

Murata value report 2023

CHN 



前言

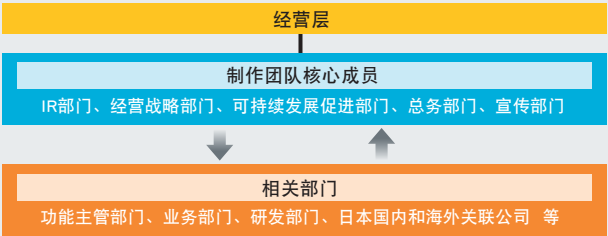
Murata value report 发行的目的

通过以简单易懂的方式向股东、投资者和各位利益相关者传达村田创造价值的故事，在与各位利益相关者开展建设性对话的基础上共同创造价值，以及通过与员工产生共鸣来创造价值。

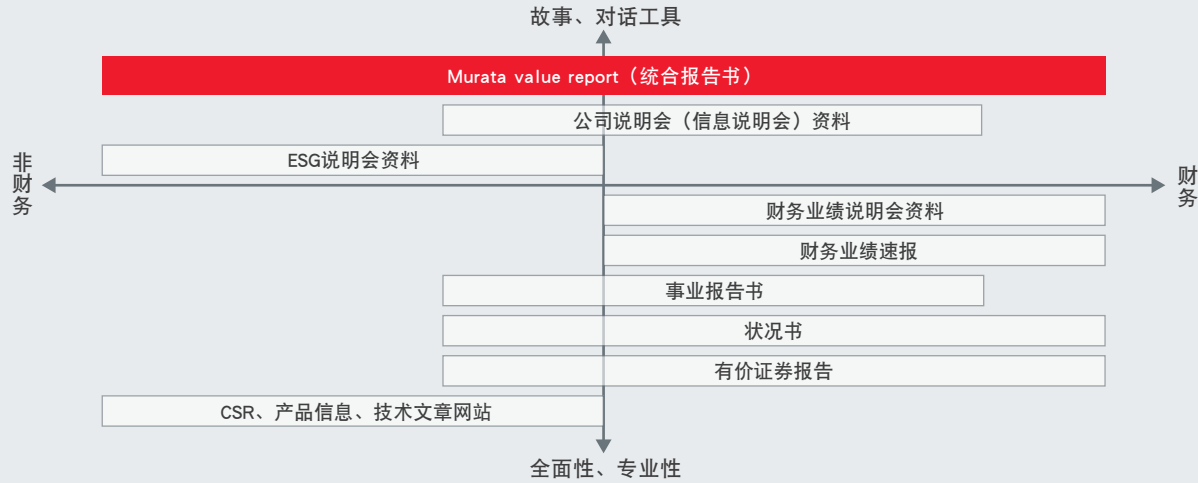
制作体制以及在公司内部的运用

包括代表董事社长在内，全体经营层都积极参与了本报告的制作，并由IR负责董事南出雅范进行监修。

我们制作本报告的日文、英文和中文版本并向全体员工宣传，让每位员工都了解到公司的整体情况。本报告作为有助于实现村田期待的自主分散式组织运营的工具，在很多部门得到了有效利用。



信息公开体系（各信息媒介的定位）



Murata value report 2023的要点

为了以更简单易懂的方式向读者传达村田的可持续价值创造理念，我们将编辑工作的重心置于了以下三点。

- 以促进理解村田创造价值故事为目标，革新整体结构，增强领导力。
- 以村田未来的价值提供和成长性为重点公布信息，同时展示能为其提供保证的战略执行能力。
- 加深对于村田为实现与各位利益相关者共创价值所采取措施的理解。

编辑方针

村田于2002年发行了环境报告书，并从2010年起开始通过整合了公司介绍、CSR报告和年报（财务数据）的宣传册《Murata Report》宣传村田的信息。在注重与各位利益相关者展开对话的同时，为了以简单易懂的方式宣传村田为提高中长期企业价值所采取的举措，村田从2018年起开始发行《Murata value report》。本报告介绍了村田为实现其规划的未来而制定的成长战略及其正在持续实施的企业CSR活动。为了以简单易懂的方式宣传村田采取的举措，本报告经过编辑、报告，聚焦于重点。详细财务信息、CSR活动报告、各事业所的环境数据等本报告未登载的信息均登载在网站上，请查看地图工具以获取所需信息。

网站介绍

公司网站	
首页	https://corporate.murata.com/ja-jp
财务信息	https://corporate.murata.com/ja-jp/ir
CSR网站	https://corporate.murata.com/ja-jp/csr
产品信息网站	https://www.murata.com/ja-jp
技术文章网站	https://article.murata.com/ja-jp

目录

村田的价值观与愿景	村田珍视之物 社长致词	3 7
村田的现状	村田的成长轨迹与电子产品领域的扩大 村田的事业 村田一年回顾 财务、ESG数据要点	13 16 19 21
村田创造价值的故事	价值创造流程 经营资本和竞争力 Vision2030成长战略 村田的重点课题 利益相关者参与	23 25 27 29 35
执行战略与措施的进展	公司本部长致辞 中期方针2024的进展情况 三层资产组合经营的实践与各事业战略 技术与事业开发本部长致辞 推动基础技术开发和创新 村田的知识产权活动 村田的产品制造	37 41 45 57 61 62 63
实现持续成长的基础	加强气候变化对策 可持续资源的利用 人事负责董事致词 强化人力资本 与地区社会的共生 尊重人权 推进CSR采购 风险管理 合规 董事一览 董事会长致词 企业治理 外部董事座谈会	65 71 73 75 80 81 83 86 89 91 93 95 103
数据部分	2011年合并财务摘要（美国会计准则） 合并资产负债表 合并利润表/合并综合收益表 合并现金流量表 财务状况分析 ESG数据 第三方评论 公司信息、股份信息	109 111 112 113 114 115 117 118

报告对象期间 2022年4月1日至2023年3月31日 ※部分2022年3月31日以前、2023年4月1日以后采取的举措也被纳入了报告中。

报告对象组织 村田制作所集团（株式会社村田制作所和日本国内外90家关联公司）

参 考 指 南 ISO26000、国际综合报告委员会(IIRC)《国际综合报告框架》、经济产业省《价值协同创造指南》

关于未来的预测、设想和计划

本报告不仅登载了关于村田的过去和现在的报告，还包括与未来有关的预测、设想和计划等。这些预测、设想和计划是基于编写时可获得的信息作出的假设或判断，具有不确定性。因此，未来事业活动的结果和未来发生的事件均有可能与本报告登载的预测、设想和计划不同。

※本报告中，将村田制作所集团整体写作“村田”，村田制作所本身写作“村田制作所”。

村田珍视之物

绵延传承的村田DNA ——“感谢之心”和“开拓者精神”

1921年,创始人村田昭出生于京都泉涌寺,自幼体弱多病,过着无法正常上学的生活。读书成了特有乐趣的昭,认识了“色即是空”这一禅语。这教会他“眼见之物,日常之事,皆是过眼云烟,如梦如幻。生不带来,死不带去,不应为财物所牵绊,诸事不顺时不怪罪他人,始终以感谢的心情接人待物”。

昭被这段话打动,不再为疾病整日郁郁寡欢,开始以感谢之心珍惜身边的一切。之后,昭的身体慢慢恢复了健康。

不久,昭开始帮助父亲吉良经营家业,即村田制陶所。父亲教导昭不要与同行对手争夺利润,应该独自开辟领域,于是昭在1944年在京都市中京区的民宅工厂另成立了“村田制作所”,追求“特有的产品”。当时只有区区几名员工。

战后,他与京都大学电气教室的田中哲郎教授相识,这成了村田的命运发生巨大改变的契机。昭从教授那里了解到当时可谓世纪大发现的“钛酸钡”。昭在开拓者精神的强力驱使下,埋头于该项研究。在每日往来研究室期间,初露锋芒的研究者们开始纷纷加入当时还只是市镇小工厂规模的村田制作所。不久,在与周围人们紧密合作的体制之下,获得了丰硕的成果,成功开发出“钛酸钡陶瓷电容器”,该产品与目前村田主打产品陶瓷电容器的诞生有密不可分的关系。这件事成为村田创业期大获成功的基础。

珍惜与人相识,以感谢的心对待身边的人,就能扩大感谢的影响,获得了优良人才和大量知识。

可以说,认识“钛酸钡”,以及通过该研究邂逅的出色技术人员和伙伴们,支撑着村田一直以来的发展。



田中教授研究室的情形

根据创始人的种种经历,制定了“公司理念”,指示着公司发展的目标方向。其中,有“谋求合作伙伴的共荣,与对此心存喜悦和感谢的人们共同运营”这样一段文字,包含了希望和员工及其他利益相关者一起怀着感谢的心情工作、实现共同繁荣的热切之情。

各个时代的经营层和员工都怀着“感谢之心”和“开拓者精神”,日积月累地实践着经营理念,造就了今天村田的发展。

经营理念

磨炼技术,
实践科学管理,
提供特有产品
为文化发展做出贡献,
努力积累信誉,
促进公司发展和合
作伙伴的共同繁荣,
与对此心存喜悦
和感谢的人们
共同运营



创始人 村田 昭



—只有贯彻经营理念,才有本公司存在的意义。感谢之情和开拓者精神作为本公司快速发展的根基,帮助我们克服了诸多困难。
(内部宣传报《光明之友》(1961年发行))

村田珍视的价值观“CS和ES”——通过“对话”不断强化的组织力量

虽然曾经在实践经营理念的同时，提出要追求的极重要的企业文化是“成为以客户为本的公司”，但在2000年代的IT泡沫破裂后，同行业呈V字形恢复，而村田的业绩持续低迷。经营层认为，原因在于当时的组织文化，如“强势遵循村田的做法从而忽视了客户的期望”、“员工疲于工作”等，他们发现，“如果员工对自己的工作没有充实感和自豪感，就无法制造出优质产品，无法满足客户期望”。

因此，2004年起正式改革组织文化，所有董事之间也反复展开讨论。在2005年实施的组织调查中，感到“组织风气好”的员工仅占3成，暴露出“村田正陷入大企业病”的严峻现实。

大企业病显现的一个严重问题是，经营层、上司和下属、同事、所有阶层极度缺乏对话。因此，现在回顾经营理念，将以往的上意下达转变为“认可、委任、感谢”的管理风格，努力形成将CS和ES视为重要价值观的企业文化。村田的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感受到自己的价值并不断成长”。

全体员工重视对话，相互表示感谢，相互理解，公司内部便能听到更多意见，使组织文化逐步增添了活力。

如今的村田由于扩大企业规模、录用有工作经验者、实施M&A等，员工数大幅增加，汇集了拥有各种价值观的人才，不过大家对经营理念、CS和ES存在共鸣，每天都会对话、相互探讨、取长补短。

认可了村田提供价值的客户的喜悦与感谢之情，今天也同样帮助员工找到了工作价值，得到了成长。提高CS可让员工感受到工作价值，提高ES则能为客户提供更多价值，村田每天都在实践这个思路。



以CS和ES为主题举行董事集训研讨会的情形

与利益相关者的共荣——为一直以来共同发展的客户提供价值

2000年以后，IT行业快速成长，世界经济和电子产业发生了巨大的结构性变化。引领行业成长的是通信市场。面对发展迅速的手机高功能化、通信方式高速化和大容量化，村田继承了创始人珍视的开拓者精神，与利益相关者合作，对攻克技术课题和开拓新市场发起了积极的挑战。

以与2006年起建立关系的美国Peregrine Semiconductor公司※的合作为例。

当时，手机通信方式从2G转移到3G，作为2G技术大受欢迎的SWITCHPLEXER事业前景暗淡，技术人员伤透了脑筋。因此，村田与作为合作伙伴企业的半导体制造商Peregrine Semiconductor公司携手，共同开发出采用了能支持3G的新型半导体技术的开关。以当时的常识来看，这种半导体开关不能用于高频，公司内部也有很多反对和质疑的声音。没能顺利地表现出当初所期望的技术特性，负责此部分的技术人员们每天

都为此犯愁。即便如此，他们也没有放弃，在“提供特有的产品，为文化发展做贡献”这一想法的强烈驱使下，迸发出新的灵感，诞生了享誉世界的产品。

由此可见，在村田的发展源泉之中，流淌着员工对经营理念的实践。创始人对待事业的态度、与合作伙伴共同繁荣的态度、

为解决课题竭诚尽致的态度，如今被员工原封不动地继承了下来。不断磨炼技术的村田，以及与村田抱有同样想法的合作伙伴企业通过反复对话，提升了为客户提供的价值。

※该公司于2014年12月成为村田集团的一员。

下一步，面向未来——以与所有利益相关者共创价值为目标

创业以来，村田的所处环境和技术发生了巨大变化，但是每位员工在各自的工作中，每时每刻都重视开拓者精神和感谢之心，坚持不变地实践经营理念，为文化发展做出了贡献。

为了在继承创始人这一思想的同时持续提升企业价值，我们于2021年制定了“Vision2030（长期构想）”，指示了长远视角下的目标方向和必要筹备。Vision2030中提出的理想姿态，将“与利益相关者共同创造”置于中心地位。

村田实践了意为“希望成为电子产业创新的先行者”的口号“Innovator in Electronics”中包含的思想，通过与客户建立坚固

的信赖关系，确立了“电容器专家村田”、“通信技术专家村田”的国际品牌形象。另一方面，如果要应对剧烈的环境变化，并作为真正的Innovator in Electronics主动创造价值，必须将价值提供的重点范围从“面对客户的创新”扩大至“面对社会课题的创新”。

村田通过与各位利益相关者的对话和共创，努力实现持续的价值创造。

希望能持续得到各位的信赖，成为各位的优质选择。村田今后也将不断进行各种挑战。



社长致词

我们的目标是，
作为Innovator in
Electronics在电子
行业不断发挥存在
感、成为全球名列
前茅的元件制造商

代表董事社长

中 岛 规 巨

在严峻的事业环境中,为实现下一次成长积极筹备

首先,让我们来回顾一下2022年的年度经营业绩。上一年的财务业绩是历年新高,而本年度的收入和利润均有所降低,本公司用作重要指标的ROIC(税前)也随之下降。对于海外销售额占比高、以外币计价的交易较多的本公司来说,汇率较上期下跌幅度超过20日元的日元贬值水平是增收的主要原因,但在智能手机和个人电脑等面向民用市场的元件需求疲软的背景下,本公司销售数量减少,以及随之发生的开工率下降是减收的主要原因。

同时,在2023年度,面向民用市场的需求恢复缓慢,加之供需失衡使得降价压力高涨,由此预计连续2期都会面对严峻的事业环境。尤其是智能手机市场,在人口可望进一步增长的印度、东南亚、非洲,预计需求将有所扩大,不过当这些地区使用的通信技术趋向成熟,则会有产品同质化的风险。在产品方面,本公司拥有许多市场占有率高的产品群,其中以主力产品多层陶瓷电容器为中心,当务之急是考虑如何在尖端技术领域持续保持目前的领先地位,以及在事业战略上如何应对这些环境变化。

另一方面,对于移动市场,汽车的电动化和电子化发展稳定,今后电子元件的需求有望稳步增长。该市场要求产品的质量和可靠性高于民用市场,产品尺寸也更大,或许会给本公司的生产工程带来巨大负担,我们必须增强生产能力,以应对未来需求扩大的情况。

据说本公司所处的电子行业存在恢复、扩大、倒退、恶化的周期性市场波动。与村田的历史对应来看,我个人认为,因为每过15年左右会迎来一次收益高峰,所以存在“Innovator in Electronics 浪潮”。按照周期性变化的思路,可以得出一个观点,即2022年度和2023年度是需求低谷,从现在起直至2030年以后,市场将再次大幅扩张。

基于这一点,本公司应该致力于切实地执行短期内必须完成的任务,同时带着假设思维,为下一次技术革新做好准备。为了实现今后的持续性事业成长,我们要兼顾1年后和15年后的成长,努力在经营中同时融入演绎思维和归纳思维。

通过扩大电子产品领域拓展村田的事业机会

本公司于2021年公布了长期构想“Vision2030”,为了应对我们所处事业环境的变化并不断提高企业价值,提出了理想中的姿态,作为从长远角度出发的目标姿态。在市场的供需循环中,虽然暂时面临需求减少的局面,但从长远角度来看,面向2030年的数字化发展和通信技术革新推动电子产品领域扩大的趋势不会动摇。在通信网络的世界里,“万物皆可转换成数据相互连接”逐渐成为新的价值。2020年代,人们引进了5G技术,实现了各种设备连接到网络的世界。今后,随着高速化、大容量化、低延迟化的发展,有望在2030年代将引进6G技术。

2030年后,基础设施通信更显重要,作为现实社会的物理空间以及虚拟、模拟等网络空间,一个由AI连接两大空间的世界预计会成为现实。在此世界中,可经由网络空间决定和执行各种事情,因此人们的的生活方式即将发生惊人的变化。例如,日常将人体健康状态上传至网络空间,由AI处理生命体征数据,将优化后的信息反馈至物理空间,如此便可从医疗网络得到更恰当的医疗服务,提高家庭诊疗水平。在这样的社会中,需要通过AI及时处理大量信息,因此应利用使两个空间紧密合作的系统和数字孪生等新技术进行价值创造,对硬件有着深刻理解,并在无线通



信技术领域拥有丰富知识的村田将有机会进一步拓展事业。村田今后也会作为“Innovator in Electronics”，为将来做好准备，在电子行业持续发挥存在感。

利用社会价值和经济价值的良性循环提高可持续发展的社会与企业价值

本公司制定了“中期方针2024”，作为实现 Vision2030理想姿态的第一阶段，并为此不懈努力。目前中期经营改革的其中一环，便是在提倡创造社会价值和经济价值良性循环的经营的同时，将社会价值目标确定为全公司经营目标，由此来推进解决社会课题的措施。

包括本公司在内，在资本市场中生存的企业所肩负的使命是提高利润，并将其再次投入未来更大规模的价值创造之中。这个思路从未改变，然而我感觉在这几年中，世界加快了向可持续发展社会转变的脚步。此外，社会对企业的要求越来越高，尤其是欧美客户，要求程度比日本社会中的普遍认知更胜一筹。基于

Vision2030（长期构想）的理想姿态为目标

Innovator in Electronics

以村田的创新创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现富饶社会做出贡献。

深深扎根于社会基础设施

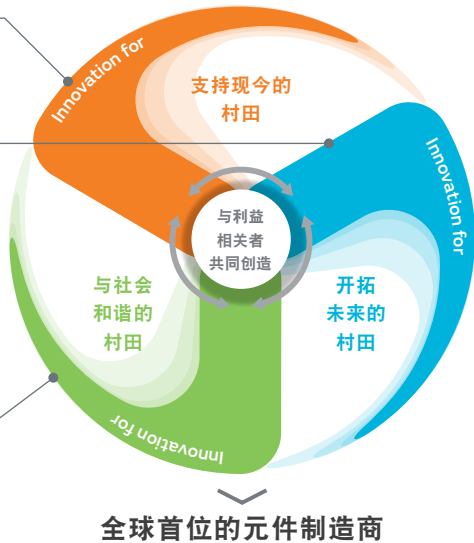
在丰富人们的衣食住的社会基础设施中，村田的电子元件被作为不可或缺的产品使用。村田今后也将通过不断创新来满足社会需求，致力于元件的发展。村田的元件广泛、深入地扎根于社会，支撑着日常生活的“现今”。

加速解决社会问题

作为解决社会问题的工具，电子产品也被广泛地使用。村田不会止步于元件提供，而是会将电子产品作为突破口，不断追求地球和社会的可持续发展。村田的创新将加速实现更加自由、更加舒适的未来。

追求可持续发展的业务流程

在减轻事业运营对社会和环境造成的负荷方面，村田也将发挥创新，确保业务流程的实施与社会相协调。



如此状况，不仅仅是经济价值，对解决社会课题有多少贡献也将决定企业价值。

而在采取措施解决社会课题时，企业需要承担一定的先行投资、短期成本上升等风险。为了持续采取这些应对措施，必须将社会价值理解为未来会转化为“财务价值”的“未财务价值”。目前仍是“未财务价值”，但可以通过强化事业竞争力、开拓事业机会，来创造中长期利润。

我担任社长一职已有3年，感觉公司内部对于社会价值和经济价值良性循环的理解度正在日益提升。尤其在气候变化对策方面，通过加入行业领先的RE100，明确长期的目标方向，致力于推动公司内部工厂和事业所的可再生能源与节能措施。作为推动可再生能源的措施，2021年金津村田制作所（福井县）引进

的可再生能源系统已在其它工厂推广，该系统结合了太阳能电池板技术与蓄电池技术，截止2023年3月底，已在5个工厂投入使用。

今后，我们将把这些措施向村田集团的各据点推广，同时将其作为商品进行展示，向公司外部的客户展开宣传。在公司内部实施期间，我们陆续积累了大量数据，希望通过增加向客户实际展示这些数据、令其亲身感受到效果的机会，来促进业务发展。

如要让这些旨在实现可持续发展社会的措施取得成效，必须将措施覆盖整条供应链。本公司力争成为以客户和供应商为首的各位利益相关者的理想选择，共同创造价值，从而形成社会价值和经济价值的良性循环。

通过升级三层资产组合经营达到价值创造的目的

接下来，我想重述一下本公司成长战略的核心，即经营三层资产组合的思路，同时对制定措施的背景进行说明。本公司是经营以电子元件为中心的产品的公司，每项事业的工作方法和必备技能各不相同。

1980年代，本公司将元器件变得轻薄短小，为彩色电视机和晶体管收音机的小型化做出了贡献，并培育出我们称之为第一层（元器件）的标准产品型业务。到了1990年代，随着手机的出现，客户提出了个性化要求，因此需要与每家客户在技术上磨合，于是逐渐形成了开发新产品的第二层（装置和模块）特殊用途型业务。然后，在2020年代，人们引进了5G技术，不仅可用于智能手机，还有望在医疗网络、工厂设备预防维护、汽车自动驾驶等方面投入应用。电子产品领域朝着如此未来不断扩大，村田为了今后也持续发挥存在感，不仅要提供传统硬件，还必须将软件组合进解决方案来提供价值，换言之，元件的定义将逐渐发生改变，这就是村田的第三层业务。

这三层资产组合在技术和销售方面相互影响，同时谋求事业扩大，形成了密不可分的关系。我们希望，在客户要求的价值发生变化的过程中，各层产生协同效应，进一步推动村田成长。

各层的措施如下。

第一层的“电容器”和“电感器/EMI滤波器”是本公司的基础事业。未来的技术趋势十分明显，智能手机等民用市场追求轻薄短小，移动市场则要求能承受高电压高温环境的高质量、高度可靠的产品。中长期市场的年增长率在10%左右，因此必须跟随需求增长来提高生产能力。本公司的多层陶瓷电容器年产量超过1兆个，在此产能的基础上继续提高需要投入巨大的人力资源和设备资本。面对未来元件需求大幅增长的局面，却难以快速提升能力，为解决这个问题，我们正以中长期角度出发，努力增强能力。为了加快推动强化技术能力和供给能力的措施，本公司推行垂直整合型的一条龙生产体制，同时提高事业效率，借此保持公司在行业中的领先地位。

在第二层，是否能确定各种应用中的目标客户，以及是否能确立与竞争对手形成明显的差异化技术是事业成败的关键。对属于“高频/通信”的高频模块和表面波滤波器来说，与第一层相同，在有效利用村田特有的技术和产品制造知识的同时，面向2030年，通过 M&A 获得本公司欠缺的技术，尽力在产品特性和结构方面展现出优势。尤其对于智能手机市场的客户，由于本公

司强化了海外当地的支持体制，如今开始逐渐取得成果。虽然市场占有率仍在上升，但我们推动利用

QCDS[※]方便客户进行选择的措施，以求逐步提高本公司的存在感。

在“能源/动力”领域，我们重新审视了锂离子二次电池的事业资产组合，致力于电动工具、园艺工具、吸尘器等使用的高输出圆柱型电池。尽管重点市场需求低迷，利润改善缓慢，但我们仍将包括蓄电池在内的村田环境贡献事业确立为事业基础。

属于“功能装置”的传感器致力于移动市场，提供特性极佳的产品，如以更高精度测量汽车行驶时的车辆位置、姿势、方向的MEMS惯性力传感器、支持自动刹车和自动停车必备的周围检测功能的超声波传感器等。我们希望通过提供竞争对手无法模仿的产品，在即将增长的市场上获得事业机会。

第三层的对象是解决方案等，对于本公司来说属于全新的业务领域。因为我们的客户不仅仅是像以前那样熟知电子设备

和设计的公司，所以只凭在传统商业模式中培育起来的技术和经验无法应对全部客户，必须从长远角度出发，创造出新的商业模式。我们希望能在中期方针2024期间积累点点滴滴的微小成功，认清村田能为客户提供怎样的价值。在推进第三层的业务时，正如在发展可再生能源和节能的案例中所提到的那样，在本公司内部设置第三层的商品，让客户观看并获得实感将成为一种新型销售方式。此外，邀请客户前来，也能对现场工作的员工产生协同效应，激发工作积极性。

目前的事业支柱是第一层和第二层，不过在收益方面，更多地依赖于第一层。这是本公司面临的重大经营课题之一，必须开辟更多收益来源。首先，我们的当务之急是改善第二层的收益，2030年以后，我们也会在第三层进行各种尝试和挑战。今后我们也将致力于解决各层所存在的课题，发挥协同效应，从而升级三层资产组合经营，进一步创造价值。

※ 产品评价指标，指品质、成本、交期、服务

发挥多样性开拓创新

本公司当前的价值创造源泉，是能够发挥人力资本和组织资本的优势。创始人的想法作为经营理念，无形地渗透到公司内部，成为每位员工的行动指南。在村田特有的垂直整合型商业模式中，重要的是对公司的归属意识和组织的团结感，相互合作，快速解决课题成为了现今村田的作风。

另一方面，同质性高也是组织面临的课题之一。我认为，如果本公司想要做更多创新，必须发挥多样性，制定出不同于以往的工作推进方法和体制。当性别、年代、文化等背景相异的人员共事时，继续采用以往的方法可能无法顺利开展工作。我积极地认为这是将此类机会与创新关联起来的重要步骤，正因为有了跨越这些壁垒的动力，才会产生更有深度的讨论。我希望提供一个合适的环境，让拥有各种价值观和思维方式的员工相互尊重彼此之间的差异，在讨论中活跃发言，由此实现创新。

村田提出“实践自主分散式的组织运营”，作为Vision2030的成长战略之一，期待每位员工都能在行动时具备自主性、整体

性、进步性。一直以来，本公司各据点、各部门的组织都能快速应对课题。然而我感觉仍然存在一些不足，比如一个据点的成果无法被推广到另一个据点，或者对其它部门的人员在做什么一无所知。我们的目标是建立一个强大的组织，在这个组织里，措施不会局限在单独的事业所或部门内，而是从整体出发做出恰当的判断，或者将想法向外推广，在灵活应对的同时脚踏实地地努力。我会提供跨越据点和部门的讨论场所，或利用公司内的交流工具等收集比较好的案例并介绍给全球员工，通过这些方法，提高每位员工的理解度，使自主分散的行动实践变为习惯。

作为在公司内介绍过的好事例之一，我们在制造工厂中采用跨事业产品制造合作。本公司的制造工厂因经营产品而有不同的繁忙期。一家工厂在开工率高的时期想要加强产品制造并为达到该目的而实施人才强化，另一家工厂在低开开工率的时期想要创造员工成长机会，两家工厂的想法恰好出现交叉，就实行了制造现场相关人员的人才派遣。该措施来自工厂成员的建议，

对双方员工来说，都是非常积极的刺激。各工厂对课题有明确意识，具备提出课题的场所，拥有听取他人提出的课题的意识，正是这三点促就了“跨越事业的自发性支援”。而且，此次所处的背景，主要是平时就存在的交流和人际关系，这个案例完全体现了自主性、整体性、进步性。



推动数字化转型、提供更多价值

本公司提出了推动DX（数字化转型）作为Vision2030的成长战略之一。近年来，公司内部的措施有效促进了数字化转型，尤其是在产品制造现场，辅助数据的可视化在提高生产效率等方面发挥了作用，如生产批次管理、工程流程化、设备保全等。同时，这些改善案例在多个工厂和事业所开始推广，数字化得到发展。但是到目前为止，虽然设定的KGI和KPI的达成水平还在上升，但是制造现场的工作推进方法和体制还仅限于数字化水平，这些工作本身并没有变化。我认为，通过逐步改变工作方法，可以改变组织形态，目标KGI和KPI也会有所不同。

生产流程和系统的过度标准化反而可能降低生产效率，因

此我们应在看清应该标准化的领域之后，再推行利用数字实现智能工厂化的措施。同时，希望制造现场相关员工将时间用在能发挥更高创造性的工作上。

此外，在强化“销售力”，即客户战略的制定和执行方面，推动数字化转型同样重要。本公司有机会在全球市场上与各行各业的客户进行交易和交流，并持有堪称大数据的客户信息。希望通过将这些数据赋予价值，并将其应用至改变营业工作的推进方法中，如本公司与客户之间的联系、与客户交流的方法等，以此进行实践，力图为客户提供更多价值。

持续对未来投资，实现“Vision2030”和“中期方针2024”

正如我在开头所提到的，预计在2023年度，本公司将面临严峻的事业环境。在这种情况下，除了要针对改善短期收益完成包括质量改善在内的降低成本主题之外，还将推动固定成本合理化等措施。在中期方针2024的最终年度，即2024年度，希望能以可视化的形式展现出本公司资产组合经营的成果。

从本公司开展事业的电子行业的2030年展望来看，该行业将取得更加显著的成长，例如5G和6G通信网络的发展、汽车自动驾驶的普及等。在此之中，我们将持续对未来进行投资，并推

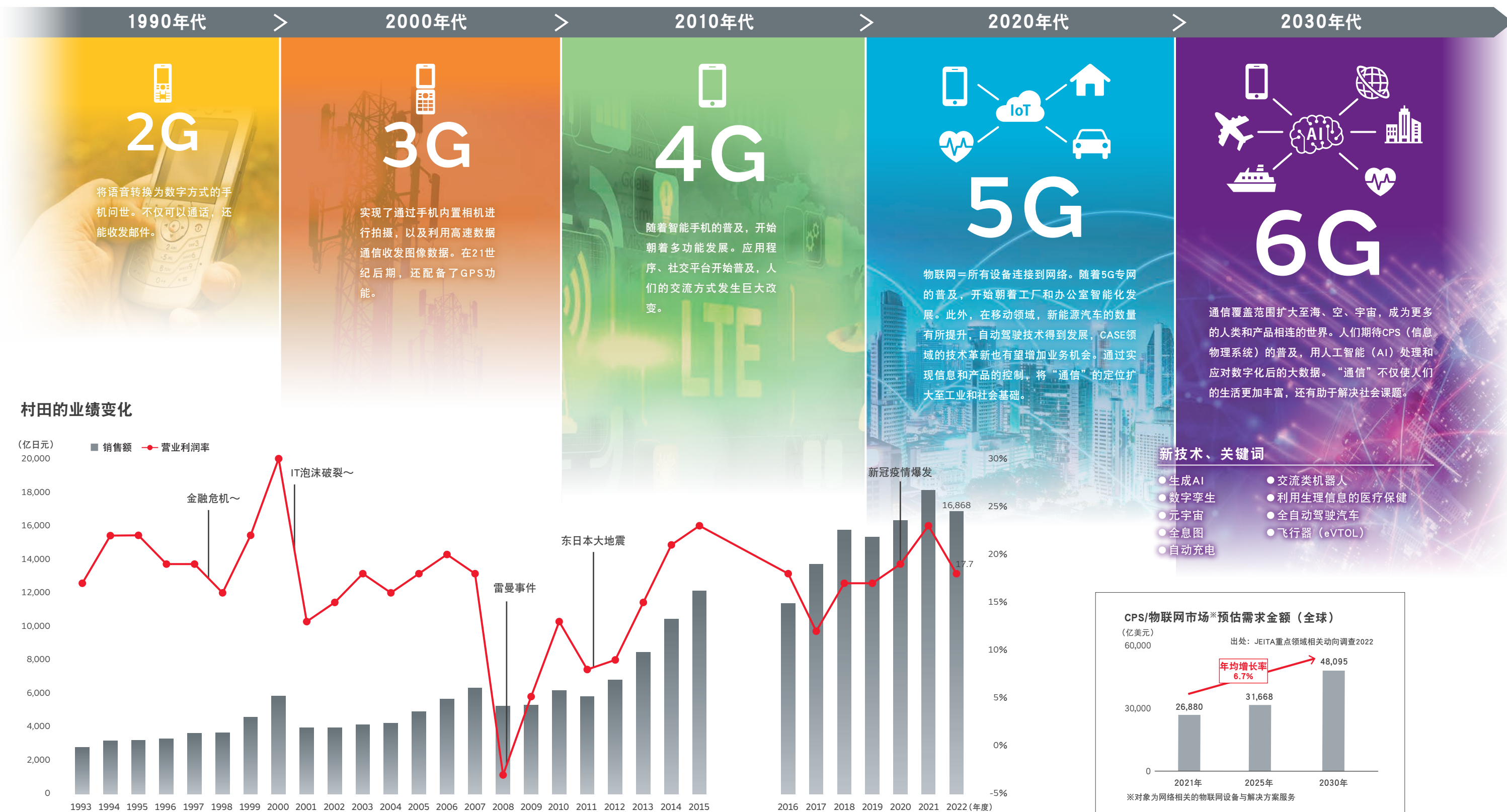
动有效措施，以期实现Vision2030和中期方针2024，使村田成为能够在各个时代都能发挥存在感的企业。

本公司今后也将以基础领域“通信”和“移动”以及挑战领域“环境”、“健康”这4个事业机会为中心，作为“全球名列前茅的元件制造商”，不断创造出令人惊喜的技术、创新和新产品，回应各位利益相关者的期待。希望各位今后能够继续给予我们支持。

村田的成长轨迹与电子产品领域的扩大

对于手机的高功能化以及通信方式的高速和大容量化，村田在全球开展事业，致力于即将增长的市场，扩充产品开发和生产体制，以此实现显著的成长。进入2020年代，随着5G的普及，工业和社会发生了巨大变化，我们预计在2030年出现6G，“通信”领域的社会基础设施发展得更加完善，可望实现“万物皆由通信相连”的世界。

经过技术革新，电子产品领域日益扩张，村田的事业机会也将不断扩大。



基础事业领域的市场扩大

通信的未来

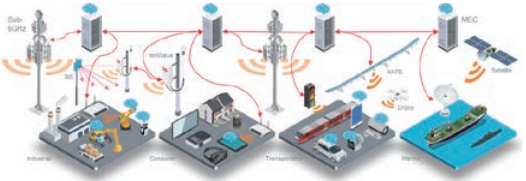
网络方面

市场趋势

- 支持超高速通信和大规模运算的大容量光通信问世
- 通信到达距离有限，故高效率的中继器和基站会增加
- 装置、设备等硬件需不断满足要求处理能力和通信能力的高速通信

事业机会

- 对于高性能、高可靠性有更高要求，以支持网络连接功能
- 增加连接终端，提高处理能力，使得元件需求增加



移动的未来

In-Car领域

市场趋势

- 新能源汽车和自动驾驶技术均得到发展
- 数据量增加、控制复杂化使ECU的重要性上升

电子元件的需求增加

Electrification (电动化)

Autonomous (自动化)

Connected (互联)

多层陶瓷电容器

汽车用高耐热薄膜电容器

MEMS 惯性力传感器

V2X 模块

装置方面

市场趋势

- 可穿戴化、植入化得到发展
- 获取所有信息并将其数字化
- 模块与传感器的改良
- 需增强便携性、安装性，实现小型化、节能化，提高可靠性

事业机会

- 小型、高性能的元器件和模块的需求增加
- 提高了低功耗、高效率技术要求
- 附加价值向硬件+软件解决方案转移



边缘设备

虚拟空间云 AI

功能分散至周边设备

Out-Car领域

市场趋势

- 交通工具借助通信技术与社会相连，如MaaS (Mobility as a Service) 那样以交通工具为起点的服务会有扩展
- 无人驾驶出租车、超小型机动车、飞行器 (eVTOL) 也作为全新的移动手段登场

通过CASE领域的技术革新开拓移动业务

村田的措施

- 利用通信领域的知识，提供包括软件解决方案在内的新价值
- 探索Out-Car领域的事业机会

Message

在市场扩大期间加强“销售力”

村田一直以来注重培育客户及合作伙伴资本，如今可通过构成该资本的强大销售网络，根据客户的业务需求，在全球、或以地区或国家为单位提供支持。此外，还与业务部门共享信息，前瞻性地开发事业，构建与销售代理公司的网络，由此将“营业功能”变为村田的优势之一。

另一方面，新冠疫情爆发后，社会发生巨大变化，拜访客户，尤其是技术人员，比过去困难得多。在这种情况下，为了构建与客户的信赖关系，必须重新考虑制定措施，以便在以往“销售力”的基础上进行提高。我们在美国重点关注的是，通过数字为客户创造能够提供的价值。例如，扩充技术信息网站，发布视频内容，建立在全球范围内与客户实时共享信息的社区论坛。我们将与现有的代理公司和网络代理公司的

网络进行无缝合作，来推进这些措施。

此外，还提升向客户提供的价值，生成市场、应用、产品、客户需求、客户信息等大数据。将它们与本公司客户管理系统链接起来加以利用，有助于提高营业活动的效率。

利用这些数字为客户提供价值，可强化村田的组织资本和人力资本。村田今后也会继续采取类似措施，增强在电子行业内的“销售力”。



执行董事 兼 Murata Electronics North America, Inc. President and CEO
David Kirk

村田的事业

村田正不断创造特有产品，并面向包括智能手机和个人电脑在内的日常生活中的一切电子设备提供先进电子元件。村田提供范围广泛的产品群，包括主力产品——电容器，以及电感器（线圈）、滤波器、锂离子二次电池、传感器等元件以及组合了这些元件的模块，占有很高的份额。

作为电子产业的Innovator，今后村田也将在通信、移动、环境和全人健康等领域拓展事业机会、提供新的价值，为实现富饶社会做出贡献。

村田的产品

多层陶瓷电容器

在电子回路中具有蓄电和整流等功能，是不可或缺的电子元件。

村田的全球份额

40%

静噪元件
EMI静噪滤波器

可以去除电磁噪声，保护精密电子回路的元件。

村田的全球份额

40%

高频电感器

用于交换智能手机的无线信号等高频信号的电子元件。

村田的全球份额

60%

表面波滤波器

滤波器可以从无线信号中仅提取需要的信号，是高频电路的关键器件。

村田的全球份额

50%

※主要产品的全球份额是本公司估计值。根据市场和用途而有所不同。

产品所需数量

(单位：个)

产品名称	智能手机	笔记本电脑	平板电脑	汽车	汽车数字电视机	智能手表
多层陶瓷电容器 (MLCC)	1,000	800	600	5,000-8,000	600	350
EMI静噪滤波器 (EMIFIL®)	60	60	90	270-400	50	30
电感器 (线圈)	300	30-50	200	400-500	30	30-50
表面波滤波器	4-70	—	4-70	0-30	—	0-30
多层LC滤波器 (滤波器、耦合器、巴伦器等)	2-20	2-4	2-20	2-8	2	3-6

※本公司估计值。且上述数值为1台设备的所需数量，并非本公司产品的使用数量。

2022年度 销售额构成比

元件、模块

7,610 亿日元

功能元件 ▶P.54
传感器、时钟元件（振荡子）等

928 亿日元

能源、动力 ▶P.53
锂离子二次电池、电源模块

2,146 亿日元

高频、通信 ▶P.49
通信模块、
高频模块、表面波滤波器、
树脂多层基板等

4,536 亿日元

其他

解决方案业务、
医疗保健器械、设备制造等

▶P.55

117 亿日元

元器件

9,142 亿日元

电容器 ▶P.47
多层陶瓷电容器等

7,388 亿日元

电感器、EMI滤波器
▶P.48

电感器、EMI静噪滤波器

1,753 亿日元

通信

智能手机、
可穿戴设备、基站

6,592 亿日元

产业和其他
工业设备、
医疗保健器械、代理商

2,148 亿日元

家电
电动工具
（电动、园艺工具等）、
视听设备

1,978 亿日元

计算机
个人电脑、服务机、HDD

2,247 亿日元

移动

汽车

3,902 亿日元

大中华区

8,426 亿日元

亚洲和其他地区
2,653 亿日元

日本

1,522 亿日元

欧洲

1,739 亿日元

南北美洲

2,528 亿日元

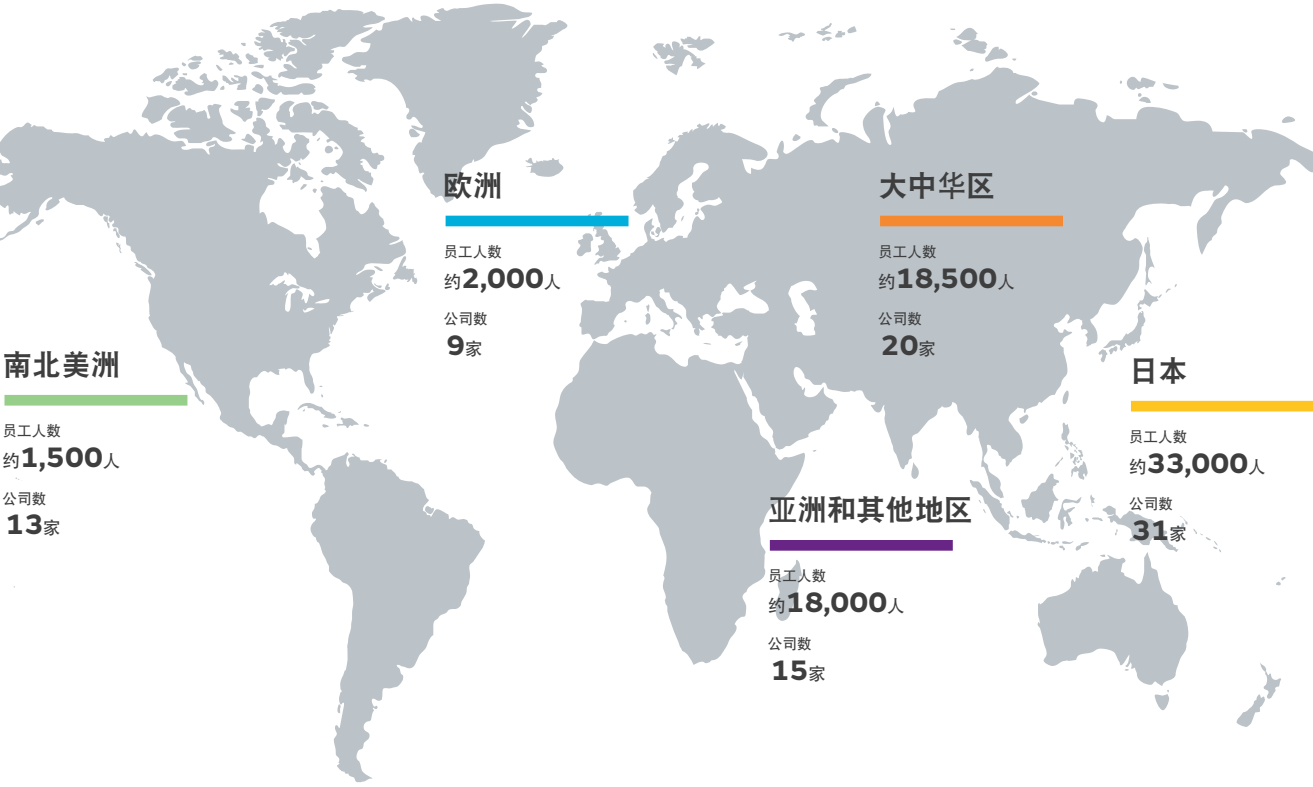
2022年度 各事业部门信息（美国会计准则）

	销售额	营业利润	销售额营业利润率	ROIC（税前）
元器件	9,244 亿日元	2,801 亿日元	30.3%	24.0%
元件、模块	7,610 亿日元	206 亿日元	2.7%	2.5%
其他	746 亿日元	△ 28 亿日元	△ 3.8%	—
消除	△ 731 亿日元	—	—	—
合计	16,868 亿日元	2,979 亿日元	17.7%	14.6%

※销售额包括部门间的内部销售额。
※ROIC（税前）= 营业利润 ÷ 期首和期末平均投入资本（固定资产+存货+应收账款-应付账款）

全球网络（截至2023年3月末）

公司数	员工人数	海外销售额占比	日本国内生产比例
88 家	73,164 人	90 %以上	约 65 %



村田一年回顾

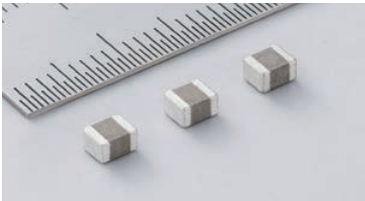
2022年度,由于智能手机和个人电脑的市场低迷,以及库存调整长期化,电子市场的元件需求下降,对本公司来说事业环境较为严峻。不过,我们着眼于扩大未来的事业机会,加快面向车载市场的元器件产品和面向V2X的通信模块等新产品和新技术的开发,

同时推进可增强生产能力的投资,例如完成新厂房的建设。此外还加强了措施,例如研讨利用虚拟PPA采购来自可再生能源的电力等,以期通过与利益相关者的价值共创,实现社会价值和经济价值的良性循环,提高未来事业竞争力。

产品新闻

2022.4

即使在150℃的高温下也能使用的车载级金属功率电感器的商业化
~在3225(3.2×2.5mm)尺寸下实现了超高※的直流饱和特性~



2022.5

开始量产将农田状态可视化的土壤传感器
~通过物联网为提高农业劳动效率和盐害对策做贡献~



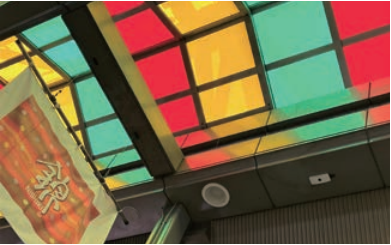
2022.11

在福冈市和野洲市实施了防止幼儿被遗忘在校车上的项目
~在幼儿园对利用Wi-Fi的系统的检测到通知的过程进行实证测试~



2022.12

在“京都厨房”锦市场利用人流传感器开展智能商店街的措施
~通过拥挤度和通风情况可视化为访客带来更多便利~



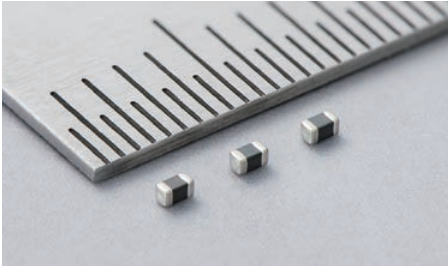
2022.12

村田制作所开发村田首款V2X通信模块
~配备Autotalks公司的芯片组~



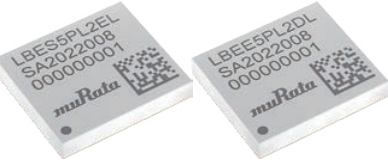
2022.12

将车载电源用1005(1.0×0.5mm)超小※尺寸噪声对策片状铁氧体磁珠商品化



2023.3

村田开发支持智能家居应用标准Matter的小型通信模块
~支持Wi-Fi6、Bluetooth® 5.2、802.15.4三个无线标准~



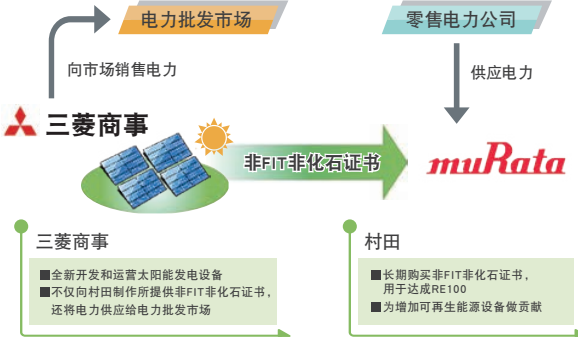
2022

2023

※截至发表,根据本公司调查结果

2022.6

村田与三菱商事就实现碳中和社会的协作框架达成协议
~双方开始探讨利用日本超大的虚拟PPA从可再生能源中采购电力~



2022.6

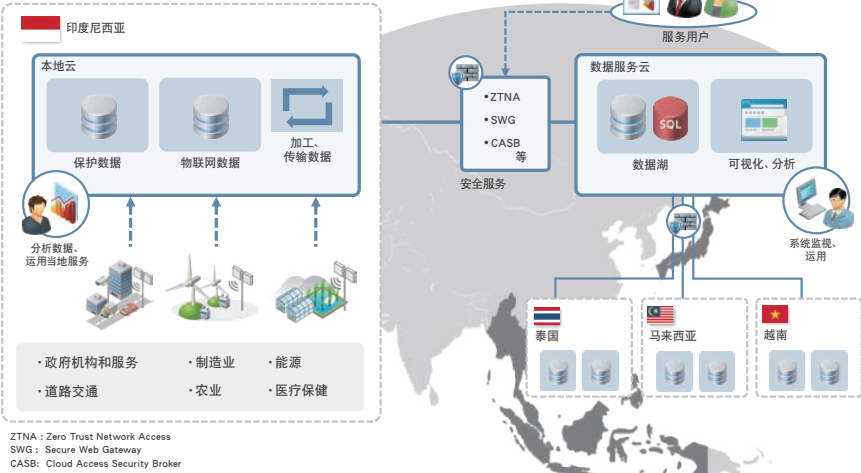
村田加入倡导CSR推进社会责任的企业连盟“RBA (Responsible Business Alliance)”

2022.6

开始实施多层陶瓷电容器PET薄膜的水平再循环

2022.10

与Internet Initiative (IIJ) 开展在东南亚的物联网数据业务合作
~提供数据服务平台,支持从数据收集、分析、加工到销售的过程~

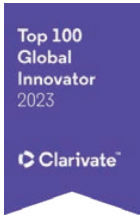


2023.1

小诸村田制作所(长野县)新厂房竣工
~应对高频模块中长期需求增加~

2023.2

村田制作所在“Clarivate2023年全球百强创新企业”评选中获奖
~连续两年入选“全球百强创新企业”~



2023.2

村田位于东北、北陆、东海地区的4家工厂导入了利用太阳能电池板、公司研发的蓄电池、能源控制的自发电设备
~推进利用可再生能源和降低地区社会环境负担~

2023.3

Murata Electronics (Thailand), Ltd.的新厂房竣工
~应对多层陶瓷电容器中长期需求增加~



仙台村田制作所(宫城县)



WAKURA 村田制作所(石川县)



伊势村田制作所(三重县)



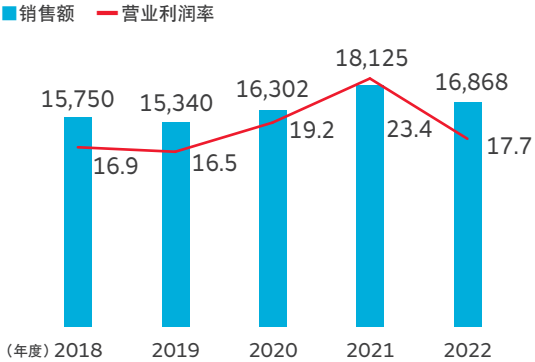
HAKUI 村田制作所(石川县)

公司新闻

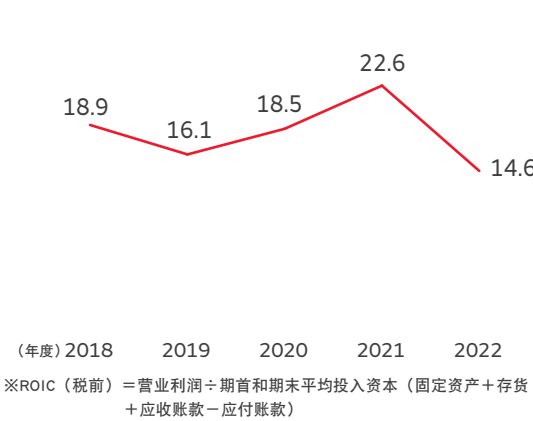
财务、ESG数据要点

财务（美国会计准则）

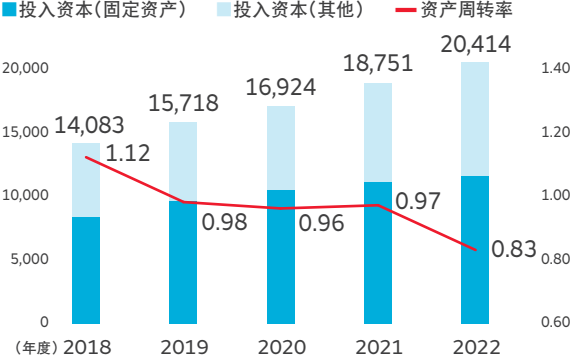
销售额/营业利润率（单位：亿日元/%）



ROIC(税前)※（单位：%）

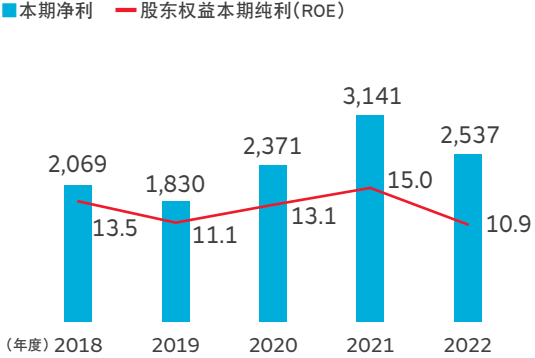


投入资本※1/资产周转率※2（单位：亿日元/次）

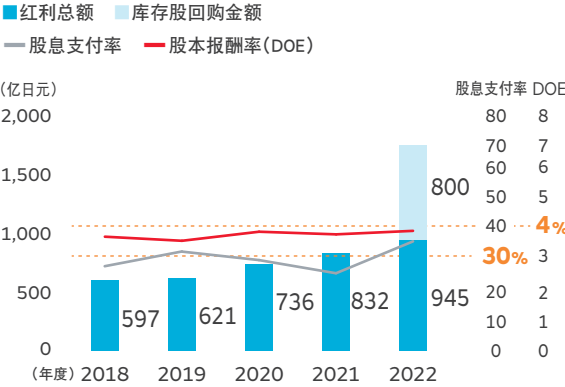


※1 期初和期末平均
※2 资产周转率 = 销售额 ÷ 投入资本

本期净利/ 股东权益本期纯利(ROE)（单位：亿日元/%）

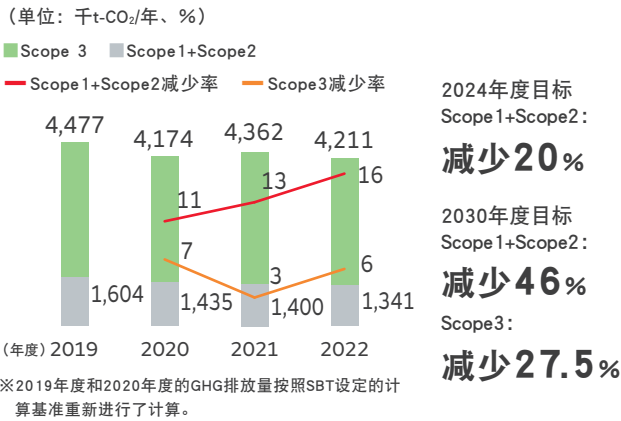


股东回报（单位：亿日元/%）

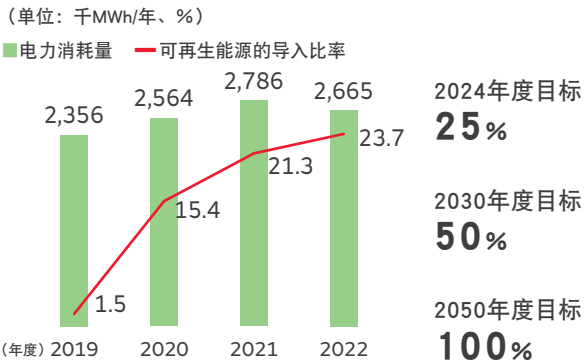


ESG

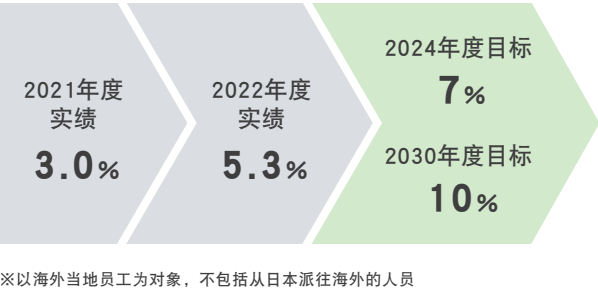
温室气体(GHG)排放量/ 与2019年度相比减排率



电力消耗量/ 可再生能源的导入比率

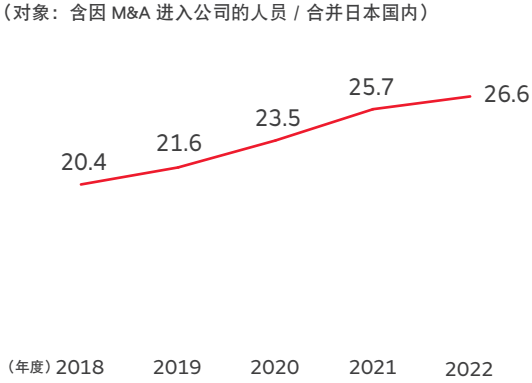


海外间接部门员工※在其他据点的工作经验比率

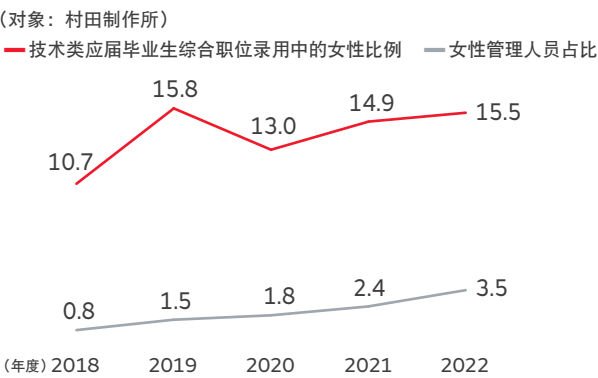


※以海外当地员工为对象，不包括从日本派往海外的人员

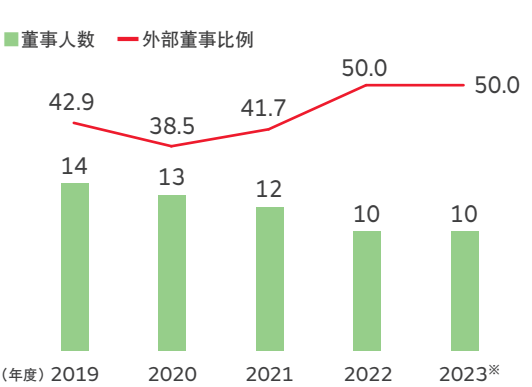
管理职位录用有工作经验者所占比例（单位：%）



技术类应届毕业生综合职位录用中的女性比例 / 女性管理人员占比（单位：%）



董事人数/外部董事比例（单位：人/%）



※截至2023年6月末

村田的价值创造流程

在村田，“经营理念”是思考和行动的基础，全球员工怀着同样的想法，应对不断变化的事业环境。同时，每一位员工都能感受到工作的价值和自身的成长，相互信任、合作并发挥出综合力量，从而实现了新的创新。

Innovator in Electronics ～作为电子产业创新的先行者，通过能动性的价值创造实现富裕社会～

- 电子产品领域的扩大
- 向可持续发展社会的转变
- 数字化的发展
- 地缘政治风险增加
- 人口结构和权力平衡的变化
- 对后新冠时代社会的应对

环境分析（机遇和风险）



- 通过践行经营理念而培育的村田经营资本
- 人力资本 ● 知识和技术资本
 - 组织资本 ● 客户和合作伙伴资本
 - 产品制造资本 ● 财务资本

公司信条（经营理念）

加强公司治理

成长战略



以社会问题为起点的重点课题



加强经营基础

Vision2030 理想姿态

以村田的创新创造社会价值和
经济价值的良性循环，
为实现富裕社会做出贡献。

支持现今的村田
深深扎根于社会基础设施

开拓未来的村田
加速解决社会问题

与社会和谐的村田
追求可持续发展的业务流程

全球首位的元件制造商

与持股人共同创造的价值

经济价值

- 销售额 ● 营业利润率 ● ROIC（税前）

社会价值

- 温室气体排放量
- 可再生能源的导入比率
- 可持续的资源利用率
- 循环资源转化率
- 海外间接员工在其他分公司的工作经验比率
- 员工敬业度肯定回答比率

经营资本和竞争力

“为文化发展做出贡献”是村田的使命,也是村田的存在意义。为了全体员工共同实现这一使命,村田以“CS和ES”为经营中的重要价值观。

村田的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感受到自己的价值并不断成长”。提高CS可让员工感受到工作价值并得到成长,提高ES则能为客户提供更多价值。我们希望村田成为能够在日常工作中实现CS和ES的企业,并正在付诸实践。此外,通过实践经营理念而培育的“经营资本”是我们直至未来不断创造价值的源泉。以继续在高层次上实现“CS和ES”为原动力,有效利用这些资本,就可以让村田的“竞争力”得到发挥。

今后我们将继续注重经营理念的精神,同时强化资本并不断提高竞争力,以此来实现作为Innovator in Electronics的持续性价值创造。

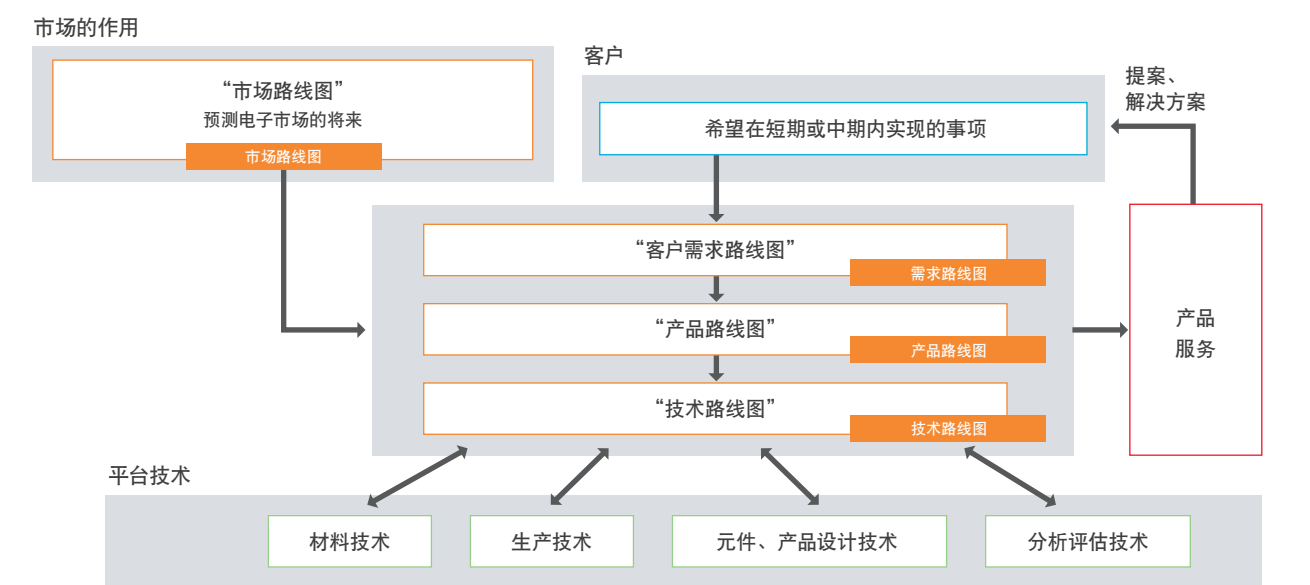
经营资本 通过践行经营理念而培育的价值创造源泉

 人力资本	- 向全球推广公司信条(经营理念) - 认同经营理念并诚挚践行的员工 - 重视CS和ES的价值观 - 有效发挥多样化个体并相互协作的组织风气	▶P.35 利益相关者参与 ▶P.73 人事负责董事致词 ▶P.75 强化人力资本 ▶P.81 尊重人权
 组织资本	- 以科学管理为后盾的经营管理思想和管理体系 - 为获得利益相关者的信赖、实现共同成长和发展的坚实的公司治理	▶P.37 公司本部长致辞 ▶P.86 风险管理 ▶P.93 董事长致词 ▶P.95 企业治理
 产品制造资本	- 实现从材料到产品的高度磨合的生产技术和管理体系 - 强烈的改进意识和用于促进改进的管理技术 - 追溯到源头的质量管理技术和品质管理体系	▶P.63 村田的产品制造
 知识和技术资本	作为Innovator in Electronics(电子行业创新者)迄今为止积累和扩展的特有平台技术、核心技术和知识产权	▶P.57 技术与事业开发本部长致辞 ▶P.61 推动基础技术开发和创新/村田的知识产权活动 ▶P.62 村田的知识产权活动
 客户和合作伙伴资本	- 通过提供全球首位的产品群构建的客户和销售网络 - 遍布全球的分公司网络和团队合作 - 供应链中的全球合作伙伴网络 - 通过坚实的网络积累信誉和信赖	▶P.35 利益相关者参与 ▶P.80 与地区社会的共生 ▶P.83 推进CSR采购
 财务资本	- 支持可持续成长并能够为环境变化和多种机遇及风险做准备的财务基础 - 重视ROIC(税前)并从长远角度致力于提高资本效率的投资战略 - 通过与利益相关者和资本市场对话积累至今的信誉	▶P.35 利益相关者参与 ▶P.37 公司本部长致辞

竞争力 1 预测未来的能力

大部分销售额是来自全球市场中的高市场份额产品,因此我们拥有与广泛行业中的客户进行交流的机会,可以先行了解客户的需求。

身处变化巨大的业务环境中,我们应当通过加强各功能间的合作、制定四个路线图、预测客户需求并集全公司之力准备理想解决方案,持续为客户提供价值。销售市场部门根据大规模市场的趋势制定市场路线图,事业部的促销部门再将其与中长期客户需求结合,绘制出需求路线图。再由开发部门将其与产品路线图和技术路线图关联起来,推进研发和产品开发工作。我们以“全员营销”为口号,充分利用全球网络,抢先了解客户需求,每一位员工都努力优化向客户提供的价值。

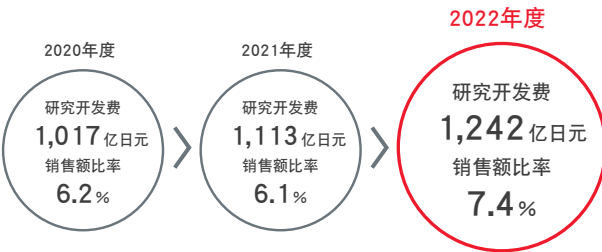


竞争力 2 将需求转化为实体的能力 / 竞争力 3 提供价值的

村田构建了从材料到产品的垂直整合型一条龙生产体制,不断投资于材料技术、工序技术、生产技术、产品设计技术、分析评估技术等的开发。村田还将以此独立开发和获得的关键技术平台化,并推广到各式各样的产品和流程中。

在ECM(工程链管理)方面,材料开发、产品开发、生产技术和制造各项功能紧密合作,同时还通过充分利用平台化技术提高整个集团的开发效率,持续创造出新产品,将客户的需求“转化为实体”。

而在ECM方面创造出的流程、设备和新产品会在SCM(供应链管理)工序系统中得到量产化,并在生产管理体系中与客户信息和生产信息结合。借此,我们得以迅速及时地向客户“提供价值”。



Vision2030成长战略

在正在发生巨大变化的电子市场中,为了使村田今后继续作为Innovator创造价值,我们需要进行从全局上把握技术和社会变革趋势的经营。为了实现“Vision2030”中提出的理想姿态,制定了两个成长战略并为此不懈努力。

第一个成长战略是以三层资产组合与四个事业机会为轴心,“深化基础事业,发展商业模式”,以达到提高资产组合经营水平的目的。

第二个成长战略是面向2030年,村田切实地执行必要措施,“实施四项经营改革”,以达到强化经营基础的目的。

将这些作为愿景展示出来,使直至2030年的措施具有一贯性,通过实现理想姿态,力争进一步提高企业价值。

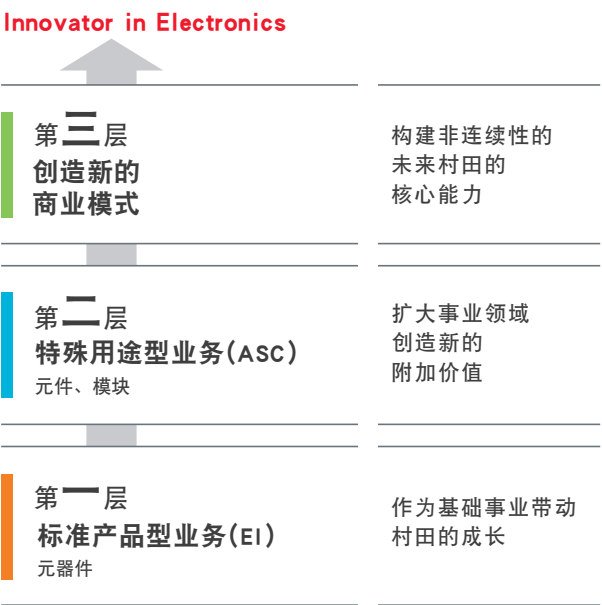


成长战略① 深化基础事业,发展商业模式 ▶P.45

三层资产组合经营中各层的定位为,第一层是以电容器和电感器为中心的标准产品型业务,第二层是以模块和元件为中心的特殊用途型业务,第三层是随着电子产品领域的扩大,创造出可

针对客户需求变化提供价值的新型商业模式。使用三层结构的资产组合实施经营,在“通信、移动、环境、全人健康”四个事业机会中创造价值。

三层资产组合



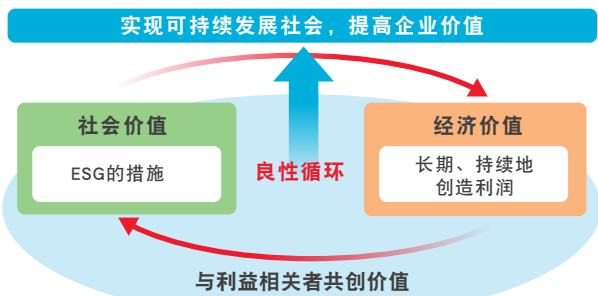
4个事业机会



成长战略② 实施四项经营改革

1 创造社会价值和经济价值良性循环的经营

村田认为,助力实现可持续发展社会与创造利润是相辅相成的,为实现这一目标,我们将通过创新持续为客户和社会创造并提供价值,并将获得的利润再投资,进一步创造价值,以实现“社会价值和经济价值的良性循环”。此外,还精益求精致力于解决社会课题,以此强化事业竞争力。



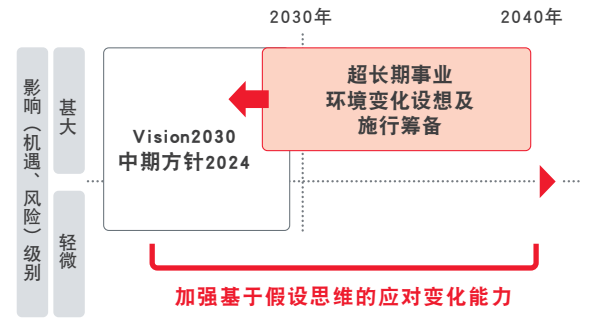
2 实践自主分散式的组织运营

随着最近外部环境的快速变化和事业规模的扩大,让每一位员工都意识到必须进行整体优化和应对变化,从而主动思考,迅速在各个现场做出决定并采取行动,这一点显得越来越重要。我们在组织运营上的目标是,每位员工都兼具“自主性”、“整体性”、“进步性”三者,并能切身感受到工作价值和成长。



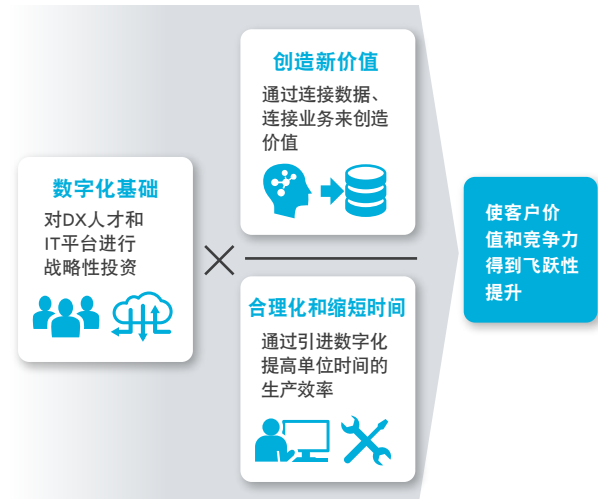
3 基于假设思维的应对变化式经营

在剧烈的环境变化中,摒弃被动思维,对将来可能发生的情况提前进行假设,根据变化灵活地修正前进轨道,实践可应对变化的事业经营。各功能部门、各组织将继续执行针对未来的信息收集、讨论、行动、监督,提高对环境变化的灵敏度,增强应对变化的能力。



4 推动数字化转型(DX)

村田将数字化转型(DX)定义为“将村田内外的人和组织(业务)通过数字化自由地连接到一起,通过缩短、加快流程并使其可视化,使客户价值和竞争力得到飞跃性提升”,并加速推行变革措施。



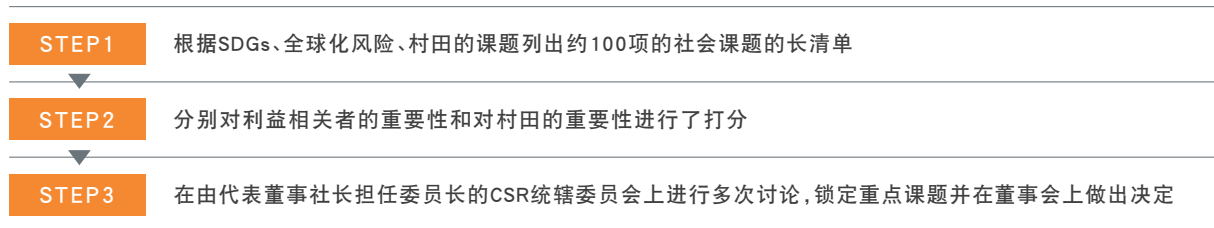
村田的重点课题

村田提出的“Vision2030”的理想姿态是通过与各位利益相关者共同创造，支持现在、开辟未来，与社会相协调，从而创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现富饶社会做出贡献。

我们将通过创新持续为客户和社会创造并提供价值，并将获得的利润再投资以进一步促进价值创造，以此为实现可持续

发展社会做出贡献，并创造利润。为此，我们以社会课题为起点，从“通过事业对解决社会课题的贡献”和“通过整个企业活动解决社会课题的措施”这两个角度设定了13个重点课题、推行了措施。

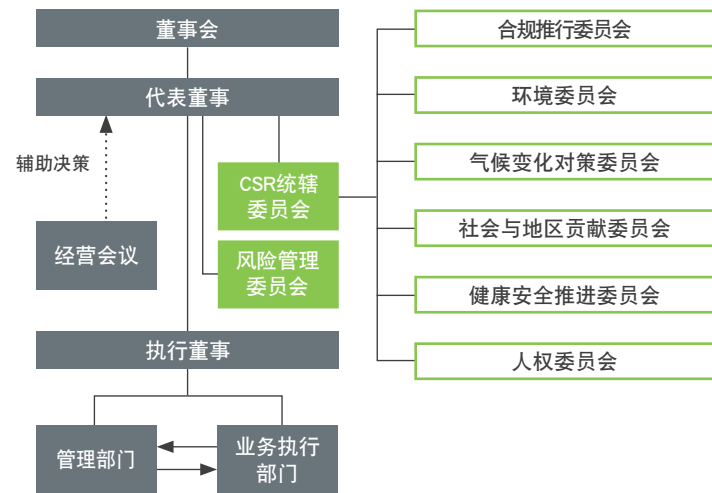
锁定重点课题的流程



推行体制

村田为了构建CSR管理体制和设定活动方向,设置了CSR统辖委员会。

2022年度,新设定了“人权委员会”作为CSR统辖委员会的下
属委员会,还在2023年度,将原本作为CSR统辖委员会下属委员会



的“风险管理委员会”更改为由代表董事直接管辖的组织。通过这些组织体制,将跨组织活动作为必要主题来推进讨论,并推行措施应对重点课题。

CSR统辖委员会

为使可持续发展相关措施等CSR经营能持续有计划地推进而设置,是负责公司内部的CSR宣传渗透和对外部的一元化应对的委员会

风险管理委员会

▶ P.86

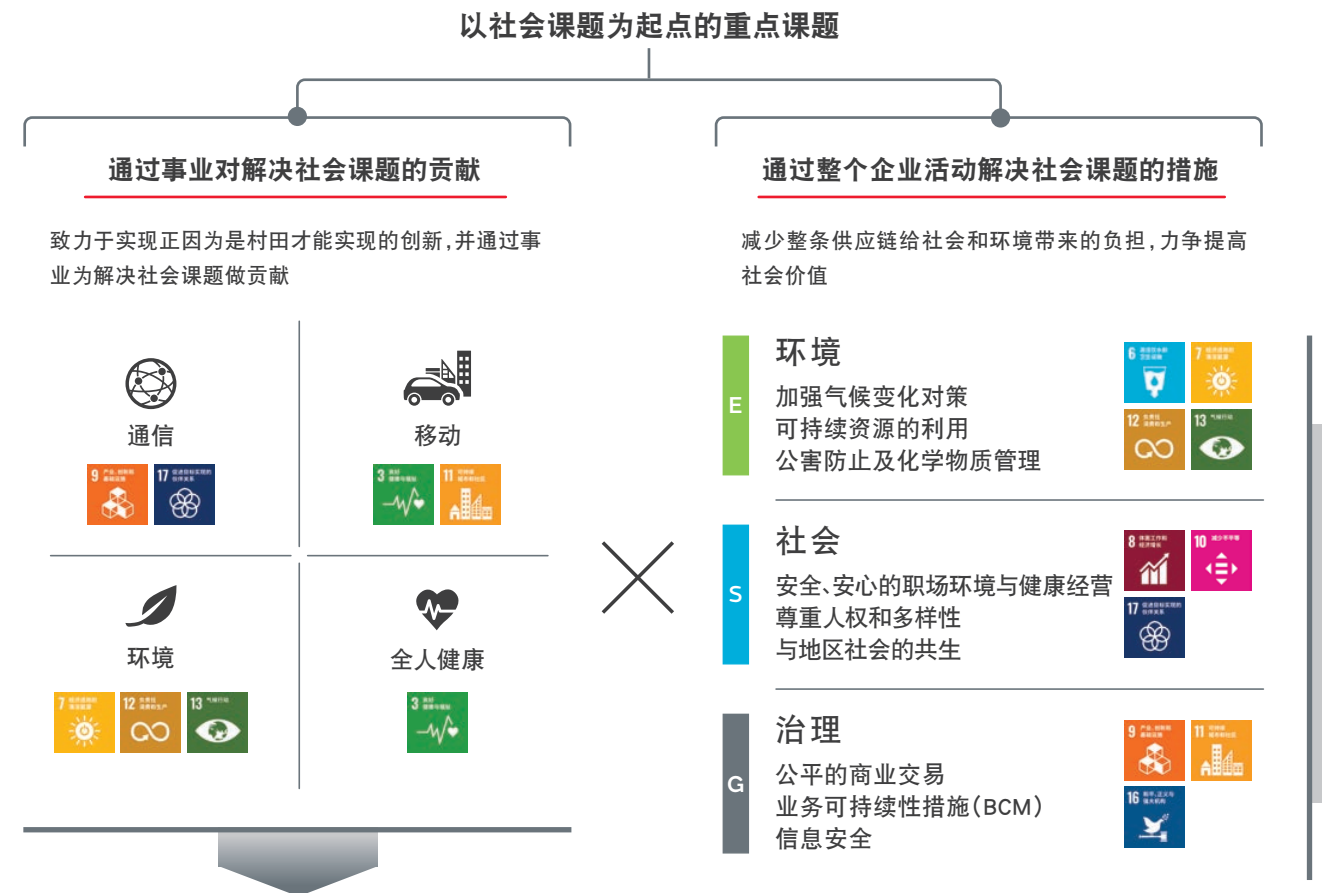
对于会影响事业活动的全公司风险，在认识和评估其内容之后，审议相应对策的委员会

人权委员会

▶ P.81

为跨组织解决人权领域的全公司课题而设置的委员会

重点课题的全貌



通过事业对解决社会课题的贡献

事业机会的角度在 ▶ P.45

重点课题	设定重点课题的背景	村田提供的社会价值
 通信	着眼于5G和6G的通信系统发展,应用的多样化、数字化转型和物联网的发展等,通信成为丰富人们生活的不可或缺的社会基础设施,今后也将为解决社会课题发挥重要的作用。村田将其设定为重点课题,旨在今后也持续不断地为因通信技术发展而扩大的社会基础设施建设做贡献。	● 通过稳定供应搭载于众多通信设备的市场占有率高的产品,促进电子产业稳定发展 ● 通过提供先进的产品,升级通信系统,拓展应用
 移动	以城市化发展、工作方式变化、日益严重的环境问题等为背景,汽车本身的形态正在发生巨大变化。面对移动领域中多样化的客户需求,村田将其设定为重点课题,旨在为实现安全、安心的交通社会以及实现多种移动方式和服务相融合的社会做贡献。	● 通过稳定提供高质量、高可靠性的产品,普及新能源汽车,实现脱碳社会 ● 通过提供与自动驾驶技术发展相应的高功能、高可靠性的产品,提高汽车安全性,如驾驶辅助系统等 ● 提供有助于预防交通事故和解决物流行业课题的小型、高性能产品和解决方案
 环境	以气候变化为首的环境问题威胁着人类和地球的健康,同时也影响着村田的业务、客户和整条供应链。为实现可持续发展社会,村田将其设定为重点课题,旨在创建解决气候变化和资源能源短缺问题的事业,为解决全球环境问题做贡献。	● 通过使产品变得轻薄短小,节省使用材料和包装材料,以及减少制造和运输相关的能源消耗 ● 通过提高产品性能,减少电子设备的元件点数,改善能源效率 ● 通过有效利用电池和电源以及用模块和传感器监测环境,促进发展脱碳社会和循环经济 ● 将本公司在流程改善过程中获得的节能与可再生能源技术以及生产知识向公司外部推广
 全人健康	随着人口老龄化的加速,预防医学和增强体质方面的措施得到广泛推行,同时,健康的概念发生了变化,除身体健康之外,还包括在心理和社会方面取得平衡的健康、人们对自身幸福的追求等。村田将其设定为重点课题,旨在为实现所有人都能度过健康富裕人生的社会做贡献。	● 通过提供小型、高质量的产品,加快医疗保健领域的数字化进程 ● 将村田的产品和技术相结合,提供有助于可视化和人们行动变化的解决方案

通过整个企业活动解决社会课题的措施

环境



加强气候变化对策

▶P.65

WEB

https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/climate_change

设定重点课题的背景	近年来,气候变化在世界各地引起了各种环境问题。村田将其设定为重点课题,旨在遵循着作为经营理念的公司信条的精神,以从本公司的环境措施和事业活动两方面推进气候变化对策,促进社会价值和经济价值的良性循环为目标,为社会实现脱碳化做贡献。
目标姿态	按照RE100 ^{※1} 和SBT ^{※2} 进行事业运营,力争削减产品制造中的温室气体。
中长期目标	2024年度目标:温室气体排放量(Scope1+2):与2019年度相比减少20%(128万t-CO ₂ e以下) 可再生能源的导入比率:25% 2030年度目标:温室气体排放量(Scope1+2):与2019年度相比减少46%(87万t-CO ₂ e以下) 温室气体排放量(Scope3):与2019年度相比减少27.5%(325万t-CO ₂ e以下) 可再生能源的导入比率:50% 2050年度目标:可再生能源的导入比率:100%
2022年度实绩	●采取了推动节能和可再生能源利用、购买可再生能源证书等措施,2022年度的温室气体排放量(Scope1+2)与2019年度相比减少16%(134万t-CO ₂ e),可再生能源导入率升至24%。 ●为了削减价值链上游的CO ₂ 排放,于2022年度开始向主要供应商听取意见,并与运输公司合作进行运输形态转换 ^{※3} 的验证(2022年度的Scope3排放量:421万t-CO ₂)。 ●在日本国内4家工厂新导入结合了太阳能电池板技术和蓄电池技术的系统,这4家工厂的CO ₂ 全年累计减排效果变为1,897t-CO ₂ e。 ●村田整体采取了约570项节能措施(预计减排效果为47,000t-CO ₂ e/年)。 ●无锡村田电子有限公司(中国)的工厂建成了村田率先安装了双面发电太阳能板和墙面太阳能板的环保型立体停车场。 ●根据三菱商事提供的虚拟PPA ^{※4} (购电协议)方案,签订了采购具有额外性的来自可再生能源的电力(70MW)的协议。 ●为了应对TCFD,除2022年度的定性评价以外,还实施了4℃情景(IPCC RCP ^{※5} 8.5, IEA/STEPS ^{※6})、1.5/2℃情景(IPCC RCP1.9和2.6, IEA/SDS ^{※7})中的转型风险与机会的定量分析。
当前的课题和措施	●以能源使用情况可视化为主要目的,努力计算出CFP ^{※8} ,并采取有效的节能措施。 ●运用可持续发展投资促进制度(公司内部碳定价制度/投资回收期间的判定放宽等),加快推进节能与可再生能源利用措施。 ●探讨从非现场长期采购可再生能源或从电力公司长期采购可再生能源。 ●研讨通过与供应商合作来细化数据以及数据的运用方法,并明确通过与运输公司合作进行运输形态转换的适用范围和减排效果。 ●在推动利用可再生能源、采取温室气体减排措施的基础上,研讨村田为实现碳中和的路线图和战略制定。

※1 由国际非政府组织“The Climate Group”发起,号召世界上具有影响力的企业以100%可再生能源使用率为目标的国际倡议。

※2 Science Based Targets 针对长期温室气体减排方案基于科学设定的量化目标。

※3 以减少运输领域的CO₂排放量为目的,将卡车等运输方式转换为环境负担小的铁路、船舶等。

※4 Virtual Power Purchase Agreement 该体系交易可再生能源电力的环境价值而非电力本身。是一种采购具有额外性的可再生能源的方式。

※5 Representative Concentration Pathways 典型浓度路径情景。

※6 Stated Policies Scenario IEA (国际能源机构)结合各国政府当前计划后进行总结的既定政策情景。

※7 Sustainable Development Scenario 可持续发展情景。

※8 Carbon Footprint of Product 产品在整个生命周期中的温室气体排放量。

可持续资源的利用

▶P.71

WEB

https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/resource

设定重点课题的背景	全球范围内的人口增加造成了资源枯竭、废弃物量增加等社会问题日趋严重。村田将其设定为重点课题,旨在为了通过在本公司的事业活动中实现资源的可持续利用,从而解决这些社会课题、助力文化发展。
目标姿态	在村田的事业活动中实现资源的可持续利用,并通过与合作伙伴的共创为文化的发展做出贡献。
中长期目标	2024年度目标:可持续的资源利用率 ^{※1} :较2021年度实绩改善1% 循环资源转化率 ^{※2} :较2021年度实绩改善5% 2030年度目标:可持续的资源利用率:25% 循环资源转化率:50% 2050年度目标:可持续的资源利用率:100% 循环资源转化率:100%
2022年度实绩	●为了掌握可持续的资源利用率、循环资源转化率,推动了采购资源量及其再循环率、排放物处理实绩的调查。 ●继续采取了减少废弃物的措施。 ●为了实现资源循环,部分事业所开始对多层陶瓷电容器的制造工序中使用的PET薄膜实施水平再循环。
当前的课题和措施	●继续采取向供应商了解可持续的资源利用率措施。 ●继续采取了解各业务部门的循环资源转化率的措施。 ●为达成中长期目标,继续采取向各业务部门和事业所宣传先进案例的措施。

※1 通过构建循环利用框架等,可在将来持续利用的“枯竭风险较低的资源”在使用资源总量中所占的比例(有可能枯竭的资源:银、镍等)。

※2 村田的排放物(废弃物+有价值物)作为循环资源再利用的比例。

公害防止及化学物质管理

WEB

https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/pollution_chemical

设定重点课题的背景	近年来,各国都加强了环境管制。村田将其设定为重点课题,旨在为了通过促进先于这些管制的措施来尽可能地减少为环境带来的负担、追求可持续发展的事业流程。
目标姿态	力求不受传统框架束缚地追求可持续发展的事业流程,以减轻环境负担、实现与社会协调的产品制造。
中长期目标	2024年度目标:重大环境突发事件发生数:0件 VOC ^{※1} 排放量:低于2021年度排放量 停止在具有清洁用途的化学品中加入特定的VOC。 2030年度目标:重大环境突发事件发生数:0件 VOC排放量:与2021年度相比减少30%
2022年度实绩	●2022年度发生了4件重大环境突发事件 ^{※2} 。策划了用于降低重大环境突发事件发生风险的理想姿态,并针对达成2024年度目标设定了课题和措施。 ●为减少VOC排放量,统计了各业务部门和事业所的VOC排放量,掌握了现有情况。 ●建立了在开始使用具有清洁用途的化学品前确认其不含有目标VOC的体制。目前正在推行试运用。而且,各业务部门已着手制定替代措施和时间表。
当前的课题和措施	●针对2022年度为降低重大环境突发事件发生风险而设定的课题,采取相应措施。2023年度,根据以往发生的突发事件,各事业所无遗漏地筛查突发事件发生风险,调整为能采取风险降低措施的体制。 ●在目标事业所内制定并实行VOC减排措施和时间表。 ●针对含目标VOC的具有清洁用途的化学品制定替代方案。

※1 Volatile Organic Compound 挥发性有机化合物,是大气污染的元凶之一。

※2 发生了轻油和生活排水少量泄漏,在用地边界上超过了法律规定值的突发事件,不过没有受到停产、罚款、勒令清洁等行政处罚。

社会



安全、安心的职场环境与健康经营

▶P.78

WEB

https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure

设定重点课题的背景	村田重要的价值观CS、ES的基石是“员工的身心健康”。村田将其设定为重点课题,在这个认识的基础上,旨在推进包括安全、安心在内的健康经营。
目标姿态	努力实现在安全的职场环境中,每一位员工都能感受到自身的健康并放心地工作。
中长期目标	2024年度目标:人员死亡重大事故:0件 千人工伤率 ^{※1} :低于1.35 火灾事故发生数:与2019年度至2021年度的平均值相比减少30% 主观性健康观 ^{※2} :80%(非常健康的回答至少占14%) 2030年度目标:杜绝人员死亡重大事故和员工受伤事故,让职场充满健康活力。 人员死亡重大事故:0件 千人工伤率:低于1.0 火灾事故发生数:0件 主观性健康观:80%(非常健康的回答至少占20%)
2022年度实绩	●2022年度的人员死亡重大工伤事故数为0件,千人工伤率为1.44。通过公布工伤信息、召开负责人会议、开始导入提高风险筛查全面性的全新风险评估方式等,采取了减少工伤的措施。 ●2022年度的火灾事故与2019年度至2021年度的平均值相比减少30%。分析火灾事故的原因,制定了防止再次发生的对策。 ●2022年度的主观性健康观升至77%。按照健康经营计划采取了措施,共享案例,并由负责人举办了相互协商会。
当前的课题和措施	●在为了进一步减少工伤事故导入新的风险评估的同时,着眼于自2024年度起实施的65岁退休年龄延长制度,推行保持健康和体力的支援措施。 ●为了在现场持续使用新的风险评估,我们将在事业所内建立相应的教育体制,使其从教育到实施都能得到有效运用。 ●根据健康经营计划,通过建立促进健康经营的体制、采取健康措施、加强压力管理、提升健康知识素养水平等措施,努力增强主观性健康观。

※1 村田以包括休假工伤和无假工伤的千人率进行管理。

※2 这是对自身健康状况进行主观评价的指标,而非健康体检等的数值结果。通过肯定回答率来掌握。

尊重人权和多样性

▶P.75 ▶P.81

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/hr/capital
WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human_rights

设定重点课题的背景	正如公司经营理念“供应特有产品贡献文化发展”所述，村田通过开拓创新与客户共同成长。创新要靠不同个体之间的切磋琢磨才能产生，要使文化得到发展，包括供应链在内与之有关的所有利益相关者的人权都必须得到尊重。在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。
目标姿态	理解并尊重广泛的人权概念，在全球充分运用多元化的人才，力争实现持续成长。
中长期目标	2024年度目标：海外间接部门员工※在其他据点的工作经验比率：7% 女性管理人员占比：4%（村田制作所） 遵循人权管理体系，将PDCA循环推广到各事业所。 2030年度目标：海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率：10% 女性管理人员占比：10%（村田制作所）
2022年度实绩	●2022年度的海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率为5.3%。扩充了能积累多种全球工作经验的体制和计划。 ●2022年度的女性管理人员占比（村田制作所）为3.5%。为了提高女性管理人员占比，不仅对目标人员实施了培养计划，还举办了针对组织领导的讲习会和针对女性的谈话会。 ●遵循人权管理体系，在日本全国的事业所实施运用，同时向海外事业所推广。 ●除了开展“商业和人权”的培训以外，还继续推行了员工人权意识培养的措施。 ●设立了“人权委员会”，作为CSR统辖委员会的下级组织。
当前的课题和措施	●我们将采取以下措施：加强女性录用、制定候选人培养计划、改革管理人员意识等。 ●除了一直以来运用的各事业所的人权管理体系以外，还连同外部专家对全公司进行人权风险评估，探查包括供应链在内的村田整体的人权风险。 ●在日本国内外事业所运用人权管理体系的同时，根据近年来的国际潮流，通过向据点领导、负责人、办事人员实施人权教育等，完成进一步强化。

※以海外当地员工为对象，不包括从日本派往海外的人员。

与地区社会的共生

▶P.80

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society

设定重点课题的背景	村田基于创始人的理念，希望成为一家给当地带来喜悦与自豪的企业，并让员工为自己在村田工作而感到喜悦与自豪。为此，我们作为地区社会的一员，致力于各项贡献活动。近年来，由于事业开展地区对村田的期望变高，为了实现这一理念，就需要以比以往更大的力度加强措施，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。
目标姿态	无论事业环境如何变化，始终保持与地区的协调，让村田成为给当地带来自豪的企业。
中长期目标	2024年度目标：注重与地区群众的交流，开展促进解决地区课题的贡献活动。 2030年度目标：注重与地区群众的交流，开展促进解决地区课题的贡献活动。
2022年度实绩	●依照为社会和地区做贡献的活动指南，了解了集团各公司对所在地区的影响以及地区的课题与需求，积极主动地计划和实施了贡献活动。 ●本公司网站上展示了社会地区贡献活动的措施和思路，并在“社会贡献活动博客”上时常发布实施的活动。 ●通过用体育为社会做贡献的活动，例如与出生于当地的职业高尔夫选手川崎春花签订所属合同等，激励员工士气，为提高地区活力做出贡献。 ●自2019年起与地区的各教育机构等合作，以上门授课的形式，实施了体验式编程教育“动起来吧！！机器人老师”，孩子们通过自己解决问题，掌握了编程思维和逻辑思维能力。2022年度有20家学校、784名儿童参加了课程。 ●福井村田制作所（福井县）和出云村田制作所（岛根县）通过与行政机构的对话，向合作公司中从事制造的日裔巴西人的子女较多的中小学校派遣翻译人员，捐赠翻译设备等，用以支持日语教学和增强交流。
当前的课题和措施	●通过与地区的对话，针对村田各据点所存在的地区课题和需求，与各地区的员工共同实行必要的措施。 ●各据点致力于公布和发送公司内外的信息，通过提高对村田的地区贡献的认知度，使村田成为让地区引以为豪的企业。

治理



公平的商业交易

▶P.89

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/compliance

设定重点课题的背景	村田在《CSR宪章》及《企业伦理规范·行动指南》中规定了与交易伙伴的公平交易、遵守反垄断法、防止行贿受贿和腐败等，并将其作为日常事业活动和业务的基础，努力实现公平商业交易。村田为了在向全球拓展事业的过程中，得到社会各界的信任并实现健康持续的成长，贯彻公平商业交易至关重要，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。
目标姿态	力争保持严重违反“公平商业交易”事件零发生、作为企业持续受到社会信赖。
中长期目标	2024年度目标：<反垄断法>在全球范围内渗透和贯彻法律法规、公司内部规定和程序。 <行贿受贿>在腐败程度指数高的地区根据集团政策构建防止行贿受贿的管理体系并使其发挥功能，建立向总公司报告的体制。 2030年度目标：<反垄断法>在全球范围内渗透和贯彻法律法规、公司内部规定和程序。 <行贿受贿>在所有关联公司根据集团政策构建防止行贿受贿的管理体系，保持行贿受贿和贪污事件零发生。
2022年度实绩	<反垄断法> ●为了正确运用有关防止违反反垄断法的公司内部规定和程序，改善了在公司内部宣传此项内部规定和程序的方法等。 ●在日本国内外实施了实践性的反垄断教育。 <行贿受贿> ●推行了行贿受贿管理体系。 ●为了增强员工的理解，努力充实了行贿受贿相关的员工教育。
当前的课题和措施	<反垄断法> ●继续实施反垄断相关的内部规定和程序的发布和教育，加强对员工的渗透和贯彻。 <行贿受贿> ●完成行贿受贿管理体系的导入，并建立导入后的监督体制。 ●通过教育加深员工对于行贿受贿的理解，同时保持行贿受贿和贪污事件零发生。

业务可持续性措施（BCM[※]）

▶P.87

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/risk

设定重点课题的背景	即便企业出现了対事业活动产生重大影响的紧急事态时，也应将人的生命安全放在第一位，顺利恢复产品供应，并履行企业应尽的社会责任。作为“全球名列前茅的元件制造商”，村田认识到，推行业务可持续性措施以确保村田始终是客户和社会的理想选择是一项重要课题，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。
目标姿态	在日本国内外事业所和工厂构建BCM体制，做好防灾等准备。
中长期目标	2024年度目标：在日本国内事业所和工厂完善具备必要项目的BCP。 在海外事业所和工厂针对所在地可能出现的灾害制定BCP。 2030年度目标：在全公司范围内构建BCM，以便在灾害发生时，未受灾的据点能够迅速展开合作，保证村田集团整体的事业连续性。 各个事业所和工厂都应自主实践通过定期演习等验证并改善BCP的有效性等BCM活动。针对预计会导致严重损失的南海海槽地震实施对策。
2022年度实绩	●在日本国内完善了BCP，如各事业所和工厂重新审视对设想的自然灾害造成基础设施等受灾的假想情况、设想与此对应的各工序制造停止期间和恢复期间、为了不停止向客户提供产品而预先制定应对计划等。 ●在海外，在考虑各国自然灾害风险等的基础上，开始采取与日本国内相同的BCP修改措施。
当前的课题和措施	●重新审视设想的自然灾害风险和假想受灾情况，在日本国内和海外事业所及工厂推动具有实效性的BCP修改，用以避免停止向客户提供产品。

※Business Continuity Management：在平时实施各种管理活动，包括制定、维护并更新BCP（Business Continuity Plan：业务连续性计划）以实现业务连续性、实施预先措施，采取预先应对措施、实施旨在推广措施的教育及演习等。

信息安全

▶P.88

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/security

设定重点课题的背景	近年来，以公司所持信息为目标的公司内部的不正当信息泄露，以及因网络攻击而导致公司业务停滞等的信息安全风险有所增加。为了让各位利益相关者放心，必须要对作为村田竞争之源的技术信息和经营信息等企业信息、保管的个人信息，以及由交易伙伴、客户和合作伙伴提供的信息等村田所持信息加以严格保护，在认识到其重要性的基础上，我们将其设定为重点课题。
目标姿态	我们的目标是通过日常执行信息安全风险管理的PDCA循环，将风险降到理想程度，从而避免判断为可能会造成重大影响的事件的发生。
中长期目标	2024年度目标：判断为可能会造成重大影响的事件数：0件 员工教育实施率 ^{※1} ：100% 2030年度目标：判断为可能会造成重大影响的事件数：0件 员工教育实施率：100%
2022年度实绩	●2022年度判断为可能会造成重大影响的事件发生数为1件 ^{※2} 。 ●2022年度的员工教育实施率为96%。
当前的课题和措施	●为应对新的风险和残存的风险、维持和提高信息安全水平，我们继续以国际标准（ISO27001）为基础，采取人员、技术和物理方面的措施。 ●由于信息安全在汽车行业内的的重要性不断提高，包括总公司在内的日本国内外主要据点均取得了作为德国汽车工业协会的信息安全评估TISAX ^{※3} 认证。今后也将努力增加取得该认证的据点，提升信息安全水平。

※1 实施率=实施的据点数÷总据点数

※2 “关于对本公司文件服务器的非法访问（第2份报告）” https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2023/0613

※3 Trusted Information Security Assessment Exchange

利益相关者参与

村田重视与客户、员工、股东、投资者、供应商、地区社会的各位人士等利益相关者的对话,在与各位的交流中认真听取宝贵意见,并将其运用在经营和事业活动中,由此达到与利益相关者共创价值的目的。通过对话与利益相关者建立信赖关系,并与各位创造新价值,为实践公司理念和实现可持续发展社会做出贡献。

利益相关者	与利益相关者的关系	参与方式		活动实绩示例	给经营和事业活动带来的效果
客户	村田将“CS和ES”作为经营的重要价值观。为了实现“CS和ES”,村田从客户新产品的企划、开发、设计的初始阶段开始,就通过技术交流会等交流方式,努力把握客户的需求。用这种活动解决客户的困惑之事或满足客户的需求,努力与客户建立长期的信赖关系。	营业活动中的交流 商品展会、在线研讨会 网站、社交媒体		村田的环境措施和客户支持体制 村田接受客户各种各样的要求,尤其在环境领域,致力于包括碳足迹在内的产品生命周期评价等复杂课题。为了解决这些课题,构建了营业部门、业务部门、功能主管部门紧密合作,快速准确地向客户提供信息的体制。	村田认为,帮助客户和社会解决课题、尽力使客户满意能够提高企业价值。将对业务有较大影响的客户的意见传达至公司内部,也有助于增强员工对解决社会课题的主人翁意识。
员工	村田将“CS和ES”作为经营的重要价值观。我们希望成为一家能够让每一位员工在日常工作中感受到工作价值并能持续成长的企业。为了形成这样的企业文化,我们正在推进双向沟通。	社长方针说明会 员工调查 员工培训(阶层教育、理念教育等) 与董事的对话会 内部门户网站、内部宣传报 内部举报制度、咨询窗口 劳资协商		与工会对话以及构建健康的劳资关系 村田制作所通过与工会的积极对话,开展了人事制度、工作方式的相关讨论。除每个月的劳资协商会议以外,每季度还提供劳资双方最高层就经营课题、职场课题展开对话的机会,以根据工会建议改善职场环境等方式,建立健康的劳资关系。	2022年度,劳资双方针对引入65岁退休制度,就各种制度设计、职级制度、升职制度的调整等对员工有较大影响的人事制度修改,进行了多次讨论。 通过从工会了解到员工对公司提案的意见,推动了讨论,达成了劳资协议。除了公司以外,工会还借助机关杂志广而告之,努力让大家加深对制度的理解。
股东、投资者	村田致力于及时、公平、准确地向股东和投资者披露信息。同时,为实现持续成长和提高中长期企业价值,积极地与股东和投资者开展建设性的对话。	面向证券分析师和投资者的说明会(信息说明会、ESG说明会、财务业绩说明会) 与国内外证券分析师和投资者的会议 股东大会 网站(IR、投资者信息)		与股东、投资者的建设性对话和价值创造 年内与各位投资者、分析师进行500多次对话,不仅是IR负责部门,经营层也积极参加了对话。此外,将在对话中获得的宝贵意见反馈给公司内部,进一步采取提高企业价值的措施。	根据股东、投资者的意见,在公司说明会上加强传达有关中长期视角下事业机会的内容,并召开了本公司首次ESG说明会。此外,在信息公开方面,改进了财务业绩说明会资料,扩充了ESG信息公布。
供应商	村田为了确立与供应商相互信任、共同繁荣的关系,十分重视沟通。我们与供应商共同致力于改进固有技术和管理技术,进行公平、公正、诚实的应对,遵守法律法规,并遵循社会道德建立了信赖关系。	日常采购惯例中的供应商应对 供应商专用网站 为供应商开设的咨询窗口 对供应商召开说明会并开展问卷调查 对供应商的现场监查		通过门户网站与供应商进行价值共创 村田在采购活动中也致力于推动数字化转型。作为其中一环,出于连接本公司和供应商之间的“信息”和“交流”的目的,我们针对供应商开设了门户网站,作为与供应商共创价值的基础加以运用。	在针对供应商的门户网站上,我们就生产、质量管理、SDGs等广泛的主题与供应商进行交流。将在此接收到的供应商的意见,与采购部门及相关部门共享,努力在整条供应链上,而非仅仅是本公司,提高经济价值和社会价值。
地区社会的民众	我们希望村田能成为“给当地带来喜悦与自豪的企业”。为了实现这一目标,我们通过持续开展有助于解决业务所在地区的课题的活动,努力让当地的民众了解本公司的事业和措施,并利用各种交流方法加强沟通,构建良好的信赖关系。	与工厂、事业所所在地区的地方政府、邻近居民、NPO等的对话和信息交流会 工厂参观 对当地活动的参与和赞助 员工参与的当地志愿者活动 上门(出差)授课和开设电子工作教室		以可持续发展的城市建设和事业成长为目标的地方创生项目 位于岛根县的出云村田制作所、岛根岛津、岛根富士通共同启动了地方创生项目。要在劳动人口减少的地方持续发展事业,必须实现地区的整体成长,因此通过强化与附近企业的合作,力图形成“可持续发展的城市建设”和事业成长的良性循环。	地方创生项目除了以年轻员工为中心开展活动以外,还进行产业界、学术界、政府三方合作,除3家公司外,还让行政机构、当地大学等参与进来。我们期待员工在与公司内外的各种人员合作的同时,致力于解决地区的社会课题,以此来培养和留住能支撑公司和地区未来的人才。

公司本部长致辞

通过进一步提高经营管理水平， 强化组织资本， 努力提升企业价值

董事 常务执行董事
公司本部 本部长
经营管理统括部 统括部长

南出 雅范

身为公司本部长的新责任与角色

我于2022年7月就任公司本部长，在这之前的职责是以会计、财务、经营战略为中心，就任后责任范围增加了人事、IT、可持续发展、治理、宣传、法务与知识产权等领域。在作为本公司特点的三维矩阵组织中，公司本部担负着功能优化、支援事业运营、在事业间促进形成协同效应的任务。而且在最近，在企业经营中需要

关注的视点从财务扩展到了非财务领域，本公司与各利益相关者正朝着相同的长期目标方向不断前进。从这一点来看，在率领员工团结一心发挥公司职能、从多角度为与利益相关者共创价值做出贡献等方面，我感到了新职务所要肩负的责任之重。

收入和利润减少的预期中也有中长期成长的萌芽

本公司产品销售额在新冠疫情中也稳步上升，但从2022年度中期开始，由于之前的远程办公和居家需求造成的特殊需求回落，笔记本电脑、平板电脑终端元件需求急剧减少，而且在智能手机方面，也出现大幅库存调整，元件需求持续低迷的状况。在损益方面，主要产品开工率下降以及原材料费用、能源费用等制造成本上升，无法通过日元贬值效应、合理化、成本上升的价格转嫁来弥补。其结果是，本公司2022年度的业绩为，销售额比上期减少6.9%，营业利润同比减少29.8%，收益显著降低。

同时，在2023年度，预计下半年度元件需求会逐渐恢复，但产品价格会下跌，工厂减产导致开工率大幅降低，人工费用和能源费用等成本上升，连续2期的收入和利润都将减少，设想中的情况较为严峻。

尽管面对如此情况，作为重点的移动市场，随着汽车电子化，销售有望增长，此外，第二层的部分产品也在采取措施尽力挽回市场份额，出于这些原因，中长期成长的成果也开始显现出来。

在严峻的事业环境中切实解决中期经营课题

2022年度，虽然业绩表现不佳，但在以长期价值创造为目标的基础建设方面获得了一定成果。具体来说，作为“Vision2030”第一阶段的“中期方针2024”中提出的中期经营课题，由“推进经营改革”、“升级资产组合管理”、“确立强健的经营基础”、“面向2030年的筹备”4部分组成，我们按照计划推行了各项措施。

在“推进经营改革”方面，为了稳固对经营管理流程的假设思维，将单年度预算和中期计划进行整合，添加数值目标作为事业计划的监测指标，明确地规定作为其前提的假设，并分别在各季度验证该假设，为迅速应对环境变化奠定了基础。作为可持续发展相关措施，我们加入了“RBA（Responsible Business Alliance）”（▶参照P.29），在CSR统括委员会中设立了人权委员会，还引进了可持续发展投资促进制度，以实现持续成长。该制度有两个要点。第一点是，作为促进投资的机制，设置了放宽回收期间的判定和特别框架等内容，第二点是采用了公司内部碳定价（ICP）制度。关于ICP，其特点在于在管理会计上将温室气体排放量作为成本进行认定。

在“升级资产组合管理”方面，将三层结构资产组合经营的实践和4个事业领域定位为重要的事业机会，并力争创造价值。关于前者，将2021年度收购的Resonant公司和Eta Wireless公司实施经营整合，强化第二层业务中的差异化技

术。关于后者，在基础领域的移动领域内，增强电容器的生产能力，积极投入电感器等新产品，努力提高影响力。在挑战领域，除了向本公司工厂推广公司制造的能源管理系统以外，还以创造出下一代所需的新事业为目标，投资环境基金。

在“确立强健的经营基础”方面，致力于强化人力资本和提高风险管理水平。在强化人力资本中，不仅培养下一任经营干部人才，还启动了名为“Make2030”的计划，旨在培养下一代领导人，构建各个年龄层的人才与现任经营层共同致力于长期经营课题的体制。此外，我们注重风险管理，借鉴外部董事经验，完善了有利于本公司价值创造流程的风险管理体制。基于这些措施，为了将风险管理明确作为经营的极重要课题，我们于2023年4月实行了机构变更，将之前隶属于CSR统括委员会管辖的风险管理委员会，变为由代表董事直接管辖。在新体制下，在业务机会中也扩大了风险管理的对象范围，还与基于假设思维的应对变化式经营主题谋求合作，进一步提高风险管理水平。

“面向2030年的筹备”是通过评估事业经营的机会与风险，并将必要的筹备具体化为行动。发掘和培养作为未来竞争力源泉的技术，制定并执行为技术提供支援的知识产权战略，在全球范围内建立网络以应对可能出现的威胁，推动风险相关的情景规划。

为了实现灵活的财务战略以及为扩大投资者层面,实施了股票分割

中期方针2024中提出的财务战略的方向性没有变化。以DOE(股本报酬率)4%与股息支付率30%以上为基准,将稳定增加红利作为基本方针,长期满足股东的期待。流动资金持有标准是2.5至3.5个月的销售额,以应对突发风险以及要迅速执行的战略性投资。在2022年度,时隔11年再次实施了800亿日元的库存股回购。今后也将以中长期角度观察事业机会、相应的投资计划以及资金流动性水平等,同时执行灵活的财务战略。

以经营理念为轴心,实践一以贯之的经营哲学,迈向更高水平

本公司创始以来的经营哲学以经营理念为中心,被融入垂直整合型商业模式以及对其进行补充的经营管理制度之中,同时作为价值观和行动指南深深地渗透到人群和组织之内。换言之,在基于经营理念的经营这一点上存在一贯性,本公司将其综合定义为价值创造流程中的“组织资本”并不断磨砺优化。

例如,本公司的经营理念中有“实践科学管理”的短语,它反映在贯彻源头管理的产品制造系统、质量管理体系、全

此外,还于2023年5月适时公布了将以10月1日为生效日实施股票分割(以每股分成3股的比例实施分割)。我们降低本公司股票每笔交易单位的金额,使个人投资者更容易进行买卖交易,来扩大投资者层面,提高市场流动性。本公司的这种BtoB商业模式对于个人投资者来说,可能有一些难以理解的方面。为了让各位感受到村田价值创造故事的魅力,我们将进一步改进IR活动。

球营销流程、管理会计的各制度之中。作为别具特点的制度,本公司从创始人的时代开始,便在管理会计制度中采用了将内部利息视为成本的体制,该内部利息是用各应收账款、存货、生产设备等乘以固定利息率计算得出。内部利率是在考虑了资本成本后确定的,因此各业务部门、各工厂在事业运营中将会自然地意识到资本成本。同时,ROIC的思维方式也在公司内部广泛传播,并被定位为一直以来事业评价中极重要的KPI。

当然,随着时代变化,升级经营管理制度,提高经营的执行性,是我们肩负的使命。虽然假设思维在制度上正作为经营管理工具落实下来,用以支持自主分散式经营,但仍然留下了关于实践资产组合经营的课题,如收益过度依赖第一层业务、第二层业务需要重整、第三层业务需构建新的商业模式。关于这些课题,我想在中期方针2024期间展示所取得的成果。另外,之前提到的将ICP计入事业与各品种损益中,旨在将制定削减温室气体排放量的战略明确列为事业管理者的责任,有助于向现场推广方针。今后我们将继续顺应社会要求和本公司商业模式,改善经营管理流程。



强化持续成长所必需的“盈利能力”

由于营业利润率下降、设备开工率急剧降低、存货累积导致的资产效率恶化,2022年度的ROIC(税前)从上期的22.6%大幅降至14.6%。存货的增加是为了准备应对需求恢复期,但2023年度元件需求恢复速度低于预期,因此我们进一步实施减产,并针对2023年度末实施将库存的月份数下降至恰当水平的操作。

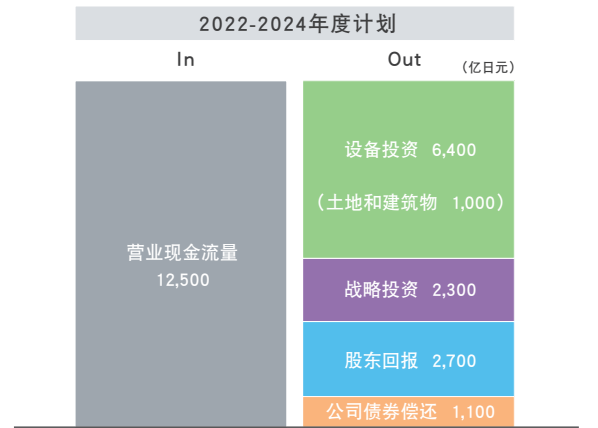
尽管在短期内开工率持续偏低,但考虑到从5G到6G的通信系统发展、网络基础设施的构建、电动化和自动驾驶技术的普及以及今后移动领域的进一步发展、电子产业向环境和全人健康领域的扩展,本公司的事业机会将持续扩大。因此必须为维持和扩大本公司的竞争优势进行投资,做好充足准备。目前是元件需求稳定的时期,需要为将来的成长机会打好基础,因此我们将在2023年度切实执行中期方针2024资金分配方针中指示的设备投资与战略投资计划(环境投资、M&A等成长投资、IT基础设施强化等)。

在执行成长投资的基础上,为了达到经营目标中提出的ROIC(税前)20%以上,必须进一步提高营业利润率,改善资产效率。若将提高ROIC的负担强加给本公司的合作伙伴企业

和员工,就违背了公司经营理念“合作伙伴的共同繁荣”,从中长期来看,这种行为将造成资本成本上升,令经营资本遭到损毁。

作为在此基础上的提高ROIC的方法,除了推动智能工厂化、采取利用数字提高生产效率的措施以外,关键是有有效利用业务评估制度,使事业资产组合稳定运转。我们将促进事业和技术的更新换代,将财务成果与解决资本效率改善、事业的选择和集中等课题相结合,将其定位为经营的极重要课题,并在经营会议和董事会上进行认真讨论,加快资产组合管理的发展。

中期方针2024资金分配方针



通过与利益相关者对话实现持续价值创造

制定Vision2030时,在产品和服务上占据行业领先地位的本公司提出了全新的愿景,即今后要“创造社会价值和经济价值的良性循环,力争成为客户和社会的理想选择”。为了创造社会价值和经济价值的良性循环、通过与各位利益相关者进行价值共创来持续地创造价值,必须明确经营战略以及到达该目标前的情景和里程碑,使其与人才战略、数字化转型战

略、可持续发展推动战略联动,并用风险管理体制和治理体制提供支撑。

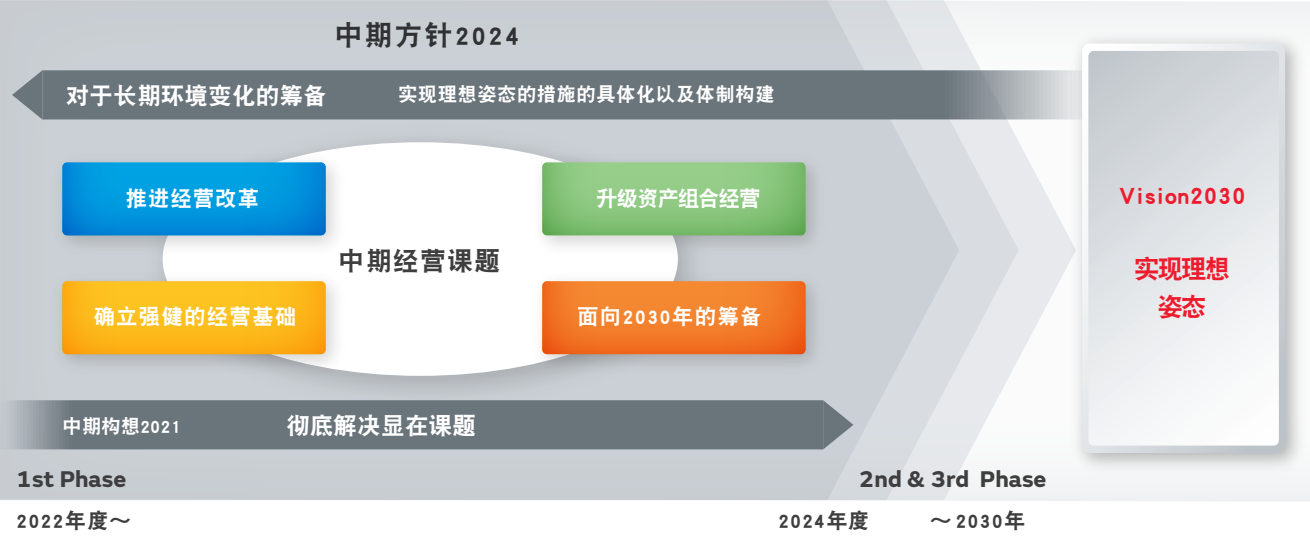
作为公司本部长,我将推动价值创造情景的具体化,通过与各位利益相关者对话来提高实现该目标的可能性。愿各位今后能够继续给予我们指导和支持。非常感谢。

中期方针2024的进展情况

中期方针2024的定位是,实现“Vision2030”中提出的理想姿态的第一阶段。中期方针2024制定了经济价值目标和社会价值目标,促进社会价值和经济价值的良性循环,加快推行措施,为实现富饶社会做出贡献。

此外,为了解决已显现出来的经营课题的同时,以长远角度捕捉环境变化,并进行反推,从现在开始切实地推进必要筹备,

中期方针2024提出了“推进经营改革”、“升级资产组合经营”、“确立强健的经营基础”、“面向2030年的筹备”四点,作为应在3年内切实取得成效的中期经营课题。

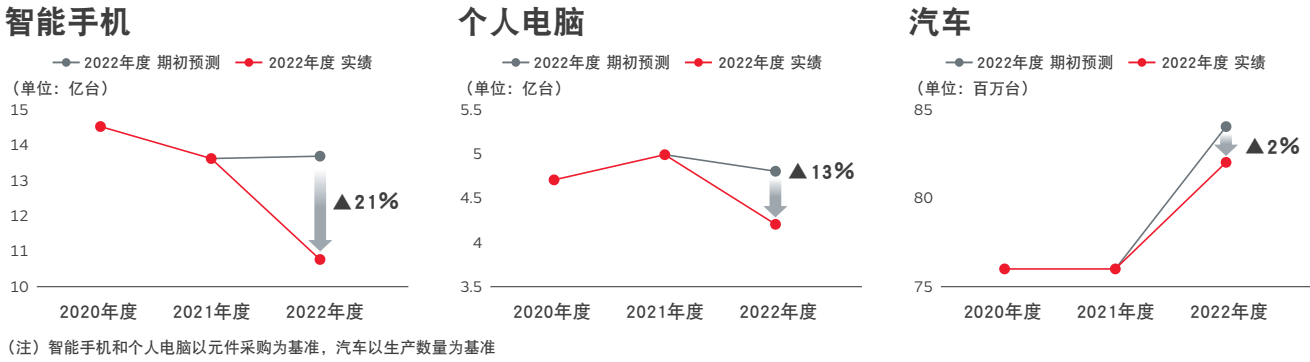


元件需求数量 2022年度实绩(与期初预测相比)

- 智能手机市场的增长从2021年度开始持平,个人电脑市场因面向远程办公、线上教育的需求下降,元件需求预计会有所减少,而由于市场低迷和库存调整长期化,民用市场的元件需求与期初预测相比大幅减少。
- 移动市场由于汽车生产数量恢复和电子化发展,元件需求稳步上升,但存在半导体不足等汽车生产限制条件,与初期预测相比有所减少。

2022年度电子市场的元件需求比2022年度期初的需求预测有所减少

元件需求数量变化



经济价值目标

	2021年度	2022年度		2024年度
	实绩(美国会计准则)	期初预测	实绩(美国会计准则)	
销售额	1.81万亿日元	1.93万亿日元	1.69万亿日元	2万亿日元
营业利润率	23.4%	22.8%	17.7%	20%以上
ROIC(税前)※	22.6%	21.6%	14.6%	20%以上

※ROIC(税前)=营业利润÷期首和期末平均投入资本(固定资产+存货+应收账款-应付账款)

2022年度实绩(与上一年度相比)

【销 售 额】受日元贬值带来的收入增加的影响,树脂多层基板在智能手机领域的销售额增加,锂离子二次电池在电动工具领域的销售额增加,但多层陶瓷电容器在计算机和智能手机领域的销售额减少,表面波滤波器和高频模块在智能手机领域的销售额减少。其结果是,与上一年度相比收入减少了6.9%。

【营 业 利 润 率】虽然有日元贬值、成本下降等收入增加因素,但由于开工率下降和固定成本增加,与上一年度相比减少了5.7个百分点。

【ROIC(税前)】存货和固定资产等投入资本增加,与此相对,营业利润大幅减少,因此与上一年度相比减少了8.0个百分点。

社会价值目标

		2021年度实绩	2022年度实绩	2024年度目标
环境	温室气体排放量(Scope 1+2)	与2019年度相比减少13% (140万 t-CO ₂ e)	●采取了节能、利用可再生能源、购买证书等措施,2022年度的温室气体排放量为134万 t-CO ₂ e(比2019年度减少16%),可再生能源的导入比率升至23.7%。 ●通过计算 CFP(碳足迹)和采用投资促进制度,进一步推动了措施。 ▶P.65 加强气候变化对策	与2019年度相比减少20% (128万 t-CO ₂ e 以下)
	可再生能源的导入比率	21.3%		25%
	可持续的资源利用率※ ¹	●为了掌握可持续的资源利用率、循环资源转化率,推动了采购资源量及其再循环率、排放物处理实绩的调查。 ●持续推行减少废弃物的措施,在部分事业所开始实施部件材料水平再循环。 ▶P.71 可持续资源的利用		较2021年度实绩改善1%
多样性	循环资源转化率※ ²			较2021年度实绩改善5%
	海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率※ ³	3.0%	●2022年度的实绩升至5.3%。 ●扩充了能积累多种全球工作经验的体制和计划。 ▶P.75 强化人力资本 —“多样化人才积极发挥作用”—	7%
ES	员工敬业度肯定回答比率	68%	●根据2021年度的结果,针对各个阶层和属性制定并推行了改善措施。 ※由于运用方式是每2年实施1次以全体员工为对象的全球调查,2022年度未推行该措施。 ●为了提高敬业度,除了在全公司采取措施以外,还在各事业所和部门持续推进相应措施。 ▶P.77 强化人力资本 —“敬业度”—	70%以上

※1 通过构建循环利用框架等,可在将来持续利用的“枯竭风险较低的资源”在使用资源总量中所占的比例(有可能枯竭的资源:银、镍等)

※2 村田的排放物(废弃物+有价值物)作为循环资源再利用的比例

※3 以海外当地员工为对象,不包括从日本派往海外的人员

中期经营课题 2022年度的措施

推进经营改革 ▶P.28

- 2022年6月作为正式成员加入了在全球供应链中促进CSR的企业联盟“RBA(Responsible Business Alliance/负责任的企业同盟)”
- 为了解决以社会课题为起点的重点课题、提高公司内部对可持续发展的意识,推进宣传活动
- 作为确保实现自主分散式组织的措施,在事业计划管理流程中引进假设思维方法,促进预算制定、事业中期计划制定、业务评估流程调整
- 以努力创造客户价值为目标,描绘新时代价值链构想,针对PoC(Proof of Concept/概念验证)制定构想书
- 为巩固数字化基础,完善搭建新时代数据平台的必要条件,推动IT人才强化
- 为推动经营改革,在公司内采取意识和行动改革措施
- 为推动可持续发展措施,引进经营管理制度

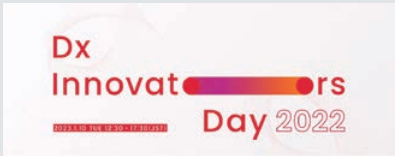
Topics 为推动经营改革,在公司内采取意识和行动改革措施

2023年1月,以促进员工的理解和共鸣、在公司内构建网络为目的,开展了以下活动,作为推动经营改革的措施。

■ Dx Innovators Day

为了实现 Vision2030 的一项成长战略中提出的“推动数字化转型”,以线上线下混合的方式,面向全体员工举办了“Dx Innovators Day 2022”活动,日本国内外约有20个据点参加。此活动传达了丰富的信息,比如中岛社长就“村田的数字化转型目标”发表的演说、外部讲师以“2030年的社会”为主题的演讲、公司内部数字化转型案例介绍等。

此外,还将活动的档案内容在公司内广泛共享,有助于促进员工对数字化转型的理解和共鸣,培养对措施的参与意识。为了跨越员工各自的专业领域和组织的边界推动意识和行动改革,重点是持续开展多角度的对话,同时强化和推动作为交流手段的数字化转型。



■ 环境创新日

出于培养公司内部对解决环境课题的意识、通过共享解决案例加强合作、促进推行解决措施的目的,举办了本活动。在活动中,向公司内部公布了形成社会价值和经济价值良性循环的措施,邀请外部讲师进行演讲,开办环境主题的海报展示会。日本国内外共有超过1,000名员工以线上线下混合方式参加了活动。

海报展示会上分享了来自日本国内外据点的各市场和客户的意见,介绍了循环利用、节能措施以及新材料技术开发案例等广泛的主题,开展了热烈的讨论。以形成社会价值和经济价值良性循环为目标,今后也将不断推进各项措施。



环境创新日采用的主题示例

Topics 为推动可持续发展措施的经营管理制度

一直以来,村田运用兼顾各组织自主运营和公司组织治理的经营管理制度,例如各产品和生产工艺的详细损益管理制度、考虑到投资回报率和回收期的投资经济性评估等。除此之外,为了加速推动形成社会价值和经济价值良性循环的措施,还新引进了有关可持续发展的经营管理制度。

第一,以减少温室气体排放量为目的,引进将排放量视为管理会计上损益项中的费用的公司内部碳定价制度。第二,以促进可持续发展投资为目的,引进在投资经济性评估中将温室气体减排量反映在增量利润中的制度,以及投资特别框架认定制度。不仅是开发新产品和新技术以及创造事业机会,作为事业活动基础的经营管理制度中也引进可持续发展的观点,加速推动减少环境负担的措施。

有关可持续发展的新型经营管理制度	
1	将温室气体排放量视为费用 ●引进公司内部碳定价制度
2	促进可持续发展投资 ●将温室气体减排量反映在增量利润中 ●引进可持续发展投资特别框架认定制度

升级资产组合经营 ▶P.45

- 为了实现中长期成长,出于深化基础事业和发展商业模式的考虑,推动三层资产组合经营

确立强健的经营基础

强化人力资本 ▶P.73

- 为了达成作为中期方针2024社会价值目标的“海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率:7%”、“员工敬业度肯定回答比率:70%以上”,除了在全公司采取措施以外,还在各事业所和部门持续推进相应措施
- 作为人才培养措施,不仅采用以往的阶层教育,还实施未来经营干部候选人培养计划
- 开始就向公司内外进一步展示村田的人力资本强化战略展开讨论

加强质量基础

- 为了进一步提升质量治理的意识,向管理层进行宣传,并讨论包括数字化转型在内的未来产品制造中质量的理想姿态

面向2030年的筹备

加强广义上的产品制造能力 ▶P.63

- 以提高生产效率为目的,在生产现场杜绝无效工作,引进技术,推动着眼未来的革新技术开发
- 以加强培养能支撑生产现场的产品制造人才,促进构建全球性培养体制

应对经营风险 ▶P.86

- 通过设置智能功能,收集公司内外的信息,强化宣传体制,对显在风险采取对策,对未来风险实施情景规划

加强销售力、支撑力

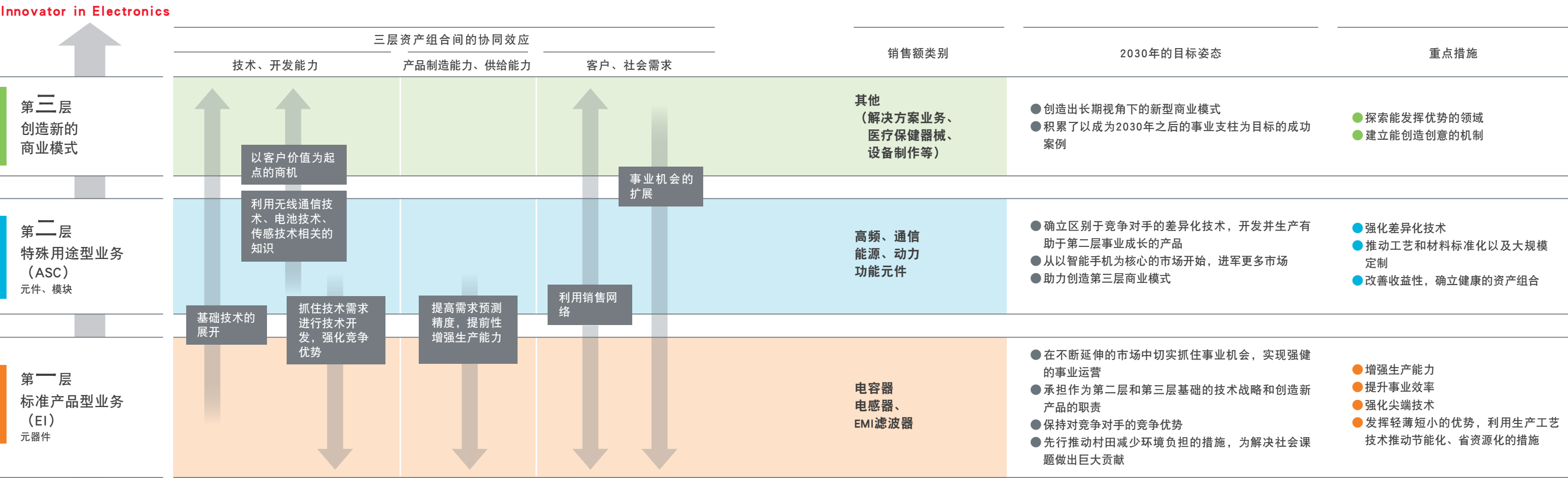
- 各地区的自主性活动和全球合作强化齐头并进,提升销售战略高度,同时强化各阶层专业人才培养计划,加强基础人才建设,以此来增强销售力

推进创新 ▶P.61

- 基于当前R&D活动的资产组合理化以及对未来事业环境变化的假设,通过未知技术探索活动,展开有关未来知识产权战略的讨论

三层资产组合经营的实践与各事业战略

第一层和第二层的协同效应支撑了村田一直以来的竞争优势和产品技术革新。随着客户要求的价值发生巨大变化,今后我们将利用三层资产组间间的协同效应,力争实现进一步成长。



村田捕捉到的4个事业机会

基础领域

通信

万物皆由通信相连, 并不断优化

5G的未来是6G。随着通信系统的变化, 事业机会也逐渐扩大。为了准确理解多样化的应用和不断变化的客户结构、在激烈的竞争环境中也保持常胜, 我们将大步领导“技术革新”, 持续提供价值。

抓住的事业机会

- 连接终端的增加和处理能力的提高, 使得元件需求增加
- 对于高性能、高可靠性有更高要求, 以支持网络连接功能
- 随着集成了通信功能的应用变得多样化、以及利用数据的解决方案服务出现, 附加价值向硬件+软件解决方案转移

移动

汽车行业进入了百年一遇的大变革时代

除了作为全球名列前茅的元件制造商为汽车发展做贡献 (In-Car) 以外, 今后还努力在广阔的移动领域 (Out-Car) 获取事业机会。我们将加深对移动领域中多样化客户需求的理解, 稳步积累实绩与信任。

抓住的事业机会

- 随着集成了通信功能的应用变得多样化、以及利用数据的解决方案服务出现, 附加价值向硬件+软件解决方案转移
- 对于“MaaS (Mobility as a Service)”等移动本身服务的发展, 利用通信领域知识, 增加包括提供软件解决方案在内的全新价值提供机会

挑战领域

环境

因向可持续发展社会转变而充满期待的市场

对于包括能源在内的地球环境问题, 努力将解决该课题与事业联系起来, 创造创新。在积极采取环境应对措施, 用以确立竞争优势的同时, 紧紧抓住以电池、电源事业为首的广阔机会, 挑战去创造出全新的事业。

抓住的事业机会

- 向脱碳社会的过渡进程加快
- 重视产品维修、再利用和资源循环的循环经济的进展
- 所有产业部门的环境技术 (即清洁技术) 开发进展

全人健康

着眼于人生百年时代, 追求新型富足

我们将发挥电子产品领域的知识和村田的技术, 不断追求对医疗发展、疾病预防、健康维持提供价值。并且, 为了实现心理健康和良好的人际关系等新型富足, 创造创新, 力图实现所有人都能度过健康富足人生的社会。

抓住的事业机会

- 通过数码技术改革医疗保健领域
- 随着人口老龄化的加速, 扩充预防医学和增强体质方面的措施
- 健康的概念发生了变化, 除身体健康之外, 还包括在心理和社会方面取得平衡的健康、人们对自身幸福的追求等

电容器



■ 多层陶瓷电容器(MLCC)

MLCC除了临时蓄电或放电,或吸收信号中含有的噪声并提取一定频率的信号之外,还具备能切断直流电,仅使交流电流通等功能,被广泛应用于移动设备、家电产品,以及物联网设备等。此外,还被应用于汽车、医疗和太空设备等要求高可靠性的用途。

事业机会

- 随着5G和汽车电子化的发展,对元件的需求增长

优势

- 丰富的产品阵容、高市场份额
- 实现小型大容量、高可靠性、高质量的技术能力和产品制造能力
- 遍及全球的销售体制和行业内名列前茅的供应能力
- 基于从材料到产品的一条龙生产体制的盈利能力

竞争对手

- 三星电机(韩国)、太阳诱电(日本)、TDK(日本)、国巨(台湾)等

风险

- 由于全球经济停滞、地缘政治风险加剧,市场环境恶化,对电子产品的需求也随之变化
- 和竞争对手之间的竞争加剧导致的事业环境变化

成长战略

- 1 增强生产能力以满足日益增长的元件需求**

预计今后通信和移动市场的元件需求将持续增加。我们将发挥行业内名列前茅的生产能力这一竞争优势,进一步扩大业务规模。

2 根据竞争对手的崛起等风险,制定并实施成长方案

在未来有望实现增长的MLCC市场中,与现有竞争对手的竞争预计将加剧。为了注意竞争环境,我们致力于实现可持续的事业成长。
- 3 通过持续创造创新和全球销售网络,保持高市场份额**

村田公司在MLCC市场所占的份额高达40%,在今后有望实现增长的汽车市场所占的份额高达50%。我们将进一步强化迄今为止建立的竞争优势,巩固并提高我们在市场中的地位。

成长战略的进展

与石原产业株式会社和富士钛工业株式会社成立合资公司

本公司与钛酸钡(MLCC的材料)的生产供应商之一、富士钛工业株式会社及其母公司石原产业株式会社三家公司共同成立了合资公司。在IT设备快速发展、汽车电子化的背景下,MLCC的需求今后有望增加,因此材料稳定供应体制必不可少。此成立项目的定位是,为提高供应链稳定性而采取的重要措施。

电感器、EMI滤波器



■ 电感器(线圈)

电感器通过使电和磁相互作用实现转换电压、稳定电流等功能。电感器与电容器、电阻器一样,是电子电路的基本元件。与电容器相同,是在各种电子设备中大量使用的电子元件。

事业机会

- 随着5G和汽车电子化的发展,对元件的需求增长
- 对高频电感器和高性能、高可靠性功率电感器的需求增长

优势

- 丰富的产品阵容、高市场份额
- 使用各种制法的理想产品设计
- 高质量、强大的客户支持能力及为这些提供支持的评估、分析技术
- 能够应对旺盛需求的强大供应能力

竞争对手

- TDK(日本)、太阳诱电(日本)、乾坤科技(台湾)、顺络电子(中国)等

风险

- 由于全球经济停滞、地缘政治风险加剧,市场环境恶化,对电子产品的需求也随之变化
- 与竞争对手的竞争日益激烈

成长战略

- 1 为客户提供提供掌握市场变化的新价值**

今后,车载市场和通信市场中的技术和应用将发生巨大变化。在车载市场,对功率电感器和接口用电感器的需求将增长,而在通信市场,随着智能手机内置模块的小型化,高频电感器也将向小型高Q值[※]化的方向发展。通过推出车载用功率电感器新产品和小型高Q值高频电感器产品等措施,我们正致力于切实掌握市场和客户的变化,为客户提供新的价值。

2 通过结合开发能力和基础技术,供应满足市场需求的产品

村田制作了未来5到10年的市场、产品和技术的路线图,预测未来需求进行产品开发,以迅速将客户所需的产品商品化。村田还拥有作为开发和产品制造技术的叠层、绕线和薄膜等多种制法和工艺。我们通过结合先进的材料开发、产品开发、工艺开发和基础技术(模拟、可靠性评估、安装技术、应用),供应满足市场需求的产品。
- 3 扩充全球客户支持体制**

随着车载市场中汽车电子化的发展和通信市场中5G的扩张,对静噪的需求将进一步增长。我们将通过利用位于日本、欧美、中国等世界各地8个据点的EMC实验室为客户提供静噪支持、新的产品和解决方案加深与客户的关系,同时不断追求尖端技术,力争成为“名列前茅的EMC解决方案供应商”。
- ※Q是Quality Factor的缩写。Q值越高,电感器的特性越强

成长战略的进展

为提高在车载市场的地位的措施

本公司为了提高在车载市场的地位,致力于功率电感器事业。功率电感器是DC-DC转换器等电源电路中负责支持能量转换的重要电子元件。随着汽车电子化的发展,DC-DC转换器的搭载数量不断增加,对更小型、电气特性优异的功率电感器的需求越来越大。因此,我们在增强供给能力的同时,加快新产品开发,今后也将陆续发布新产品,如实现了行业高水准电气特性的小型金属功率电感器等,通过满足客户需求,努力提高车载市场的销售额和所占份额。

高频、通信 1



■ 表面波滤波器(SAW滤波器)

表面波滤波器利用在压电基板上传播的弹性表面波来提取特定频带的电信号。为了让各种设备在无线通信中顺利且无延迟地进行通信,需要具备仅使所需的频带通过、滤除无用的频带噪声特性的高性能滤波器。

事业机会

- 5G发展带来的通信市场扩大
- 物联网设备增加无线通信功能
- 滤波器高频化、复合化和小型化技术趋势的进展

优势

- 丰富的产品阵容、高市场份额
- 通信市场今后将追求的优异特性(高频、频带宽广、高衰减、低插入损耗、小型化)
- 稳定的质量
- 行业内名列前茅的生产能力和稳定的供应能力

竞争对手

- 太阳诱电(日本)、Qualcomm(美国)、Qorvo(美国)、Wisor(韩国)、好达(中国)等

风险

- 由于全球经济停滞、地缘政治风险加剧,市场环境恶化
- 与竞争对手之间的竞争日趋激烈,低价制造商进军市场

成长战略

1 通过实现高附加价值产品的差异化、强化成本竞争力,保障盈利机会

利用村田特有的I.H.P.技术和TC-SAW技术,同时强化与新技术的结合,努力通过提高生产效率增强成本竞争力,以此应对同行各公司的崛起。

2 量产使用了XBAR技术的滤波器

随着5G和下一代Wi-Fi标准的普及,对广频带宽高性能高频滤波器的需求预计将增长。XBAR技术在高频、频带宽广条件下的特性出色,并且高度兼容SAW滤波器的制造工序。作为滤波器领域的差异化技术, XBAR技术能够强化我们的业务。

3 在因5G而不断扩大的通信市场中充分发挥村田的优势,探索全新用途和客户

由于物联网化的普及,智能手机以外的各种应用也开始搭载无线通信功能。此外,随着5G的引入,滤波器需要搭载的频带组合变得更加复杂,所需技术的难度也越来越高。村田将充分发挥技术能力优势,力争在新市场扩展业务。

成长战略的进展 | 受竞争环境变化影响的表面波滤波器事业的战略

进入2023年后,智能手机产量停滞不前,中低端终端的整体占比持续增加。表面波滤波器的需求同样增长迟缓,与竞争对手的竞争越来越激烈。另一方面,高端终端不断朝着高功能、高封装密度方向发展,模块搭载比例也在上升,因此面向模块的、特性优异的小型表面波滤波器的需求也在增加。

在这种情况下,本公司通过加快开发小型产品以及采用了XBAR等差异化技术的产品,确立技术优势,同时对处于高度竞争环境中的产品群加强成本竞争力。通过推进这些措施,确保在行业内的高市场份额。

高频、通信 2



■ 高频模块

高频模块是电子元件组件,通过将各种重要装置集成到小型封装结构中,实现对无线设备的通信进行管理的模拟高频电路。该模块由表面波滤波器等无源设备、发送时的高输出放大器(PA)、接收时的低失真放大器(LNA)以及天线切换开关等半导体装置组成,被广泛应用于智能手机、平板电脑等各种无线设备中。

事业机会

- 5G的普及使频带增加,通信技术更加先进
- 电子元件模块化、小型化的进展

优势

- 滤波器等重要装置的内部生产和封装技术
- 充分利用销售和技术支持网络掌握客户动向并提供产品方案的能力
- 一条龙生产带来的业务速度以及稳定的质量和供应能力

竞争对手

- Skyworks Solutions(美国)、Qorvo(美国)、Qualcomm(美国)、Broadcom(美国)等

风险

- 地缘政治风险增加带来的客户和元件供应商动向
- 低价模块制造商进军市场

成长战略

1 投资能够实现差异化的技术,实现事业成长

在目前的竞争环境中,竞争对手的技术水平与我们不相上下。我们将通过培育或获得差异化技术建立竞争优势。

2 让Digital ET技术发挥作用

利用于2021年9月收购的Eta Wireless公司拥有的“Digital ET技术”,实现与竞争对手的差异化,抓住事业机会。

3 强化基础能力,进而提高在持续增长的市场中的地位

5G以及被称为Beyond 5G的6G时代对“超低功耗”和“超高可靠通信”提出了要求。为了在全球竞争中生存,村田将不断加强迄今培育出的高超的技术能力和高质量的产品制造。

成长战略的进展 | 利用生产进度“可视化”提高制造现场应对变化的能力

生产高频模块的小诸村田制作所(长野县)积精致力于智能工厂化。我们在高频模块上的优势是通过采用差异化技术与客户磨合,为每位客户提供适合的定制产品,但由于在生产方面属于多品种生产,生产状况难以掌握,必须细致地管理生产进度,以应对突然的需求变动。为了解决这个课题,我们引进了用热图监视生产线的系统。其结果是,不仅提高了生产效率,还增强了应对需求变动的能力。将小诸村田制作所的案例推广至其它工厂,努力提高整个集团的生产效率。

高频、通信 3



■ 树脂多层基板(多层LCP产品™)

多层 LCP 产品™,是用LCP(液晶聚合体)薄片堆叠而成的树脂多层基板。它具有优异的高频特性,可通过低吸水性实现性能稳定的基板,同时由于不需要连接层,所以为薄型,也可以进行

复杂的弯曲加工。运用村田的全层一次性叠层技术还可实现更多层,能够进行高自由度的设计。被应用于智能手机和可穿戴设备等,为设备的小型化、薄型化、高性能化、低功耗化做出了贡献。

事业机会 ● 以5G和UWB(Ultra Wide Band)为代表的高频通信市场的扩大 ● 充分利用低吸水性、保持形状特性等特性助力客户解决课题	优势 ● 高频带的低传输损耗性能优势 ● 可进行更多层、低吸水性、复杂的弯曲加工的弯曲性能 ● LCP的丰富量产实绩
竞争对手 ● 臻鼎科技(台湾)、台郡科技(台湾)等	风险 ● 与竞争对手的竞争日益激烈 ● 需求因客户改变设计而变动

成长战略	
1 推进面向新事业领域和新客户的销售规模扩大活动 村田不满足于现有事业领域的收益,将致力于强化公司内部协同效应、扩大客户基础、实现收益来源多样化。	3 通过推进智能工厂化并开发能够降低成本的技术提高生产效率 我们将持续开展提高生产效率的活动,以此强化产品制造能力和成本竞争力。
2 进一步强化差异化技术 在5G毫米波段和UWB领域,我们正进一步强化特性方面的竞争优势。	

成长战略的进展 | 为扩大5G毫米波段的市场做准备

毫米波作为5G使用的频率,其基础设施建设缓慢,服务少,区域推广难,成为了需要解决的课题,预计在全球普及尚需时日。但是,毫米波技术蕴含巨大的可能性。毫米波具备直线传播性高、频带宽(每次可发送更多数据量)等特性。利用毫米波可实现高速大容量通信,可望诞生能发挥其特性的新应用,扩大电子市场。

多层LCP产品™在超高频下可显现出传输损耗低的性能,可在毫米波传输线路等应用中发挥长处。而且,使用的频率越高,就越能在传输损耗方面发挥对竞争对手的技术的优势。毫米波市场在未来有望扩大,因此我们对该事业切实地推动成长战略,努力在广阔的市场中获取事业机会。

高频、通信 4



■ 通信模块

通信模块是以无线的方式连接各类设备时不可或缺的复合元件。可搭载于我们生活中随处可见的智能手机、平板电脑、数码相机和空调等家电,以及汽车导航仪等车载设备中。此外还可

用于下载或上传照片和音乐,或者用于在汽车内免提拨打电话等,通信模块在方方面面发挥着作用。

事业机会 ● 5G普及和扩大 ● 正式探讨Beyond 5G ● 随着物联网社会的发展,汽车和各类设备将更普遍地搭载无线通信	优势 ● 利用特有的树脂多层基板的毫米波模块 ● 实现小型、高性能和高可靠性的设计技术 ● 提升连接性能的软件技术 ● 充分利用了在智能手机用业务中培育的通信知识的产品方案提供能力以及与客户的关系
竞争对手 ● Quectel(中国)、Azurewave(台湾)等	风险 ● 与竞争对手的竞争日益激烈 ● 自动驾驶等新应用发展缓慢,导致新产品延后推出 ● 由于地缘政治风险加剧,市场环境恶化

成长战略	
1 重新审视资产组合 重新审视以智能手机为中心的业务结构,致力于在以今后有望实现增长的移动和物联网为中心的多样化的领域扩展业务。	3 强化体质,以期在通信领域进一步扩大市场 我们将进一步强化开发与制造之间的合作,打造更粗更短的价值链,追求能够有效满足客户多样化需求的生产体制。
2 开辟新市场,开发新产品并扩大销售规模 随着通信系统的变化,事业机会将增加。对此,我们正播下未来的种子。	

成长战略的进展 | 向物联网/移动事业的转移以及新产品开发和量产的进度

相较于以智能手机市场为主体的事业,物联网和移动市场的销售额比例有所上升,因此我们正在调整事业资产组合。与此同时,为了满足这些市场中各种各样的客户需求,我们同时推动强化能应对变种变量的工厂生产体制,以及利用网络工具的客户应对体制。

此外,对于支持连接领域内未来可期的各通信标准(毫米波、UWB、Radar、V2X)的模块,以及与连接各种装置的物联网世界密切相关的Edge AI模块,进行产品开发和量产化,力图实现事业成长。

能源、动力



■ 锂离子二次电池

村田的锂离子二次电池分为3种，即圆柱型、层压型以及锂一次电池的缩小型。其中，我们特别注重的圆柱型具备高输出、安全、长期保存、高温特性的优势。村田将发挥这些优势，扩展

正在随着脱碳和节能化、可再生能源化的趋势而扩大的小型驱动系统和蓄电池市场的业务，进而为创造富饶社会做出贡献。

事业机会 锂离子二次电池 圆柱型 ● 电动工具、园艺工具、吸尘器的无线化、脱碳化（电池、电机取代汽油、发动机） ● 天然能源的运用、自产自销和停电等时的备用锂一次电池缩小型 ● 用于汽车、医疗的小型电池需求增加	优势 ● 兼具高质量的高输出技术 ● 实现抗冲击和小型化的封装技术
竞争对手 ● 三星SDI（韩国）、LGES（韩国）、松下（日本）、TDK（日本）、EVE（中国）等	风险 ● 竞争对手进军村田的目标市场并扩大规模 ● 资源枯竭风险和地缘政治风险加剧导致资源价格上涨 ● 全球范围的环境管制，地产地销的趋势

成长战略 1 进一步强化差异化技术 强化村田基于卓越材料技术的技术优势，在成长市场中拓展业务。 2 将村田的环境贡献事业确立为事业基础 我们致力于通过使用了本公司特有的正极材料为橄榄石型磷酸铁锂的寿命长、安全性能高的锂离子二次电池“FORTELION”的蓄电池等产品，在环境领域获得事业机会。	3 及时投资、强化产品制造，构建起稳固的事业基础 为了在未来实现稳定成长，我们将专注于能够充分发挥优势的市场，同时强化产品制造能力以充分发挥差异化技术的优势。
---	---

成长战略的进展 | 通过提高生产效率以及集团间合作来强化事业基础

2023年度，由于电动工具市场低迷，本公司工厂开工率也有所下降，此类因素导致公司处于严峻的事业环境之中。在这种情况下，为了实现未来的成长，我们采取了各项措施来强化事业基础。作为其中一环，我们将推行措施，努力提高一直以来在应对需求扩大中未得到充分重视的生产效率。同时，促进其它事业工

厂与电池事业工厂的成员间交流。该措施有助于培养电池工厂的现场监督人员，打造安全、安心的职场，提高了现场能力。通过加深集团间人员交流、在电池事业中运用村田的技术和产品制造能力，努力构建具有竞争力的事业基础。

功能元件



■ 传感器

传感器是一种电子元件，能够把我们周围的各种能量转换为易于人类和机器处理的信号和数据。村田拥有多样化的产品

阵容，包括使用陶瓷材料技术和微机电系统等微加工技术的高性能高可靠性设备、使用磁阻元件的设备以及模块。

事业机会 ● ADAS和自动驾驶的普及使高精度传感器的市场扩大 ● 随着汽车电子化的发展，对元件的需求增长 ● 随着使用AI和云技术的服务的扩展，传感器节点的必要性凸显 ● 通过与公司外部合作伙伴企业共同创造价值创造新的需求	优势 ● 特有的微机电系统设计、加工、封装技术带来的低噪声、高灵敏度、高精度、稳定性、可靠性 ● 丰富的传感器技术储备与多样化的产品阵容 ● 通过使用各种材料实现元件的差异化，为客户创造价值、提供方案
竞争对手 ● 博世（德国）、Analog Devices（美国）、STMicroelectronics（瑞士）、松下（日本）、TDK（日本）、日本陶瓷（日本）等	风险 ● 与竞争对手的竞争日益激烈 ● 针对外部环境变化带来的需求的新产品延后推出 ● 获取技术以应对多样化的市场需求

成长战略 1 创造核心技术并投资于能够发挥优势的应用 随着移动、物联网、全人健康市场的成长，预计需要传感器的功能将显著增加。我们致力于聚焦能够发挥村田优势的领域、扩展传感器业务，以应对不断扩大的事业机会。 2 谋求技术差异化，与合作伙伴共同创造新的价值 我们将进一步打磨技术能力优势、致力于与合作伙伴共同创	造价值，以不局限于现有领域的新构想向业务发起挑战。 3 构建SCM，优化产品价值 传感器具有多品种少量生产的特点，我们将建立适当的生产流程，在实现产品差异化的同时，还能为客户提供价值，满足多品种生产需求。
--	---

成长战略的进展 | 扩充面向自动驾驶市场的传感器产品阵容，强化生产能力

本公司向自动驾驶市场提供超声波传感器、MEMS惯性力传感器等各类产品。2023年6月，超声波传感器实现了面向ADAS的产品的量产化，这款产品可检测15cm的近距离（以往是30cm）。此外，关于客户咨询较多的MEMS惯性力传感器，除了芬兰的子公司以外，金泽村田制作所（石川县）也增强了生产能力。这样不仅满

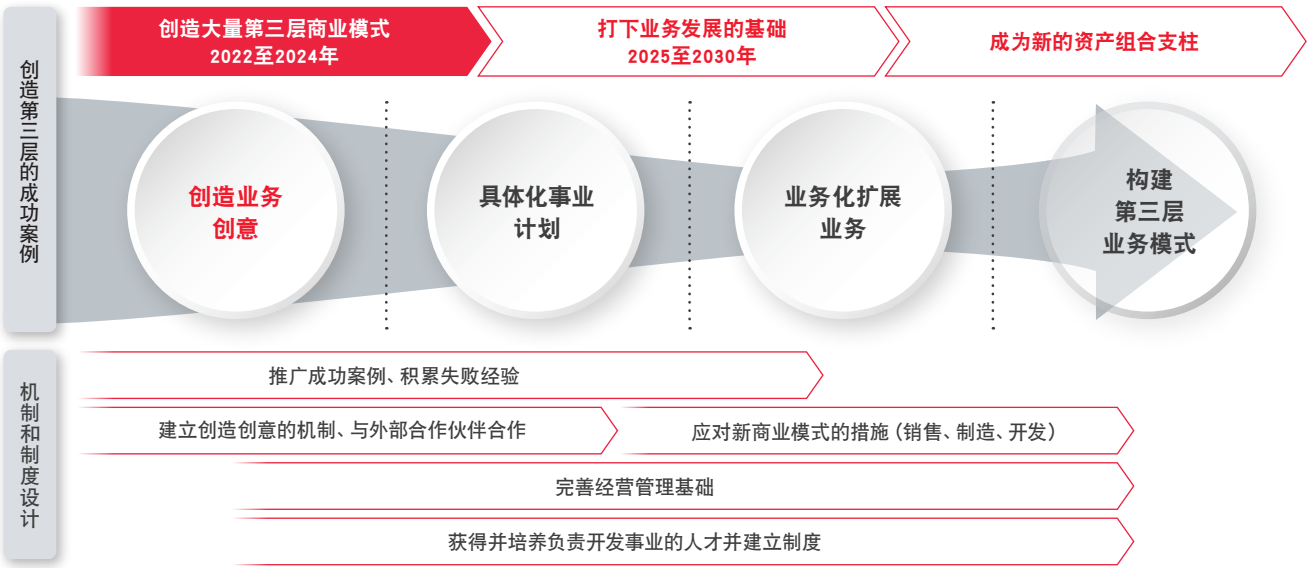
足了增加的需求，还通过分散生产据点，向重视BCP的汽车相关客户展示稳定供给的价值。发挥这些优势，力争实现传感器事业的成长。



MEMS惯性力传感器（SHCA600）

第三层 创造新的商业模式

根据中期方针2024，2030年之后第三层事业将成为资产组合支柱。为了实现这一目标，我们首先将不断积累快速成功和微小成功，并判明能够发挥村田优势的领域。然后，为了开辟第三层的新业务，我们将具体化人才和组织形态等战略，以解决现有的公司内部结构无法解决的课题。



建立能创造创意的机制

作为以促进创新、扶植第三层业务为目的的机制，我们创建了一个“技术展示平台”，向客户和合作伙伴展示我们的技术，积极促进与外部的“知识合作（协作）”。将从各项措施中产生的创意转化为事业，帮助推动第三层业务发展。

措施	概要	目标
KUMIHIMO Tech Camp with Murata	该项目向初创企业提供村田的产品，募集新产品、新服务的创意，同时，为了投入应用，与合作伙伴企业一起为试制装置的制作、量产、销售提供支持。	●提高对于村田的高可靠性、高精度传感器设备等的认知度 ●与初创企业齐心协力，为新产品、新服务投入市场提供支持
“村田未来出行”	介绍本公司面向车载市场的解决方案和技术措施的设施。	●加强技术交流等外部合作 ●加强与研发据点的合作 ●创造出行业领先的革新性产品和技术
“Murata Interactive Communication Space”	促进知识合作的设施。可体验与未来技术和应用相关的本公司展出技术与产品。	
通过向VC（风险资本）投资，探索新科技和新事业领域	向日本国内外VC实施投资。收集世界各国的初创企业、市场、技术的信息。	●将本公司技术转化为新事业 ●获得共创机会 ●向新事业领域挑战

本公司工厂“陈列柜化”的措施

工厂陈列柜化是指，将本公司商品导入本公司工厂，让客户观看、触摸、体验，从而达到创造业务机会的目的。

我们努力提供作为本公司提出的第三层事业之一的社会课题解决方案。社会课题范围极广，不过人员（员工）的安全健康、脱碳、防灾等，是本公司集团事业所和生产据点的共同课题。因此，本公司工厂能够将这些课题作为合适的实证模型，用以验证自家产品，积累数据，向客户展示便利性和价值。

案例① 金泽村田制造所清洁能源公园

采用本公司特有的控制技术（efinnos），导入了可再生能源系统。本系统在大规模太阳能电池板和蓄电池单元中综合管理生产计划、电力消费、气象信息、发电预测的各项信息，并组合了本公司特有的能源管理系统，可以实时对能源的使用进行优化。

金津村田制作所（福井县）所在的北陆地区是日照量少、积雪多的地区。利用在严酷条件下获得的知识和数据，改良了产品，并改进了运用。此外，利用这些实证数据，能够向客户推荐合适的效果模拟。



如需了解“集成型可再生能源控制解决方案（efinnos）”的详情，请参阅此处▶



案例② 面向制造现场的智能产品制造支持工具“JIGlet”

JIGlet是支持现场可视化、业务改善的工具。即使是没有IT知识的制造现场负责人，也可通过JIGlet轻松记录和保存设备及人员的状态，用图表使工序中的偏差和浪费可视化，并在各种改善活动和课题解决中有效使用。此外，该装置可加装在现有设备上，因此可简单引进，无需大规模地导入和投资设备。

通过将导入该产品的本公司工厂“陈列柜化”，首先在公司内部进行效果实证，力图对客户所面临的多种课题提供合适的解决方案。



如需了解“JIGlet”的详情，请参阅此处▶



技术与事业开发本部长致辞

瞄准未来的事业机会，
通过必要的技术开发和外部合作，
推动“知识合作”

董事 专务执行董事
技术与事业开发本部 本部长
医疗与保健器械统括部主管

岩坪 浩



电子行业的现状认识和技术开发的方向性

首先，对于电子行业的现状认识，我的想法是，近年来牵引本公司成长的智能手机和平板电脑市场迎来了成熟期，不可否认如今正面临应用转移期。大多数人都能预测到这一点，由于新冠疫情也的爆发，消费者变得消极，利用5G通信技术的应用和大量人群聚集参加活动的需求被推迟，市场对于本公司元件的需求更是沉重的打击。同时，关于面向

自动车市场的业务，由于新能源汽车的普及、自动驾驶技术的发展等，今后也有望稳定成长，但目前仍无法填补通信市场需求回落的影响。在这种情况下，针对2030年以后的电子产品领域的扩大，我们将在在技术可能有所发展的现有事业领域切实地推动研发，同时对村田尚未站稳脚跟的新事业继续进行投资，为未来的成长做好准备。

支撑事业发展的村田核心技术

本公司建立了从材料到产品的垂直整合型的一条龙生产体制，至今形成了数项核心技术。材料技术也是其中的一个强项。在电子元件制造商之中，能够从材料开始就改良特性的企业为数不多。比如，只需在多层陶瓷电容器使用的钛酸钡等材料中加入微量的添加物，特性就会发生相当大的变化。本公司在漫长的岁月中孜孜不倦地开发材料技术并积累相关知识，孕育了以功能性陶瓷为中心的材料群，提高了竞争力。近几年，由于材料信息学的出现和化学分析技术的发

展，事实上，仅凭材料技术是无法确保优势的，但并不是只要有优质材料就能生产出优质产品，生产流程、产品设计等的熟练运用也需要具备特有的技术。我认为可以通过将包括材料技术在内的这些技术平台化，并专心打磨核心技术，来创造出更具差异化的技术和创新。

同时，努力开发材料技术也有助于开创新的业务机会。在扩展材料群的过程中，我们也在研究可用于符合本公司定位且属于挑战领域--环境和全人健康领域--的材料技术。

通过全人健康领域的事业开展，为解决社会课题做贡献。

村田在长期构想“Vision2030”中主张要实践三层资产组合经营，并通过第一层和第二层的技术革新，扩大了公司规模。关于第三层事业，我们以超越以往的力度与企业、大学、研究机构等外部各方加强合作，同时推动了研发，公司内的讨论内容也变得更加充实。其结果是，第三层的新产品以超过以往的速度上市。特别是全人健康领域，从亚健康改善的观点出发，社会对该领域的关注度越来越高，我们将利用村田的电子技术，开发一些相应的硬件和解决方案，用以维持和增进健康，使人们的生活更加富足。

可能有人会质疑，以当前村田的事业规模来看，为何要投入数亿日元规模的业务，但在前景尚不明朗的社会中，第三层事业是用来拓宽公司未来选择的手段之一，对于持续创造价值来说是不可或缺的。在村田从未有经验知识的领域中开展业务是一种风险，但若是太畏惧风险，就难以进行大企业级别的挑战。因此，首先通过在不破坏财务基础的范围内不断积累快速成功和微小成功，看准本公司能发挥长处的领域，在事业化的脚本准备妥当后，分配必要的资源，扶植第三层事业。

医疗与保健器械的产品案例



输液控制器 SEEVOL
采用自然落下式的输液装置，不会对患者的血管施加机械性负荷，并于行业中率先利用相机来检测液滴。减轻了患者和医疗从业人员的负担，为普及温和的化学疗法做出了贡献。

※ 本登载信息可能包含医疗器械的信息，但这些信息的对象是各位股东和投资者，不存在吸引客户和医学建议的目的。



村田 CPAP MX
作为阻塞性睡眠呼吸暂停综合症的主要治疗法，睡眠时向佩戴的面罩送入空气的CPAP疗法（持续正压通气疗法）中使用的装置。体积小，重量轻，携带方便，并且内置独立的吸气消音器，发挥了相当高的静音性。

促进与不同行业的知识合作

垂直整合型的商业模式是本公司的优势，不过为了促进创新，我认为与外部进行共创是必不可少的。目前，我特别致力于促进与不同行业的知识合作（协作）。我自己长年在村田从事研发工作，但我感觉自给自足的创新进展缓慢，存在局限性。为了避免错失商机、顺利开展业务，必须认识到与对方相识偶然性（意外发现）的重要性。今后我们将进一步实行主动创造创新机会的机制。2022年度举办的“首届 KUMIHIMO Tech Camp with Murata”中，我们将村田的通

信模块和传感器提供给各个初创企业和大学，征集新产品和新服务的创意，收获了大量符合“用村田的硬件改变世界”这一理念的新颖创意。为了将创意落地，我们将与被授予超优秀奖和优秀奖的企业，就双方合作和业务化展开研讨。首届大赛以标准产品为对象，不过，预定于2023年度举办的第2届大赛会上，我们将研讨未在本公司网站介绍过的新装置和新技术的运用。此外，除了在日本本土，我们还正筹备在海外的相同活动。接下来，或是重新思考如何使用本公司的产品和技术来解决课题，或是升级本公司的产品和服务的形式，我想将此项目推进下去。将本公司的产品和技术与初创企业、大学的想象力相结合，孵化出创新性的服务和解决方案，为社会发展做出贡献。



通过推动意识改革和支持职业发展培养工程师

与外部共创的机制在创造业务机会的同时，也是一个使

公司内部工程师受到积极刺激的机会。为了培养工程师，本公司推行“创业公司留学计划”，向创业公司派遣员工。这是因为通过身处创新的前沿，可以将学到的行业知识、创业时的艰辛等所见所学，运用到今后的业务和新事业启动中去，出于这种想法，才诞生了这项措施。对本公司来说，在未开发领域开展事业时会遇到很多陷阱。在这种情况下，必须培养能联手外部人员并能指引道路或者在此方面具备鉴别能力的人才。制造业界有很多不擅长走出公司去交涉的人员，不过仍然希望给予工程师与外部联系的机会，让其积累各种经验。此外，支持工程师的职业发展也是培养人才的重要元素之一。虽然我们对于专注于特定技术研发的人才非常需要，但比起长时间待在同一部门，大多数工程师认为实施人事轮岗，从事2项以上技术研发，对于个人职业发展和对于公司来说都是更好的选择。我觉得在工程师中，会有人错以为只要10年内持续研发同一项技术，就是这方面的专家，不过，具备2项以上的经验，就能产生化学反应，新的创造就会发生。本公司涉及很多技术领域，提供从新手到中坚、面向经营干部候选人的培训制度和海外新员工实务研修制度等职业发展计划。希望工程师能有效利用这些制度来积累自己的职业经验，也希望管理人

员能给予下属支持。

同时，我们还完善了人事制度，将工程师中拥有产品设计、设备开发等专业技能的人才作为高度专业人才，给予优厚的薪酬待遇。要成为管理人员，需要具备管理下属的能力，但是专攻技术的人才在待遇上得不到回报，我一直觉得这是一个课题。修改该项制度可以在提高技术人员的员工敬业度的同时，通过任用外部优秀人才，力争成为能不断创新创新的组织。



以“Innovator in Electronics”为口号,为实现社会的富足做出贡献

在创造第三层的新商业模式时，将技术和创意快速转变为事业的体制变得十分重要。在对事业进行判断的场合，如果10个人中有8个人只需听一遍说明就能理解这个业务计划，说明再开展这项事业为时已晚，因为有人已经开始着手做了。我认识到，今后在本公司重点关注的环境、全人健康等挑战领域中，解决社会课题的方法是大多数人尚未发现的。通过假设2030年以后的世界需要什么技术并为此做好准备，挑战只有村田才能做

到的全新价值创造，形成社会价值和经济价值的良性循环。

我自身也感觉到，前面提到的培养工程师，不仅是村田的课题，还是日本工业界整体面对的课题。本公司从创始人的时代开始，就十分重视产学合作，为了让本公司所在的京都源源不断地产出能够展翅飞向世界的工程师，我们希望继续努力跨越企业与学术机构之间的鸿沟，与其产生共鸣。衷心希望各位利益相关者今后能够继续给予我们支持。

推动基础技术开发和创新

基本思路

村田为了不断创造崭新价值,正在加速进行技术革新。从材料、工艺(工序)、生产技术、产品设计到分析评估的开发均在本公司内部进行,村田自行开发并积累了技术基础,同时将技术平台化,使其能够应用于新的开发项目。我们将结合通过并购获得的核心技术与村田长期打磨的特有核心技术,进一步创造差异化技术和创新。

为了今后也能作为“**Innovator in Electronics**”不断创造新价值,与外部携手合作必不可少。作为促进创新的机制,我们将通过使技术“可视化”,积极推动与外部合作。通过这些措施,以在现有事业的研发中所积累的技术和经验为基础,结合软件和通信网络等,创造出新事业。

平台技术与核心技术

材料技术	材料设计 材料工艺 材料成分、结合状态、结晶结构、电气特性的模拟建模技术、在控制粒径及结晶结构的同时分散并合成这些材料的技术
生产技术	叠层 印刷 烧制 表面处理 精密加工 薄膜微加工 包装 测量、测试 设备设计 自动化 IE(工业工程) 用于实现元件小型化和高可靠性的各工艺特有的核心技术,以及用于以低成本大量生产高品质产品的设备设计、自动化、IE技术等基础技术和管理技术
元件、产品设计技术	无源器件设计 半导体、微机电系统元件设计 高频设计 电路设计 模拟 建模 高可靠性设计 软件 元件设计技术,高频产品和模块设计技术,利用软件等实现高性能高精度元件特性的技术,实现恶劣环境条件下的高可靠性的技术,电磁场分析、热分析和应力分析等将现象模型化的模拟技术
分析评估技术	材料分析 故障分析 包括通过非破坏分析、热分析、有机及无机分析、表面分析等来对材料的成分和元件性能进行物理性及电气性评估的技术、采用同样的分析手法来探明材料、产品发生故障原因的技术

为解决社会课题×创造新事业而采取的措施

作为村田通过创新直接解决社会课题的尝试,我们开展了追求村田作风的、特别的、划时代的新事业创造活动。2021年启动的“ η (读作艾塔或者伊塔)项目”以社会课题为基点,让在内部公开召集中聚集到一起的、拥有各种技术背景的人才进行跨职能合作,以此来探索开发主题,掀起10至20年后能够成为事业支柱的创新浪潮。此项目期间,在针对创造新事业进行具体主题设定的同时,还将帮助建立挑战新事业领域的组织基础、培养下一代领导人。通过推动此类措施,开辟未来,为实现与社会相协调的村田做出贡献。



村田的知识产权活动

基本思路

村田按照经营和事业方针,开展快速灵活的知识产权活动。获得和积累合适的知识产权,有助于维持和强化事业的竞争优势,并且知识产权小组对事业和开发提供着迅速支持。此外,以自主分散式的组织运营为目标,努力使公司视角下的提案和治理合理化。

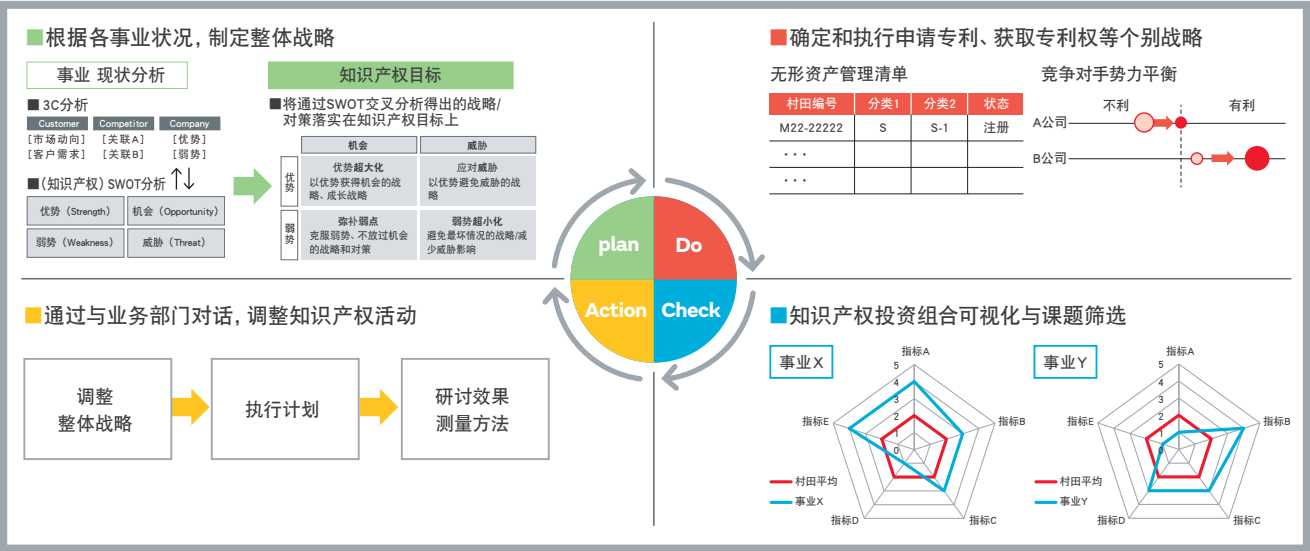
近年来,要求发挥知识产权功能的任务越来越多,例如有益于经营的知识产权活动、战略性信息公开等,除了以传统用途为目的的获取专利权以外,我们也在探索能为与公司内外的利益相关者共创价值做贡献的知识产权活动形态。

现有事业的知识产权战略

除了获得知识产权以外,还根据知识产权关注度评分、与投资效率基准值的比较、存续期间、每个单独分类的构成比等,客观评价了全公司及各事业的资产组合,发起了将战略和活动合理化的活动。每年在董事会上报告战略性知识产权活动的内容,并接受监督,同时通过在经营会议上的讨论,加强对知识产权活动的治理。

	知识产权功能的作用	知识产权战略的方向性
第一层 元器件	- 充分保护平台技术与核心技术的专利权 - 确认专利已获取专利权和保密,并切实执行	降低竞争对手崛起和抄袭技术的风险
第二层 元件、模块	- 认清区别于竞争对手的差异化技术,保护重点领域内的专利权 - 根据事业环境,战略性地使用知识产权	通过确保知识产权的竞争优势,改善事业上的收益性

知识产权战略的实践PDCA循环



为创造新事业而推进知识产权活动

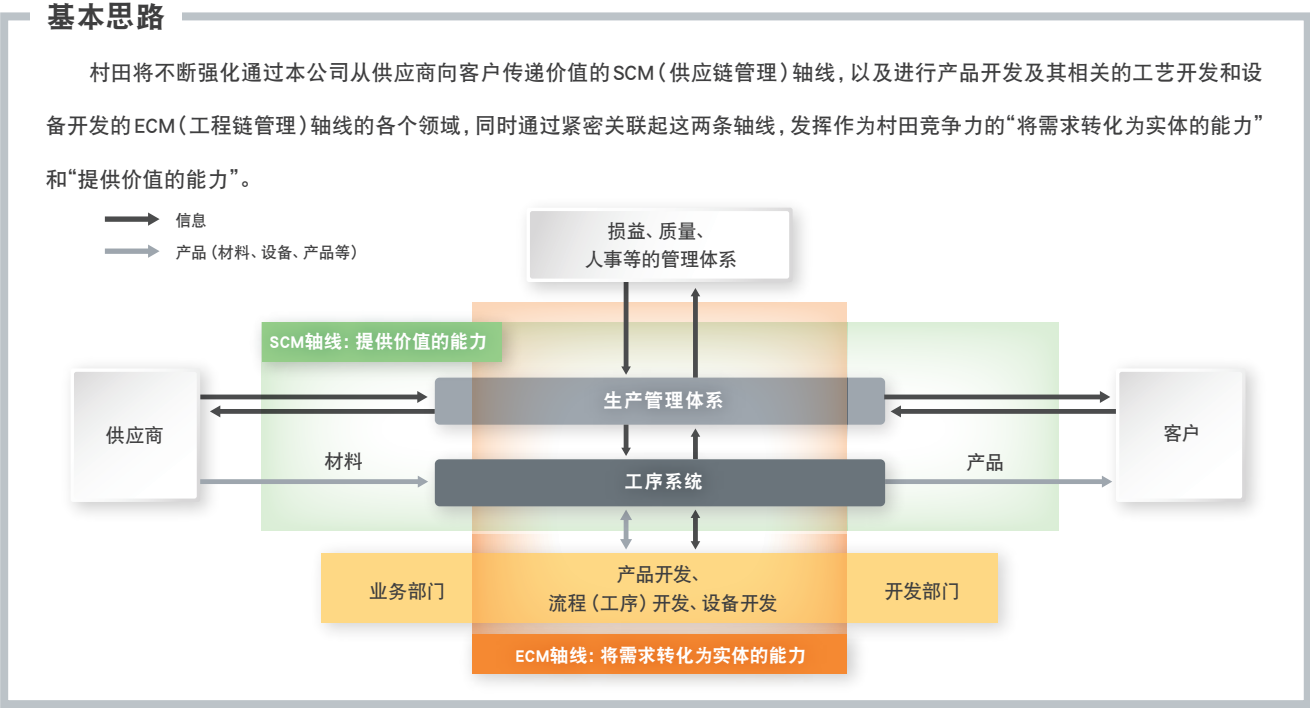
对于业务部门,运用知识产权图景[※],开展新事业相关技术/事业领域和共创合作伙伴的提案活动。同时,还考虑了在第三层业务领域内的理想知识产权活动形态以及为其提供支持的组织结构,并设立了执行团队,加快推动措施。2022年度起,出于在环境和全人健康领域积累知识产权的目的,针对有益于村田挑战领域的发明,设立了特别奖金制度,促进员工提高意识、积极创造发明。我们始终期望,通过这些活动,会有更多有益于提升村田企业价值的知识产权活动。

符合事业阶段的知识产权活动步骤

STEP1	运用知识产权图景,支持事业探索 A) 调查技术动向,探索用途 B) 选择共创合作伙伴以及能发挥本公司优势的事业领域
STEP2	尽快成立新事业,支持构建新型商业模式
STEP3	为确保商业模式的优势,制定并执行知识产权融合战略

[※] 将知识产权信息和非知识产权信息相结合,对公司、竞争对手、市场进行综合分析,并将由此得到的信息运用到经营战略中的方法

村田的产品制造

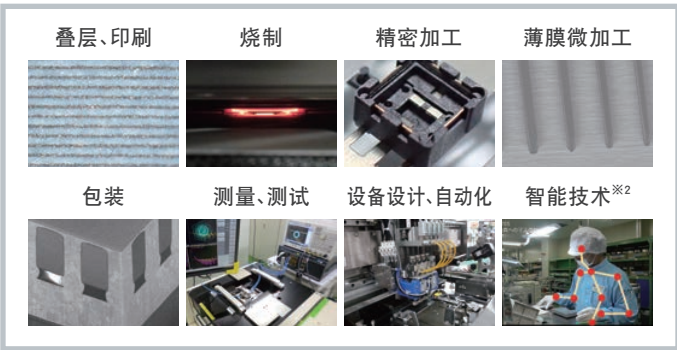


支持新产品创造和事业的生产技术

重视并行工程^{※1}，负责工艺和设备的开发的生产技术部门从新产品开发的早期阶段开始就通力合作，开发、设计并制造具有高经济性、高安全性和高质量的特有内部设备。同时，战略性地锁定能成为未来竞争力的基础技术，新加入减少CO₂排放量和材料消耗量等的“环境对策”以及提高现场幸福感等的“生气勃勃的现场”这2个解决课题的视角，致力于具有挑战性的开发主题。

※1 在产品开发工序中，同时开展多项业务来提高开发效率的方法

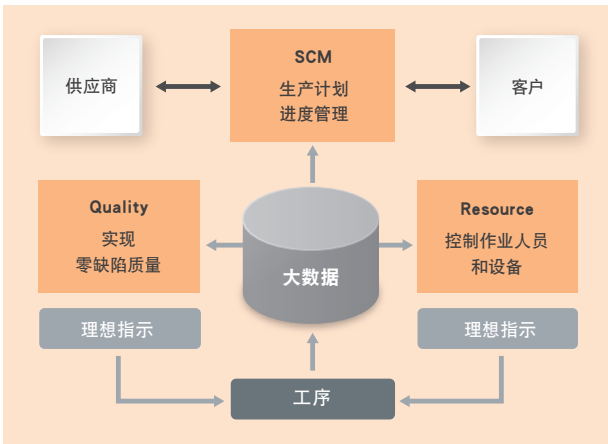
生产技术的领域



※2 通过充分利用机器人、AI等技术，解决提高生产效率和质量等产品制造课题

满足客户要求的管理体系和管理技术

我们正在开发和运行特有的生产管理体系。此生产管理体系有以下3个功能：根据订单信息制定生产计划，有助于答复交货期和订购材料的功能<SCM>；为根据生产计划进行实际生产而设定制造条件、控制质量等的功能<Quality>；监督作业人员和设备等资源的工作状态，并提供关于资源增减、生产顺序等指示的功能<Resource>。充分利用这些功能，满足越来越高度化、多样化的客户要求。



强化产品制造能力的战略

随着电子产品领域的扩大，为了准确捕捉持续增长的电子元件需求、保持和增强竞争力，我们将从短期（现状）和中长期

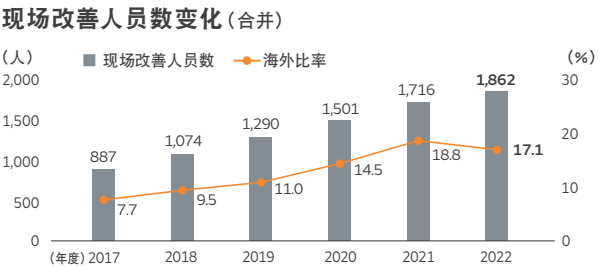
两个角度设定假想课题，并通过与全球制造据点合作，加强产品制造能力。

支持产品制造现场的人才

人才是实现卓越产品制造的基础。村田以活跃在制造现场前沿的制造监督人员和作业人员为中心，注力于培养具备能支撑产品制造竞争力的改善技术、能致力于现场改善的“现场改善人员”。通过在日本国内外制造据点持续培养现场改善人员，截至2023年3月末总人数已达到约1,862人。

此外，在村田以设备为主体的工序中，维护技术人员也是支持产品制造的重要现场人才。我们还将需要时间掌握的维护技能

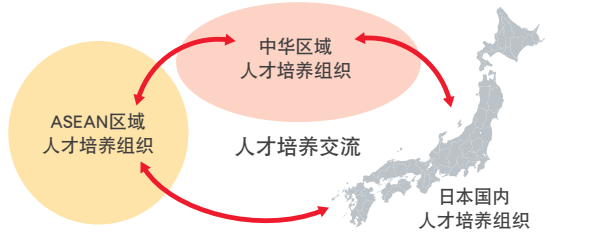
显性化、标准化，并在设立于国内外主要生产据点的“维护训练场”向员工传授，通过培训提高他们的技能水平。



在全球范围内培养产品制造人才

村田的海外销售额占比超过了90%，不过海外生产比例仅为约35%。在未来日本国内生产年龄人口逐渐减少的情况下，为了发展全球事业、持续提供具有竞争力的产品，我们也将加速强化海外的产品制造能力。因此，我们以海外据点的自主性发展为目标，在制造据点较多的中华区域及东南亚区域，成立各个区域的人才培养组织，在与日本国内合作的同时，制定制

造监督、设备保养、IE、生产管理等人才培养计划，促进产品制造人才的培养。



充分利用数字化，在产品制造发起改革

我们推进了利用数字化转型的智能工厂化措施，以解决客户需求增长、进一步提高质量、创造新产品、提高生产效率、人才保障、物流复杂化等各类课题。

为了解决生产现场的课题，我们运用采用了AI、机器人等的新技术以及传感器、物联网解决方案等自研产品和知识，同时进行革新性的业务设计和系统设计。

在产品制造领域充分利用数字化的案例



如需了解“制造现场实施的智能工厂化措施”的详情，请参阅此处。



加强气候变化对策

社会价值目标		2024年度目标	2030年度目标	2050年度目标
温室气体减排率 (与2019年度相比)	Scope1+Scope2	20%	46%	—
可再生能源的导入比率		25%	50%	100%

基本思路

近年来,气候变化在世界各地引起了各种环境问题。村田认为,作为响应气候变化的企业之一,我们在应对世界气候变化对策方面应该发挥重要作用。提出温室气体(以下简称 GHG)排放量和可再生能源(以下简称可再生能源)的目标,采取各项措施,为实现脱碳社会做出贡献。

我们也认识到,气候变化会带来成本增加和事业中断的风险,但与此同时也会产生新的社会需求,为村田带来创造新价值的机会。村田遵循着作为经营理念的公司信条的精神,从本公司的环境措施和事业活动两方面推进气候变化对策,形成社会价值和经济价值的良性循环,力争为实现富裕社会做出贡献。

村田关于气候变化对策的措施

(年)	世界/日本的行动	村田的措施
2009		● 成立全球变暖对策委员会(现 气候变化对策委员会)
2012		● 开始设置现场太阳能(日本国内外)
2015	● 举办 COP21, 通过巴黎协定	● 开始回答 CDP 气候变化调查
2018		● 作为正式会员加入日本气候领导人伙伴关系(JCLP)
2019		● 设立倡议推进部会
2020	● 日本 碳中和宣言	● 表明赞同气候相关财务信息披露工作组(TCFD)的提议 ● 加盟 RE100
2021	● 日本 设定2030年的中间目标 ● 修改全球变暖对策计划 ● 签署格拉斯哥气候公约	● 设立可再生能源推进部会 ● 金津村田制作所(福井县)达成村田首次可再生能源利用率100%
2022	● 举办 COP27	● GHG 减排目标获得 SBT 认证 ● 设立节能推进部会 ● 与中国电力签订物理 PPA 协议 ● 与三菱商事签订虚拟 PPA 协议
2023		● 与 RENOVA 签订虚拟 PPA 协议

村田表明赞同由金融稳定委员会(FSB)设立的TCFD的提议。根据该提议,村田分析气候变化给事业带来的风险和机会,并将持续公布治理、战略等相关信息。村田正在就TCFD所建议的四个

核心要素“治理”、“战略”、“风险管理”以及“指标和目标”,在各个框架内推行措施。



治理

村田在气候变化对策方面正在强化治理体制。董事会负责就包括气候变化在内的所有风险和机会进行说明。代表董事社长和

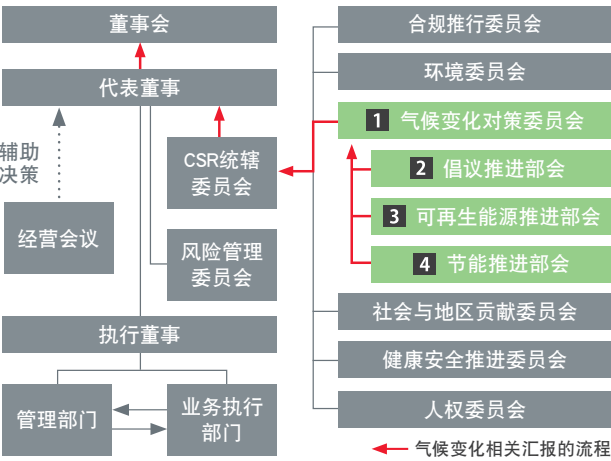
常务执行董事分别担任CSR统辖委员会和气候变化对策委员会的委员长,负责对气候变化对策进行监督。

各组织的职责和2022年度实绩

1 气候变化对策委员会

职责是统筹村田对气候变化的总体战略,监督整个集团达成气候变化相关目标的情况。该委员会将活动实绩向CSR统辖委员会报告,CSR统辖委员会详细审查该内容后向董事会报告。董事会综合考虑气候变化带来的风险与机会,根据村田的相关方针和当前的措施实行情况,监督经营计划和事业战略。此外,还设立了公司内部表彰制度作为奖励的一环,例如社长亲自对各事业所的CO₂减排措施进行表彰等。该委员会由制造部门、研发部门、环境负责部门、营业部门、其他业务部门的负责人组成,每年召开2次会议,就下级组织提出的审议事项做出决策。对于特定的主题,每当主题出现时都会临时召开会议。

- 2022年度实绩
- 委员会召开了3次会议,以制定进一步节能的措施为目的,研讨CFP计算
 - 在日本国内事业所导入结合了太阳能电池板技术和蓄电池技术的系统
 - 就签订虚拟PPA协议等可再生能源导入事项展开了讨论



战略

村田认为气候变化对策是产品制造企业极为重要的课题,在Vision2030和中期方针2024中也将“加强气候变化对策”设定为重要课题之一,提出了KPI作为全公司经营目标。从“机会”和“风险”两个方面理解气候变化,努力实践企业的社会责任,构建更显著的竞争优势。村田在IPCC^{※1}、IEA^{※2}等发表的“世界平均气温上升4℃以上”、“世界平均气温控制在巴黎协定中达成的上升不到2℃(部分为1.5℃以内)”两个情景中分析风险和机会,将加强气候变化对策作为村田的重点课题重新加以认识。具体来说,为了满足可再生能源和节能需求增加、向电动汽车的转变趋势推动汽车产

2 倡议推进部会

由环境负责部门的部长担任部会长,并由相关部门的高级经理构成。就气候相关战略的执行进行讨论,并共享跨部门合作和措施方面的优良案例。

- 2022年度实绩
- 深入分析了TCFD的转型情景的机会和风险,并反映在公开信息中
 - 针对Scope3的削减,与十几家供应商进行对话,听取了意见

3 可再生能源推进部会

由以电池业务部门、业务开发部门、环境负责部门等的高级经理为中心的人员组成。从加盟RE100开始,作为促进全公司可再生能源导入的措施,在日本国内事业所尽可能导入太阳能发电系统,并负责研讨长期采购可再生能源电力的协议等事项。

- 2022年度实绩
- 在日本国内的4家事业所开始导入结合了太阳能电池板技术和蓄电池技术的系统
 - 签订虚拟PPA、物理PPA协议

4 节能推进部会

由以总公司环境负责部门、各业务部门、事业所的高级经理为中心的人员构成。该部会负责将产品从开发到制造期间的消耗能源和GHG排放量实现可视化并推行节能措施。

- 2022年度实绩
- 以调查生产过程中的GHG减排空间和制定新的节能措施为目的,开始研讨CFP计算
 - 村田整体采取了约570项节能措施(预计减排效果为47,000t-CO₂e/年)

业变革、信息通信基础设施日益高速化和大容量化等社会变化所要求的高效率元件的需求,将轻薄短小、高效率、长寿命作为竞争优势,持续推进产品开发。此外,将本公司据点导入的太阳能发电系统与本公司制造的蓄电池、能源管理系统相结合的可再生能源与节能措施向公司外部推广,力图为实现脱碳社会做贡献,并探索新的事业。2022年度实施的情景分析结果反映在今后的经营计划战略中,我们将制定具体的应对计划。

※1 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change): 政府间气候变化专门委员会
※2 IEA (International Energy Agency): 国际能源机构

气候变化要素		项目	应对方针	影响程度
转型风险	脱碳产品需求扩大 短～中期	无法满足脱碳需求导致客户流失	- 持续开发具有轻薄短小、高效率、长寿命等竞争优势的产品 - 与供应商合作的CO₂减排 - 积极引入可再生能源，促进制造过程脱碳	大
	提升环境意识 短～中期	投资者判断指标变化导致企业价值下降	- 与投资者持续对话 - 通过TCFD框架和CDP进行适当、及时的信息披露 - 气候变化对策委员会对环境经营目标的达成情况进行监控	小
	更严格的节能标准 中～长期	工厂建设和运营成本增加	- 积极利用节能补贴、税收优惠措施等减轻成本负担 - 通过降低节能等的运行成本来抵消增加的建筑成本 - 建设据点时积极采用对环境影响小的建材等	大
	矿物物资供需紧张 中～长期	稀有金属等的供需紧张导致材料采购成本增加	- 随着产品轻薄短小化而减少原材料使用量的措施 - 回收处理措施和寻找替代品	大
	引进碳定价 中～长期	燃料、电力成本增加	- 制造现场的节能措施 - 积极引入可再生能源，减少化石能源消耗量 - 氢的利用等全新挑战 - 从2021年度引进公司内部碳定价制度，旨在促进对节能和可再生能源措施的投资	中
	可再生能源引进增加导致电力供应不稳定 中～长期	缺乏 BCP 响应导致事业机会流失	- 充实各制造据点的BCP计划 - 尤其要确保重要据点的备份体制	小
转型机会		高附加价值低功耗设备的需求扩大	- 提供有助于硬件升级的尖端电子元件 - 持续开发具有轻薄短小、高效率、长寿命等竞争优势的产品	大
	脱碳产品需求扩大 短～中期	通过响应节能和可再生能源需求扩大事业机会	- 通过电池、电源事业，为脱碳社会做出贡献 - 通过基于TCFD的信息披露和环境倡议（RE100/SBT/CDP响应）的参与等，促进利益相关者理解村田产品因节能和可再生能源措施而带来的优势 - 创建与节能和可再生能源相关的新事业 - 使用模块和传感器（本公司技术）进行环境监控	中
	逐渐向EV转变 短～中期	面向汽车（CASE）、汽车基础设施的电子元件需求扩大	- 因部件市场随汽车电子化扩大而获得机会 - 提供包括利用通信领域知识的软件解决方案在内的新价值 - 探索Out Car领域的事业机会	大
	信息基础设施社会普及进展* 短～中期 *在间接上成为机会的因素	面向高速、大容量通信和传感社会的电子元件需求扩大	- 推进满足6G社会到来的技术要求的产品开发 - 针对低功耗和低损失的措施 - 传感技术和设备的持续开发	大
	开工的节能和高效化 短～中期	工厂通过引进可再生能源和蓄电池设备、推进节能，减少电力成本	- 推动制造现场的节能措施 - 积极引进可再生能源和蓄电池，降低非化石能源购电成本	小

1)短期：最近3年以内，中期：最近3年以上5年以内，长期：最近5年以上至10年后
2)影响程度 大：200亿日元以上，中：100至199亿日元，小：低于100亿日元

物理风险和应对方针

时 间 轴：中期→假设2030年，长期→假设2050年
分析对象：以日本、中国、东南亚为主的20个主要制造据点及事业所（按集团员工人数覆盖8成）

	2℃情景		4℃情景	
	影响程度	概括	影响程度	概括
猛烈的台风、热浪/酷暑	中上～高	2050年上述据点中的一个或多个因异常天气而受灾的风险比2020年增加25%以上 VaR：预计数亿日元左右	高～非常高	2050年上述据点中的一个或多个因异常天气而受灾的风险比2020年增加80%以上 VaR：预计10亿日元左右
干旱、滑坡	中		中	
洪水、海面上升	低		低	
暴雨、风storm、河川泛滥、融雪	没有影响		没有影响	
应对措施	- 推进节能：减少CO₂主要排放源——电力使用量的措施 - 推进可再生能源：引进太阳能发电设备和采购可再生能源的措施 - 公司内部制度：从2021年度起引进公司内部碳定价制度，并使之与投资决策及CO₂减排措施联动制定目标： - 加入RE100，将可再生能源导入比率在2030年度达到50%，2050年度达到100%设定为目标 - 设定符合SBT标准的针对Scope 1、2、3的减排目标			

风险价值（Value-at-risk/以下简称VaR）

- 在选定的情景和期间内，可能出现的灾害全部发生的情况下，对象资产以一定概率发生的1年的经济损失（预计损失额）
- 本分析从宏观角度，基于以下两个侧面计算 VaR
- 资产损坏造成的损失：参考过去的现象、资产种类、对象地区的建设费等进行评估业务中断造成的损失：根据国家 GDP、人口、土地利用（农业、商业、住宅、制造业等）、城市化等宏观因素进行评估
- 根据本次分析结果，预计 VaR 将为数亿至10亿日元左右，在财务上产生重大影响的可能性较低，上述损失额不到2022年度本期净利的0.4%，不过今后计划以村田固有的信息为基础进行分析，根据该分析结果，VaR 可能会增加
- 在业务连续性计划（BCP）中，探讨使灾害对业务的影响降低到理想程度

风险管理

CSR 统辖委员会定期按照结构化流程对社会、环境、经济等各种重点课题进行评估。在全新的重点课题评估中，气候变化带来的影响被认为是重大风险，对此，董事会同意将对此应实行的监督 and 措施作为经营的重要课题。在战略方面，气候变化对策委员会持续关注气候变化相关的风险，设定村田关于气候变化的相关课题，并对相应情况进行管理。为了评估未来的气候变化所带来的潜在风险和机会以及事业战略的适应力，于2021年度主要实施了物理情景分析，并于2022年度深入分析了转型机会和风险。除此之外，自2022年度起正式导入了可持续发展投资促进制度，将包括运用公司内部碳定价制度在内的非连续性挑战也纳入视野，努力实现脱碳目标。

针对 Scope3的减排着手采取措施，并于2022年度访问了十几家供应商并听取了意见。在操作方面，事业所取得了 ISO14001 认

证，对环境和气候变化风险进行评估，并推进持续的改善。此外，通过自2018年起作为正式会员所属的团体 JCLP，及时捕捉到世界气候变化相关的全新信息，并在本公司的措施和应对方案中加以运用。气候变化引起的风险被纳入风险管理委员会领导下的全公司风险管理项目。例如，业务连续性计划（BCP）中规定了天气恶劣时的应对指南，用以尽量降低业务中断的可能性。此外，我们还加入了 JCLP 和 JEITA 等行业团体、RE100等全球联盟，努力把握包括与气候变化相关的新风险和新机会在内的全新动向，并通过全球联盟提出政策建议。关于加入和重新审视行业团体，我们将考虑与村田的目标姿态、事业活动的相容性，定期检查与行业团体的观点是否有较大的矛盾和背离，当难以相容时也会研讨退出事宜。

指标和目标

村田取得了 SBT 认证并加入了 RE100，以期为将气温上升控制在 1.5℃ 的全球性措施做贡献。村田的事业规模今后也可望扩大，不过我们将把节能、可再生能源、可再生能源证书作为公司推

行脱碳措施的三大支柱，促进 GHG 减排和可再生能源导入比率提升。同时，为了促进供应链内的 GHG 减排，我们将比以往更加强交易伙伴合作，加快整条价值链的脱碳进程。

2050年度

● 可再生能源导入比率：100%

2030年度

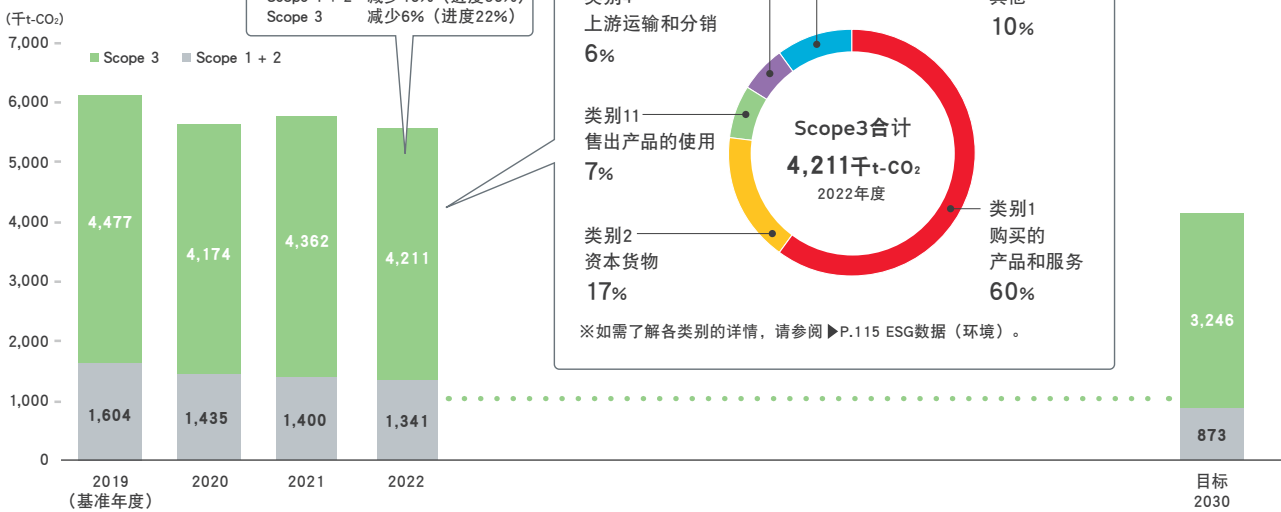
● 可再生能源导入比率：50%

● GHG排放量（与2019年度相比削减的比率）

● Scope 1 + Scope 2：873千t-CO₂e（减少46%：目标1.5℃）

● Scope 3：3,246千t-CO₂（减少27.5%：目标WB2℃）

GHG总排放量



※ 2019年度和2020年度的GHG排放量按照SBT设定的计算基准重新进行了计算。

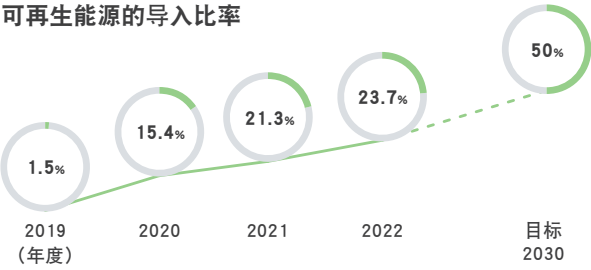
应对气候变化的措施

推动可再生能源的使用 现场（用地内）

2022年度在日本国内的4家工厂新导入了利用太阳能电池板和蓄电池的自制发电设备。加上2021年度金津村田制作所（福井县）导入的设备，由此获得的CO₂全年累计减排效果为2,265t-CO₂。该系统使用的蓄电单元充分发挥了大规模太阳能电池板和村田的二次电池所具备的优势，可望实现长期稳定的运作。根据气象条件和生产项目的不同，村田各据点的运作状况差异很大。今后我们将对各据点的系统运作状况进行分析并积累知识经验，努力将本系统扩展到更多的事业所和工厂中去。通过未来将这些工厂变为可再生能源使用率100%的工厂，我们将以实现可持续发展社会为目标，不断推进村田集团整体事业活动中所使用电力的可再生能源化，为降低地区社会的环境负担做出贡献。



可再生能源的导入比率



推动可再生能源的使用 非现场PPA

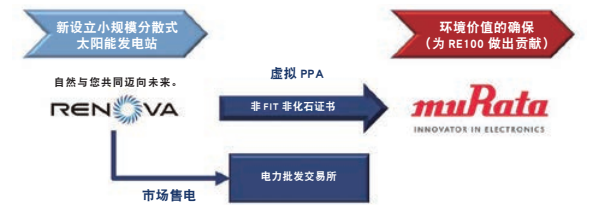
我们也在积极推动从据点外采购可再生能源。2022年6月，在与三菱商事为实现碳中和社会而合作的框架下，就2025年度结束前按照7万kW的虚拟PPA采购来自可再生能源的电力达成了协议。未来的目标是将采购量扩大到约3亿kWh的规模。此外，于2023年5月与RENOVA签订了按照虚拟PPA购买来自可再生能源的电力的协议。依照本协议，购买来自RENOVA为村田专用而新开发的太阳能发电站（预计年发电量：约100GWh）所产出的电力

节能的推进

村田认为持续节能对于GHG减排是必不可少的。在村田制作所总公司大楼里，导入了Mutron生产的AI节能控制与本公司生产的箱式蓄电池相结合的节能系统，并为实现节能率20%的目标而采取了各项措施。利用本公司特有的蓄电池控制技术，可进行更灵活的节能控制，为减少耗电做出了贡献。

此外，港未来创新中心（神奈川县）使用村田开发的无线传感器，在据点大楼内的设备保养中运用物联网，并在云端管理温度湿度、各类设备的电流值等数据，实现设施状况可视化。对传感器取得的数据和故障分析运用物联网工具，实现空调的25%节能效果、巡回业务的50%省力化，并在JFMA的第17届日本设施管理大赛

的非FIT非化石证书。通过该措施，采购了具有额外性的可再生能源，有助于实现日本国内的碳中和目标。



（JFMA 大赛）中荣获优秀 FM 奖。今后也将对在全球拥有活动据点的集团各据点，在导入运用物联网的先进节能措施的同时，推动被视为事业机会的措施。

运用物联网的节能导入案例



供应链中的措施

Scope3占据了村田整体GHG排放量的76%，其中类别1（购买的产品和服务）占一半以上。因此，为了推动GHG减排措施，供应商的协助是不可缺少的，我们正在实施能传递村田的目标和措施的活动，例如向企业规模和业务形态各不相同的十几家供应商听取了有关脱碳措施状况的意见、召开说明会（参加公司数：约200家）等。不仅要求供应商采取脱碳措施，今后还针对GHG减排提供支持，同时研讨了未来使其采用在村田已有安装实绩的可再生能源系统、节能系统、使用了村田传感器的能源管理系统等建议。

Topics

利用氢能源的挑战

着眼于即将到来的氢能社会，我们正挑战去创造村田特有的价值。野洲事业所（滋贺县）正在准备导入氢能相关设备，并研讨与本公司制造的可再生能源系统的结合使用。发挥制造部门和开发部门所属的野洲事业所的特长，力图从需求的角度进行技术开发。此外，为了通过公司外部合作促进创新，于2022年6月与三菱商事就在村田据点的氢能制取和利用的合作达成了协议。

可持续资源的利用

社会价值目标	2024年度目标	2030年度目标	2050年度目标
可持续的资源利用率※1	较2021年度实绩改善1%※3	25%	100%
循环资源转化率※2	较2021年度实绩改善5%※3	50%	100%

※1 通过构建循环利用框架等,可在将来持续利用的“枯竭风险较低的资源”在使用资源总量中所占的比例(有可能枯竭的资源:银、镍等)。
※2 村田的排放物(废弃物+有价值物)作为循环资源再利用的比例。
※3 2021年度实绩尚未统计完成。

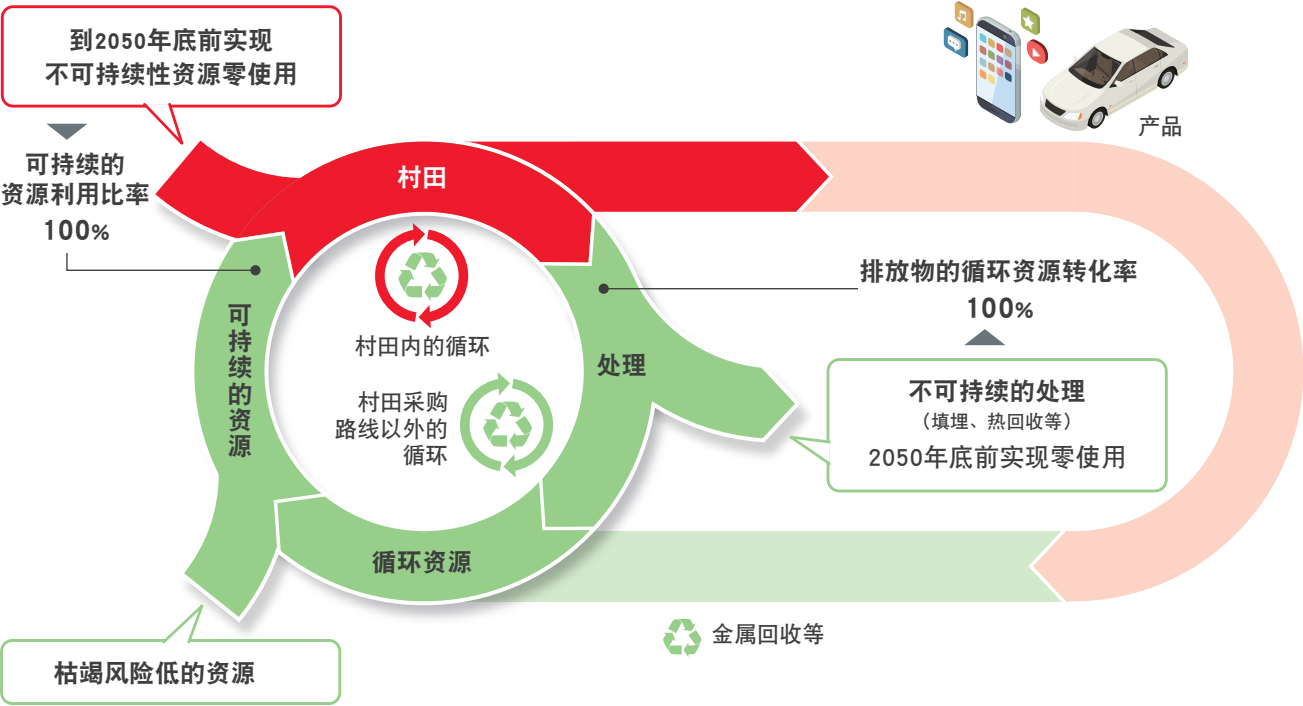
基本思路

全球范围内的人口增加造成了资源枯竭、废弃物量增加等社会问题日趋严重。村田希望通过致力于解决这些社会课题,为文化发展做出贡献。为此,我们将在公司的事业活动中实现资源的可持续利用,以此推动“可持续的资源利用”。面向2050年度,就采购物的“可持续的资源利用率”和排放物的“循环资源转化率”设定了2个目标并推进了措施。

可持续的资源利用率 :在产品使用的部件材料中,努力做到①不使用枯竭风险高的资源,②不使用利益相关者要求禁止或减少使用的资源。为此,我们在开展事业活动时保持谨慎,使未来能持续利用资源,例如停止使用资源枯竭风险高的原材料,更改为使用①和②以外的资源等。

循环资源转化率 :村田一直致力于实现零排放、努力杜绝填埋,并采取了材料回收和热回收等措施。另一方面,近年来除了杜绝填埋以外,利益相关者还要求改进处理方式,进一步减小环境负担。今后鉴于此类要求和社会动向,2050年的世界也会以与社会相协调的处理方式为目标。因此,我们将致力于“循环资源转化”,即将制造过程中产生的所有排放物进行再利用,使其成为本公司或其它公司的资源。

村田为实现可持续性资源利用而采取的措施示意图

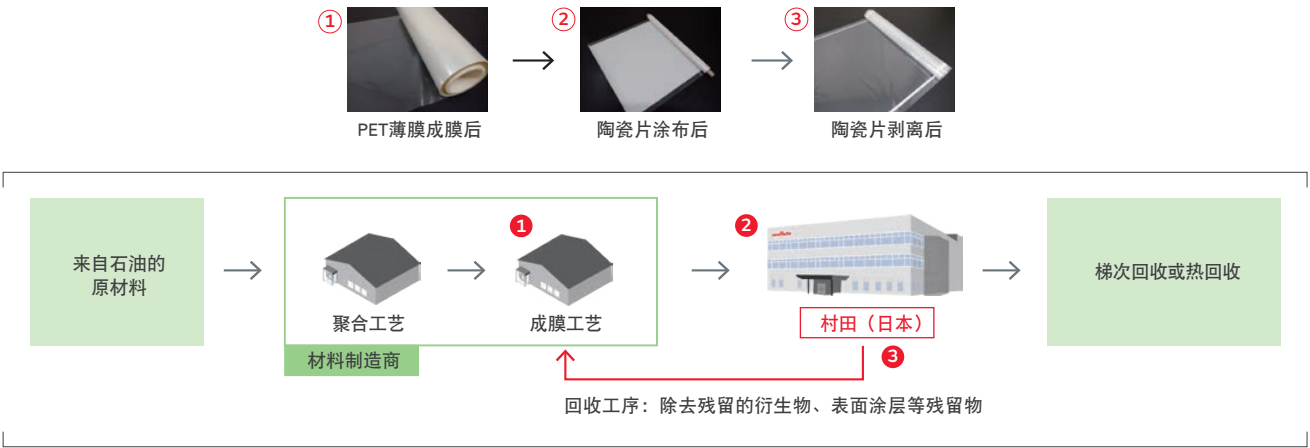


以上述基本思路为基础,就将来销售给客户的产品进行研讨,使其能实现循环。同时,我们将继续推行针对减少废液等减少排放物总量的措施。

利用循环资源的措施

村田是电子元件行业中率先成功建立起用于多层陶瓷电容器(MLCC)制造工序的PET薄膜水平回收系统的企业。在过去,使用过的MLCC用PET薄膜会被热回收或梯次回收(每次回收品质均会降级),但尝试将用于MLCC电介质片成形的PET薄膜作为用途相同的PET薄膜再次使用的水平回收,在电子元件行业尚属村田特有(截至2022年5月,根据本公司调查结果)

我们与合作公司合作,在该系统中实现了将用于电介质片成形工序的PET薄膜再次作为用途相同的PET薄膜使用的水平



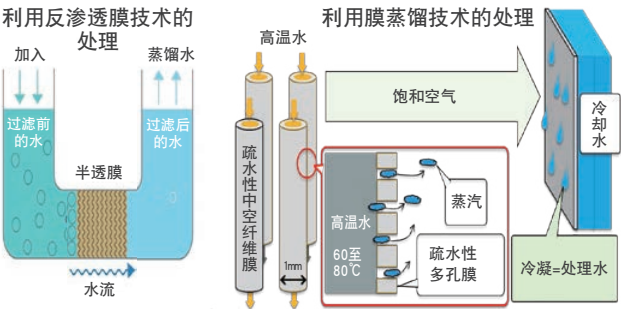
减少废弃物的措施

Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. 自 2021 年起在电镀废液处理中,导入了使用“膜”的装置(MDU: Membrane Distillation Unit)来代替过去的“沉淀处理”。该废液处理系统采用与栗田工业共同构想的新技术,通过实施结合了“反渗透膜”技术和“膜蒸馏※1”技术的处理,可将现在的电镀废液浓缩60倍。该处理方法在处理过程中不使用化学物质,因此废液中不会混入新的污染物质。此外,中间废弃物被回收,并作为新产品得到再利用,因此为提高回收率、实现循环型经济做出了贡献。

以这项措施为契机,在新加坡国家环境厅(NEA)发行的《ENVISION Magazine※2》中, Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. 被列为新加坡绿色与可持续发展领域的重点组织,这成为一个极好的机会,向以客户和供应商为中心的各位利益相关者展示

村田为达到可持续性资源利用的目标而采取的措施。今后村田为了解决社会课题,将注力于外部合作,创造出新的创新。

※1 该技术利用水中的分离目标物和水的沸点差,使蒸汽透过膜。
※2 每年发行2次,免费分发给包括新加坡政府高官、环境相关行业的主要决策者在内的超过15,000名读者的宣传册。



人事负责董事致词

一如既往地重视之物
与持续改变之事

— 营造能认可彼此差异的文化，
实现事业和员工共同成长的公司 —

执行董事
ESG・HR统括部 统括部长

户井 孝则

人力资本的基础是“经营理念”

我是公司本部 ESG・HR 统括部的统括部长户井孝则。我负责人事、总务、宣传、设施、可持续发展的工作。

既然要谈论“人”，那么我首先想要提及的是作为经营理念的“公司信条”。本公司内，重视“经营理念”的企业文化扎根在每位员工的心中，成为员工思考和行动的基础，从而打造出强大的价值

链。本公司的人力资本是以“经营理念”为基础培育起来的。这一点今后也不会改变，但重要的是，要不断考虑在应对各种环境变化的同时，如何将员工拥有的多样化个体能力与组织力量联系起来。接下来，让我介绍一下村田对于人力资本经营的思路 and 措施。

支撑村田成长的“组织力量”

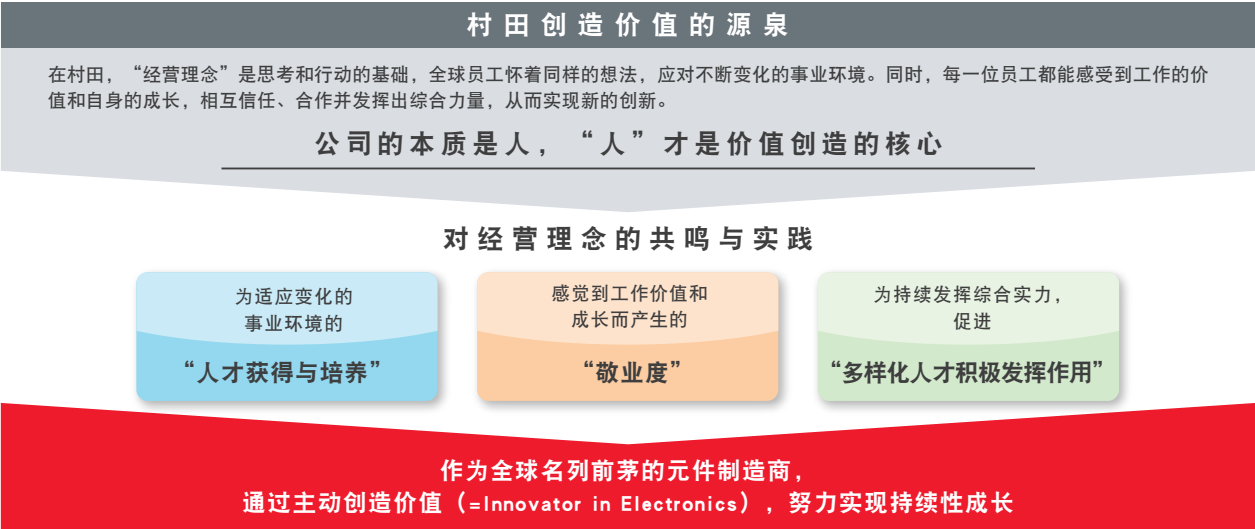
一直以来支撑村田成长的优势，无疑是“组织力量”。无论员工有多么出色，仅凭一人之力绝对无法完成组织无法实现的任务。在村田集团，我们将员工相互信任、协作并共同努力，作为组织以集体力量实现目标的能力，称之为“组织力”。为了发挥组织力，每个人都需要在充满活力的环境中发挥个性，并且能够以整体最优的方式行动，而不是陷入个别最优解。我认为这非常重要。

本公司在全球范围内实施工作轮岗，通过让员工在多个职场积累多样化的业务经验，培养了相互理解、相互信任的关系。同时，通过以轮岗为基础在全公司培养人才的文化，促进组织间无隙合作，提高了“组织力量”。

除此之外，对形成“组织力量”产生强大作用的、具有村田特点之一的是，员工与经营层之间的距离很近。例如，村田会长和中岛社长亲自访问日本国内外据点、定期举办让经营层就经营理念的实践讲述自身经验并与员工对话的“董事主办培训”等，以此来向员工积极提供直接接触经营层的想法和思考、通过对话加深理解的机会。如此培育出来的“组织力量”，不仅能让组织在致力于达成宏大目标之时发挥力量，还能通过适当地共享健康的危机感，建立良好的关系，以便在发生意外时员工能立刻采取行动，跨越组织和场所的壁垒实施互助。

通过三大支柱持续改变之事

2022年，我们基于进一步巩固村田的人力资本的重要视角，提出了三大支柱。



社会价值目标	2024年度目标	2030年度目标
海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率	7%	10%
员工敬业度调查肯定回答比率	70%以上	76%以上※

※ 高于全球业绩优异企业平均水平

如需了解“村田的人才”详情，请参阅此处。▶



为实现“Vision2030”，今后也要发挥培育至今的人力资本优势，同时进行强化和变革，以应对环境变化。特别是作为对本公司有巨大影响的变化，包括市场和客户的变化、商业模式的多样化等。除此之外，为其提供支持的人才价值观和生活方式的多样化也是必须重视的变化。

基于上述想法，村田为了持续创造价值，极为重要的一点是“打造相互之间彼此认可、每个人都能发挥个性和积极表现的环境”。之前提到的工作轮岗，在强化“组织力量”方面很重要，但今后必须加入支持多样化人才积极发挥作用的新机制，营造出能够认可彼此差异的文化。在保持以往优势的基础上，我们还需根据时代变化灵活地整改环境，从而提高敬业度，获得能共同致力于价值创造的新人才，由此来实现 Vision2030。

此外，本公司向来还有一大优势，那便是员工在强烈的归属感下，拥有共同的价值观和感觉，即使在暗默知识的世界中也能推进工作。另一方面，通过录用有工作经验者和 M&A 等，历史性地增加了具备多种多样价值观的人才。因此，我们必须将过去作为暗默知识的部分转化为语言，为理解彼此差异而认真对话，并快速地创造创新。

针对下个成长，本公司还将进一步寻求拥有多种经验和价值观的人才。以实现 Vision2030 的理想姿态中提出的“社会价值和经济价值的良性循环”为目标，通过事业和员工的成长，推动能实现全新的课题解决方法的人力资本经营。希望大家今后也能给予我们支持。

强化人力资本

为持续发挥综合实力,促进“多样化人才积极发挥作用”

基本思路

As is : 村田重视“多元化人才得以蓬勃发展的环境和文化”以及“每位员工自身培养的多元化视角”。我们相信,通过这两个方面增强多样性,个人和组织都可以持续成为创新者。为了更全面地发挥村田的组织力量优势,我们实施了多种多样的措施,包括制定各种人事制度,以维持和加强人才的多样性。

To be : 为了推进三层资产组合经营,我们需要通过过去的成功体验、不受常识束缚的价值观和想法、由此产生的积极对话,创建村田特有的新解法。通过利用多样性的坦诚讨论可以获得新的发现,基于这一理念,近年来我们一直在充实推进多样性的措施,例如任命外国董事和促进女性的积极参与等。除了这些措施之外,今后我们还将进一步加快推进全球轮岗,着力营造认可个体差异的文化。我们将把不同个性和价值观相互认可而产生的积极对话转化为组织力量,进一步提高应对变化的灵活性和速度感。

多样化人才积极发挥作用的职场

本公司提出2030年度将海外间接部门员工在其他据点的工	合作,我们积极开展IT人才在全球范围内的交流。长冈事业所
作经验比率设定为10%,作为经营目标。我们希望培养多样化的	(京都府)的信息系统统括部目前正在和来自亚洲、东盟、欧洲等
视角,促进跨部门和跨据点的信赖与合作,并积极提供能够在全	多个地区的派驻人员一起工作。
球其它据点积累业务经验的机会。	今后,村田也将通过跨国人才交流,打造出能让拥有多样化
信息系统统括部顺应商业环境和IT技术的瞬息万变,推动公	经验的成员感受到工作价值和成长的环境,同时将多样化人才积
司内部系统和基础设施的整体优化,支持村田的全球业务。	极发挥作用与创造创新联系起来,以此不断地提供客户所期望的
在这种环境下,为了促进日本国内和海外据点的相互理解与	价值。

来自海外的派驻人员的心声

- 一开始也会有语言障碍,但经过工作上,有时还有私下的交流,沟通量逐渐增加,如今已经能够互开玩笑,在工作中互提建议,在良好的关系中工作。
- 通过聚集拥有各种技能和知识的成员,提高了项目的效率,获得了更显著的成果。我切身感受到变得更尊重不同的思维方式和文化,增加新的视角令自己获益匪浅。
- 回到自己的国家后,也希望能将派驻期间培养的人脉和思维方式运用到工作中去。我发现,“现在正在烦恼的事情,可能是某人已经有解决经验的课题。全球合作是有意义的。”
- 海外工作的经历,不仅是工作,还是人生的转机。希望让更多的人去挑战。

来自海外的派驻人员的工作职场的心声

日本的成员能深刻理解派驻人员祖国的情况,派驻人员也能发现以全公司的视角、全球视角进行工作的重要性。今后,我们也期待让拥有多样化背景的成员一起讨论,产生协同效应,碰撞出全新的灵感火花。



在职场中开展讨论的情形

提高女性管理人员占比

提高女性管理人员占比是管理层应该重视的课题,2022年11月,以培养和提高管理人员意识为目的,针对日本国内的管理

人员举办了在线活动“从促进女性积极发挥作用来看多样性管理”。

前半部分,通过中岛社长和安田外部董事的对话,传达了有关提高女性管理人员占比是重要的经营课题、多样性对于创造

创新来说必不可少、今后的展望等让人印象深刻的信息。

后半部分,安田外部董事与3位女性管理人员进行了小组讨

论。对于管理层遇到的“如何支持女性下属的职业提升等”、“如何支持下属兼顾工作和家庭”等问题和烦恼,同时拥有管理人员

和女性下属经验的台上讨论人员根据具体案例,一一做了讨论。



中岛社长与安田外部董事对话的情形

来自参与人员的心声

- 中岛先生和安田小姐的对话就是产生新价值的过程,让我深有同感。除此之外,还传达了如何将多样性与创新联系起来的本质性信息。
- 将女性积极发挥作用作为切入点,让我加深了对于多样性管理的认识。为了发挥多样性,不仅要承认每个人的个性,还必须要从硬件和软件上构建能让每个人发挥个性的环境和体制,并充分宣传这样做所能得到的益处(目的和目标)。

男性参与育儿与职场的变化

村田制作所的2022年度男性育儿假取得率为32%(平均取得天数:约40天)。与持续保持高取得率的女性员工的取得状况相比,男性员工的取得率仍然较低,不过也在逐年上升,有越来越多的男性员工积极体验了育儿假。

村田以“为员工的生活和工作带来良好的协同效应”为目的,

扩充了兼顾支援制度。男性参与育儿不仅充实了个人生活,还被定位为能改变整个职场对于工作方式的价值观的措施。期待所有申请育儿假的员工,将在育儿经历中获得的视角运用到工作中去,对生活和工作产生良好的协同效应。

取得育儿假的男性员工(经理)的心声

取得育儿假后,我在联盟的团队里工作。一直以来我对家务和育儿都很积极,但育儿假成为了一个契机,让我感觉家务和育儿的某些部分无法仅用任务、效率来描述。我发现必须认识到育儿不能按计划进行,而且要随时发现孩子的变化并及时应对,所以不再拘泥于太过细致的计划。同样在工作中,我在提高任务效率、执行大致框架的计划的同时,也会保持着随时应对非常规情况的姿态。由于业务的特性,有时会突然变得十分忙碌,所以我会一边与合作伙伴合作一边做调整。我在傍晚时分回家,做一些家务后,再投入工作,比如花1到2个小时进行远程办公等。

共事上司(高级经理)的心声

和他一起工作时,发现他有想法就会很投入地去做。他的工作有需要对外的部分,有很多相关人员,所以不能仅凭自己的裁断来应对所有事项。我感觉他有很强烈的意愿,在与合作伙伴仔细沟通的同时,想要凭借高度的责任感和领导力,为家庭和职场做贡献。这种两者兼顾的风格,不但丰富了他自身的品质,还为团队成员的自主工作做出了贡献。



经营战略部
(左)阿世贺裕经理 (右)中井隆平高级经理

感觉到工作价值和成长而产生的“敬业度”

基本思路

As is：村田认为，敬业度就是“每位员工感受到工作价值和成长时会产生的东西”。我们以对所有员工进行的全球调查结果为目标，仔细评估每个部门的需求和课题，努力提高敬业度。例如，我们会定期实施脉搏调查，根据全球调查结果衡量各项措施的认知度及有效性，并利用AI分析员工的自由描述结果，可视化各组织面临的课题。该结果由经营层确认，并在所有部门领导参与的研讨会上进行讨论。我们还相信加深对经营理念和经营方针的理解将带来工作价值和成长，因此积极促进经营层和员工之间的对话。此外，推进安全、安心的职场和健康经营对于提高敬业度至关重要。我们将“在安全的职场中，让每一位员工都能在感受到自身的健康的情况下开展工作”作为2030年的理想姿态，认真地推进相关措施。

To be：在“敬业度”这个词语被广泛使用之前，我们就从实现“工作价值和成长”的视角出发，专注于提高敬业度。随着公司规模扩大，员工的价值观变得更加多元化，让员工感受到工作价值和成长的因素也变得更加多元化。深入理解经营理念和村田所重视的价值观在今后仍然重要，但需要根据时代和时刻的重要变化来作出自己的解释，每个人独立思考应该如何实践并不断更新十分重要。通过传达这一想法，我们将收获真正的工作价值和持续的成长。我们还重视利用全球调查持续进行自我改革，无论上下关系，都将致力于“共同改变”这一关键词。

经营层访问工厂 — 与制造现场员工的对话 —

“现场主义”是村田重视的思维方式之一。作为产品制造的公司，重视制造现场的精神自创业以来传承至今。为了直接倾听现场的声音，经营层频繁访问日本国内外的制造现场，仅村田会长和中岛社长每年访问工厂的次数就超过20次。由于新冠疫情无法直接访问海外的时期内，也采用与现场在线对话等方式，在过去16年间共实施了330次以上的访问。

该项措施不仅能从每天在工序中作业的员工直接听取各种介绍，如产品和生产线、各类改进措施等，还能将一起参观工序的时间变为与员工对话的宝贵机会。经营层非常重视像这样倾听现场的真实声音。对员工来说，经营层定期访问让自己切身感受到其对现场所有措施的兴趣和关心，是一个再次确认自己工作意义的机会。此外，关于访问工厂的情形，村田会长和中岛社长亲自通过公司内部交流工具，传达了对该工厂的产品、技术等的介绍、感想以及对现场的期待，对于没有机会体验现场的员工，也传达了制造现场的情况，使其受到激励。



访问工厂的情形：照片（上）是 Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd, 照片（下）是小松村田制作所（石川县）

员工自主打造的安全、安心的职场

■ 加强风险评估

村田自2022年度起开展了全新的风险评估，提高包括未知风险在内的风险筛查的全面性。全新的风险评估主要有以下2个特点。

- ①从包括人体工程学的角度在内的23个危险源中筛查风险
- ②可以用相同标准评估风险

■ 提高危险感受性

村田致力于构建员工能够相互信任、相互依赖的相互启发型安全文化。以其中一项措施为例，为了让员工提高危险感受性、自主性地打造安全、安心的职场环境，实施了以危险感受性为重点的危险体感培训。期望通过该培训，能实际模拟体验危险，提高安全意识，从而构筑安全文化。危险体感培训以日本国内外的生产据点为中心进行导入。



福井村田制作所MS (Murata Safety)中心·危险体感培训的情形

通过各种类似的措施，自主性地打造安心、安全的职场，让员工切身感受到轻松的工作氛围，从而找到工作价值并获得成长。

健康经营实现员工的工作价值和成长

■ 改善轮班工人的睡眠

为了让支撑着产品制造的员工更能感受到工作价值与成长，村田致力于改善轮班工人因轮班工作引起的睡眠失调。2021年9月起，我们邀请“昼夜节律和生物钟”的专家、京都府立医科大学的八木田和弘教授作为睡眠改善措施的顾问，推行基于生物钟理论的睡眠改善措施。

冈山村田制作所（冈山县）为了使轮班工人的生物钟更容易适应轮班工作，着手准备了光环境。经现场试验和效果验证后，确认具有一定效果。根据现场作业人员的意向，下一步着手于整体

■ 加强压力管理

我们从如何让员工习惯远程办公愈加普遍引起的工作方式巨大变化的角度出发，致力于“加强压力管理”。通过运用在线工具，可提高工作效率，实现多样化的工作方式，但有些员工感觉难以习惯新环境和建立信赖关系。对于受这一变化影响较大的新员工、作为有工作经验的人员被录用的员工、国际派驻人员（从海外据点派驻到日本的人员）、海外派驻人员（从日本派驻到海外据点的人员），开展了自我护理培训和压力管理培训。通过该培

照明的施工。今后也将进行效果验证，在反复改进的同时不断进步。我们相信，通过采取诸如此类的有效措施，我们终将建立起ES的基础。



在制造现场设置高亮度光疗仪

训，可学习感到压力时的自我应对方法、与周围人群的交往方法等。我们相信，如果员工能够掌握如何应对新环境带来的压力，他们将能够稳定身心、构建起新的信赖关系，同时积极进取、发挥出自己的力量。今后，我们也将通过开展此类促进工作，为每位员工提供支援，使其切身感受到“工作价值和成长”。

为适应变化的事业环境的“人才获得与培养”

基本思路

As is：“贴身”培养。这是本公司在培养人才时所重视的思路。例如，未来经营干部候选人的培养计划不仅涉及上司，还涉及董事，就体现了这一思路。此外，作为本公司培养基础的轮岗制度，能够通过多元化经验形成职业生涯，孕育出互相观察工作并提供帮助的文化。这种人才培养思路在强大的个体与协作之间创造了平衡，从而增强了组织力量。

To be：虽然公司规模急速扩大，人才日趋多元化，但业务却日益分散等，难以产生协同效应。此外，随着电子产品领域的扩大，客户的课题变得更加复杂，我们现在不仅需要提供部件，还需要提供与解决课题直接相关的解决方案。为了快速应对这些变化，我们将通过多轴方法进一步充实人才的获得和培养，例如在前所未有的领域获得专业人才、重新培训公司内部人才、培养能带领组织走向变幻莫测的未来的领导人等，为快速变化的未来稳步做好准备。

下一代领导人培养计划

本公司一直以来都投入大量精力培养下一代领导人。除了正在实施的面向管理人员的选拔教育计划（Middle Leadership Program）以及面向担任全球性职位的下一代领导人的选拔培训（Global Leadership Program）以外，自2022年度起，开始以

可望作为未来领导人才积极发挥作用的人群为对象推行计划“Make2030”。该计划的目的是，强化假设思维以提高对环境变化的敏感度，主动思考公司的未来，从更早的时期开始体验如何将公司的未来与行动联系起来。与组织和背景相异的成员开展团队

活动也是一大特点，尽管很难理解对方不同的关注点和价值观，但通过敞开心扉的讨论，认可彼此之间的差异，成为扩大视野的机会。

此外，该计划不仅是横向的合作，还有经营层和很多管理人员作为讲师和导师，同时也作为谈话对象，“贴身”支持参与人员的成长，有利于强化纵向关系。



与董事一起参加座谈会的情形



加强技术类女性的录用

作为以技术著称的村田，非常重视在技术类岗位上培养女性领导人。为此，作为环境改善的一环，村田制作所提出应届毕业生录用的技术类综合职位的女性比例超过10%的目标，并且持续达成这一目标。举办以理工科女性为对象的各类研讨会，通过促进女性积极发挥作用的措施、兼顾支援制度的说明、女性工程师的工作和工作方式介绍等，努力树立女性工作形象。



女性工程师座谈会的成员

如需了解“女性工程师座谈会”的详情，请参阅此处。▶



与地区社会的共生

基本思路

村田将与地区社会的共生设定为重点课题之一，以Vision2030的理想姿态为目标，基于创始人的理念，注重与地区群众的交流，持续开展促进解决地区课题的贡献活动。具体来说，我们设定了“培养下一代的支援活动”、“对地区社会的支援”、“环境保护”、“文化支援”、“学术支援”这五个重点领域，依照“为社会和地区做贡献的活动的指南”，让集团内各公司自主根据当地情况确定重点工作领域，企划并开展为社会和地区做贡献的活动。

通过与以地区群众为首的范围广泛的利益相关者开展对话，继续致力于社会 and 地区贡献活动，从而达到实现可持续发展社会、发展地区社会这一共同目标。

如需了解社会 and 地区活动的基本方针和村田集团主要社会贡献活动一览，请参阅此处。
WEB <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society>

村田集团在为社会做贡献的活动中的参加人数（2022年度）	1万4,050人 （集团全体员工的约19%）	村田集团在为社会和地区做贡献的活动中的总支出额（2022年度）	1,056百万日元
------------------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------

为培养支撑未来的人才提供支持

Murata Electronics North America, Inc.向孩子们提供了追求科学技术相关的教育和职业体验的机会，与NPO法人Science from Scientists®共同开展“Major League Science”活动，作为STEAM教育的一环，培养未来的创新者。孩子们被邀请到波士顿标志性的棒球场，观看互动演示，从中学习了眼睛和大脑如何联动，体验到村田的技术如何为体育的未来做贡献。



为打造富足的环境和确保地区安全做贡献

Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.为了支持SDGsNo.11“建设可持续居住的城市”，自2021年8月起，为工厂近郊的Pantay Bata - Cale Road累计捐赠了110盏太阳能路灯，为地区安全做出了贡献。而且，由于使用的是太阳能发电，也为减少温室气体排放做出了贡献。



通过地区合作活动支持学生学习

金泽村田制作所（石川县）与金泽美术工艺大学合作，将学生设计的冬季灯饰安装在事业所内，并向附近的居民们展示。在灯饰的制作过程中，学生探讨了总体设计、材料的耐久性等，并将探讨内容总结成资料，进行了演示。活动结束后，得到了大学表示感谢的评语“在安装环境和费用等均有限的情况下，并没有止步于制作设计方案，而是获得了实际经验”。



支持地区的多文化共生

福井村田制作所（福井县）向合作公司中从事制造的日裔巴西人的子女较多的中小学校派遣翻译人员（访问工作者），捐赠翻译设备，通过此类方式支持日语教学和增强交流。与事业所所在地的地方政府和各个合作公司合作，促进对多文化共生的支持，使国籍和文化差异得到相互认可。



尊重人权

基本思路

村田认识到,要让多样化人才积极发挥作用成为创新者,必须要尊重每个人的人权。“关于人权与劳动的基本方针”中明确表示,尊重并保护每位董事、员工和利益相关者的基本人权,不会对其造成侵害。理解广泛的人权概念,在整条价值链上采取尊重人权的措施,由此努力降低风险,提高治理水平,以此来建立可持续性业务的基础。

为此,根据联合国“工商业和人权指导原则”,我们致力于制定人权方针、实施人权尽职调查、构建投诉处理机制。同时,与全公司的人权尽职调查相同,在各事业所也构建了“人权和劳动管理体系”。按照人权和劳动管理体系,每年进行1次风险评估,通过探查各事业所特有的风险、设定目标、制定和执行计划、监督与评价、实施纠正、管理评审,坚实地推动PDCA循环。

村田关于人权的措施

(年度)	
2002	● 制定《企业伦理规范·行动指南》
2009	● 制定《CSR宪章》 ● 在采购方针中,推广RBA行动规范
2012	● 制定《关于人权与劳动的基本方针》
2013	● 开始CMRT (Conflict Minerals Reporting Template) 的回答
2015	● 制定人权管理手册,开始运营人权和劳动委员会
2016	● 对现有供应商实施自我评估
2019	● 鉴于社会要求以及 与利益相关者的对话,更新关于人权与劳动的基本方针 ● 开始CRT (Cobalt Reporting Template) 的回答
2020	● 实施全公司人权风险评估 ● 扩充合规咨询窗口 (追加设置骚扰行为咨询窗口)
2021	● 邀请外部专家向全体员工举办人权相关讲座 ● 建立对新交易伙伴的风险评估程序
2022	● 加入RBA ● 对现有供应商实施定期监督 ● 对云母等新矿物的应对 ● 人权委员会从CSR统辖委员会独立出来,另行设置

Topics 设置“人权委员会”

村田一直以来以制定关于人权与劳动的基本方针为首,推进各种尊重人权的措施。近年来,国际上对企业价值链上人权尊重情况的关注度越来越高。以此为背景,考虑到必须要让全公司加强努力,于2022年度设置了“人权委员会”作为CSR统辖委员会的下属委员会,由董事常务执行董事担任负责人。为了能及时了解利益相关者时刻变化的要求,相关部门展开反复讨论,应对全部事业活动中的人权风险。今后也将以人权委员会为中心,强化人权尽职调查的体制。

人权教育

各国根据易发生的风险状况进行必要的人权教育。在日本,在定期确认对于“关于人权与劳动的基本方针”的理解的同时,将重点放在骚扰行为教育上,让员工意识到自己的行为会侵犯人权,并杜绝此类行为。同时,将发出世界人权宣言的12月定为人权月,作为员工理解事业活动对人权的影响、反思自身行为的机会。

除了面向普通员工的人权教育以外,我们还一直实施面向涉及人权管理的办事人员的教育。2023年6月,将“商业和人权一思考事业、业务和人权的关系一”作为主题,面向以人事、总务、采购、可持续发展促进部门为首的全球办事人员和负责人,邀请外部专

家举办了讲座。来自日本国内外据点共计165人参加了讲座,学习了近些年的世界潮流、根据指导原则推动人权措施、申诉机制等思维方式。我们认为今后培养每一位员工的意识也至关重要,因而强化了教育体制。

接受人权相关培训的人数比例(2022年度)

	普通教育	管理人员教育
整体(日本国内合并)	95.4%	96.4%

※日本国内员工中参加e-Learning的人数比例

人权尽职调查的PDCA

村田按照联合国“工商业和人权指导原则”的程序,运营PDCA循环,即探查和评估负面影响、防止和减轻负面影响、监督、信息公开。

P 探查和评估负面影响

2020年度实施了全公司风险评估,分析了村田全部事业中 存在哪些潜在人权风险。描绘出强迫劳动(包括童工、外籍劳工和工时问题等)、性别差异、各种骚扰行为、劳动团体的权利(结社自由和团体交涉权)、对地区的影响以及产品的社会影响等潜在人权侵害风险,掌握应解决的人权课题。

2023年度,在获得外部专家知识的同时,进一步探查和评估负面影响,加强措施,检查是否有新的风险。

D 防止和减轻负面影响

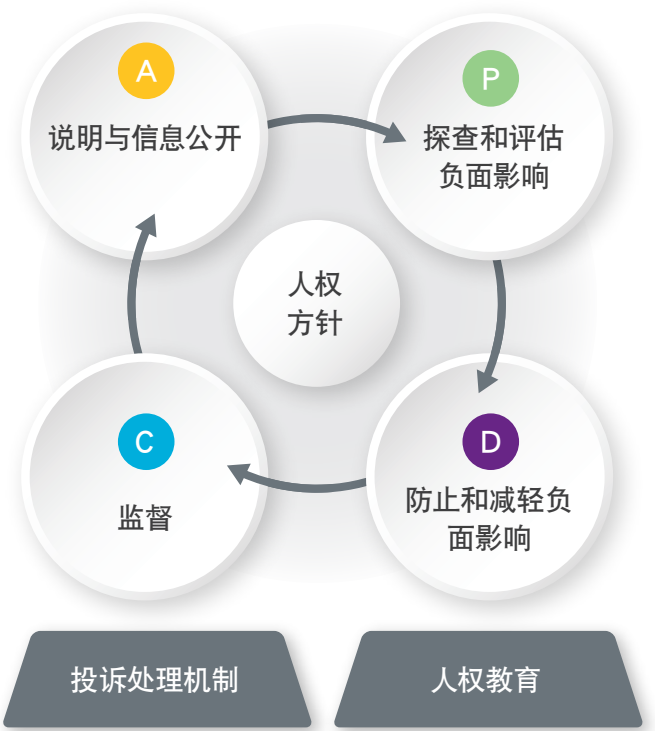
将通过评估和来自利益相关者的申述探查到的人权风险通知公司相关部门,为防止和减轻负面影响推行措施。

具体措施示例

●我们了解到海外工厂的外籍劳工雇佣代理公司为了防止劳工擅自取消出国计划,要求劳工交纳保证金。我们要求雇佣代理公司停止增加劳工临时负担,同时从被雇佣的劳工本人听取了意见,努力防止再次发生类似情况。

●对供应商实施定期监督并支持改善,对高风险矿物钴等,按照OECD的尽职调查程序实施评估。

※关于针对供应商的措施详情,请参阅▶P.83 推进CSR采购。



C 监督

本公司实施工作状况和劳动时间的监督、与工会等的意见交流、员工调查等。此外,还构建了针对供应商的风险评估体制。

A 说明与信息公开

本公司的网站、统合报告书(Murata value report)均有信息公开。

运用投诉处理机制(申诉机制)

为了在产生人权的负面影响时快速采取适当的纠正措施,村田设置了多个窗口,受理各位利益相关者的举报和咨询。各窗口在进行实名或匿名受理的同时,还整改了环境,使其更便于使用,如多语言应对等。针对员工,除了公司内部窗口以外,还设置了第

三方机构的窗口,同时还针对供应商设置了专用咨询窗口。除此之外,还受理来自以地区社会人群为首的范围广泛的利益相关者的举报和咨询。

※关于咨询窗口的详情、举报和咨询数量,请参阅▶P.89 合规。

推进CSR采购

基本思路

村田希望遵循以“公平”、“公正”、“诚实”为基础的采购方针，在整条供应链上致力于解决 ESG（环境、社会、治理）课题，形成社会价值和经济价值的良性循环，实现作为经营理念的“公司信条”中提出的“为文化发展做贡献”。

根据经营理念，我们制定了《CSR 宪章》，作为本公司全体员工须遵守的规范。遵循这些上级方针，我们还制定了“采购方针”，旨在与供应商建立牢固的伙伴关系以及长期视角下的合作关系，在整条供应链上实现可持续发展社会的目标。采购方针由以下部分构成：表示村田采购活动的思路、行动和判断标准的“采购基本方针”和“采购行为指南”，以及表示期待供应商具备的 CSR 思路、行动和判断标准的“要求供应商具备的基本态度”和“供应商行动规范”。

村田为了要求供应商理解采购方针并遵守各要求项目，于 2020 年制定了“村田集团供应链 CSR 采购指南（指南）”，并分发给各供应商。2022 年该指南发行了第 2 版，目的是应对可持续性采购相关的国际标准以及客户的新要求。为了进一步加深对采购方针的理解，自 2022 年 3 月起开始对重要供应商进行 CSR 实地监查（CSR 监查）。我们要求供应商改进在 CSR 监查和自我评估中显现出来的风险，同时在必要时提供改进支持。

村田今后也将以共存共荣为宗旨，与供应商一起践行细致交流，在整条供应链中履行社会责任，为构建可持续发展社会而奋斗。

经营理念

村田集团CSR宪章

采购方针

面向公司内部

采购基本方针

采购行为指南

面向供应商

要求供应商具备的基本态度

供应商行动规范

村田集团供应链CSR采购指南

如需了解对供应商的责任和行动（CSR 采购措施）的详情，请参阅此处。

WEB

<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

CSR 风险评估和改善措施

目标值和2022年度实绩

村田为推进 CSR 采购设定了2022年度至2024年度的目标值，并遵循采购方针采取了 CSR 评估措施。2022 年度设定的所有目标值都已达成。为了实现设定的目标值，村田将继续争取降低与 CSR 采购课题相关的风险。

KPI	2022年度至2024年度目标	2022年度实绩
村田集团供应链CSR采购指南条款遵守合同率	全球达到95%	96%
CSR评估改善率	纠正对象供应商的改善率为100%	90%
CSR监查实施率	对重要供应商*的CSR监查实施率为95%	100%

2022 年度，我们将重点放在通过 CSR 监查对供应商进行确认，致力于推进 CSR 采购。借此机会，让现场人员也认识到实际情况与国际性行业标准 RBA 要求之间的差距。发现应对不足时，不仅指出和要求改进，还通过在监查当天或之后签订协议等持续支持改进。

以该监查为契机，村田根据 RBA 行动规范等要求供应商遵守的行动规范，提高要求事项的遵守级别，从而提高供应商的 CSR 遵守意识，降低村田的 CSR 风险。

※ 如需了解重要供应商的指定条件，请参阅此处。▶

CSR 评估程序

村田在与供应商开始交易时签订“CSR 同意书”，在供应商同意遵循指南的前提下，根据指南，利用“CSR 遵守情况检查表”实施自我评估。交易开始后，要求供应商了解村田的采购方针和指南并牢记于心，同时，还要求其每年持续实施自我评估。

我们基于以上结果和 RBA 标准，并根据交易额和产品功能方面的重要性等，挑选出重要供应商，除了自我评估以外，还对其实施 CSR 监查。将这些风险评估结果按照 A 至 C 的等级分类管理，努力预防风险显现，如果被评为 C 等级，则将其作为高风险供应商进行管理。

2022年度 CSR 评估实绩的详情

1) 自我评估

2022 年度，要求 100 家供应商实施了自我评估。目前为止还未确认到致命的风险。同时，我们还会持续实施 CSR 监查。

	对象	实施公司数	纠正对象数量	低风险供应商比率
2020 年度	重要供应商	154	2	99%
2021 年度		133	5	96%
2022 年度		100	3	97%

2) CSR 监查

2022 年度，对 44 家供应商实施了监查。在 CSR 监查期间，我们不仅根据指南确认了遵守情况，进行了纸面上的检查，还检查了现场、采访了员工，以便更加准确地掌握实际情况。

负责任的矿物采购措施

目标姿态和措施内容

村田为了在采购活动中履行人权、环境等方面的社会责任，尽力避免使用涉及对武装势力的资金提供、包括强迫劳动与童工在内的人权侵害、环境破坏、洗钱等不正当行为的矿物资源。具体

此外，不管评估结果等级如何，对于明确的课题，我们在要求改进的同时提供支援。若未得到充分改进，则会就是否继续采用和交易进行协商。

虽然至今尚未确认到重大风险，但对于轻微风险程度的课题，也要求开展了改善活动。此外，我们还在进行 CSR 监查前，向供应商展示了指南的内容，并举办了关于 CSR 监查的说明会，而且在监查前后通过解答疑问、为改善措施提供支持，以期加深理解。

通过这种方式，我们利用 CSR 监查等机会，与供应商合作，力争强化在劳动（人权）、安全卫生、环境、伦理、供应商管理、管理体制等方面遵守 CSR 的各项措施。

2022年度CSR评估实绩数量

A 等级 (低风险)	83%
B 等级 (中风险)	17%
总计	144 件

来说，制定“负责任的矿物采购应对方针”，根据 OECD 尽职调查指南进行评估（尽职调查），努力降低 Annex II 风险^{※1}。

在查明供应链上的冶炼厂、精炼厂时，我们依照行业标准

84

RMAP^{※2}进行了调查。对于收回的调查表,我们不仅检查该冶炼厂是否取得RMAP认证,还对管理体制实施风险评估,例如是否有相关方针。村田不仅根据调查表实施了评估,还通过实地监查进行了确认。根据评估结果,若发现使用了风险高的冶炼厂和精炼厂,则在向供应商传达其风险内容的同时,对其提出要求,如更换为取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂等。

另一方面,村田每年收到来自客户的提供供应链信息的要求

超过5,000件。村田根据供应商的回答结果,利用RMI(Responsible Minerals Initiative/负责任的矿产倡议)发布的CMRT(Conflict Minerals Reporting Template/冲突矿产报告模板)和EMRT(Extended Minerals Reporting Template/扩展矿产报告模板)进行了报告。

※1 因对来自受冲突影响和高风险地区的矿物的开采、交易、使用和出口而可能产生的有严重不良影响的风险。
※2 由RMI推进的精炼厂监查计划。

如需了解负责任矿物采购方针、基于OECD尽职调查指南5个步骤的工作详情,请参阅此处。▶



调查结果和课题

村田为掌握全新的供应链信息,对供应商实施定期调查。在此前的冲突矿物调查中,我们已经确认了多层陶瓷电容器、电感器、热敏电阻、陶瓷谐振器等公司主打产品皆符合无冲突规范。在2022年度的冲突矿物调查中,对160家公司实施了3TG^{※3}的调查,回答率为100%。对85家公司实施了钴调查,回答率为89%。

根据该调查结果,取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂的整体使用率达93%。此外,对已在实地监查中被确认为管理体制不完善的16家供应商,采取了改进措施。通过这次的调查,村田认为,认识大致分为3类的课题并推行解决这些课题的措施是很重要的。
※3 锡、钽、钨、金

2022年度 负责任矿物采购 调查结果

	金	锡	钽	钨	钴	合计
取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂的使用率	90%	96%	99%	92%	88%	93%

主题	课题	措施
①关于取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂的使用率	目前,还有些供应商未使用取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂,很难保证本公司所有产品都不涉及Annex II 风险。	我们将继续要求未使用取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂的供应商进行更换。对于被认为供应链尽职调查没有进展的供应商,通过要求实践风险评估来促进改善。
②关于旨在实现钴调查回答率100%的措施	在钴调查中,由于不是法律法规规定,供应商有时并不配合调查。	我们针对供应商的实务负责人举办了说明会并分发送说明资料,让其充分理解这些措施的背景和重要性,促进配合调查。
③关于对供应商实施冲突矿物相关尽职调查	由于尚未建立冲突矿物相关的稳固的管理体制,整条供应链上的尽职调查可能没有进展。	在书面调查之外也进行实地监查,必要时给予改进建议,为强化供应商的管理体制持续提供支持。

通过业界活动推进课题的措施

村田是JEITA“负责任的矿产采购研究小组”和RMI的成员,将通过从业界内发起倡议,针对建立业界整体的制度等单个企业难以解决的课题,积极开展工作。
举其中一例,村田参加了由JEITA主办的“负责任的矿产采购说明会”的运营,在说明会上与众多企业分享全新信息,并开展教

育和启蒙活动来加深企业对措施重要性的理解。此外,在JEITA的研讨会上对问题点整理、体制建议等展开积极讨论,并向RMI给出提议,使RMAP能更有效率地提供支持。

风险管理

基本思路

村田为了持续提升集团整体的企业价值,构建了对事业活动相关的各种内外风险进行妥善管理的风险管理体制。此外,我们还定期对事业活动整体的各种风险进行分类和评估,并根据优先级别,通过事先采取措施等方式,降低发现对事业活动产生重大影响的风险时的损失。

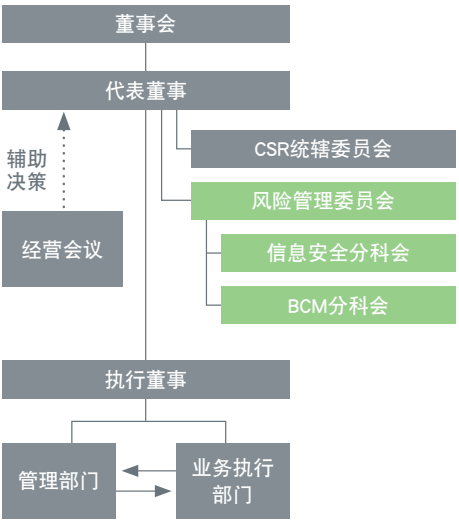
在了解风险时,作为各风险主管部门的管理部门和业务部门负责筛查村田目前面临的或预计在不久的将来将面临的¹风险。然后,管理部门将对①由业务部门筛查出的风险中,需要作为全公司风险明确了解的风险;②需要在管理部门和业务部门之间共享和共同应对的风险进行正确的认识,防止对风险的理解出现遗漏,并构建能够妥善应对全公司风险的体制(见本文中的图“全公司风险的管理体制”)。此外,对于筛查的风险,我们将从发生频率和影响程度的角度评估其重要性,通过在风险地图上表示这些风险,以俯瞰的视角对其进行认识和管理。

推行体制

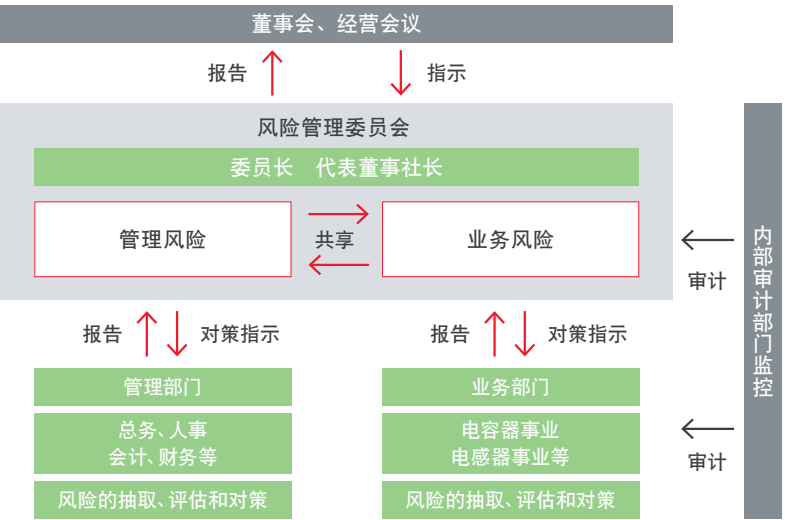
村田成立了“风险管理委员会”,作为针对全公司风险项目的对策开展研讨的委员会。该委员会于2023年4月从CSR统辖委员会的管辖下独立出来,成为由代表董事直接管辖的委员会,组成人员包括担任委员长的代表董事社长以及担任委员的董事

和执行董事。此外,还下设了信息安全分科会和BCM(Business Continuity Management)分科会组织,针对个别风险的对策进行讨论并采取措施。

公司内部体制图



全公司风险的管理体制



业务等的风险

可能对本公司的业务构成重要影响的事项如下页所示。
针对各项风险实施对策后,会根据发生频率和影响程度将残存的风险分为“大”、“中”、“小”三个等级。针对影响程度,将从“组织方面的影响”、“对生产活动等的影响”、“法律法规和行政方

面的影响”、“商业交易方面的影响”、“新闻和传闻方面的影响”这五个指标中选择一个指标,基于预先确定的各指标的标准进行分级。此外,各风险的内容、主要应对措施等详细信息刊登在有价证券报告第87期(提交日期:2023年6月29日)中,敬请参阅。

① 外界环境的风险	发生频率	影响程度
1 在全球开展事业的相关风险	中	大
2 汇率变动的相关风险	大	大
3 资金筹集的相关风险	中	中
4 资金运用的相关风险	小	中
5 环境法律法规的相关风险	小	中
6 气候变动的相关风险	中	中
7 因灾害、传染病等造成事业活动停止的相关风险	小	大

② 战略风险	发生频率	影响程度
1 本公司产品需求变动的相关风险	中	大
2 产品竞争力（市场份额）的相关风险	中	中
3 对特定交易伙伴、产品产生依赖的相关风险	中	中
4 与M&A、业务合作、战略投资的相关风险	中	大

③ 经营基础的风险	发生频率	影响程度
1 信息安全的相关风险	大	大
2 公共法律法规与合规的相关风险	小	大
3 知识产权的相关风险	大	中
4 税务相关风险	中	中
5 人材录用与确保的相关风险	中	中

④ 执行业务的风险	发生频率	影响程度
1 新技术和新产品开发的相关风险	小	大
2 与采购相关的风险	中	中
3 客户信用的相关风险	大	小
4 质量相关风险	中	大

业务可持续性措施（BCM）

为了履行“向客户稳定供应产品”的责任，村田制定了业务连续性计划（BCP），并实施相应措施以维持业务持续开展，将损失减少到理想限度，如确保厂房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用产品库存保持供应等。

在材料采购方面，为防止灾害等风险发生时采购活动停滞，我们建立了材料供应商产地的数据库，并制定了假设风险发生时的初期应对体制和初期应对流程，以能够实际迅速地采取初期应对措施。此外，作为稳定采购重要材料的对策，在推动实现多供应商化以及确认供应商BCP应对情况的基础上，考虑到风险发生时

的假设恢复时间，采取确保材料库存等对策。

而且应完善旨在应对可预估全球范围风险的BCM体制，将阻碍村田业务可持续性的风险防范于未然，并将风险凸显时的损失降低到理想程度。为了实现这些目标，村田的日本国内外事业所及工厂积极采取了对策，例如通过定期训练等验证BCP的有效性。认识到为预估可能造成大范围且重大灾害的南海海沟地震和地缘政治风险做准备是我们面临的重要课题，全力采取对策，以期履行作为元件制造商的供给责任。

Topics 设立物流据点“东京物流中心”

出于避免因最近的自然灾害、新冠肺炎等传染病大流行而造成出货业务停摆的目的，于2022年12月在千叶县流山市设立了日本国内第2个据点仓库“东京物流中心”。加上原有的大阪物流中心，如今在关东和关西共有2个物流据点。通过建立这两个据点，在发生灾害等情况时，也能顺利地向客户供应产品，实现物流稳定化。



针对信息安全的措施

村田将信息安全相关风险视作可能对本公司事业造成重要影响的事项，必须要保护公司的企业机密、交易伙伴和客户提供的信息等。近年来，以公司所持信息为目标的公司内部的不正当信息泄露，以及因网络攻击而导致公司业务停滞等的信息安全

相关风险有所增加。因此，我们基于国际标准（ISO27001），结合近期的风险动向以及日本国内外的相关指导方针，采取了信息安全管理。

信息安全的体制

我们设立了信息安全分科会作为风险管理委员会的下级组织，其目的是，在信息安全统括负责人（执行董事 公司本部 ESG 与 HR 统括部 统括部长）执行业务的基础上，从人员、技术、物理

三方面，在日常工作中推动信息安全风险管理的PDCA循环，努力降低风险，从而避免发生判断为可能会造成重大影响的事件。



■ 人员层面

就业条例和与员工签订的承诺书中记载了信息安全的相关规则。为了让日本国内外的所有董事和员工都能理解信息安全并正确地处理信息，我们制作并分发了用日语、英语、中文浅显易懂地说明这些规则的《信息安全指南》。此外，我们还面向全体员工开展了提高信息安全意识的年度教育、防钓鱼邮件的相关培训，并在员工入职等时进行了公司内部分级培训和居家办公时的信息安全教育等。
(2022年度全球教育实施率[※]＝96％
[※]教育实施率＝实施教育的据点数 / 总据点数)

■ 技术层面

为了遏制村田的企业机密和个人信息的泄露，以及网络攻击所导致的企业活动停滞等，我们加强了恶意软件对策、硬件资源管理、防火墙构建、网络通信检查和ID管理等系统访问控制，以及当前信息系统的脆弱性诊断及其应对措施等对策。此外，我们还在全球范围对于各种日志进行收集和监控，建立起针对有可能造成安全事故的突发事件的应对体制。对于构成企业活动根基的生产现场，我们尤其加强了安全方面的工作力度。为了维持稳定、安全的生产体系，我们正在对日新月异的网络攻击和风险进行应对并制定对策。

■ 物理层面

在日本国内外的事业所和相关公司，为了防止外来人员擅自闯入，我们在企业用地边界随时对人员和车辆实施进出管理。在企业用地内，我们通过设置符合机密管理级别的安全区域，以ID卡等方式对高机密性区域进行访问控制等，以对来自公司内外的非法入侵进行多重防御。此外，为了不断提高物理安全级别，我们正在构建一套体系，除了人流限制和牵制措施外，还将从早期发现和证据积累措施的角度出发，定期诊断、监查运营状况，并将事故和可能引发事故的突发事件的应对措施横向推广到其他事业所及相关公司。

Topics 取得“TISAX”认证

由于信息安全在汽车行业内的的重要性不断提高，包括总公司在内的日本国内外主要据点均取得了作为德国汽车工业协会的信息安全评估“TISAX（Trusted Information Security Assessmeny Exchange/可信信息安全评估交换）”认证。今后，除了在原有的组织内外实施监查和诊断以外，我们也将继续努力增加取得该认证的据点，推广信息安全管理，提升信息安全管理水平。

如需了解TISAX认证取得情况的详情，请参阅此处。▶



合规

基本思路

村田遵循着作为经营理念的公司信条,开展公正的事业活动,期待能持续成为社会所信赖的公司。为了与各位利益相关者建立信赖关系,在瞬息万变的事业机会中创造新价值,实现健康持续的成长,我们认为遵守法律法规以及基于高度企业伦理观的合规是极为重要的。以实现此理想姿态为目标,村田将努力向集团的董事和员工宣传合规意识,比如要严格遵守《企业伦理规范·行动指南》。

除日文版以外,我们还将《企业伦理规范·行动指南》翻译成英文、中文及其他企业所在地的当地语言,并分发给集团董事和员工。

此外,为了让合规的意识得到渗透,我们正在全球范围内持续实施社长致词的宣传和分职级的培训等启蒙和教育,同时针对《企业伦理规范·行动指南》中记载的各合规性项目,顺应事业环境和业务的变化,采取措施降低风险。

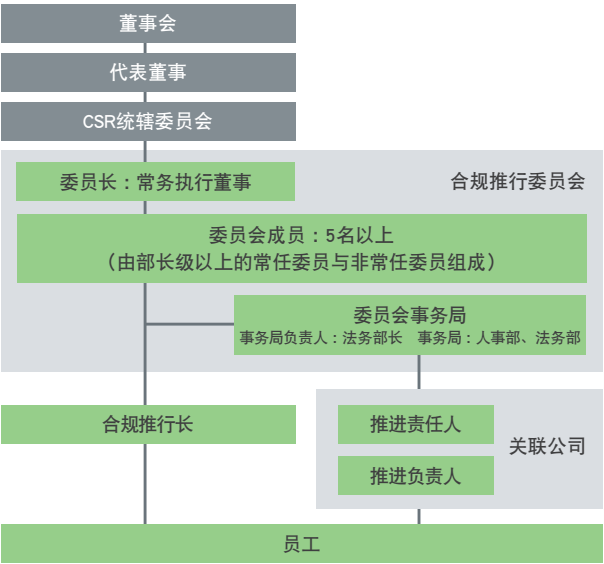
推行体制

作为CSR统辖委员会的下属委员会,村田设置了“合规推行委员会”。该委员会负责审议和决定《企业伦理规范·行动指南》的修改、推广活动的确立案和实施等推进全球合规的基本方向。由委员会决定的内容将通过日本国内外的相关公司所推选的合规推行责任人告知集团全体。此外,为了向员工宣传《企业伦理规范·行动指南》,各部门还推选了“合规推行长”。组长通过各部门召开的合规推行会议等,将通过电子学习等方式学到的知识传达给员工们。

对于合规推行活动及举报制度的运营情况(案件数量和举报内容摘要),每年将分两次向董事会报告,并每年接受内部监查部门的监查,以确保其适当性。而且,集团各公司还接受RBA(Responsible Business Alliance)公认监查员的监查。

此外,为了在全球范围内开展合规活动,村田建立了以合规推行委员会为中心的全球合规体制,并加以运用。地区统筹公司

根据当地法律法规和社会制度,引导在负责地区内的活动,并与各地区的集团公司合作,开展合规活动。



反腐败的措施

村田在《CSR宪章》及《企业伦理规范·行动指南》中规定,防止行贿受贿、违反反垄断法、违反外包法、内幕交易、利益冲突行为以及其它不当利益的给予和收受等腐败行为,并将其作为日

常事业活动和业务的基础,努力遵守合规制度,杜绝腐败。教育和启蒙活动中要求做到,若发现不当行为、违反法律法规和伦理的行为或疑似行为,立刻向相关部门或举报与咨询窗口报告。

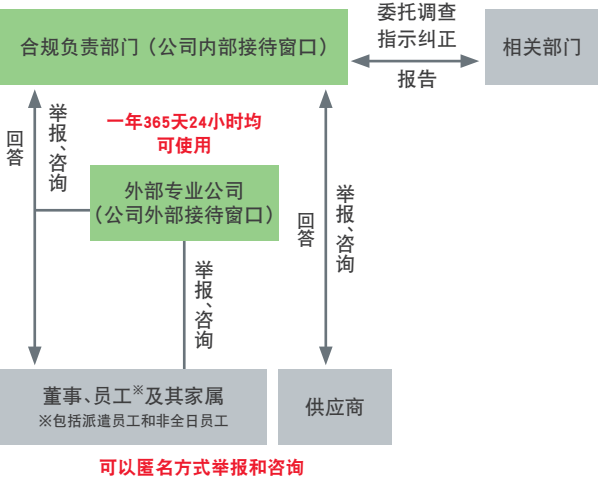
针对腐败风险的措施

村田在开拓全球事业的过程中,将违反反垄断法和行贿受贿视为特别重要的腐败风险,采取了预防措施。2014年,作为对《企业伦理规范·行动指南》的补充,我们发行了《关于防止垄断协议及行贿受贿的基本方针》(日文、英文、中文),再次向整个集团宣传了村田的基本态度。

为了有效降低违反反垄断法和行贿受贿的风险,我们根据

举报制度、咨询窗口

为了防止、早期发现并处理违反合规的行为,村田在村田制作所及日本国内外的相关公司引进了举报制度。发现腐败行为等违反或可能违反伦理、法律法规的行为时,举报者可实名或匿名进行举报或咨询。作为受理举报和咨询的窗口,村田除了在公司内部,还在公司外部也设置了接待窗口,并使用当地语言及举报者的母语等多国语言进行应对,创造了能更加方便地举报和咨询的环境。接到举报或咨询后,合规推行委员会为主导,与相关部门合作,迅速对其相关事实和法律法规进行确认和调查。在此基础上,判定是否存在违反合规的行为,并根据需要采取措施纠正并防止问题再次发生。在此过程中,我们不仅要保护举报者的匿名性与个人隐私,杜绝报复行为,采取措施防止举报者因为



全球风险调查结果制定了规则,并通过宣传社长致词和培训等方式在公司内部推广并贯彻落实。并且,我们每年都会通过电子学习的方式向董事和员工实施培训,同时获得了每个人的承诺。

有关反腐败措施的详情,以及防止违反外包法、防止内幕交易、防止利益冲突行为、安全保障出口管理的详情,请参阅此处。▶

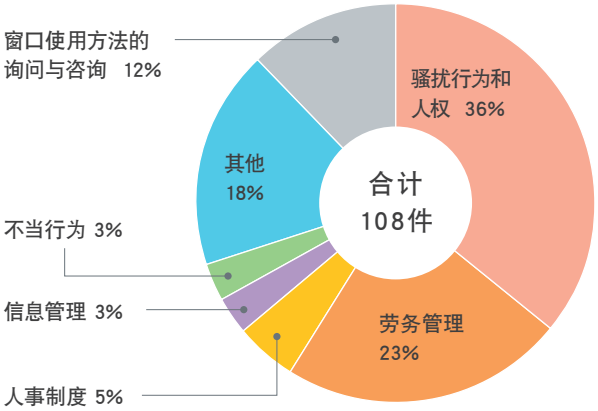


举报而遭受不正当的侵害。此外,也会将举报后的确认、调查的经过和结果适当地反馈给举报者。

合规的评估与应对

2022年度,日本国内的接待窗口受理了108件举报和咨询。在举报和咨询的内容方面,骚扰行为、人权、劳务管理相关的内容占全体的一半以上。对于受理的举报和咨询,根据举报者的意向,对整件内容判断是否有违反合规的行为,并采取了必要的应对措施。2022年度没有需要公开的法律法规违反事件,未发生需要记载在审计完毕的财务报表上的罚款与和解金。

2022年度举报和咨询数量



董事一览



董事

- 1 村田 恒夫

代表董事会长
提名咨议委员（委员长）
薪酬咨议委员

于日本国内和海外从事业务部门、营业部门等的运营及经营,拥有丰富经验以及实绩。
- 2 中岛 规巨

代表董事社长

从事技术开发和事业经营,拥有丰富经验以及实绩。
- 3 岩坪 浩

董事

从事技术开发和事业经营、企划、营业的业务,拥有丰富经验以及实绩。
- 4 南出 雅范

董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员

作为东南亚地区总公司的最高负责人,参与会计、财务、企划的业务和经营,拥有丰富经验以及实绩。
- 5 安田 结子

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员（委员长）

作为企业干部候选人搜寻企业的日本代表,长期从事首席执行官等的介绍、评定、培养及董事会有效性评估等,拥有关于管理层人材评估和培养以及企业治理领域的丰富经验及知识。
- 6 西岛 刚志

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员

来自一家向全球开展产业自动化相关业务的企业,作为企业经营者和董事会会长拥有丰富的经验及知识。
- 7 小泽 芳郎

董事
审计等委员（专职、委员长）

于日本国内外参与会计、财务、人事部门的业务,在这些领域拥有丰富经验及知识。
- 8 神林 比洋雄

外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员

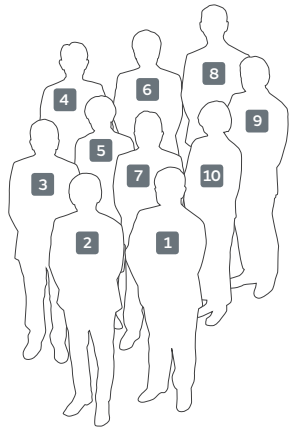
作为注册会计师及经营者,长期从事会计审计、内部控制顾问、风险管理、治理高度化业务,于企业会计、审计、内部控制领域拥有丰富经验及知识。
- 9 山本 高稔

外部董事
审计等委员
提名咨议委员

作为证券分析师,在日本国内外,特别是在电子行业的企业分析方面,拥有丰富的经验和财务及会计相关的专业知识,并且在国际企业经营方面也具有丰富的经验。
- 10 宗像 直子

外部董事
审计等委员

于经济、国际贸易、知识产权等国家行政领域中拥有丰富经验及知识。



执行董事

27名,
其中有2名兼任董事

- | | | | | | |
|--------|---|--|--|---|--|
| 专务执行董事 | 常务执行董事 | 首席执行官董事 | | | |
| 岩 坪 浩 | 南 出 雅 范
大 森 长 门
利 根 川 谦 | 山 田 芳 弘
森 本 荣 一 | | | |
| 执行董事 | 野 村 慎 治
坂 井 孝 治
久 保 寺 纪 之
山 崎 俊 信
备 前 达 生 | 佐 野 晴 信
桥 本 省 吾
谷 野 能 孝
宫 尾 晃 平 | 安 藤 正 道
户 井 孝 则
佐 藤 俊 幸
福 永 茂 树 | 河 北 宏 一
David Kirk
川 岛 诚
前 田 昌 祯 | 笈 田 敏 文
须 知 史 行
泉 谷 宽
村 田 崇 基 |

会长致词

成为能够实现
“村田作风”的董事会

代表董事会长
董事会 议长
提名咨议委员 (委员长)
薪酬咨议委员

村田恒夫



“村田视如珍宝”的经营理念

在村田，“经营理念”是组织文化、事业流程、公司治理的根基。不过，随着时代的变化，经营理念的理解方式和对员工的影响方式也会随之改变，所以经营理念并不总能被完整地体现出来。正因如此，经营理念里往往会有应该这样、希望成为等表达方式。

我们在经常回顾社会变化的同时，会将经营理念作为调整我们行动的指针。但实际上，对于经营理念的思考如波浪般上下起伏，有时会推广一些活动以回顾经营理念，有时则不会。目前，大家对经营理念的关注度和关心度空前高涨，我强烈地感觉到公司整体想要回归经营理念、调整行动的势头。在日常业务中，可以看到很多员工和经营层引用经营理念的一段内容或思路来表述想法的场景。

对经营理念的关注度和关心度如此高涨的原因之一是，本公司的经营理念与提倡实现可持续发展社会的SDGs的思路相一致。为了加快解决社会课题的步伐，村田能做出什么贡献，这对社会和公司的持续成长来说，正是必不可少的视角。

有一点令我十分在意，那就是向海外据点员工和通过M&A新加入村田集团据点的员工渗透经营理念时的难度，以及距离感。村田存在与合作伙伴相互感激、相互协作以及在团队合作和携手互助中获取成果的文化，但遗憾的是，有些人习惯了仅以个人成果进行评价的体制，最终因无法适应而选择离开公司。然而，也有很多人赞同村田的做法，给予积极的理解，真挚地付诸行动。如今，这些人之间已产生了共鸣，并相互协作，使村田更加欣欣向荣。

所谓实现多样性，不仅仅是汇集各种各样的人，为了发挥真正意义上的多样性，关键是共享目的和目标，而对于村田来说，那正是经营理念。

在经营理念之中，我目前特别希望大家重视的是“开拓者精神”。大家往往将焦点放在技术方面，但我希望能更多地关注各种管理方法，也希望管理部门的人员能带着开拓者精神努力实践科学管理，实现稳步发展。

村田治理的动向、变化及未来

随着公司成长，对社会也将产生更大的影响。在过去的2～3年内，村田对治理改进和体制构建做出了积极的调整。

体制构建的调整之一是加强风险应对能力。为了加强风险管理功能，如接近经营的角度讨论全公司风险等，我们于今年4月重新调整了风险管理委员会的定位。具体来说，该组织一直以来都是CSR统辖委员会的下级组织，如今将该组织独立出来，使其成为由代表董事直接管辖的委员会，委员也从以前的管理部门的部门领导变更为董事和执行董事。

过去，我们作为委员会也意识到，对于风险管理这一课题的规模，在CSR统辖委员会的框架下开展活动难以扩大影响力，也不易取得合作，但加上各位外部董事的支持，我们才得以完成了这次大型变动。

该措施正显现出一定的改进效果，目前我们认识到的课题是，如何理解村田的风险容许度这一点。若不了解风险的容许度，就无法积极果断地进行挑战。新体制下的委员会在加深讨论、秉持正确的开拓者精神的同时，力争以科学的方法明确村田的风险容许度的判断标准。

从2022年度到今年，提名咨议委员会、薪酬咨议委员会的措施和讨论也明显变得更加充实。各委员会取得的成果包括定义技能矩阵、调整选择项目、强化薪酬治理等，不过变化尤为显著且有益的是两个委员会的联办。

从各个委员会的角度执行各项工作，尤其是对代表董事社长进行评价时，我意识有必要整理两个委员会职责分担，继而在合作形态的探索过程中实现了新的举办形式，即为联办，它取得的成果超过了预期。在联办时，双方交换信息，在共通项目上保持一致的认识，以多种视角提出各自的意见，划分和整理要讨论的事项。将联办时的课题和讨论重点带回各委员会展开讨论，在下次联办时再分别将结论带来进行汇总，然后重复这个过程。我非常希望这种合作能继续下去，使讨论变得更充实。这种形式尤其可以正确地评价代表董事社长，并构建了与薪酬和选任解任相关的流程，因此我希望能通过这些改进，以进一步提高企业价值为目标，积极开展讨

论。与此同时，希望外部董事也能根据自己的知识和经验，继续提出更多建议。

由我担任议长的董事会也出现了变化。我在董事会上特别重视的是，让容易偏向于个别执行的讨论，变为更具战略性、本质性的讨论。关于这一点，我们向外部董事进行事先说明的措施已经颇有成效。所谓事先说明就是在董事会召开前，需要向外部董事说明议案内容的措施，这些议案包括重要议案或者必须特地填补内部董事和外部董事之间的信息差距的议案。以前对必要的项目也实施过，但自2022年度起开始正式推行该项措施，并随着次数的累积逐步改善。通过整理在事先说明时提出的疑问点，提取出应在董事会上讨论的重点，这样便能在董事会上实现实质性、本质性的讨论。事先说明不仅成为促进外部董事理解项目内容的机会，还为村田的公司思维方式和行动方式的清晰化献出一臂之力。

最后，谈谈我自己站在会长的立场上是带着怎样的意识参与董事会或经营会议的。我总是注意去提醒自己要保持开阔的视角，这样才能以全面的角度提供论点。此外，我希望董事会能够重视挑战精神和开拓者精神等“村田作风”。

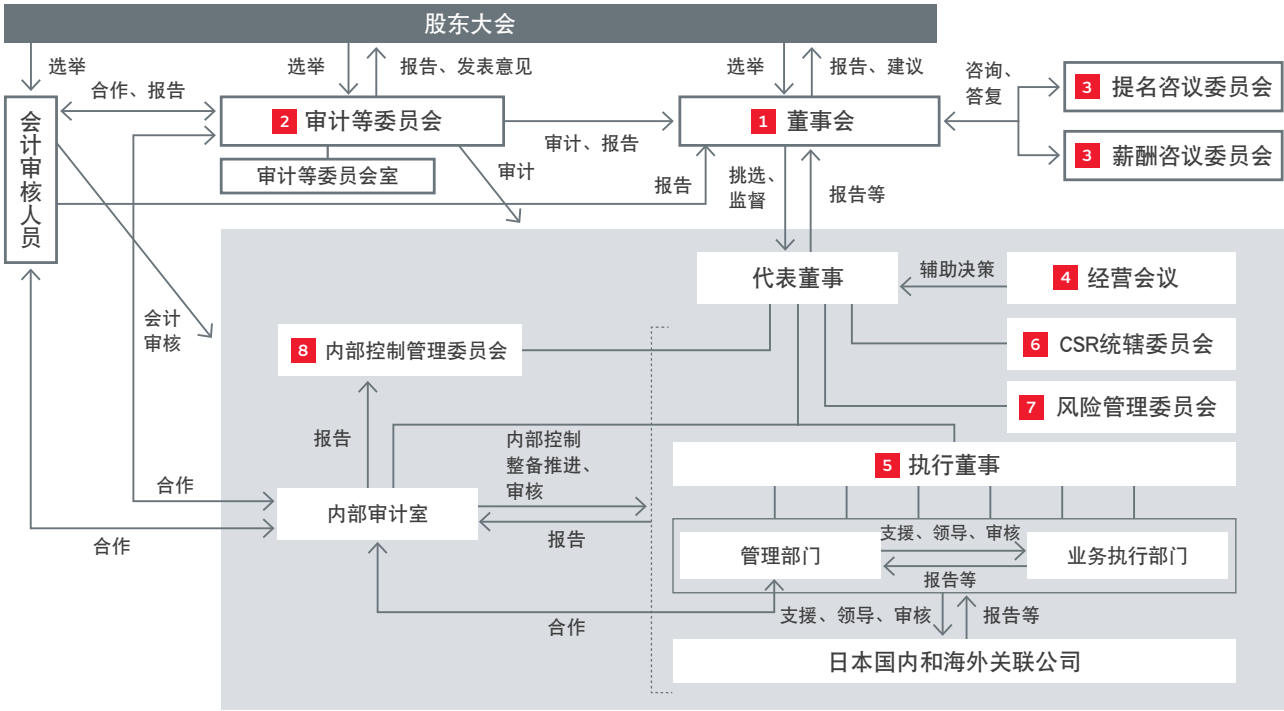
负责执行业务的是执行方，而监督执行的是董事会。董事会要监督执行方是否承担了应该承担的适度风险。执行方通过监督受到担保，从而积极果断地承担应承担的风险，勇敢面对挑战。希望我们能以这样的监督型董事会为目标努力进取。

经营和治理形态的改进没有终点。我们将在时刻观察社会变化的同时，回归经营理念，有时要视情况随机应变、调整方向，努力实现持续性成长。

企业治理

村田将企业治理定位为经营方面尤为重要的课题之一,为了考虑到所有利益相关者,并且使公司健全地发展、成长,村田坚持不懈地完善理想的经营体制,并使其发挥功能。

企业治理的体制



1 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,并对董事的职责履行情况进行监督。
本公司的独立外部董事保持在董事会的3分之1以上。

2 审计等委员会※
制定监查方针和计划,在此基础上与公司内部控制相关部门合作并出席重要会议,进而通过对本公司业务和财产状况的调查,监查董事的职责履行的合法性和妥当性。
此外,亦可在股东大会上就董事的选举及薪酬等提出意见。

3 提名咨议委员会※、薪酬咨议委员会※
▶P.97 ▶P.99
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,作为董事会的咨议机构而设置。

4 经营会议
作为辅助董事会与代表董事进行决策的审议机构而设置。由董事(不包括外部董事和担任审计等委员的董事)组成,审议公司内部规定的经营项目。

5 执行董事
在董事会上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,采用了执行董事负有责任与权限以执行日常业务的体制。

6 CSR统辖委员会 ▶P.29
为使可持续发展相关措施等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。定期就活动情况等向董事会报告。

7 风险管理委员会 ▶P.86
对于会影响村田事业活动的全公司风险,审议其内容和对策。定期就活动内容等向董事会和经营会议报告。

8 内部控制管理委员会
负责对确保公司业务妥当性的体制(内部控制系统)进行维护和持续改善,并评价和研讨其构建状况和运用状况。定期就活动内容向董事会报告。

※如需了解董事会及各委员会的召开次数和出席率等数据,请参阅▶P.116 ESG数据(治理)。

近期的措施

- 为了完善全公司风险管理、提高全公司风险管理水平,更改了风险管理委员会在治理上的定位
- 以业务执行董事为对象,制定股份持有指导方针
- 推动提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的合作

强化企业治理体制的历程

	(年)2000	2010	2020
执行与监督分离 - 强化监督功能 - 灵活执行业务	2000年 ● 引进执行董事制度,宣布选举外部董事 ● 设置经营执行会议(现为经营会议)		2016年 ● 转型为设置审计等委员会的公司
董事的构成	* 宣布选举外部董事 2001年 ● 初次选举外部董事	* 1971年初次选举外部监事(过去也设有专职外部监事) * 2002年起外部董事增至2名。	* 外部董事人数达到了全部董事的3分之1以上。
完善体制和制度	2002年至2008年 ● 制定《企业伦理规范·行动指南》 ● 设置内部控制管理委员会及审计室(现为内部审计室) ● 制定《内部控制系统基本方针》 ● 设置CSR推进室 ● 设置CSR委员会(现为CSR统辖委员会)	2015年 ● 制定《企业治理指导方针》	2023年 ● 更改风险管理委员会的定位
完善董事提名与薪酬相关的体制	2004年 ● 废除退休董事慰问金制度 ● 设置薪酬咨议委员会	2015年 ● 设置提名咨议委员会 2017年 ● 导入限制性股票单位制度	2021年 ● 重新审视提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的构成 * 之后,规定半数以上的委员由独立的外部董事组成。 2022年 ● 推动提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的合作 2023年 ● 制定股份持有指导方针

内部控制的体制

村田制作所在董事会中制定了完善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。

为了在包括日本国内外的关联公司的整个集团内共享作为经营基本方针的“经营理念”并将其具体化,我们制定了合规的基本理念和行动指南并加以宣传。另外,在整个集团中,制定了与决策相关的通用规定及手续。基于此对关联公司的事业运营进行协商,

同时共享与村田事业运营相关的各种信息。并且,符合提议标准的项目将被提交至经营会议和董事会进行审议和研讨。

除此之外,主管各业务功能(总务、人事、会计等)的部门为了使村田的业务合理且有效地实施,制定了各业务的结构、处理手续和判断标准,并且根据需要对关联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)基于法律法规和公司内的规定等评价并监控村田的业务是否合理且高效地实施。

关于董事候选人的提名

提名的方针、手续

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,村田提名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董事候选人。

并且,在外部董事候选人的提名方面,我们努力从各方面领域中寻求人才,并选出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选人。此外,本公司制定的选举标准也考虑到了要确保候选人有充足的时间来履行董事的职责、预计能够出席75%以上的董事会。

尤其是担任审计等委员的董事候选人,除上述之外,还需从公

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,我们提名这样的人才作为担任审计等委员的董事候选人。并且,担任审计等委员的董事候选人中,一半以上提名为外部董事。

此外,在董事候选人提名审议中使用了技能矩阵,并根据本公司的战略和状况,定期调整技能项目,表示董事应该特别发挥作用的领域以及作为其前提的知识、经验、视角。

董事会根据提名咨议委员会的答复决定董事候选人的提名。关于担任审计等委员的董事候选人的提名,应取得审计等委员会的同意。

提名咨议委员会

结构和职责

提名咨议委员会针对董事候选人的选举标准、独立外部董事的独立性判断标准、董事候选人的提名及代表董事和有职衔董事候选人的提名、代表董事社长的接班人计划进行审议,并答复董事会。此外,该委员会也负责审议董事的技能矩阵等人才方面的重要课题,以确保董事会持续发挥其功能,还会监督执行董事的选举。

活动情况

2022年度的提名咨议委员会活动情况如下。

主要讨论内容	时间
修改董事提名相关的各项规定	9月
调整技能矩阵,定义技能	12月、1月
董事会继任、代表董事社长的接班人计划	12月、1月、3月
研讨与薪酬咨议委员会的合作	12月、1月、3月
董事候选人及代表董事、有职衔董事候选人的提名的答复	1月、3月

- 12月、1月、3月,除提名咨议委员会会议以外,还召开了提名和薪酬联合咨议委员会会议。
- 在与薪酬咨议委员会合作的相关研讨中,探讨和运用了代表董事社长评价中关于强化合作、建立合作体制的内容。
- 董事候选人及代表董事、有职衔董事候选人的提名的答复,是在上述代表董事社长评价结果的基础上进行的。

董事会结构及技能矩阵

在本公司的职位 姓名	提名咨议委员会	薪酬咨议委员会	无论经营环境如何,作为上市公司要求董事具备的技能					根据村田的业态、经营环境、方针要求具备的技能		
			企业事业经营	财务会计 资本政策	人事劳务 人才开发	治理 风险管理 合规	行业知识 市场战略	技术研发	国际性 全球性 经验	产业通商 战略
代表董事长 村田 恒夫 董事会议长	● 委员长	●	●			●	●	●	●	
代表董事社长 中岛 规巨			●				●	●	●	
董事 专务执行董事 岩坪 浩			●				●	●	●	
董事 常务执行董事 南出 雅范	●	●	●	●		●	●		●	●
外部董事 安田 结子 独立	●	● 委员长	●		●	●			●	
外部董事 西岛 刚志 独立	●	●	●			●	● 解决方案业务	●	●	
董事(审计等委员、专职) 小泽 芳郎 审计等委员会 委员长				●	●	●	●		●	
外部董事(审计等委员) 神林 比洋雄 独立		●	●	●		●			●	
外部董事(审计等委员) 山本 高稔 独立	●		●	●			●		●	
外部董事(审计等委员) 宗像 直子 独立						●		●	●	●

※未显示全部技能、经验、知识等。将从过去的职务等获得的经验、目前职务、资格等作为基准。
※ **独立** 代表独立外部董事。

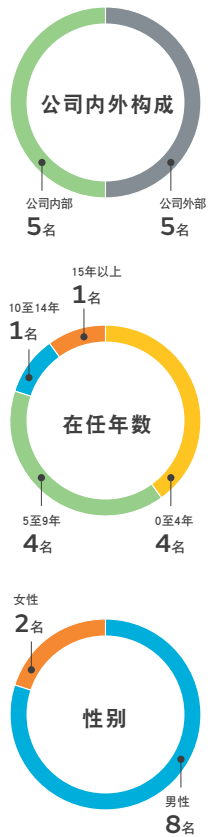
要求董事具备技能的思路

技能名称	必要理由
企业事业经营	村田作为企业,为了持续提高企业价值,需要制定、构建、监督经营战略。
财务会计 资本政策	村田作为上市公司,需要根据资本市场的要求,制定、执行、监督与经营战略联动的会计、税务、财务战略以及资本政策、IR活动。
人事劳务 人才开发	村田需要实践被定位为重要经营资本之一的人力资本经营,实现和监督ES,其为村田所重视的价值观之一。
治理 风险管理 合规	村田需要进行能形成社会价值和经济价值良性循环的经营,制定、构建、监督作为实现可持续发展的基础的治理、风险管理及合规战略。

※如需了解各技能的定义,请参阅此处。
WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/company/corporate_governance/organization

技能名称	必要理由
行业知识 市场战略	此为从全面角度制定、执行、监督村田的经营战略和市场战略的前提。
技术研发	作为Innovator in Electronics,村田需要在未来持续提供特有的产品,充实知识与技术资本,制定、执行、监督要运用的战略。
国际性 全球性经验	村田的海外销售额占比超过90%,海外的关联公司数也高于日本国内,因此在以全球名列前茅的元件制造商为目标时,需要以全球的视角制定、执行、监督战略。
产业通商战略	村田将跨境交易多、显著体现各国产业政策的通信、移动、环境、全人健康领域视为事业机会,在地缘政治风险日益增加的情况下,需要灵活有效地制定、执行、监督本公司的战略。

董事会的构成



关于董事的报酬

报酬相关方针、确定报酬的程序

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元件制造商的经营层报酬相符,与其他同行业公司相比更能留住优秀人才,能够激发对提高业绩的士气和热情、增加企业价值的制度和水准。

未担任审计等委员的内部董事的报酬由①月例报酬、②以短期奖励为目的的奖励以及③以中长期奖励并促进董事和股东进一步共享价值为目的的股份报酬(非现金报酬)构成。

未担任审计等委员的外部董事和担任审计等委员的董事,则会根据他们的职责支付仅包含月薪的薪酬。

我们基于外部薪酬咨询公司韦莱韬悦运营的“经营者薪酬数

据库”,以行业和规模类似于本公司的企业的薪酬为基准并验证其合理性,进而决定月例报酬、奖金和股份报酬的水平和结构比例。

代表董事社长的薪酬中各薪酬要素的构成比例大致如右图所示。其他未担任审计等委员的内部董事的薪酬要素的构成比例,则是根据各职位的职责等因素,设定为职位较高者的奖金和股份报酬占比更高。

与董事的薪酬数额及薪酬计算方法相关的决定每个人的薪酬等的方针,是根据以提高客观性和透明度、改善企业治理为目的设立的薪酬咨议委员会的报告,在董事会上决定的。

薪酬咨议委员会

结构和职责

薪酬咨议委员会负责审议董事的薪酬制度和薪酬水平并向董事会报告,并受董事会委托决定每个人的薪酬数额。委员由董事会从董事中选定,且半数以上的委员由独立外部董事组成,以此保证

了其独立性。而委员长则根据董事会的决议,从独立外部董事委员中选定。

活动情况

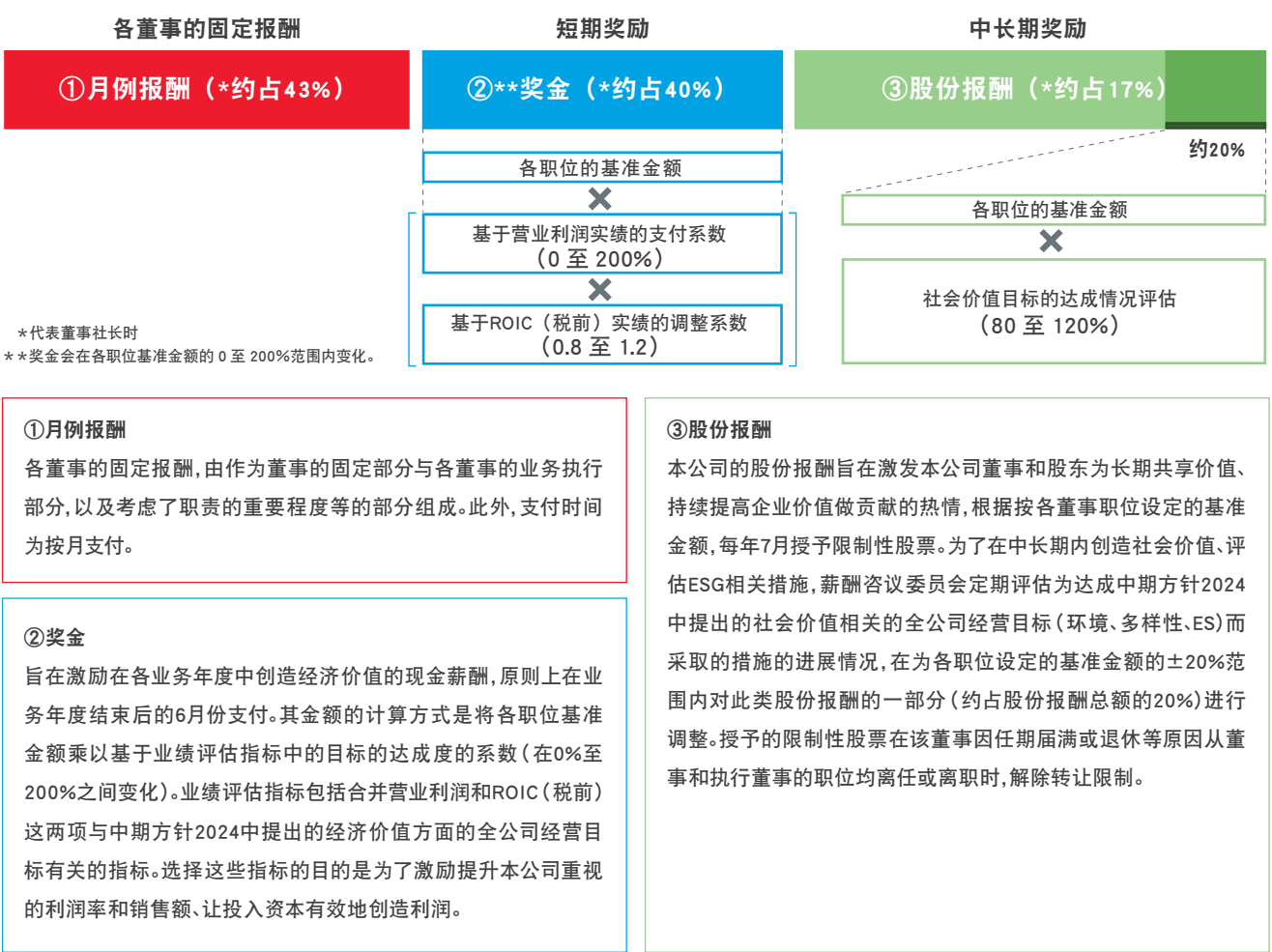
2022年度的薪酬咨议委员会活动情况如下。

主要讨论内容	时间
研讨和答复第87期董事薪酬基准金额	4月
答复第87期董事薪酬决定方针	5月
答复第87期奖金与股份报酬目标	5月
研讨和决定第87期董事个人基准金额等	6月、7月
决定第87期委员会活动计划	7月
确认董事薪酬相关的全新动向	10月
研讨与提名咨议委员会的合作	11月、12月、1月、2月、3月
研讨第88期董事薪酬基准金额	2月、3月

※ 董事薪酬的第87期指2022年6月30日至2023年6月29日,第88期指2023年6月30日至2024年6月27日。

- 12月、1月、3月,除薪酬咨议委员会会议以外,还召开了提名和薪酬联合咨议委员会会议。
- 在与提名咨议委员会合作的相关研讨中,探讨和运用了代表董事社长评价中关于强化合作、建立合作体制的内容。

内部董事(审计等委员除外)薪酬的构成



股份持有指导方针

村田制作所从加强与利益相关者共创价值的角度出发,制定了股份持有指导方针,具体确定了本公司股份的持有目标。该股份持有指导方针向村田制作所的业务执行董事(除外部董事、担任审计等委员的董事以外的董事)建议,按照右侧确定的目标持有本公司股份。

代表董事社长 : 目标是就任该职位5年以内,持有相当于固定报酬2.0倍的股份
其他业务执行董事: 目标是就任该职位5年以内,持有相当于固定报酬1.5倍的股份

※截至2023年3月末的代表董事社长的持有股份: 固定报酬的2.2倍

报酬返还等(回拨机制条款)

为了保证董事薪酬制度的健全,我们设立了一项条款(所谓的“回拨机制条款”)。根据该条款,在发生某些事件,如违规行为或会计舞弊导致需要追溯修改财务报表时,经过薪酬咨议委员会审议,董事会可决定全部或部分没收领取未支付奖金的权利和未解

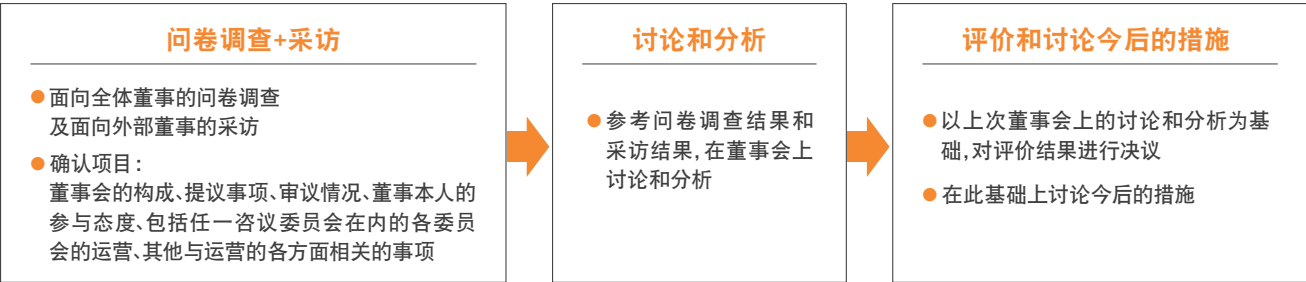
除转让限制的股份报酬。本条款的适用对象为2022年6月召开的第86届定期股东大会后支付的奖金和授予的股份报酬,以后所有期间均适用。

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,并公开其程序和结果的概要。根据以下分析和评价程序,本公司的董事会得到的评价是,依据其功能和职责,具备实效性并发挥了作用(参照“2022年度董事会实效性分析和评价结果”)。

2023年,我们也将继续为进一步提高董事会的实效性而努力。

分析和评价程序



※问卷调查和采访由第三方实施

2022年度

~2021年度

2021年度的课题与问题意识

- 就董事会发展方向展开探讨、设法进一步充实并活化讨论:
为了将更多时间投入更具战略性 and 大局观的讨论,董事会重新审视了决策功能、监督功能和咨询功能之间的平衡。
- 有必要进一步促进董事之间的沟通:
为了消除内部董事和外部董事之间的信息差距、实现董事之间的无障碍沟通,我们正在采取多种措施,包括在董事会外举行会议、向外部董事进行事先说明并提供公司信息、召开面向外部董事和经营层的会议和仅面向外部董事的会议等。我们将整理这些措施并设法以更加有效的方式利用。

迄今为止的课题与问题意识以及改进措施

- 改进议题选择、时间分配等
⇒调整董事会的提议标准、审议时间分配等,增设中长期战略相关议题
- 加强风险管理,充实有关基于风险方法的讨论
⇒将关于风险管理的报告列为一个单独的议案,作为常规议案
- 完善和充实ESG相关措施报告
⇒增设和强化有关可持续性发展基本方针以及旨在完善该方针的措施和披露相关的报告和讨论
- 设法提高讨论质量
⇒向外部董事事先说明重要议案等
- 设法完善与内部控制系统相关的报告和讨论,扩充讨论时间

2022年度的措施

- 研讨董事会的决策功能、监督功能及咨询功能之间的平衡及如何发挥这些功能
- 根据上述讨论,整理期待外部董事履行的职责以及董事会外会议的定位(事先说明、提供公司信息、外部董事会等)
- 设法开展更具战略性 and 大局观的讨论
 - －改进事先说明的运用
 - －重新审视董事会提议事项和提议标准
- 强化能改善董事会运营的PDCA循环
 - －设定董事会结束后董事的回顾时间
 - －加强以议长为首的内部董事和董事会事务局的合作

2022年度董事会实效性的分析和评价结果

- 本公司的董事会得到的评价是,依据其功能和职责,具备实效性并发挥了作用。
- 董事会成员数和多样性等、构成、议题选定大致合适。
 - 在议长的适当安排下,各成员发挥技能、经验和知识,轻松地展开建设性的讨论,并交换了意见
 - 外部董事积极从专业角度提供建议、提出鞭辟入里的问题。同时,与内部董事也做了充分的沟通
 - 在董事会事务局的支持下,设定了合适的议题,制定了审议计划,提供了审议所需的信息,使讨论变得更加充实。
 - 提名和薪酬各咨议委员会有效发挥了作用,委员会之间以及与董事会的合作也切实得到了强化。
 - 对于在上次实效性评估中被视为课题的重点,就应对方法展开了充分讨论,对改善状况进行了监督,得到了实质性的改善。

认识2022年度的课题

- 将董事间关于本公司董事会目标姿态的共识变得更具
体、更明确(执行与监督的平衡等)
- 开展更具大局观和战略性的讨论
 - －使报告内容更成熟
 - －使外部董事了解更多本公司的相关知识,加深对本公司的理解
- 增强监督功能
 - －充实从风险角度出发的讨论,推进全公司风险管理
 - －充实执行方的讨论(经营会议等)
- 充实个别主题的讨论
 - －确保核心人才的多样性
 - －内部控制系统的运用状况

2023年度~

2023年度的措施

- 在董事间实施有关董事会形态的讨论
- 使事先说明运营更加成熟,例如筛选出应该在董事会上讨论的重点
- 为了让外部董事及时获得正确的公司信息,打造相应的环境
- 进一步充实经营会议等,加强与董事会的合作
- 尤其是关于充实讨论的主题,需要加强与负责议案的组织、董事会事务局的合作

外部董事座谈会

为不断提升村田
企业价值的
挑战与飞跃

外部董事
审计等委员
薪酬顾问委员

神林 比洋雄

外部董事
审计等委员

宗像 直子

外部董事
审计等委员
提名顾问委员

山本 高稔

外部董事
提名顾问委员
薪酬顾问委员（委员长）

安田 结子

外部董事
提名顾问委员
薪酬顾问委员

西岛 刚志

本年度实现进一步发展的董事会

西岛 我就任外部董事已有1年,对村田董事会的印象是,具有多样性的董事们开展开放、活跃、专业度高的讨论。有时提出严厉的意见,经营层也能认真对待,不认同的地方也会明确提出。我觉得这些都是十分具有建设性的讨论。

此外,每位员工都以村田的高水平技术为豪,因此在董事会有限的时间内,说明往往会很细致、讨论也集中在技术方面,不过在董事会事务局的努力下,我们的意见得到了反馈,情况得以改善。这一年中我感受到是,现在董事会的讨论内容已转变为本质性、战略性、长期性经营课题了。

神林 与过去相比,事先说明的内容和方法也有所改进。在听过课题为何、作为执行方希望做些什么的说明之后,再出席董事会,这样就能围绕着重点进行发言了。

此外还设置了董事会后的回顾时间,这在以前没有尝试过,在回顾时间内可以就董事会讨论中有疑问的点随意发言,或者要求再次说明,从而加深理解。

此外,外部董事会不仅能分享各自的观点,也是确认下一次董事会的应对方法和方向性的好机会。不过遗憾的是,时间总是不够充裕。如果有更多时间参与外部董事会,就有望在充实董事会方面取得更显著的效果了。

宗像 正如神林先生所言,我切身感受到了充分的事先说明。会议实施的次数有所增加,也提前得知了要讨论什么内容,这样让讨论变得更加顺畅。

此外,正如西岛先生所言,董事会整体的议题整理以及对各议题的时间分配也得到改善,我感觉会议变得更有效率了。

山本 虽然事先说明的次数增加会占用很多时间,但每个议案都包含了业务部门和管理部门的强烈想法,我们也能给予理解,我认为在交流时保持紧张感才能客观性地探索课题和方向性,这是非常重要的。

提起这一年的变化,在巨大的潮流变化之中,董事会具备强烈的问题意识,为了完善全球风险体制、推动可持续发展,有意识地投入时间讨论来自公司治理、CSR统辖委员会、风险管理委员会的报告等,并进行分享,由此来提高董事会的实效性。

我深感议长(村田恒夫 代表董事会会长)在这一年里,也特别希望将讨论引上更具大局观和战略性的方向。他花费了大量心思做安排,比如特意给内部董事发言的机会,使讨论变得更充实。

在2022年度日元持续贬值的情况下,我们经历了两次业绩下调,这些对村田来说是一个转折点。外部环境发生了巨大变化,如引领事业发展的智能手机的需求更加成熟、半导体短缺、乌克兰局势剧变、中美关系愈加紧张等,在此期间,主要产品订单低迷、收购事业等也陷入了长期化。换言之,今年将是如何持续提升村田中长期企业价值的课题变得更加清晰的一年。因此,今后中长期成长的本质性讨论能深入到什么程度将是关键。事实上,关于刚才所提到的课题,我们已在董事会上进行了分享,并就接下来朝

着什么方向前进展开了讨论。从这一点来看,我认为是非常有意义的一年。

安田 我也感觉这一年很少有振奋人心的新闻,中岛社长也在年初的年度方针中提过,这一年要追求本质性的讨论,必须在艰难的状况下站稳脚跟。在这种情况下,我每天都会自省作为外部董事在提出问题和给予建议时是否能触及本质、是否履行了作为外部董事的责任,并参与了讨论。不过,即使在振奋人心的新闻很少的状况下,也积极乐观地思考和前进,这正是村田的优点。

另一个变化是,更有效地发挥了外部董事的作用。村田外部董事的特点在于,组成的成员是一群具备专业知识的人士。在董事会运营中,利用5位外部董事在不同领域的专业知识,促进讨论和建议,此外,2023年以来,,实施了价值创造流程、有价证券报告和统合报告书相关的意见听取会均以“顾问会议”的形式开展。这有效发挥了外部董事的作用,也是村田卓越的运营方法之一。

提高企业价值的理想治理形态

西岛 在董事会上，就董事会今后的形态展开了讨论，我认为这是个极好的机会。董事们从各自的角度出发，积极提出意见，确认了认识的异同之处以及未来应该前进的方向。希望今后也能继续加深此类讨论，为村田董事会朝着更高治理水平改进提供有利素材。



神林 村田会长和中岛社长都谈到村田董事会将监督型作为目标方向，我认为需要将监督和顾问的功能相结合。董事会上，村田会长经常会问经营的本质是什么。有时也会向外部董事提问，对于村田的经营来说极重要的是什么，换言之，在价值创造过程中应该重视什么。我发现，村田会长在思考董事会的形态时，认为其不仅仅要进行硬法和软法中解释的讨论，还需要对照经营情况应具有怎样的形态进行重新讨论。

我觉得监督型董事会是指外部董事要提出恰当的问题。重要的不是问“为什么不这样做”，而是要问“为什么要那么做”，我在参加董事会时总是注意着这一点。希望今后外部董事也能多多采用这种方法，更加深入地进行讨论。如何有效结合顾问功能是董事会未来形态相关讨论的一大重点。

山本 我也认为整理和明确化董事会形态相关讨论的努力是有价值的。换言之，要动态地转变为符合田村的目标方向的董事会，必须将董事会形态的讨论与调整经营战略和提升企业价值联系起来，创造出村田式的董事会。但是要提高治理的有效性，大前提是提高董事会活力，以及首先要在经营会议上具有合理性地进行高质量讨论和决策，这2点必须要坚持。关于经营会议上的讨论和资料共享等，希望能继续改进。

宗像 正因为经营环境发生了变化，我切身感受到作为公司在非常认真地思考如何在经营中发挥董事会的作用。课题多种多样，但应该将其进行整理，进一步认识到作为董事会真正应该讨论的课题是什么，然后将讨论集中在这些相关课题上。如果公司给出指示，希望重视这些课题，就容易获得关注，而且通过明确指示，即使认识和思路出现差异，也更容易得出意见。

西岛 让村田董事会向更高治理水平改进的另一个重点是，将公司整体的战略和方向性与单独的战略和经营课题关联起来。在讨论个别的战略和经营课题时，很难表现出与公司整体的大型蓝图之间的联系。可能经营层的心



里已经对这种联系做过整理，但只有将它们紧密地联系起来，实施整体情况的讨论和监督，才能提高治理水平。

安田 外部董事在董事会之外，如何有效利用外部董事会也是一大课题。目前外部董事会时间相当有限，有些人觉

得很难展开充分讨论。如果在外部董事能相互细致讨论，将对提高董事会实效性大有裨益。运营方法还有改善空间，比如对外部董事会的议程和成果进行整理等。

外部董事的形态变化

安田 在作为外部董事怎样参加董事会这一点上，我意识到了自己所承担的职责。

为了利用每个人的专业性给予指导和建议，从提高讨论效率和深度的角度出发，在认识到公司期待外部董事发挥何种作用的基础上，思索自己该如何发言，并在斟酌之后再发言。

宗像 就我个人而言，在了解到外部环境正在经历巨变后，就地缘政治、网络安全、供应链风险管理等方面进行了重点的发言。并且，最近较为重视从可持续发展的角度出发，如何在企业活动中致力于保护地球环境以及节约与循环利用资源。在这种情况下，虽然对客户有所顾虑等，但这是社会的大潮流，做法并没有错，因此必须堂堂正正地发布相关信息，今后也希望能从这个角度做出贡献。

山本 我认为，这并非因为是专家才提出的问题，而是从不同角度提出的问题也十分重要。大家从专业以外的角度灵光乍现提出问题，也许能带来新鲜空气，使讨论得到发散，产生新的关注点。

我在提问时总是会故意试着去质疑常识，比如一直以来认为理所当然的事情果真如此吗？正是在外部环境发生变化之时，才发现我们认为理所当然事并非如此，这样展开讨论，开动脑筋，这一点十分重要。

西岛 我也觉得现在是质疑真伪的时期。在村田，组织和个人都具备强大的能力。以经营理念为轴心，共享价值观，技能矩阵有效发挥作用，自然形成有利于整体的形



式，每个人也高度自律。并且鉴于一直以来的经历，也很有自信。但是，在环境变化时，必须要质疑这些是否为真实的。现今正是让经营层和员工产生与自我肯定感相悖的危机意识的时期。因此，我认为从这个角度出发提出质疑是很重要的。

我自己也身处执行方的立场，十分清楚被提问时很难回应。比如说，之前我提出希望能看一下公司整体蓝图，我也知道这很难。所以，敢于提出自己也难以回答的问题，是我作为外部董事的自身变化。

神林 我向来注意从“以公司目前的体制究竟能不能充分应对”或者“必须要采取什么新的行动”的角度进行发言。当风险显现时遵循怎样的体制，是否构建了向董事会报告、由执行方采取对策、由董事会跟进对策内容、进展和结果的循环。目前，对于董事会提出的议案，跟进略显不足。也许现在需要考虑去整理和强化跟进体制以

及采用能推动PDCA循环的体制。与此相关，在董事会和审计等委员会的职责分担以及审计等委员会的功能为何、应该为何这几点上，也需要重新思考。

宗像 我也认为应该重新整理审计等委员会的功能以及与董事会分担的职责。除此之外，今后还应继续讨论审计等委员

会与内部审计室的关系、内部审计室的功能范围等。

山本 是的。我觉得构建这3个组织能更紧密地合作的体制也很有必要。此外，我作为2016年转入审计等委员会的一员，应该重新确认需承担的职责，并深化讨论为此应该做些什么。

事薪酬新制度的第一年，在运用上还有讨论空间。另一方面，执行方和各位委员就当前体制试运用时出现的需要反省之处和课题，进行了高水平的、积极全面的讨论。讨论的主题有，只将营业利润、ROIC（税前）等短期指标作为目标是否可行、与员工融为一体的村田式薪酬体系的运用形态是怎样的、推动与股东进行长期价值共创的体制应以什么为指标等，这些主题也会体现在今后的议程上。



通过提名和薪酬顾问委员会联办的合作



安田 提名顾问委员会和薪酬顾问委员会在2022年度最大的变化是，两个委员会实施了联办。其中，合作开展代表董事社长的评价以及选任与解任的讨论是非常值得肯定的。

西岛 我同时参加了两个委员会，这两个委员会都提供了能够高透明性、客观性地讨论的环境。为了提高董事会的实效性，它们履行了极其重要的职责，很好地发挥了自己的作用。特别让人印象深刻的是，正如安田小姐所言，成员们认真地反复讨论，设计了代表董事社长的评价体制，并将其投入实际应用。不对代表董事社长进行评价，就无法决定薪酬，也不能完成之后的提名和连任审议。这一点上携手联合非常有意义。合作实施评价、薪酬、连任的审议，对中岛社长来说也是首次，应该能

够认可吧。我想推动PDCA循环继续对其进行打磨，它一定会成为一项有效措施，在选择下一任代表董事社长时作为人才选拔标准的参考事项。

山本 我认为联合咨议委员会是村田尝试的一项了不起的新措施。在代表董事社长自我评价的同时，从多方面联合实施对代表董事社长的评价，从而提高客观性和透明性，有利于提升经营质量。我坚信这将进一步提高两个委员会的水平。利益相关者也对其极为关注，期待能促进中长期的建设性对话。

神林 对我来说，联合委员会是能够共享各种信息、构建对提名和薪酬进行判断的通用基础的极佳方式。关于薪酬的决定方法，尽管个人奖金还存在讨论空间，但它正是村田Value for fee（与价值相称的薪酬）的思维方式，表示村田过去重视什么、今后希望以何为重，充分地体现出村田作风。这已经达到了相当高的水准，我认为作为日本企业已走在了前列。非常好能设计一个在全球范围内介绍这些措施的体制，让包括今后录用的人员在内的员工进一步提高工作积极性，并让这个形式继续保持下去。

安田 我觉得这一年里，薪酬顾问委员会的次数和内容都十分充实。主要活动有薪酬顾问委员会年度活动计划的讨论、董事薪酬基准值的研讨、社会价值目标系数的讨论、与提名顾问委员会的合作等。也因为这是采用董

村田为实现进一步飞跃必须跨越的障碍

神林 村田的经营理念中有一句话是“供应独特产品”，为实现该目标，我认为必须加深关于如何发展研发和体制的讨论。讨论必须更加细致化，例如，目前的研发体制是否充分、对第三层业务带来什么影响等。

宗像 在外部环境比以往更严峻的情况下，如何提高盈利能力是最本质的课题。

目前是由第一层带动着盈利能力，但如果产品同质化导致该利润率无法维系，该如何应对？而收益性低的第二层产品该如何加快新陈代谢。此外，该如何获得第三层业务所需的资源？我认为需要充实关于改进资产组合的讨论。

山本 作为全球名列前茅的元件制造商如何提高企业价值，解决这一经营课题的关键是首先要在全球范围内录用和培养多样化的人才，然后要创造挑战机会等。这关系到信息安全、质量与安全、合规性体制完善、第三层业务的开发、技术革新。

同时，通过加强新材料和新产品的开发能力来改善收益性、降低收益对电容器的依赖程度、降低稀有资源等对特

定地区的依赖度也是重要的课题。并且，我希望能监督通过M&A获得的差异化技术对新产品开发的贡献度、对于是否撤出长期无收益的事业的经营判断等。

安田 我认为多样性是一大课题。通过去年实施的与女性管理人员共同参与的小组讨论会，我切身体会到村田的女性管理人员所具有的视角和能力相当高。更令人感到惊喜的是，员工对于多样性有足够的包容度。虽然村田有一个不通过语言就能学会的暗默知识世界，但我们特意在这个世界里交流，将传达能力和表达能力转变为具体行动，使投入的努力能够显现出来。我想，这就是村田接下来的挑战之一吧。

西岛 我认为创造创新是极好的。之前我也有提到，村田的企业文化是认真、自律性高。我认为应该在此基础上再迈出一步，更大胆地挑战去引进背景和企业文化相异的、“风格不同于村田”的人才。在保护好迄今为止积累的优势的同时，添加新的村田作风，这样便能快速实现创造创新。

这是我自己的想法，希望今后也能继续传递下去。

2011年合并财务摘要（美国会计准则）

（年度）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
经营业绩											
销售额（单位：百万日元）	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	1,812,521	1,686,796
营业利润（单位：百万日元）	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	297,887
销售额营业利润率（单位：%）	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7
税前净利（单位：百万日元）	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	314,895
归属于本公司股东的本期净利（单位：百万日元）	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	253,690
股东权益（单位：百万日元）	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	2,263,596	2,402,511
资产总额（单位：百万日元）	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	2,809,171	2,872,763
经营活动现金流量（单位：百万日元）	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	276,278
投资活动现金流量（单位：百万日元）	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△157,850
融资活动现金流量（单位：百万日元）	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△173,708
期末现金及现金等价物余额（单位：百万日元）	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406
平均汇率（对美元）	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48

指标

ROIC(税前) [※] （单位：%）	9.6	18.1	26.8	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.6
股东权益比率（单位：%）	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	83.6
每股归属于本公司股东的本期净利（单位：日元）	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51	490.95	401.33
股东权益本期纯利（ROE）（单位：%）	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.9
每股净资产（单位：日元）	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	3,537.80	3,815.18
每股红利（单位：日元）	33	43	60	70	73	87	93	97	115	130	150
设备投资（单位：百万日元）	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	208,111
折旧费（单位：百万日元）	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	161,276
研发费（单位：百万日元）	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,239

2019年4月1日普通股进行了每股分成3股的股票分割。假定在2012年度的期首进行了该股票分割。来计算每股的信息

※ROIC(税前)＝营业利润÷期首和期末平均投入资本(固定资产＋存货＋应收账款－应付账款)

合并资产负债表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度期末 2022年3月31日	本合并会计年度期末 2023年3月31日
资产部分		
流动资产	1,435,206	1,408,090
现金及存款	370,388	318,557
短期投资	174,074	162,456
有价证券	23,979	12,240
应收票据	0	—
应收账款	360,517	272,894
坏账准备	△2,207	△2,276
存货	464,723	575,026
预付费用及其他流动资产	43,732	69,193
有形固定资产	1,116,602	1,188,198
土地	81,213	85,649
建筑物及构筑物	789,142	846,923
机械设备、工具器械备品及运输工具	1,530,121	1,609,043
在建工程	89,723	135,966
累计折旧	△1,405,460	△1,529,644
经营租赁使用权资产	31,863	40,261
投资及其他资产	257,363	276,475
投资	34,618	30,365
无形资产	47,141	44,387
商誉	118,014	126,839
递延所得税资产	26,562	31,885
其他固定资产	31,028	42,999
资产合计	2,809,171	2,872,763
负债部分		
流动负债	321,258	303,597
应付账款	93,842	65,597
1年内偿还公司债券	—	59,981
应付工资及奖金	63,997	54,984
应交税费	59,228	14,184
预提费用及其他流动负债	97,816	101,922
经营租赁负债（流动）	6,375	6,929
非流动负债	224,001	166,690
公司债券	109,901	49,968
长期借款	1,078	1,496
退休金拨备	64,566	63,261
递延所得税负债	13,233	10,601
经营租赁负债（非流动）	25,627	32,626
其他非流动负债	9,596	8,738
负债合计	545,259	470,287
资本部分		
股东权益	2,263,596	2,402,511
资本金	69,444	69,444
资本公积	121,004	121,116
保留盈余	2,024,368	2,186,040
累积其他综合收益（△亏损）	102,318	159,405
有价证券未实现损益	△43	△49
退休金负债调整额	△1,963	2,267
外币折算调整额	104,324	157,187
库存股份（采购成本）	△53,538	△133,494
非控股权益	316	△35
权益合计	2,263,912	2,402,476
负债权益合计	2,809,171	2,872,763

合并利润表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日	本合并会计年度 2022年4月1日至2023年3月31日
销售额	1,812,521	1,686,796
销售成本	1,044,292	1,010,948
销售费用及一般管理费	232,872	253,722
研发费	111,297	124,239
营业利润	424,060	297,887
利息及股利收入	1,193	6,512
利息支出	△318	△335
汇兑损益	263	992
其他（净额）	7,504	9,839
税前净利	432,702	314,895
法人税等	118,823	61,500
（法人税、居民税及事业税）	(116,610)	(71,932)
（法人税等调整额）	(2,213)	(△10,432)
本期净利	313,879	253,395
归属于非控股权益的损益	△245	△295
归属于本公司股东的本期净利	314,124	253,690

合并综合收益表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日	本合并会计年度 2022年4月1日至2023年3月31日
本期净利	313,879	253,395
其他综合收益（△亏损）		
有价证券未实现损益	△11	△6
退休金负债调整额	12,851	4,230
外币折算调整额	92,224	52,873
其他综合收益（△亏损）合计	105,064	57,097
综合收益	418,943	310,492
归属于非控股权益的综合收益（△损失）	△126	△285
归属于本公司股东的综合收益	419,069	310,777

合并现金流量表

(单位：百万日元)			
	上一合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日	本合并会计年度 2022年4月1日至2023年3月31日	
经营活动现金流量			
本期净利	313,879	253,395	
经营活动现金流量调整			
折旧费	155,583	161,276	
处置、出售有形固定资产亏损	911	2,219	
长期资产减值	2,526	579	
退休金拨备（扣除支付额后）	△5,059	△5,277	
法人税等调整额	2,213	△10,432	
资产及负债项目的增减			
应收账款减少（△增加）	11,637	103,877	
存货减少（△增加）	△81,363	△101,368	
预付费用及其他流动资产减少（△增加）	△9,857	△25,249	
应付账款增加（△减少）	3,507	△30,027	
应付工资及奖金增加（△减少）	9,081	△9,731	
应交税费增加（△减少）	16,601	△45,285	
预提费用及其他流动负债增加（△减少）	914	△14,871	
其他（净额）	885	△2,828	
经营活动现金流量合计	421,458	276,278	
投资活动现金流量			
有形固定资产购置	△150,531	△189,951	
有价证券及投资项目购入	△38,941	△38,567	
有价证券及投资项目偿还及出售	34,335	44,081	
长期存款及贷款增加	△81	△13	
长期存款及贷款减少	5,476	0	
短期投资减少（△增加）	△16,689	22,595	
业务收购（扣除取得现金后）	△48,802	—	
其他（净额）	2,933	4,005	
投资活动现金流量合计	△212,300	△157,850	
融资活动现金流量			
短期借款增加（△减少）	△91	5	
长期债务增加	357	879	
长期债务减少	△6	△6	
公司债券减少	△40,000	—	
应付红利	△76,779	△92,018	
库存股回购	△13	△80,009	
其他（净额）	△973	△2,559	
融资活动现金流量合计	△117,505	△173,708	
汇率率引致的影响	12,720	12,614	
现金及现金等价物增加（△减少）额	104,373	△42,666	
期初现金及现金等价物余额	407,699	512,072	
期末现金及现金等价物余额	512,072	469,406	
经营活动现金流量的补充			
1. 利息支出的支付额	302	328	
2. 法人税等的支付额	96,271	128,930	
不涉及现金支出的投资活动的补充			
有形固定资产购置相关债务	15,290	33,450	
现金及现金等价物的补充			
现金及存款	370,388	318,557	
短期投资	174,074	162,456	
超过3个月的短期投资	△32,390	△11,607	
期末现金及现金等价物余额	512,072	469,406	

财务状况分析

各产品或事业的销售额情况

(单位：亿日元)			
	21年度 实绩	22年度 实绩	增减 (增长率)
电容器	7,885	7,388	△497 (△6.3%)
电感器、 EMI滤波器	1,958	1,753	△204 (△10.4%)
高频、通信	5,282	4,536	△746 (△14.1%)
能源、动力	1,804	2,146	341 (+18.9%)
功能元件	1,064	928	△136 (△12.8%)
增减主因			
虽然多层陶瓷电容器在移动领域的销售额增加,但在计算机和智能手机领域却减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			
虽然EMI静噪滤波器、电感器在移动领域的销售额增加,但电感器在计算机和智能手机领域却减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			
虽然树脂多层基板销售额增加,但表面波滤波器、高频模块、通信模块在智能手机领域却减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			
锂离子二次电池在电动工具领域的销售额增加,因此收入比起上一年度有所上升。			
虽然传感器在移动领域的销售额增加,但传感器、时钟元件在计算机领域却减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			

各用途的销售额情况

(单位：亿日元)			
	21年度 实绩	22年度 实绩	增减 (增长率)
通信	7,792	6,592	△1,200 (△15.4%)
移动	3,363	3,902	539 (+16.0%)
计算机	2,975	2,247	△728 (△24.5%)
家电	1,832	1,978	146 (+8.0%)
产业和其他	2,163	2,148	△15 (△0.7%)
增减主因			
虽然树脂多层基板在智能手机领域的销售额增加,但高频模块、通信模块、表面波滤波器、多层陶瓷电容器却减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			
由于日元贬值带来的增收效果,汽车产量恢复,以及多层陶瓷电容器、EMI静噪滤波器的销售额增加,收入比起上一年度有所上升。			
由于多层陶瓷电容器、电感器在个人电脑领域的销售额大幅减少,收入比起上一年度有所降低。			
锂离子二次电池在电动工具领域的销售额增加,因此收入比起上一年度有所上升。			
虽然在医疗保健、工业设备领域的销售额增加,但代理商方面的销售额减少了,因此收入比起上一年度有所降低。			

财务状况概况

(单位：亿日元)			
	21年度 实绩	22年度 实绩	增减 (增长率)
资产部分	28,092	28,728	636 (+2.3%)
负债部分	5,453	4,703	△750 (△13.7%)
资本部分	22,639	24,025	1,386 (+6.1%)
增减主因			
虽然应收账款、现金及存款减少,但存货增加了,因此与上一年度末相比有所增加。			
由于应交税费和应付账款的减少,与上一年度末相比有所减少。			
主要由于保留盈余的增加,与上一年度末相比有所增加。			

现金流量情况

(单位：亿日元)			
	21年度 实绩	22年度 实绩	增减 (增长率)
经营活动 现金流量	4,215	2,763	△1,452 (△34.4%)
投资活动 现金流量	△2,123	△1,579	545 (—)
融资活动 现金流量	△1,175	△1,737	△562 (—)
增减主因			
存货增加了1,014亿日元,但作为现金流量源泉的本期净利为2,534亿日元,折旧费为1,613亿日元,所以最终发生2,763亿日元的现金流入。			
虽然有价证券及投资项目偿还及出售为441亿日元,但以增强生产能力为中心购置有形固定资产的支出为1,900亿日元,有价证券及投资项目购入为386亿日元,所以最终发生1,579亿日元的现金流出。			
由于红利支付额为920亿日元、库存股回购使用了800亿日元等原因,所以最终发生1,737亿日元的现金流出。			

ESG数据

对象范围 合并:村田制作所集团整体 单独:村田制作所

		单位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	对象范围	
E 环境	温室气体 (GHG)排放 情况	GHG总排放量※1	t-CO ₂ e	6,074,000	6,081,000	5,609,000	5,762,000	5,552,000	合并
		Scope1	t-CO ₂ e	312,000	293,000	278,000	260,000	264,000	合并
		Scope2※2	t-CO ₂	1,320,000	1,311,000	1,157,000	1,140,000	1,077,000	合并
		Scope3	t-CO ₂	4,442,000	4,477,000	4,174,000	4,362,000	4,211,000	合并
		购买的产品和服务	t-CO ₂	3,380,000	2,481,000	2,292,000	2,530,000	2,514,000	合并
		资本货物	t-CO ₂	717,000	825,000	678,000	519,000	717,000	合并
		燃料和能源相关活动 (不包含在Scope1或Scope2中)	t-CO ₂	95,000	38,000	219,000	229,000	243,000	合并
		上游运输和分销	t-CO ₂	163,000	347,000	273,000	382,000	256,000	合并
		运营中产生的废弃物	t-CO ₂	42,000	20,000	48,000	22,000	37,000	合并
		商务旅行	t-CO ₂	10,000	20,000	11,000	20,000	6,000	合并
		员工通勤	t-CO ₂	35,000	35,000	35,000	36,000	34,000	合并
		上游租赁资产	t-CO ₂	-	400	400	500	700	合并
		售出产品的加工	t-CO ₂	-	148,000	64,000	77,000	66,000	合并
		售出产品的使用	t-CO ₂	-	546,000	498,000	523,000	314,000	合并
		售出产品报废处理	t-CO ₂	350	7,000	8,000	9,000	7,000	合并
	投资	t-CO ₂	-	10,000	49,000	14,000	17,000	合并	
	各地区GHG排放量比例								
		日本	%	68	66	77	75	73	合并
		中国	%	21	21	9	17	16	合并
		亚洲	%	11	12	13	7	10	合并
		欧洲	%	0	1	1	1	1	合并
		总能源消耗量※3	TWh	7.72	7.81	8.07	8.65	7.39	合并
		非可再生能源燃料消耗量(燃料的燃烧)(A)	MWh	919,000	916,000	985,000	867,000	794,000	合并
		非可再生能源能源消耗量(蒸汽、热能和冷却)(B)	MWh	168,000	164,000	208,000	248,000	239,000	合并
		非可再生能源电力消耗量(C)	MWh	2,443,000	2,321,000	2,168,000	2,194,000	2,033,000	合并
		非可再生能源能源消耗合计(A+B+C)	MWh	3,530,000	3,401,000	3,361,000	3,309,000	3,065,000	合并
		可再生能源电力消耗量(风力、太阳能、生物质、水力、地热等)(D)	MWh	23,000	35,000	396,000	593,000	632,000	合并
		电力消耗量(C+D)	MWh	2,466,000	2,356,000	2,564,000	2,786,000	2,665,000	合并
		可再生能源导入比率(D÷(C+D))	%	0.9	1.5	15.4	21.3	23.7	合并
管理化学物质	2000年起努力减少排放量的20类特定挥发性有机化合物(VOC)								
	处理量	t	27,800	23,100	27,200	32,400	27,700	合并(日本国内)	
	排放量	t	1,100	1,240	1,150	1,320	1,000	合并(日本国内)	
废弃物管理	大气排放率	%	3.9	5.4	4.2	4.1	3.6	合并(日本国内)	
	排放物总量	t	132,000	108,000	105,000	102,000	86,000	合并	
	再资源化率	%	92	95	98	96	97	合并	
	再资源化量※4	t	122,000	104,000	102,100	98,200	84,200	合并	
水资源管理	危险废弃物量※5	t	62,000	52,000	43,000	33,000	26,000	合并	
	取水量	千m ³	19,400	18,500	17,900	18,400	17,100	合并	
	地方自治体的用水管道(或是使用了其他的用水管道设施)	千m ³	13,100	12,400	12,800	13,400	12,700	合并	
	淡水、地下水	千m ³	6,300	6,100	5,100	4,900	4,300	合并	
	排水量	千m ³	15,000	14,800	15,600	15,300	13,600	合并	
	消耗量※6	千m ³	4,400	3,600	2,300	3,000	3,400	合并	
环境相关违规事件	回收率※7	%	20	20	21	21	19	合并	
	违反件数	件	0	0	0	0	0	合并	
环境会计相关	环境及能源投资	百万日元	4,000	4,000	1,900	1,800	3,800	合并(日本国内)	
	环境及能源业务支出	百万日元	6,000	6,100	7,200	8,600	9,500	合并(日本国内)	
	环境负担减轻带来的单年度经济效果	百万日元	690	650	430	1,110	3,150	合并	
取得ISO14001	取得认证的比例(对象包括总公司与各生产据点)	%	95	95	96	100	100	合并	

指定位数以下的数字将被四舍五入，因此细目和总和可能不一致。
※1 2019年度和2020年度的GHG排放量按照SBT设定的计算基准重新进行了计算。
※2 自2019年度起，CO2的计算方法从基于地点更改为基于市场。 ※3 将购买的电力换算成一次能源后的数值合计。
※4 指填埋处理以外的方式。 ※5 指各国法律中定义的废弃物。在日本称为特别管理产业废弃物。
※6 用取水量-排水量进行计算。 ※7 用回收量÷(回收量+取水量)进行计算。

		单位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	对象范围	
S	人才吸引和人才培养	普通员工教育(e-learning)注册人数	人	30,783	32,962	33,975	35,116	37,648	合并 (日本国内)
		各阶层参加培训的实绩	人	4,332	5,245	4,590	6,690	10,794	合并 (日本国内)
		员工教育费用	百万日元	1,476	1,463	1,012	1,363	1,740	合并
		海外当地员工派驻日本/其他国家相关公司的派遣制度的利用人数	人	737	876	958	998	1,162	合并
	多样性和包容性	员工人数	人	77,571	74,109	75,184	77,581	73,164	合并
		员工总数中女性所占比率	%	49.2	47.6	47.8	47.4	45.2	合并
		管理人员人数※1	人	625	656	712	749	800	单独
		女性管理人员占比	%	0.8	1.5	1.8	2.4	3.5	单独
		残障人士雇用率	%	1.88	2.32	2.33	2.37	2.38	单独
		应届毕业生录用人数※2	人	341	399	447	335	349	单独
	女性比例	%	30.2	36.6	36.9	36.1	36.4	单独	
	有工作经验者录用人数※3	人	428	224	121	168	318	单独	
	女性比例	%	9.1	9.8	12.4	19.0	19.5	单独	

			单位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	对象范围	
S 社会	多样性和包容性	录用人员中有工作经验者所占比例		%	55.7	36.0	21.3	33.4	47.7	单独
		平均连续工作年数		年	14.1	14.9	14.7	14.3	14.1	单独
		男性		年	14.4	15.2	15.1	14.7	14.6	单独
		女性		年	13.0	14.0	13.2	12.7	12.5	单独
		因个人原因自愿离职率※4		%	1.6	1.3	1.5	1.5	1.8	合并（日本国内）
		平均年龄		岁	40.0	41.0	40.1	40.1	40.1	单独
		男性		岁	40.8	41.8	41.1	41.2	41.2	单独
		女性		岁	36.6	37.7	36.5	36.5	36.5	单独
		带薪休假取得率※5		%	69.2	73.3	74.4	67.1	71.1	单独
	劳动安全卫生	损失工时工伤率(LTIFR)※6		-	-	0.42	0.30	0.35	0.37	合并
		重大事故发生件数※7		件	0	0	0	0	0	合并
		休假工伤发生件数		件	-	58	48	56	58	合并
		年度千人工伤率※8	全体员工	-	2.58	2.12	1.56	1.70	1.44	合并
			正式员工、派遣员工	-	2.56	2.06	1.31	1.59	1.35	合并
			外包员工	-	2.89	2.87	4.22	2.85	2.71	合并
		取得ISO45001认证的比例(对象包括总公司与各生产据点)		%	66	64	82	82	83	合并
		社会贡献/社区团体	社会贡献支出总金额		百万日元	-	167	215	295	688
	社会贡献社区	参加了社会、地区贡献活动的累计人数		人	-	17,088	8,027	14,288	14,050	合并
		培养下一代的支援活动		件	-	-	146	254	345	合并
		对地区社会的支援		件	-	-	270	400	567	合并
		环境保护		件	-	-	22	60	64	合并
		文化支援(运动、艺术、传统文化产业)		件	-	-	13	59	108	合并
		学术支援		件	-	-	16	74	37	合并
		其他		件	-	-	24	69	83	合并

※1 从2020年度起包括专家管理层。 ※2 将全球录用等包含在应届毕业生录用人数内,从2016年起重新计算。
※3 调整定义,从2016年起重新计算。 ※4 从2022年度起调整因个人原因自愿离职率的定义。
※5 从2022年度起调整计算期间。 ※6 每累计百万实际劳动时间内的工伤事故死伤者人数,表示事故发生频率。从2019年度起以合并形式计算。
※7 表示造成死亡或后遗症的重大事故的发生件数。 ※8 以包括休假工伤和无假工伤的千人率进行管理。

		单位	截至2023年6月29日
G	董事会的构成	董事人数	人 10
		外部董事的人数	人 5
		外部董事中被指定为独立董事的人数	人 5
		内部董事的人数	人 5
		外部董事的比例	% 50.0
		女性董事的人数	人 2
	审计等委员会的构成	女性比例	% 20.0
		监察人等委员的人数	人 4
	提名咨议委员会的构成	外部监察人等委员的人数	人 3
		委员长	- 内部董事
		提名咨议委员的人数	人 5
		外部董事的人数	人 3
治理	薪酬咨议委员会的构成	委员长	- 外部董事
		薪酬咨议委员的人数	人 5
		外部董事的人数	人 3
	召开次数等	单位	2022年度
		董事会召开次数	次 12
		董事会出席率	% 100.0
		外部董事的董事会出席率	% 100.0
		审计等委员会召开次数	次 10
		审计等委员会出席率	% 100.0
		提名咨议委员会召开次数 ※	次 7
		提名咨议委员会出席率	% 100.0
		薪酬咨议委员会召开次数 ※	次 14
		薪酬咨议委员会出席率	% 100.0

※ 在2022年度提名咨议委员会、薪酬咨议委员会的会议召开次数中,各有3次是联办次数。

CSR的相关方针类

CSR宪章/企业伦理规范・行动指南/关于人权与劳动的基本方针/EHS防灾方针/采购方针/质量管理基本方针/信息披露政策/社会和地区贡献活动的基本方针/关于防止垄断协议及行贿受贿的基本方针/全球税收政策

其他数据请参阅此处。	ESG数据集 GRI标准对照表 SASB对照表	https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/esg_data https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/gri https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/sasb
------------	-------------------------------	---

第三方评论

ESG指数的纳入

- 自2017年度起入选为“MSCI Japan ESG Select Leaders Index”的组成股
- 自2020年度起入选为“MSCI Japan Empowering Women (WIN) Select Index”的组成股
- 自2019年度起入选为“FTSE4Good Index Series”的组成股
- 自2019年度起入选为“FTSE Blossom Japan Index”的组成股
- 自2022年度起入选为“FTSE Blossom Japan Sector Relative Index”的组成股
- 自2018年度起入选为“S&P/JPX Carbon Efficient Index”的组成股
- 自2023年度起入选为“Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index”的组成股
- 自2022年度起入选为“SOMPO可持续发展指数”的组成股
- 自2023年度起入选为“iSTOXX MUTB Japan Platinum Career 150 Index”的组成股



可持续发展相关的第三方评论

- 在“Corporate Governance of the Year 2022”中荣获“Winner Company”奖
- 2022年度在EcoVadis公司的可持续发展调查中荣获“Gold Medal”
- 2022年度在“CDP Climate”评级中获得“A-评价”
- 自2020年度起入选在“CDP 供应商参与领导人”中的超高评价“供应商参与领导人”
- 自2017年度起入选“健康经营优良法人 White 500”
- 在“Sustainalytics ESG Risk Ratings”中被评为风险等级较低的企业 (Low Risk)



其他主要外部表彰

- 在“第二届日经综合报告奖”评选中荣获“二等奖”
- 在“IR 优良企业奖2022”评选中荣获“IR 优良企业特别奖”
- 在日本证券分析师协会主办的“2022 Award for Excellence in Corporate Disclosure”中被选为“信息披露改善显著的企业”
- 在“第六届日经 Smart Work 经营调查”中获得超高的5颗星
- 村田制作所在“Clarivate2023年全球百强创新企业”评选中获奖，连续两年入选“全球百强创新企业”



公司信息、股份信息

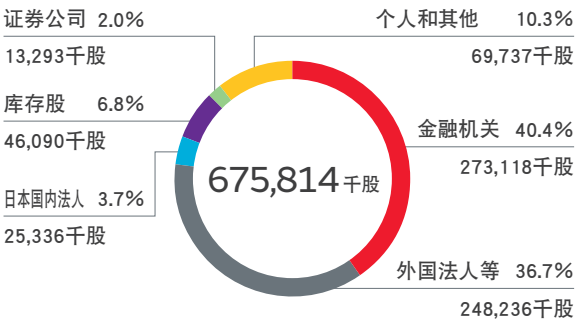
(截至2023年3月31日)

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 金	69,444百万日元
地 址	邮政编码617-8555 京都市东神足1丁目10番1号

日本国内关联公司	30家
海 外 关 联 公 司	57家
上市证券交易所	东京证券交易所Prime市场 新加坡证券交易所
已发行股份总数	675,814千股
股 东 人 数	133,124人

股东持股情况

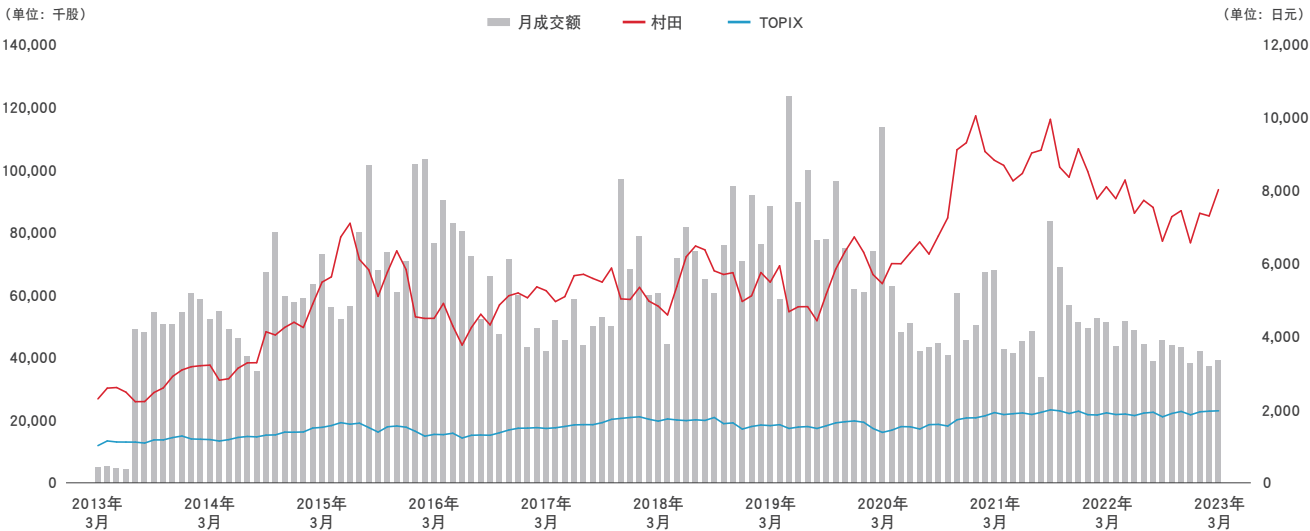


大股东持股情况

股东名称	持股数 (千股)	持股比例 (%)
Japan Master Trust Bank of Japan, Ltd.(信托帐户)	109,062	17.3
Custody Bank of Japan, Ltd.(信托帐户)	42,782	6.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,418	2.8
日本生命保险相互会社	16,562	2.6
株式会社京都银行	15,780	2.5
明治安田生命保险相互会社	15,722	2.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	10,226	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	8,937	1.4
株式会社瑞穗银行	8,297	1.3
株式会社滋贺银行	7,653	1.2

(注)持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量 (46,090千股)之后计算的数值。

股价、成交额变化



※2019年4月1日普通股进行了每股分成3股的股票分割，假定在2012年度的期首进行了该股票分割，来计算每股的股价。

股东总回报 (TSR※)

持有时间	3年	5年	10年
村田	154.1%	177.6%	385.6%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%

※Total Shareholder Return 指资本收益和股息相加的投资回报率。参考内閣府令中规定的计算公式，计算2022年度末各期间的收益率。作为基准的投资开始时股价分别使用，3年:2020年3月末的收盘价;5年:2018年3月末的收盘价;10年:2013年3月末的收盘价。