



Murata

value report

2020

muRata

INNOVATOR IN ELECTRONICS

■ JPN

ムラタのDNAが紡ぐ未来

「一般に企業とは営利を目的とした組織体と定義されている。

そして、現在の社会はこれらの団体が多く集まって世界の文化を進歩発展させている。

しかし社会に貢献することなくしては生きがいもなく、また会社の発展もありえない。

そこで私は社会に貢献することによってのみ会社の存立の意義があり、

利潤は貢献した度合いに応じ、えられるものであると定義し、

社会に貢献することに喜びと誇りをもつことを創業の精神とした。

貢献とは世のため人のためにつくすことである。

村田製作所で働いていることは、

ただちに世のため人のためにつくしていることでなければならない。」

1953年2月 村田 昭



社 是

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

ムラタの社是は1954年、
全従業員が同じ想いで未来に向かって進むことができるように、
創業者の村田 昭によって制定されました。
創業当時から1953年までの間に昭の頭の中にあったことや、
その想いを整理し、まとめたものです。

自分は何のために仕事をしているのか。
そして未来のムラタはどういう企業であるべきなのか。

目まぐるしく変わりゆく時代の中で、
役員も、従業員も、全従業員が自分の行動を見つめ直し、
進むべき方向に顔を向けるための羅針盤。
それがムラタにとっての社是の存在です。

一人ひとりが改革者として変革に挑む

「革新ということは、開拓である。
われわれは常に開拓者精神で積極的に物事を
推進しなければならない。」

これは、1961年に全従業員に向けて伝えた昭の言葉です。
ムラタにとってさまざまな苦難を乗り越えてこられたのも、
この開拓者精神を貫いてきたからでした。
エレクトロニクスのイノベーションは無限ともいえる可能性を秘めています。
だからこそ、一人ひとりが改革者として変革に挑戦し、
ムラタで働くことが社会にとってプラスになることでありたいと考えています。

**Innovator
in
Electronics**

世界中に広がるムラタグループ全員で
共有しているアイデンティティが
“Innovator in Electronics”です。
このスローガンには、エレクトロニクス産業の
イノベーションを先導していく存在でありたい、
そんな想いが込められています。

そして、未来に向かって

たとえば、携帯電話。ムラタの用途別売上高に
「通信」の分類が登場したのは1992年のこと。
急速に拡大をする携帯電話市場に対して、小型で高性能な部品を
供給することで、ムラタは社会の要求に応じてきました。
そこには、改革者として「世のため人のため」になることをしたい、
という創業時から受け継がれた想いがあったからこそ実現できたものです。
携帯電話・スマートフォンなどの通信機器には、
ムラタの技術と想いがたくさん詰め込まれています。

アイデアとチャレンジ精神で未来を紡ぐ

これからも、私たちは社是に込められた想いを受け継ぎ、
より良い未来を創るために挑戦を続けていきます。

エレクトロニクス市場が大きな変化を迎える中、ムラタでは、2020年6月に、
村田恒夫が代表取締役会長に、中島規巨が代表取締役社長に就任しました。

今後も私たちが社会とともに持続的に成長していくためには、
ムラタだからこそ貢献できる社会課題解決を経営戦略に織り込み
ステークホルダーと調和した事業を意識的に行っていかなければなりません。

創業者から引き継がれてきた社是の精神を、従業員一同で守り伝えながら、
「エレクトロニクス産業のイノベーションを主導していく存在でありたい」
という想いを込めた「Innovator in Electronics」の実践に尽力し続けることで、
ムラタは、これからも文化の発展に貢献していきたいと思いを。

代表取締役会長
村田 恒夫

代表取締役社長
中島 規巨

INDEX

ムラタとは	価値提供の歴史 ムラタの製品 ムラタの横顔	7 9 11
ムラタの 価値創造 ストーリー	トップメッセージ 企画管理本部長メッセージ 連結財務・非財務ハイライト 価値創造プロセス ムラタのコンピタンス 長期ビジョンと中期経営計画 社会課題を起点としたムラタの 重点課題	13 17 21 23 25 29 31
事業戦略	製品別戦略	33
マネジメント 戦略	会長メッセージ コーポレート・ガバナンス 役員一覧 社外取締役メッセージ リスクマネジメント コンプライアンス	39 40 45 47 49 51
資源戦略	技術・事業開発本部長 メッセージ 技術 人材 環境 サプライチェーンマネジメント 地域社会とのつながり	52 54 55 59 65 68
財務情報	経営成績・財務状況の分析	69
企業データ		74
ムラタの1年		75

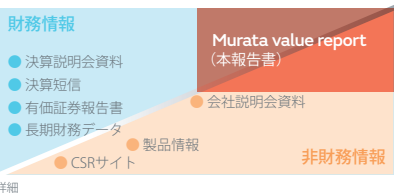
編集方針

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

ツールマップ

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

<主な情報開示ツール>



コーポレートサイト

- TOPページ
<https://corporate.murata.com/ja-jp>
- 財務情報
<https://corporate.murata.com/ja-jp/ir>
- 非財務情報
<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr>

報告対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日
※一部、2019年以前、2020年4月以降の取り組みについても報告しています。

報告対象組織

村田製作所グループ (株式会社村田製作所および国内外の関係会社90社)

参考ガイドライン

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

CSRに関連する方針類

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

将来の予測・計画・目標について

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

価値提供の歴史

エレクトロニクスの進化は、人々の生活を豊かにし、さまざまな夢を実現してきました。

ムラタは未来を先読みしながら、「よい電子機器はよい電子部品から、よい電子部品はよい材料から」と愚直に技術を磨き、製品の進化と市場の拡大に貢献してまいりました。

1940年代

創業
ラジオの民間放送開始などにより
通信機器が普及

1944年 村田製作所創業
1949年 ラジオの温度補償用の
チタン酸バリウム磁器コンデンサを
日本で初めて量産



チタン酸バリウム磁器
コンデンサ

1950年代

トランジスタラジオの登場
機器の小型化・軽量化の始まり

1950年 株式会社村田製作所設立
1953年 円板コンデンサの製造開始
1955・56年 村田技術研究所を設立・移転
1959年 セラミック半導体の
PTCサーミスタ誕生



PTCサーミスタ「ポジスタ」

1960年代

カラーテレビ放送開始、
東京オリンピックでの好景気で
電子部品の需要拡大

1962年 通信用セラミックフィルタの製品化
1966年 積層セラミックコンデンサの誕生
1967～69年 積層セラミックコンデンサの
量産体制確立

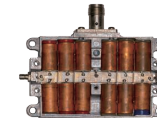


積層セラミック
コンデンサ

1970-1980年代

自動車電話、
ヘッドフォンステレオ、CDの登場
情報のパーソナル化、
ポータブル化の実現に貢献

1975年 マイクロ波用誘電体フィルタ
「ギガフィル」誕生
1977年 セラミック発振子
「セラロック」の製品化
1986年頃 チップフェライトビーズの製品化
1989年 多層LCフィルタの製品化



マイクロ波用誘電体フィルタ
「ギガフィル」

1990-2000年代

携帯電話の小型化、
パソコンの普及により
インターネット時代の到来

1997年頃 スイッチブレクサの製品化
2000年頃 Bluetooth®モジュールの製品化
2004年 0402 (0.4×0.2mm) サイズの
積層セラミックコンデンサの開発
2005年 MEMSジャイロセンサの製品化



Bluetooth®モジュール

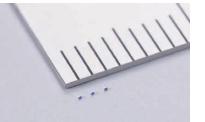
2010年代

スマートフォンの多機能化
コミュニケーションのあり方
にも変化

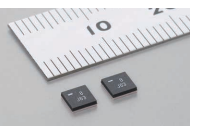
2012年 0201 (0.2×0.125mm)
サイズの積層セラミック
コンデンサの開発



2016年 世界初
0201サイズインダクタ
の開発



2017年 スマートフォン無線回路用
ハイブリッドマルチ
プレクサの製品化



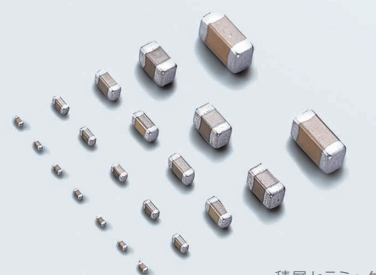
2020年代～

5G時代の到来、
自動車の電装化進展

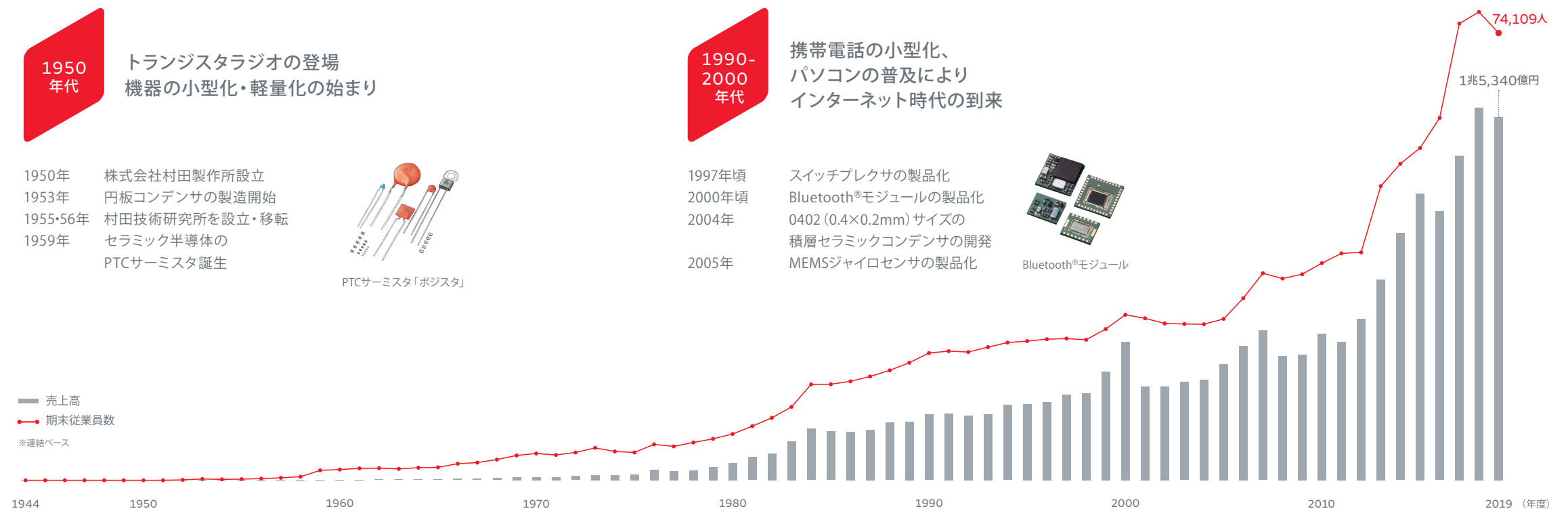
ますます進む電子機器の多機能化、
それにとまなう社会の発展に、
今後もムラタは貢献し続けていきます。

TOPICS

1990年代の携帯電話と2017年のスマホを比較すると、厚みは1/3、体積は1/2.5、重量は1/2に小さくなり、部品数は3倍に増えています。部品の小型化、高機能化、高密度実装を実現することで、スマホの軽量化、多機能化、薄型化の進化を支えてきたムラタ。積層セラミックコンデンサ、高周波回路用インダクタなどはその代表的な製品です。さらにムラタは省スペース化と多機能化の流れを先読みし、複数の部品を組み合わせた通信モジュールを開発してきました。



積層セラミック
コンデンサ

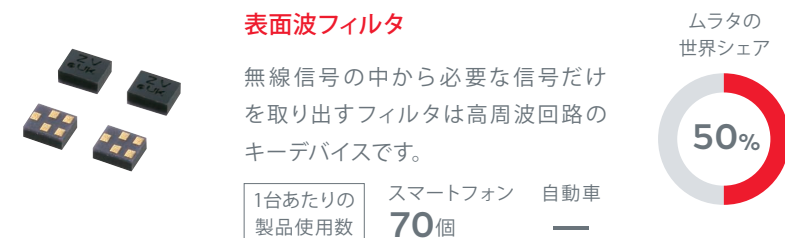
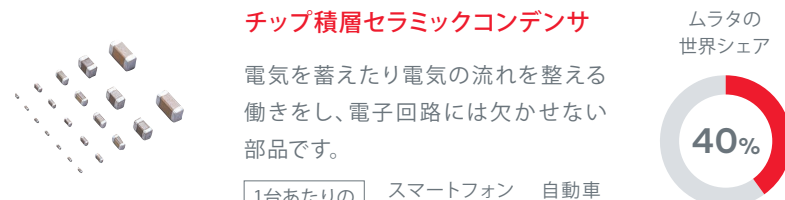


※Bluetoothは、Bluetooth SIG, Inc.の商標です。

ムラタの製品

テレビ、パソコン、スマートフォンなど、ムラタの電子部品は身の回りのあらゆる電子機器に使われ、豊かな暮らしの実現に貢献してきました。自動車、エネルギー、メディカル・ヘルスケアなど、拡大するエレクトロニクス領域においても、Innovatorとして新しい価値を今後も提供していきます。

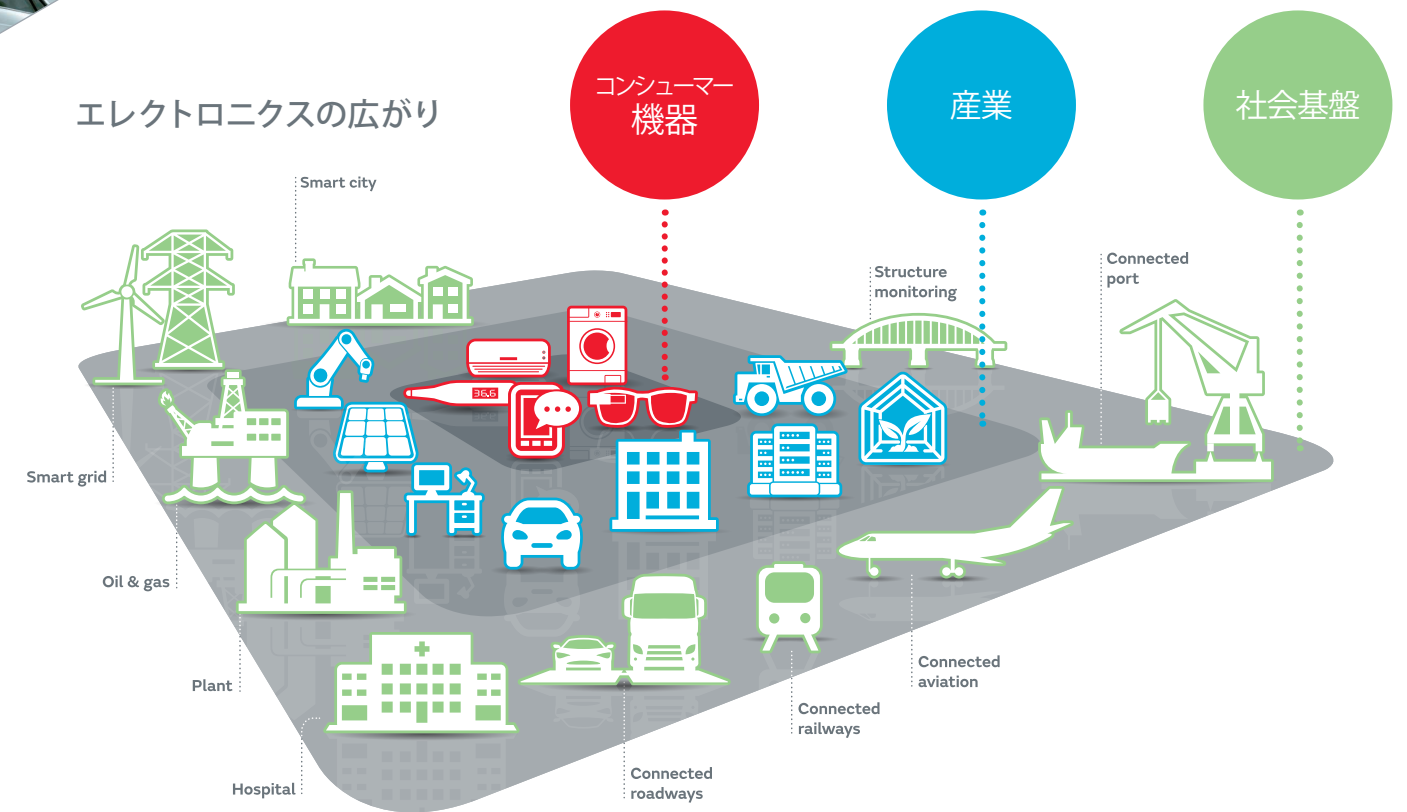
ムラタの製品 使用数と世界シェア ※使用数は高機能品の場合



エレクトロニクスの進化を支えるムラタ製品

ムラタの電子部品はこれまで、小型化、高機能化で機器の進化を支えてきました。たとえば、ムラタの主力製品であるコンデンサは、1台のスマートフォンに約1,000個、1台の自動車に約8,000個も使用されています。

エレクトロニクスの広がり



新しいチャレンジ

世界で初めて電気の力で抗菌性能を発揮する繊維を開発
～電気を発する植物由来の繊維で、環境をより良くする～

村田製作所と帝人フロンティアは、世界初となる、力が加わることで電気エネルギーを生み出し抗菌性能を発揮する圧電繊維「PIECLEX（ピエクレックス）」を共同開発しました。

「PIECLEX」は、村田製作所が電子部品の開発・製造で培ってきた圧電技術と、帝人フロンティアが有する原料から製品にいたるまでの繊維技術を組み合わせることで、人が動く力などを電気エネルギーに変換し、抗菌性能を発揮するという新たなエネルギー活用

技術です。「PIECLEX」の原料は植物由来のポリ乳酸であり、カーボンニュートラルな地球に優しい素材を使用しています。また、人の動きなどによって生じる繊維の伸縮により、電気を発生させて抗菌・消臭機能を発揮するため、薬剤や有機溶剤を使用せず、環境負荷低減に貢献します。今後も新しい技術で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

（ムラタの技術開発についてはP52参照）

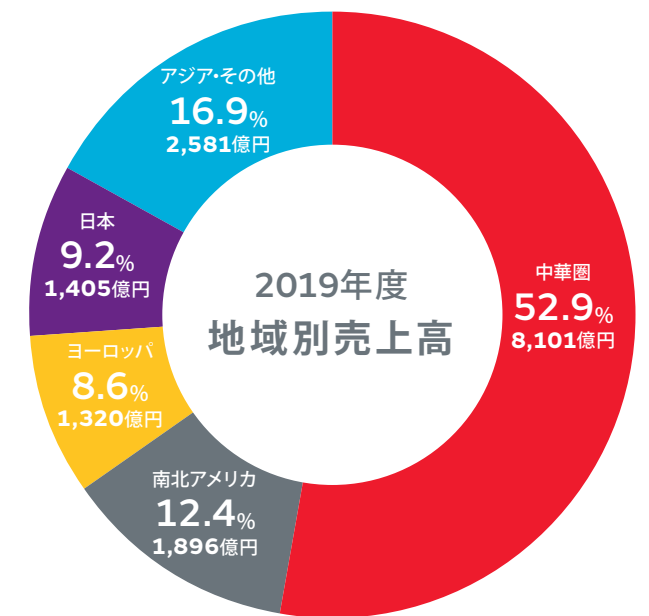
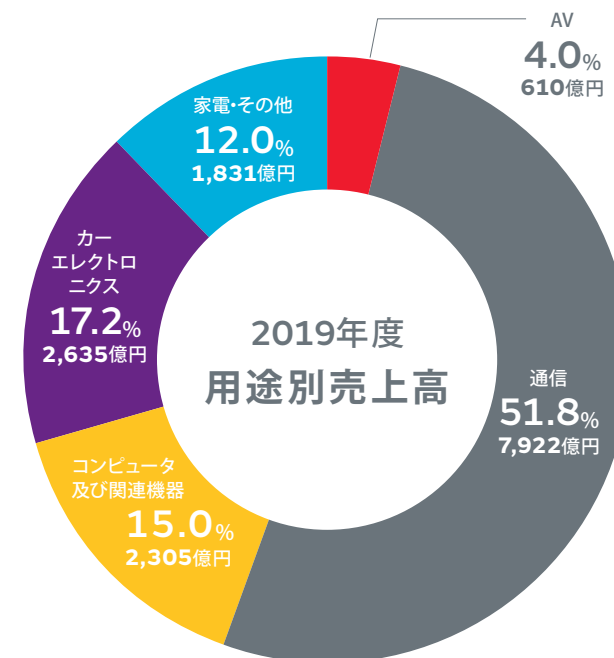
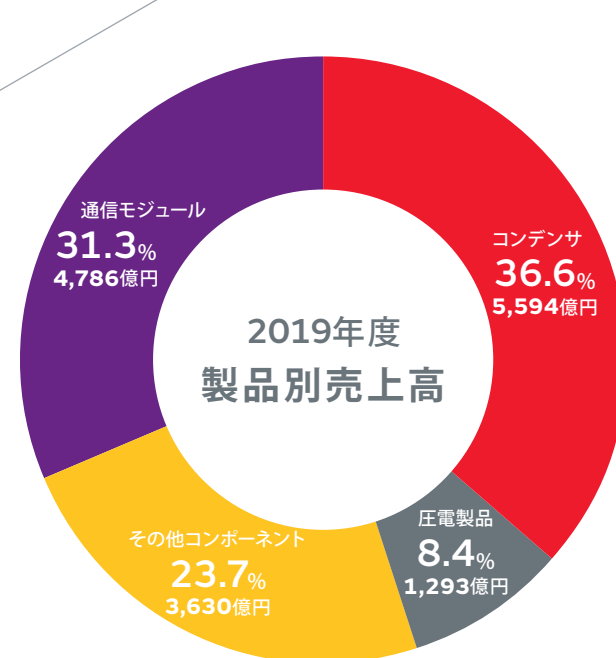


ムラタの横顔

ムラタの製品は世界中のあらゆる場所で活躍しています。売上は1兆円を超え、グローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界の多くのお客様とコミュニケーションをする機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。

さまざまな製品をさまざまな用途へ

主力のコンデンサをはじめ、フィルタ・インダクタ（コイル）・センサ・電池などの部品、それらを組み合わせたモジュールまで、幅広い製品で高いシェアを有しています。活躍の舞台は、スマートフォンやコンピュータ、AV機器、家電製品といったエレクトロニクスの中心分野を超えて、自動車やヘルスケア、エネルギーなどの分野でもニーズが拡大しています。



グローバルに展開

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

海外関係会社 海外従業員数
62社 **42,851名**

国内関係会社 国内従業員数
28社 **31,258名**

中長期にわたる技術の発展を見据え、
これからもエレクトロニクス産業における
イノベーションを主導してまいります。

**創業者精神を継承しつつ、
企業価値の向上にまい進します**

本年6月の株主総会および取締役会の決議を経て、代表取締役社長に就任しました中島規巨（なかじま・のりお）でございます。日頃、当社グループに対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

昨年11月のこと、指名諮問委員会の審議の後、村田恒夫前社長に呼ばれ、経営のバトンを私に託したいとの話を伺いました。恒夫前社長はまだまだ意気軒昂であり、このタイミングでのお話に正直なところ驚きました。しかし、社長となった今、その重責を痛感する一方、当社グループの先頭に立ち、新たな社会価値の創出を通じて、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくことに、この上ない充実感を覚えております。

今回、村田という創業家以外から初の社長となったわけですが、創業者の村田昭が掲げた「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」という崇高な理念は何ら変わることはありません。創業者精神の象徴である社是こそは、当社グループがこれからも継承すべきものであり、経営者として迷ったときの道しるべともなるものです。これからもムラタらしく新たな価値創造に挑戦し続け、そして実直に、社是のもとで企業価値の向上にまい進してまいります。

代表取締役社長

なかじま のりお

中島 規巨

**技術の潮流を
大局的にとらえた経営を強みに成長**

今日、エレクトロニクス市場には一大変化が到来しています。通信業界における5G（第5世代移動通信システム）や自動車業界における電装化・自動化などを背景に、新たな成長ステージを迎えているところです。ムラタとしては、新たな価値を常に創造することで、エレクトロニクス産業のイノベーターとしての使命を引き続き果たしてまいります。そして、競争力のある独自製品の開発を通じて、ステークホルダーの皆様の期待にしっかり応えていく所存です。

ムラタの技術の原点は、「不思議な石ころ」と称する、さまざまな電気特性を持ったセラミック（無機材料）にあります。これをもとにして、コンデンサをはじめとする多岐にわたる電子部品（コンポーネント）を生み出してきました。なかでも、積層セラミックコンデンサ（MLCC）においては、技術と品質が認められて世界トップシェアを有しております。

コンデンサやインダクタなどのコンポーネントが事業ポートフォリオの1枚目とするならば、その2枚目を構成するのがモジュールです。1990年代、ムラタは2G（第2世代移動通信システム）向けに高周波部品を開発したのをきっかけに、電子部品を組み合わせた通信モジュールの事業を創出しました。当時、10年先、20年先を見据えた開発ロードマップに基づき技術開発に尽力しました。

さらに、豊富な技術の引き出しを強みに、商品技術（セールスエンジニア）がお客様との商談に臨み、何事も即断即決を持ち味としてお客様の課題の解決に取り組みました。経営目線でおお客様の課題解決に応える商品技術とともに、各工場モノづくりに従事する多種多様な人材こそが、お客様が求める製品をタイムリーかつ安定的に供給するための基盤を創り上げ、ひいてはムラタのグローバル展開を可能としました。

そして今、5Gや自動車の電装化・自動化という新たな潮流を前にして、ムラタは時代の先を見据えつつ、万全な準備のもと、これからの市場で必要とされる

製品をタイムリーに供給することに自信を深めています。

私が思うに、技術には限界がありません。たとえば、MLCCは極限までに小型化が進んだとされていますが、もはや限界なのかといえば、そうは思いません。常に限界に挑戦し、新たな技術を生み出す。これこそがムラタの真骨頂であります。創業以来、「不思議な石ころ」を材料に、ほかでは真似のできない製品を生み出すことに専念してきました。そして現在では、新製品売上高比率を全体の4割とすることを目標に技術開発に注力し、高い収益性を実現しています。

これまでの75年に及ぶムラタの歴史を振り返ると、幾多の時代の荒波を受け、短期的には厳しい業績に直面したこともありましたが、しかし、ムラタの強さは近視眼的な経営に陥ることなく、技術の潮流を大局的にとらえた経営にあります。その上で、モノづくりに関する競争優位を独自のマトリックス経営という管理制度が支えているのです。今年度は新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい事業環境が予想され、株主および投資家の皆様にご心配をおかけしておりますが、ロングレンジでとらえた時、私どもが何をすべきかははっきりと見えております。この点、中長期で皆様のご期待にしっかり応えていく旨、お約束いたします。

**万全の備えのもと、
5Gの需要を確実に取り込んでいきます**

今年度の市場環境につきましては、新型コロナウイルス感染症などの影響を受けて、自動車向けに関しては大きな需要の落ち込みを見込んでいます。一方、スマートフォンなどの民生品向けについても需要の落ち込みが懸念されるものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が収束するにつれて需要が持ち直してくると見込んでいます。

事業運営に関しては、一部の生産拠点で操業に支障を来したものの、サプライチェーン全体としてはBCP（事業継続計画）を適切に遂行しております。



これまで東日本大震災や西日本豪雨などでの試練を通じて、サプライチェーンの維持と改善に注力した成果が出ているものと考えます。また、従業員の安全を確保するため、ハード・ソフトの両面から重点的にさまざまな施策を講じました。（▶P56参照）

これに加えて、ムラタでは生産現場におけるBCPにも取り組んでいます。従来、セラミック製品の製造は工程がきわめて複雑であり、自動化が困難とされてきました。これに対してムラタ流のスマートファクトリー化を着実に進めています。この中ではAI（人工知能）などの最新技術の活用にも積極的に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、いかなる事態に直面しても、製品の安定供給という使命を確実に果たしてまいります。

直近の事業機会については、5Gへの対応を重視しています。スマートフォンや通信基地局を中心に、実需が急速に増えている段階です。通信業界の新トレンドを後押しするはずだった2020年東京オリンピックの動向が不透明であります、ムラタとしては万全の態勢で市場の要求に応えてまいります。

5Gの可能性について一点申しますと、スマートフォンの通信速度が高まるだけに留まりません。特に注目しているのは「低遅延」のメリットです。通信の遅延が極限までに小さくなることで、クラウドからデータをリアルタイムで呼び込めるようになり、将来的にはスマートフォンをはじめとした通信デバイスの形態が大きく変化していくと、私は想定しています。

それと同時に、暮らしや産業におけるあらゆる電子機器が5G以降、ネットワークでつながっていきます。この点、ムラタの事業について言えば、コンポーネントに加えて、モジュールやソリューションの分野での商機が拡大すると見込んでいます。さらに、通信インフラにおけるソフトウェアの領域にも踏み込む準備も着々と進めており、5G、そして6Gまでも見据えた事業展開で市場の要請に応えてまいります。

この中には、独自の積層技術と有機材料を組み合わせた液晶ポリマーによる樹脂多層基板「メトロサーク」も含まれます。今後、高周波技術が光の領域に迫っていく中で、存在感をさらに増すものと期待しています。ムラタには、これ以外にも差別化を追求した要素技術を多数そろえており、変化の激しい時代にあって、技術の引き出しの多さを強みにお客様の課題にスピーディかつ的確にお応えしていく考えです。

10年後の成長を見据えた準備を着実に進めています

中長期的な持続的成長に向けては、コンポーネントおよびモジュールという2枚の事業ポートフォリオに、新たにソリューションという3枚目を加えるべく取り組んでいます。これはソフトウェアの領域を含めた新たなビジネスモデルの創出を目指すものです。

具体的には、自動車の渋滞などの運行情報をはじめ、工場の予防保全に関わる操業情報、さらには健康管理に関する生体情報など、さまざまなビッグデータに関わるビジネスを想定しています。ムラタでは、各種センサをラインアップに持っており、コンポーネントやモジュール、ソフトウェアと組み合わせ、データのセンシングからデータの処理、分析まで一貫した対応が可能となっています。このソリューション分野を事業の新たな柱とすべく技術の開発を進めているところです。

もっとも、新事業は一朝一夕で確立できるものではなく、いわば10年先を見据えた準備です。こうした分野を開拓していくためには次のムラタを担う技術者の育成も欠かせません。私としては社内SNS（交流サイト）などを活用しつつ、若い技術者などとの直接的な議論を通じて、技術者の育成に目を向けながら多様な意見を参考にし、将来に向けたビジョンをさらに練っていきたいと考えます。ムラタの事業の根本であるモノづくりを基本としつつ、加えてシステムのメンテナンスやサービスといったドメインでの収益化を目指してまいります。

3枚目の事業ポートフォリオの創出というポジティブな取り組みの一方、新社長の使命として多岐にわたる事業の精査も重要と考えます。たとえば、長期にわたって研究開発を行いながら、収益に寄与できていない案件について、判断基準やマイルストーンを決めた上で出口戦略を構築していく考えです。いわばネガティブな取り組みではありますが、経営者として避けることのできない課題です。今後、取締役会や経営執行会議の場で議論を交わし、答えを出してまいります。

10年先、20年先に社会はどうか。それは誰もわからないものです。しかし、技術という面では、実は方向性を間違えることはない自信をもっています。そしてこれからの技術のありようを見据えた上で、バックキャストिंगして今、行うべきことを粛々と実行していく。これによって将来のゴールをはずすことはないと確信しております。

ムラタでは、売上高研究開発費比率は7%前後で推移しています。同業他社と比較すると高いと思われるかもしれませんが、将来のあるべき姿に向けた先行投資という観点ではまさに意味のある投資と考えます。一方、ムラタでは、株主や投資家の皆様の大切な資金をお預かりしているという考えのもと、ROIC（投下資本利益率）を重視して事業を運営しております。（▶P17参照）今後も長期的な視野のもと、健全な財務基盤を維持しつつ、積極的な研究開発を通じて真似のできない価値ある製品を市場にお届けしてまいります。

人材基盤の強化と経営の透明性確保を通じて、新たな成長ステージへ

長期的な視点での持続的成長を成し遂げるには、ESG（環境・社会・ガバナンス）経営のさらなる推進が重要であると承知しています。なかでも、人材基盤の強化が最も大切なことです。創業以来、ムラタの強みの源泉は何かと言えば、人を大切にし、人を育てる経営にあります。上司の主たる使命にしても部下の育成と明確に位置づけている点が特長です。

その上でキャリアの形成において、新人時代の半年間の工場実習を手はじめに、グループ各社を回り、さまざまな業務を経験することで、マルチなスキルを身につけることができます。これは業務上のスキルを得られるだけでなく、個人の多様な視点を育む点でもメリットです。こうしたローテーションが経営人材の育成につながっているとも言えます。これから先、人を大切にしながら人を育てる風土を継承しつつ、時代の変化と事業規模に応じた人材育成のあり方を検討していく考えです。

それとともに、事業のグローバル化がますます進む中、ダイバーシティ&インクルージョンの推進も

重要な課題ととらえています。従業員一人ひとりの多様性と創造性を尊重してきた社風こそ、次の時代の成長の基盤となります。今後、性別や国籍、障がいの有無などを問わず、すべての従業員が業務に前向きに取り組める職場環境を整備するため、社内での議論を加速させてまいります。

また、コーポレート・ガバナンスに関しては、このたび、代表取締役会長に就任した村田恒夫が中心となって体制の強化を図ってまいります。（▶P39参照）特に経営の透明性を一段上げていくことが重要と考えており、取締役会のさらなる活性化を含めて、経営のモニタリング機能を充実させていきます。当然のことながら、株主および投資家の皆様への情報発信、そして皆様との対話につきましてもこれまで以上に注力し、信頼関係の醸成に努めてまいります。

村田製作所は75年に及ぶ歴史の中で、さまざまなステークホルダーの方々から多大なご支援をいただき、今日の繁栄を築くことができました。また、村田恒夫前社長が培ってきた3つの力、すなわち現場の改善力、技術者の好奇心、そしてソリューションの提供能力もまた成長の原動力となっています。これらの力をさらに高めていくことが、私の仕事であると考えます。こうした強みを発揮しつつ、自律分散型の組織を追求する中で、常にお客様の課題解決に向き合い、タイムリーかつスピーディに最適なソリューションを提供できる企業グループを目指してまいります。新たな価値創造に向けて挑戦し続けるムラタに、ぜひご期待いただきたいと思います。





取締役 常務執行役員
企画管理本部 本部長
たけむら よしと
竹村 善人

企画管理本部長メッセージ

ステークホルダーの皆様のご期待に確実に応えていくため、
財務および非財務の両面から
企業価値のさらなる向上に注力してまいります。

「社是」の追求が経営基盤の根本

企画管理本部を掌管しております竹村善人（たけむら・よしと）でございます。日頃、当社グループに多大なご支援を賜り、心より御礼を申し上げます。私からは、ムラタにおける財務の方針と取り組みについてご説明するとともに、近年、非財務の価値に対する関心が高まる中で、経営管理の考え方と課題について申し上げます。

まず村田製作所における会計制度の根本は何であるか、それは創業者の村田昭が定めた社是にあります。社是の中の言葉「科学的管理」を踏まえて、社内では「何事も定量的に説明することを心がけよ」「数字の意味する本質は何か、常に考えよ」と徹底してたたき込まれてきました。会計情報をさまざま

な切り口で集計し、経営の改善に活かし、そこから何を読み取り、判断するか、これを支援するのがムラタの管理会計制度です。

また、社是には「信用の蓄積につとめ」という言葉も入っていますが、これは株主をはじめ取引先の方々を含めたステークホルダーの皆様の信用を得るという意味でもあります。今日にいたるまでムラタの経営基盤の基本は社是に依拠しています。

利益の見える化が成長の原動力に

ムラタでは、コンデンサや高周波モジュールといった事業を縦軸に、生産活動などの場所（法人）経営を行う工程別組織を横軸に区分し、それらの現場組織を支える機能スタッフ（本社スタッフ、開発、営業など）

を含めて「三次元マトリックス組織」を編成しています。この組織と管理会計制度を結び付けたものがムラタの特長である「マトリックス経営」です。

マトリックス経営の狙いは、製品別と工程別のマトリックス（組み合わせ）で経営管理単位を細分化して原価を洗い出し、個々の損益計算単位ごとに業績管理を行う仕組みの構築です。特に、月次での連結実績把握は、変化の激しい事業環境の中で、経営方針を軌道修正するうえで、非常に重要です。また、事業活動の結果は部門別の損益計算書で数字として表れ、損益管理責任者に当事者意識を芽生えさせ、経営センスを磨き上げることもつながっています。

これらの管理会計制度を支えるムラタ独自のルールとして、グローバルで統一された緻密な勘定科目体系、社内金利制度、標準原価計算制度、内部価格振替制度、意思決定支援としての投資経済計算制度などがあります。事業の軸を重要視しつつも、それぞれの切り口から自由闊達な意見を集約し、部門間でコンフリクトが起こった場合も、客観的なデータをもとにお互いに課題を共有し協力して課題解決に当たる組織風土を醸成しております。

また、ムラタでは早くから経営者はもちろんのこと、各事業の責任者に資本コストを意識させる仕組みを展開しております。社内金利を資本コストと同水準に設定することで製造現場においても資本コストを意識した事業運営を行う考え方が浸透しており、現在のROIC（投下資本利益率）による事業の評価につながっています。

こうした数々の取り組みにより、成長投資に必要な資本を厚くするとともに、金融機関や資本市場の信認を得て、資金調達が円滑に行えるようになりました。その結果として、携帯電話の普及期には投資と回収の好循環をもたらしました。さらに2000年代に入ると、強固な財務基盤のもとリスクをとった攻めの経営を加速することとなり、スマートフォンなどの巨大な事業機会をつかみ、今日の成長にいたっています。

強い経営基盤と事業機会を捉えた健全な成長

電子機器の多機能・高機能化、さらには自動車の電装化の進展にともない、中長期的にはムラタの電子部品の需要増が見込まれます。ビジネス拡大の機会利益を獲得するために、ここ数年積極的な投資を実行してきました。その一方で、5Gをはじめとした新技術に対する技術的な要求水準が高まり、その結果としてコスト構造が悪化していることや、世界規模で事業を展開する中で、需要変動のボラティリティが大きく、投資回収が思うように図れていない等、事業拡大の機会に対してさまざまなリスクが顕在化しております。以上のような課題感を踏まえて策定し、今年度2年目を迎えているのが、「中期構想2021」です。

「中期構想2021」のスローガンは、「強い経営基盤に造り直す。そして、拡がる事業機会を捉え健全に成長を続ける。」です。注目は、「健全に」という言葉です。会社の健全な状態とは、事業の成長スピード、多様化に合わせて仕事の仕組みや組織を進化させ、変化する事業機会に対応できていること、法令遵守に留まらず、社会からの期待・要請に応じて信頼を獲得し、社会の持続的な発展に貢献できていること、それらの結果として、高い収益性が維持できていることです。この状態を実現するために、3つの課題解決の取り組みを策定しました。（▶P29-30参照）

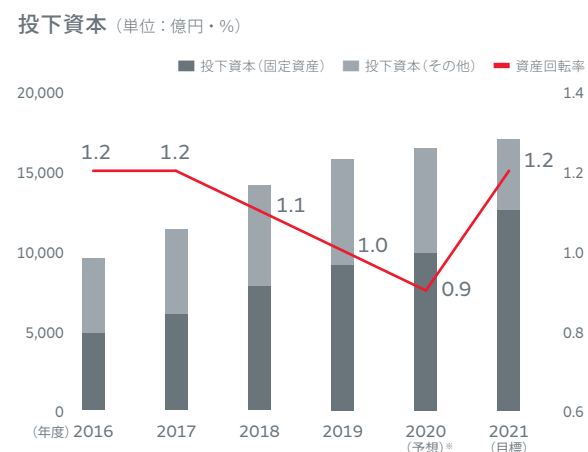
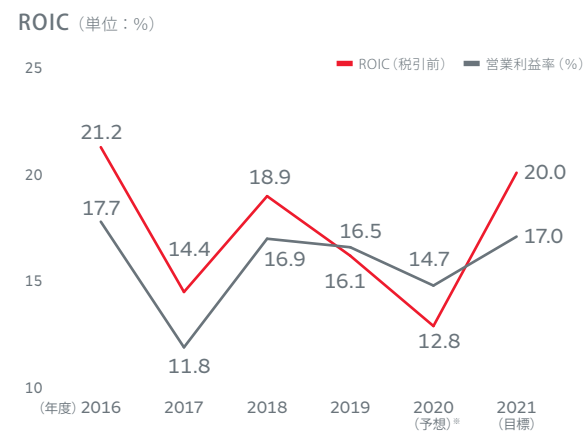
そして、中期的な財務目標数値として、ROIC（税引前）20%以上と営業利益率17%以上を目標と定めました。また、売上高はあくまでガイドラインとして2兆円を示しました。税引前営業利益をベースとしたROICを目標値に設定した背景には、前述の管理会計制度において、製品別、事業部別、場所別などの各損益把握単位への展開のしやすさがあるためです。

新社長の中島がメッセージでお伝えしている通り、ポートフォリオ経営の観点から、各事業の収益性について精査することが「中期構想2021」における重要課題のひとつとなります。事業の中には将来の成長に資する、いわば健全な赤字事業もあります。これらは一概に止めるのではなく、事業の推移をモニタリングする過程で判断しています。



今日、特に通信や自動車の市場では環境変化の大きな波が押し寄せています。しかも、新型コロナウイルス感染症の影響で、非接触や遠隔操作といったIoT (Internet of Things) 関連のニーズが一気に浮上しており、変化の速度はさらに加速すると思われます。さらには、持続可能な社会の実現のためには気候変動や持続可能な資源利用といった社会課題の解決にも取り組む必要があります。

ムラタとしては、事業機会を確実に掴み、お客様に満足していただける価値を提供し、持続的成長を達成していくとともに事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいきます。そのために、事業規模拡大に合わせた組織や仕事の仕組みなどの経営基盤の強化に努めています。



健全な成長に欠かせない 人的資本・情報資本の活用

企業の実力は必ずしも財務諸表だけで示されるとは限りません。非財務である人材や情報などもまた価値を生み出すための力、資本になります。特に、ムラタの従業員一人ひとりに活躍の舞台があり、やり

がいを感じながら健全な成長を目指せる会社になることが経営陣の使命であると考えます。

現代は環境の変化が激しく先を見通せない場合も多くあります。その場合に従業員が変化を察知して自ら方向を変える原動力になりえるかも大事です。優れた事業戦略を描いたとしても、事業環境は刻一刻と変化するものであり、状況の変化に応じて実行ベースで軌道修正し続けなければ、崖から転げ落ちてしまいます。変化を察知し、しなやかに方向転換できる人がこれからは必要になってきます。「中期構想2021」においては、「人と組織と社会の調和」のテーマの中で取り組みます。(▶P29-30参照)

また、IoT時代にあって情報を制する者は市場を制します。「中期構想2021」においても「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」を掲げ、各地の工場を含めた各部門においてデータを活用した生産性改善の取り組みやスマートファクトリー化の推進が活発化しております。また、真似のできないモノづくりの技術を蓄積するのと同様に、間接部門においても独自の取り組みを加速しています。単なるデータに意味を持たせることによって、情報は経営資源に変化する、いわゆる見えざる資本としての力を発揮していくものと考えます。(▶P29-30参照)

このように財務諸表に計上された使用資本だけでなく、財務諸表に表れない人材や情報もまた競争優位の源泉であり、価値創造を促す重要な資本といえます。

将来に向けた持続成長を 成し遂げるための財務戦略

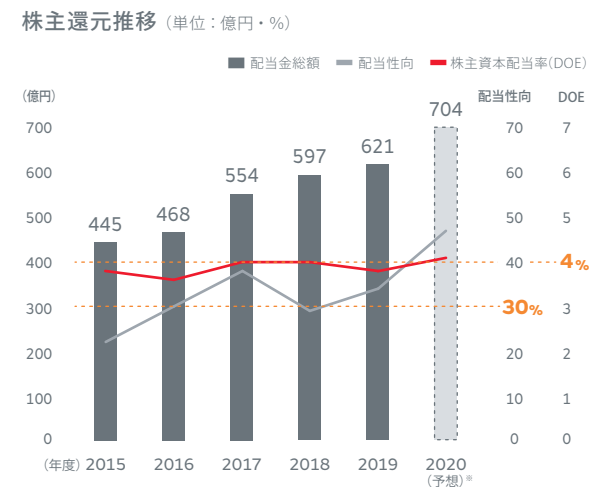
「中期構想2021」が2年目を迎えた現在、新型コロナウイルス感染症や米中貿易摩擦激化の影響により売上高2兆円の達成は不透明な状況にあります。営業利益率とROICの向上には継続的に取り組むとともに、将来に向けた持続的成長を成し遂げるための経営基盤は着実に構築していきます。その基本は、事業を通じて付加価値を生み出し、利益を上げて資本をより充実させる取り組みです。ムラタは創業以来、需要の急激な変化や急速に技術変革が進む中で、強固な財務体質として、自己資本の充実は欠かせないものと考えてきました。財務基盤の確保は、資産の効率性に相反するものと捉えられがちですが、企業の持続的な成長を継続するためには重要であると考えます。業況が悪化したときにおいても、将来の成長する姿に向けて継続的に支出する余裕がなければ持続的

成長は期待できません。また、財務基盤が安定していればこそ、変化にもしなやかに対応できる柔軟性のある会社を実現できると考えます。

市場の先行きが不透明であるだけに、手元資金の充実も重要なテーマになります。これについては、適正な月齢水準と考える3か月程度を保有することに加えて、金融機関のクレジットラインを確保しているため、想定外の事態にも対処できる備えをとっております。また、一昨年度および昨年度においては有利な条件で社債を発行することができ、資金調達が多様化を図ることができました。新型コロナウイルス感染症の感染拡大を予見したわけではありませんが、常に一步先を見据えた取り組みが功を奏したといえます。

株主還元としましては、長期的な企業価値の拡大と企業体質の強化を図りながら、事業を通して得た利益の一部を配当という形で投資家の皆様に還元することを基本方針としております。併せて、1株当たりの利益を増加させることにより、配当の安定的な増加にも努めてまいります。

配当政策につきましては、2013年から8期連続で配当金の増配を続けてまいりました。そしてこのたび、株主および投資家の皆様に長期的に安定した配当水準をお示しするため、単年度の業績の影響を受けにくいDOE (株主資本配当率) を株主還元指標として新たに採用することとしました。4月に発表しております業績見通しを前提として、2021年3月期においては、1株当たりの年間配当金は前年比13円増配の110円の配当を予定しております。その結果、DOEは4.1%、配当性向は47%を計画※しています。また、自己株式取得についても、株主還元策としてとらえ、資本効率の改善を目的に適時実施していきます。将来的な事業成長に必要なとされる資金を確保しつつ、それを超える資金については適時自己株式の取得資金として活用いたします。



経営の透明性をさらに高め、 皆様との信頼関係を築いてまいります

株主および投資家の皆様との対話において、当然のことながら、業績に対する遂行責任と説明責任を果たすことが第一と考えます。1970年代から90年代の初頭にかけてエレクトロニクス市場は大きく拡大しましたが、ムラタは事業拡大の機会に資金がなく、数回にわたり主に転換社債を発行し金融市場から多額の資金を直接調達しました。常に投資家の立場に立ち、金融市場の急変で急遽発行を中止することもありましたが、調達資金のおかげで企業価値を大きく高めることができました。支えていただいた投資家の多くは、複数の転換社債を取得した後、株式に転換され、長年にわたり保有していただき大変感謝しております。今後とも株主および投資家の皆様と築き上げてきた、社是にある「信用の蓄積」の精神を大切にしていきたいと思えます。現在、事業と組織がグローバルに拡大し続けている中、これまで以上に経営の透明性を確保し、情報開示に努めることで、皆様との信頼関係を醸成できるように注力してまいります。

ステークホルダーへの情報開示という意味では、従業員に対する情報発信も重要になると捉えています。役職を問わず、経営課題について一緒に考えるとともに、IR部門が橋渡し役になって全従業員で株主および投資家の皆様に向き合っていきたいと考えています。

ステークホルダーからの信用を蓄積し、電子部品の製造を通して世の中の発展に貢献する。これがムラタの目指す経営の姿です。私の願いは、株主および投資家の皆様がムラタの経営理念に共感いただき、ムラタの株式を保有することに誇りを持っていただける企業になることです。そして、事業機会やリスクを敏感に察知して自らが変化を起こし対応するイノベーターとして、財務および非財務の両面から企業価値のさらなる向上に注力し、皆様のご期待に誠実にお応えしつつ、一層の信頼関係を築いてまいります。

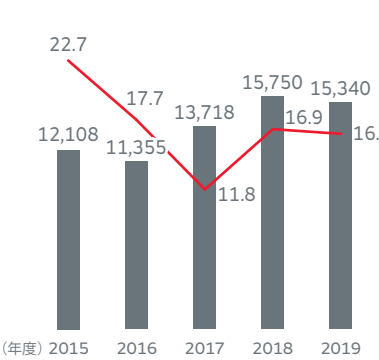
※ 2020年4月30日発表の業績見通しより

連結財務・非財務ハイライト

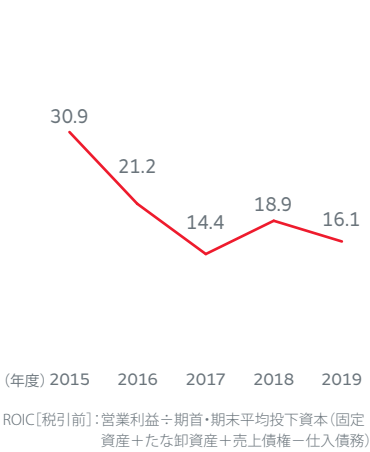
(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
経営成績											
売上高 (単位：百万円)	530,819	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045
営業利益 (単位：百万円)	26,730	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247
売上高営業利益率 (単位：％)	5.0	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5
税引前当期純利益 (単位：百万円)	34,658	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032
当社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)	24,757	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012
株主資本額 (単位：百万円)	800,857	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104
総資産額 (単位：百万円)	928,790	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	107,303	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△93,261	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△22,379	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650
現金及び現金同等物の期末残高 (単位：百万円)	108,777	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320
平均為替レート (対米ドル)	92.85	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75
指標											
株主資本比率 (単位：％)	86.2	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (単位：円)	38.45	83.08	48.12	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45	286.05
株主資本当期純利益率 (ROE) (単位：％)	3.1	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1
1株当たり株主資本 (単位：円)	1,243.78	1,275.27	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33	1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88
1株当たり配当金 (単位：円)	23.33	33.33	33.33	33.33	43.33	60.00	70.00	73.33	86.67	93.33	97.00
設備投資 (単位：百万円)	22,868	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599
減価償却費 (単位：百万円)	69,896	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267
研究開発費 (単位：百万円)	41,649	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486

当社は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しております。
2019年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2008年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して1株当たり情報を算定しております。

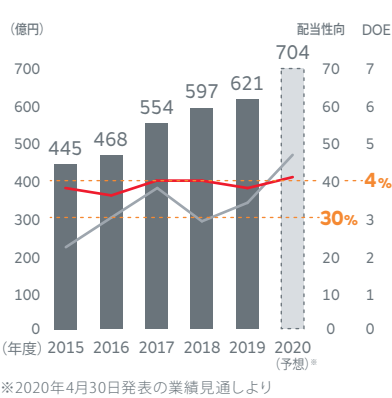
売上高／営業利益率 (単位：億円・％)



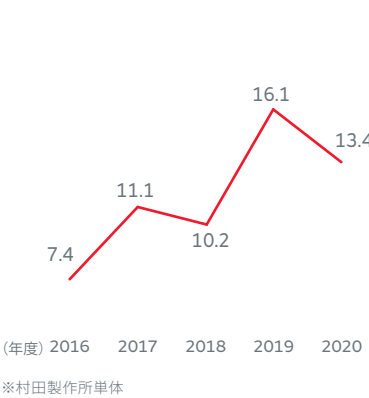
ROIC [税引前] (単位：％)



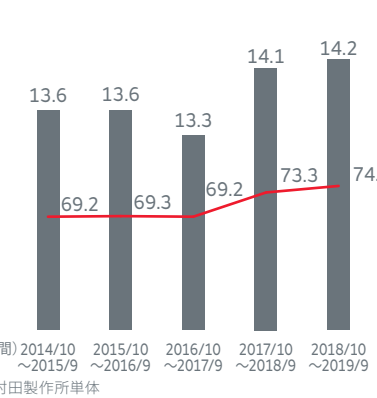
株主還元推移 (単位：億円・％)



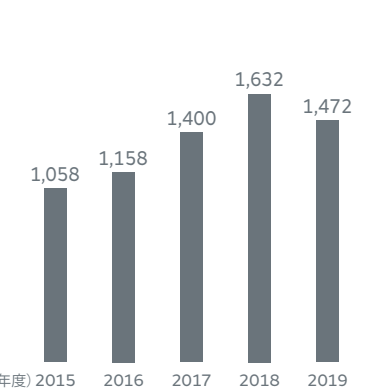
技術系新卒採用における女性比率 (単位：％)



有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率 (単位：日・％)



GHG総排出量 (単位：千t-CO₂/年)



その他の非財務データはこちらをご参照ください
ESGデータ集 https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/esg_data

価値創造プロセス

社是を大切にし、ムラタらしさを追求する

変化する事業環境の中にあっても、経営理念である「社是」を変わずに大切にしています。そして、社是を共有する世界中の従業員が、信頼し合い連携しながら総合力を発揮していくことで、イノベーションを起こし、新たな価値を創造していきます。

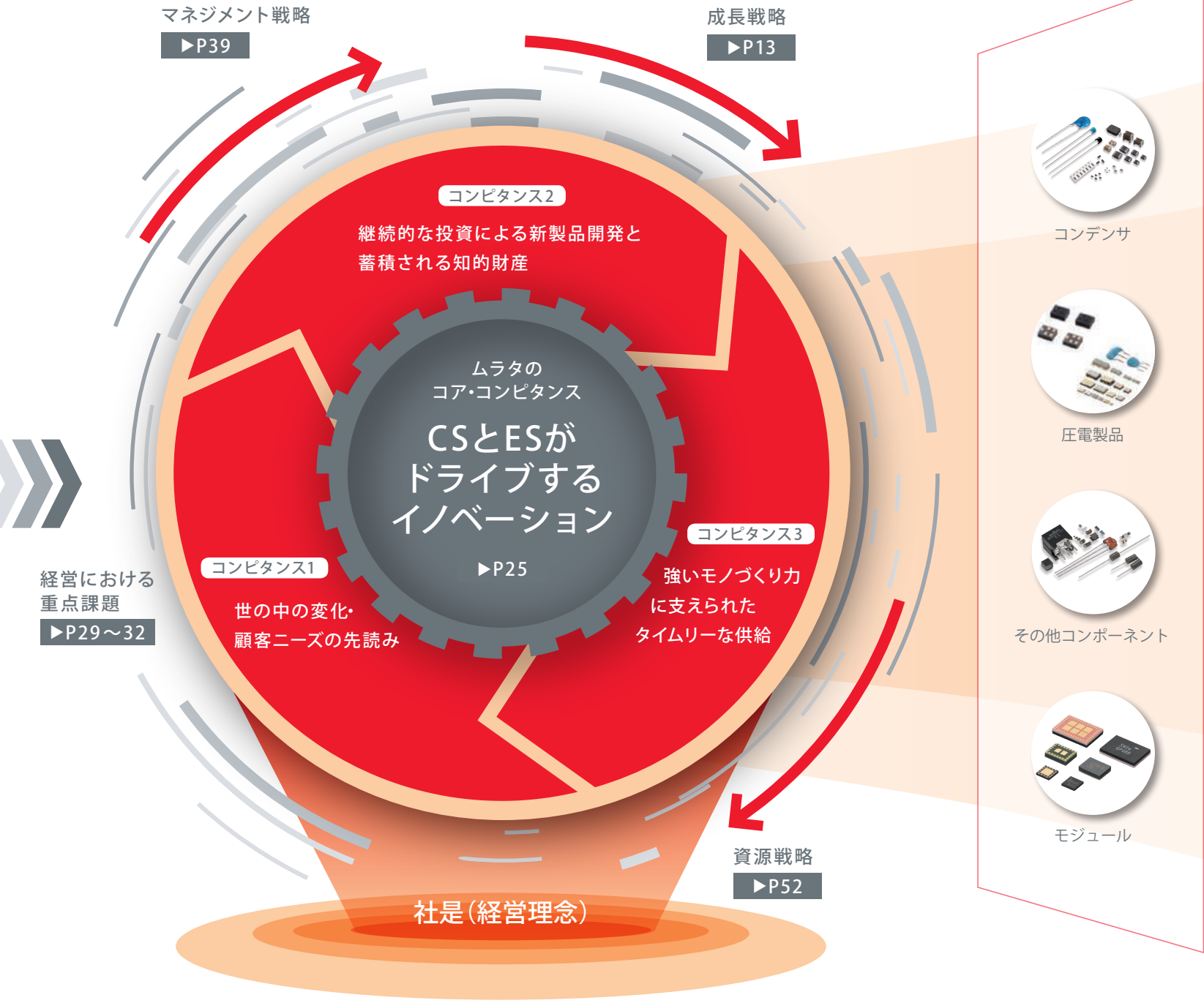
外部環境

- あらゆる“モノ”の電子化
- IoT・AI・ビッグデータ活用の台頭
- 通信機器の高機能化・高速化
- EV・安全運転・自動運転
- 情報セキュリティ強化

世界の社会課題

- 気候変動
- 資源の枯渇
- 人権問題 など

SDGsを代表とする世界の社会課題



注力する市場

通信市場

ムラタが実現したい未来

いつも身近にあるスマートフォン。高度なお客様のニーズに技術力、製品力で貢献していきます。機器の高機能化、多機能化、また、次世代通信技術の5G（第5世代移動通信システム）による高度な要求に対して、コンデンサ、ノイズ対策部品だけでなく、アンテナやフィルタを組み合わせた高周波モジュールの一括提供も視野に入れ、さらなる成長を目指します。

活かせるムラタの強み

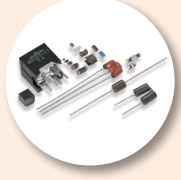
- ・民生用MLCCでの小型化、薄型化、高密度実装対応
- ・圧電製品では、通信技術の進化に対応した高周波化、複合化、小型化
- ・コネクティビティモジュールでは、IoT社会に向けた、低消費電力、高速データ通信、高信頼性



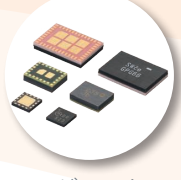
コンデンサ



圧電製品



その他コンポーネント



モジュール

自動車市場

ムラタが実現したい未来

環境を守りながら、すべての人が安心して自由に移動できる社会へ。電動化と自動運転化の進展、また、安全走行のためのセンサ、車外とデータ通信を行う無線モジュール。お客様に安心をもたらす「高信頼性」を共通価値とし、センシング、通信、小型、ノイズ対策など、ムラタの強みを活かした幅広いラインアップを揃え、成長を持続させていきます。

活かせるムラタの強み

- ・車載用MLCCでの高信頼性、高温高湿対応
- ・自動車の安全性、快適な空間づくりのためのセンサの活用

中長期的に挑戦する市場

エネルギー、メディカル・ヘルスケアは長期的な視点で挑戦を続けます。また、IoT (Internet of Things) 社会に対するお客様のニーズが広がりを見せています。当社は拡大するニーズに対して、センサや通信技術を融合した新たな価値提供の実現に向けて取り組んでまいります。

ムラタのありたい姿

私たちムラタの目的は、「独自性」を知力で切り拓き、より広く、より深くエレクトロニクス社会の基盤を築き、人々の本当の意味での豊かな暮らしの実現に貢献していくことにあります。

Innovator in Electronics

独自の製品を供給して文化の発展に貢献する

そのために、自分たちのあるべき姿を“**Innovator in Electronics**”という言葉で表しています。我々がエレクトロニクス産業のイノベーションを先導すること、そして、環境や社会に対して、主体的により良い方向に働きかけることに情熱を注いでいます。

ムラタのコンピタンス

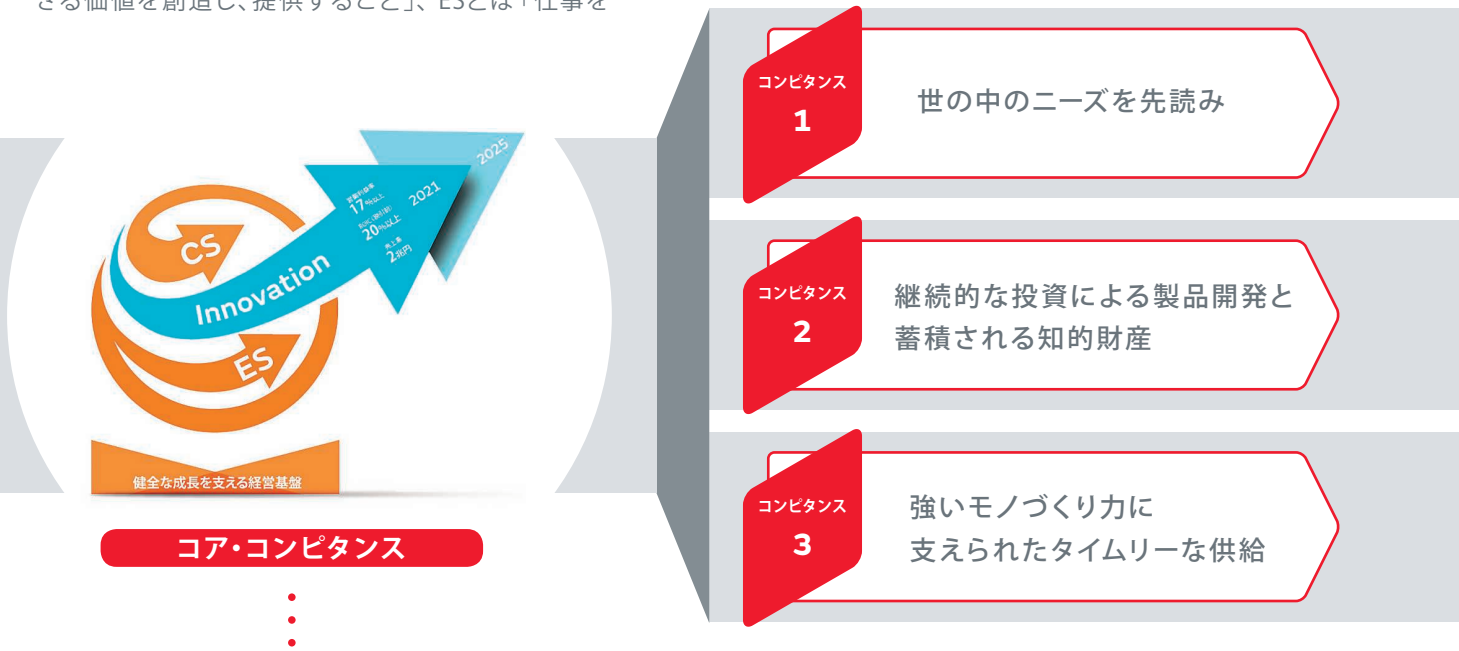
それぞれの強みを練磨し、つなげることで総合力を高めていきます。

売上のほとんどをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界の多くのお客様とコミュニケーションをする機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。ムラタの強みは、グローバルな販売ネットワーク、技術開発力、モノづくり力、供給力。これらの要素が連携しあうことで、総合力を高めていきます。

コア・コンピタンス CSとESがドライブするイノベーション

「文化の発展に貢献すること」これは、ムラタのミッションであり、ムラタはこのために存在しています。このミッションを従業員全員で実現していくために、“CSとES”を経営における大事な価値観としています。ムラタにおけるCSとは、「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」、ESとは「仕事を

通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること」。これらを、日々の仕事の中で実現できる企業でありたいと考え、実践しています。



社是制定後の組織文化に対する取り組み



コンピタンス 1

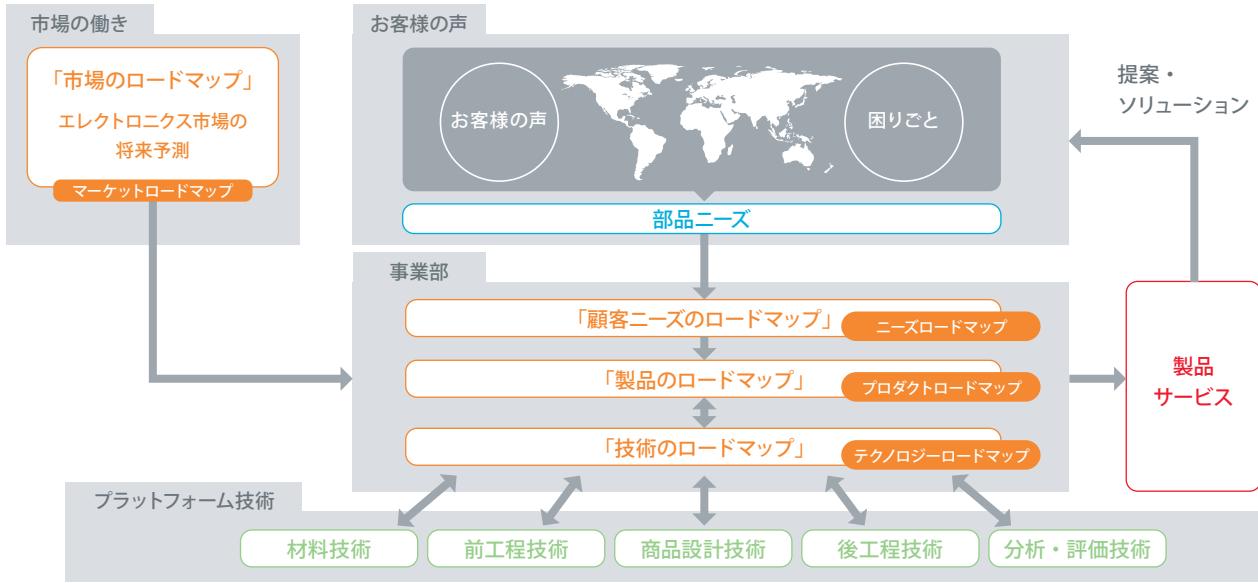
世の中のニーズを先読み

日本、アジア、南北アメリカ、ヨーロッパ、世界中のどこでも、ムラタのサービスと製品を提供できるネットワークがあります。“全員マーケティング”を合言葉に、グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、一人ひとりがお客様への提供価値最大化を実践しています。

マーケティング力を活かしたロードマップの策定

5G時代におけるIoTや自動運転、AI等の新技術は個々の電子機器だけでなく、交通システムや都市、そして社会全体を変えていきます。ムラタは、変化の大きい事業環境においても顧客価値を提供し続けるために、販売、マーケティング、開発、生産の連携を強め、顧客ニーズに最適なソリューションを先読みして提供する活動を強化しています。その活動のひとつとして、4つのロードマップを策定しています。営業本部が、大きなマーケットの流れを読み取り、マーケットロードマップを作成し、各エリアの販売マーケ

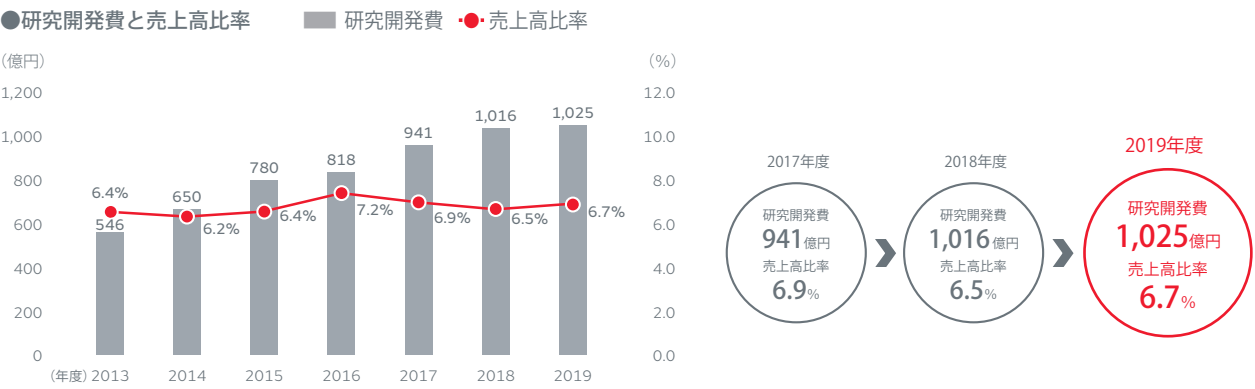
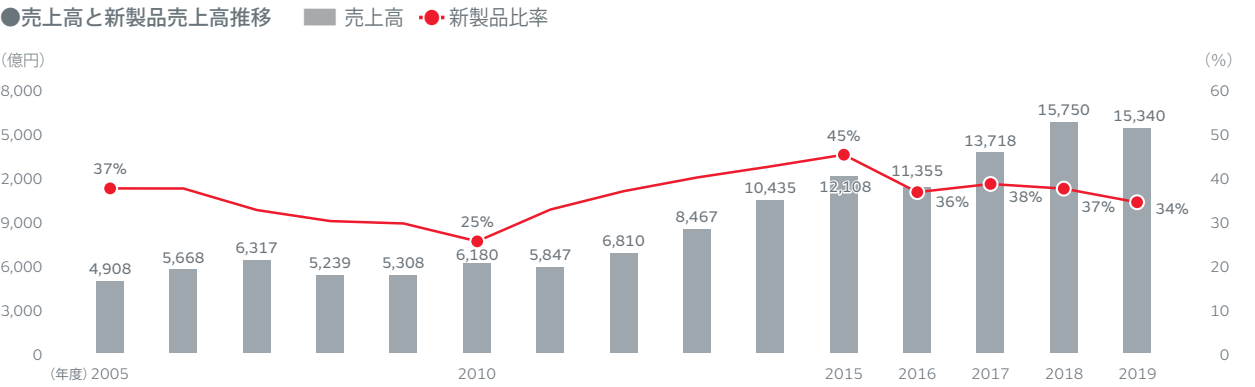
ティング部門と事業部の販売促進部門がマーケットロードマップと中長期的な顧客ニーズを融合し、ニーズロードマップを描きます。それを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげています。これらのロードマップを毎年改定し、研究開発と製品開発につなげています。またロードマップをもとに、お客様に最高の技術サービスを提供する商品技術は、新製品開発時にはお客様と最前線で向き合い、細かなニーズを設計や開発部門に反映させながら、製品として仕上げていく役割を果たしています。



ムラタのコンピタンス

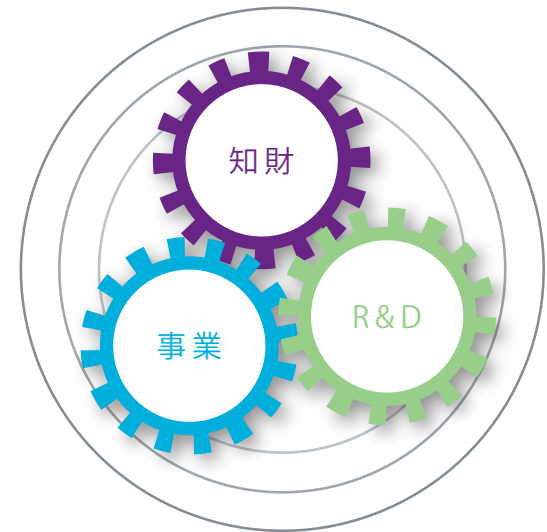
コンピタンス 2 継続的な投資による製品開発と蓄積される知的財産

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



知的財産の蓄積

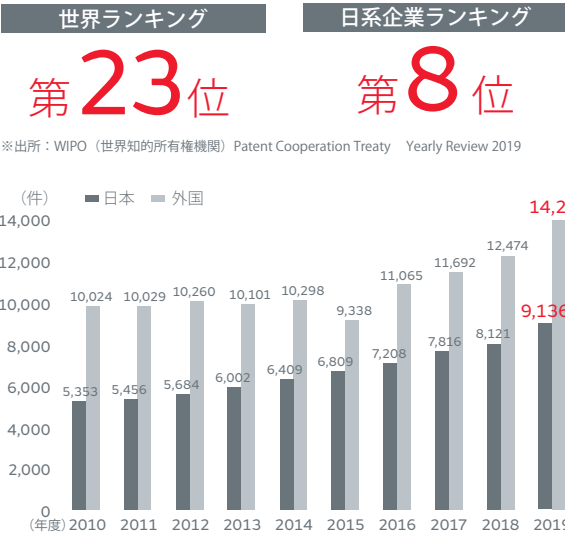
ムラタでは、知財戦略を事業戦略・開発戦略の一部であると考えており、事業戦略・開発戦略に基づいた知財戦略・知財活動を推進しています。各事業部・開発部門には知財活動を推進する責任者およびパテントリーダーを設定しており、知的財産部と協力しながら、責任者およびパテントリーダーが中心となって知財活動に取り組んでいます。また、知的財産に関する階層・職能教育、ワークショップ、パテントフォーラムなどのさまざまなイベントを通し、知財マインドの醸成を行っています。



ムラタの保有特許件数の推移

保有特許件数は日本および海外ともに年々増加しています。その要因は、M&Aによる技術領域の拡大で出願数が増加していること、また特許譲渡分が加算されていることにあります。また、海外での出願数が増加しているのは、海外売上比率の上昇とともに、外国出願を積極的に行っているためです。外国出願を進めるときには、PCT出願を活用して出願国の見極めを行い、費用対効果を考慮した外国出願を行っています。

国際出願 (PCT) ランキング



コンピタンス 3 強いモノづくり力に支えられたタイムリーな供給

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



長期ビジョン [Vision2025] と
中期経営計画 [中期構想2021]

ムラタでは、長期Visionを達成し持続的に成長していくために、3か年で取り組むべき内容を「中期構想」でまとめています。ここでは、現中期（中期構想2021）の詳細と進捗についてご紹介いたします。

長期ビジョン (Vision2025)

テーマ	強い経営基盤に造り直す。そして、拡がる事業機会を捉え健全に成長を続ける。
-----	--------------------------------------

2025年のムラタのありたい姿

■CS/ESがドライブするイノベーション

世界中の従業員がつながることでイノベーションを起こし、新たな価値を創造する。

■グローバルNo.1部品メーカーであること

各事業のターゲット領域で、価値提供のカタチを部品からソリューションに広げながら、お客様から一番に選んでもらえるメーカーでありたい。

■基盤市場、挑戦し続ける市場、さらにその先を見据えて

コア・コンピタンスを強化し、獲得しながら以下を実現する。

- ①自動車市場を通信市場に続く基盤市場と位置付け収益の柱に。
- ②エネルギー、メディカル・ヘルスケアは長期的な視点で挑戦を続ける。
- ③将来有望なNEXT NEWを探索する。

中期構想2021（2019年度～2021年度）

通信市場と自動車市場では、大きな環境変化の波がすぐ目の前まで押し寄せてきています。

これらの市場から事業機会を手繰りよせ、持続的成長を果たすためには、拡大した企業規模に合わせて組織や仕事の仕組みなどの基盤を強化する必要があります。

拡がる市場の中でお客様に満足していただけるムラタの価値を提供し、また従業員一人ひとりが活躍しやりがいを感じながら成長していくことができる、健全な成長を目指します。

中期構想2021 数値目標		
2020.03	営業利益率	16.5%
	ROIC（税引前）	16.1%
	売上高	1.5兆円
▼		
2022.03	営業利益率	17%以上
	ROIC（税引前）	20%以上
	売上高	2兆円

中期構想2021の進捗

初年度である2020年3月期の3つの全社方針の取り組みをご紹介します。

■ポートフォリオ経営の実践

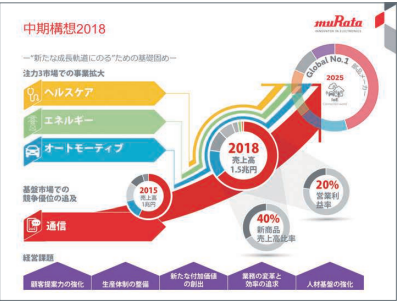
全社最適の視点でより効率的なリソース配分を行うための仕組みを構築する必要があり、施策として事業性評価モデルの導入に努めております。

■飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

IoT（Internet of Things）の積極的な活用とともに、制約条件やムダを排除し最適化、標準化も図りながら総合的に取り組み、モノづくりの効率を高めます。

■人と組織と社会の調和

社会課題を起点とするマテリアリティ（重点課題）について目標値を定め、事業との調和を図りながら取り組みを加速してまいります。また、「信頼と尊重」を可能とする組織風土とビジネスプロセスの構築のファーストステップとして、グローバルサーベイを実施し、「やりがいと成長」を感じる従業員を増やしていきます。



	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	13,718億円	15,750億円	15,340億円
営業利益率	11.8%	16.9%	16.5%
ROIC	14.4%	18.9%	16.1%

拡がる事業機会を捉え健全に成長を続けるための3つの全社課題と中期基本方針

ポートフォリオ経営の実践

「お客様から1番に選ばれる「グローバルNo1部品」で構成されており、それぞれの技術や製品を組み合わせることで設計・提案するなどして、さらなるお客様価値を創造している。」

中期基本方針

- 市場環境や競争環境の変化に応じて、成長事業を見極め、そこに必要な経営資源を獲得し最適な配分を行う。市場の観点では、通信と自動車に経営資源を集中する。
- 新規事業の創出は長期的な視点を持って取り組む。エネルギー、メディカル・ヘルスケア市場では、絞り込んだ事業・製品の領域で挑戦し続ける。
- 持続的成長を可能にするコア・コンピタンスの獲得と強化を行う。

人と組織と社会の調和

「社会から信頼される会社であり、従業員一人ひとりの成長と事業の成長に合わせて、仕事の仕組みや組織を進化させ、変化する事業機会に対応できている。」

中期基本方針

- 成長を支える人材を魅きつける会社づくりと成長に合わせた組織づくり。
- 「信頼と尊重」を可能とする組織風土とビジネスプロセスの改革。
- 法令遵守に留まらず、社会と調和した事業運営。

飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

「お客様の満足するQ・C・D・Sを満たしながら、飛躍的な資本・労働生産性の向上と、需要変動に対応する安定的な供給体制を同時に達成できている。」

中期基本方針

- AIやRPA等含めあらゆる手法を用いて直接・間接労務効率を上げる。
- 自社、他社問わず最良から学びながら、最適化して水平展開する。
- 需要変動に先回りし、用意周到に開発・生産体制を整える。
- バリューチェーン全体の情報とモノの流れをタイムリーに把握することで、需要変動に柔軟に対応する。
- 自律した海外工場が連携し支援し合う体制を構築し、オールムラタでモノづくり力を強化する。

社会課題を起点としたムラタの重点課題

ムラタグループ全員が共有すべきアイデンティティとして提唱された「Innovator in Electronics」。このスローガンには、“ムラタがエレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく”ということだけでなく、環境や社会に対して、ムラタが主体的により良い方向に働きかけること、法や規制で義務を負うからやるのではなく、どうすれば環境や社会にとってより良いものになるのか真剣に考えて行動を起こすこと。これも立派なイノベーターであると謳われています。ムラタはこの精神を大切にし、これまでも真剣に向き合ってきました。そして、さらに一歩進んだ取り組みにすべく、2020年4月にサステナビリティ推進部を新設し、社会課題の解決や経営との統合を進めています。

社会課題を起点としたムラタの重点課題と中期目標

私たちが重点的に取り組む領域をマテリアリティとして定義し、事業を通した社会課題の解決（機会）と、事業プロセスにおける社会課題への取り組み（リスク）に分け、11項目のマテリアリティ（重点課題）を2019年7月に設定しました。	重点課題の特定プロセス
	STEP1 SDGs、グローバルリスク、ムラタの課題から約100項目の社会課題ロングリストを作成
	STEP2 事業と親和性が希薄な課題等を除外し、リスク・機会の両面でムラタの事業にとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度をスコアリング
	STEP3 代表取締役を含む役員、および関係者間で協議を重ね、11項目の重点課題を取締役会で決定

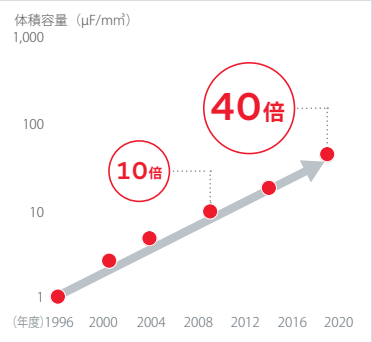
重点領域	重点課題	認識しているリスクと機会	2019年度～2021年度中期目標
事業プロセスにおける取り組み			
環境	気候変動対策の強化 ▶P59	● 気候変動にともなう自然災害の増大による事業への影響 ● 世界的なエネルギー効率の改善、再エネ（再生可能エネルギー）の利用促進	● 仕入先様にSBT※1を目指した温室効果ガス削減目標設定を推進するため、仕入先様の現状調査と目標設定依頼を行う方法を策定する。 ● 2021年度の温室効果ガス排出量を140万t-CO ₂ 以下に抑制する。 ● 国内物流の温室効果ガス排出量を実質生産高原単位で2.0kg/百万円以下とする。 ● 物流における温室効果ガス排出量の把握対象を拡大する。
	持続可能な資源利用 ▶P63	● 利用可能な水資源や鉱物資源の減少による事業への影響 ● 廃プラ規制などサーキュラーエコノミーの拡大 ● 持続可能な調達への機運の高まり	● 2021年度の生産高あたりの廃棄物排出量を7%改善する。（2016年度-2018年度平均比） ● 2021年度の生産高あたりの水使用量を6%改善する。（2016年度-2018年度平均比） ● 資源循環の規制および業界動向を調査する。 ● 実現可能なプラスチックの再生スキームの構築と経済効果を検証する。
	公害防止と化学物質管理 ▶P64	● 有害化学物質の漏洩、流出、製品への混入の可能性	● ムラタに納入される原材料・部品・製品に、ムラタ基準※2によるグリーン調達を適用する。 ● ムラタの製品と材料に含有される環境負荷物質について、ムラタ基準に基づいた管理を行う。 ● 製品含有化学物質に関する社内外の要求（法的要求・お客様要求・ムラタ基準）を製品仕様に反映する。 ● 社会の潮流や法令改定などの動向を捉え、先行した対応を実施する。 ● グローバルでのVOC排出量の管理体制を構築する。
	気候変動対策の強化 公害防止と化学物質管理 持続可能な資源利用	同上	● 製品の企画・設計段階で環境に配慮することで、省資源、環境負荷物質の排出を未然に抑制する仕組みを試験的に導入する。

重点領域	重点課題	認識しているリスクと機会	2019年度～2021年度中期目標
事業プロセスにおける取り組み			
社会	安全・安心な職場と健康経営 ▶P56	● 事業成長にともなう人員の急増に起因した労災発生の可能性 ● 感染症拡大などを契機とした従業員やビジネスパートナーの健康や安全意識の高まり	[労働災害の削減] ● 死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を発生させない。 ● 年間労災千人率 1.6以下とする。 [健康経営の推進] ● 健康経営推進体制を整備する。 ● 事業運営上の健康管理分野のリスクを低減する。 ● 従業員個々人に対する健康経営の取り組みを行う。
	人権と多様性の尊重 ▶P55	● 外国人労働者の増加や事業展開地域の拡大にともなう人権リスクの高まり ● 多様な人材が力を発揮しきれないことによる競争力の低下	● 「人権・労働に関するマネジメントシステム」を定着させ、効果的にPDCAを回し、改善を図る。 ● 人権・労働、ハラスメントなどについて、従業員の感度を上げるための教育を拡充する。 ● ダイバーシティ&インクルージョンを推進する。 ● 多様なバックグラウンドを持った人材が能力を存分に発揮し、組織貢献できる環境を整備する。 ● 新卒総合職採用における女性比率において技術系10%を実現する。 ● マネジメントの役割を担う女性を増加させるための取り組みを行う。 ● 障がい者がやりがいをもって働く機会の提供と、継続して雇用できる体制を整備する。
	地域社会との共生 ▶P68	● 事業展開地域における地域社会からの期待の高まり	● 「人と組織と社会の調和」を目指して、創業者の理念である「そこにムラタがあることがその地域の喜びであり誇りでありたい」をグローバルレベルで実現する。
ガバナンス	公正な商取引 ▶P51	● カルテルや贈収賄の防止に対する世界的な要請の強まり ● 法や社会規範を逸脱することによる企業価値の毀損	● グローバルで「カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー」を実践するために、海外統括会社と連携し、コントロールプロセスのモニタリングや教育を含むグローバル・コンプライアンス活動のPDCAサイクルを、海外子会社で展開する。
	事業継続の取り組み（BCM） ▶P49	● 大規模災害の発生 ● 世界的な感染症の流行	● グローバルレベルでのリスクマネジメントのPDCAが有効に機能し、リスクマネジメントの考え方が日常業務の一部として浸透している。 ● 想定されるリスクに対応したBCPの整備を進め、当社の事業継続を阻害するリスクの未然防止、リスクが現実化した場合の損失の軽減化を図る。
	情報セキュリティ ▶P50	● サイバー攻撃の巧妙化と増加 ● 重要な技術情報や個人情報等の漏洩	● グローバルレベルでの情報セキュリティ施策のPDCAが有効に機能し、情報セキュリティの考え方が日常業務の一部として浸透している。
事業を通した社会課題の解決			
気候変動対策の強化に貢献する高効率部品 持続可能な資源の利用を促進する軽薄短小部品		● 気候変動にともなう自然災害の増大 ● 世界的なエネルギー効率の改善、再エネ利用促進 ● 省エネ/再エネ/蓄エネビジネスの市場拡大 ● 利用可能な水資源や鉱物資源の減少	● 非財務観点の事業価値を整理する。 ● 非財務観点の製品化プロセスを策定する。 ● 社会課題を切り口とした事業機会を探索する。 ● 軽薄短小・高効率の非財務価値を定量化する。

※1：SBT（Science Based Targets）とは、温室効果ガス削減の長期シナリオに対し、定量的に準拠した科学的な目標。
※2：ムラタ基準とは、ムラタの製品と材料に含有される環境負荷物質のうち、ムラタが規制対象として管理する物質を特定し、物質毎に規制条件・規制ランクを設定した基準。

技術開発や製品供給を通じ社会に貢献

ムラタはマテリアリティをもとに、事業プロセスにおける社会課題への取り組みと事業を通した社会課題の解決を目指してきました。そのひとつに、小型化を追求して利便性を図りながら、幅広い市場へ製品を供給してきたことがあげられます。特に5GやSocirty5.0などの市場で重要性が高まっている通信領域には、これまで、超小型で省力化した電子部品や高効率の高周波モジュールを大量かつ継続的に供給してきました。なかでもMLCC（積層セラミックコンデンサ）の体積容量（μF/mm³）の変遷は軽薄短小の技術開発が社会のニーズに応え、お客様の商品を通じて人々の生活の利便性向上や持続可能な資源利用に貢献してきたひとつの成果といえます。これからも絶え間なく技術の進歩を重ね、さらなる社会貢献を果たしていきます。



売上高 **1兆517**億円 前年度比 **4.8**%減

コンデンサ

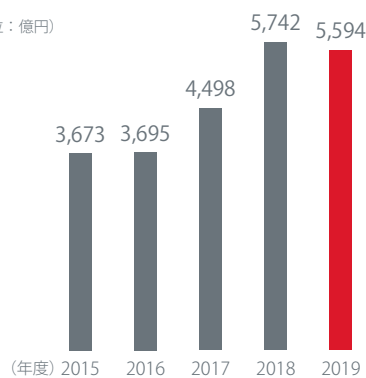
主な製品

積層セラミックコンデンサ／導電性高分子
アルミ電解コンデンサ／シリコンコンデンサ／
自動車用高耐熱フィルムコンデンサなど

営業成績

積層セラミックコンデンサについて、5G導入が牽引する
基地局向けや、カーエレクトロニクス向けに売上が増加
しましたが、電子機器の生産調整や電子部品の在庫調整の
影響を受けて幅広い用途で需要に弱さが見られたこと
により、前年度比で減収となりました。

売上高（単位：億円）



積層セラミックコンデンサ



事業機会

- 5Gの普及にともなう通信インフラ向けの
新規需要、通信端末向けの小型大容量品の需要
- ADASや自動運転の普及、
EV化による自動車向け需要増加

リスク

- 先行き不透明な市況における需要の
短期的な変動への対応
- 世界経済の中長期的な停滞が発生した場合の
エレクトロニクス市場全体の中期的冷え込み

コンデンサ事業における取り組み

2018年度までの数年間、チップ積層セラミックコン
デンサ (MLCC) の世界的な需要の拡大が続き、ムラタ
では生産能力の拡大に努めるとともに、製品ポート
フォリオを見直し、供給量を増加させてきました。

残念ながら2019年度は世界経済の先行きの不透明
感から売上は一転して低迷し、2020年度も新型コロナ
ウイルス感染症の影響で消費と生産が停滞している
ため、期待していた市場の立ち上がりが弱く、短期的

には売上は低迷する見込みです。ただし、2020年度
の上期はテレワークや巣ごもりに関連した需要を背景
に、一部市場ではMLCCの需要増加が見られます。
ムラタは多様な市場とお客様を有し、アイテムミックス
とカスタマーミックスを変化させて、お客様への供給
サポートと、生産能力の最大活用に努めています。

一方で、中期的には5Gの普及にともなう通信イン
フラ向けの新規需要、通信端末向けの小型大容量品や
自動車向けの高信頼性品の需要の増加に期待をしてい
ます。これに応える製品へ経営資源を配分し、新製品の
開発を進めるとともに、スマートファクトリー化の推進
によって、生産性を向上させる取り組みを進めています。

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

民生用チップ積層セラミックコンデンサ

チップ積層セラミックコンデンサは、酸化チタンや
チタン酸バリウムなどのセラミック誘電体と内部電極

を多数積み重ねた後に、基板と電氣的・機械的に結合
させる外部電極を付けた電子部品のひとつであり、
無極性で、耐電圧・絶縁抵抗が高く、周波特性・耐熱性・
高寿命・高信頼性に優れています。

MLCCは、一時的に電気を蓄えたり放出したり、
信号に含まれるノイズの吸収や一定の周波数の信号
を取り出すほか、直流をカットし交流だけを通すなど、
モバイル機器や家電製品をはじめ、IT機器やネット
ワーク・インフラ機器で採用されています。また、
自動車や医療、宇宙機器など、高信頼性が求められる
用途でも使われています。なかでも、スマートフォン
1台あたりには、ハイエンドモデルで600～1,000個、
ローエンドモデルやミドルレンジでも300～600個と
多くのMLCCが搭載されています。

民生用は、特に小型化への市場ニーズに応えるため
にさまざまな製品開発がなされ、高い競争力のある
コンデンサのひとつとなりました。近年では、主サイズ
が1005M(1.0×0.5mm)から0603M(0.6×0.3mm)へ
移るとともに、ウェアラブル機器や小型モジュール
では2014年に製品化した最小サイズ0201M(0.25×
0.125mm)の採用検討が広がりつつあります。ムラタで
は、部品の小型化や高密度実装対応への市場ニーズは
ますます高まると考えられることから、今後もセラミック
材料の微粉化や積層技術を高め、新しい製品設計や
より活用しやすいソリューション提案をし続けます。

車載用チップ積層セラミックコンデンサ

車載用MLCCは、民生用と比較して、基本的な材料や
設計、工程は同じであるものの、より高い信頼性、より
長い製品寿命を達成するために、製品の材料選定や
設計基準、製品の性能、工程管理など、民生用よりも

より厳しい基準を設定しています。

ハイブリッド車や電気自動車の普及のみならず、
エアバッグ、ABS等のセーフティ用途において、
MLCCの採用が広がっています。加えて、多くのお
客様で採用部品の小型化が進んでおり、現在の
主サイズは1608M(1.6×0.8mm)から1005M(1.0
×0.5mm)へ移りつつあります。また、従来は125℃
での耐性を補償していましたが、150℃での温度
サイクル試験や高温高湿負荷試験の要求を満たす
とともに、静電気やサージ試験 (ISO7637-2) に
対しても、車載用途特有の要求を満たす製品が
増えています。さらに近年では、より高温で使用する
製品が求められています。

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

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

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

TOPICS

コンデンサ事業における新型コロナウイルス感染症への対応

ムラタでは、新型コロナウイルス感染症の感染リスク
が顕在化して以降、従業員の感染リスク対策を第一優先
として取り組んでいます。一部の事業所において感染者
が発生し、地域住民の皆様をはじめ、多くの方にご心
配をおかけしましたが、その際も従業員の安全を最優
先して数日間操業を停止して、事業所内の消毒と感染予
防策を徹底しました。

主力工場が日本、中国、フィリピン、シンガポールと分か
れ、感染リスクが国ごとに異なり、また各国政府の対応
方針もそれぞれ異なることから、現地拠点のマネジメント
主導で判断し、変化する状況に対応して最適と考える
対策をとっています。また、現地の行政を通じてマスクや
防護服の寄付を行い、地域との共生にも努めています。

一方で、コンデンサは電子機器で汎用的に使用され
る部品であるため、供給を極力滞らせないという、
社会とお客様に対するムラタの責任もあります。感染
リスクとのバランスを考えながら、生産活動を行って
いきます。

一時は物流網への影響から、部資材の購入や、ムラタ
からの出荷に対する制約もありましたが、パートナー
企業の皆様と連携をとり、ご協力をいただきながら生産
活動を継続、再開しています。

引き続き、ムラタのコンデンサ事業に関わる皆様の
感染リスクを下げるための対策をとり安全確保を優先
し、そのなかでも生産活動を停滞させずにお客様への必
要なサポートを実施していきます。(▶P56参照)

圧電製品

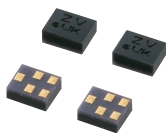
主な製品	表面波フィルタ／超音波センサ／発振子／ 圧電センサ／セラミックフィルタなど
------	--

営業成績

表面波フィルタが値下げの進行によりスマートフォン向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。



表面波フィルタ (SAWフィルタ)



事業機会
5Gによる新たなアプリケーションや通信端末の誕生と拡大 - フィルタの高周波化・複合化・小型化

リスク
- 競合他社との競争激化および中国メーカーのSAWフィルタ市場への参入 - 米中貿易摩擦によるお客様や部品サプライヤーの動向

スマートフォンでウェブコンテンツをスムーズに楽しむためには、通信中の雑音を取り除くSAWフィルタは欠かすことのできない部品のひとつです。高度な技術を用いたムラタのSAWフィルタは、スマートフォンをはじめとしたさまざまな通信端末で活躍しています。ムラタは独自技術を創出できる研究開発体制や

全世界をシームレスにサポートする販売網を駆使し、業界を長くリードし続けています。現在は業界最大となる生産能力を保有し、通信用SAWフィルタにおいて50%の世界シェアを獲得しています。

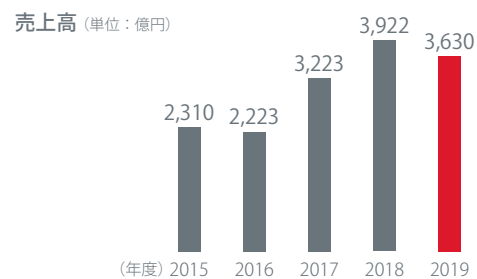
現行4Gの100倍以上となる通信速度を持つ5Gが2020年より本格商用化し、新たなアプリケーションや通信端末の誕生と拡大が期待されます。SAWフィルタには一層の高周波化・複合化・小型化などが求められますが、こうした市場ニーズに応えていくため、ムラタ独自のI.H.P.技術やTC-SAW技術に加えて、新規技術のアライアンス強化も進め、優れた製品特性と小型化を加速させていきます。今後の製品ラインアップにおいても同業他社との差異化を図り、また経済動向が激しく変動するなかでも需給バランスに対応した最適な供給体制を維持構築し、より良い製品を提供し続けることで社会と産業の発展に貢献していきます。

その他コンポーネント

主な製品	インダクタ（コイル）／EMI除去フィルタ／コネクタ／MEMSセンサ／サーミスタ／リチウムイオン二次電池など
------	---

営業成績

インダクタ（コイル）がスマートフォン向けやPC向けで増加したものの、リチウムイオン二次電池がスマートフォン向けや電動工具向けで振るわなかったことにより、前年度比で減収となりました。



インダクタ（コイル）



事業機会
- スマートフォンの5G化による需要増と高性能化 - 自動車の電動化、ADASや自動運転による電装化

リスク
5G化により高まる需要に対する安定供給

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

パワーインダクタは、DC-DCコンバータの重要な性能である電力変換効率に大きく関わっており、対象となるコンバータの性質により要求される性能が異なります。ムラタでは従来のフェライト巻線やフェライト積層といったプロセスに加え、2016年に完全子会社化した埼玉村田製作所（旧：東光株式会社）の持つメタルアロイプロセスを製品ラインアップに加えることで、小型高性能を実現するとともに、メタルアロイ技術の特徴である大電流に対するバランスの取れた性能や、

リチウムイオン二次電池



事業機会
- 電動工具・園芸工具のコードレス化、ガソリン・エンジンから電池・モーターへの置換え - 自動車・医療・ウェアラブル向けの小型電池 - 自然エネルギー活用、電気の自家消費やデータセンターなどのバックアップ電源

リスク
ムラタのターゲット市場への韓国・中国同業の参入

ムラタのリチウムイオン二次電池は、ラミネートタイプ、円筒タイプ、コインタイプの3種類に分類されます。ラミネートタイプは、ラミネートフィルム外装材によりあらゆるサイズへの変更が可能で、スマートフォン、タブレット、ウェアラブル、ゲーム機といったモバイル機器に採用されています。ムラタのゲル電解質は、他社の液タイプ電解質よりも膨れが発生しにくく、液漏れもないため、安全性に特長があります。一方、円筒タイプは、高出力用途に強みを持っており、園芸工具、電動工具、電動自転車、クリーナーなど幅広い用途に使用

動作時の性能安定性を図っています。こうしたパワーインダクタの高性能化とムラタのモノづくり力の強みを活かし、通信市場のみならず、車載市場にも販路を広げながら事業領域を拡大させております。

高周波インダクタは5G通信の高周波回路用インダクタとして期待されています。ムラタの独自のプロセスであるフィルム製法を使用したシリーズは、他社にない小型で高いQ値という特徴が評価され、多くの高周波回路で採用されています。5G通信は従来のスマートフォンだけでなく、IoTなど新たなアプリケーションに利用されることにより市場が拡大することが期待され、高周波インダクタの使用量が拡大すると考えられます。一方、近年の自動車のEV化・ADASといった電装化、そしてテレマティクスやV2Xといった自動車の高度な通信機能の追加により、高周波インダクタの市場が自動車の分野でも広がっています。ムラタでは小型・高性能を特徴とした高周波インダクタに、自動車用途に対応する高信頼性ラインアップを充実させていきます。インダクタ需要数が大きく高まる中で、多くのお客様から求められる安定供給に応えるべく、市場動向の把握に努め生産能力の拡大を進めていきます。

されています。またコインタイプは小型・高信頼性という強みを活かし、腕時計、自動車向けや医療分野などで採用が進んでいます。

リチウムイオン二次電池市場は今後も激しい競争環境が継続することが予想されますが、ムラタの安全性・高出力を活かした製品投入により市場とお客様のニーズに応えていきます。また、円筒タイプのセルを搭載した蓄電池モジュールとパワーコンバータ技術等を融合し、住宅・産業系を中心としたエネルギーマネジメントシステムを提供することで自然エネルギーの活用を促進していきます。

今後は次世代電池として期待される全固体電池の量産を計画しています。当社が積層セラミックコンデンサで培った製造技術を応用し、ワイヤレスイヤホン、ウェアラブル向けなどの用途を中心にビジネス展開していきます。

リチウムイオン二次電池の市場は、継続的に需要拡大していくことが見込まれます。当社の電池が持つ高安全・高入出力特性といった競争優位を活かしながら、お客様と社会に喜んでいただける電池を提供していきます。

売上高 4,786 億円

前年度比 2.6%増

モジュール

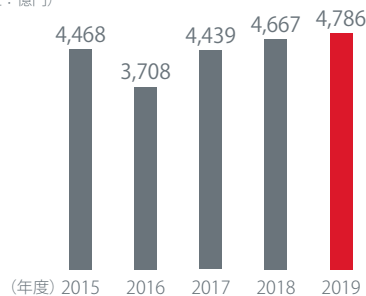
主な製品

コネクティビティモジュール／メトロサーク／
高周波モジュール／電源モジュールなど

営業成績

メトロサークやコネクティビティモジュールがハイエンドスマートフォン向けで減少したものの、高周波モジュールがスマートフォン向けで大きく伸長したことにより、前年度比で増収となりました。

売上高（単位：億円）



コネクティビティモジュール



事業機会

- 5Gの普及
- Beyond 5Gの検討本格化
- IoT社会で自動車やさまざまな機器が無線通信を搭載

リスク

- 競合他社との競争激化
- スマートフォン向け需要の飽和

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

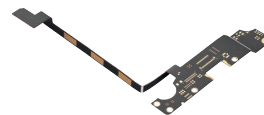
身の周りのあらゆるモノがインターネットにつながるIoT社会が急速に進む中、WiFi 11ax、セルラー LPWA (Low Power Wide Area)、UWB (Ultra Wide Band) などの新たな無線通信規格の広がりも期待されています。自動車市場においても、CASE (Connected Autonomous Shared & Services Electric) という

キーワードのもと、自動車への無線通信機能の搭載や通信機能の進化が年々進んでいます。

今年は5G通信サービスがスタートしました。5Gには28GHz/39GHzといったミリ波帯を用いた通信があり、ムラタは独自の樹脂多層基板を用い、伝送ロスが少なく高特性な通信モジュールを提供することができます。また、早くもBeyond 5G (6G) の規格も議論されはじめており、世界のあらゆるものがより高速通信でつながることが可能な世界がさらに広がっていくと予想されます。

これまで大きく急成長を遂げたスマートフォンも今後は成長の鈍化が見込まれ、同時に競合他社との競争が激化しています。このような状況の中において、ムラタのコネクティビティモジュールは、独自の樹脂多層基板技術、小型・高性能・高信頼性を実現する設計技術、接続性を向上させるソフトウェア技術などの強みを活かし、5Gや新しい通信規格などのさまざまな変化に対応した価値を供給し続け、あらゆる無線通信規格に準拠した製品をいち早く供給していくことで、お客様に1番に選ばれるパートナーシップを築いていきます。そして、エレクトロニクスの未来を築く企業の使命としてIoT社会の発展に貢献していきます。

メトロサーク



事業機会

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

リスク

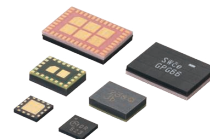
- 競合他社との競争激化
- お客様の設計変化にともなう需要変動

メトロサークは、LCP (液晶ポリマー) シートを積層した樹脂多層基板です。

優れた高周波特性や低吸水性、接着層が不要なため薄型で複雑な曲げ加工にも対応できる点などが特徴で、ムラタの持つ一括積層技術を用いることにより高多層も可能です。

LCPシートに銅箔シートを挟むことで回路設計も可能で、伝送線やコイルなどの機能部品として、スマートフォンやウェアラブル機器などに採用され、

高周波モジュール



事業機会

- 5Gの普及
- 電子部品のモジュール化

リスク

- 米中貿易摩擦によるお客様や部品サプライヤーの動向
- 低価格モジュールメーカーの市場参入

高周波モジュールとは、無線機器のコミュニケーションをつかさどるアナログ高周波回路を、各種キーデバイスを集積することによって実現する、多機能かつ高機能な電子部品ユニットです。

高周波を分波する表面波フィルタ、LCフィルタといった受動デバイス、送信時の高出力増幅器、受信時の低歪増幅器、およびアンテナ切り替えスイッチといった半導体デバイスから構成されており、スマートフォンやタブレットPCなど、さまざまな無線機器で活躍しています。

モジュール構成の根幹となる各種キーデバイス、およびモジュール化するためのパッケージ技術を自社開発しているムラタは、一貫生産を可能とし、性能面だけでなく、ビジネススピード、生産能力、品質という点においても、高い競争優位性を保有しています。

機器の小型・薄型化、高性能化に貢献しています。

普及が進んでいる5Gでは、ミリ波など高周波が用いられるため、メトロサークの特徴である、高周波での低伝送ロス性能を活かせるミリ波モジュール用基板、ミリ波伝送線などへのさらなる展開が期待できます。

また、使用される周波が高くなる程、伝送ロスに関して競合技術に対する優位性が顕著に見られることから、幅広いお客様にメトロサークが選ばれる機会は今後ますます増えていき、激化する競争環境のなかでもリードしていけるものと考えています。

今後、5Gを利用するデバイスが増えるにつれ、お客様の高周波通信における課題も増えていくと考えられますが、上述の強みを持つメトロサークでは、お客様の設計や課題に応じてさまざまな提案が可能です。

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

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

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

Beyond 5Gとも呼ばれる6G時代では、「超低消費電力」、「超高信頼通信」が要求されます。グローバル競争で生き残っていくため、これまでムラタが培ってきた日本企業の誇りである「高い技術力」と「高品質なモノづくり」を強化していきます。

ムラタは、市場やお客様の将来ニーズをいち早く見極めるとともに、自社の競争優位性を活かしてお客様にとって最適な高周波モジュールを提案していくことで、お客様に選ばれる企業を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

会長メッセージ

すべてのステークホルダーに
信頼・支持される会社であるために

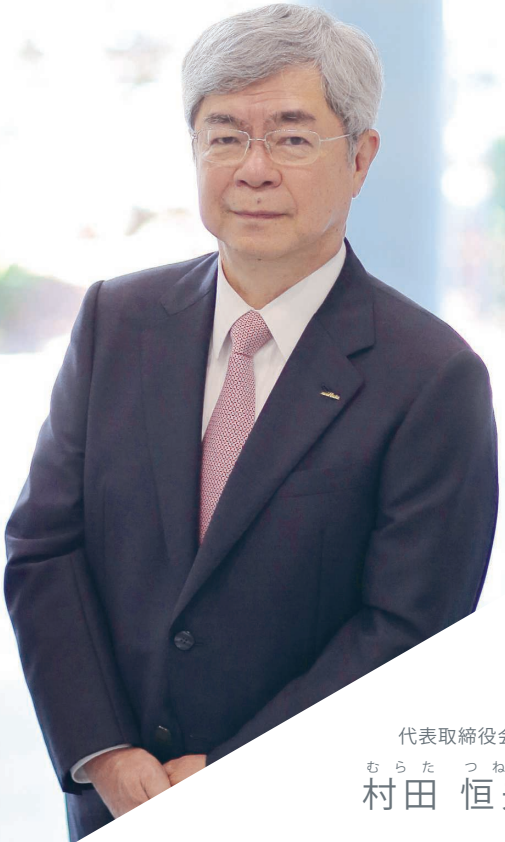
本年6月の株主総会および取締役会を経て、社長交代を行いました。これからは会社の運営は代表取締役社長となった中島規巨が中心となって指揮を執り、私は代表取締役会長という立場で監督・助言をしていくことになります。

昨今さらに高まる社会的責任を果たしていくために、ガバナンスの強化がより重要となります。また今後、会社の事業環境の変化に対応できるガバナンスの構築が必要となっていきます。それらを実現するために、会長職に専念して俯瞰的に経営に関わり、執行の監視、監督などの義務を果たし、特にガバナンスの観点から会社の運営を正しい方向に導いていくことが私に課せられた使命であると考えています。

村田製作所は2016年に会社のガバナンス形態を監査等委員会へ移行し、個別の業務執行の権限委譲を進め、取締役会では会社の経営方針・事業戦略の議論やモニタリングにより多く注力できるよう変えてきました。

その中で、外部からの視点の確保という点も強化し、さらなる経営の透明性の向上にも努めてきました。

当社には、これまででも外部からの視点を取り入れることも重要と考え、1971年と比較的早い段階から社外役員を選任し、ご意見・ご指摘を取り入れてきた歴史があります。監査等委員会に移行した2016年には取締役会の社外取締役比率は3分の1を超えましたが、数字だけではなく、いかに実効的な議論ができるかに



代表取締役会長
むらた つねお
村田 恒夫

重きを置いてきました。私も取締役会の議長として、議場では社内・社外問わず自由に意見表明ができる雰囲気を作り出すように心掛けており、実際に自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていると感じています。常々社外取締役の方々からは貴重なご意見や中長期を見据えた具体的なアドバイスをいただき、時には厳しいご指摘をいただき、会社の経営方針や事業戦略の遂行にも反映することができています。また多様化という視点のもと、さまざまなバックグラウンドと専門的知識を持つ方々に社外取締役となっていただくことで、より多面的な観点から経営方針や事業戦略の検討が可能となりました。

今後は、多様なバックグラウンドと専門的知識を持つ社外取締役の方々の知見を引き出し、取り入れながら、経営方針・事業戦略に対するモニタリング機能をさらに充実させ、取締役会の実効性を高めるための取り組みを進めて、中島新社長の目指す自律分散型の組織づくりと経営の透明性向上という2つのテーマをしっかりサポートしていきたいと思います。

当社の社是を実践しながら会社が健全に発展・成長を続けるため、ガバナンスは最重要の経営課題の一つであると考えています。真摯に課題に向き合い、取り組みながら、今後もガバナンスの強化を通じて、すべてのステークホルダーの皆様信頼され、支持される会社であり続けるため、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

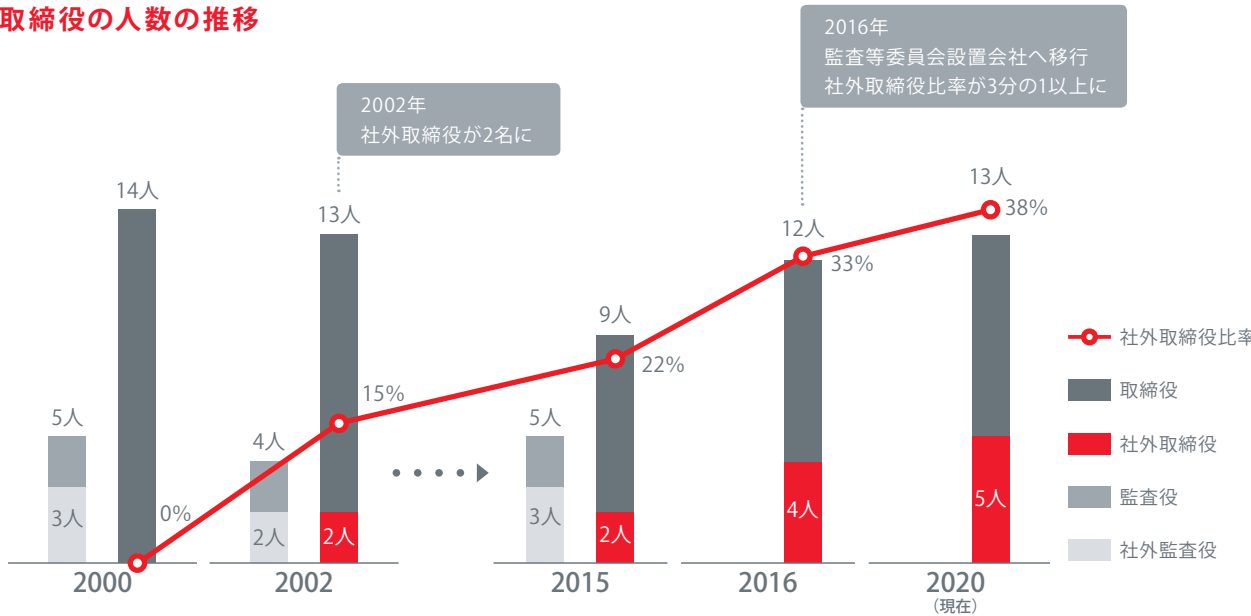
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と強化のあゆみ

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

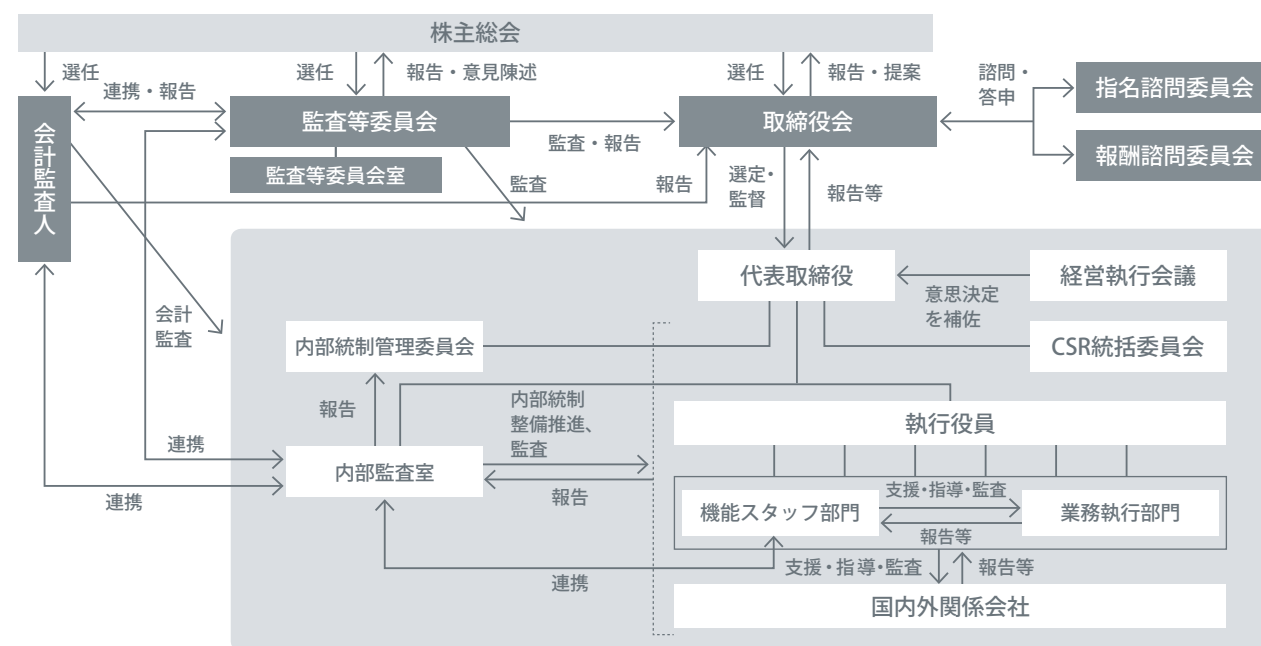
これまで、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性の向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

2000年	● 執行役員制度を導入、社外取締役の選任を宣言	● 経営執行会議を設置
2001年	● 社外取締役を初めて選任	* 2002年から社外取締役2名へ。 * 1971年に社外監査役を初めて選任。(過去には常勤の社外監査役も)
2002年	● 企業倫理規範・行動指針を制定	
2004年	● 役員退職慰労金制度を廃止	● 報酬諮問委員会を設置 ● 内部統制管理委員会、監査室(現 内部監査室)を設置
2006年	● 内部統制システム基本方針を制定	
2007年	● CSR推進室を設置	
2008年	● CSR委員会(現CSR統括委員会)を設置	
2015年	● コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定	● 指名諮問委員会を設置
2016年	● 監査等委員会設置会社に移行	* 社外取締役が取締役の3分の1以上となる。
2017年	● 譲渡制限付株式報酬制度を導入	

取締役の人数の推移



コーポレート・ガバナンスの体制図



●取締役会

経営の基本方針と特に重要な業務執行の意思決定および取締役の職務の執行の監督を行います。

● 監査等委員会

取締役の職務の執行を監査します。また、取締役の選任や報酬につき株主総会で意見を述べるすることができます。監査等委員である取締役のうち、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者は3名です。常勤の監査等委員を1名置き、会社の業務や財産状況に関する情報を非常勤の監査等委員と共有しています。

● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

役員の指名・報酬につき取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として設置しています。

これらの委員会の委員は取締役会が取締役から選定し、複数の独立社外取締役を含むものとしています。

● 経営執行会議

取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関として設置しています。役付取締役および取締役兼務執行役員で構成し、社内規定に定めた経営案件について、審議する体制を敷いています。

●CSR統括委員会

CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を行っています。

●内部統制管理委員会

会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の維持ならびに継続的改善を図るために設置し、内部統制システムの整備状況と運用状況を評価しています。

● 執行役員

より迅速な経営判断、機動的な業務執行を目的として、執行役員が責任と権限をもって業務執行を行う体制をとっています。

「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

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

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

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

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

取締役会等の構成(2020年6月26日時点)

●:議長・委員長 ○:メンバー

※独立社外取締役を赤色で表示

地位	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役会長	村田 恒夫	●		●	○
代表取締役社長	中島 規巨	○		○	
取締役	岩坪 浩	○			
取締役	竹村 善人	○			
取締役	石谷 昌弘	○			
取締役	宮本 隆二	○			○
取締役	南出 雅範	○			
取締役	重松 崇	○		○	
取締役	安田 結子	○		○	●
取締役（監査等委員・常勤）	小澤 芳郎	○	●		
取締役（監査等委員）	神林 比洋雄	○	○		○
取締役（監査等委員）	山本 高稔	○	○	○	
取締役（監査等委員）	宗像 直子	○	○		

内部統制の体制

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

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

共有しています。また、付議基準に合致した案件は、経営執行会議・取締役会に付議され、審議・検討されます。

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

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の向上を図るべく、年に1度、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を実施し、その手続きおよび結果の概要を開示しています。

●分析・評価プロセス

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

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

●分析・評価の結果、今後の課題

アンケートの結果およびインタビュー内容の分析・報告より、当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しております。特に、自由に意見表明ができる雰囲気醸成されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていると評価されました。

その一方で、主に次の点については今後も一層の取り組みをすべきであると認識いたしました。

- 経営方針・事業戦略に対する業務執行モニタリングの徹底
 - 事業に関するリスク管理についての議論の充実
 - ESG対応・SDGsへの取り組みに関する議論の充実
 - 海外のグループ会社に対する内部統制システムの監督の充実
- これらの評価結果・検討課題を踏まえ、今後も継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

取締役候補者の指名について

●指名の方針

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

また、社外取締役候補者の指名については、幅広い多様な分野に人材を求め、東京証券取引所および村田製作所の定める独立性判断基準を満たす人材を候補者とするよう努めています。

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

●指名の手続

指名諮問委員会にて、取締役候補者の指名基準や独立社外取締役の独立性判断基準、取締役候補者の指名および代表取締役・役付取締役候補者の指名、代表取締役社長の後継者計画について審議し、取締役会に答申しています。

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

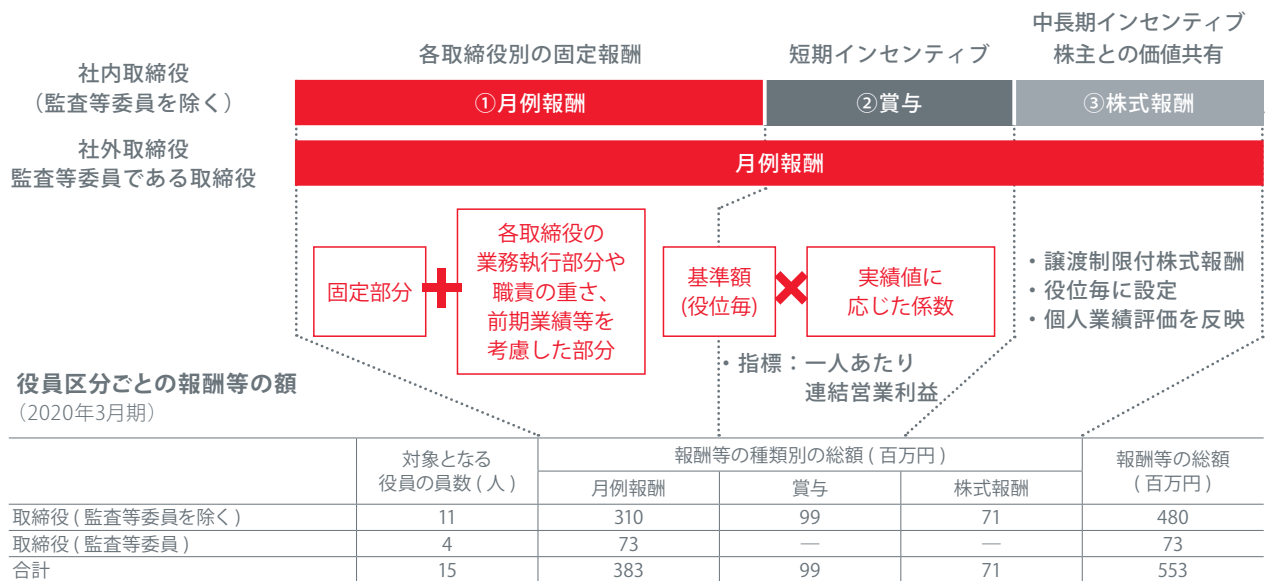
取締役の報酬について

●報酬に関する方針

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

監査等委員でない社内取締役に対する報酬は、①月例報酬、②短期インセンティブを与える目的の賞与および③中長期インセンティブを与え取締役と株主との一層の価値共有を進める目的の株式報酬から構成しています。

また、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役に対する報酬については、月例報酬のみとしています。



（注）1. 上記には、当期中に退任した取締役（監査等委員を除く）1名を含めています。
2. 上記のうち、社外取締役6名に対する報酬等の総額は86百万円です。

- ①月例報酬：各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ、前期業績等を考慮した部分から成ります。
- ②賞与：賞与の総額は、当社の業績に応じて決定しています。賞与算出の基準とする重要指標は、企業の成長度や生産性向上を計るものとして、資本コストも考慮した一人当たり連結営業利益としています。賞与を算定する前提としての目標値は設定せず、役位毎の基準額に、実績値に応じた係数を乗じて算出しています。
- ③株式報酬：中長期的な企業価値の向上につなげていくために譲渡制限付株式報酬としています。各取締役の役位毎に設定して、個人業績評価を反映しています。

【独立性判断基準の要旨】

- (1) 当社及び当社の現在の子会社又は過去3年以内に子会社であった会社において、業務執行者でないこと。
- (2) 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
- (3) 当社及び当社の現在の子会社において、現在の重要な取引先又は過去3年以内に重要な取引先であった会社等の業務執行者でないこと。
※「重要な取引先」とは、当社又は取引先の年間連結売上高の2%以上の取引があったものを指す。
- (4) 当社及び当社の現在の子会社から、過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者でないこと。

- (5) 当社及び当社の現在の子会社から、取締役又は監査役、執行役員を受け入れている会社又はその子会社、又は過去3年以内に受け入れていた会社又はその子会社の業務執行者でないこと。
- (6) 当社とコンサルティングや顧問契約などの重要な取引関係になく、又は過去に重要な取引関係になかったこと。
- (7) 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
- (8) 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員の配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
- (9) 当社の一般株主全体との間で上記(1)から(8)までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

役員一覧



取締役

南出 雅範

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

宮本 隆二

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

石谷 昌弘

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

小澤 芳郎

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

神林 比洋雄

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

山本 高稔

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

宗像 直子

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

竹村 善人

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

岩坪 浩

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

中島 規巨

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

村田 恒夫

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

重松 崇

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

安田 結子

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

執行役員

22名・うち取締役兼務5名

専務執行役員

岩坪 浩

常務執行役員

藺田 聡
竹村 善人

酒井 範夫
石谷 昌弘

上席執行役員

水野 健一
宮本 隆二
大森 長門

利根川 謙
南出 雅範

執行役員

佐々木俊和
野村 慎治
坂井 孝治

久保寺紀之
川平 博一
岡本 敏彦

山田 芳弘
山崎 俊信
備前 達生

佐野 晴信
橋本 省吾
谷野 能孝

コーポレート・ガバナンス



社外取締役メッセージ

世界で多数の企業が新型コロナウイルス感染症による大幅な業績悪化を招く中、電子部品のグローバル企業であるムラタは応用分野の広い製品と徹底した顧客指向を強みに業績の早期回復を見せています。今後も積極的なポートフォリオ経営と社是を中心とする風土で一層の飛躍が期待されています。これを実現するには従来の部品事業に加え、次のオートモーティブの分野で新製品を生み出していく必要があります。当分野で電子部品の枠を超えた事業拡大や専門人材の育成などが目標となっています。ここに私のこれまでの経験を活かした知見で助言を行うとともに、社外取締役として業務執行の方向性や実行スピードなどを監督してまいります。

社外取締役 重松 崇

バンドー化学株式会社 社外取締役 監査等委員
芦森工業株式会社 社外取締役
2015年6月より 当社社外取締役 在任期間：5年

2019年度取締役会 出席状況
取締役会：11回中 11回 出席率：100%



コーポレート・ガバナンスや経営者の育成等の議論をはじめ、自身の意見を率直に述べる機会をいただいています。ムラタは、ビジネスの現場でも独自の製品、テクノロジーを磨き上げていますが、ガバナンスに関しても同じスタンスで取り組んでいるのではないのでしょうか。率直でオープンな取締役会の議論はムラタの伝統的な特徴ですが、取締役に就任した2018年からの2年間、さらにガバナンスを健全なものにするべく、誠実に取り組む姿勢を見てきました。まさにガバナンスの要諦ともいえる社長後継プロセスが信頼感、安心感をもって運営され、今年中島新社長にバトンタッチされたこともムラタのガバナンスのあり方を体現しているものだと思います。今後の課題としては、現在の強みのある事業領域に加えて、将来の競争優位性のある事業ポートフォリオを育てていくことであり、この持続的な成長を可能とする、次世代の育成こそが鍵であると信じています。

社外取締役 安田 結子

株式会社企業統治推進機構 シニアパートナー
出光興産株式会社 社外取締役
日本水産株式会社 社外取締役
2018年6月より 当社社外取締役 監査等委員
2020年6月より 当社社外取締役 在任期間：2年

2019年度取締役会・監査等委員会 出席状況
取締役会：11回中 10回 出席率：91%
監査等委員会：10回中 9回 出席率：90%



今や、「低」炭素から「脱」炭素への流れがいつそう加速しており、化石文明の終焉ともいわれる文明のパラダイムシフトが起きています。従来の経験や知見が通用するとは限らない時代に突入し、何を変え、何を変えないのか、という議論は取締役会の重要なテーマです。ムラタが強みをさらに活かし、弱みを極小化するには、機会と脅威の両面を持つESGリスクや、DX[※]リスク、人材リスクなどの複雑なリスクに的確に対応していかなければなりません。企業価値の創造・維持・実現を通して、多様な社会の期待に応えるため、ムラタが適切な針路を進むよう、価値創造のための新たなリスクマネジメントの視点から、ムラタの価値向上に貢献していきたいと思います。
※DX：デジタルトランスフォーメーション。デジタル技術を活かして人々の生活をより良いものへと変革すること。

社外取締役 監査等委員 神林 比洋雄

プロティビティ合同会社 会長兼シニアマネージングディレクター
双日株式会社 社外監査役
2018年6月より 当社社外取締役 監査等委員 在任期間：2年

2019年度取締役会・監査等委員会 出席状況
取締役会：11回中 11回 出席率：100%
監査等委員会：10回中 10回 出席率：100%



複雑な国際関係、喫緊の地球環境問題等に新型コロナウイルス感染症が加わり、経営の舵取りを難しくしています。ムラタはイノベーション先導の独創的な発展を通じた価値創造、グローバルネットワーク力、独自性のある製品の開発・提供、省エネへの対応を通じ文化の発展にも貢献するなど、変わらぬ組織力・連携力を発揮しています。こうした力を高めながら、積極的なESG活動とすべてのステークホルダーと調和した持続的な価値創造サイクルへの取り組みを強化することで、ムラタは真のグローバルリーダーになれると思います。そのためには、創業来、積み重ねてきたコア・コンピタンス、ガバナンスのさらなる強化とともに、新製品・新技術開発、多様性を持ったグローバル人材の育成、そして主体的な情報開示の質的向上等が肝要です。公平かつ客観的な立場から、こうした施策が健全性、透明性、スピード感をもって、立案、実行されるように、監督してまいります。

社外取締役 監査等委員 山本 高稔

株式会社日立製作所 社外取締役
2019年6月より 当社社外取締役
2020年6月より 当社社外取締役 監査等委員 在任期間：1年

2019年度取締役会 出席状況
取締役会：9回中 9回 出席率：100%



新型コロナウイルス感染症が拡大する中、デジタル化が一気に進み、人々の意識が変わり、同時に、相次ぐ災害や地政学リスクの増大など、不確実性がさらに高まっています。100年に一度と言われている産業の大変革は、予測を超えて加速していく可能性があります。私は、経済産業省を中心に行政官として勤務する中で、国際経済秩序の変容や産業の移り変わりを目の当たりにしてきました。時代が大きく動く中で、ムラタが持続的に企業価値を高めていくために取り組むべきさまざまな課題について、視野を広く持って問題提起してまいります。できる限り現場の従業員の声を聞き、会社の現状把握を深め、行政での経験知見を活かしながら、取締役監査等委員としてムラタのさらなる成長に貢献してまいります。

社外取締役 監査等委員 宗像 直子〈新任〉

株式会社第一生命経済研究所 顧問
2020年6月より 当社社外取締役 監査等委員 在任期間：―

リスク
マネジメント

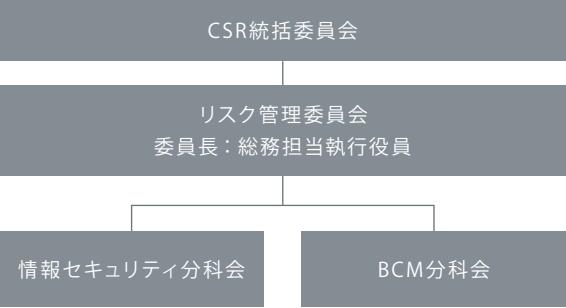
基本的な考え方

ムラタは、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理することにより、リスクの発現による損失を最小限とし、グループ全体の持続的な企業価値を向上させるために、定期的に事業活動全般についてのさまざまなリスクを分類・評価し、各リスクに対する事前対策や有事の際の損失を低減させるための活動を行っています。

推進体制

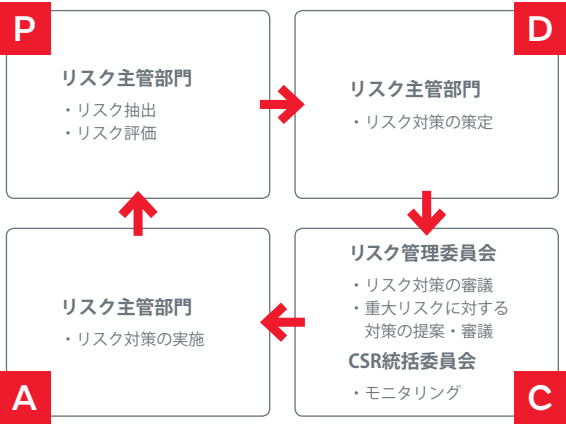
ムラタでは、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会は、担当執行役員を委員長とし、総務、人事、広報、知財、環境、品質保証、営業、情報システム、法務などの部門長で構成され、全社的なリスク案件についての対策を検討しています。また下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM※分科会を設け、個別のリスクに対する対策を検討・実施しています。

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



リスクの把握

各リスクの主管部門が年2回、ムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出・評価し、対策を策定し、リスク管理委員会はそれらの内容を審議し必要に応じて追加対策を指示します。各リスクは、発生頻度と影響度を基に分類され、経営陣が重要度・緊急度の高いリスクを把握し、適切なリスク対策が講じられるようにしています。



事業等のリスク

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項(有価証券報告書提出日(2020年6月26日)時点)には、以下のようなものがあります。

1	当社製品の需要変動リスク
2	製品の価格競争リスク
3	安定調達に関するリスク
4	特定の取引先、製品への依存リスク
5	新技術・製品の開発におけるリスク
6	海外市場での事業展開におけるリスク
7	M&A、事業提携、戦略的投資に関するリスク
8	顧客の信用リスク
9	為替変動リスク
10	資金に関するリスク
11	公的規制とコンプライアンスに関するリスク
12	品質問題に関するリスク
13	環境規制リスク
14	気候変動によるリスク
15	情報セキュリティに関するリスク
16	知的財産権に関するリスク
17	税務に関するリスク
18	人材の採用・確保に関するリスク
19	災害・感染症等による事業活動の停止リスク

具体的な取り組み

● 情報セキュリティ

ムラタが持続的に成長を続けるためには、技術ノウハウをはじめとする企業機密を含め、会社の資産である情報を守ることが大切だと考えております。そのため、ムラタは国際標準 (ISO27001) をベースにし、昨今のリスク動向や国内外の関連ガイドラインを取り入れ、情報セキュリティマネジメントを実施しています。情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ管理規定などのルールを制定し、情報セキュリティ施策の整備と運用の浸透を図っています。また、継続的に内容を見直し、組織内外で監査や診断を行いレベルアップを図っています。

人的側面

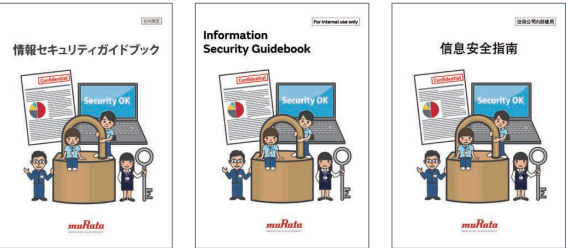
国内外の全役員・従業員が情報セキュリティについて理解し、情報を正しく取り扱えるよう、日本語、英語、中国語の3ヶ国語で作成した「情報セキュリティガイドブック」の配付、全員を対象にした教育、階層別社内研修、メールマガジンの発行などによる啓発活動を実施しています。

技術的側面

ムラタの企業機密や個人情報の漏えい、サイバー攻撃による企業活動の停止などを抑止するため、マルウェア対策、インターネット通信のチェックやアクセスコントロール、脆弱性の診断とその対応などの対策、端末監視を強化しています。また、グローバルで各種ログを収集・監視し、重大なセキュリティ事故になりうるインシデントへの対応体制も構築し、日々変化するサイバー攻撃への対応・対策を進めています。

物理的側面

国内外の事業所・関係会社において、敷地境界では人や車両の入出門管理を常時行っています。敷地内では、セキュリティゾーンを設定し、機密の高いゾーンにはIDカード等によるアクセスコントロールを行うなど、社内外からの不正侵入を多重に防いでいます。



日本語、英語、中国語による「情報セキュリティガイドブック」

● 事業継続計画 (BCP)

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

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

また、定期的な防災訓練や事業継続訓練の実施



地震を想定したBCP訓練

により、初動対応の実効性確認と継続的な改善、危機対応能力の向上とBCPの改善点把握に取り組んでいます。

● 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への取り組み

世界的に新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染が拡大する中、ムラタでは、従業員と取引先の健康・安全の確保と地域の皆さまの安心、サプライチェーンにおける企業の社会的責任としてムラタ製品をグローバルに供給し続けることを最優先事項としています。これまでムラタでは、本社に設置した危機対策本部において、感染予防と感染拡大防止、事業継続のためのさまざまな施策を決定し、実行してきました。具体的には、在宅勤務や時差出勤の活用、出張規制、社内における従業員の行動履歴の記録、食堂や職場における衝立の設置、従業員の私的な行動における自粛要請など従業員の感染防止のための施策や、感染者が発生した場合のBCPの策定など、新型コロナウイルス感染症による従業員の健康や当社の事業活動への影響が最小限になるよう取り組んでいます。(▶P56参照)

コンプライアンス

企業倫理規範・行動指針

村田製作所は2002年7月に「企業倫理規範・行動指針」を制定し、その後CSRの観点から改訂。ムラタが一丸となって、ステークホルダーや社会に対してとるべき行動を約束・宣言しました。

なお、改訂版「企業倫理規範・行動指針」を村田製作所と国内関係会社に配布。さらに、英語版・中国語版を作成し、2007年9月に海外全拠点に配布しました。海外各拠点では、これを現地の法令や社会制度に合わせて修正し、全従業員に配布しました。

グローバル・コンプライアンス体制の構築

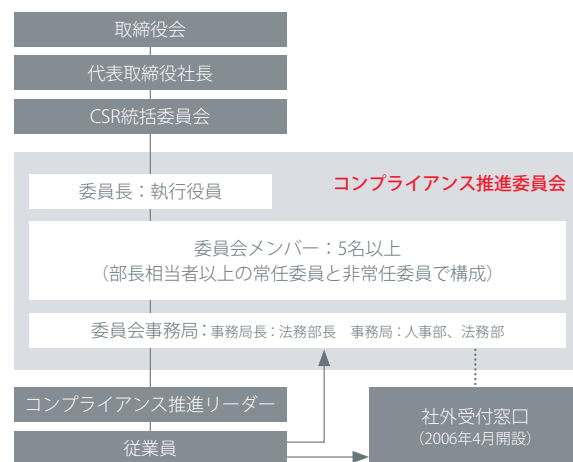
村田製作所は2014年5月に「カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー」を制定しました。「企業倫理規範・行動指針」でも、カルテルや贈収賄を禁止していますが、グローバルに事業を展開する企業として、あらためて、カルテルと贈収賄に対するムラタの基本姿勢をグループ全体に発信しました。

さらに、やむを得ず競争会社と接触する場合の申請・報告と、接待・贈答を行う際の申請等の社内手続きを整備し、カルテルおよび贈収賄の防止に取り組んでいます。

コンプライアンスの推進

村田製作所では、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「コンプライアンス推進委員会」を設置。「企業倫理規範・行動指針」の改訂や周知活動の立案・実施などについての基本的な方向を審議・決定しています。ここでの決定内容は、国内外の関係会社に設置されたコンプライアンス推進責任者を通じてグループ全体に展開されています。また、「企業倫理規範・行動指針」を周知するために、各部門で「コンプライアンス推進リーダー」を選任。リーダーは、eラーニングを受講するなどして得た知識を、各部門で開催されるコンプライアンス推進ミーティングなどを通して伝達しています。2020年4月には、代表取締役社長が、ムラタの持続的な成長におけるコンプライアンスの重要性について、従業員に向けてメッセージを発信しました。

コンプライアンス推進体制（2020年4月1日現在）



通報制度・相談窓口

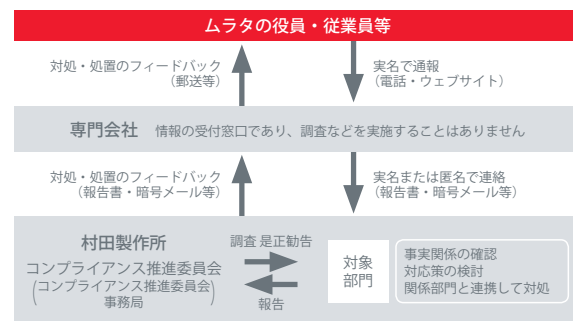
ムラタにおいて「企業倫理規範・行動指針」に違反する行為や違反するおそれのある行為が発見された場合、その通報や相談を受け付ける窓口をムラタ内の担当部門に設置しています。また、コンプライアンス違反行為の未然防止・早期発見・対応のため、このような通報や相談を受け付ける窓口を社外にも設置し、より通報しやすい環境を整えています。

コンプライアンス通報・相談の受付、受付後の確認・調査・対応について

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

この際、通報者のプライバシーを保護し、通報したことにより通報者が不当に不利益を被らないように留意します。また、実名での通報に対しては、通報後の確認・調査の経過や結果を適宜フィードバックします。

通報の受付、フィードバックの流れ



技術

取締役 専務執行役員
技術・事業開発本部 本部長
医療・ヘルスケア機器事業担当役員
いわつば ひろし
岩坪 浩

技術・事業開発本部長メッセージ

10年後、20年後の持続的成長を見据えて、
研究開発の基盤強化を積極的に進めています。

「シーズ・ファースト」を発揮すべく、
新技術の引き出しをさらに充実させていきます

近年、エレクトロニクス市場の先行きが不透明であると盛んにいわれています。昨年は米中貿易摩擦の影響が甚大でしたし、今年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大で市場が混乱している状況です。たとえば、5G（第5世代移動通信システム）や自動車の電装化・自動化といった大きな潮流が顕在化しているながら、需要の立ち上がり時期は必ずしも明確ではありません。

また、一昔前のことをいえば、電子部品の世界では軽薄短小という大きなキーワードがあり、そこに向けてベクトルが決まっていた、取り組むべき課題が見えていたものです。これに対して、現在は技術の高度化、多様化への対応が求められています。

それとともに、技術革新が進む中で、破壊的技術の出現という問題があります。今日の市場においては、イノベーションを背景に、いつだれが何を仕掛けてくるかわからないという面があります。このことは事業を考える上でリスクのひとつとなっています。

こうした状況にムラタはどう立ち向かっているかというと、研究開発の強固な基盤をもとに、新技術の引き出しを豊富に揃えることで、たとえ何が起こっても動じることなく的確に対応できる体制を整えています。この点については、世界中を見渡してもどこにも負けないという自負を持っています。そもそも社内に技術シーズという引き出しを充実してこそ、お客様のニーズに応えることができるというのが、私の信念であり、いわば「シーズ・ファースト」に向けた研究開発が重要と考え、取り組みの強化を図っているところです。

セラミックの枠を超えて、これからの競争優位の
基盤となる材料クラスタの構築を加速

かつてムラタは「セラミックのムラタ」として独自のモノづくりを追求してきたものの、現在においてはセラミック以外の材料に関しても研究開発を加速させています。

その中には、セラミックの否定技術の開発も含まれます。例を挙げれば、半導体チップの直下にコンデンサを埋め込むことで、電送ロスをゼロにすることが可能となりますが、この場合、必ずしもセラミックにこだわっていません。場合によっては、中長期的にムラタの主力製品である積層セラミックコンデンサ（MLCC）の脅威となるかもしれません。しかし、イノベーションのひとつとして恐れることなく研究開発に立ち向かっています。そして、これまでと同様に、次代に向けて真似のできない技術の確立に向けた挑戦を続けています。

ムラタにおけるイノベーションに向けた取り組みは、昨日今日に始まったことではありません。創業者の村田昭の言葉に「よい電子機器はよい電子部品から、よい電子部品はよい材料から」というものがありますが、これまでも、そしてこれからもムラタが一番重視しなければならないのは材料技術です。

近年、特に注力しているのが、新たな材料クラスタの構築です。今までムラタは主にセラミックの領域が得意でしたが、技術領域を徐々に広げる「にじみ出し」の手法によって、表面波フィルタ（SAWフィルタ）やメトロサークなどセラミック以外の材料を使用した製品群を事業化してきました。

さらに今後を見据えて、脱セラミックを明確に打ち出して研究開発を進めている材料クラスタもあります。この中にはガラス系材料をはじめ、金属磁性粉、そして

高機能樹脂などがあります。これらは10年後の開花に向けて社内に仕掛けている分野です。すでに有力な材料が出てきており、これまでと同様に材料から製品までの一貫生産体制の構築に向けて基盤技術の開発に注力しています。

テクノロジー・スカウティングを展開し、ムラタ流のオープンイノベーションを進めています

「セラミックのムラタ」からの脱皮に向けた挑戦とともに、研究開発における新たな方針が、これまでの成功をもたらしてきた技術の自前主義からの転換です。もちろん、各事業部においてはブラックボックスでの技術開発はなおも重要であります。一方でイノベーションという局面においては社外のリソースの活用が欠かせない時代を迎えています。そのため、ムラタ流というべきオープンイノベーションを加速させています。

新規事業の創出を専門に手がける部門では、外部における革新技术の目利き人材を育成することに注力しています。これらのメンバーを通じて、世界中から「これは!」と思える革新技术を探索するテクノロジー・スカウティングを展開しているところです。

近年、ムラタは東欧など他社がまだ進出していない地域で技術提案会を開催し、地元の優秀な頭脳のスカウトを展開しています。また、中東のイスラエルでは早くから同様の取り組みを行い、信頼関係を構築した上で成果を上げつつあります。

こうした取り組みの中では、外部の技術に一方的に依存するのではなく、要素技術の蓄積を図るとともに、設備の開発を含めた製造プロセスの確立を重視しています。これによって、オープンイノベーション時代における真似のできない競争優位を築いていきたいと考えます。この点、要素技術を製品に仕上げて、お客様の回路にセットするにいたるまでの、ムラタの総合力を大いに発揮できるものと考えています。

外部機関との協業を通じて、「ソリューションビジネス」の創出に挑みます

中長期の研究開発における大きな挑戦のひとつが「ソリューションビジネス」、すなわちサービス分野のビジネスモデルの構築です。コンポーネントやモジュールなどハードウェアの研究開発で培ったシーズを基盤として、さらにソフトウェアや通信ネットワークなどを組み合わせることで、これからの社会課題に応えるソリューションの提供を目指しています。いわば、電子部品を極めたムラタだからこそ実現が可能な、次代の成長に向けたビジネスを創出していく考えです。

この取り組みを始めて5年ほどが経ち、革新的な技術が次々に生まれています。そのひとつが、帝人フロンティア株式会社と共同で開発した植物由来の繊維「PIECLEX (ピエクレックス)」です。世界で初めて電気の力で抗菌性能を発揮するのが特長となっています。これはムラタが得意とする圧電技術を活用したことで、人の動きなどによって生じる繊維の伸縮で電気を発生させ、抗菌・消臭機能を発揮します。

ムラタが目指しているのは、「PIECLEX」という製品をつくるだけに留まりません。これをシート状にしてウェアラブル端末として人体に装着することで、ムラタが得意とするセンサ技術を通じて、筋肉が発するきわめて微弱な信号を収集、解析し、そのデータをロコモティブシンドローム(運動器症候群)の予防など医療の分野で役立てる構想を描いています。すでにある地方自治体との取り組みが始まっており、これによって高齢者の健康増進に寄与するとともに、結果的に医療費の削減に貢献することが期待されます。

また、土壌の状態を可視化するセンサーを用いて、農業環境の改善を目指すという取り組みをインドで開始しています。今後、世界各地の研究機関との共同研究を通じて、ムラタ独自のセンシング技術とワイヤレス技術を用いて、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめとした社会課題の解決に取り組む考えです。

センシング技術については、ほかにも海外のスタートアップ企業などとの共同で、当社提供の生体情報を収集するウェアラブル機器を用いて、生産現場での「感情・ストレス分析サービス」の実証実験を開始しています。これによって、職場における従業員の健康増進に寄与できればと思います。

このほか、新炭素素材グラフェンを用いたFETバイオセンサを用いて、インフルエンザウイルスを早期に検出する技術を、大学などとの産学連携チームで開発しました。

以上のように、ムラタにおける「ソリューションビジネス」の創出に向けた研究開発が急ピッチで進んでいます。いずれもこれからの社会の課題に応えるソリューションを提供するものです。それによって、サービスとしてのビジネスモデルを構築していく考えです。コンポーネントやモジュールで培ってきた強固な事業基盤を強みとして、持続的な成長に向けて新たな事業の柱を打ち立ててまいります。

今後、ムラタはエレクトロニクスの未来を創造していくため、将来を見据えた技術や製品の開発を通じて、新たな市場やイノベーションの創出を目指してまいります。つきましては、ステークホルダーの皆様のご支援を引き続き賜りますようお願い申し上げます。

プラットフォーム技術とコア技術

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

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

プラットフォーム

材料技術	 材料設計  材料プロセス
前工程技術	 焼成  薄膜微細加工  表面処理  精密加工
商品設計技術	 高周波設計  デバイス設計  組込み  高信頼性設計  回路設計  シミュレーション
後工程技術	 パッケージング  計測  自動化設備  IE
分析・評価技術	 材料分析  故障解析
	主に、材料組成、結晶構造、電気特性のシミュレーションモデリング技術、セラミックスの粒径や結晶構造を制御しながらこれら材料を分散、合成する技術になります。
	主に、結晶粒子を誘電体シートに成形し、積層、整列する技術、セラミックシート上に内部電極や配線などを薄く緻密に形成する技術、リソグラフィやエッチングによりサブミクロンレベルの薄膜を形成する技術などになります。
	主に、高周波部品やモジュールを設計する技術、ソフトウェア等を用いて高性能かつ小型のデバイスを実現する技術、過酷な環境条件での高信頼性を実現する技術、電磁界解析や熱解析、応力解析などのシミュレーション技術などになります。
	主に、高耐熱接合や気密封止などでデバイスの小型化と高信頼性を実現する技術、超小型で異形の製品を高速かつ低ダメージで搬送する設備設計技術などになります。
	非破壊分析、熱分析、有機・無機分析、表面分析などにより、材料の組成を物理的・電氣的に評価する技術、同様の分析手法により材料や製品に発生した故障の原因を明らかにする技術になります。

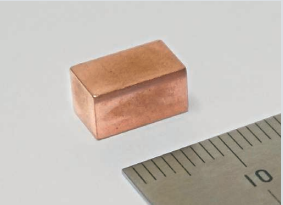
Close Up!

第49回日本産業技術大賞 内閣総理大臣賞を受賞
業界最高水準の容量を持つ高密度小型酸化物全固体電池（二次電池）

ムラタは、主力製品である積層セラミックコンデンサや多層デバイスなどで培ったプロセス技術と、最先端の電子部品を開発する中で蓄積した多様な材料技術を組み合わせ、業界最高水準[※]の電池容量を持つ全固体電池を開発しました。一般的な電池で使用する電解液の代わりに、酸化物セラミックス系電解質を使用したことで、「燃えない」「熱に強い」特性を有しています。その独創性、先進性が評価され、第49回日本産業技術大賞において最高位である内閣総理大臣賞を受賞しました。

小型かつ高エネルギー密度を実現し、過酷な環境下でも高いパフォーマンスを発揮する当製品は、これまで

実現が難しかったウェアラブル機器のさらなる小型化や信頼性の向上に貢献します。また、従来のリチウムイオン二次電池と比べ、優れた安全性・耐久性を実現しているため、特に高い安全性が要求され、長時間の利用が前提とされるワイヤレスイヤホンなどのヒアラブル機器や広がりをもてるIoT社会の多様なニーズに対応し、豊かな社会の実現に貢献していきます。



※ 2020年8月、当社調べ。

53

54

人 材

個性を尊重し、互いに学びあう姿勢でともに働き、属性に対する偏見を持たず、個人の資質にあった成長の機会を平等に提供していき、さまざまな背景を持つ従業員が意欲高く働き、組織としてイノベティブな価値創出ができるムラタを目指しています。

人権と多様性の尊重

多様な従業員が自律して動き、ビジネスパートナーも含めチームとして連携し、ムラタの総合力を発揮する基盤になっていくことを目指しています。

人権・労働に関する基本方針の刷新

2009年度に制定した「CSR憲章」を補完するものとして、2012年「人権・労働に関する基本方針」*を策定し、2019年1月に大幅改定を行いました。

この数年の事業拡大によって、社会に対する影響が増大し、ムラタに対する社会からの期待も大きくなっています。こういった状況を踏まえ、事業の急拡大が人・組織・地域社会にどのような影響を与えているかを議論し、ムラタへの期待を再度分析、国連・ILO・RBA等の宣言に準拠した方針に見直しました。

従業員一人ひとりの基本的人権を尊重し、擁護し、侵害しない方針をあらためて明確にしながら、ムラタの社是と歴史に込められた人権への意識をこめて、大幅に改定を行いました。この「人権・労働に関する基本方針」を通じて、ムラタに留まらず、ムラタのサプライチェーンを通じて、ビジネスパートナーにおいても、この方針が尊重される社会の実現を要請し、支援していきます。



コロナ禍の中、役員合宿では社外講師を招きリモートにて人権セミナーとディスカッションを実施

※人権・労働に関する基本方針
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/human_rights

人権への取り組み

「人権・労働に関する基本方針」のマネジメントマニュアルを制定しており、ムラタで働くすべての人が持つ基本的人権を尊重し、擁護していくための具体的なプロセスや体系や権限、目標設定・教育体系などを明記しています。

また、「人権・労働に関する基本方針」の改定に合わせて、ハラスメントに対する教育体制の一新を行いました。従来より講義形式の研修を実施していましたが、これに加えE-learningにより全従業員を対象に追加しました。2019年度に先行導入し、約80%の受講率となっています。2020年度はグループ会社へ展開していき、受講率90%以上を目指しています。

また、LGBTへの取り組みも進めオンラインセミナー等を実施していきます。

女性活躍推進

多様性の尊重のひとつとして女性活躍推進にも力を入れています。特に日本では女性に対する機会均等も大きな課題であり、個人の資質にあった成長の機会を平等に提供することをダイバーシティ&インクルージョンで取り組んでいます。

新卒総合職採用においては女性比率目標を掲げており、「リケジョセミナー」など女性採用にターゲットを絞った各種採用活動を実施しています。

また、配偶者出産育児休暇や学校臨時休校休暇などさまざまな法定を上回る制度を設け、従業員一人ひとりが仕事と家庭を両立し、心身ともに健全な状態で価値創造ができるように、引き続き今後も努力していきます。

従業員が安心して働ける環境づくり

新型コロナウイルス感染症により、「健康・安全」を取り巻く環境が大きく変わりました。ムラタでは、さまざまな課題を前進させる大きな機会と捉え、取り組みを行っています。

新型コロナウイルス感染症への対応

ムラタでは代表取締役社長を本部長とする危機対策本部を設置し、新型コロナウイルス感染症の対応指針として、事業継続は従業員の安全確保を前提に考えること、物理的な感染対策だけでなく心理面のケアも重視すること、長期間この事態が継続することを前提に対応することを据えました。それに基づき、従業員の健康と安全、事業運営を守るための感染防止をさまざまな機能が連携して行いました。最初に直面した中国の製造拠点では、従業員の検温・手指消毒の徹底、職場の消毒、感染対応マニュアル作成等を迅速に行い、他拠点でも当対策を参考にしました。欧米では在宅勤務を行い、従業員の孤立感を緩和するための定期的メッセージ配信等もしました。フィリピンでは、物理的な感染防止対策に加え、従業員向けに教育を実施しました。

日本では、3密回避のレイアウト変更や、在宅勤務、従業員食堂に行動トレースのためのQRコード登録システムを導入、体調不良者の出勤制限（休業補償）の徹底や、学校等の休校に対する特別有給休暇の付与等を実施しました。同時に「従業員の心身のケア」も重視し、在宅勤務を健康的に行うノウハウ集と、緊急事態下でのコミュニケーションや労務管理等の具体的な助言をまとめた冊子を管理職向けに発行しました。各所の医療専門職が重症化リスクや不調のある従業員への個別ケアも行いました。経営トップから、従業員の努力に対する敬意と感謝、健康の感度を高める旨のメッセージも配信しました。

緊急事態宣言解除後は「従業員の安全確保とストレス低減の両立」を目指す「Withコロナ期」として、医学知見に基づいた職場運営のあり方を配信しています。

安全衛生

2020年度より安全衛生と健康推進機能を同じ組織に統合し、「健康あってこそ安全」というコンセプトで安全衛生の取り組みをスタートしました。「Withコロナ期」において明らかになった課題のひとつは、在

宅勤務の対象人数や期間の延長により、「家」を「職場・作業環境」のひとつの場所として捉える必要性です。

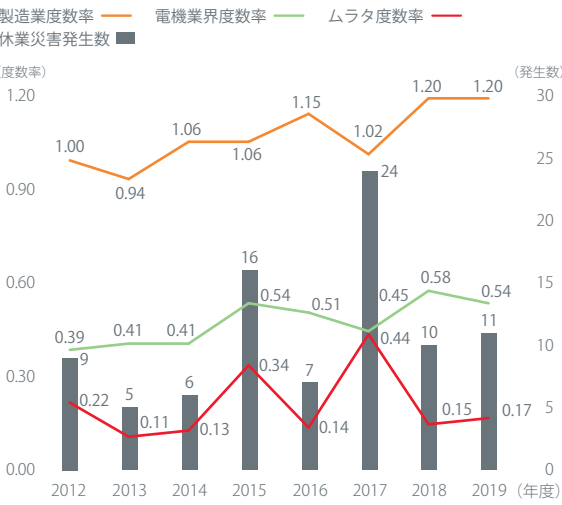
在宅勤務中の安全確保のために、在宅勤務の作業環境と健康状態についてのセルフアセスメントツールを作成し、社内展開しています。これを人事機能と連携し、在宅勤務をする場合は、このツールでアセスメントを行い、安全と健康を確認した上で行うことにしました。

休業労働災害の発生件数は、2017年24件→2018年10件→2019年11件と減少後は、横ばい傾向です。2019年に発生した労働災害を分析すると、全体の7割以上がリスクアセスメント評価での事前リスク抽出がありませんでした。また、全体の原因の7割以上が、不安全行動が原因となっていました。

そこで、安全衛生マネジメントの改善と安全文化の構築を課題とし、新たな取り組みを開始しました。具体的には、リスクアセスメント評価の見直しや健康経営アプローチや外部資源・IoTシステムを活用した安全管理手法の展開などによる、マネジメントの改善です。また、安全衛生教育体系の改善や次世代の安全衛生担当者の育成などによる、安全文化の構築にも取り組んでいきます。

このように、さまざまな角度から施策を展開していくことで、経営・管理職層が責務を負う「安全配慮義務」と、従業員自身が担う「自己保健義務」との両輪による安全第一主義の職場環境と従業員の安全衛生リテラシーの向上を目指します。

労災度数率と休業災害発生数の推移



健康経営

従業員の健康づくりに真摯に取り組むために、中期の指針として2019年度に「ムラタ健康経営プラン」を策定しましたが、健康保険組合の統合や各種データベースの充実、また新型コロナウイルス感染症により「健康・安全」に対する従業員の意識が大きく変化したことから、当プランを改訂することになりました。「地に足の着いた健康経営」をコンセプトに、あらためて課題設定し、より現状を踏まえた施策に進化させています。

グローバルでの人材の育成

ムラタでは人材育成基本方針として、「個人の『育つ力』、上司・職場の『育てる力』、会社の『育む力』を高める」を掲げています。これに基づき、育ち・育てあう風土を実現する取り組みを行っています。

グローバルでの人材ローテーション

ムラタでは、海外でのさらなる事業拡大を見据え、海外での人材採用を増やしてきました。こうした人材の積極活用を進め、グローバルでの適材適所の推進を目指したローテーション制度を2007年度に立ち上げました。海外の現地従業員を日本や他国の関係会社に派遣するこの制度によって、2019年度までで累計876名のローテーションを実施しました。

たとえばタイの生産子会社では、ローテーション制度の導入当初から従業員を日本へ積極的に派遣してきました（2019年度までの累計で110人）。タイ帰国後には、1）日本で体系的に学んだ経験やスキル 2）社是に基づいた働き方や考え方、3）日本語だけでなく、日本の事業部、工場とのコミュニケーションネットワークを生かし、多くのタイ従業員が活躍しています。従来、日本人駐在員が担っていたポジションについて、日本で経験を積み、帰国後、日本人駐在員の後任候補として重要なポジションを担うメンバーも育ってきています。

また、この制度は、派遣された従業員本人のモチベーションアップや育成につながるだけでなく、全世界のムラタが一体となって経営課題に取り組んでいくための土壌の形成にも寄与しています。



たとえば、プランのひとつ「ストレスマネジメントの強化」においては、新型コロナウイルス感染症という未だかつて経験のない大きなストレスにどう対応していくのか、影響を特に大きく受ける層はどこかという観点で見直しています。具体的には、在宅勤務率が高い事業所の新入社員に対し、オンラインのセルフケア研修を実施しました。そこでは、ストレス対処法や相談力を高め、セルフケアの方法などグループワークを通じて学ぶ機会を設けました。今後は効果確認を行った上で、より有用な内容や手法に改善していきます。

グローバルに活躍する現場改善士

現場改善士は、製造現場で働く人が必要なスキルを講義と実践を通じて取得し、実際の改善を行う従業員を認定する社内資格で、約1200人が活躍しています。ローカル社員やマザー工場からの応援なども含め、海外にも多くの現場改善士がいます。

育成面では各拠点でのOJTのほかに、富山村田製作所内に開設された高岡教育センターでは座学と実践を組み合わせた育成講座用の環境も設置され、世界中のムラタ従業員が現場改善士を目指し、研修および実践をともにを行っています。

現場改善士が普及する以前は、本社から専門家を派遣、改善活動をしていましたが、「現場のことは現場が知っている」という考え方のもと、今では自分達が決めたことを自ら行っていくことで改善活動の定着を図っています。

また、現場改善士は通常の製造現場の改善以外にも、量産立ち上げや海外への移管、スマートファクトリー化においても欠かせない存在となっています。

そういった場で現場改善士は、ムラタのモノづくりのマニュアルにはない根底に流れるものを伝えていく役割も担っています。

現場改善は、ただ改善士一人が努力してうまくいくものではありません。経験と知識、そして周りのメンバーをどう巻き込んでいくかが重要となっていきます。自ら考え周りと同じし、ともに喜びを分かち合うことで、ムラタの製造を育んでいきます。

多様な個の力を活かし、連携する風土

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

歴史に裏打ちされた理念教育の推進

2019年当社長岡事業所内に従業員教育施設としてムラタイノベーションミュージアム（MIM）を設立しました。ここでは、ムラタの理念（社是）が制定された背景、その想いだけでなく、これを大切にしながら歩んできたムラタの歴史やグローバルに広がるムラタを学ぶことができます。ムラタの挑戦の歴史を知り未来を見つめることで、経営理念の共有とこれからの人材を育むことを目指しています。



理念浸透に向けた活用の一歩

昨年は、まずはインストラクターを増やすことを目的とし、教育担当者や各部門で理念浸透に力を入れている、入れようとしているメンバーを中心に、勉強会を実施してきました。これらのメンバーが核となり、各職場の理念、歴史教育を企画、実施してもらうことを期待しています。また、直接行くことができない人もその雰囲気を感じてもらえるようにVRミュージアムを開設し資料の一部を閲覧することができるようにしています。

今後のMIMへの期待

階層教育への組み入れ、入社歴の浅い従業員へのフォローアップ、海外ローカル社員向け研修の実施など、より幅広く理念の浸透を進めていくための場として活用していく方針です。

POINT! 「社是を通してみる事業の未来」

MIMは、事業における社是の浸透でも一翼を担っています。この場で学んだことを題材に、ワークショップをするための研修室を併設しており、たとえば中期方針を立てる際に社是とムラタの歩んできた歴史をあらためて学んでから、これからの事業について考えている事業部もあります。社内では中途採用やM&Aで採用された従業員や海外からの出向者などさまざまなバックグラウンドを持つメンバーが存在し、今まで「当たり前」に共有していたムラタが大切にしてきた社是への想いやムラタらしさが伝わらず、方針にこめられた想いが共有できなくなってきたことがありました。この場所でムラタのDNAの根底にある社是とこれとともに歩んだ歴史を学び、その上で変えていくもの、引き継いでいくものを考えています。



環境

近年、世界各地で深刻化している環境問題に対応するため、資源循環や脱炭素に対する取り組みが企業に求められている現状です。特に気候変動については、取り組みの内容はもちろんのこと、その情報開示もより強く要求されるようになってきており、気候変動に関するリスクと機会をどのように把握し、管理しているのかを開示することが課題となっています。ムラタでは気候変動対策の強化、および持続可能な資源利用をマテリアリティ（重点課題）として設定し、社会からのさまざまな要求に的確に対応できるよう取り組みを進めています。

TCFDへの対応

ムラタは金融安定理事会 (FSB)^{※1}により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース (以下「TCFD」)^{※2}による提言への賛同を表明しました。TCFD提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会について分析を進め、ガバナンス・戦略などの関連する情報開示に取り組んでいきます。

ムラタはTCFD提言の中で推奨される4つの中核的要素「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について、以下の枠組みで取り組みを進めています。

ガバナンス

ムラタでは、気候変動によってもたらされるリスクを管理するため、「気候変動対策委員会」を設置し、グループ全体で気候変動対策の強化に取り組んでいます。委員会は、半年に1回以上開催され、代表取締役社長を委員長とするCSR統括委員会に報告を行っており、CSR統括委員会は取締役会に報告しています。気候変動対策委員会は、担当執行役員を委員長、取締役を副委員長とし、生産工場、事業部門、開発部門およびそのほか関連部門の責任者で構成されています。

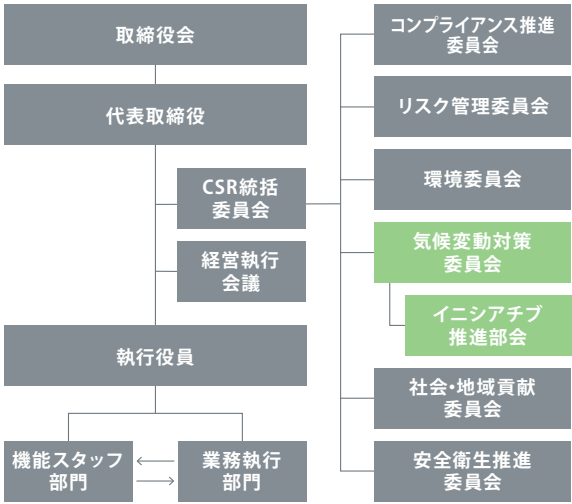
気候変動対策委員会は、ムラタの温室効果ガス（以下、GHG^{※3}）排出状況を管理し、省エネルギー（以下、省エネ）施策の全社への水平展開活動、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の導入促進などに取り組みながら、省エネに関する設備投資基準の緩和などの制度整備も実施しています。今後は製品および生産プロセスの設計段階における環境負荷の低減にもこれまで以上に取り組む予定です。

2019年には、気候変動対策を強化し社会の要求に応えるため、気候変動対策委員会の下部組織として関連部門の管理職で構成される「イニシアチブ推進部会」を新たに立ち上げました。

※3 Greenhouse gas。温室効果ガスの総称



※1 Financial Stability Boardの略
※2 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略



戦略

近年のあらゆるモノの電子化、通信機器の高機能化・高速化、自動車の自動運転化・電動化にともない今後もムラタ製品の需要が伸びることが期待されます。一方で国際的には国連のSDGs（持続可能な開発目標）で言われているように気候変動、資源枯渇、格差の拡大など深刻な課題に直面しています。そこでムラタではこれらの社会課題を起点と

したマテリアリティを特定し、事業を通じた社会課題の解決に貢献することを基本方針としています。

気候変動がムラタの事業に与える影響を評価する際には、機会とリスクを種類と時間軸に分け、さまざまなシナリオで検討しています。

● 台風や大雨などの異常気象は、工場やサプライチェーンに影響を及ぼす物理的リスクのひとつであり、たとえば、洪水や停電による主要工場の全面停止、異常気象による原材料の供給途絶などが想定されます。気候変動が進み異常気象が増加するとこれまで以上の対策が必要になりますが、ここでもムラタの技術を活用することができます。たとえば、ムラタは2017年にリチウムイオン二次電池事業を買収し、その後オールインワン蓄電池やHVDC蓄電池ユニットを開発しました。最先端技術を駆使したこの新しいソリューションは、工場の停電に対する耐性を高めることに貢献できると考えています。

● ムラタが事業を展開する地域における炭素税導入などのエネルギーコスト上昇リスクは、財務計画や設備投資の意思決定において見込むべき潜在的な移行リスクのひとつです。気候変動対策委員会では、省エネ施策の全社への水平展開活動、全体的な省エネに関する投資判断基準見直しなど、省エネの取り組みや再エネの導入を強力に推進しています。また、社内のカーボンプライシング制度^{※4}導入に向けた検討も進めています。これらの活動を継続することにより移行リスクを抑制することができると考えています。

● 気候変動に対する関心の高まりや規制の強化にともない、軽薄短小でより優れたエネルギー効率を有するムラタの電子部品に対する需要が中長期的に拡大すると予想しています。ムラタ製品のカーボンフットプリント削減は、気候変動対策委員会とイニシアチブ推進部会における議題のひとつと認識しています。

● 気候変動戦略の検討のため気候シナリオRCP 2.6^{※5}の分析を行いました。シナリオ分析の結果、省エネ施策実施だけでは削減目標の達成ができないことがわかり、工場への太陽光発電システムの導入および再エネ由来の電気や証書の購入を進めています。2019年度に約3,500万kWhの再エネを活用しました。

ムラタは、2020年2月にSBTイニシアチブ^{※6}の最新の基準に基づいて排出削減目標を設定することにコミットしました。今後、さまざまな気候シナリオを検討し、これらのシナリオのもとでの事業や資産への潜在的な影響を評価していきます。

※4 カーボンプライシング制度：自社内のCO₂排出に価格を付け、CO₂を削減することに金銭的な価値を与え、企業のCO₂排出削減を促す施策
※5 気候シナリオRCP2.6：将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発されたシナリオ（Representative Concentration Pathways (RCP)：代表濃度経路シナリオ）
※6 SBTイニシアチブ（Science Based Targets (SBT) イニシアチブ）：気候変動など環境分野に取り組む国際NGOのCDP、国連グローバル・コンパクト（UNGC）、世界資源研究所（WRI）、世界自然保護基金（WWF）による国際的な共同イニシアチブで、パリ協定が目指す「世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べて2℃未満に抑える」という目標に向け、科学的根拠に基づく削減のシナリオと整合した企業のCO₂排出削減目標を認定しています。

リスク管理

ムラタでは、気候変動に関するリスク管理の重要性を認識しています。気候変動に関するリスク管理とは、潜在的なリスク要因をタイムリーに特定し、リスクに対する企業の回復力を高めるための適切な戦略を策定することと考えています。リスクを評価する際には次の点を考慮します。

- 物理的リスクと移行リスクに分類
- 短期、中期、長期などの期間を考慮
- 国、および、地域。たとえば事業を展開する国における規制変更を考慮

リスク影響評価では、影響を受ける可能性と影響度合いの両方を考慮します。気候変動対策委員会とイニシアチブ推進部会がこれらのリスク影響を評価する役割を担います。委員会における評価内容は、CSR統括委員会に報告され、必要に応じて取締役会およびリスク管理委員会などほかの委員会と連携します。

現在、リスクにつながる規制の強化などの社会動向は業界団体を通じて定期的に情報を収集しています。今後ムラタの気候変動対策戦略や情報開示の強化のため、ステークホルダーとの意見交換プログラムを実施する予定です。この新たなプログラムにより、気候変動に関するリスクの評価と戦略策定をより効果的なものにできると考えています。

指標と目標

ムラタでは、グローバルな算出基準であるGHGプロトコルに従い、GHG排出量を算定しています。また、データは信頼性を確保するために第三者の保証機関による認証を受けています。

2019年度のGHG総排出量 (Scope1+2) は147万t-CO₂で、前年度から約16万t-CO₂の削減を実現しました。

GHG排出量 (千t-CO ₂ / 年)	期間		
	2017年度	2018年度	2019年度
総排出量	1,400	1,632	1,472
Scope 1 ^{※1}	251	312	307
Scope 2 ^{※2}	1,149	1,320	1,165

近年、事業拡大による増産に加え、M&Aや新規事業の展開により、GHG排出量は増加の一端を辿っていましたが、年間を通じた省エネ活動や再エネ導入などの活動により2019年度は増加基調に歯止めをかけ、減少に転じさせることを実現しました。2021年に140万t-CO₂以下という削減目標達成に向け、今後も気候変動対策委員会での活動を通して継続したCO₂削減を実現します。

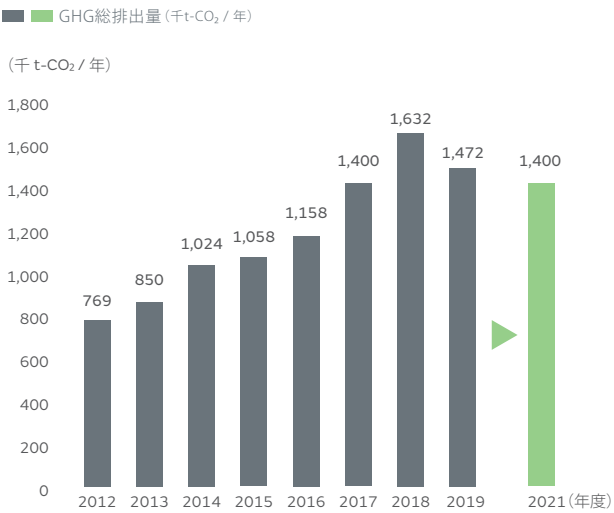
※1 Scope1: 事業者が所有又は管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出
※2 Scope2: 電気、蒸気、熱の使用にともなう温室効果ガスの間接排出

気候変動対策

気候変動対策の進捗状況

ムラタでは、「気候変動対策の強化」を社会課題を起点とするマテリアリティとした事業運営に取り組んでいます。これまで省エネに関して独自の設備投資基準を設け、積極的に省エネ設備投資を行うことで気候変動対策を進めてきました。またGHG排出量の第三者認証を取得し、情報開示も積極的に行うことにより、CDP^{※1}気候変動調査などの社外からも高い評価を受けています。しかし、近年の事業拡大による増産に加え、M&Aや新規事業の展開により、GHG排出量は急速に増加しています。こうしたGHG排出量の増加基調に歯止めをかけ、削減を行っていくために、担当執行役員を委員長、取締役を副委員長とする気候変動対策委員会や下部組織のイニシアチブ推進部会を中心に、SBTの考え方に基づくGHG削減目標の設定や、TCFD提言に関する情報公開内容を

GHG総排出量の推移



活動TOPICS

社会からの要求に的確に対応することを目指して

気候変動に関して企業に求められることの幅が広がっています。そこでムラタでは、他社に先駆けてこれらの要求に対応していくために、気候変動対策委員会の下部組織として「イニシアチブ推進部会」を立ち上げました。この推進部会では、関連部門とさらなる連携を

深めながら、社会動向の収集や対応方針の検討、実施を担い、また定期的に委員会へ報告を行います。

直近の活動としては、SBTイニシアチブの基準に基づいた目標の設定と認証取得、TCFDに沿った情報開示の拡充などを旨として関連部門で連携して検討を進めています。

協議しており、さらなるGHG削減の取り組みを継続して推進しています。

さらに、これまでの設備投資を中心とした省エネだけでなく、自社のセンシングとIoT技術を組み合わせた新たなエネルギーマネジメントシステムを構築し、生産におけるエネルギー使用を最適化することをはじめています。

また国内で気候変動問題に対し積極的に取り組む団体である日本気候リーダーズ・パートナーシップに参画し、社外の知見を活用して自社の活動を加速させるとともに、参加企業との協働により世界の気候変動対策に寄与する事業の立ち上げも検討していきます。

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

近年、事業拡大による増産に加え、M&Aや新規事業の展開により、GHG排出量は増加の一途を辿っていましたが、年間を通じた省エネ活動や再エネ導入などの活動により2019年度は増加基調に歯止めをかけ、減少に転じさせることを実現しました。2019年度のGHG総排出量は147万t-CO₂で、前年度から約16万t-CO₂の削減を実現しました。

2021年に140万t-CO₂以下という削減目標達成に向け、M&Aによる新規事業所も含めて全社として、省エネだけでなく、再エネの導入や、カーボンプライシングの導入などさまざまな施策を検討し、継続したCO₂削減を実現します。

気候変動対策に関する第三者認証^{※2}

気候変動への取り組みが企業に求められる中、ムラタでは確かなデータでGHG排出量を管理し、信頼性の高いデータを開示することが第一歩であると考え、GHG排出量について第三者認証を毎年取得しています。また、ムラタでは太陽光発電の導入にも積極的に取り組んでいることから、再エネ由来電力利用量についても認証を取得しています。

※2 第三者認証
https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/environment_murata/climate_change

Scope	温室効果ガス種類	排出実績 [t-CO ₂] (2019年度)
Scope1	CO ₂	171,718
	CH ₄	0
	N ₂ O	0
	HFCs	1,314
	PFCs	133,907
	SF ₆	0
	その他	0
	CO ₂ （電力起因）	1,165,203

再生可能エネルギーの導入

ムラタでは「気候変動対策の強化」の取り組みのひとつとして、事業活動にともなう消費電力における再エネ拡大に取り組んでいます。グローバル企業として、国内だけではなく中国などの海外でも積極的に太陽光発電の導入を進めてきました。

2019年度は、太陽光発電設備による発電など再エネ由来の電力利用量が約3,500万kWhとなり、約2万t-CO₂の抑制に貢献しました。継続して国内外で再エネの導入を検討し、環境負荷低減に貢献してまいります。

2019年度の具体的な再エネ導入の取り組みのひとつとして株式会社岡山村田製作所（岡山県瀬戸内市）が所有する1,200台分の社有駐車場を活用し、日本最大級となる駐車場型メガソーラーシステムを導入し、2020年3月に発電を開始しました。本システムには一般的な表面発電パネルではなく、裏面でも受光可能な両面発電パネルを採用しているため、表面へ

Scope	カテゴリー	カテゴリ名	排出実績 [t-CO ₂] (2019年度)
Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	3,262,165
	カテゴリ2	資本財	692,734
	カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	178,261
	カテゴリ4	輸送、配送（上流）	173,679
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	20,397
	カテゴリ6	出張	9,634
	カテゴリ7	雇用者の通勤	33,336
	カテゴリ8	リース資産（上流）	対象外
	カテゴリ9	輸送、配送（下流）	
	カテゴリ10	販売した製品の加工	
	カテゴリ11	販売した製品の使用	316
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	
	カテゴリ13	リース資産（下流）	
	カテゴリ14	フランチャイズ	対象外
	カテゴリ15	投資	
		その他	

の直射日光だけでなく、駐車車両や地面から受ける反射光による発電も可能であり、設置面積あたりの発電効率を向上させています。本システムによる発電能力は年間で一般家庭600世帯相当、削減できるCO₂は1,698トンを見込んでおります。

また、2021年中には、さらに駐車場500台分の両面発電パネルの追加設置を予定しております。



株式会社岡山村田製作所 駐車場型メガソーラーシステム

持続可能な資源利用

資源循環への取り組み

近年、中国などアジア諸国の廃棄物輸入規制や海洋汚染などの環境問題を受けて、プラスチックに関する資源循環への取り組みが求められています。特に日本では中国の廃棄物輸入規制により、リサイクルできずに

廃棄物管理

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

2019年度-2021年度中期目標（生産高あたりの廃棄物排出量の2016年度-2018年度平均比7%改善）に向け、2019年度は前年度実績の原単位以下とする単年度目標に取り組みました。2016年度-2018年度は生産増などにより増加傾向でしたが、2019年度に廃液の自社処理施設の導入やめっき廃液の濃縮などの削減施策に取り組み、前年度実績の原単位以下という単年度目標を大幅に達成することができました。

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

水資源管理

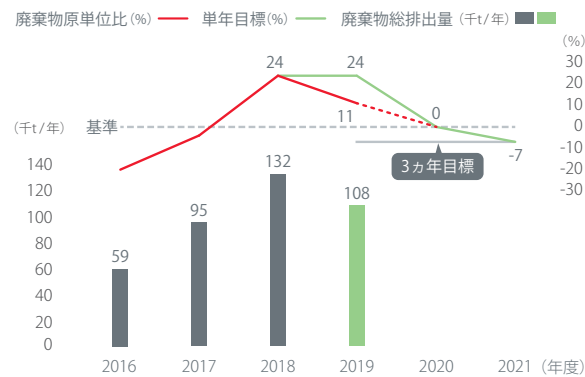
ムラタでは事業活動で使用する水資源の有効利用を推進しています。また企業活動に影響をおよぼす水リスクへの対応を実施しています。

2019年度-2021年度中期目標（生産高あたりの水使用量を2016年度-2018年度平均比で21年度に6%改善）に向け、2019年度は2016年度-2018年度原単位平均から5%改善するという目標に取り組みましたが、2%増という結果となりました。その要因としては、富山村田製作所において、2019年度に導入予定だった排水を生産工程で再利用するための処理装置の稼働の遅れが挙げられます。また、生産高の落ち込みに対し、水の使用量に占めるインフラ関連（冷却塔の冷却水など）の割合が全体の約半分を占めることも原単位の悪化の要因となりました。これは、原単位算出の分母となる生産高が低下する一方で、生産条件のひとつである空調などの条件は変化しない為、水の消費量は低下せず、相対的に分母が小さくなることで原単位が

埋立処理となる廃棄物が急増しています。このような状況の中で、ムラタでは「ゼロエミッション」を継続するため、素材メーカーと定期的に情報交換し、現在より品質の高い原材料にリサイクル処理できる方法を検討しています。

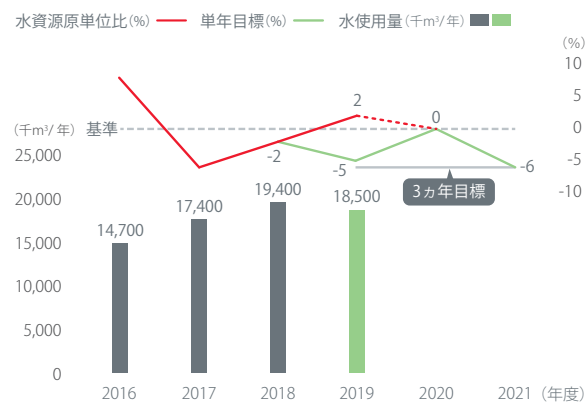
なる廃液自社処理施設の導入や不良率の削減などにより2019年度-2021年度中期目標も達成する計画です。

廃棄物総排出量と実質生産高原単位の推移



悪化したことによります。特に、2019年度は工場での新棟建設を進めたこともあり、生産増への寄与よりも空調用途などのインフラ需要が増加したことも先述のように原単位の悪化を招く結果となりました。2020年度に各事業所の水使用量の削減施策案を見直すことで、2019年度-2021年度中期目標を達成する計画です。

水使用量と実質生産高原単位の推移



公害防止と化学物質管理

公害防止の取り組み

2019年度に、社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）に「公害防止」を特定しました。

ムラタでは、化学物質による汚染を重要な環境リスクと認識し、その回避に努めています。特に液体化学物質（燃料、有機溶剤、酸、アルカリの新液や廃液など）の貯蔵や事業所内移送に関連する設備は、事故の未然防止のため、4つの自主基準を定めて対策を実施しています。

なお、2019年度も、重大な環境事故や環境法規制の違反はありません。

未然防止のための自主基準（設備関連）

- **地下埋設タンクの原則禁止**
液体化学物質の貯蔵タンクや排水処理の原水槽は地上化を原則とする。やむを得ず地下に設置する場合には必ず二重化する。
- **浸透防止塗装**
液体化学物質の取り扱い場所は、浸透防止塗装もしくはステンレス製の受け皿を設置する。
- **地下埋設配管の禁止**
液体化学物質や工程排水の移送配管は架空とする。
- **緊急遮断装置**
タンクローリーなどで液体化学物質を移送する作業場所は、事故発生時の敷地外への漏えいを遮断できる構造とする。

化学物質管理

ムラタは、持続可能な社会を目指して、地球環境への負荷が少ない製品の提供に努めています。

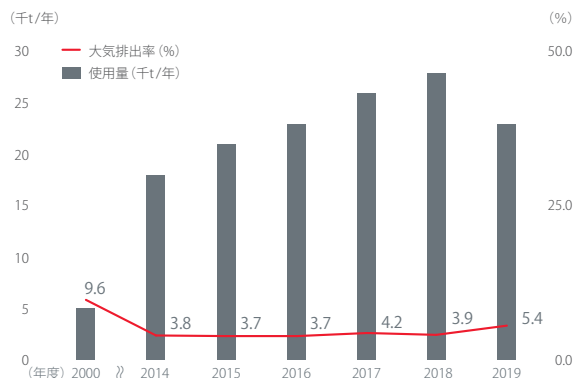
RoHS指令やREACH規則などの法令遵守はもとより、環境負荷物質のグローバル・トレンドやお客様からのご要求を取り入れたムラタの自主基準を設け、右図のような管理体制で、製品に含有される環境負荷物質の削減・禁止に積極的に取り組んでいます。さらにムラタは、環境負荷物質の法改正にも先回りの対応を実施しています。

現在のRoHS指令では、EUで販売される電子・電気機器に対して10種類の化学物質の含有が制限されています。このうち、4種類の特定フタル酸エステル類の含有制限は2019年7月22日から施行された改正で新たに追加され、ムラタでは改正RoHS指令の施行

大気汚染物質の排出抑制

大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物（VOC: Volatile Organic Compound）の排出抑制のため、自主的な取り組みを実施しています。揮発性有機化合物の使用量の多い事業所には、排ガス処理装置（RTO）を導入しています。生産の増加にともなって使用量は増加していますが、自主的な取り組みによって使用量の95%を除去しています。

揮発性有機化合物使用量と大気排出率の推移（国内）



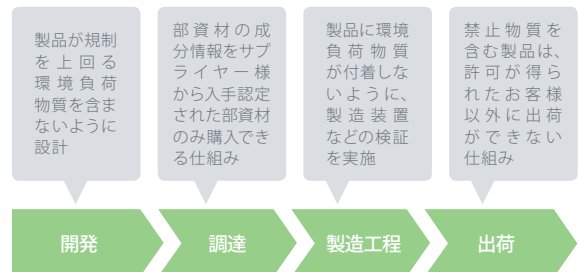
土壌・地下水の調査と浄化

過去の事業活動によって発生した土壌・地下水汚染に対しては、いち早く調査を実施し、早期の浄化完了を目指して、最新の浄化技術を導入して積極的な対応を進めています。

に先立ち、2017年7月から新規開発製品に対し特定フタル酸エステル類の含有を禁止しています。また、接触汚染を防止するため、工程や物流の過程で接触する包装材やツール類も管理の対象としています。

このようにムラタは、環境負荷物質の削減においても、社会・地域・お客様のご安心を第一に取り組んでいます。

ムラタにおける環境負荷物質の管理体制



サプライ
チェーン
マネジメント

社会になくてはならないムラタであり続けるために、お客様はもちろんのこと、仕入先様や地域の皆様とのつながりを大切にし、パートナーシップの強化に努めています。サプライチェーン全体にムラタの姿勢を伝えていくことで強固な信頼関係を築いてまいります。

仕入先様とのパートナーシップを重視した
CSR調達の推進

ムラタはこれまで「公平」「公正」「透明性」を調達活動の理念として、調達方針^{※1}に基づく仕入先様との共存共栄を目的としたパートナーシップの構築を進めてまいりました。今後もその考えは変化することなく、ステークホルダーの皆様との共栄を図るべくさらにその内容を深化させていきたいと考えています。また児童労働、強制労働、性別・宗教による差別の禁止、責任ある鉱物調達など、調達におけるサプライチェーンのCSRリスク低減にも積極的に取り組んでいきます。

現在ムラタではCSR調達において主に次の3つについて取り組んでいます。

- ① 仕入先様には、社是を土台とした「ムラタCSR憲章」と、それに基づく、「仕入先様に求める基本姿勢^{※2}」をまとめ、その遵守をお願いしています。
 - ② 口座開設時には、「CSR同意書」を締結し、仕入先様においてもRBA（責任ある企業同盟）のCode of Conduct（行動規範）に準拠した活動を推進していくことについて同意をいただいています。
 - ③ 2017年からは、「CSR遵守状況チェックリスト」の運用を開始しております。仕入先様自身がCSR遵守状況をセルフアセスメントできると同時に、課題を「見える化」することで、その課題と是正方法について仕入先様とムラタとの双方で協議し、より効率的かつ根本的な解決を行うことを目指しています。
- このチェックリストによるアセスメントは毎年定期的に行っており、昨年度は約110社の主要仕入先様を対象に実施し「回収率100%」「調査時点での致命的リスクなし」との調査結果を得ております。
- ムラタは、これらを効果的に実践するためには、一方的に活動を要請するのではなく、これまでに培ったパートナーシップをもとに仕入先様と共働

していくことが重要と考えています。

近年はこれらCSR活動の対象範囲を、お付き合いのある企業のみならず、サプライチェーン全体に拡大することも求められています。ムラタはこれからも社是の精神に基づき、仕入先様と共存共栄を目指すことで、長期に渡る信用の蓄積や強固なパートナーシップを構築し、CSR調達をますます拡大・高度化しステークホルダーの皆様が安心できるサプライチェーンの確保を推進してまいります。

また、ムラタではCSRやESGに代表される非財務の課題を経営戦略に織り込むべきという考えのもと、社会課題を起点としたマテリアリティ（重点課題）を設定し、全社プロジェクトを立ち上げ活動を進めています。調達の観点からはマテリアリティの「サプライチェーンへの展開」を行うべく、当プロジェクトに参画しています。さらには、調達部門の中期方針として「ESGを考慮したCSR調達の実現」を掲げ、自社視点のみならずステークホルダー視点の課題も取り入れることで、当方針の遂行に努めます。

具体的には、ESGインデックス等の調査項目、株主・投資家様やお客様からのご質問などを元に約30の課題を設定し、それらを「社内での取り組みができていないか」「ステークホルダーに情報公開ができていないか」の2つの視点で作成したマトリックスを使って位置づけを明確にしました。さらにそれぞれの象限によって課題の進め方を「新たなテーマとして取り組みを開始」「情報公開の方法を検討し実施」「現在公開されている内容を再確認し必要に応じて改定」の3つに分類し、推進計画の策定を行いました。今年度においては特に「仕入先様に向けた行動規範の作成」「仕入先様へのCSR監査の実施」を重点テーマとして位置づけ、これに取り組んでいきます。

今後は策定した計画に基づき仕入先様と共働しながら課題の解決を進めるとともに、進捗に応じた定期的なマトリックスの更新を行い、株主・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様への情報公開に努めてまいります。

※1 調達方針
<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/procurement/policy>

※2 仕入先様に求める基本姿勢
<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/procurement/expectations>

責任ある鉱物調達の推進について

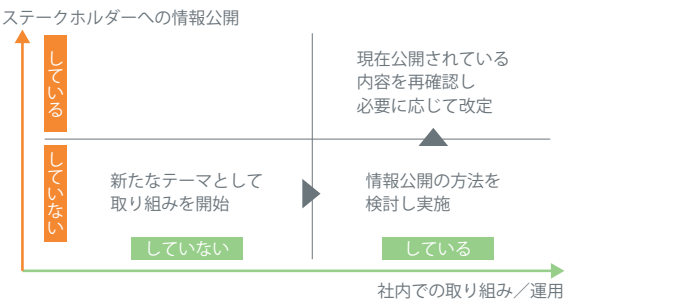
鉱物調達において深刻な人権侵害が社会問題となり、責任ある鉱物調達への関心が高まっています。

ムラタにおいては、CSR（企業の社会的責任）の一環としてこれを捉え、対応方針に基づき業界標準に準拠した調査および情報提供を行っています。また社内体制として、代表取締役社長を委員長としたCSR統括委員会において、責任ある鉱物調達に対する活動内容やその進捗・課題について経営トップと共有化し意思決定を行っています。

過酷な労働環境下での強制労働や児童労働など、サプライチェーンにおける重大な人権侵害に対して、ムラタは人権デュー・ディリジェンスに対応した持続可能な調達に取り組んでいます。たとえば責任ある鉱物調達のリスク査定対象をOECD Annex II リスクに、また地域をCAHRAs (Conflict-Affected and High-Risk Areas) に広げるといった取り組み方針の改定のほか、仕入先様に対する定期的な鉱物サプライチェーンリスク査定の仕組みの見直しや、鉱物調達における懸念事項への相談窓口開設等も行いました。

お客様からのサプライチェーン情報提供のご要望に対しては、RMI (Responsible Minerals Initiative) が発行するCMRT (Conflict Minerals Reporting Template) に加え、昨年よりCRT (Cobalt Reporting Template) によるコバルトの情報提供も開始しました。またその情報に変化がないかを確認するため、仕入先様に対して定期的な調査も継続しています。3TG サプライチェーン調査においては、当社主力製品である積層セラミックコンデンサをはじめ、インダクタ、サーミスタ、圧電製品などについては、すでにコンフリクトフリーであることを確認しています。また、コバルトの

課題取り組みの考え方



使用が多いリチウムイオン二次電池製品においては、現在全体の約80%の仕入先様より回答を取得し、そのうちRMAP未参加の製錬所に対して受審を促す呼びかけを行うなど、コンフリクトフリーに向けた取り組みを積極的に行っています。今後も当社鉱物サプライチェーンの安全性を担保するため、継続して調査を続けるとともに、報告された情報に対して、OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンスに基づいて規定した社内基準に沿って評価し是正措置を行うなど、(▶P67参照)仕入先様と一体となって改善に取り組むことで、サプライチェーンにおける人権等のリスク軽減につながる取り組みを継続的に推進していきます。

ムラタはJEITA「責任ある鉱物調達検討会」、RMIの会員企業でもあり、業界のイニシアティブである団体に属することで業界全体の仕組みづくりなど個社では限界のある課題に対しても積極的に取り組んでいます。JEITA主催の「責任ある鉱物調達説明会」では、講師としても参画しており、また、JEITA「製錬所支援チーム」の一員としても、RMAP未参加の製錬／精製所に対して受審を促す活動も行っています。

今後マイカやリチウム、グラファイトといった対象鉱物の拡大やリスクの高まりに対しても、ムラタは積極的に取り組んでいきます。またこれまで以上にお客様、仕入先様、業界などと密接に連携することでサプライチェーンの透明性を確保し、人権等リスクも考慮したCSR調達に引き続き取り組んでいきます。

そしてこれらの活動を推進し実現することで、ステークホルダーの皆様へ安全・安心をお届けしていきます。

地域社会との
つながり

ムラタは「ムラタがそこにあることがその地域の誇りであり、喜びであるような企業でありたい」と願っています。ムラタの持てる資源（人・専門性・施設・資金）を有効活用し、継続的な社会・地域貢献活動に取り組みます。

人と組織と社会の調和の実現に向けて

ムラタはこれまで、地域の方々にムラタの事業や取り組みをご理解いただきながら信頼関係を築くことに努めてまいりました。それが目に見えない大切な資産となり今日まで事業活動を継続することができたと感謝しています。中期構想2021では「人と組織と社会の調和」を健全に成長するための課題のひとつとして掲げ取り組んでおり、事業を営む地域の

課題解決につながる活動を継続的に行っております。具体的には「次世代育成支援、コミュニティへの支援、環境保護、学術支援、文化支援」といった活動を中心に、地域の皆さまをはじめとした幅広いステークホルダーとのつながりをこれまで以上に大切にしたいと考えています。社会・地域貢献活動に取り組みます。

2019年度活動事例紹介

体験型プログラミング出前授業「動け！！せんせいロボット」でプログラミング教育を支援

ムラタでは、子どもたちにモノづくりを支える「技術者」の仕事に面白みを感じてもらうことなどを目的に2006年度より出前授業を行っています。そしてさらに2019年度より、小学校の学習指導要領で目的とされている「プログラミング的思考（論理的に考えていく力）の習得」に貢献する体験型プログラミング教育出前授業を開始しました。東京・京都・島根・岡山の小学校（計8校）で取り組み、総受講児童数は411名でした。今後は教育現場と調整しながら国内で順次取り組みを拡大していきます。



中国の大学生の科学技術革新活動を支援

中国の無錫村田電子有限公司、村田新能源(無錫)有限公司、深圳村田科技有限公司の3社は科学技術関連のアイデアや作品のコンテスト「ムラタカップ2019」を南京理工大学、西安科技大学で初開催しました。村田製作所チアリーディング部のパフォーマンス実演や技術者による講演「村田製作所のロボット開発」も実施し、中国が政策で推し進めている大学生の科学技術革新活動を支援しました。

イギリスの地域の子どもたちへサポートを行う財団の活動を支援

Murata Electronics Europe B.V. UK Branchの従業員が特別な支援を必要とする地域の子どもたちにダンス、歌、演技を通じた豊かな体験を提供できる場所、アルダーショットのミュージカルアカデミー（スターバースト財団主催）の改装作業を支援しました。



学術支援

学術振興を通じて科学技術の発展に尽くしたいと考え、1985年に設立された「村田学術振興財団」は、科学技術の向上・発展や、人文・社会科学分野の諸問題の解決に寄与する研究への助成金交付や、研究者の国際交流を促しており、2017年度より海外の大学への助成も開始しました。

2019年度国内では研究助成141件、研究会助成35件、海外派遣援助94件で計3億6,028万円、海外では研究助成20件で計1,000万円を助成しました。財団創設からの累計助成金額は39億円になります。

そのほかの取り組みについてはウェブサイトをご覧ください ▶ <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/society>

OECD Due Diligence Guidance 5ステップに準じた取り組み

ムラタは自社製品に含有される3TGおよびコバルトなどにおいて、CAHRAsにおける人権侵害などのAnnex IIリスクを低減するためOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンスに則り、以下に取り組んでいます。

OECD Due Diligence Guidance 5ステップ

ステップ1	強固な管理システムの構築
ステップ2	サプライチェーンにおけるリスクの特定と評価
ステップ3	特定されたリスクに対処するための戦略の構築と実施
ステップ4	独立した第三者による製錬／精製業者のデュー・ディリジェンス行為の監査を実施
ステップ5	サプライチェーンのデュー・ディリジェンスに関する年次報告

ステップ1 強固な管理システムの構築

- ムラタは「責任ある鉱物調達対応方針」を定め、自社製品に含有する対象鉱物のCAHRAsにおけるAnnex IIリスクの有無について管理する仕組みを構築しています。
- 責任ある鉱物調達の取り組み内容と課題はCSR統括委員会において定期的に経営トップと共有化し意思決定を図っています。
- 取り組み方針はウェブサイトなどで周知を図るとともに、お取引先様にはムラタの方針に基づく取り組みについて同意をいただいています。
- サプライチェーン上の製錬/精製業者を特定するために、国内外の仕入先様に対して業界標準（RMAP）に基づく調査を行っています。
- 仕入先様には毎年JEITA主催の責任ある鉱物調達説明会の案内状を送付し、業界最新動向や現状課題などに関する勉強会に参加いただいています。

ステップ2 サプライチェーンにおけるリスクの特定と評価

- RMIの発行するCMRT、CRTを利用した製錬／精製所調査を定期的に行っています。
- 仕入先様へは第3者機関による監査プログラムで認証された製錬／精製所を使用いただくよう要請しています。
- 調査では、3TGおよびコバルトの含有確認、原産国の確認、製錬／精製所の特定を行っています。
- 仕入先様から報告された製錬／精製所情報や責任ある鉱物調達に関する管理体制に対して、社内基準に沿ったリスク評価を行っています。
- 特定された製錬／製錬所について、必要に応じてRMI監査レポートや、ウェブサイトなどからリスクにつながる情報がないかを確認しています。

ステップ3 特定されたリスクに対処するための戦略の構築と実施

- 仕入先様にはムラタの責任ある鉱物調達対応方針に基づき、人権や紛争リスク軽減に向けた取り組みを要請しています。またリスクの高い製錬／精製所を使用している場合はそのリスク内容を伝達し、改善に向けた適切な対応を仕入先様と協議しながら進めています。
- もし武装勢力との関係や人権侵害などAnnex IIリスクに該当する企業との関係が明確になった場合は、取引停止に向けた検討を行います。

ステップ4 独立した第三者による製錬／精製業者のデュー・ディリジェンス行為の監査を実施

- ムラタは個社では解決が難しい問題に対して、RMIおよびJEITA「責任ある鉱物調達検討会」の会員として業界レベルで取り組んでいます。一例として、業界主催の説明会での講師としての参加やRMAP未参加の製錬／精製所に対してその受審を促す働きかけなどを行っています。

ステップ5 サプライチェーンのデュー・ディリジェンスに関する年次報告

- ムラタの責任ある鉱物調達における活動報告は、ウェブサイトおよび統合報告書にて公開しています。
仕入先様への責任と行動 <https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/suppliers>

責任ある鉱物調達対応方針

- 1 村田製作所CSR憲章に基づいて、CSR調達活動の一環として取り組む
- 2 当社製品に含有される対象鉱物について、「OECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に準拠した管理の仕組みを構築する
- 3 上記の仕組みを活用し、よりリスクの少ない部資材を使用する努力を継続することで、金／スズ／タンタル／タングステン／コバルトなどの当社鉱物サプライチェーンにおける武装勢力への資金供与防止や人権の保護、公正な取引の推進など当社使用鉱物の責任ある調達を推進する
また、紛争や人権侵害などへの関与が明確な企業からの調達は行わない
- 4 業界団体との連携を密にし、業界標準に基づいた合理的かつ効率的な調査を、誠意を持って行う
- 5 サプライチェーンを通じて入手した鉱物に関する情報は可能な限り早くパートナー企業様と情報共有する

経営成績・財務状況の分析

2019年度の振り返り

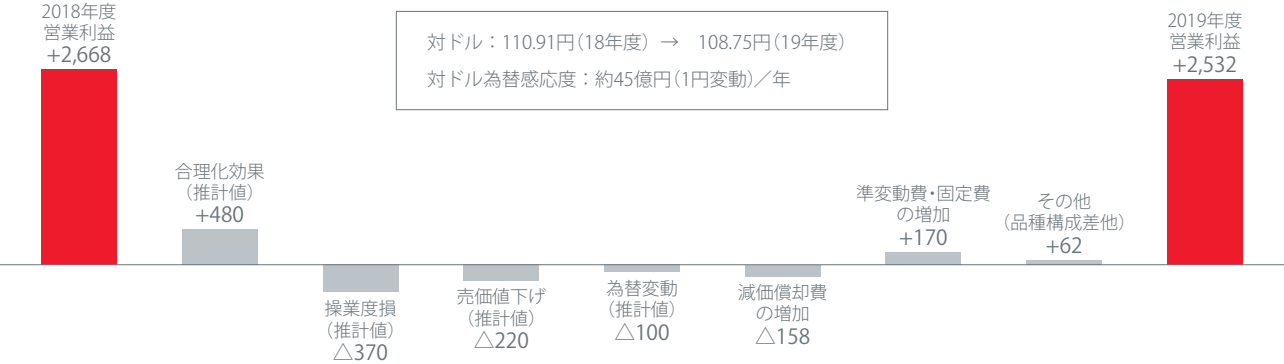
2019年度は、5G関連の需要が拡大しましたが、電子機器の生産調整や電子部品の在庫調整もあり、幅広い用途で需要に弱さが見られました。カーエレクトロニクス向けは自動車の販売台数が減少した一方で、環境対応や安全性の向上により部品搭載点数増加のトレンドは継続しました。そのような中、2019年度の売上高は、基地局向けやカーエレクトロニクス向けで積層セラミックコンデンサが増加したものの、スマートフォン向けで樹脂多層基板やリチウムイオン二次電池、積層セラミックコンデンサが減少したことにより、前年度比2.6%減の15,340億円となりました。

利益につきましては、コストダウン活動による増益要因はあったものの、操業度低下や製品価格の値下がり、

減価償却費の増加に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による海外生産拠点の稼働停止などの減益要因により、営業利益は前年度比5.1%減の2,532億円、税引前当期純利益は同5.0%減の2,540億円、当社株主に帰属する当期純利益は同11.6%減の1,830億円となりました。

「中期構想2021」において重視する経営指標としてROIC（Return on Invested Capital）（税引前）を掲げております。2019年度のROIC（税引前）は、中長期的な電子部品需要の増加を見据えて、建物や生産能力増強のための設備投資により投下資本が増加したほか、営業利益が減少したことにより、前年度比2.8ポイント減の16.1%となりました。

● 営業利益の増減実績（単位：億円）



製品別の売上状況（単位：億円）

	18年度実績	19年度実績	増減（伸び率）	増減要因
コンデンサ	5,742	5,594	△ 148 (△ 2.6%)	積層セラミックコンデンサについて、5G導入が牽引する基地局向けや、カーエレクトロニクス向けに売上が増加しましたが、電子機器の生産調整や電子部品の在庫調整の影響を受けて幅広い用途で需要に弱さが見られたことにより、前年度比で減収となりました。
圧電製品	1,386	1,293	△ 93 (△ 6.7%)	表面波フィルタが値下げの進行によりスマートフォン向けで減少したことにより、前年度比で減収となりました。
その他 コンポーネント	3,922	3,630	△ 292 (△ 7.4%)	インダクタ（コイル）がスマートフォン向けやPC向けで増加したものの、リチウムイオン二次電池がスマートフォン向けや電動工具向けで振るわなかったことにより、前年度比で減収となりました。
モジュール	4,667	4,786	+119 (+2.6%)	樹脂多層基板やコネクティビティモジュールがハイエンドスマートフォン向けで減少したものの、高周波モジュールがスマートフォン向けで大きく伸長したことにより、前年度比で増収となりました。

用途別の売上状況（単位：億円）

	18年度実績	19年度実績	増減（伸び率）	増減要因
AV	695	610	△ 85 (△ 12.2%)	デジタルカメラ向けでコネクティビティモジュールやリチウムイオン二次電池が減少したことにより、前年度比で減収となりました。
通信	7,607	7,922	+315 (+4.1%)	基地局向けで積層セラミックコンデンサが大きく増加しました。また、スマートフォン向けで樹脂多層基板やリチウムイオン二次電池、積層セラミックコンデンサが減少したものの、高周波モジュールが増加したことにより、前年度比で増収となりました。
コンピュータ及び 関連機器	2,492	2,305	△ 187 (△ 7.5%)	タブレットPC向けでリチウムイオン二次電池や樹脂多層基板が減少したほか、プリンター向けで電源モジュールが減少したことにより、前年度比で減収となりました。
カーエレクトロ ニクス	2,571	2,635	+64 (+2.5%)	自動車の販売台数は減少したものの、部品点数増加のトレンドが継続したことで車載用積層セラミックコンデンサの売上が増加したことにより、前年度比で増収となりました。
家電その他	2,352	1,831	△ 521 (△ 22.1%)	電子部品の在庫調整の影響で積層セラミックコンデンサの需要が低調に推移したほか、リチウムイオン二次電池がパワーツール向けに振るわなかったことにより、前年度比で減収となりました。

（注）当社推計値に基づいております。

財政状態の概況（単位：億円）

	18年度実績	19年度実績	増減（伸び率）	増減要因
資産の部	20,489	22,502	+2,013 (+9.8%)	主に建物の投資と積層セラミックコンデンサを中心とした生産能力増強のための投資を実行したことによる有形固定資産の増加により、前年度末比で増加しました。
負債の部	4,444	5,554	+1,111 (+25.0%)	主に中長期的な電子部品需要を見据えた設備投資を行うために社債を発行し資金を調達したことやオペレーティングリース負債の計上により、前年度末比で増加しました。
資本の部	16,045	16,948	+903 (+5.6%)	主に利益剰余金の増加により、前年度末比で増加しました。株主資本比率は、同3.0ポイント低下の75.3%となりました。

キャッシュ・フローの状況（単位：億円）

	18年度実績	19年度実績	増減（伸び率）	増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	2,798	3,503	+705 (+25.2%)	売上債権の増加が145億円、未払税金の減少が96億円となりましたが、キャッシュ・フローの源泉となる当期純利益が1,830億円、減価償却費が1,403億円となったことなどにより、3,503億円のキャッシュ・インとなりました。
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 3,037	△ 2,844	+193 (+6.4%)	建物や生産能力増強を中心とした有形固定資産の取得による支出が2,859億円、有価証券及び投資項目の購入が270億円となったことなどにより、2,844億円のキャッシュ・アウトとなりました。
財務活動による キャッシュ・フロー	515	177	△ 339 (△ 65.8%)	配当金の支払いが599億円となりましたが、設備投資を行うための資金調達を目的とした社債の発行による増加や短期借入金の増加により、177億円のキャッシュ・インとなりました。

セグメント情報の概況（単位：億円）

		18年度実績	19年度実績	増減（伸び率）	増減要因
コンポーネント	売上高	11,400	10,983	△ 417 (△ 3.7%)	積層セラミックコンデンサ・リチウムイオン二次電池・表面波フィルタなどの売上減のほか、第2四半期に計上したリチウムイオン二次電池の減損損失により減収減益となりました。
	事業利益	3,121	2,497	△ 625 (△ 20.0%)	
モジュール	売上高	4,667	4,786	+119 (+2.6%)	樹脂多層基板やコネクティビティモジュールの売上が減少したものの、高周波モジュールなどの売上が増加したことにより増収増益となりました。
	事業利益	145	494	+350 (+241.6%)	
その他	売上高	1,024	592	△ 432 (△ 42.2%)	—
	事業利益	106	57	△ 49 (△ 46.0%)	
消去又は 本社部門費	売上高	△ 1,341	△ 1,021	+319 (—)	—
	本社部門費	△ 704	△ 516	+188 (—)	
連結	売上高	15,750	15,340	△ 410 (△ 2.6%)	—
	営業利益	2,668	2,532	△ 136 (△ 5.1%)	



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2019年 3月31日	当連結会計年度末 2020年 3月31日
資産の部		
流動資産	933,941	1,027,227
現金及び預金	181,956	239,656
短期投資	69,781	106,950
有価証券	27,364	29,554
受取手形	4,053	100
売掛金	271,566	281,958
貸倒引当金	△1,510	△1,026
たな卸資産	349,315	334,408
前払費用及びその他の流動資産	31,416	35,627
有形固定資産	856,453	1,002,210
土地	68,133	72,707
建物及び構築物	536,781	633,041
機械装置及び工具器具備品	1,250,288	1,310,534
建設仮勘定	109,057	133,148
減価償却累計額	△1,107,806	△1,182,318
オペレーティングリース使用权資産	—	35,098
投資及びその他の資産	258,499	220,793
投資	66,697	49,059
無形資産	47,526	38,576
のれん	78,389	73,032
繰延税金資産	42,065	42,220
その他の固定資産	23,822	17,906
資産合計	2,048,893	2,250,230
負債の部		
流動負債	259,771	284,300
短期借入金	23,007	51,000
買掛金	75,491	79,330
未払給与及び賞与	43,485	45,374
未払税金	38,315	28,294
未払費用及びその他の流動負債	79,473	73,611
オペレーティングリース負債（流動）	—	6,691
固定負債	184,582	271,123
社債	99,813	149,764
長期債務	594	207
退職給付引当金	75,789	84,602
繰延税金負債	6,673	5,644
オペレーティングリース負債（固定）	—	28,408
その他の固定負債	1,713	2,498
負債合計	444,353	555,423
資本の部		
株主資本	1,603,976	1,694,104
資本金	69,444	69,444
資本剰余金	120,702	120,775
利益剰余金	1,493,697	1,616,783
その他の包括損失累計額	△26,273	△59,335
有価証券未実現損益	46	△61
年金負債調整勘定	△21,574	△25,999
為替換算調整勘定	△4,745	△33,275
自己株式（取得原価）	△53,594	△53,563
非支配持分	564	703
資本合計	1,604,540	1,694,807
負債資本合計	2,048,893	2,250,230



連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2018年 4月 1日～ 2019年 3月31日	当連結会計年度 2019年 4月 1日～ 2020年 3月31日
売上高	1,575,026	1,534,045
売上原価	974,808	952,583
販売費及び一般管理費	231,822	229,587
研究開発費	101,589	102,486
のれんの減損損失	—	3,934
その他の営業収益	—	7,792
営業利益	266,807	253,247
受取利息及び配当金	3,519	4,017
支払利息	△422	△512
為替差損	△2,401	△3,614
その他（純額）	△187	894
税引前当期純利益	267,316	254,032
法人税等	60,357	71,050
（法人税、住民税及び事業税）	(65,036)	(69,127)
（法人税等調整額）	(△4,679)	(1,923)
当期純利益	206,959	182,982
非支配持分帰属損益	29	△30
当社株主に帰属する当期純利益	206,930	183,012



連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2018年 4月 1日～ 2019年 3月31日	当連結会計年度 2019年 4月 1日～ 2020年 3月31日
当期純利益	206,959	182,982
その他の包括利益（△損失）		
有価証券未実現損益	320	△107
年金負債調整額	△4,579	△4,425
為替換算調整額	1,874	△28,588
その他の包括利益（△損失）計	△2,385	△33,120
包括利益	204,574	149,862
非支配持分帰属包括利益（△損失）	15	△88
当社株主に帰属する包括利益	204,559	149,950

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2018年4月1日～2019年3月31日	当連結会計年度 2019年4月1日～2020年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	206,959	182,982
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	124,419	140,267
有形固定資産除売却損	3,284	2,477
長期性資産の減損	25,511	23,756
のれんの減損	—	3,934
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	△504	2,719
法人税等調整額	△4,679	1,923
資産及び負債項目の増減		
売上債権の減少(△増加)	△16,852	△14,481
たな卸資産の減少(△増加)	△59,250	8,680
前払費用及びその他の流動資産の減少(△増加)	10,120	△4,185
仕入債務の増加(△減少)	△24,140	4,492
未払給与及び賞与の増加(△減少)	5,474	2,209
未払税金の増加(△減少)	13,521	△9,631
未払費用及びその他の流動負債の増加(△減少)	△4,108	△690
その他(純額)	87	5,882
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	279,842	350,334
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△291,581	△285,935
有価証券及び投資項目の購入	△25,792	△27,018
有価証券及び投資項目の償還及び売却	28,853	30,666
長期性預金及び貸付金の減少(△増加)	△1,169	5,913
短期投資の減少(△増加)	△16,417	△10,781
事業の取得(取得現金控除後)	△563	△479
その他(純額)	2,928	3,203
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△303,741	△284,431
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(△減少)	9,507	27,993
長期債務の増加	42	98
長期債務の減少	△259	△211
社債の増加	99,813	49,889
支払配当金	△57,579	△59,926
その他(純額)	22	△193
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	51,546	17,650
換算レート変動による影響	2,248	962
現金及び現金同等物の増加(△減少) 額	29,895	84,515
現金及び現金同等物の期首残高	187,910	217,805
現金及び現金同等物の期末残高	217,805	302,320
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	181,956	239,656
短期投資	69,781	106,950
3か月を超える短期投資	△33,932	△44,286
現金及び現金同等物の期末残高	217,805	302,320

会社概要

商号	株式会社村田製作所	Murata Manufacturing Co., Ltd.
設立	1950年12月23日(創業1944年10月)	
資本金	69,444百万円	
所在地	本社 〒617-8555 京都府長岡京市東神足(ひがしこうたり)1丁目10番1号	
	支社 東京支社・東京都渋谷区	
国内関係会社	28社	
海外関係会社	62社	

株式情報 (2020年3月31日現在)

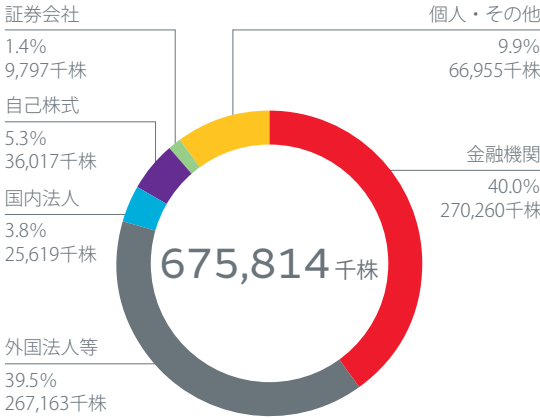
株式事項

発行済株式総数	675,814千株
株主数	94,712名

株式上場

国内	東京証券取引所 市場第一部
海外	シンガポール証券取引所

所有者別株式状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	42,353	6.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	40,526	6.3
日本生命保険相互会社	22,083	3.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,552	2.6
株式会社京都銀行	15,780	2.5
明治安田生命保険相互会社	15,722	2.5
JP MORGAN CHASE BANK 385151	12,002	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	11,968	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,850	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 385632	10,741	1.7

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(36,017千株)を除いて計算しております。

その他株式に関する重要な事項

2019年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、発行済株式総数は675,814千株に増加しております。

ESGインデックスへの組み入れ状況

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



2019年度は新たな「中期構想2021」のもと、通信市場と自動車市場を注力市場と位置付け、中長期的な収益の柱とするための取り組みを強化してきました。また、中期構想のテーマのひとつである「人と組織と社会の調和」を目指し、工場での水使用削減の取り組みや気候変動対策に向けた取り組みを実施することで持続可能な成長のための基礎づくりに努めました。

製品関連ニュース

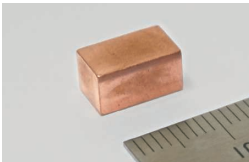
センサ技術とIoTを活用した作業者安全モニタリングシステムを販売開始
～生体情報・作業環境をモニタリングし
作業者の健康管理に貢献～

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/other/other/2019/0603>



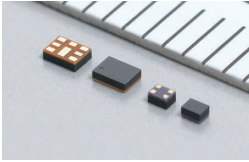
業界最高水準の容量を持つ
全固体電池（二次電池）を開発

https://www.murata.com/ja-jp/products/info/batteries/solid_state/2019/0626



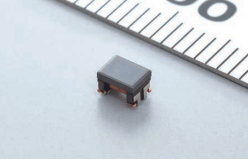
世界最小サイズのSAWデュプレクサ、
フィルタを開発、量産を開始
～回路設計の高密度化、スマートフォンの
多機能化に貢献～

https://www.murata.com/ja-jp/products/info/saw/saw_mobile/2019/0716



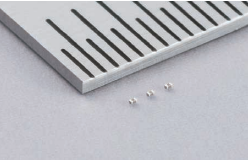
世界初150℃の高温に対応した
車載Ethernet向け
コモンモードチョークコイルを製品化

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/emc/emifil/2019/1125>



世界最小（0201Mサイズ）で
最大静電容量0.1μFの
積層セラミックコンデンサを
世界で初めて開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/capacitor/mlcc/2019/1205>



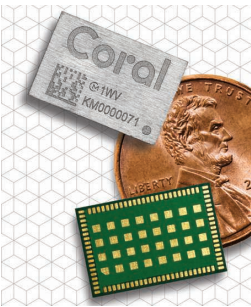
世界最小（0603Mサイズ）
PTCサーミスタを量産開始
～高性能スマートフォンや小型ウェア
ラブル機器の安全性向上に貢献～

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/thermistor/ptc/2020/0120>



村田製作所とGoogleが
Coral Intelligenceを搭載した
世界最小AIモジュールを開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/other/other/2020/0106>



2019年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2020年1月

2月

3月

コーポレートニュース

論理的思考を養う
プログラミング教育の出前授業を
2019年5月より開始
～体験型プログラミング教育
「動け!! せんせいロボット」～

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/irnews/irnews/2019/0417>

小学校教育における2020年度のプログラ
ミング教育必修化に先立ち、子どもたち
のプログラミング的思考（論理的に考え
ていく力）の習得に貢献

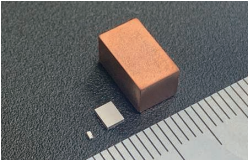
「FTSE4Good Index Series」および
「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に採用

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/irnews/irnews/2019/0821>

サステナブル投資のファンドやほかの金融商品の
作成・評価に広く利用され、社会的責任投資（SRI）の
世界的な指標であるFTSE4Good Index Series および
FTSE Blossom Japan Index の構成銘柄に採用

「CEATEC AWARD 2019」
経済産業大臣賞を受賞
業界最高水準の容量を持つ
全固体電池（二次電池）

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/1014>



小型かつ高エネルギー密度を実現し、
過酷な環境下でも高いパフォーマンスを
発揮します。これまで実現が難しかった
ウェアラブル機器のさらなる小型化や
信頼性の向上等によって豊かな社会の
実現に貢献することを期待されての受賞

グループ従業員の教育研修施設
「ムラタ イノベーションミュージアム」
の開館

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/1001>



創業75周年を機に設立された、当社
グループ従業員が創業からの歴史や
経営理念、大切にしてきた価値観を学ぶ
ことにより、行動変容やイノベーションを
促し、さらなる成長につなげるための施設。
建物はNet-ZEB（ネット・ゼロ・エネ
ルギー・ビル）対応

「3D触力覚技術」を手掛ける
ミライセンス社の買収
～ハプティクスをさまざまな
産業領域に応用～

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/1225>

リアルなゲーム体験が求められるエンター
テインメント領域、遠隔医療時に患者への
触覚フィードバックが必要となる医療領域
などに、世界で初めて確立された脳科学
ベースのハプティクスである「錯触力覚」
をベースとした「3D触力覚技術」の開発を
進める

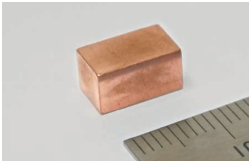
「CDPウォーターセキュリティ 2019」で
Aーリスト企業に選定

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2020/0306>

工場での水使用量の削減活動などの
取り組みを評価する調査「CDPウォーター
セキュリティ 2019」において Aー（マイナス）
リスト企業に選定

第49回日本産業技術大賞
内閣総理大臣賞を受賞
業界最高水準の容量を持つ高密度
小型酸化物全固体電池（二次電池）

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2020/0312>



業界最高水準の電池容量を持つ全固体電池
が、第49回日本産業技術大賞において最高位
である内閣総理大臣賞を受賞。全固体電池の
独創性、先進性、産業発展や社会への貢献が
評価されたもの

代表取締役社長の異動を発表

<https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/newsroom/news/irnews/irnews/2020/0313/20200313-j.ashx?la=ja-jp>

新たな経営体制のもと、経営基盤の強化およ
び企業価値の向上を図るため、中島規巨が
新社長に就任、村田恒夫は会長専任になる
ことを発表

岡山村田製作所
日本最大級となる1,200台分の
駐車場型メガソーラーシステムを導入

<https://corporate.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2020/0327>



太陽光発電設備の導入による再生可能エネ
ルギーの利用促進を図り、気候変動対策に
向けた取り組みを進めるため、1,200台分の
社有駐車場を活用し、日本最大級となる駐車場
型メガソーラーシステムを導入



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

株式会社 村田製作所

〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号

TEL.075-951-9111

www.murata.com

Printed in Japan '20/10/19K
Japanese version