



Murata value report 2018



村田的理念

村田的经营理念由创始人村田昭在1954年制定。自那时起，世界，科技发生着日新月异的变化，但我们的经营理念一直未曾改变。所有员工都将它铭记于心，运用到每一天的工作中。

经营理念

磨砺精湛技术
 实践科学管理
 供应独特产品
 贡献文化发展
 积聚信誉为本
 谋求企业繁荣
 彼此互助互惠
 至诚感谢合作
 同心同德经营

编辑方针

村田制作所于2002年发行环境报告书，并从2010年开始通过书册“Murata Report”，囊括企业介绍、CSR报告以及年度报告(Financial Data)，发布村田企业的信息。村田重视与各持分者的对话，为了再次明确地传达村田针对提高中长期企业价值所采取的措施，我们决定从今年开始发行“综合报告书”。本报告书中除了刊有用以实现村田所描绘的未来的发展战略之外，还说明了作为资源战略而持续实施的CSR活动。

另外，为了明确地传达村田的策略，我们抓住要点撰写、编辑了本报告。本报告中未能完整登载的详细财务信息和CSR活动报告、各事业所的环境数据等，均登载于株式会社村田制作所网站，您可查看下述工具图，获取所需信息。

报告时间范围

2017年4月1日至2018年3月31日
 ※其中一部分的报告内容涉及到2017年3月以前、或2018年4月以后所开展的活动。

报告组织范围

村田制作所集团
 (株式会社村田制作所及其国内外99家关联企业)

参考指导方针

ISO26000、
 国际整合报告书代表会(IIRC)“International IR Framework”、
 经济产业省“环境、社会及管治(ESG)报告指引”

CSR的相关方针类

CSR宪章/企业道德规范与行动指南/关于人权、劳动的基本方针/劳动安全卫生方针/采购方针/质量管理基本方针/信息公开制度/社会和地区贡献活动基本方针/防止垄断利益集团及行贿受贿的相关基本方针

关于未来设想、计划与目标

本报告不仅记载了村田的过去和现在，还包括对未来的预想、计划及目标。但这些预想、计划及目标是基于编制本报告时所获信息做出的假定或判断，包含不确定因素。因此，将来的业务活动或将来发生的事态有可能与本报告所记载的预想、计划和目标出现差异。

目录

03	村田的商业模式	提供价值的历史	03
		价值创造流程	05
		村田的竞争力	07
		合并财务、非财务要点	11
13	发展战略	社长致词	13
		中期经营计划	17
		各产品战略	19
25	管理战略	企业治理	25
		高级干部一览	29
		外部董事致词	31
		风险管理	33
		遵纪守法	34
35	资源战略	技术	35
		人才	37
		合作关系	40
43	环境战略	环境保护	43
45	第三方评论	第三方评论	45
46	财务信息	经营业绩、财务状况分析	46
51	企业数据		51

工具图

村田为了现实与各持分者的交流，以不同工具发送多角度的信息。不仅本报告所记载的内容；网站亦提供村田产品信息及环境保护活动等各式各样的信息。为往后能令各持分者更进一步理解村田，村田将会积极致力地公开信息。

<主要公开信息工具>



企业网站

- 首页
<https://www.murata.com/zh-cn>
- 财务信息
<https://www.murata.com/ja-jp/ir>
- 非财务信息
<https://www.murata.com/zh-cn/about/csr>

※ 在本报告中，将村田制作所集团简称为“村田”；将村田制作所单体简称为“村田制作所”。

提供价值的历史

电子设备的发展丰富了人们的生活，实现了各种梦想。村田的电子元件就是其发展史的推动力之一。是那个时代的必需品。也象征着下个时代的梦想。也可以说电子元件正在讲述时代。并且，讲述时代的电子元件还开始静静地描绘未来。

创业~应对电子元件需求的快速扩大

(1944年~1954年)

1944年，创始人村田昭在京都四条大宫北的旧染布厂挂上了“村田制作所”的招牌，成为一名个体户，开始创业。在战后期间制造氧化钛陶瓷电容器。此外，无线电广播开始面向民间播放等促使通信设备普及，电子元件的需求迅速扩大，1950年，村田重组为“株式会社村田制作所”。

然而，之后经历了大萧条下的经营危机，村田昭强烈感觉到公司要成长发展下去，需要树立经营理念，因此于1954年制定了起步的经营理念，以重整公司。



温度补偿用电容器

1944年，在京都中京区创立了村田制作所。当时的公司办公楼。

1944年	创立村田制作所
1945年	成功量产陶瓷坯体
1946年	结识京都大学田中哲郎助教
1949年	成为日本初次量产钛酸钡陶瓷电容器的公司
1950年	设立株式会社村田制作所
1951年	开设福井工场
1952年	设立东京办事处及京都工场
1953年	本公司内部首次发表经营方针
1954年	制定本公司内部首个经营理念

强化技术力 积极投资研究开发

(1955年~1969年)

为了应对全球技术革新的浪潮，村田昭认为需要强化作为基础的技术力，于是在1955年将公司内的研究开发部门独立出来设立了“大宫技研”。并且，次年更名为“村田技术研究所”，搬迁至乙训郡长冈町。研究所具备了以当时的企业规模来说比较先进的设备。村田技术研究所向研究开发发起挑战，孕育出“果断投资研究开发”这一经营哲学，并成为之后村田在研究开发方面的思维基础。另外，1960年代后半期，开始开发作为村田源动力的“多层陶瓷电容器”。从陶瓷材料、电极材料到制造设备，全部自主开发，并实施了合理化及进行改善，促成了如今独石陶瓷电容器的发展。



1962年，昭和天皇、皇后两陛下视察株式会社福井村田制作所。此时制作的花卉钟如今仍在株式会社福井村田制作所。

1955年	设立大宫技研
	设立福井村田制作所
1956年	村田技术研究所迁移到长冈町
1961年	将总公司迁移到长冈町
1962年	昭和天皇、皇后两陛下视察福井村田制作所
1963年	于大阪证券交易所及京都证券交易所2部上市
1965年	本公司内部于美国设立首间销售公司
1969年	于东京证券交易所2部上市

在市场1部上市 开始在海外当地生产

(1970年~1989年)

1970年迎来了真正的电子设备时代，同年村田同时在东证、大证的市场1部上市。并且，为了确立针对电子元件需求扩大的ASEAN市场的供应体制，1972年在新加坡设立了Murata Electronics Singapore (Pte.) LTD.，开始了陶瓷电容器的当地生产。这是村田最初的海外当地生产公司，是朝着跨国企业进军的第一步。另外，在日本国内，为了应对需求的多样化，相继新设了工厂和研究开发基地等，不断进行扩张，成为之后推动村田发展的中坚力量。



1987年，在滋贺县野洲市开设野洲事业所；1988年在神奈川県横浜市绿区开设横滨开发中心。强化研究开发体制。

1970年	于东京证券交易所及大阪证券交易所1部上市
1971年	天皇、皇后两陛下视察IWAMI电子工业
1972年	本公司内部首次于新加坡设立生产及销售据点
1976年	于新加坡证券交易所上市
1979年	创业35周年修订经营理念
1980年	收购公司ERIE
1982年	投资并参与经营电气音响株式会社
1987年	设立野洲事业所
1988年	开设横滨开发中心
	在泰国设立生产公司
1989年	与电气音响株式会社合并

构筑新的经营体制

(1990年~1999年)

村田昭自1944年创业以来担任了约50年社长职务，并将村田发展为国际化电子元件制造商，他于1991年3月迎来70岁之际，更新了经营体制，谋求经营高层人员的年轻化。继任社长村田泰隆就任，针对此前创业社长以其经营能力和领导能力所运营的组织，充实经营体制并提高经营管理效率等，开始着手强化企业治理准则。

在创业50周年的1994年，制定了标语“ Innovator in Electronics”。其中蕴含着继续成为电子设备领域创新者的心愿，表达出开拓者始终追求新事物的精神和热忱。



第一代村田顽童®

1991年	村田泰隆就任社长
	第一代村田顽童®的开发
1992年	於中國(北京)設立駐在事務所
1993年	于马来西亚设立生产公司
1994年	于中国(无锡)设立生产公司

着手改革组织文化 总公司迁移到新大楼

(2000年~2009年)

为了推动进一步发展，村田认为需要在之前的基础上培养指向客户及现场的经营文化，因此于2004年开始实施组织文化改革。这一措施基于经营理念，从对社会的贡献、提高客户满意度(CS)、员工的工作价值与成长(ES)、事业战略等所有角度重新审视，构筑面向下个成长战略的体制。并且，同年将总公司迁至JR长冈车站东侧，将总公司的功能和事业部的企划功能等关键功能集中起来。此外，2007年村田泰隆社长就任代表董事会长，村田恒夫成为继任社长。



总公司迁移到新大楼



村田顽童®
村田婉童®

2004年	开始改革组织文化
	总公司迁移到新大楼
2005年	第二代村田顽童®的开发
2007年	村田恒夫就任社长
	总公司内研究开发大楼竣工
2008年	村田婉童®的开发

销售额达到1万亿日元 力争持续发展

(2010年~)

在客户及各位持分者的助力下，2015年村田迎来了创业以来的里程碑，销售额达到了1万亿日元。我们会把它当做一个途径点，今后也将努力以制造为首，加强商品开发、人才开发等事业基础，不仅着重于核心市场，在重点市场也会向着事业扩大不断进取。并且，积极推进收购和合作，将村田积累的技术、诀窍以及新技术和创意进行组合，为未来电子设备社会的进一步发展做出贡献。



村田制作所啦啦队

2012年	收购VTI Technologies Oy (现称Murata Electronics Oy)
2013年	东京电波完全子公司化
2014年	村田制作所啦啦队的开发
2015年	销售额1万亿日元达成
2016年	东光完全子公司化
	收购primatex(现称伊势村田制作所)
2017年	收购Sony Energy Devices的电池业务

价值创造流程

重视经营理念，追求村田精神

在不断变化的事业环境中，坚持重视经营方针的“经营理念”。并且，通过共有经营理念的全球员工相互信任协作，不断发挥综合能力，从而实现创新，持续创造新的价值。



村田应有的形象

村田的目的在于通过智慧和能力开拓“特有性”，更广更深地构筑电子设备社会的基础，为实现人类真正意义上的丰富多彩的生活做出贡献。

Innovator in Electornics

供应独特产品
为文化发展
不断作出贡献

因此，我们用
“Innovator in Electornics”
这个词语表达自己应有的形象。
其中倾注了能够体现我们电子设备产业的前沿技术，以及自主推动环境与社会向良好的方向发展的热忱之心。

村田的竞争力 1

通过磨练并结合各自的优势，提高综合能力。

大部分销售额是来自全球市场中的高市场份额产品，因此我们拥有与各种行业中的众多用户进行交流的机会，可以先行引导出客户的需求。

村田的优势在于全球销售网络、技术开发能力、制造能力、供应能力。

通过这些因素相互结合，逐步提高综合能力。

“CS和ES推动的创新”

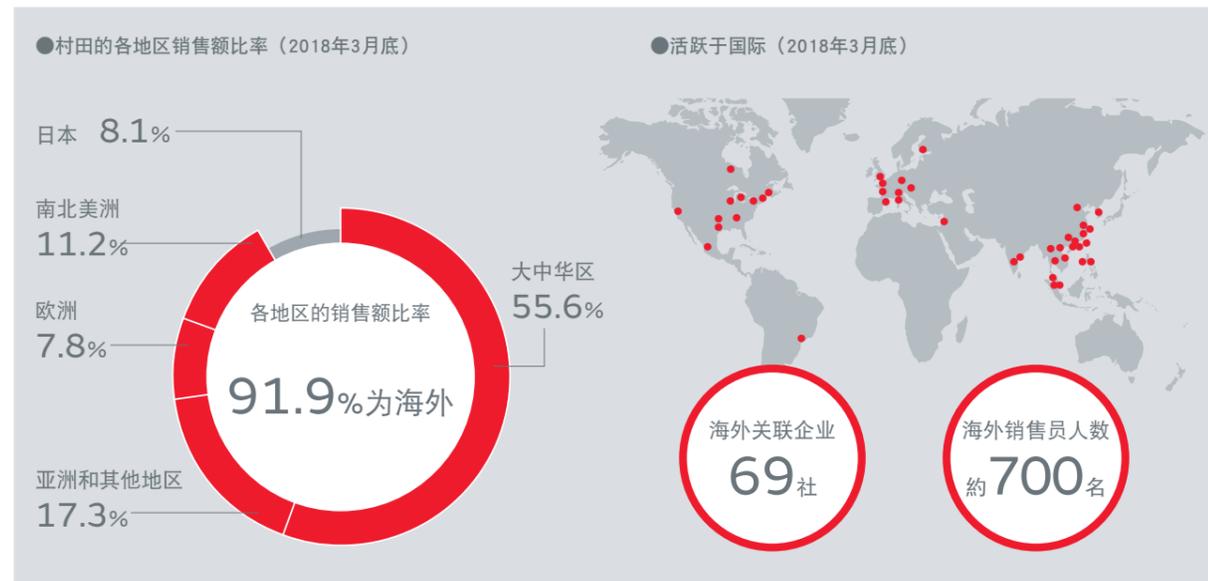
村田重视的“CS和ES”价值观是创新的原动力。“CS”是指“创造并提供客户认可的价值”，ES是指“通过工作使每位员工都感受到自己的价值并不断成长”。

通过全球员工协作，使每个人都感受到自己的价值并不断成长，从而带起创新，创造出客户认可的价值。并且，进一步提高客户满意度和员工价值。村田十分重视这一连锁反应。

“通过全球销售网络预测社会的变化和客户需求”

村田产品的海外销售额比例为90%以上。

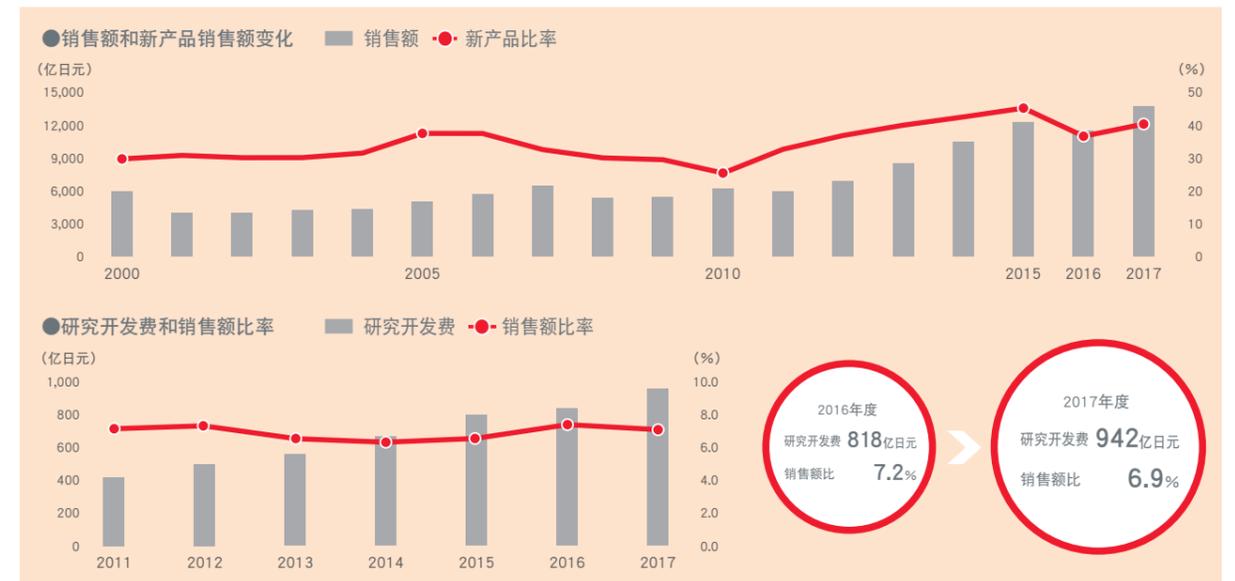
村田的服务和产品网络涵盖日本、亚洲、南北美、欧洲等全球各个地方。我们以“全员营销”为口号，充分利用全球网络，抢先引导出客户需求，每位员工都努力优化自己向客户提供的价值。



“通过持续投资开发新产品”

村田已构建出从材料到产品一条龙生产体制，通过持续投资，独立开发材料技术等各种基础技术，积累其他公司所不具备的诀窍。

通过各工序独立磨砺技术并进行协作，从而快速实现客户需求。

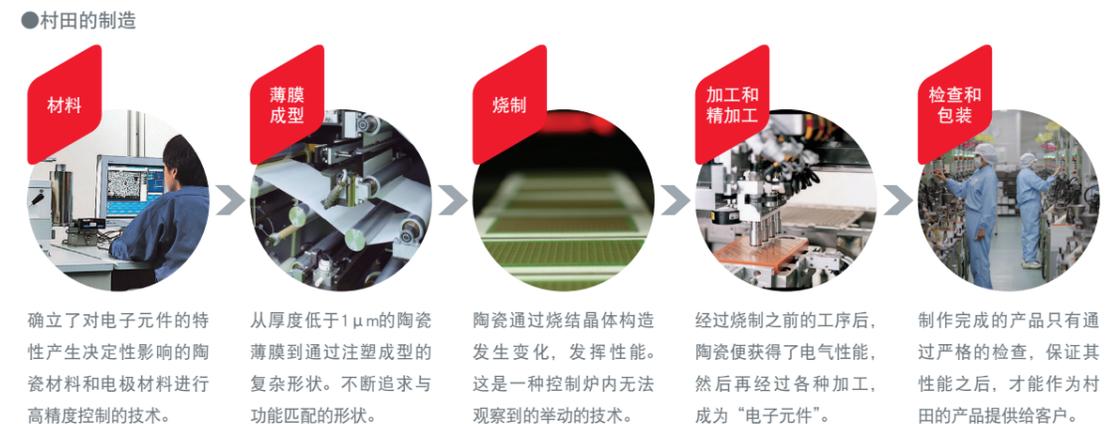


“由强大的制造能力支撑的及时供应”

所有技术直接与市场和客户相联系。

在村田的技术体系中，从材料到产品都紧密协作并整合为一体。

所有技术部门同时行动，快速且及时地向客户提供价值。



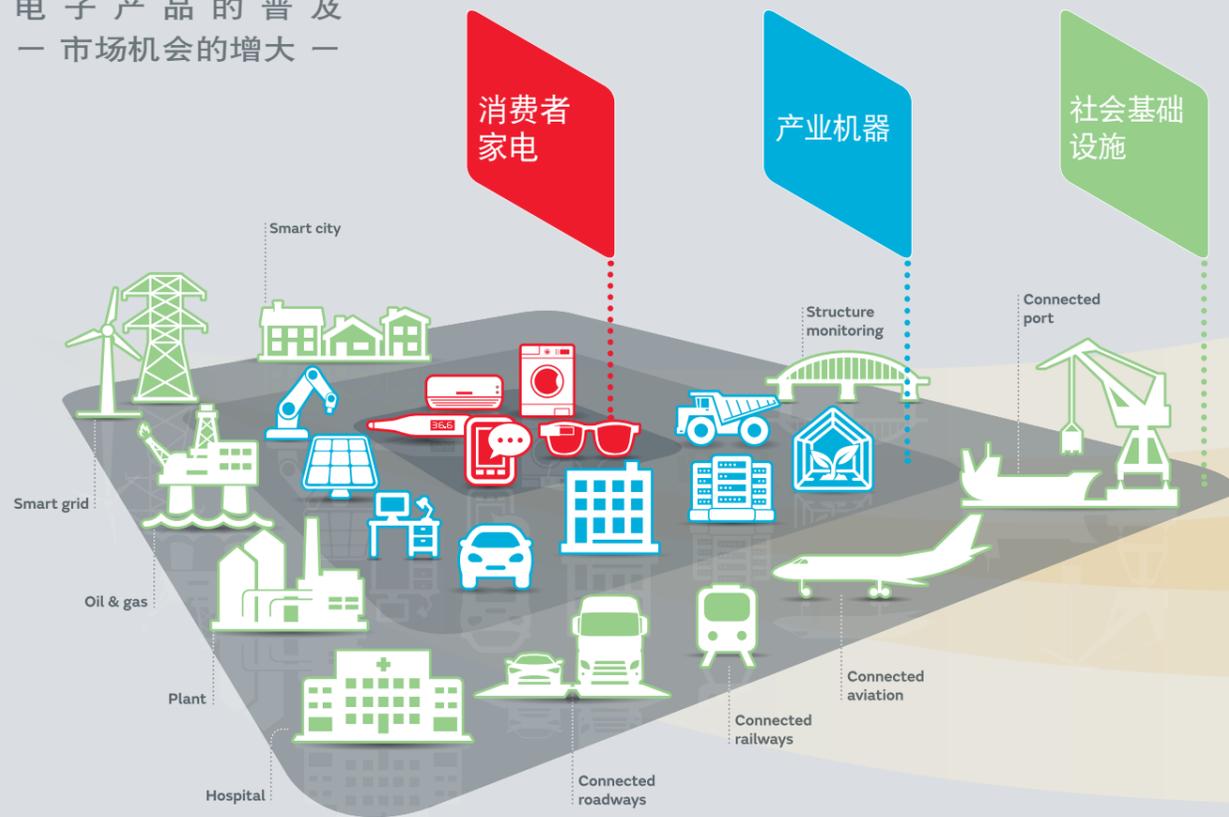
村田的竞争力 2

电子化产品与日俱增，村田的事业亦日益扩展。

我们身处的社会中，数之不尽的“物品”正在电子化，对村田而言事业机遇亦更为扩大。

通信、电脑关联设备、汽车电子设备、家电等，能活用村田技术的市场持续扩大，令各领域都有甚高的产品占有份额。

电子产品的普及 — 市场机会的增大 —



村田的市场份额

片状多层陶瓷电容器

在电子回路中具有蓄电和整流的功能，是不可或缺的电子元件。随着智能手机等移动设备的高性能化，片状多层陶瓷电容器的搭载数量也不断增长，且在外观上也不断趋于小型化、轻薄化。

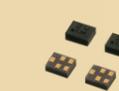
用途：通信、汽车电子设备



表面波滤波器

从无线信号中抽出必要信号的滤波器，是高频电路中的重要装置。村田以特有的小型化技术，为提高电路设计的自由度做出贡献。

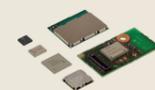
用途：通信



通信模块

用于采用无线通讯，由各种设备访问互联网的复合元件。引领着智能手机、车载设备多功能化及IoT的潮流。

用途：通信、电脑及相关设备



时钟元件

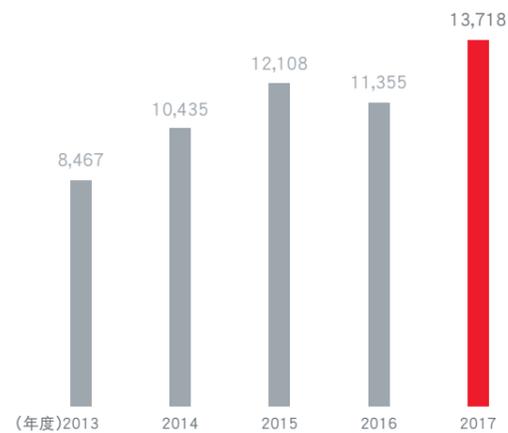
与IC组合产生时钟信号的元件。随着汽车电子化的推进，ECU之间需要进行通信，所以，需要可产生高精度、高品质时钟信号的时钟元件。

用途：汽车电子设备



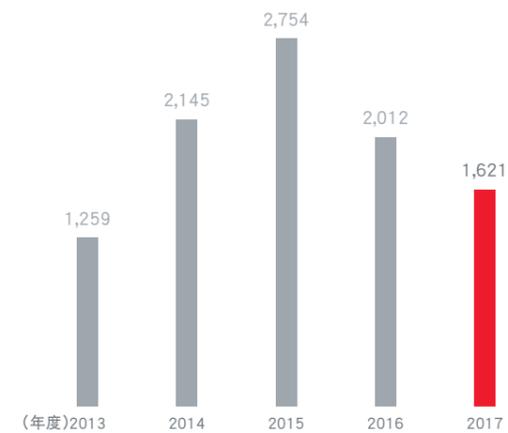
●村田的销售额

(亿日元)



●村田的营业利润

(亿日元)

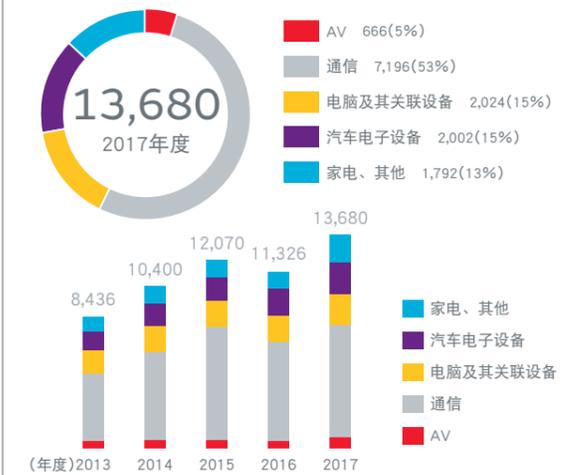


●各产品销售额 (亿日元)



※记载着作为主要事业的电子元器件及其他相关制品的各产品销售额。

●各用途销售额 (亿日元)



※村田估计值

合并财务、非财务要点

(年度)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
经营业绩											
销售额 (单位: 百万日元)	631,655	523,946	530,819	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842
销售毛利 (单位: 百万日元)	243,813	125,834	147,942	202,895	170,878	202,197	292,438	414,336	498,787	432,395	444,277
营业利润 (△损失) (单位: 百万日元)	115,752	△16,287	26,730	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	162,146
营业利润率 (单位: %)	18.3	△3.1	5.0	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8
税前净利 (△损失) (单位: 百万日元)	121,830	△10,319	34,658	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801
本期纯利润 (单位: 百万日元)	77,413	3,588	24,757	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086
股东权益 (单位: 百万日元)	844,230	784,342	800,857	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600
资产总额 (单位: 百万日元)	1,030,349	909,327	928,790	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013
经营活动现金流量 (单位: 百万日元)	106,357	76,521	107,303	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249
投资活动现金流量 (单位: 百万日元)	△65,591	△18,106	△93,261	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165
财务活动现金流量 (单位: 百万日元)	△32,492	△43,814	△22,379	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585
期末现金及现金等价物余额 (单位: 百万日元)	110,136	117,502	108,777	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910
平均汇率 (对美元)	114.28	100.54	92.85	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86

(年度)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
指标											
股东权益比率 (单位: %)	81.9	86.3	86.2	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1
每股盈余 (单位: 日元)	349.09	16.48	115.35	249.23	144.35	200.81	440.63	792.19	962.55	733.87	685.86
股东权益报酬率 (单位: %)	9.3	0.4	3.1	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4
每股净资产 (单位: 日元)	3,847.54	3,654.34	3,731.34	3,825.80	3,830.55	4,078.94	4,514.53	5,304.98	5,806.06	6,368.48	6,830.45
每股红利 (单位: 日元)	100.00	100.00	70.00	100.00	100.00	100.00	130.00	180.00	210.00	220.00	260.00
设备投资 (单位: 百万日元)	125,557	65,427	22,868	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608
折旧 (单位: 百万日元)	65,134	80,978	69,896	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625
研究开发费 (单位: 百万日元)	42,281	46,832	41,649	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181

本公司根据美国一般公认会计准则为标准作出制作。

销售额、海外销售额比率 (单位: 亿日元)



股东回报变化 (单位: 亿日元)

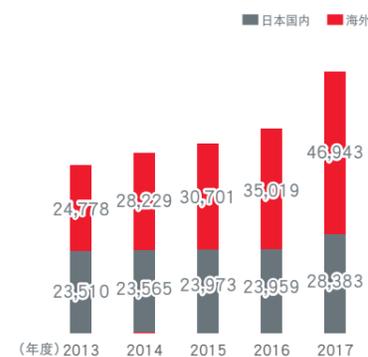


ROE / ROA (单位: %)

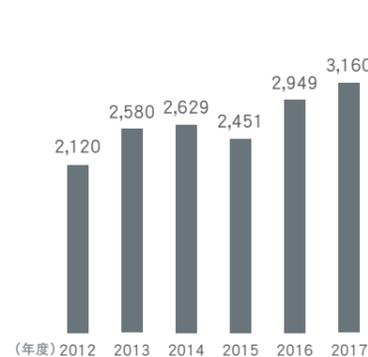


ROA(资产收益率): 税前净利 ÷ 期初/期末平均资产总额
ROE(净资产收益率): 本期净利 ÷ 期初/期末平均股东权益

员工数 (单位: 人)



申请数 (单位: 件)



带薪休假平均每人取得日数、取得率



※村田制作所单体

社长致词

“无论时代如何变迁，都能不断满足客户和社会需求，为电子设备所实现的未来世界的发展做贡献”

我们周围的社会变化

各种“产品”的电子化、不断扩大的村田事业机会

收音机、彩色电视机、相机、电脑、移动电话、智能手机—这些象征着时代的电子设备的出现丰富了人们的生活。村田的发展历史亦紧紧跟着社会变迁的步伐。村田通过满足各个时代的产品功能需求，从而对社会做贡献，村田从以前到现在都是社会所需求的存在。如今，在我们身边的各种“产品”也渐趋电子化，慢慢发展成一个追求通过村田的创新来创出新价值的时代。

智能手机，作为电子元件市场的引领者，同时是村田急速发展的原动力，近年来其数量增长虽然趋于稳定，但因产品的多功能化，每部智能手机上搭载的电子元件数量亦正在迅猛增长。而由于5G的引进，通信高速化和高性能化也乘风而上，预计今后该领域会继续发展，成为本公司的事业支柱。

另外，汽车产业变化万千，对于村田来说也是不可错过的机会。欧洲、中国及印度等各个外国国家的动向日益清晰，他们都在举全国之力将汽油车和柴油车转变为电动汽车(EV)。

通过EV化的加速发展，预计到2040年，EV在全球新车销售中所占的比率将超过5成。并且，在EV化发展的同时，自动驾驶汽车的开发也在加速进行。作为高级驾驶辅助系统(ADAS)的一部分，各种自动化技术，如在高速公路上保持行车道和车间距、在交通堵塞时跟随前车等，已经开始普及，用于安全行驶的传感器类的搭载也在不断增加。除此之外，汽车还需要搭载高速无线通讯(V2X)应付庞大的车内外数据通信量，以及搭载电脑系统用于处理车内的大量实时数据。在中期元件需求方面，由于EV化、自动驾驶的发展，据说每台汽车的电子元件使用数量与内燃机汽车相比有大幅度的增加。

在智能手机、汽车的电子化进一步发展的同时，IoT社会的发展动向也值得关注。在IoT社会中，各种产品均经由通信连接，随着它不断的发展，连接网络的设备数量也将大幅度增加。加上，为创造新价值，人们透过高速电脑利用基站、服务器及AI处理并保存从前述智能设备中收集的数据，考虑到其需求将会扩大，而涉及的电子元件的需求也将以前所未有的速度发展，社会将会产生新一波庞大电子元件的需求。

切实抓住机会（机遇）—村田的优势

网络、技术开发能力、制造能力
综合以上能力的组织协作能力

我们认为村田具备3项优势，使我们能切实抓住这些扩展中的事业机会，不断持续发展企业。

首先，第1点是“能迅速抓住客户需求的‘全球网络和广泛客户层’”。创业以来，村田的主力事业一直是以电容器为代表的通用电子元件。这些通用电子元件大量用于广泛领域的电子设备中，使我们得到与全球各种客户接触的机会，因此我们可以先行抓住新的市场信息和需求。村田在此之前已逐步确立了能满足全球各地客户的各种需求而又能稳定提供产品和服务的体制。并且，村田的全球网络大部分由旗下集团组织构成，因此可进行强而有力的协作，从而我们可以与各行各业的众多客户交流，先行掌握客户的要求和新的需求。

第2点是“能够实现客户需求的‘技术开发能力’”。在电子设备市场不断变化的趋势中，为了紧跟时代脚步、满足客户需求，村田从单功能元件的小型化及高性能化到多功能化装置元件，以及由其组合而成的模块、解决方案等，不断扩大可提供价值的范围。为了生产出特有的高竞

代表董事会会长兼社长

村田恒夫



争力产品，村田领先其他公司推行技术开发，并且在村田内部针对众多产品实施材料开发、工序开发、商品开发、生产技术开发，通过将它们垂直整合，实现迅速产品化。

第3点是“可大规模量产产品并及时送到客户处的‘制造力’”。村田长年透过的工场的独立性和各自的工作坚持，实施工序改善活动，提高生产率和成本竞争力，通过这些技术和诀窍的积累，实现了切实的大规模生产。尤其是村田的代表性产品独石陶瓷电容器，即使制造工序非常复杂，但每年的生产量超过1万亿个，规模在制造业中也堪称佼佼者。

村田的组织协作能力就是融合以上所说的网络、技术开发能力、制造能力这3点优势。在村田，构成价值链的各功能可以紧密协作，我们会结合各个优势与组织的优势，努力向客户提供更好的价值。

支撑优势的原动力

“经营理念”的渗透、CS和ES推动的创新

村田自创业以来之所以能不断发挥特有的优势，是因为我们以全体员工共有的理念和价值观为原动力。

其中我们尤其重视的是让员工全体共有创始人制定的“经营理念”。村田将“经营理念”定位为经营活动的重要基本方针。在事业规模扩大，员工多样化的过程中，为了使员工协调一致地协作并发挥综合能力，我们认为向全体员工灌输“经营理念”作为共同理念十分重要。例如，经营理念中明文规定的独创性，不仅表明了通过特有的产品提高其附加价值、避免价格竞争的重要性，还表明了在各种工作中发挥开拓者精神的重要性。另外，我们为文化发展做出的贡献，不断让我们意识到村田在社会中的存在意义。

近年来，村田提出“CS”和“ES”作为重要的价值观，对其重视这思维方式，也是追记上述“至诚感谢合作、同心同德经营”此经营理念的一节等衍生而出。

“CS”的定义是“创造并提供客户认可的价值”，ES的定义是“通过工作使每位员工都感受到自己的价值并不断成长”。

村田通过重视CS和ES价值观，在事业活动中创造出良好的连锁反应，从而实现新的创新活动。这一良好的循环进一步成为增强村田优势的原动力。

我们应有的形象

作为“*Innovator in Electronics*”，为崭新未来的发展做出贡献

除了通过产品和服务为社会做出贡献之外，为了履行各种社会责任，村田制定了以经营理念为准则的CSR宪章，组织了CSR统括委员会。为了不断为可持续发展社会的实现做出贡献，村田必须成为可持续发展的企业。因此，我们需要面对气候变化等环境问题以及破坏人类权利的人权问题等各种社会问题。

并且，村田同样需要面对联合国可持续发展目标(SDGs)以2030年为期的全球课题这个重大社会课题。我们认为村田的使命包括通过事业为解决课题做出贡献，为社会创造新的价值。

村田的目的在于为实现人类真正意义上的丰富多彩的生活做出贡献。因此，我们用“*Innovator in Electronics*”这一词语表达村田应有的形象，其中倾注了能够体现我们电子设备产业的前沿技术，以及自主推动环境与社会向良好的方向发展的热忱之心。

如今，村田的网络正在扩展至全世界。为了向全球客户提供满意的价值，并不断为创造丰富多彩的美好未来做贡献，重要的是要让全球每位员工合作创新。我们会珍视经营理念中蕴含的思想，同时继续书写今后的村田传奇，为崭新未来做出贡献。



中期经营计划

村田中期经营计划开展方针

为达成长期 Vision 并不断持续发展，村田将3年内应该实施的内容归纳为“中期构想”。中期构想将反映在各部门的中期方针中，并成为年度方针的基础。2018年10月，村田发行了“中期构想2021”，作为接下来3年（2019-21年度）的活动方针。

村田的方针管理制度



长期Vision(Vision2025)

2025年村田应有的形象

CS/ES推动的创新

通过汇集全球各地员工来促进创新，创造新的价值。

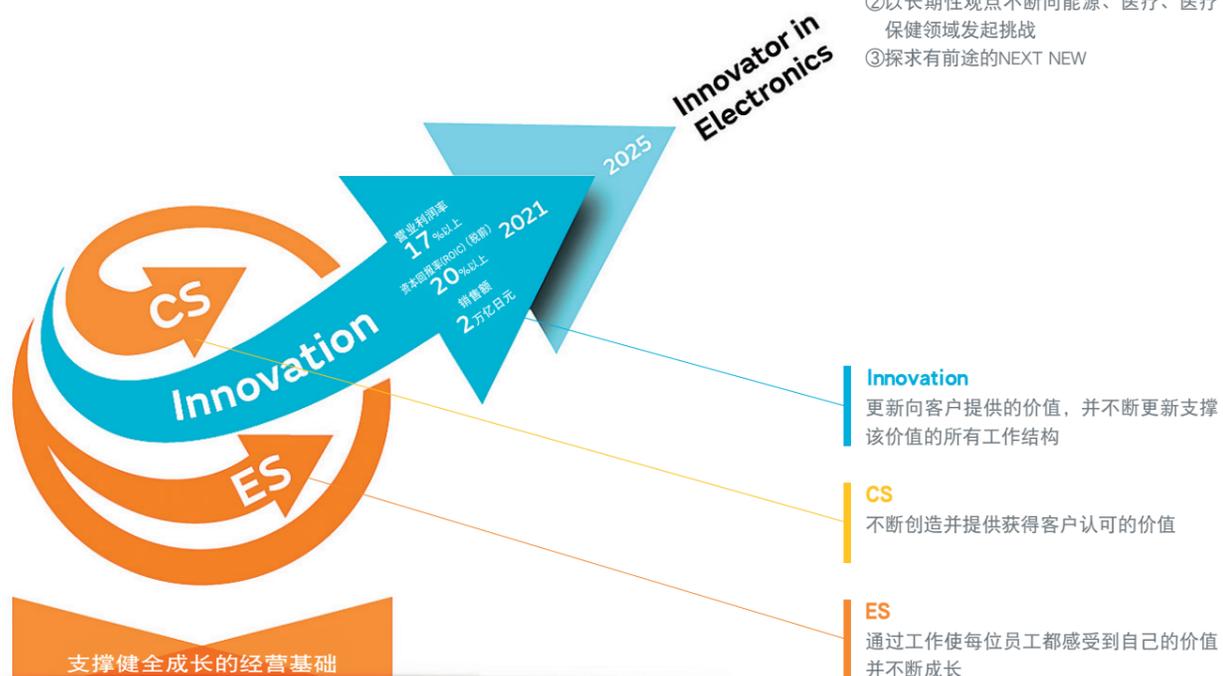
名列前茅的元件制造商

在各业务的目标领域中，将提供价值的形式由元件拓展向解决方案，同时致力成为客户优先选择的制造商。

基础市场、不断挑战的市场、着眼于未来

强化并获得核心竞争力，同时实现以下内容。

- ①将汽车市场定位为继通信市场之后的基础市场，使其成为收益的中流砥柱
- ②以长期性观点不断向能源、医疗、医疗保健领域发起挑战
- ③探求有前途的NEXT NEW

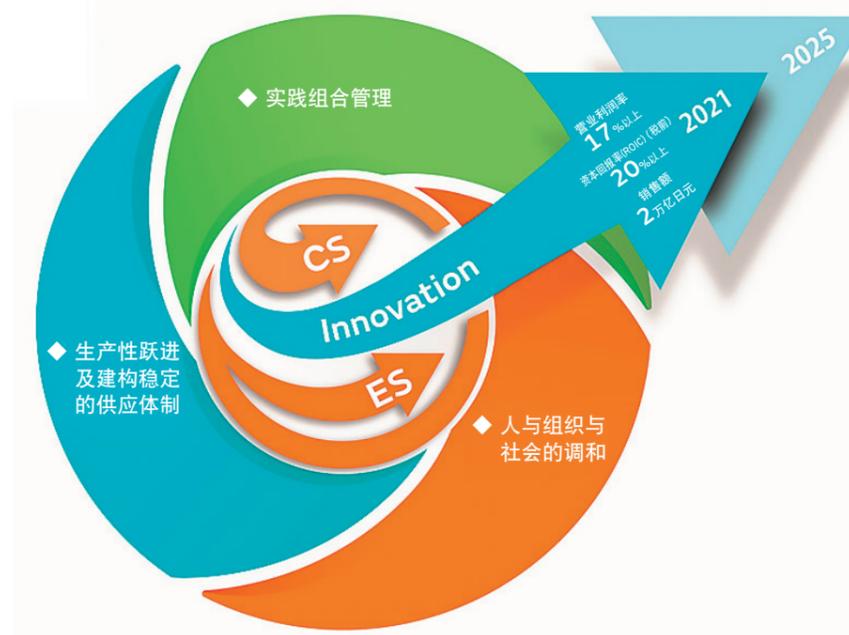


中期构想2021（2019~21年度）

近几年，村田在通信市场拓展业务并相继实施M&A，迅速扩大了企业规模。由于各种“产品”的电子化，村田的事业机会也进一步扩大。在接下来的3年，我们将在扩大企业规模的同时，重新构建工作结构和组织这一经营基础，抓住拓展业务的机会，提供能让客户满意的价值，并且让每位员工都积极工作，在感受到自己的价值同时不断成长，从而达到实现健全发展的目标。

重新创造强大的经营基础。并且抓住拓展业务的机会，实现健全发展。

用于抓住拓展业务的机会，实现健全发展的3个课题



“以解决课题为目标的形象”

实践组合管理

村田的产品是透过组合设计或提供各个技术或产品，创造更大的客户价值。

生产性跃进及建构稳定的供应体制

满足客户对Q、C、D、S的需求，同时实现资本和劳动生产率的飞跃式增长以及应对需求变化的稳定供应体制。

人与组织与社会的调和

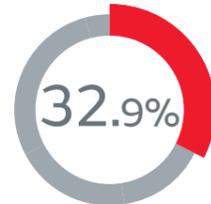
作为备受社会信赖的企业，我们能结合每位员工的成长和事业发展，改进工作结构和组织，应对不断变化的事业机会。

各产品战略 <组件>

销售额 **9,241** 亿日元 与上期相比增加 **21.3%**

电容器

销售额 **4,498** 亿日元
与上年度相比增加 **21.7%**



主要产品

独石陶瓷电容器、聚合物铝电解电容器、陶瓷微调电容器、超级电容、微芯片电容器、可变电容、硅电容、汽车用耐热性高薄膜电容器等

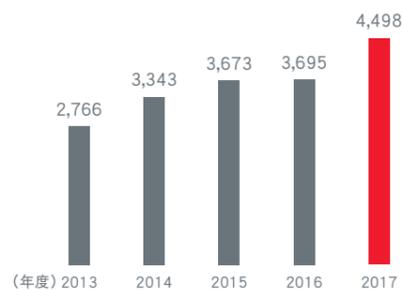


片状多层陶瓷电容器

营业业绩

2017年度，因智能手机等通信设备新机型大量增加，以及汽车电子设备伴随汽车电子化发展而大幅度增长等因素，主力产品独石陶瓷电容器在各种用途中的需求扩大并大幅度增长。这导致电容器的销售额大幅度增长至4,498亿日元（比上一年度增长21.7%）。

销售额（单位：亿日元）



在电容器事业中的措施

为了应对迅速扩大的电容器需求，村田在重新研究产品投资组合的同时，也重新研究了MLCC的合理价格。另外，村田一边领先其他同行业公司开发新商品，一边维持产品的高质量，以谋求全球化生产体制的扩大。

为了拓展电容器事业的范围，我们还增加了薄膜电容器和硅电容器等非陶瓷产品，并针对汽车和医疗保健市场，提出可靠性高且适合使用环境的新方案。

民生用片状多层陶瓷电容器

片状多层陶瓷电容器（以下称MLCC）是将多层氧化钛和钛酸钡等陶瓷介质与内部电极堆叠后，与基板电性机械结合而成的附带外部电极的电子元件之一，其无极性、耐电压性和绝缘电阻较高，频率特性、耐热性优异，寿命长，可靠性高。

MLCC临时蓄电或放电，除了吸收信号中含有的噪音并提取一定频率的信号之外，还能切断直流电，仅使交流电流通等，被广泛应用于移动设备和家电产品等IT设备和网络基础设备中。另外，还被应用于汽车相关、医疗和太空设备等要求高可靠性的用途。其中，每部智能手机中搭载了大量MLCC，高端机型中有600~1,000个，低端机型和中端机型中有300~600个。

民生用MLCC在为应对小型化的市场需求而被开发的各种商品中，是竞争激烈的电容器之一。近年来，主要尺寸由1005M(1.0×0.5mm)变为0603M(0.6×0.3mm)，而且正被研究在可穿戴设备和小型模块中使用2014年推出的较小尺寸0201M(0.25×0.125mm)的可行性。我们认为元件小型化和高密度安装技术的市场需求将越来越高，因此今后我们将提高陶瓷材料的微粉化和叠层技术，继续设计新商品并提出更容易有效利用的解决方案。

MLCC在所有市场中的需求正在迅速增长。村田正以其他同行业公司难以生产的小型大容量产品为中心扩大事业。

车用片状多层陶瓷电容器

虽然车用MLCC的基本材料、设计以及工序与民用MLCC基本相同，但为了实现更高的可靠性、更长的产品寿命，在产品的材料选择、设计标准、产品性能、工序管理等方面都设定了比民用产品更为严格的标准。

不仅仅是混合动力汽车和电动汽车正在普及，在安全气囊、ABS等安全用途中，MLCC的使用也在扩大，而且其整机产品的生产量也在急剧增长。并且，众多客户所采用的元件向小型化发展，当前的主要尺寸正在由1608M(1.6×0.8mm)向1005M(1.0×0.5mm)转变。另外，以往的产品是保证125℃下的耐性，但满足150℃下的温度循环试验和高温高湿负载试验要求，同时满足静电和电涌耐受性能试验(ISO7637-2)等车载用途特有要求的产品正在增加。近年，对于可以在更高的温度下使用的产品亦更被需求。

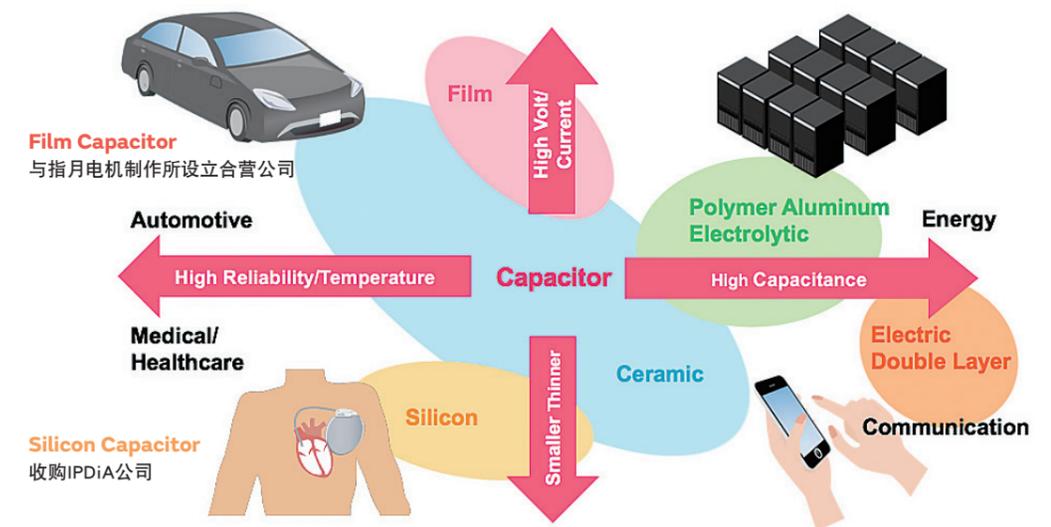
为了应对这一严峻的市场需求，村田推进开发可靠

性更高的材料，使产品在设计上具备裕量，在制造工序中设置严格的检查标准，实现可靠性高且适合使用环境的产品。我们亦在2017年成功推出了用树脂覆盖MLCC的引线型且可耐受200℃的产品，获得各公司商讨其采用事宜。另外，还推出进行了防水加工处理的产品、在MLCC上接合金属端子而成的产品等适合使用环境的MLCC。

在车载用MLCC方面，为了实现元件的小型化和高可靠性、高性能，村田不断提高陶瓷材料的开发和加工技术、检查技术，为社会创造出新的价值。

并且，在车载市场中，市场强烈需要村田稳定提供可靠性高的元件。我们为了响应这一期待，正在国内外工厂大力推进设备投资。作为一直备受社会信赖的企业，我们将掌握客户商品在需求和供应上的需求，在提供产品的同时也传递放心和安全。

村田的电容器领域

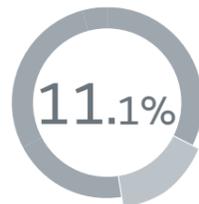


各产品战略 <组件>

销售额 **9,241** 亿日元 与上期相比增加 **21.3%**

压电产品

销售额 **1,520** 亿日元
与上年度相比减少 **10.6%**



主要产品

表面波滤波器、超声波传感器、振荡子、陶瓷微调电容器、压电传感器、陶瓷滤波器等



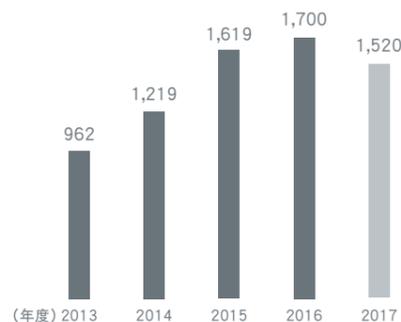
表面波滤波器

超声波传感器

营业业绩

2017年度，受中国智能手机产量减少以及产品价格下跌的影响，表面波滤波器的销量大幅减少。这导致压电产品的销售额为1,520亿日元（比上一年度减少10.6%）。

销售额（单位：亿日元）



表面波滤波器

为了消除通信中的噪音，创造出可以流畅地使用SNS等的环境，村田的SAW设备采用前沿技术，在智能手机等终端中得到广泛应用。

村田从1980年代初开始应用英国地震学家发现的表面声波(SAW:SurfaceAcoustic Wave)，并运用特有材料、制造设备、先进的研究开发体制以及无缝支撑全球的销售网，不断提供best of the best的商品。当前，村田在智能手机用SAW设备领域已成为行业内超大制造商。

2020年东京奥运会之际，将正式推动通信速度达到当前100倍的5G服务。因此，SAW设备需要进一步高频化、复合化、小型化。村田运用先进的电路模拟技术和叠层技术等，在全球范围内抢先应对这些市场需求。通过扩大传统的SAW设备以及I.H.P.SAW设备的产品阵容，今后还将巩固SAW设备的行业先锋这一地位。

超声波传感器

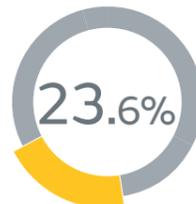
村田的超声波传感器跨半个世纪，利用设备技术支持通过超声波进行的外界识别。面向从民生到产业领域等各种用途，我们从压电陶瓷到传感器自身的音响设计方面，逐渐积累了特有的技术。我们将有效利用这些特有的诀窍，继续通过开发技术以及提供新设备来应对市场的前沿需求。

在汽车方面，从用于辅助停车的接近警告这一用途中发展壮大，作为自动停车或防止误启动等汽车发展中不可或缺的传感器，需求迅速增长。今后，我们将开发通过一个传感器覆盖近距离到远距离的新产品，为发展安全舒适的汽车做出贡献。

另外，在智能手机和AI扬声器、HEMS/BEMS等今后会不断发展的IoT领域，作为保护隐私且检测用户动态的传感器，超声波是其中一个重要的选项。我们以SMD型超声波传感器为代表，正在推进用于实现更小型化和提高分辨率的新商品的开发。

其他组件

销售额 **3,223** 亿日元
与上年度相比增加 **45.0%**



主要产品

电感器（线圈）、EMI静噪滤波器、连接器、传感器、热敏电阻、锂离子二次电池等



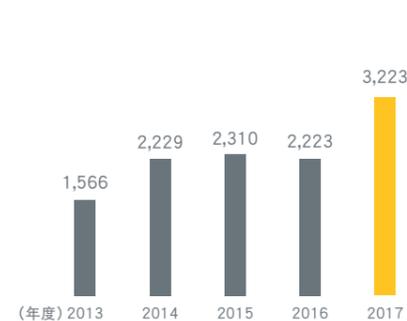
电感器（线圈）

锂离子二次电池、
锂离子蓄电池系统、
微型电池

营业业绩

2017年度，在汽车电子设备方面，线圈和EMI静噪滤波器、MEMS传感器的销量增加，加上2017年9月我们成功从索尼获得的锂离子二次电池事业，销量得以大幅增加。这导致其他组件的销售额达到3,223亿日元（比上一年度增加45.0%）。

销售额（单位：亿日元）



电感器（线圈）

片状电感器是与电容器、电阻一同构成电子电路的无源元件之一。代表性商品有电源电路中使用的功率电感器和高速电路中使用的高频电感器等。

功率电感器与直流-直流(DC-DC)转换器的重要性能即功率转换效率密切相关，直流-直流(DC-DC)转换器的电路方式和运行条件等因产品要求的性能而异，因此村田应用叠层工序和铁氧体绕线工序，将非常适合产品用途和使用条件的功率电感器商品化，提供给市场。

村田通过在2016年与（株）东光进行业务合并，导入金属合金®绕线工序，实现小型化高性能的同时，通过金属合金®技术的特征即针对大电流取得平衡的性能以及运行时性能的稳定性等优势，力求与其他公司拉开差距。并且，在由移动电话向智能手机发展的过程中，高频电感器领域有众多引领小型化的商品面世，获得了大量市场份额。为了应对近年来汽车的EV化、ADAS和自动驾驶等进一步电子化，村田将扩充具备小型、高性能、高可靠性的电感器产品阵容，应对市场需求。

锂离子二次电池

村田的锂离子二次电池事业分为层压型和圆筒型。层压型可以通过层压薄膜外装材料自由变更尺寸，主要用于Mobile设备。村田采用凝胶电介质，与其他公司的液体电介质相比，具有更难膨胀、不会发生液体泄漏、安全性高的特征。村田的圆筒型尤其在高输出用途方面具备优势，广泛应用于园艺工具、电动工具、电动自行车、吸尘器等领域。

层压型宣扬高安全性，圆筒型将继续在高输出方面实现差别化，在电动化加速发展的园艺工具市场中谋求发展。并且，我们还将搭载有圆筒型电池的电池模块与村田所具备的高效率功率转换器技术、传感器网络技术相融合，提供以住宅和产业系统为主的能源管理系统。

这些将通过融合村田的生产技术和工序与索尼的电池及电池材料的相关知识来实施。

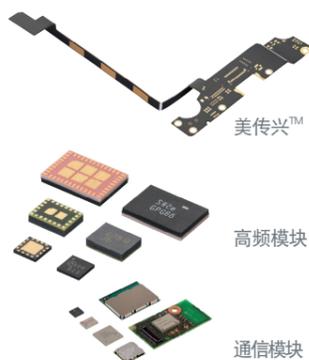
各产品战略 < 模块 >

销售额 **4,439** 亿日元 与上期相比增加 **19.7%**

通信模块



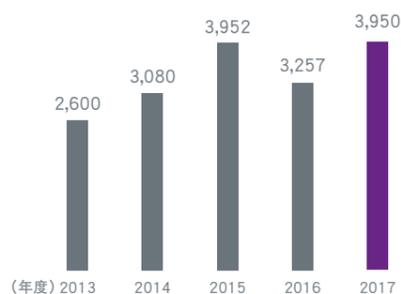
主要产品
通信模块、高频模块、美传兴™等



营业业绩

2017年度，面向高端智能手机的多层模块、通信设备用模块由于特定客户的市场份额减少，销量并不理想，但面向智能手机和电脑的近距离无线通讯模块销量良好，另外由于树脂多层基板在高端智能手机机型中的使用数量增加，销量大幅增长。这导致通信模块的销售额达到3,950亿日元（比上一年度增加21.3%）。

销售额（单位：亿日元）



通信模块

通信模块是让各种设备透过无线通讯连接互联网或其他设备的复合元件。

通信模块可搭载于随处可见的智能手机、平板电脑、数码相机、家电、汽车导航等各种设备中，除了可以从互联网下载或上传照片和音乐，或者在汽车内通过蓝牙拨打电话之外，还可以在室外确认空调的运行状况或者打开/关闭开关等。

身边所有设备都可以连接到互联网的IoT社会即将来临。在IoT社会中，各种设备都将搭载无线通讯。根据设备的用途，届时将出现低耗电、高速数据通信、高可靠性、薄型等各种不同的要求。

村田通过小型且高性能的设计技术和提高连接能力的软件技术，提供应对WiFi、5G、V2X等新通信模式的产品，背负着构筑电子设备的未来这一企业使命，为IoT社会的发展做贡献。

美传兴™ (MetroCirc™)

美传兴™是采用村田的叠层技术，将多层使用了LCP薄膜的树脂薄片及铜箔薄片堆叠而成的树脂多层基板。其高频特性优异，无需粘合层，非常纤薄，并可进行复杂的弯曲加工，因此被称为折纸般的基板。美传兴™不仅具备基板的作用，在不同的电路设计下还可作传输线路作用的元件并具备线圈内置等功能。这些特征有助于智能手机和可穿戴设备等的小型化和薄型化，让它们的性能进一步提高。

未来，美传兴™所具备的高频特性和低电力传输损耗性能将进一步发挥真正的价值，有望用于毫米波模块用基板、毫米波传输线路、有线高速差动传输线路等各种用途中。今后，我们将有效利用村田的高薄膜技术和叠层技术，继续提供可以解决客户各类课题的高附加值的产品。

高频模块

村田的高频模块是多功能且高性能电子元件组件，通过组合各种重要装置从而实现了对无线设备的通信进行管理的模拟高频电路。

该模块由对高频进行分波的表面波滤波器、LC滤波器等无源设备、发送时的高输出放大器、接收时的低失真放大器以及天线切换开关等半导体设备构成，被广泛应用于以智能手机为代表的移动电话、平板电脑等各种无线设备中。

今后，随着通过高速大容量化使人类生活日益丰富

的5G登场，市场将需要实现多频带化、载波聚合技术以及双重连接的高频模块。

村田自主开发作为模块构成关键的各种重要装置以及用于进行模块化的封装技术，可进行一条龙生产，不仅是性能方面，在业务速度、生产能力、质量方面也具备较高的竞争优势。

村田将有效利用这些竞争优势，针对新的市场和客户需求提供理想的高频模块，力求作为Leading Company成为客户优先选择的企业。

电源等其他模块



主要产品
电源等

营业业绩

于2017年度，电源因办公自动化设备用等而有所增加。这导致电源等其他模块的销售额达到489亿日元（较上年度增长8.3%）。

销售额（单位：亿日元）



电源模块

电源模块事业正在推进业务组合的转换。村田正在出售原有的定制电源事业，我们将利用村田的优势作商品的特色化元素，致力发展高附加值商品。

村田的电源模块具备高可靠性、高效率、高电力密度的特征，可用于服务器和数据通信市场、通信设备市场、车载和产电市场。

今后，通信设备市场将进入5G时代，随着大数据的发展，数据流量将增大。并且在汽车市场，由于电气化和多功能化的发展，市场将进一步要求高效率、小型以及高电力密度的电源。

为了满足这些市场要求，除了电源电路技术外，村田还将提供融合了高频技术、自制的关键设备以及长年积累的高可靠性封装技术的小型电源模块，以及作为与电池相结合的电源解决方案的高效率高电力密度电源系统，为电子设备兼顾多功能化同时节能做出贡献。



直流—直流(DC—DC)转换器

企业治理

与企业治理相关的基本思维方式和此前的措施

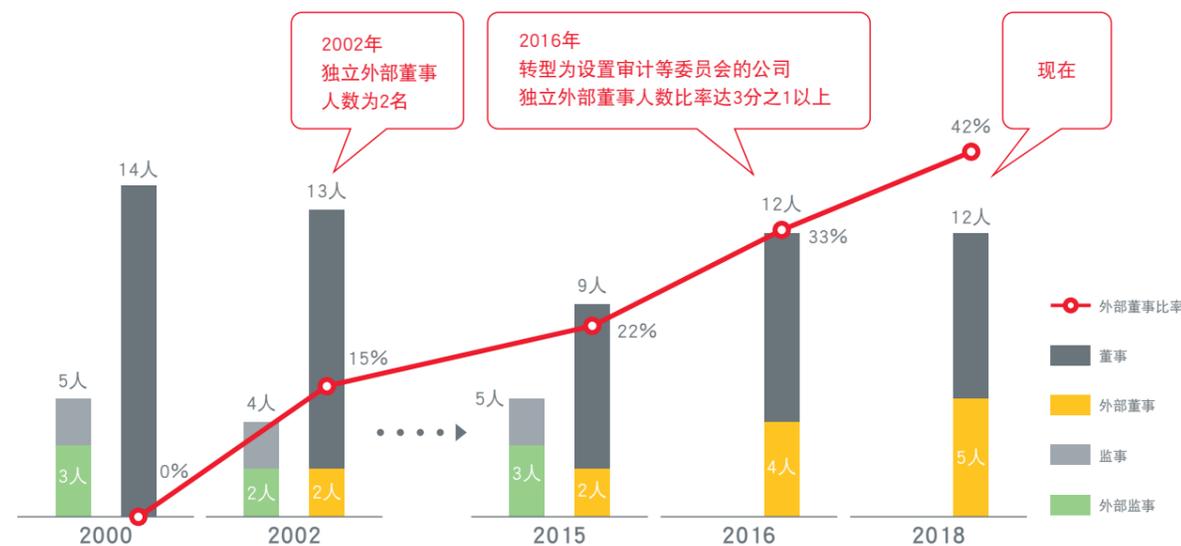
村田将企业治理定位为经营方面的重要课题之一，为了考虑到所有利益相关方，并且使公司健全地发展，村田坚持不懈地制定理想的经营体制，并使其发挥功能。

1971年，基于导入“外部观点”也很重要这一想法，村田初次选任了外部监事。2001年，村田初次选任了外部董事，近年来外部董事不断多样化，比例亦逐渐增加，村田於2016年过渡为“审计等委员会设置公司”后，外部董事的比例达到三分之一。另外，为了强化业务执行功能及监督功能并提高经营的透明性，除了选任外部董事之外，村田还切实实施了下表的举措，努力加强企业治理。

企业治理强化措施的经过

年份	村田制作所的措施
2000年	● 引进执行董事制度，作出选举外部董事的宣言 ● 设置经营执行会议
2001年	● 初次选举外部董事 * 2002年起外部董事增至2名。 * 于1971年初次选举外部监事。(过去亦有全职外部监事)
2002年	● 制定企业道德规范与行动指南
2004年	● 废除退休董事慰问金制度 ● 设置薪酬咨询委员会 ● 设置内部控制管理委员会及审计室(现称内部审计室)
2006年	● 制定内部管制机制基本方针
2007年	● 设置CSR推进室
2008年	● 设置CSR委员会(现CSR统辖委员会)
2015年	● 制定企业治理指导方针 ● 设置于各提名咨询委员会内
2016年	● 转型为设置审计等委员会的公司(使独立外部董事人数达到了全董事的3分之1以上)
2017年	● 导入限制性股票单位制度

董事人数的变化



选择“审计等委员会设置公司”的治理形态

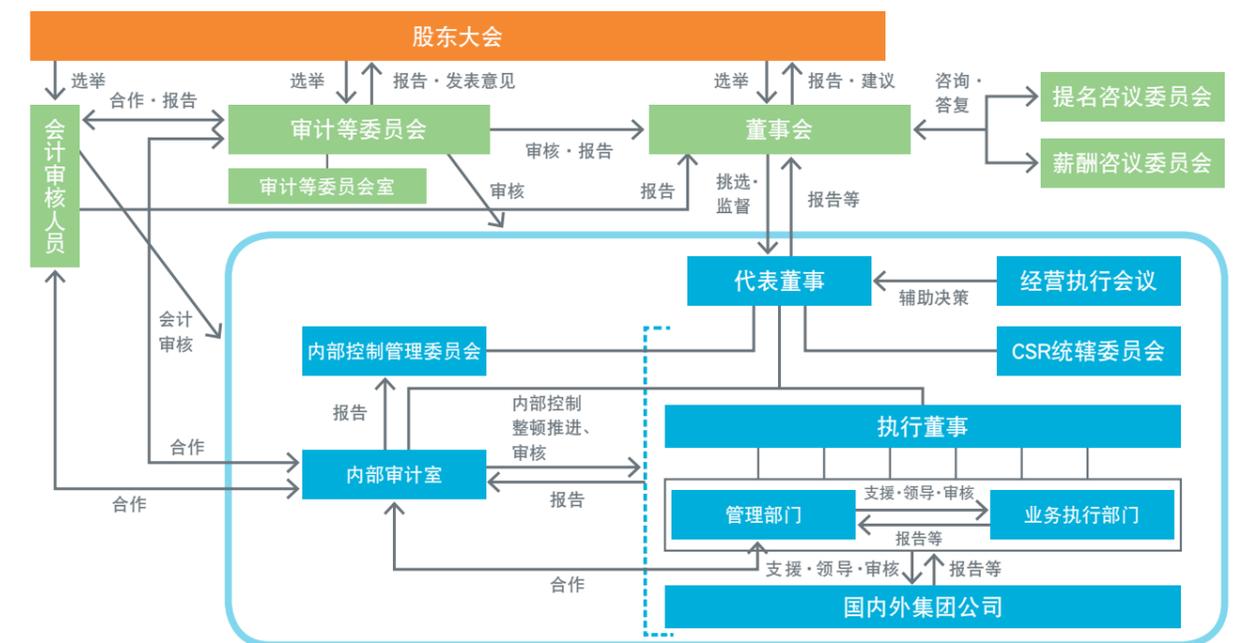
村田制作所选择“审计等委员会设置公司”作为公司的管治形态。2016年由“审计委员会设置公司”开始转型而成。

在“审计等委员会设置公司”中，董事会可以将重要的业务执行决定委任给业务执行董事。通过将个别的业务执行决定委任给业务执行董事，可以更迅速地进行经营判断，更灵活地执行业务。另一方面，董事会可以对公司的

经营方针和事业战略进行更多讨论和监控，有效地加强董事会的功能。

另外，作为审计等委员的董事，拥有于董事会的投票权以及作为“审计等委员会”就选举董事及薪酬等提出意见的权利。因此，我们可期待他们能对业务执行董事等有强力监督功能。

企业治理体制图



● 董事会

负责就经营基本方针以及特别重要的业务执行进行决策，并对董事的业务执行进行监督。以转为审计等委员会为契机，转为注重监督职能的董事会。董事会现时由12名董事（其中独立外部董事5名）构成。独立外部董事人数达到董事会的3分之1以上。

● 审计等委员会

负责检查董事执行业务。另外，亦可在股东大会上就董事的选举及薪酬等提出意见。审计等委员会由4名担任审计等委员的董事（其中独立外部董事3名）构成。另外，审计等委员的董事中，有3名对财务和会计相关具有相当程度的知识和见解。其中1名为全职的审计等委员，负责将有关本公司的业务和财产状况的信息与兼任的审计等委员共有。

● 提名咨询委员会、薪酬咨询委员会

为了加强董事会在董事提名和薪酬方面职能的独立性、客观性和说明责任，作为董事会的咨询机构而设置。该两委员会均分别由2名独立外部董事及2名内部董事组成。

● 经营执行会议

作为辅助董事会与董事长进行决策的审议机构而设置。由兼任董事及董事兼业务执行董事组成，就公司内部规定的经营项目设有审议体制。

● 内部控制管理委员会

负责确保公司业务妥当性的体制（内部管制机制）进行维护和持续改善，并评价其构建状况和运用状况。

● CSR统辖委员会

为使CSR经营能持续有计划地推进而设置，负责公司内部的CSR宣传渗透和对外部的一元化应对。

● 执行董事

以努力实现更迅速的经营判断和更灵活的业务执行为目的，执行董事负有责任与权限以执行业务的体制。

董事会实效性的分析和评价

为了提高董事会的实效性，村田每年会针对全体董事会实施一次关于实效性的分析及评价，并公开其方法和结果的概要。

我们面向全体董事会成员实施问卷调查，对外部董事进行采访，再参考问卷调查及采访的结果在董事会上经过多次讨论进行了评价。

最终，村田制作所的董事会被评价为依据其功能和职责具备实效性并发挥功能。

另外，继上一年度，由于应对经营方针和事业战略进

行讨论和监控需要花费一定时间，我们重新研究了议案事项的选择、审议时间的分配等。结果，我们成功推行增加中长期战略相关议题、充分确保讨论时间等改善措施。

为了使董事会具备更高的实效性，我们认为包含资料的制作和议案的说明方法等工作在内，还存在较大的改善余地。

今后，我们将根据这些评价结果，继续努力进一步提高董事会的实效性。

董事提名的相关思维方式、独立性判断标准

通过导入执行董事制度并将执行与监督分离，董事会达到能发挥功能的合理人数规模。

在考虑到村田的事业内容、规模、经营环境等基础，以及董事会的整体知识、经验和能力的平衡以及多样化之后，村田选任了具备有助于发挥董事会功能（决定经营的基本方针和重要的业务执行事项以及监督董事职务的执行情况）的知识、经验和资质的人才作为候补董事。

并且，在外部董事的选任方面，我们努力从各种方面的领域中寻求人才，并选任满足东京证券交易所和村田制作所规定的独立性判断标准的人才作为候补人员。

尤其是担任审计等委员的候补董事，除上述之外，选任从公正且客观的角度出发审查董事的业务执行情况，具备有助于提高经营的健全性和透明性的资质，并且具备与经营管理和事业运营相关的丰富知识和经验的人才作为审计等委员的候补董事。并且，担任审计等委员的董事中，一半以上为外部董事。

【独立性判断标准的宗旨】

- (1) 并非本公司以及本公司现有子公司，或过去3年内曾为子公司的公司的业务执行者。
- (2) 并非本公司现时主要股东或其业务执行者。
- (3) 并非本公司以及本公司现有子公司内现有或过去3年内重要交易对象公司的业务执行者。
※“重要交易对象”指作出过相等于本公司或交易对象公司的年度合并销售额2%以上交易的公司。
- (4) 并非本公司以及本公司现有子公司过去3年内，年内捐赠额或援助额超过1,000万日元的组织的业务执行者。
- (5) 并非正担任本公司以及本公司现有子公司董事、监事或执行董事的公司或其子公司；或3年内曾担任上述职位公司或其子公司的业务执行者。
- (6) 并无与本公司有咨询顾问或咨询协议等重要交易关系，或过去并无重要交易关系。
- (7) 并非本公司会计师事务所的业务执行者。
- (8) 并非本公司以及本公司现有子公司董事、监事或执行董事的配偶或第二顺序继承人以内亲属。
- (9) 并非可能与本公司全体普通股股东之间因上述（1）至（8）所考量因由以外事情而恒常发生实际上利益冲突的人物。

与董事报酬相关的思维方式

村田制作所董事报酬的基本方针是，与具备国际竞争力的电子设备及元件制造商的经营层报酬相符，与其他同行业公司相比，采用能够确保优秀人才、激发董事对提高业绩的士气和热情、增加企业价值的制度和水准。

非审计等委员的内部董事的报酬由①月例报酬、②以短期激励为目的的奖励以及③以中长期激励，并促进董事和股东进一步共享价值为目的的股份报酬构成。

另外，非审计等委员的外部董事和担任审计等委员的董事的报酬仅为月例报酬。担任审计等委员的董事的报酬经担任审计等委员的董事协商，确定为单独固定报酬。

董事报酬的构成
(非审计等委员的内部董事的报酬)



内部控制的体制

村田制作所在董事会中制定了完善用于确保公司业务合理性的体制（内部控制系统）的相关基本方针※，并基于该基本方针，努力对内部控制系统进行妥当的完善和运用。

村田制作所集团内共享作为经营基本方针的“经营理念”，为了将其具体化，我们制定了遵纪守法的基本理念和行动指南，并在整个村田制作所集团内实施。另外，我们还制定了与决策相关的规定和手续，基于此对子公司的事业运营进行协商，同时共享村田制作所集团的事业运营

相关的各种信息。除此之外，主管各业务功能（总务、人事、经理等）的部门为了使村田制作所集团内的业务合理且有效地实施，制定了各业务的结构、处理手续，并且根据需要对子公司实施适当的指导。另外，作为独立组织，内部审计部门（内部审计室）基于法令和公司内的规定等评价并监控村田制作所集团内的业务是否合理且高效地实施。

※完善内部控制系统的相关基本方针详情请参阅村田制作所企业治理报告书书中的“IV 内部控制系统等相关的事项”1. 内部控制系统相关的基本思维方式及其完善状况”。

高级干部一覽 (截至2018年10月1日为止)



董事 *... 代表董事

村田 恒夫 ①

代表董事会长兼社长*
提名咨议委员 (委员长)
薪酬咨议委员

于日本国内以及海外从事事业部门及营业部门等的营运及经营, 拥有丰富经验以及实绩。

藤田 能孝 ②

董事副会长
提名咨议委员
薪酬咨议委员

从事会计、财务的业务及经营, 拥有丰富经验以及实绩。

井上 亨 ③

董事*

从事事业营运及企划、会计业务, 拥有丰富经验以及实绩。

中岛 规巨 ④

董事*

从事技术开发及事业营运的业务, 拥有丰富经验以及实绩。

岩坪 浩 ⑤

董事

从事技术开发及事业营运、企划、营业的业务, 拥有丰富经验以及实绩。

竹村 善人 ⑥

董事

从事会计、财务、企划的业务以及美国、大中华区的事业经营, 拥有丰富经验以及实绩。

吉原 宽章 ⑦

外部董事
提名咨议委员

作为国际性咨询公司的经营者及顾问, 以国际企业为对象拥有丰富的经营问题解决经验及有关会计的专业见解。

重松 崇 ⑧

外部董事
提名咨议委员

作为制造业, 特别是汽车业的经营者, 拥有丰富经验及见解。

小泽 芳郎 ⑨

董事
审计等委员 (全职、委员长)

于日本国内外从事会计、财务、人事部的业务, 拥有该等领域的丰富经验及见解。

上野 宏 ⑩

外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员 (委员长)

于税务、金融以及反垄断法应用等行政领域上拥有丰富经验及见解。

神林 比洋雄 ⑪

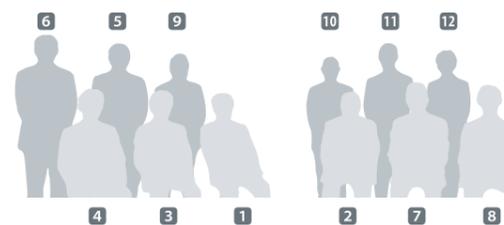
外部董事
审计等委员

作为注册会计师及经营者, 长年从事会计审计、内部控制顾问、风险管理、治理高度化业务, 于企业会计、审计、内部控制领域拥有丰富经验及见解。

安田 结子 ⑫

外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员

作为企业干部候选搜寻企业的日本代表者, 长年从事首席执行官等介绍、评定、培育及评价董事会实用性, 于管理层人才评价及培育, 以及企业治理相关领域拥有丰富经验及见解。



执行董事 (24名、其中4名兼任代表董事)

- | | | | |
|--------|-------|------|-------|
| 专务执行董事 | 井上 亨 | 执行董事 | 鸿池 健弘 |
| | 中岛 规巨 | | 多田 裕 |
| 常务执行董事 | 藺田 聪 | | 佐佐木俊和 |
| | 岩坪 浩 | | 早川 悦生 |
| | 竹村 善人 | | 大森 長門 |
| | 酒井 范夫 | | 利根川 謙 |
| | 石谷 昌弘 | | 野村 慎治 |
| 首席执行官 | 水野 健一 | | 坂井 孝治 |
| | 丸山 英毅 | | 久保寺纪之 |
| | 宫本 隆二 | | 川平 博一 |

- | | | | |
|--|--|--|-------|
| | | | 山田 芳弘 |
| | | | 山崎 俊信 |
| | | | 南出 雅范 |

外部董事致词



株式会社 日立制作所 外部董事
 豪雅株式会社 外部董事
 于2008年6月起成为本公司董事
 于2016年6月起成为本公司董事 审计等委员
 于2018年6月起成为本公司董事
 就任期间：10年
 <2017年度董事会出席次数>
 10次内共出席10次
 <2017年度审计等委员会出席次数>
 11次内共出席11次

监督经营战略的策划和执行，以成为名副其实的国际领头企业

外部董事 吉原 宽章

在不稳定的地缘政治学风险和复杂的国际关系、以及不断变得严峻的技术开发竞争等的变化已成为常态的经营环境下，村田作为“提供特有的产品为文化发展做贡献的Innovator in Electronics”，在全球市场中不断发展。今后，为了作为名副其实的国际领头企业成为名列前茅的元件制造商，面向具备强大核心竞争力的重点市场进行资源

分配、意识到竞争优势进行适当的事业投资组合管理、积极进行M&A事业合并以实现协同效应的优化、以及培养并有效利用丰富且多样化的全球人才等措施将愈发重要。为了不辜负各利益相关方的托付，使企业价值不断提高，我将从外部董事个人的独立角度监督业务执行董事等是否迅速且充分地策划并执行经营战略。



阪东化学株式会社 外部董事
 于2015年6月起成为本公司董事
 就任期间：3年
 <2017年度董事会出席次数>
 10次内共出席9次

支持快速扩大的经营，为汽车市场领域的措施提出建议

外部董事 重松 崇

电子化得到发展，且今后将进一步扩大的汽车市场是村田着力的领域之一。我将不仅从各利益相关方的角度出发确认经营方针和业务执行，并且希望能有效利用汽车制造商的技术开发及汽车电子制造商的经营经验和知识，尤其对汽车市场中的措施进行重点思考并提

出建议，力求取得成绩，作出贡献。当前，村田正在急速扩大，但在急速扩大的局面下，为了在遵纪守法、制造工序、质量管理等各个方面维持并提高管理水准，需要更加谨慎。我将从外部董事的角度认识并监督以上事项。



大阪信用金库 兼任理事
 于2016年6月起成为本公司董事 审计等委员
 就任期间：2年
 <2017年度董事会出席次数>
 10次内共出席10次
 <2017年度审计等委员会出席次数>
 11次内共出席11次

重视遵纪守法，且高瞻远瞩地实施监督

外部董事 审计等委员 上野 宏

村田具备优异的企业精神，以渗透了“经营理念”精神的优异企业文化为基础，即使发生问题时公司都会团结一致解决问题。我认为真诚地听取外部董事的意见和批评，有助于加快确定经营的优先顺序。今后，我也将站在客观且中立的角度，针对事业内容和经营方针、执行部门的措施中感到存在问题的部分积极地发言。我认为随着近年的快速发展而产生的经营课题之一是强化录用并

培养担负下一代重任的人才，以及向新领域重新分配人员，我们也将提出这样的中长期课题。

另外，遵纪守法始终是非常优先的主题。作为审计等委员，我将与内部审计部门合作共同实施合理的审计。

我将有效利用参与运用税务、金融及反垄断法等行政工作所积累的经验 and 知识实施监督，为公司持续发展做出贡献。



南瀚咨询（日本）
 会长兼高级董事总经理
 日本内部控制研究学会 会长
 双日株式会社 外部监事
 于2018年6月起成为本公司董事 审计等委员

强化着眼于社会形势和经营环境的风险管理

外部董事 审计等委员 神林 比洋雄

作为注册会计师从事会计审计工作后，我参与了实现持续发展的经营状态相关的咨询工作。我关注动摇企业存续的征兆和组织的弱点，充分认识平衡攻守的方法，参与了国内外众多企业和政府组织的工作。

SDGs等重视环境和社会的措施也正在全球强力推行。我将对村田在这种经营环境下，是否正确把握机会和威胁、如何判断必须要承担的风险、以及是否具备与所承担风险相符的综合经营能力、并怎样提高等事宜进行监督。

由于新科技的出现，世界形势以前所未有的速度不断变化，加上ESG和

我将基于自己的知识积极发表意见，为价值创造贡献绵薄之力。



罗盛咨询（日本）董事总经理
 壳牌（日本）外部董事
 于2018年6月起成为本公司董事 审计等委员

进一步扩大企业治理的本质

外部董事 审计等委员 安田 结子

我认为自己是凭借在经营人才的评价、培养、企业治理方面的相关经验而被选任为董事。

我将有效利用此前的经验，作为董事审计等委员以及报酬咨询委员为企业治理切实的进一步发展做出贡献。

2018年6月就任后，虽然出席村田制作所董事会的次数还较少，但我觉得董事会氛围良好，外部董事和内部董事都坦诚地交换意见。为了实现持续发展，

另外，村田内部有众多优秀的女性和外国人大放光彩，因此我希望也能在促进多样化的方面做出贡献。

风险管理

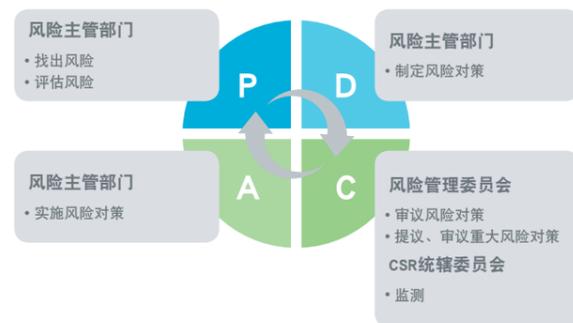
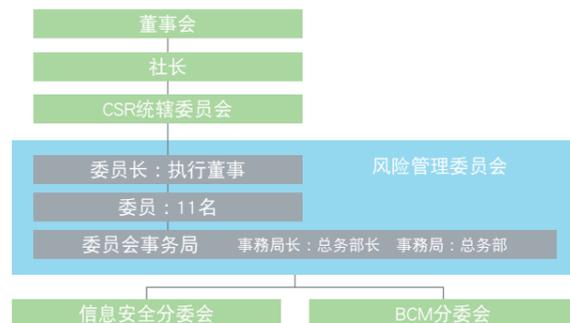
基本想法

为了正确地管理与事业活动相关的各种内外风险，村田将风险导致的损失控制到超小，为提高整个集团的可持续企业价值，定期对所有事业活动相关的各种风险进行分类和评价，针对各风险预先实施对策，并实施活动降低事故发生时的损失。

推进体制

村田制作所设置了“风险管理委员会”作为CSR统辖委员会的下属委员会。该委员会由主管执行董事担任委员长，成员为总务、人事、宣传、知识产权、环境、信息系统、法务等各个部门的领导，研究讨论全公司防止风险案件防范对策。另外，还设置了信息安全分委会、BCM*分委会作为下属组织，针对各个风险研究并实施对策。

* BCM(Business Continuity Management)
在平时实施各种管理活动，包括制定、维持并更新BCP(Business Continuity Plan)、确保用于维持事业的预算和资源、实施事先对策、实施用以渗透措施的教育及培训、进行检查并持续改善等。



具体措施

● 信息安全强化

为了让村田持续发展，需要保护包含技术诀窍等机密在内，作为公司资产的信息。为此村田设置了信息安全部门，以求实现信息安全政策的完善及运用。

村田制定了信息安全基本方针、信息安全管理规定，分发“信息安全指南”，并通过公司内部培训等进行教育，以使所有董事和员工能了解信息安全，正确处理信息。

此外，针对公司所有部门，村田对电脑操作和互联网通信进行记录和监控。另外，信息系统和网络方面，则利用外部的安全诊断来防止网络攻击。

掌握风险

各风险的主管部门每年针对村田当前面对的风险或未来预测的风险实施两次归纳和评价，制定对策，由风险管理委员会审议这些内容，并根据需要指示追加对策。根据发生频率和影响程度对各风险分类，经营层掌握重要度和紧急度高的风险，实施适当的风险防范对策。

● 应对灾害风险

一旦发生大规模的自然灾害，业务活动就有长时间停止的危险。为了履行“向客户稳定供应产品”的责任，村田在确保建筑和生产设备的抗震性和安全性、建立通信和信息系统备份体制以及依靠库存维持供应等方面，实施各项确保业务继续开展的措施。

此外村田还通过定期实施防灾训练，确认初期应对的实效性并不断改善。2018年3月，由总公司危机应对本部和滋贺县的八日市事业所实施了假想发生大规模地震的训练，努力提高危机应对能力并掌握BCP的改善点。

遵纪守法

企业道德规范与行动指南

村田制作所于2002年7月制定了“企业道德规范与行动指南”。2007年4月，从CSR的角度对其进行了修订。村田全体人员宣言并承诺会履行对持分者和社会该有的行动。

为了构筑全球遵纪守法体制

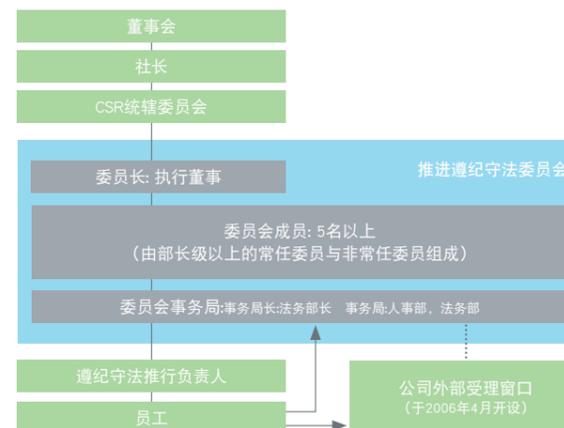
村田制作所于2014年5月制定了“关于防止垄断及贿赂的基本方针”。“企业道德规范与行动指南”中也禁止垄断和贿赂，但作为在全球范围开展业务的企业，我们再次展示了村田对垄断和贿赂行为的基本态度。

构筑遵纪守法推进体制

村田制作所设置了“遵纪守法推进委员会”作为CSR统辖委员会的下属委员会。其审议并决定有关“企业道德规范与行动指南”的修订及宣传活动的策划及开展等事项的基本方向。

此外，为了宣传“企业道德规范与行动指南”，各部门选出“遵纪守法推进负责人”。该负责人通过在各部门召开遵纪守法推进会议等，将参加电子学习等获得的知识传达给员工。

遵纪守法推进体制 (截至2018年4月1日为止)



此外，向村田制作所和日本国内相关公司将发放修订版“企业道德规范与行动指南”。并且制订了英文版和中文版，于2007年9月发放至海外所有基地。海外各基地根据当地的法令和社会制度对此加以修改，分发给全体员工。

举报制度和咨询窗口

村田内部的负责部门设置了在村田内部发现存在或可能存在违反“企业道德规范与行动指南”的行为时，接受举报和咨询的窗口。

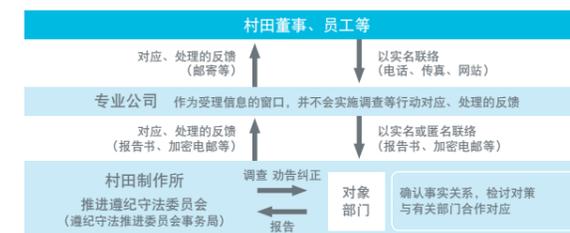
此外，为了将违规行为防患于未然，尽早发现并应对，村田在外部也同样设置了接受举报和咨询的窗口，打造出一个更加容易举报的环境。

关于遵纪守法举报和咨询的受理、受理后的确认、调查及应对

内部或外部受理窗口受理遵纪守法举报或咨询的情况下，以遵纪守法推进委员会及其委员长和事務局为核心，根据需要与有关部门合作，尽可能对其事实关系和相关法律法规进行确认及调查。在此基础上，认定是否存在违规行为，并根据需要采取劝告纠正等必要措施。

其中，对于所受理的实名举报，应注意避免使举报者因为举报而遭受不当对待，并在举报后适当反馈确认和调查的经过及结果。

受理举报，反馈流程



技术

村田为了不断创造出新的价值，必须始终持续发展技术。构建了从材料到产品一条龙生产体制的村田，独立研发并积累了技术基础，并将技术平台化，以使其能够应用于产品开发。此外，我们也积极与外部开展合作，以创造新的市场并创新。

研究开发体制介绍

村田构建了从材料到产品的一条龙生产体制，研发活动也涉及材料开发、商品设计技术开发、生产技术开发、软件开发、分析和评估技术开发等各个方面。针对已获得的组成技术，实施平台化，并将其横向展开，以提高整个集团的开发效率。此外，积极地与外部研究机构实施共同研究，获得预见未来的新技术。

近年来，村田致力于通信市场和汽车市场，今后，除了这些市场之外，我们还将致力于能源市场和医疗保健市场，促进技术开发。

在组件事业领域，以小型化、薄型化、高耐热化为关键词，推进独立陶瓷电容器、静噪元件、超级电容、时钟元件、传感器设备、高频元件、电池、RFID等的开发。在模块事业领域，以小型化、高性能化、多功能化、低耗电化为关键词，推进通信模块、电源模块、树脂多层基板等的开发。在研究开发部门，为了开拓新市场及创新，推进面向汽车、能源、医疗保健、IoT市场的新技术和新产品的开发。

村田的开发体制由技术和事业开发本部、生产本部、组件事业本部、模块事业本部、医疗保健事业推进部构

成。事业本部和事业推进部主要致力于所负责产品的技术开发及新产品开发。此外，技术和事业开发本部和生产本部主要致力于针对新事业创造的技术开发和组成技术开发以及其平台化。

为了进一步创造价值，预定于2020年9月设立“港未来创新中心”，作为新的研究开发基地。在港未来创新中心，除了以通信市场为主的现有事业之外，预定还将力求强化面向汽车、能源、医疗保健等重点市场的产品、面向IoT等新市场的产品的基础研究、策划、设计、设计能力。

平台技术

材料技术

“好的电子设备来自好的电子元件，好的电子元件来自好的材料……”基于这一想法，村田始终将客户要求的性能追溯回材料，贯彻从源头进行管理、从源头着手开发的态度，创造出具备优异特性的材料。

预处理技术

为所设计的功能具体地找到理想的制造方法就是预处理技术。在电子元件的小型化、薄型化及高性能化方面，预处理技术起着举足轻重的作用。

产品设计技术

从单一功能元件到模块，再到综合解决方案提案，村田的提案日益进步。我们正致力于迅速应对客户的需求、开发面向未来的技术和产品。

后处理技术

通过本公司自行设计的生产设备和产品制造方面的专业知识，积累了各种可高效、稳定地批量生产产品的技术和诀窍。

分析、评价技术

在高度故障分析系统的基础上，对材料的物性、电气特性、组成及构造的评价采用有效的科学分析方法，从而为客户提供村田高可靠性的产品和技术。

核心竞争力

材料技术

确立了以高精度控制对元件的特性产生影响的陶瓷材料和电极材料的技术。并且通过导入有机材料，开发新材料，创造出新的价值。

生产技术

由村田本公司开发制造了用于超大限度有效利用材料技术的设备。符合产品概念的生产线和设备提高了村田的竞争力。

叠层技术

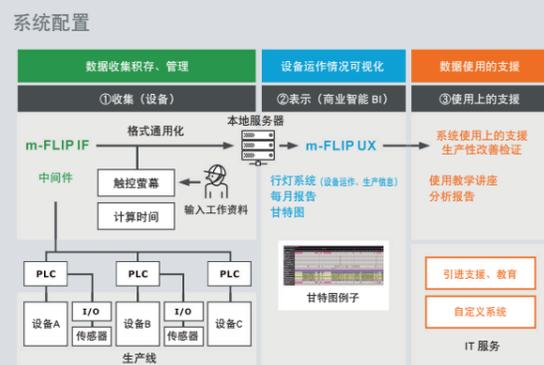
逐步打造出使陶瓷材料成型为薄片，并将多层薄片堆叠的技术。通过这一高水平的技术，回应客户的期待。

高频技术

村田的高频技术支持迅速发展的移动设备创新。利用村田特有的技术设计而成的模块，不仅仅对数据传输做贡献，还对供电的无线化做贡献，支撑着通信的未来。

村田开展事例：m-FLIP™(muRata Factory Line Integration Platform)

村田还针对生产工序实施平台化。m-FLIP™是充分利用多年经验实现的生产改善平台。将设备运转的详细信息和月报应用程序等各种数据和效果“可视化”，开发了用于迅速导入改善措施的软件以及人工服务。



平台

材料技术	材料设计	材料流程
预处理技术	叠层	印刷
产品设计技术	烧制	薄膜微加工
后处理技术	表面处理技术	精密加工
分析、评估技术	高频设计	元件设计
	嵌入式	高可靠性设计
	电路设计	模拟
	包装	测量
	自动化设备	IE (工业工程)
	材料分析	故障分析

村田正在致力于这些组成技术的发展。并且，通过将这些组成技术相融合，实现商品阵容的扩大和新产品的开发，回应市场和客户的期待。

人才

村田将作为创新原动力的“员工的价值和成长(ES)”定位为人才相关的非常重要价值观。为了使村田成为能够在日常工作中达到有效利用并提高每个人的能力，在相互信任的基础上进行协作的企业，我们正在推行各种措施。

重视人才，帮助成长

尊重人权

村田在使企业和员工持续成长的前提下，尊重并拥护人权。基于“人权和劳动”相关的基本方针，构筑人权劳动管理体系，在国内各事业所实施风险评估、制定并运用目标和计划、实施监控评估以及纠正，通过管理评审，实现切实的PDCA。此外，在制造现场与众多合作公司合作，使各合作公司也赞同村田方针，同时寻求交流，以推行措施。

人才的录用

在村田内部，录用认同经营理念、且具备对员工要求的“自己思考，自己行动”“融入集体，执行工作时重视团队合作”“向更高的目标挑战”“执着，坚持不懈直到尾”“重视速度”等特质的人员。我们认为在哪个特质上具备优势是因人而异，这是连系到多样性。此外，为了录用各种人才，需要充满活力的人才，还积极地录用有工作经验的人员。

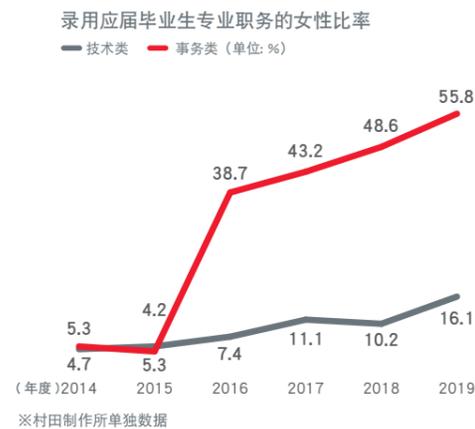
另外，为了促进女性的能力发挥，在应届毕业生女性综合职位录用中，发布了女性目标比例（技术类10%、事务类40%），在2018年度分别达到10%、49%。

人才的培养

我们在人才培养方面倾注了很大力量。制定“人才培养基本方针”，实施“通过提高个人的‘成长能力’、上司和职场的‘教育能力’、公司的‘培养能力’三个能力，实现成长和培养相结合的文化”这一措施。提高“成长能力”的一个案例是，加强培训，培养下一代全球业务负责人。通过实施以基于能力的辅导和行动学习为核心的计划、聚集全世界候补业务负责人进行培训等，使支撑未来村田的管理人才们相互启发。为了在全球开展这项措施，定期召开汇集海外基地和日本人事负责人的全球人事会议，对现状进行分析并针对今后的课题进行讨论。



国际人事会议



打造各种类型的员工都能积极工作的职场

劳动安全卫生

村田创造了能够使员工有价值地工作的安全放心的职场环境。过去10年间生产事故发生情况低于制造业频率，但近年有恶化的趋势。我们认识到其原因在于例如安全教育跟不上M&A等引致的员工数量迅速增加等的安全卫生管理体制薄弱。当务之急是完善“安全第一”为基础的制造现场安全管理体制以及提高每位员工对危险的敏感度，每天实施安全卫生活动。具体而言，即逐步实施“管理人员带头示范，全面贯彻”、“养成关注一切细节的安全文化”、“抽出设备或作业行动方面的潜在风险，事先确保安全”。此外，村田设置了可以模拟体验“夹入”“卷入”“触电”等生产事故的设施，向员工进行提高对危险敏感度的培训等，在全公司范围内推进安全教育。

健康经营

村田基于经营理念的精神，致力于增进村田所有工作人员的身心健康。2017年，在“健康经营”中将目标状态规定为“员工身心健康，积极地生活工作”。在日本国内，整合日本国内相关公司的健康保险协会，使公司和健康保险协会一体化，构建支撑员工及家人健康的平台。此外，充实产业卫生人员体制，设置保持健康推进委员会（公司与健康保险协会合办），推进基于合作医疗的健康经营。

支持灵活工作方式的劳动制度

村田认为员工通过在工作以及家庭和地区社会中发挥作用，可以获得成长、树立丰富的人生观和职业观，因此逐步扩充了支持工作和家庭兼顾、提高生产率的劳动制度。具体而言，在日本国内，除了弹性制度外，还导入了不存在核心工作时间的超级弹性制度、以小时为单位的带薪休假、配偶调动到海外时可以陪同前往的停职制度等。在每天的劳务管理中，针对劳动时间较长的岗位，在薪资福利方面推进改善措施。



福井村田制作所 MS(Murata Safety)中心 危险体感研修

有效利用多样化的个人能力，创造协同合作的企业文化

多样性&包容性

村田提出的多样性&包容性并非仅仅停留在性别、年龄、人种等显而易见的多样性上，而是接受并有效利用每个人的想法、知识、经验、观点等肉眼观察不到的特点和优势。基于所有员工共享的“*Innovator in Electronics*”这一口号，利用多样化的人才进一步实现创新，推进多样性&包容性。具体而言，设定了“渗透活动”“促进对管理层的了解”“根据属性实施措施”三个准则，并推行以下措施。

连结起各种人才这经营理念的渗透

村田认为重要的是不仅要接受并有效利用多样化的每位员工的特点和优势，还要使他们产生共鸣，逐步投身村田的创新。因此，需要所有员工共同秉承村田重视的价值观。村田实施以下措施：以由董事亲自担任讲师传达村田的经营方针（经营理念）的董事主办的培训为先，在职场中提供讨论经营理念的素材，在日本国内及海外关联公司召开工作坊等，在全球范围内推行加深对经营理念理解的措施。此外，在入职或 M&A 等迎来新员工时，第一步是作为村田的一员，认同经营理念。由此，倾力筑造在经营理念的实践中有效利用每个人多样化背景的基础。

●渗透活动

由董事主办以多样性&包容性为主题的培训
设置M-DIP(Murata Diversity&Inclusion Plaza)[※]

●促进对管理层的了解

实施内部演讲会

●根据属性实施措施

执行女性能力发挥促进法行动计划
对中高龄层员工实施职业培训和指导

※ M-DIP是指于2016年在村田制作所成立的旨在有效利用员工的各种知识、能力及观点的委员会。由在公司内部公开招聘的成员开设有关多样性&包容性的网站、举办演讲会和交流会等推进活动。



合作关系

为了让村田始终成为社会不可或缺的一分子，我们除了重视客户之外，还重视与供应商及各地区之间的联系，努力强化合作关系。通过向整个供应链传达村田的态度，构筑坚实的信赖关系，同时致力于地区贡献活动，使该地区因为有村田而自豪。

推进重视与供应商之间合作的CSR采购

“努力积累信誉、谋求企业繁荣、彼此互助互惠、至诚感谢合作、同心同德经营”

是村田经营理念的其中一节。

其中蕴含着在与供应商开展业务上我们所非常重视的想法。

村田在此之前将“公平”“公正”“透明性”作为采购活动的理念，基于采购方针构筑与供应商互助互惠的合作关系。今后这一想法也不会改变，为了谋求各利益相关方之间的共同繁荣，我们将进一步深化该内容。

尤其是针对加强防止腐败和应对矿物纠纷等降低CSR风险活动方面，将按照要求，在CSR采购中主要实施以下三点。

- 1 请供应商签订并遵守经营理念为基础的“村田CSR宪章”和基于宪章的“要求供应商具备的基本态度”。
- 2 开设账户时，签订“CSR同意书”，请供应商同意推进以RBA（责任制企业同盟）的Code of Conduct（行为规范）为准则的活动。

3 从2017起，开始运用“CSR遵守状况检查表”，供应商自身可以对CSR遵守情况进行自我评价，同时可以将课题“可视化”，并将其结果与村田共享，双方协商这一课题或纠正方法，以更高效彻底地进行解决。

为了有效实践以上事项，我们认为重要的是基于此前培养的合作关系与供应商共进退，而非单方面要求活动。

近年来，要求这些CSR活动的对象范围不仅仅局限于有合作的企业，而是扩大到了整个供应链。村田今后也要基于经营理念的精神，努力实现与供应商之间的互助互惠，由此积累长期的信用并构筑坚实的合作，进一步扩大提升CSR采购，确保可以使各持份者放心的供应链。

采购方针：
<https://www.murata.com/zh-cn/about/procurement/policy>
要求供应商具备的基本态度：
<https://www.murata.com/zh-cn/about/procurement/expectations>

CSR采购概念图



关于推动负责的矿物采购

矿物采购中严重的人权侵害已成为社会问题，人们对负责的矿物采购的关注度日益提高。

村田将其作为企业的社会责任(CSR)的一个环节，基于应对方针(<https://www.murata.com/zh-cn/about/csr/mineral>)，参照行业标准进行调查并提供信息。此外，作为内部体制，在由代表董事担任委员长的“CSR统辖委员会”中，与经营高层人员共享针对负责的矿物采购的活动内容及其进度和课题，并进行决策。

针对客户希望提供供应链信息的要求，通过RMI (Responsible Minerals Initiative)发行的CMRT(Conflict Minerals Reporting Template)提供信息。此外，为了保持信息更新，还持续对供应商实施定期调查。针对其汇报的信息，基于OECD尽职调查指南，根据规定的内部标准进行评价并实施纠正措施等，通过与供应商携手共谋改善，持续推进针对降低风险和供应链透明化的措施。

村田制作所还是JEITA“负责的矿物采购研讨会”、RMI(Responsible Minerals Initiative)的会员企业，积极致力于解决构筑行业整体结构等一家公司无法实现的课题。

此外，在JEITA主办的“负责的矿物采购说明会”中，还作为讲师参与策划。

由于2021年将施行EU纷争矿物规则以及对人权问题意识的提高，在负责的矿物采购中纳入管理对象的地区、风险和矿物日益扩大。村田当前也在一边与行业合作，一边推进应对准备措施。在Annex II/CAHRA/钴等新领域，计划向客户提供基于行业标准的供应链信息。对于电池产品，已经着手进行包括钴在内的供应链透明化活动。

今后各种要求将扩大并发生变化，应对的难度也将不断增加，村田会继续积极地解决这些课题。此外，将进一步通过与客户/供应商/行业等密切合作，确保供应链的透明度，尽快实现负责的矿物采购等的CSR采购。

并且，我们认为推进并实现这些活动不仅可以使各持份者感到安全和安心，还是可以推动村田的持续发展的重要活动。

关于推动负责的矿物采购

- 1 根据村田制作所CSR宪章，作为CSR采购活动的一个环节而致力推行
- 2 针对本公司产品中所含的对象矿物，根据“OECD尽职调查指南”建立管理机制
- 3 运用上述机制，不断努力使用风险更少的零部件和资材，推动防止在纷争矿物（金/锡/钨/钼）采购中为武装势力提供资金，负责任地去采购本公司需要用到的矿物。绝不从明确涉及纷争或侵犯人权等情况的企业进行采购
- 4 与行业团体紧密合作，以诚意开展符合行业标准的合理高效调查
- 5 对于通过供应链获取的矿物，尽快与合作伙伴企业共享相关信息

关于社会和地区贡献活动

社会和地区贡献活动基本方针

我们希望村田能成为“给当地带来自豪与喜悦的企业”。村田有效地运用所拥有的资源（人才、专业性、设施、资金），不断地致力于地区社会贡献活动。

与社会的关系	与地区的关系	与员工的关系
关心社会问题，开展活用村田优势的贡献活动。	为了成为一家给地区增光添彩的企业，要尽到符合各个地区的需求和特点的职责。	重视员工的创意和参与，鼓励和支持每一位员工积极接触社会和地区。

支援培育肩负着未来的孩子们的活动

作为产品制造企业，为了传达支撑产品制造的“技术人员”的工作内容和乐趣，举办了面向中小学生的理科教育和上门授课。

在国内外相关公司，介绍村田制作所独创的自行车机器人“村田顽童®”的结构和开发过程中的情景，开展电子工作教室，并且为了提高大家对环境保护的关注，持续开展环境学习。2017年度，总共实施了123次理科教育和上门授课。我们的心愿是成为给肩负着未来的孩子们带来梦想与希望的企业，为此我们将持续不断地开展活动。

与各地区文化和自然相协调的绿化活动

制定“村田绿化方针”，秉持打造地区“文化氛围”并对其维护和发展是企业的社会责任的这一方针，每个事业所都努力开展与各地区文化和自然相协调的绿化活动。在每个季节开放事业所，欢迎地区居民参观。2017年底，总共在83处开放了事业所。

在地区居民的援助下，员工通过进行森林保护活动的“村田之森”活动等保护生态系统。

学术支援活动

村田本着振兴学术，发展科学技术的想法，于1985年成立了“村田学术振兴财团”。该财团向为科学技术的提高与发展、以及向在人文社会科学领域中为解决问题做出贡献的研究提供资助，促进研究人员的国际交流。

2017年度，完成研究资助141件，研究会资助38件、海外派遣资助99件，总资助金额达2亿9,000万日元。在财团创立后的32年间，累计资助金额达到32亿日元。

主题 为了培养能引起革新的人材的STEM教育活动

作为引领电子行业的厂商，村田致力于向担负未来的孩子们传授科学和技术的有趣之处，积极地进行为了培养将来能引起革新的人材的STEM(科学、技术、工程、数学)教育活动。

作为本项活动之一，在2017年11月由村田主办的科学探索实验室在Walt Disney World®(迪士尼世界)著名的Epcot®(艾波卡特乐园)创新园开放以来，因其互动性的科学展览，故深受大众喜爱。



环境保护

为了将丰富多彩的地球交给未来的孩子们，并且使村田与地球持续实现互助互惠，村田以环境相关部门中横向组建的环境委员会、防止地球变暖委员会为核心，推行环境保护活动。除了在事业活动中减少环境负担之外，还重视环境保护活动，作为长期进行价值创造这一层面上的风险防范对策之一。

气候变化应对措施

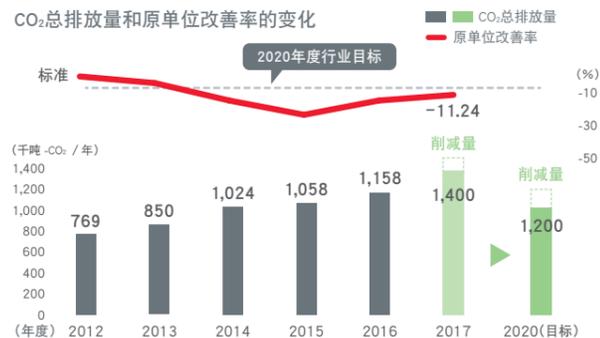
村田此前在节能方面通过设定特有的设备投资标准，积极进行节能设备投资，推进气候变化应对措施。

此外，村田获得第三方对温室效应气体排放量的认证，并积极公开信息，在CDP气候变化调查中获得A-等，受到外界的肯定。

然而，因近年事业扩大引致增产，以及大型合并收购和新事业的开展，17F的温室效应气体排放量迅速增加。为了停止这种温室效应气体排放量的增加趋势并且削减排放，组织了由董事担任委员长的防止地球变暖委员会，并设定了基于SBT思想的2030年、2050年长期愿景。

并且，不仅以目前的设备投资为核心实施节能措施，还开始构筑组合了村田的感应技术和IoT技术的新能源管理系统，优化生产过程中的能源使用。

此外，在国内针对气候变化问题，加入积极活动的团体—日本气候Leaders Partnership，有效利用外部知识，加快村田的活动的推进，并且通过与参与企业之间合作，研究启动有助于防止全球气候变化的事业。活动详情会持续在网页中公开。



化学物质管理

村田以实现可持续发展的社会体系为目标，致力于提供对地球环境造成少负担的产品。

在遵守RoHS指令和REACH规则等法律的基础上，设定村田特有的标准，并在其中导入危害环境物质的全球趋势和客户要求，通过下图的管理体制，积极削减并禁止产品所含有危害环境物质。

并且，村田率先针对危害环境物质法律的修订实施应对措施。

当前的RoHS指令针对在EU销售的电子电气设备，限制6种化学物质的含量。将从2019年7月22日开始实施的修订版RoHS指令中，新追加了对4种特定邻苯二甲酸酯类含量的限制。

村田在修订版RoHS指令实施之前，从2017年7月开始禁止新开发产品中含有特定邻苯二甲酸酯类。此外，针对含有特定邻苯二甲酸酯类的现有产品准备代替产品。

如此村田在削减危害环境物质方面，也把社会、地区和客户的安心放在首位。

村田的危害环境物质管理体制



水资源管理

村田推进在事业活动中有效利用水资源。当前，根据第6次环境行动计划，推进用水量的削减，同时采取措施应对会给企业活动造成影响的水风险。

第6次环境行动计划的推行状况

上一年度，相对于目标改善19%，成功达成目标。在无锡村田电子有限公司对排放的水进行处理，使其可以在生产工序中回收利用，成功削减了每年100,000吨的用水量。



水风险的应对

利用WRI Aqueduct*1和WBCSD Global Water Tool*2、行政等方面公布的信息设定村田的评估标准，对水风险(缺水风险和洪水风险)进行评估。通过3个等级(高、中、低)评估各事业所的缺水风险。根据各评估结果的用水量可知，整体98%在低风险或中等风险地区，缺水风险低。此外，根据发生率和影响度对洪水风险进行了评估，不存在高风险的事业所。

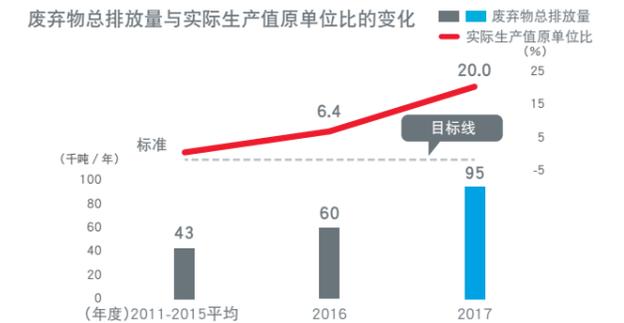
*1 世界资源研究所(WRI)开发的水风险评估工具 *2 推进可持续发展的世界可持续发展工商理事会(WBCSD)开发的水风险评估工具

废弃物管理

村田以“遵纪守法”“控制产生废弃物”和“零排放”为基本方针进行废弃物管理。当前，根据第6次环境行动计划，推进削减废弃物排放量，同时实施针对大雪和地震等自然灾害的风险应对措施。

第6次环境行动计划的推行状况

实施了溶剂使用量合理化等的削减措施，但相对于目标恶化了20%，未能达成目标。主要原因在于随着事业扩大，原单位较高的产品种类产量激增。目前，正研究引进污水处理设施，公司自行处理占整体15%的废水，并计划于2019年度完成配备。



发生灾害时的对策

村田将生产活动过程中产生的废弃物委托废物处理公司进行回收处理。一旦委托公司遭受自然灾害的破坏，村田将无法排放废弃物，被迫停止生产活动。为了避免这种风险，要确保多条处理途径，保证生产活动不受影响。

第三方评论

本报告书是村田内首份综合报告书。我对代表日本的龙头企业村田决定发行综合报告书的举措给予高度评价。制作综合报告的目的是将可持续发展活动和经营活动紧密地结合，因此希望今后村田也继续追求这一目的。

使可持续发展活动和经营活动相结合的关键是经营理念。在村田的报告中，经营理念刊登于开头，能突显其精神。尤为重要的是社长致词中强调的以CS和ES为核心的价值观。通过提高客户和员工的满意度，实现企业发展的理念明确，这也是村田综合报告书的核心，保持了整体的一致性，这是值得赞扬的地方。

综合报告中难处理的部分是其目标价值是什么这一问题。如果将财务价值混为一谈，则会失去综合报告书的意义，因此财务价值+α的内容是重要。我认为村田的话，它就是CS与ES的关系。今后的课题是怎样把这一新价值作为KPI(Key Performance Indicator)进行评估。

此外，报告书中非常详细地公开了管理方法，这也是值得高度评价的地方。尤其是罕有地刊载了外部董事的致词，这对于社会性企业而言具有重大意义。如果今后能跟进这些意见如何反映到经营当中，这将成为极具意义报告书。社会正在关注董事如何应对可持续发展的课题。

今年是村田首年的综合报告，因此也存在在今后需要丰富内容的课题。例如，社长致词中谈及的SDGs应对措施对于所有日本企业而言是重要的课题。此外，针对风险管理进行了详细记述，但还应该加入有关村田怎样看待风险和机会的记述。并且，灵活的工作方式也是村田的优势，我认为可以更详细地进行描述。期待今后村田取得进一步的发展。



神戸大学大学院
経営学研究科 教授

国部 克彦

经营业绩、财务状况分析

回顾2017年度

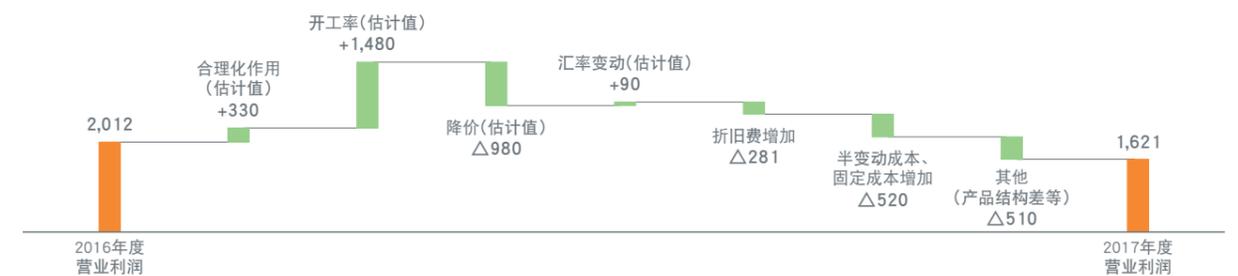
2017年度智能手机市场方面在中国的出货量减少，但以高端机型为主的高性能化使得元件的高附加值以及每部手机中的元件数量稳步增长。并且，在汽车电子设备市场方面，为了提升汽车对环境适应及安全性，电子产品的装载数量迅猛增加，元件需求大幅提高。

在这样的环境下，村田在增长的市场中发力，加上2017年9月1日从索尼株式会社获得的锂离子二次电池事业及受汇率变动（与2016年度相比，日元汇率降低了2日元44分）的影响，2017年度的销售额相比2016年度增

加了20.8%，达到13,718亿日元。

利润方面，电容器等各种用途中的需求增加从而使生产扩大且高开工率，推动利润提高。另一方面，受产品价格下降、新产品的扩大生产所涉及的建筑物和生产设备为主的折旧费以及投资相关费用增加等的利润减少因素的影响较大，营业利润相比2016年减少了19.4%，为1,621亿日元，税前本期纯利润相比同期减少16.3%，为1,678亿日元，属于村田股东的本期纯利润相比同期减少6.4%，为1,461亿日元。

● 营业利润的增减实绩 (单位: 亿日元)



各产品的销售情况

(单位: 亿日元、%)

	16年度 实绩	17年度 实绩	增减 (增长率)	增减主因
电容器	3,695	4,498	+803 (+21.7%)	片状多层陶瓷电容器用在智能手机新机型中，小型大容量的产品大幅度成长，以及用在正在电子化的汽车电子设备和电脑等的产品销量良好，收入大幅增加。
压电产品	1,700	1,520	△180 (△10.6%)	因中国智能手机生产量减少，表面波滤波器收入减少。
其他组件	2,223	3,223	+1,001 (+45.0%)	在汽车电子设备方面，线圈需求增加，并且加上2017年9月获得的锂离子二次电池的销售额，收入大幅增加。
通讯模块	3,257	3,950	+693 (+21.3%)	近距离无线通讯模块和美传兴™在高端智能手机方面销量大幅增长，收入大幅增加。
电源等其他模块	451	489	+38 (+8.3%)	在产电设备方面，稳步上升，收入增加。
产品销售额合计	11,326	13,680	+2,354 (+20.8%)	

合并资产负债表

(单位: 百万日元)

	上一合并会计年度期末 2017年3月31日	本合并会计年度期末 2018年3月31日
资产部分		
流动资产	871,431	810,260
现金及存款	170,929	168,902
短期投资	173,401	30,747
有价证券	53,043	20,790
应收票据	271	2,895
应收账款	209,596	256,140
坏账准备	△905	△1,159
库存资产	211,447	290,257
递延所得税资产	25,890	—
预付费用及其他流动资产	27,759	41,688
有形固定资产	507,969	705,229
土地	50,761	64,772
建筑物及构筑物	394,239	467,427
机械设备及工具器械备品	950,280	1,104,592
在建工程	40,035	97,090
累计折旧	△927,346	△1,028,652
投资及其他资产	255,599	281,524
投资	103,468	87,288
无形资产	48,883	54,347
商誉	62,102	76,914
递延所得税资产	5,259	36,346
其他固定资产	35,887	26,629
资产合计	1,634,999	1,797,013
负债部分		
流动负债	208,734	261,812
短期借款	46,118	13,500
应付账款	57,918	94,074
应付工资及奖金	34,075	38,041
应付税金	7,240	24,968
预提费用及其他流动负债	63,383	91,229
非流动负债	70,931	77,985
长期借款	545	742
退休金拨备	59,324	67,843
递延所得税负债	9,677	7,675
其他非流动负债	1,385	1,725
负债合计	279,665	339,797
资本部分		
股东权益	1,354,819	1,456,600
资本金	69,377	69,444
资本公积	114,290	120,596
盈余公积	1,241,180	1,336,208
累积其他综合亏损	△14,219	△16,052
有价证券未实现损益	6,127	7,576
退休金负债调整数	△15,652	△16,995
外币折算调整数	△4,694	△6,633
库存股份(采购成本)	△55,809	△53,596
非控股权益	515	616
权益合计	1,355,334	1,457,216
负债权益合计	1,634,999	1,797,013

合并利润表

(单位: 百万日元)

	上一合并会计年度 2016年4月1日~2017年3月31日	本合并会计年度 2017年4月1日~2018年3月31日
销售净额	1,135,524	1,371,842
销售成本	703,129	926,929
销售费用及一般管理费	149,371	187,602
研究开发费	81,809	94,056
经营收入	201,215	163,255
利息及股利收入	2,449	2,854
应付利息	△272	△581
汇兑亏损	△4,815	△7,299
负商誉发生利益	—	6,442
其他(净额)	1,841	3,130
税前净利	200,418	167,801
法人税等	44,342	21,749
(法人税、居民税及事业税)	(39,813)	(48,538)
(法人税等调整额)	(4,529)	(△26,789)
本期纯利	156,076	146,052
归属于非控股权益的损益	16	△34
归属于本公司股东的本期纯利	156,060	146,086

合并综合收益表

(单位: 百万日元)

	上一合并会计年度 2016年4月1日~2017年3月31日	本合并会计年度 2017年4月1日~2018年3月31日
本期纯利	156,076	146,052
其他综合收益(△亏损)		
有价证券未实现损益	3,141	1,449
退休金负债调整额	8,822	△1,343
外币折算调整额	△9,895	△1,925
其他综合收益(△亏损)合计	2,068	△1,819
综合收益	158,144	144,233
归属于非控股权益的综合损失	△2	△20
归属于本公司股东的综合收益	158,146	144,253

合并股东权益结算表

(单位: 股、百万日元)

	已发行普通 股份总数						股东权益	非控股权益	净资产总额
		资本金	资本公积	盈余公积	其他综合亏损 累计	库存股			
截至2016年3月31日为止余额	225,263,592	69,377	103,865	1,131,809	△15,532	△60,360	1,229,159	14,820	1,243,979
库存股回购						△88	△88		△88
库存股出售			3			2	5		5
本期纯利润				156,060			156,060	16	156,076
现金红利				△46,689			△46,689		△46,689
其他综合收益					2,086		2,086	△18	2,068
与非控股权益的 资本交易及其他			10,422		△773	4,637	14,286	△14,303	△17
截至2017年3月31日为止余额	225,263,592	69,377	114,290	1,241,180	△14,219	△55,809	1,354,819	515	1,355,334
库存股回购						△53	△53		△53
库存股出售			6,272			2,266	8,538		8,538
本期纯利				146,086			146,086	△34	146,052
现金红利				△51,058			△51,058		△51,058
其他综合损失					△1,833		△1,833	14	△1,819
限制性股票单位	7,835	67	34				101		101
与非控股权益的 资本交易及其他								121	121
截至2018年3月31日为止余额	225,271,427	69,444	120,596	1,336,208	△16,052	△53,596	1,456,600	616	1,457,216

合并现金流量表

(单位: 百万日元)

	上一合并会计年度 2016年4月1日~2017年3月31日	本合并会计年度 2017年4月1日~2018年3月31日
	经营活动现金流量	
本期纯利	156,076	146,052
经营活动现金流量调整		
折旧	113,523	141,625
处置、出售有形固定资产亏损	1,867	1,620
退休金拨备(扣除支付额后)	△1,040	△771
法人税等调整额	4,529	△26,789
负商誉发生利益	—	△6,442
资产及负债项目的增减		
应收账款增加	△14,317	△30,135
库存资产减少(△增加)	5,032	△47,268
预付费用及其他流动资产增加	△4,916	△11,970
应付账款增加	650	24,873
应付工资及奖金增加(△减少)	△2,394	970
应付税金增加(△减少)	△22,678	17,784
应计支出及其他流动负债增加	7,586	10,433
其他(净额)	2	5,267
经营活动现金流量合计	243,920	225,249
投资活动现金流量		
有形固定资产购置	△158,579	△306,608
有价证券及投资项目购入	△58,967	△13,016
有价证券及投资项目偿还及出售	45,192	57,131
长期存款减少(△增加)	△22,591	1,081
短期投资减少	5,982	98,424
业务收购(扣除取得现金后)	△14,725	△33,648
其他(净额)	991	2,471
投资活动现金流量合计	△202,697	△194,165
融资活动现金流量		
短期借款增加(△减少)	39,673	△32,618
长期债务增加	—	403
长期债务减少	△4,662	△353
应付红利	△46,689	△51,058
其他(净额)	△51	41
融资活动现金流量合计	△11,729	△83,585
汇率率引致的影响	△2,880	1,227
现金及现金等价物增加(△减少)额	26,614	△51,274
期初现金及现金等价物余额	212,570	239,184
期末现金及现金等价物余额	239,184	187,910
现金及现金等价物的补充		
现金及存款	170,929	168,902
短期投资	173,401	30,747
超过3个月的短期投资	△105,146	△11,739
期末现金及现金等价物余额	239,184	187,910

公司概况

公司名称 株式会社村田制作所
Murata Manufacturing Co., Ltd.

成立 1950年12月23日 (创业于1944年10月)

资本 69,444百万日元

地址 总公司 京都府长冈京市东神足 1丁目 10番 1号
邮政编码617-8555
电话 81-75-951-9111

分公司 东京分公司、东京都涩谷区

日本国内关联公司 30间

海外关联公司 69间

日本国内关联公司 (30间)



海外关联公司 (南北美洲: 14间, 欧洲: 12间, 亚洲: 43间)



股份信息

股票情况

已发行股份总数 225,271千股

股东人数 70,587名

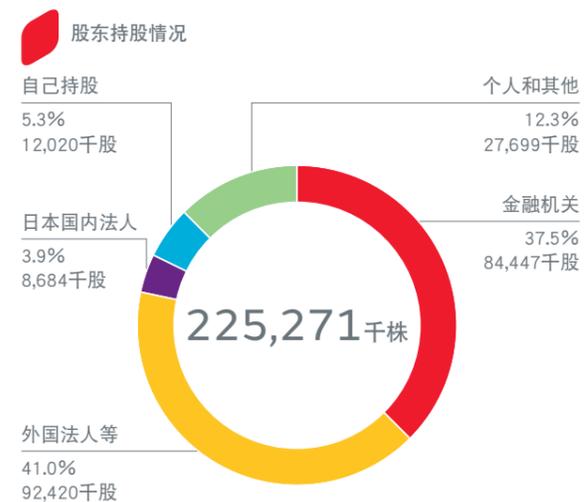
股票上市场所

日本国内 东京证券交易所 市场一部

海外 新加坡证券交易所

大股东持股情况

股东名称	持股数量 (千股)	持股比例 (%)
JP MORGAN CHASE BANK 380055	17,727	8.3
Japan Trustee Services Bank, Ltd. (信托帐户)	12,321	5.8
Japan Master Trust Bank of Japan, Ltd. (信托帐户)	8,484	4.0
日本生命保险相互会社	7,361	3.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,552	3.1
株式会社京都银行	5,260	2.5
明治安田生命保险相互会社	5,240	2.5
Japan Trustee Services Bank, Ltd. (信托帐户)	4,009	1.9
株式会社滋贺银行	3,551	1.7
STATE STREET BANK WEST CLENT - TREATY 5050234	3,432	1.6



(注) 持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量(12,020千股)之后计算的数值。

村田一年回顾

<p>智能手机无线电路的混合多路复用器商品化</p> <p>2017年4月</p>	<p>完成收购 ID-Solutions S.r.l.</p> <p>5月</p>	<p>和指月电机制作所共同研发车载用高耐热薄膜电容器</p> <p>7月</p>	<p>完成从索尼株式会社收购电池业务</p> <p>8月</p>	<p>设立金沢村田制作所 能美工场</p> <p>完成收购 Vios Medical, Inc.</p> <p>10月</p>	<p>于华特迪士尼世界度假区未来世界®举办 "The SpectacuLAB"</p> <p>11月</p>	<p>表面声波装置 "I.H.P.表面声波滤波器" 荣获2017年日经优异制品、服务奖最优秀奖及日经产业新闻奖</p> <p>12月</p>	<p>研发出高安全性、高输出、长充放电循环寿命的储电系统</p> <p>2018年1月</p>	<p>推出对应电压骤降的集装箱式大型储电系统</p> <p>2月</p>	<p>3月</p>
---	---	--	----------------------------------	---	--	--	---	--------------------------------------	-----------



此小册子使用生产自良好管理森林的“FSC® 认证纸张”。
本报告是使用环保型植物油油墨印制的印刷品。

株式会社 村田制作所

京都府长冈京市东神足 1丁目 10番 1号 邮政编码617-8555
电话 81-75-951-9111

www.murata.com

Printed in Japan '19/1/5K
Chinese version