

Murata value report 2018

ムラタの理念

ムラタの社是（経営理念）は1954年、創業者の村田昭により創られました。
その後、私たちを取り巻く世界は劇的に変わり、技術が進化し続けています。
しかし、理念にこめられた想いが変わることはありません。
そして、すべての従業員がこの想いを共有し、日々の仕事に取り組んでいます。

社是（経営理念）

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

ともに運営する

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、本年より「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、ムラタ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、必要な情報を入手いただければと思います。		
報告対象期間		
2017年4月1日～2018年3月31日 ※一部、2017年3月以前、2018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99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「価値協創ガイダンス」		
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ーシックポリシー		
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はなく、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。		

目次

03	ムラタの ビジネスモデル	価値提供の歴史	03
		価値創造プロセス	05
		ムラタのコンピタンス	07
		連結財務・非財務ハイライト	11
13	成長戦略	トップメッセージ	13
		中期経営計画	17
		製品別戦略	19
25	マネジメント 戦略	コーポレート・ガバナンス	25
		役員一覧	29
		社外取締役メッセージ	31
		リスクマネジメント	33
		コンプライアンス	34
35	資源戦略	技術	35
		人材	37
		パートナーシップ	40
43	環境戦略	環境保全	43
45	第三者評価	第三者からのご意見	45
46	財務情報	経営成績・財務情報の分析	46
51	企業データ		51

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はなく、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＞

財務情報

● 決算説明会資料
● 決算短信
● 有価証券報告書
● 長期財務データ

Murata Value report
(本報告書)

● 会社説明会資料
● 製品情報
● CSRサイト

非財務情報

概要

● コーポレートサイト
● TOPページ
https://www.murata.com/ja-jp
● 財務情報
https://www.murata.com/ja-jp/ir
● 非財務情報
https://www.murata.com/ja-jp/about/csr

※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。

01

02

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。その歴史の推進力のひとつが、ムラタの電子部品です。その時代に必要だったもの。次の時代の夢を象徴していたもの。電子部品もまた、時代を語っているといえるでしょう。そして、時代を語るものは、また、静かに未来を語り始めるのです。

創業～電子部品需要の急拡大に対応

(1944年～1954年)

1944年、創業者である村田昭は京都四条大宮北の旧染物工場に「村田製作所」の看板を掲げ、個人事業主として創業。戦後にかけて酸化チタン磁器コンデンサの製造を行いました。またラジオの民間放送開始などによる通信機器の普及により、電子部品需要が急速に拡大する中、1950年、ムラタは「株式会社村田製作所」として改組しました。しかし、その後経験した大不況下での経営危機により、会社が成長・発展していくためには経営理念が必要であると強く感じた村田昭は、1954年、会社を立て直すため、最初の社是を制定しました。



温度補償用コンデンサ

1944年、京都市中京区で村田製作所、創業。当時の社屋。

1944年	村田製作所創業
1945年	セラミック素体の量産化に成功
1946年	京都大学の田中哲郎助教授に出会う
1949年	チタン酸バリウム磁器コンデンサを日本で初めて量産
1950年	株式会社村田製作所設立
1951年	福井工場開設
1952年	東京出張所、京都工場設立
1953年	初の経営方針発表
1954年	最初の社是の制定

技術力を強化 研究開発に積極的投資

(1955年～1969年)

世界の技術革新の波に対応するには、基盤となる技術力強化の必要性があると判断した村田昭は、1955年、社内の研究開発部門を分離独立して「大宮技研」を設立しました。さらに、翌年に名称を「村田技術研究所」と改称し、乙訓郡長岡町へ移転。当時の企業規模では考えられない最新式の設備を備えました。村田技術研究所での研究開発への挑戦は「研究開発には思い切った投資を行う」という経営哲学を生み、その後のムラタの研究開発に対する考え方の基本となりました。また、1960年代後半にはムラタの原動力となる「積層セラミックコンデンサ」の開発が始まりました。セラミック材料、電極材料から製造設備までをすべて自社で開発し、合理化、改善を進めたことが、今日の積層セラミックコンデンサの成長につながっています。



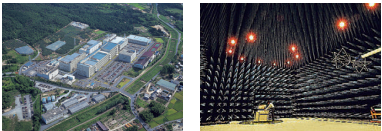
1962年、昭和天皇、皇后陛下が福井村田製作所に行幸啓。このとき作った日本一の花時計は、今も福井村田製作所にある。

1955年	大宮技研設立 福井村田製作所設立
1956年	村田技術研究所を長岡町に移転
1961年	本社を長岡町に移転
1962年	福井村田製作所を天皇皇后両陛下がご視察
1963年	大証・京証、第二部上場
1965年	アメリカに初の販売会社を設立
1969年	東証二部に上場

第一部市場に上場 海外現地生産を開始

(1970年～1989年)

本格的なエレクトロニクス時代を迎えた1970年、村田製作所は東証、大証ともに第一部市場に上場しました。さらには、電子部品の需要が拡大するASEAN市場への供給体制を確立するため、1972年、シンガポールにMurata Electronics Singapore (Pte.) LTD.を設立し、セラミックコンデンサの現地生産を開始しました。これは、ムラタ初の海外現地生産会社であり、多国籍企業に向けての第一歩となった進出でした。また国内でもニーズの多様化に対応するため、工場や研究開発拠点の新設など拡張を次々と進めていき、これがその後のムラタの成長を牽引していく大きな力となりました。



1987年、滋賀県野洲郡野洲町(現・野洲市)に野洲事業所を、1988年、神奈川県横浜市緑区に横浜開発センターを開設。研究開発体制を強化する。

1970年	東証・大証第一部に上場
1971年	イワミ電子工業を天皇皇后両陛下がご視察
1972年	シンガポールに初の海外生産・販売拠点を設立
1976年	シンガポール証券取引所上場
1979年	創業35周年「社是」の改定
1980年	ERIE社の買収
1982年	電気音響の資本と経営に参加
1987年	野洲事業所設立
1988年	横浜開発センター設立 タイに生産会社設立
1989年	電気音響と合併

新たな経営体制の構築

(1990年～1999年)

1944年の創業以来約50年にわたり社長を務め、ムラタを国際的な電子部品メーカーに育て上げた村田昭は、1991年3月、70歳を迎えたことを機に経営トップの若返りを図り、経営体制を刷新しました。後任の社長には村田泰隆が就任し、それまでの創業社長の経営力とリーダーシップによる組織運営から、経営体制の充実と経営管理の効率を高めるなど、コーポレートガバナンスの強化に着手しはじめました。創業50周年となる1994年には、スローガン“Innovator in Electronics”を制定しました。エレクトロニクスの分野においてイノベーターでありたい、という想いを込め、常に新しいものを探求する開拓者精神や熱意を表しています。



初代ムラタセイサク君®

1991年	村田泰隆が社長に就任 初代ムラタセイサク君®の開発
1992年	中国(北京)駐在事務所設立
1993年	マレーシアに生産会社設立
1994年	中国(無錫)に生産会社設立

組織風土改革に着手 本社を新築移転

(2000年～2009年)

さらなる成長段階へと挑戦するためには、これまで以上にお客様指向および現場指向の経営風土を根づかせることが必要であるという想いより、2004年、ムラタは組織風土改革をスタートさせました。当取り組みでは、社是をベースに社会への貢献、お客様満足(CS)の向上、従業員のやりがいと成長(ES)、事業戦略といったあらゆる観点で見直しを行い、次の成長戦略に向けた体制を構築しました。さらに同年、本社をJR長岡駅東側に移設し、本社機能や事業部の企画機能など中枢機能を集約しました。また、2007年、村田泰隆社長が代表取締役会長に就任し、後任の社長には村田恒夫が就任しました。



本社新築移転

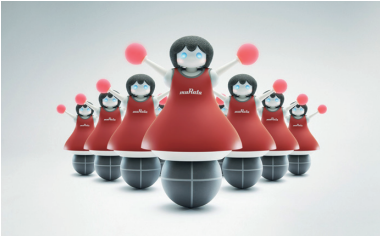
ムラタセイサク君®
ムラタセイコちゃん®

2004年	組織風土改革スタート 本社を新築移転
2005年	二代目ムラタセイサク君®の開発
2007年	村田恒夫が社長に就任 本社敷地内に研究開発棟が竣工
2008年	ムラタセイコちゃん®の開発

売上高1兆円を達成 持続的成長を目指す

(2010年～)

お客様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様のお力添えのもと、2015年、ムラタは創業以来の歴史において大きな節目となる売上高1兆円を達成しました。これをひとつの通過点とし、今後もモノづくりをはじめ、商品開発、人材開発など事業基盤の強化に努め、中核市場のみならず注力市場においても事業拡大に向けて取り組んでまいります。さらには、買収、提携を積極的に進め、ムラタの中に蓄積された技術やノウハウと、新たな技術やアイデアとを組み合わせ、今後さらなるエレクトロニクス社会の発展に貢献してまいります。



村田製作所チアリーディング部

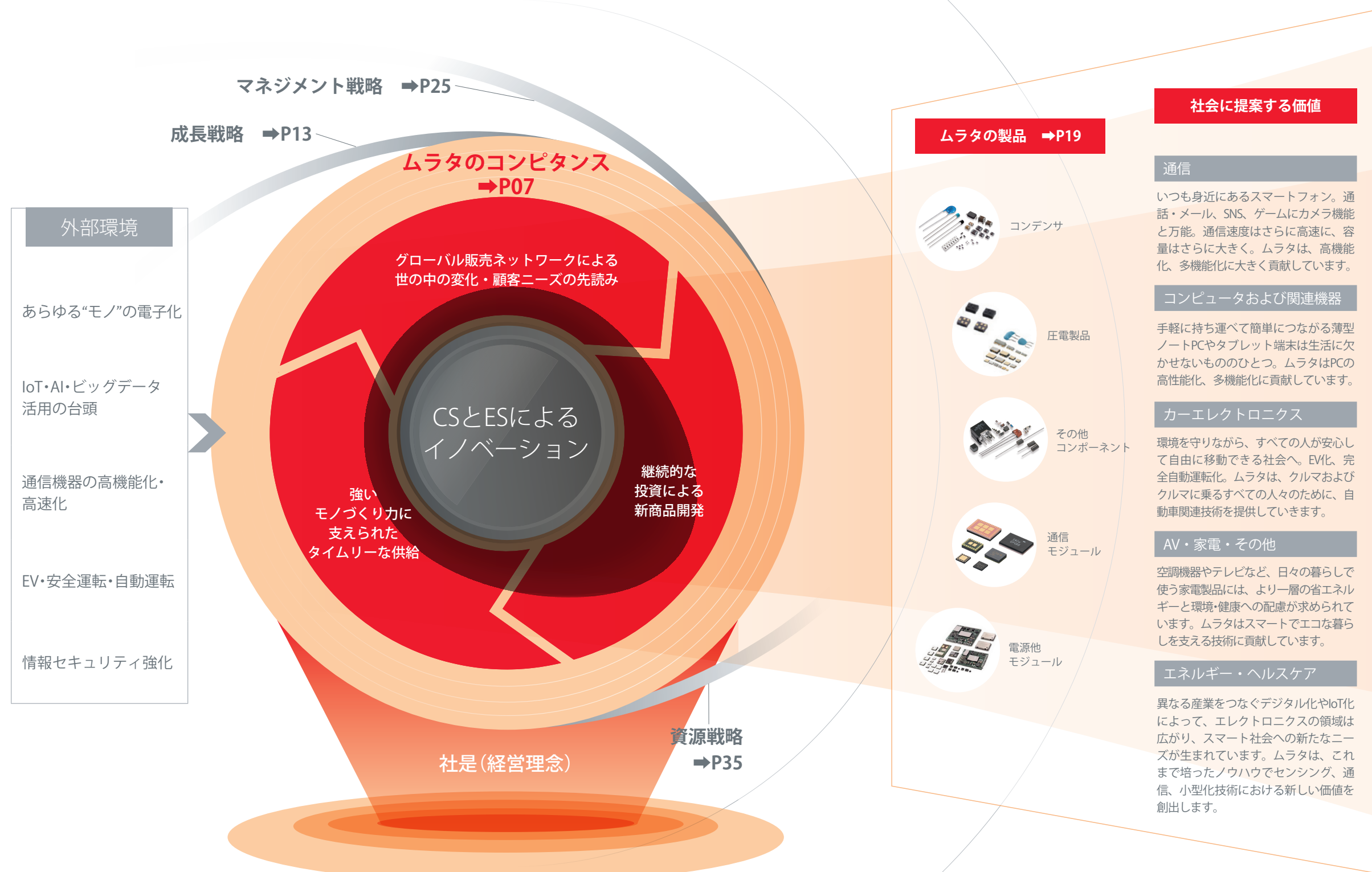
2012年	VTI Technologies Oy買収 (現、Murata Electronics Oy)
2013年	東京電波の完全子会社化
2014年	村田製作所チアリーディング部の開発
2015年	売上高1兆円達成
2016年	東光の完全子会社化 プライマテック(現：伊勢村田製作所)の買収
2017年	ソニーエナジー・デバイスの電池事業買収

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、変わらずに経営理念である「社是」を大切にしていきます。

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。



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 Electornics

独自の製品を供給して文化の発展に貢献し続ける

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。主体性をもち、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、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を体現すべく、情熱を注いでいます。

ムラタのコンピタンス 1

それぞれの強みを練磨し、つなげることで総合力をあげていきます。

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、総合力をあげていきます。

「CSとESがドライブするイノベーション」

ムラタが大切にする価値観“CSとES”がイノベーションの原動力になります。

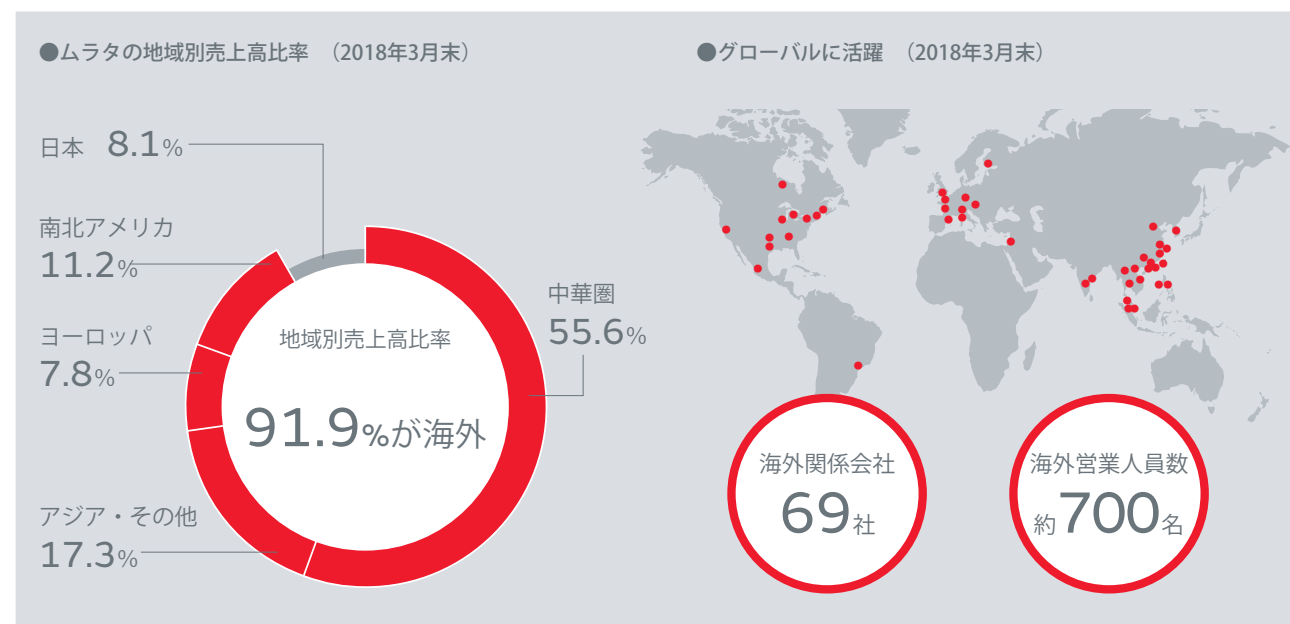
“CS”とは「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」“ES”とは「仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること」。

世界中の従業員が連携しながら、一人ひとりがやりがいを感じ成長をし続けることでイノベーションを起こし、お客様に認めてもらえる価値を作り出す。そして、お客様の満足が従業員のやりがいをさらに高めていく。ムラタは、このスパイラルを大切にしています。

「グローバル販売ネットワークによる世の中の変化・顧客ニーズの先読み」

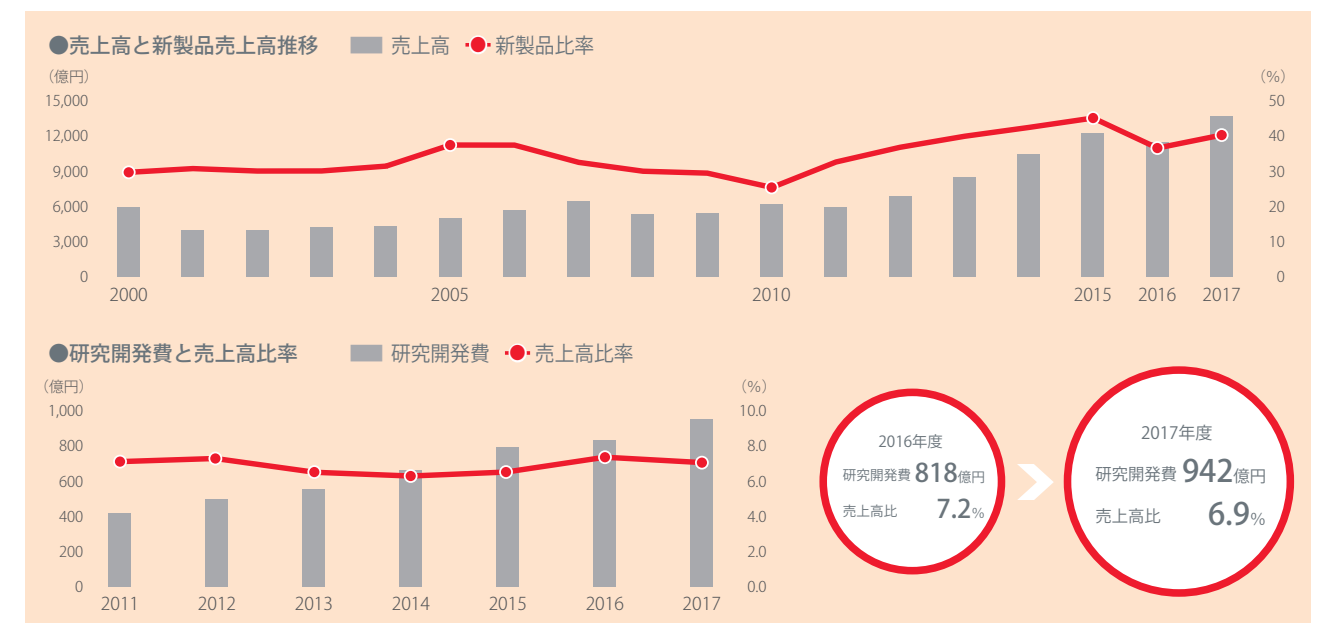
ムラタ製品の90%以上は海外で販売されています。

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。



「継続的な投資による新商品開発」

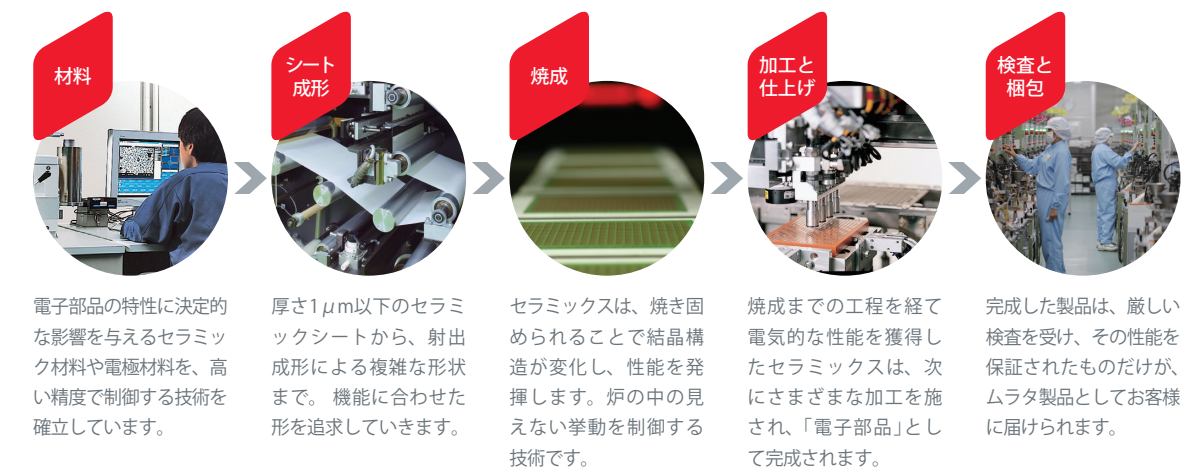
材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、継続的な投資で材料技術など、さまざまな基盤技術を独自に開発し、他社にはないノウハウを蓄積しています。
各工程が独自に技術を練磨し、連携することで、お客様のニーズをスピーディに形にしています。



「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。
ムラタの技術体系は、材料から製品まで、緊密に連携し統合されています。すべての技術部門が同時に動き出し、スピーディーかつタイムリーにお客様への価値提供を実現しています。

●ムラタのモノづくり



ムラタのコンピタンス 2

あらゆるものが電子化され、ムラタの事業機会はますます広がっています。

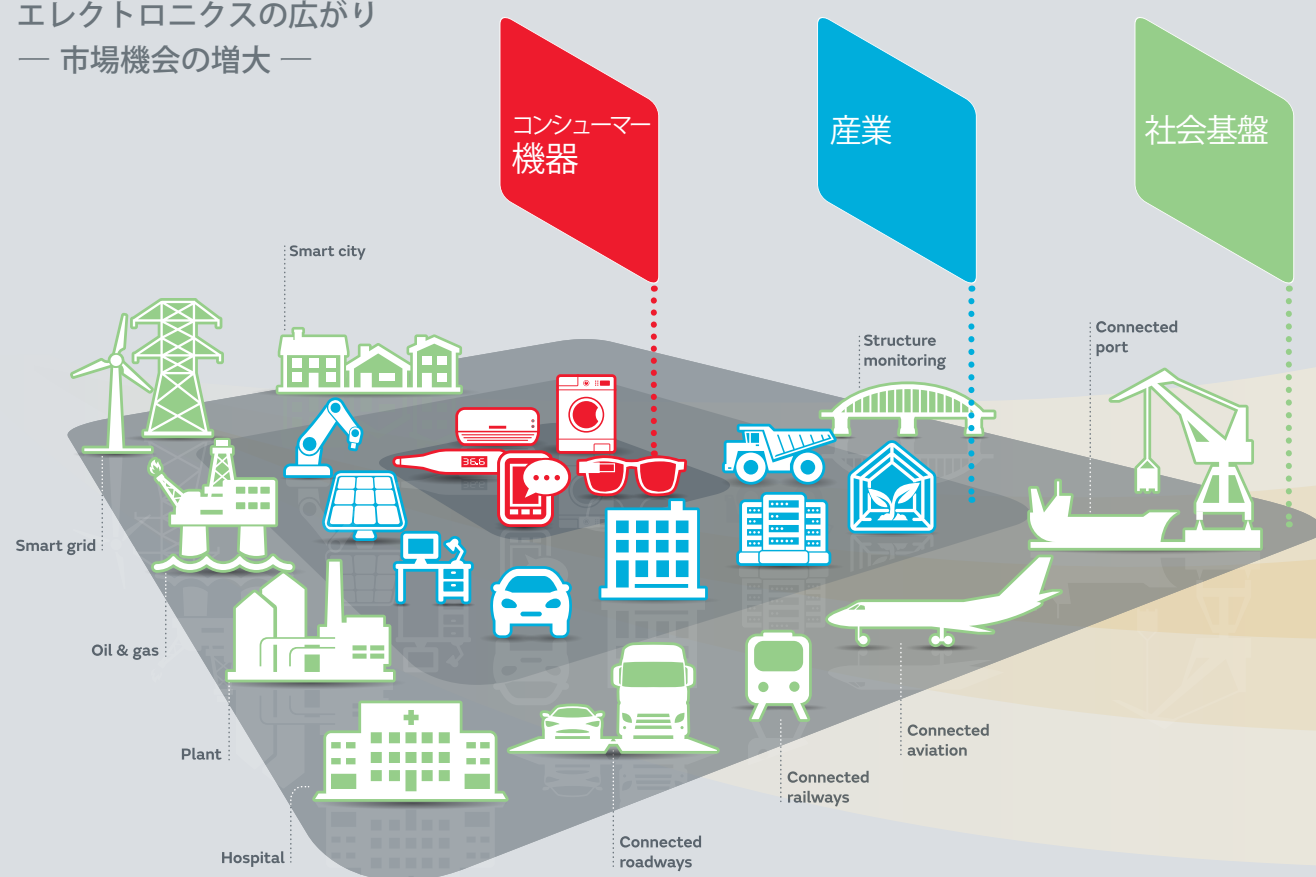
私たちの身の回りの社会ではあらゆる“モノ”の電子化が進んでおり、

ムラタにとっての事業機会がさらに広がっています。

通信、コンピュータ関連機器、カーエレクトロニクス、家電等、

ムラタの技術を活かせる市場も拡大し続けており、各分野において高い商品シェアを実現しています。

エレクトロニクスの広がり — 市場機会の増大 —

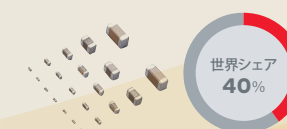


ムラタのシェア

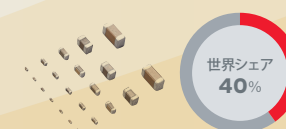
チップ積層セラミックコンデンサ

電気を蓄えたり電気の流れを整える働きをし、電子回路には欠かせない部品です。スマートフォンをはじめとするモバイル機器の高機能化にともない、部品の搭載数が増加するとともに小型化・薄型化が進んでいます。

用途：通信



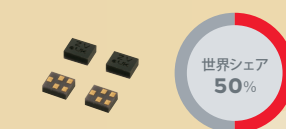
用途：カーエレクトロニクス



表面波フィルタ

無線信号の中から必要な信号だけを取り出すフィルタは高周波回路のキーデバイス。ムラタは独自の小型化技術で、回路設計の自由度向上に貢献しています。

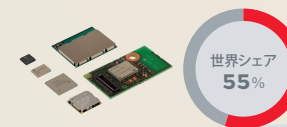
用途：通信



コネクティビティモジュール

無線通信によってさまざまな機器からインターネットにアクセスするための複合部品です。スマートフォン、車載機器の多機能化やIoTの流れをリードしています。

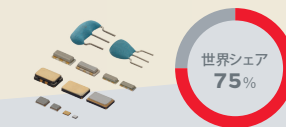
用途：通信、コンピュータおよび関連機器



タイミングデバイス

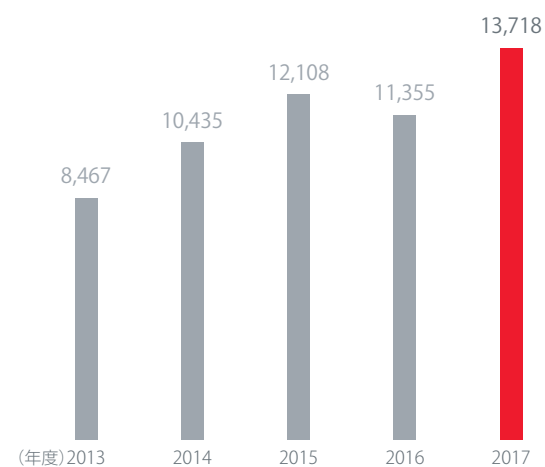
ICと組み合わせてクロック信号を作り出す部品。自動車の電装化が進むと、ECU同士の通信が必要となり、そこには高精度、高品質なクロック信号を作り出すタイミングデバイスが求められます。

用途：カーエレクトロニクス



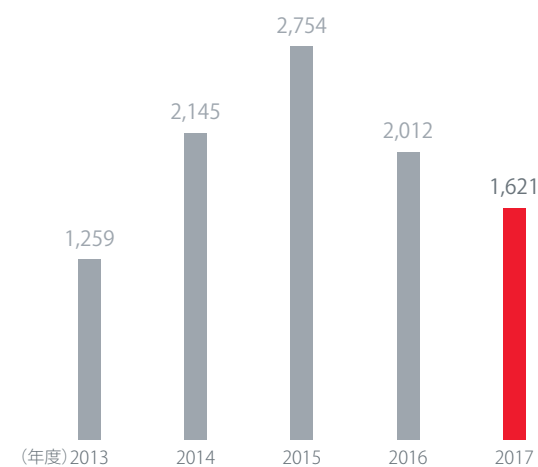
●ムラタの売上高

(億円)

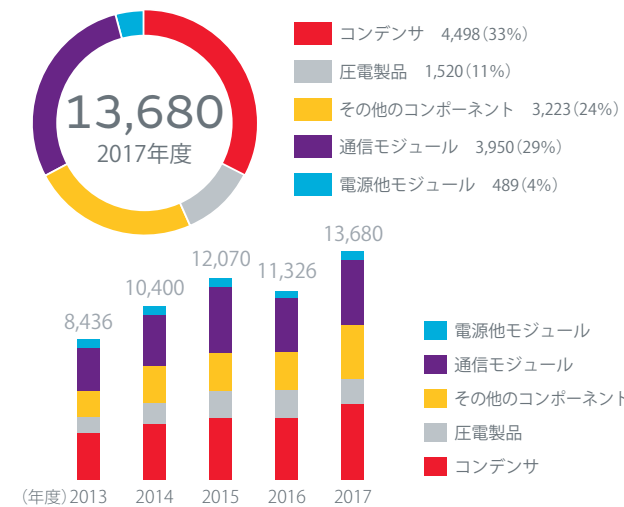


●ムラタの営業利益額

(億円)

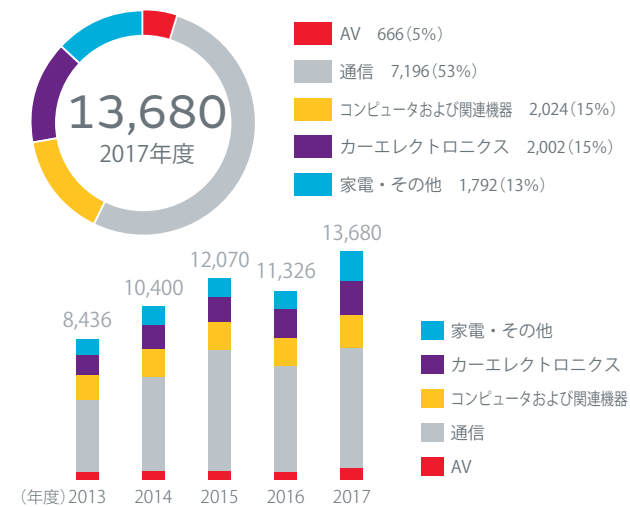


●製品別売上高 (億円)



※主たる事業である電子部品およびその他関連製品の製品別売上高を記載しております。

●用途別売上高 (億円)



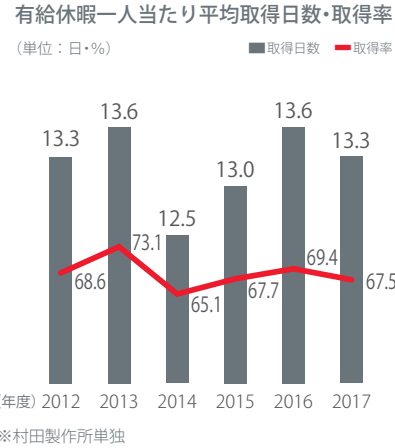
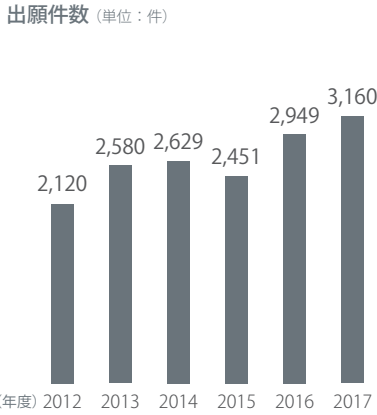
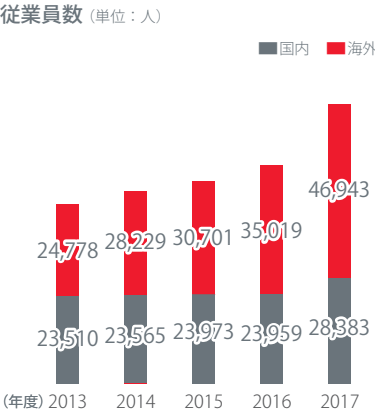
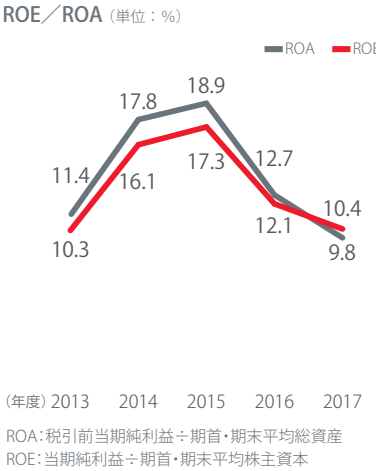
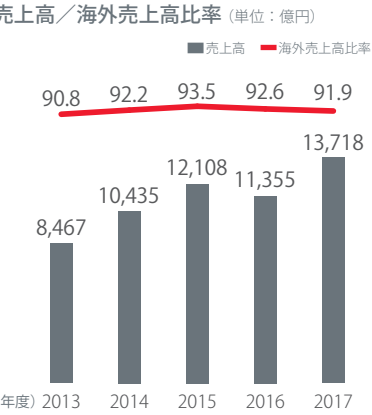
※ムラタ推計値

連結財務・非財務ハイライト

(年度)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
経営成績											
売上高 (単位：百万円)	631,655	523,946	530,819	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842
売上高総利益 (単位：百万円)	243,813	125,834	147,942	202,895	170,878	202,197	292,438	414,336	498,787	432,395	444,277
営業利益(△損失) (単位：百万円)	115,752	△16,287	26,730	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	162,146
売上高営業利益率 (単位：%)	18.3	△3.1	5.0	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8
税引前当期純利益(△損失) (単位：百万円)	121,830	△10,319	34,658	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801
当期純利益 (単位：百万円)	77,413	3,588	24,757	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086
株主資本額 (単位：百万円)	844,230	784,342	800,857	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600
総資産額 (単位：百万円)	1,030,349	909,327	928,790	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	106,357	76,521	107,303	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△65,591	△18,106	△93,261	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△32,492	△43,814	△22,379	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585
現金及び現金同等物の期末残高 (単位：百万円)	110,136	117,502	108,777	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910
平均為替レート (対米ドル)	114.28	100.54	92.85	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86

指標											
株主資本比率 (単位：%)	81.9	86.3	86.2	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1
1株当たり当期純利益 (単位：円)	349.09	16.48	115.35	249.23	144.35	200.81	440.63	792.19	962.55	733.87	685.86
株主資本当期純利益率 (単位：%)	9.3	0.4	3.1	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4
1株当たり株主資本 (単位：円)	3,847.54	3,654.34	3,731.34	3,825.80	3,830.55	4,078.94	4,514.53	5,304.98	5,806.06	6,368.48	6,830.45
1株当たり配当金 (単位：円)	100.00	100.00	70.00	100.00	100.00	100.00	130.00	180.00	210.00	220.00	260.00
設備投資 (単位：百万円)	125,557	65,427	22,868	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608
減価償却費 (単位：百万円)	65,134	80,978	69,896	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625
研究開発費 (単位：百万円)	42,281	46,832	41,649	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181

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。



トップメッセージ

「どんな時代にも、お客様に、社会に
エレクトロニクスが実現する未来の発展

必要とされる存在であり続け、
に貢献する」

私たちを取り巻く社会の変化

あらゆる"モノ"の電子化・広がるムラタの事業機会

ラジオ、カラーテレビ、カメラ、コンピュータ、携帯電話、スマートフォン。これら時代を象徴する電子機器の登場は、人々の生活を豊かなものにしてきました。ムラタの歴史は、そのような社会の歩みとともにありました。それぞれの時代が求める製品の機能の実現に寄与することで、ムラタは世の中に貢献し、求められる存在であり続けてきました。そして、今私たちの身の回りでは、あらゆる"モノ"の電子化が進んでおり、さらにムラタのイノベーションによる新たな価値創出が求められる時代になりつつあります。

近年電子部品市場を牽引し、ムラタの急成長の原動力となったスマートフォンについては、台数の伸びは落ち着いてきているものの、多機能化によって1台あたりの搭載電子部品数は飛躍的に増えています。5Gの導入をはじめとする通信の高速化・高機能化も追い風となり、今後も当社事業の柱として成長していく分野です。

自動車産業で起こりつつある変化もムラタにとって見逃せません。欧州や中国・インドなど諸外国では、国を挙げてガソリン車やディーゼル車から電気自動車(EV)にシフトする動きが鮮明になっています。これらEV化の

加速によって、2040年時点で、全世界の新車販売に占めるEV比率が5割を超えるとの予測も出ています。さらに、EV化の流れと同時に自動運転車の開発も加速しています。高速道路における車線・車間の維持や、渋滞時の前走車追従などの自動化は、先進運転支援システム(ADAS)の一部として既に普及が始まっており、安全走行のためのセンサ類の搭載が増えつつあります。これに加え、車外とのデータ通信量の増大にともなう高速無線通信(V2X)や、大量のデータを車内でリアルタイム処理するためのコンピュータシステムの搭載も必要となります。中期的な部品需要という点では、EV化・自動運転化の進展により、1台あたりの電子部品の使用個数が、内燃機関の自動車に比べ大幅に増えると言われています。

スマートフォン、自動車における電子化がさらに進むと同時に、IoT社会の進展も注目すべき動向です。あらゆるモノが通信を介してつながるIoT社会の拡がり背景に、ネットワークに接続する機器の数が大幅に増えていきます。さらに、これらの機器から集積されるデータを処理・保存するための基地局やサーバー、AIを使った新たな価値創造に使われる高速コンピュータ等の需要拡大を考慮すると、そこに使われる電子部品の需要も、これまでとは桁違いのスピードで成長し、新たに膨大な数の電子部品が必要となります。

機会(チャンス)を確実に捉えるムラタの強み

ネットワーク、技術開発力、モノづくり力

これらを総合する組織連携力

ムラタにはこれらの拡大する事業機会を確実に捉え、成長を持続させていくことを可能とする3つの強みがあると考えています。

まず1つ目は、「顧客のニーズをスピーディーに捉えることができる"グローバルネットワークと顧客層の厚み"」です。創業以来、ムラタはコンデンサに代表される汎用電子部品を主力事業としてきました。これらの汎用電子部品は、幅広い電子機器に数多く使用されており、世界中のさまざまなお客様と接する機会があるため、いち早く新たな市場の情報やニーズをつかむことができます。ムラタはこれまで世界各地のお客様のさまざまなニーズにお応えし、製品やサービスを安定して提供できる体制を確立してきました。現在では海外市場向けの売上が90%以上を占め、数多くの製品がグローバル市場でトップシェア、またはNo.2のマーケットシェアを獲得しています。さらに、このムラタのグローバルネットワークは、自社グループ組織のネットワークで大部分が構成されているため、強固な連携が可能となっています。これにより、さまざまな業界の多くのお客様とコミュニケーションをすることができ、お客様のご要望や新たなニーズをいち早く把握することが可能となっています。

2つ目は、「お客様のニーズを形にできる"技術開発力"」です。ムラタでは、電子機器市場のトレンドが変化していく中、時代とともにお客様の多様化するニーズに応えるべく、単機能部品の小型化・高性能化から高機能化したデバイス部品へ、さらにはそれらを組み合わせたモジ

代表取締役会長兼社長

村田 恒夫

ユール、そしてソリューションへと提供できる価値の領域を広げてきました。ユニークで競争力の高い製品を生み出すため、他社に先行した技術開発に取り組み、かつ多くの製品で材料開発、プロセス開発、商品開発、生産技術開発を自社で行っており、これらを垂直統合することでスピーディーに製品化を実現しています。

3つ目は、「製品を大規模に量産しお客様にタイムリーにお届けできる“モノづくり力”」です。ムラタでは長年にわたり各工場が主体性やこだわりを持って工程改善活動を行い、生産性やコスト競争力を高めてきており、これらの技術やノウハウの蓄積により、確実かつスケールの大きな生産が可能となっています。特にムラタの代表的な製品である積層セラミックコンデンサの生産量は、非常に複雑な製造工程にもかかわらず年間1兆個を超えており、製造業でもトップクラスの規模となっています。

そして今までお話ししてきた、ネットワーク、技術開発力、モノづくり力といった3つの強みを融合させているのがムラタの組織連携力です。ムラタではバリューチェーンを構成する各機能が緊密に連携できており、個々の強みを組織の強みにつなげることで、お客様により良い価値を提供することに努めています。

強みを支える原動力

「社是」の浸透、CSとESがドライブするイノベーション

このように、ムラタが創業以来、変わらずに独自の強みを発揮できているのは、従業員全体で共有している理念と価値観が原動力となっているからです。

もっとも重要な位置づけにあるのが、創業者により

定められた「社是」の共有です。ムラタでは、「社是」を経営活動の大きな指針となるフィロソフィーとして位置づけています。事業規模が拡大し、従業員が多様化する中でも従業員が一体感をもって連携し総合力を発揮するためには、共通理念としての「社是」が全従業員に浸透していることが重要と考えています。たとえば、社是の中で謳われる独自性は、ユニークな製品によりその付加価値を高めて価格競争を回避することだけでなく、あらゆる仕事において、開拓者精神を発揮することの大切さを示しています。また、文化の発展への貢献は、社会において当社の存在意義がどこにあるのか意識し続けることにつながっていきます。

近年、ムラタが大切にする価値観として打ち出している“CS”と“ES”の重視も、先ほどに加えて「これを喜び感謝する人々とともに運営する」という社是の一節などから派生した考え方です。

“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」と定義しています。

ムラタでは、CSとESという価値観を大切にすることで、事業活動において好循環のスパイラルを生み出し、新たなイノベーションの創出につなげています。その好循環のサイクルがさらにムラタの強みを増強する原動力となっているのです。

私たちのあるべき姿

“Innovator in Electronics”として、新しい未来の発展に貢献する

製品・サービスを通じた社会への貢献に加えて、さまざまな社会的責任を果たすため、ムラタは経営理念を基軸とするCSR憲章を定め、CSR統括委員会を組織しています。持続可能な社会の実現に貢献し続けるためには、ムラタが持続可能な企業でなければなりません。そのためには、気候変動をはじめとした環境問題や人間としての権利を毀損する人権問題など、さまざまな社会問題と向き合う必要があります。

そして、2030年をゴールとした世界の課題である持続可能な開発目標(SDGs)もムラタが向き合うべき大きな社会的課題です。事業を通してムラタが課題解決に貢献し、社会に新たな価値を創出していくことが、私たちの使命でもあると考えています。

私たちムラタの目的は、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。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、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、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を体現すべく情熱を注いでいます。

今、ムラタのネットワークは世界中に広がっています。世界中のお客様に喜んでいただける価値を提供し、豊かなより良い未来づくりに貢献し続けるためには、世界中の従業員一人ひとりがつながり、イノベーションを創出していくことが重要です。社是に込められた想いを大切にしながら、これからも新しい未来に貢献し続けるムラタのストーリーをつくっていきます。

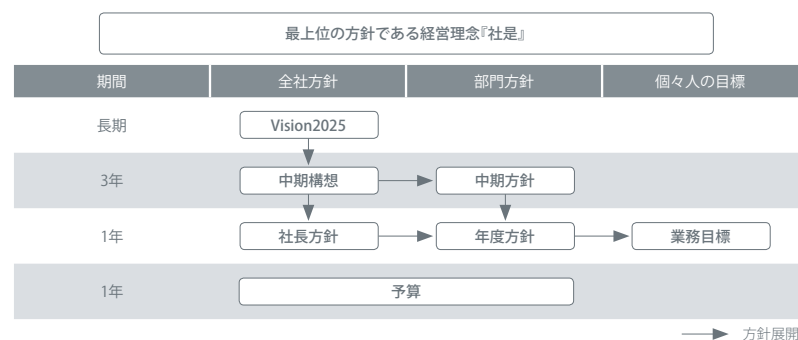


中期経営計画

ムラタの中期経営計画

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ヵ年で取り組むべき内容を「中期構想」としてまとめています。中期構想は各部門の中期方針に反映され、年度方針の基礎となります。2018年10月に、次の3ヵ年（2019-21年度）の取り組み方針である「中期構想2021」を発行しました。

ムラタの方針管理制度



長期Vision (Vision2025)

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

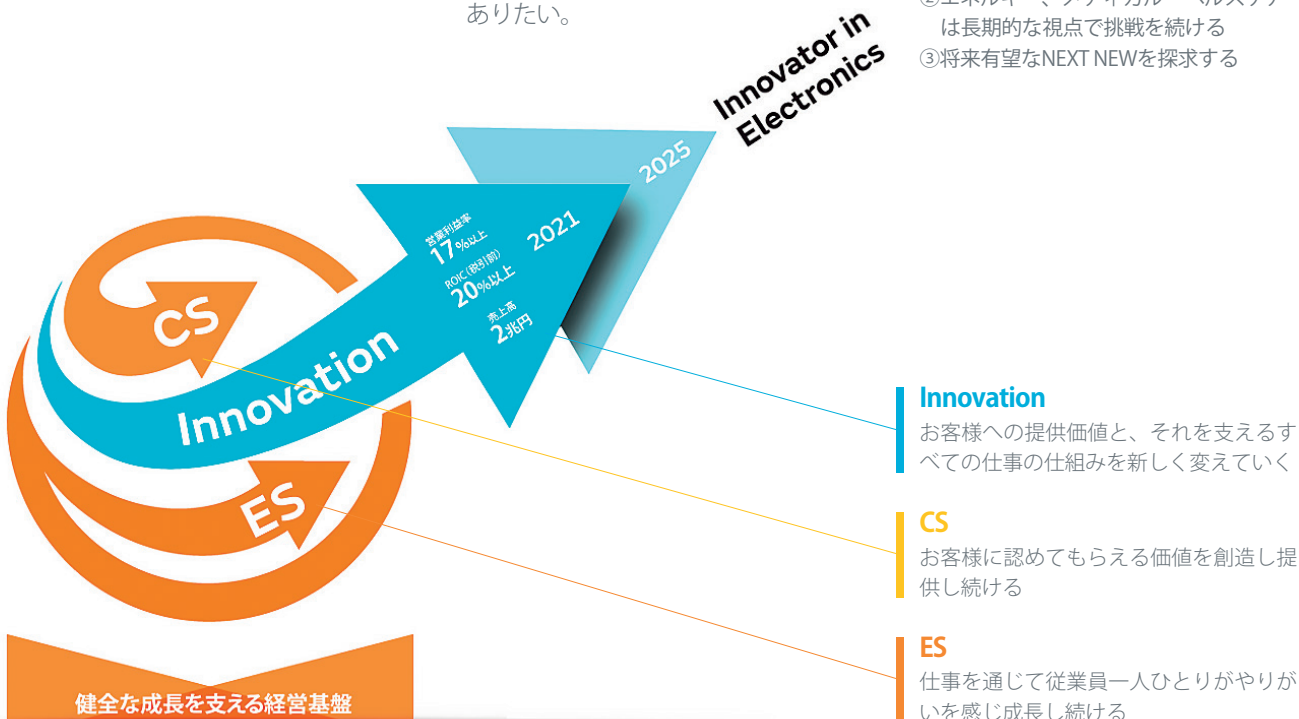
世界中の従業員がつながることでイノベーションを起こし、新たな価値を創造する。

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

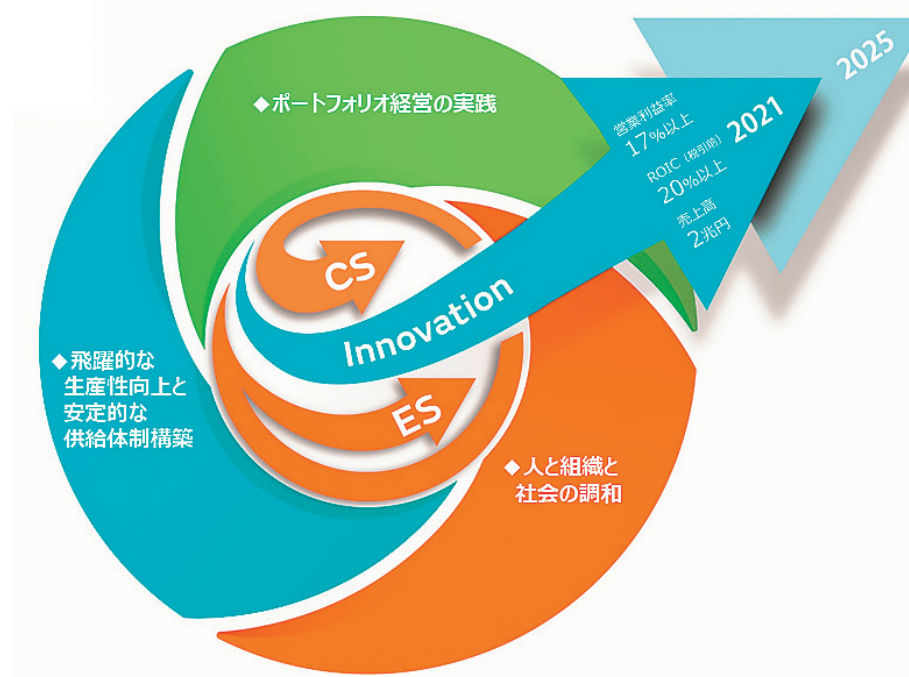


中期構想2021（2019~21年度）

ここ数年でムラタは、通信市場での事業拡大や相次ぐM&Aで、会社の規模を急速に拡大させてきました。あらゆる“モノ”の電子化により、ムラタの事業機会はさらに広がっていきます。次の3ヵ年では、仕事の仕組みや組織といった経営基盤を、会社の規模の拡大に合わせて造り直し、広がる事業機会を捉えながらお客様に満足していただける価値を提供できるよう、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できるような、健全な成長を目指します。

強い経営基盤に造り直す。 そして、広がる事業機会を捉え健全に成長を続ける。

広がる事業機会を捉え健全に成長を続けるための3つの課題



『課題を解決し目指す姿』

ポートフォリオ経営の実践

ムラタが、お客様から1番に選ばれる「グローバルNo.1部品」で構成されており、それぞれの技術や商品を組み合わせで設計したり、提案するなどして、さらなるお客様価値を創造している。

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。

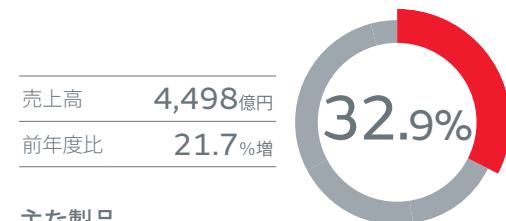
人と組織と社会の調和

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。

製品別戦略 <コンポーネント>

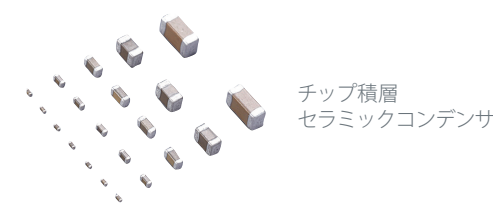
売上高 **9,241** 億円 前期比 **21.3** %増

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／トリマコンデンサ／電気二重層キャパシタ／単層マイクロチップコンデンサ／バリアブルキャパシタ／シリコンキャパシタ／自動車用高耐熱フィルムコンデンサなど

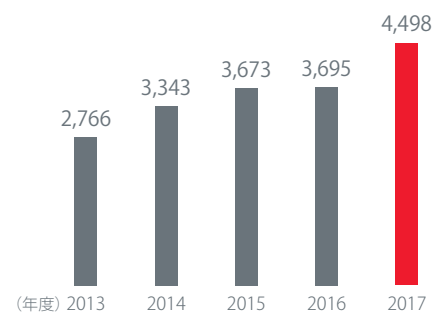


チップ積層セラミックコンデンサ

営業成績

2017年度は、主力の積層セラミックコンデンサについて、通信機器向けがスマートフォンの新モデル向けに新製品が大きく増加したほか、カーエレクトロニクス向けが自動車の電装化の進展で大きく増加するなど、幅広い用途において需要が拡大し、大幅に増加しました。その結果、コンデンサの売上高は、4,498億円(前年度比21.7%増)と大幅な増加となりました。

売上高 (単位: 億円)



コンデンサ事業における取り組み

ムラタでは、急速に拡大するコンデンサ需要に対応するため、製品ポートフォリオの見直しとともに、MLCCの適正価格への見直しを進めています。また、ムラタは、同業他社に先駆け新商品の開発を進め、高い品質を維持しつつ、グローバルな生産体制の拡大を図っています。

コンデンサ事業の領域を広げるために、フィルムコンデンサやシリコンコンデンサなどの非セラミックの製品も加え、自動車やヘルスケア・メディカル市場に対しても、高信頼性で使用環境に適した新たな提案を進めています。

民生用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(以下MLCC)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1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、オートモティブ関連や医療や宇宙機器など、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MLCC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商品開発がなされ、高い競争力のあるコンデンサの1つとなりました。近年では、主サイズが1005M(1.0X0.5mm)から0603M(0.6X0.3mm)へ移るとともに、ウェアラブル機器や小型モジュールでは2014年に商品化した最小サイズ0201M(0.25X0.125mm)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、新しい商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。

あらゆる市場でMLCCの需要は急速に伸びています。ムラタは、同業他社では材料や技術的に生産が困難な

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MLCC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、民生品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の採用が広がるとともに、そのセットの生産台数が急増しています。加えて、多くのお客様で採用部品の小型化が進んでおり、現在の主サイズは1608M(1.6X0.8mm)から1005M(1.0X0.5mm)へ移りつつあります。また、従来は125℃での耐性を保障していましたが、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、より高温で使用できる製品が求められています。

こうした厳しい市場要求に応えるために、より信頼

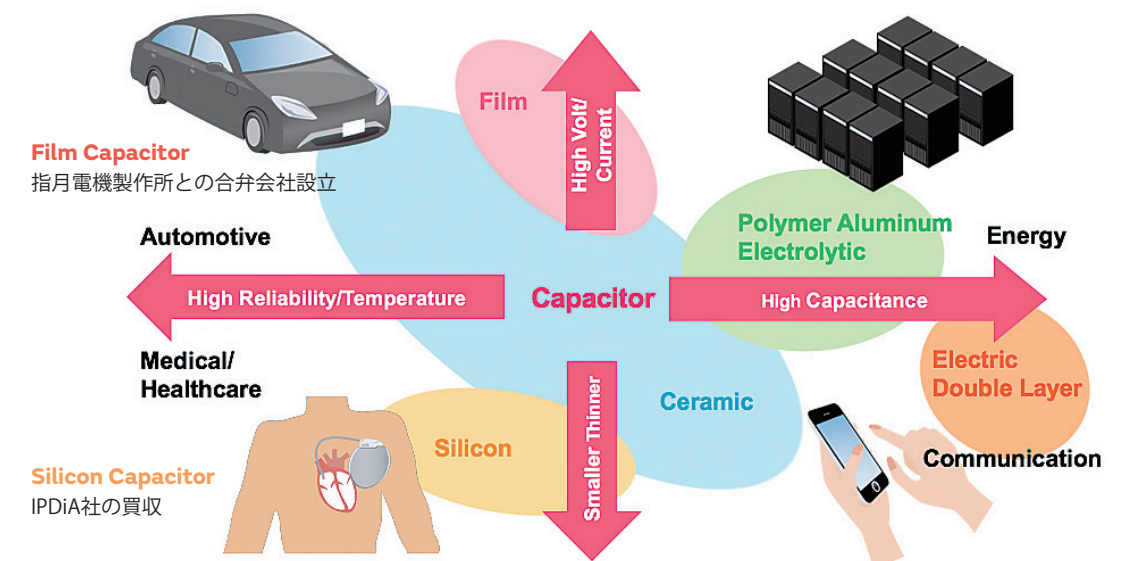
小型大容量品を中心に事業を拡大していきます。

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るものの、200℃対応の製品を商品化することに成功し、各社で採用の検討が進んでいます。また、撥水加工を施した製品、MLCCに金属端子接合させた製品など、使用環境に応じたMLCCも商品化されています。

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。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。

ムラタのコンデンサ領域



製品別戦略 <コンポーネント>

売上高 **9,241** 億円 前期比 **21.3** %増

圧電製品

売上高	1,520 億円
前年度比	10.6 %減

11.1%

主な製品

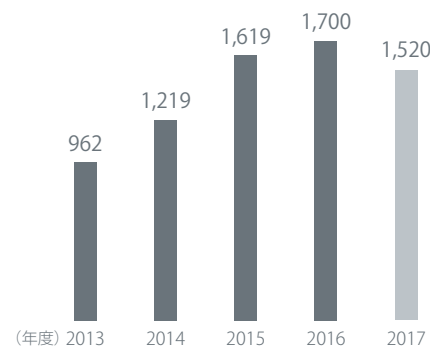
表面波フィルタ／超音波センサ／発振子／トリマコンデンサ／圧電センサ／セラミックフィルタなど



営業成績

2017年度は、中国スマートフォンの生産台数減少および製品の価格下落の影響により表面波フィルタが大きく減少しました。その結果、圧電製品の売上高は、1,520億円（前年度比10.6%減）となりました。

売上高（単位：億円）



表面波フィルタ

通信中の雑音を取り除き、SNS等をスムーズに楽しめる環境を創出するためにムラタのSAWデバイスは最新技術を用いてスマホ等の端末内で大活躍しています。

イギリスの地震学者が発見した弾性表面波(SAW:Surface Acoustic Wave)を応用し、ムラタでは1980年代初頭より独自材料、最新製造設備そして最先端研究開発体制および全世界をシームレスにサポートする販売網を駆使し、best of the bestの商品を提供し続けてきました。現在ではスマホ用SAWデバイスにおいて過半数のシェアを誇る業界最大手となりました。

2020年東京オリンピックを機に現行の100倍もの通信速度を持つ5Gサービスが本格化します。これにともないSAWデバイスには一層の高周波化、複合化、小型化が求められます。ムラタでは最先端の回路シミュレーション技術や積層技術等を駆使し、これら市場ニーズへの対応を世界に先駆けいち早く行っております。従来のSAWデバイスのみならず、I.H.P.SAWデバイスのラインアップ拡充を通し、今後もSAWデバイスのパイオニアとしてのプレゼンスを高めてまいります。

超音波センサ

ムラタの超音波センサは、半世紀にわたり超音波による外界認識をデバイス技術で下支えしてきました。民生から産業分野まで多彩な用途に向けて圧電セラミックスからセンサ自体の音響設計まで、独自の技術を蓄積してきました。こうしたムラタならではのノウハウを活かしながら、引き続き技術開発と新規デバイスの提案で市場の先端ニーズに応えていきます。

自動車向けでは駐車支援のための近接警告用途から発展し、自動駐車や誤発進防止など自動車の進化に不可欠なセンサとして需要が急増しています。今後はひとつのセンサで近距離から遠距離までカバーする新製品を開発し、安全で快適な自動車の発展に貢献していきます。

またスマートフォンやAIスピーカー、HEMS/BEMSなど今後成長するIoT分野では、プライバシーを守りながらユーザーの動きを検知するセンサとして超音波は重要な選択肢となっています。ムラタは世界に先駆けて商品化したSMD型超音波センサをはじめとして、一層の小型化や解像度の向上のための新規開発を進めています。

その他コンポーネント

売上高	3,223 億円
前年度比	45.0 %増

23.6%

主な製品

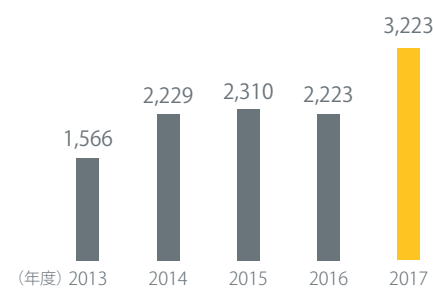
インダクタ(コイル)／EMI除去フィルタ／コネクタ／センサ／サーミスタ／リチウムイオン二次電池など



営業成績

2017年度は、カーエレクトロニクス向けでコイルやEMI除去フィルタ、MEMSセンサが伸長したほか、2017年9月にソニーより取得が完了したリチウムイオン二次電池が加わったことから、大きく増加しました。その結果、その他コンポーネントの売上高は、3,223億円（前年度比45.0%増）となりました。

売上高（単位：億円）



インダクタ(コイル)

チップインダクタは、コンデンサ、抵抗と並んだ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商品です。

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、製品に求められる性能は、DC-DCコンバータの回路方式や動作条件などによって変わってくることから、ムラタでは積層プロセスやフェライト巻線プロセスを応用し、対象用途や使用条件に最適なパワーインダクタを商品化し、市場に提供してきました。

ムラタは2016年の(株)東光との業務統合を経てメタルアロイ®巻線プロセスを導入し、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、動作時の性能の安定性を強みとして他社と差別化を図っています。また、高周波インダクタは携帯電話からスマートフォンに発展していく中で、小型化を牽引する数々の商品を世に送り出し、多くのシェアを獲得しています。近年の自動車のEV化・ADASや自動運転といったさらなる電装化に対応するために、ムラタでは小型・高性能・高信頼性を備えたインダクタラインアップを充実させて市場のニーズにこたえていきます。

リチウムイオン二次電池

ムラタのリチウムイオン2次電池事業は、ラミネートタイプ、円筒タイプに分けられます。ラミネートタイプは、ラミネートフィルム外装材により自由なサイズ変更が可能で、主にMobile機器に採用されています。ムラタはゲル電解質を採用しており、他社の液電解質よりも膨れにくく、液漏れもなく、高い安全性に特徴があります。円筒タイプについては、ムラタは特に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、クリーナーなどの分野で大きく採用されています。

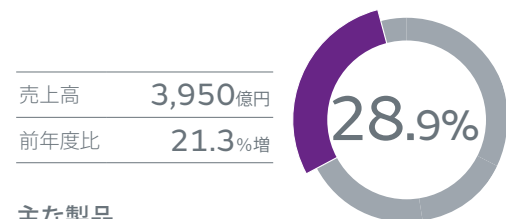
ラミネートタイプは、高安全性を訴求し、円筒タイプは、引き続き高出力に差異化して、電動化が加速していく園芸工具市場等で、成長を図っていきます。加えて、円筒タイプのセルを搭載したバッテリーモジュールと、ムラタで有していた高効率パワーコンバータ技術、センサネットワーク技術の融合し、住宅・産業系を中心としたエネルギーマネジメントシステムの提供も行っていきます。

これらは、ムラタの生産技術、プロセスとソニーの電池並びに電池材料に関する知見を融合させることで実行していきます。

製品別戦略 <モジュール>

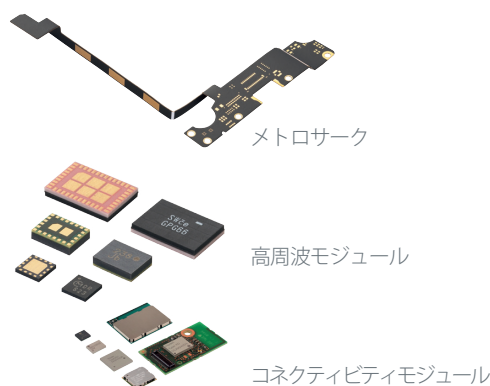
売上高 **4,439** 億円 前期比 **19.7** %増

通信モジュール



主な製品

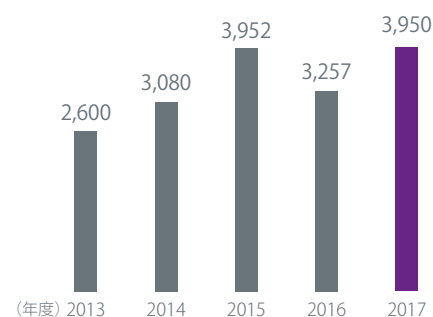
コネクティビティモジュール／高周波モジュール／メトロサークなど



営業成績

2017年度は、多層モジュール、通信機器用モジュールがハイエンドスマートフォン向けで特定顧客向けのシェア減少により振るいませんでしたが、近距離無線通信モジュールがスマートフォン向けやPC向け等で好調だったほか、樹脂多層基板がハイエンドスマートフォンの採用モデルでの員数増加により大きく伸長しました。その結果、通信モジュールの売上高は、3,950億円(前年度比21.3%増)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

コネクティビティモジュールは、無線通信によってさまざまな機器からインターネットや別の機器にアクセスするための複合部品です。

身近にあるスマートフォン、タブレット、デジカメ、家電、自動車のナビゲーションなど、さまざまな機器に搭載され、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ほか、出先からエアコンの運転状況の確認やスイッチのON/OFFなどでもできるようになります。

身の回りのあらゆるモノがインターネットにつながるIoT社会がまもなく到来します。このIoT社会ではさまざまな機器に無線通信が搭載されます。用途によって低消費電力、高速データ通信、高信頼性、低背など要求はさまざまです。

ムラタは、小型で高性能な設計技術や接続を向上させるソフトウェア技術で、WiFi、5G、V2Xなど新しい通信に対応した製品を提供し、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ます。

メトロサーク

メトロサークは、LCPフィルムを用いた樹脂シートおよび銅箔シートを、ムラタの積層技術を使って何層にも積み重ねた樹脂多層基板です。高周波特性に優れ、接着層が不要なことから薄型であり、また複雑な曲げ加工が可能なため折り紙のような基板とされています。さまざまな回路設計により、基板としての役割に留まらず、伝送線の役割を果たす部品としての機能や、コイル内蔵などの機能性を持った役割も果たすことが可能です。このような特色からスマートフォンやウェアラブルなどの小型・薄型化、性能向上に貢献しています。

今後メトロサークの持つ高周波特性・低電送口性能は、さらなる真価を発揮し、ミリ波モジュール用基板、ミリ波伝送線、有線高速差動伝送線など、さまざまな用途への展開が期待できます。今後もムラタの高いフィルム技術と積層技術を活かして、お客様の課題解決につながる付加価値の高い製品の提供を続けていきます。

高周波モジュール

ムラタの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、多機能かつ高性能な電子部品ユニットです。

当モジュールは、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、スマートフォンに代表される携帯電話、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。

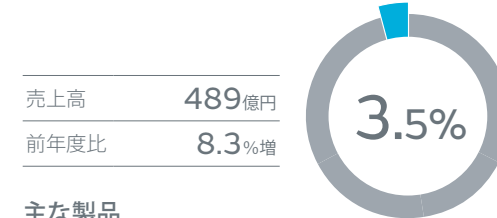
今後、高速大容量化によって人々の生活を益々豊かにする5Gの登場で、マルチバンド化、キャリアアグリ

ゲーションに加え、デュアルコネクティブィーを実現する高周波モジュールが必要となります。

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。

ムラタは、これらの競争優位性を活かし、新たな市場、顧客ニーズに対して、最適な高周波モジュールを提案することで、Leading Companyとしてお客様に選ばれる企業を目指していきます。

電源他モジュール



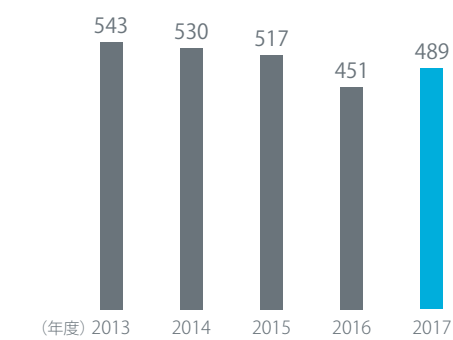
主な製品

電源など

営業成績

2017年度は、電源がOA機器向けなどで増加しました。その結果、電源他モジュールの売上高は、489億円(前年度比8.3%増)となりました。

売上高 (単位：億円)



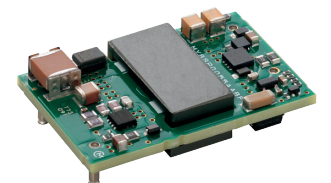
電源モジュール

電源モジュール事業は事業ポートフォリオの変換を進めています。従来のカスタム電源に関しては事業売却を進め、ムラタの強みを差別化要素として、それらを活かした高付加価値商品の展開を目指しています。

ムラタの電源モジュールは、高信頼性、高効率、高電力密度を特徴として、サーバー・データコム市場、通信機器市場、車載・産電市場にお使いいただいています。

今後、通信機器市場は5Gになり、ビッグデータの展開によりデータトラフィックが増大。また、車載市場では電装化、高機能化が進んでいくため電源には高効率、小型、高電力密度がさらに求められます。

このような市場要求を満たすために、ムラタでは電源回路技術に加え、高周波技術、キーデバイスの内製化および長年培ってきた高信頼性パッケージ化技術を融合した小型電源モジュール、および、バッテリーと組み合わせた電源ソリューションとして高効率、高電力密度電源システムを提供していくことで、電子機器の高機能化と省エネの両立に貢献していきます。



DC-DCコンバータ

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とこれまでの取り組み

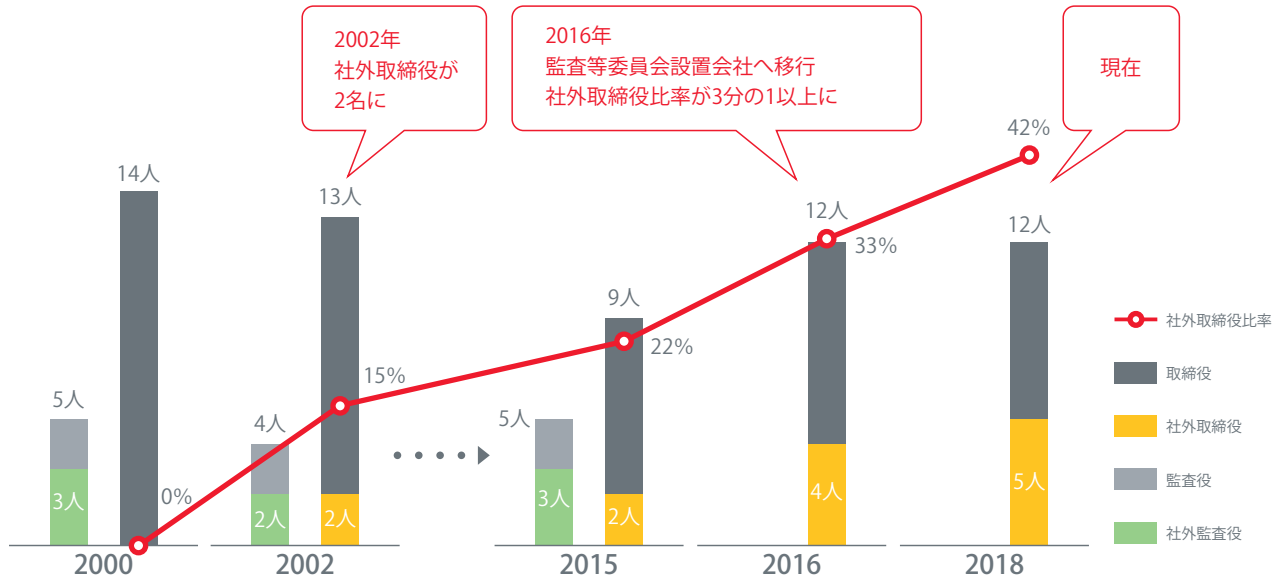
ムラタは、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付けており、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、会社が健全に発展・成長していくため、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

1971年、「外部からの視点」を取り入れることも重要という考えのもと、社外監査役を初めて選任しました。2001年には社外取締役を初めて選任し、近年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率は3分の1以上となりました。また、業務執行機能および監督機能の強化並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。

コーポレート・ガバナンス強化施策の経緯

	村田製作所の施策
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



「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

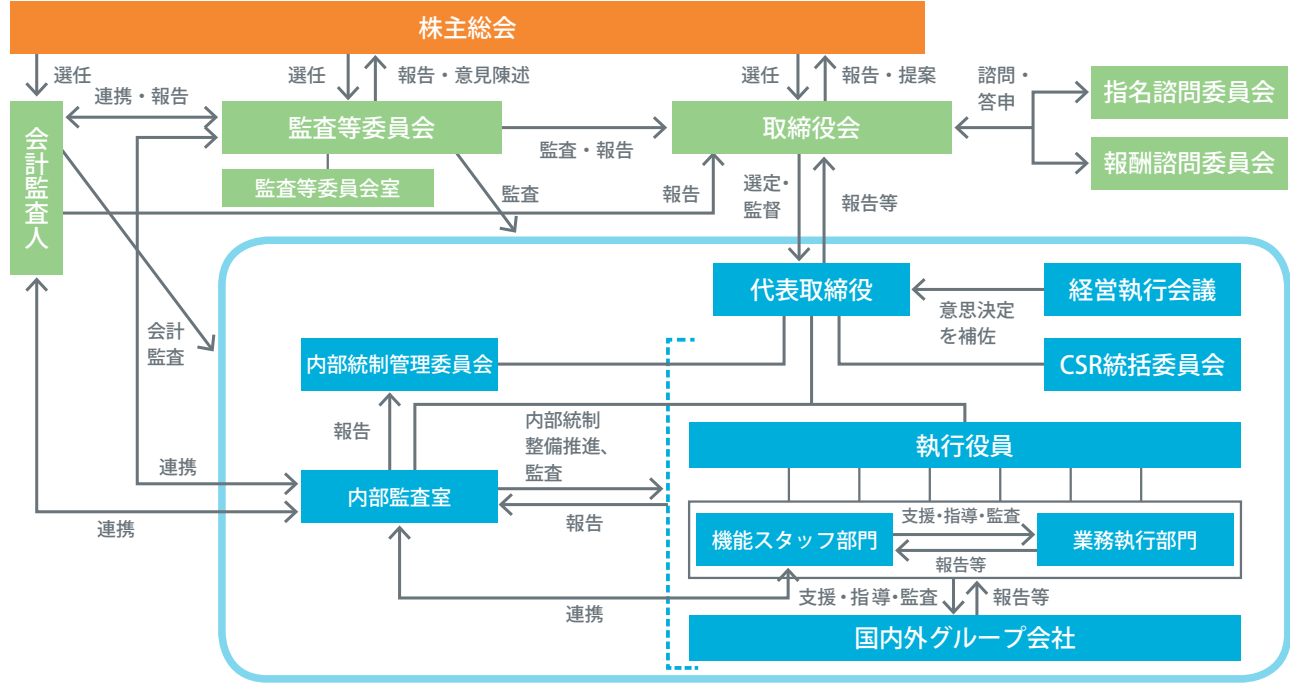
村田製作所は、会社のガバナンス形態として「監査等委員会設置会社」を選択しています。2016年に「監査役会設置会社」から移行しました。

「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。

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。監査等委員会への移行を機に、モニタリングに重心をおいた取締役会へと変えてきました。
現在は取締役12名、うち独立社外取締役5名で構成し、独立社外取締役比率が3分の1以上となっています。
- 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。
現在は監査等委員である取締役4名、うち独立社外取締役3名で構成しています。なお、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。いずれの委員会も、独立社外取締役2名と社内取締役2名で構成しています。

- 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。
- 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）の維持並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。
- 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。
- 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。

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、その方法および結果の概要を開示しています。

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評価を行いました。

その結果、村田製作所の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しています。

なお、前年度に引き続き、経営方針・事業戦略に関す

取締役の指名に関する考え方、独立性判断基準

執行役員制度を導入し執行と監督を分離することで、取締役会が機能する適正な人数規模となるようにしています。

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選任しています。

また、社外取締役の選任については、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選任しています。また、監査等委員である取締役の過半数は社外取締役を選任しています。

る議論およびモニタリングにより時間をかけるべきとして、あらためて付議事項の選択、審議時間の配分等の見直しを行いました。その結果、中長期の戦略に関連する議題の増加、議論にかかる時間の十分な確保等の改善が確認できました。

取締役会をより実効性あるものとするために、資料の作成や議案の説明方法の工夫等を含め、さらに改善の余地があると認識しています。

これらの評価結果を踏まえ、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。

【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がなく、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。

取締役の報酬に関する考え方

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。

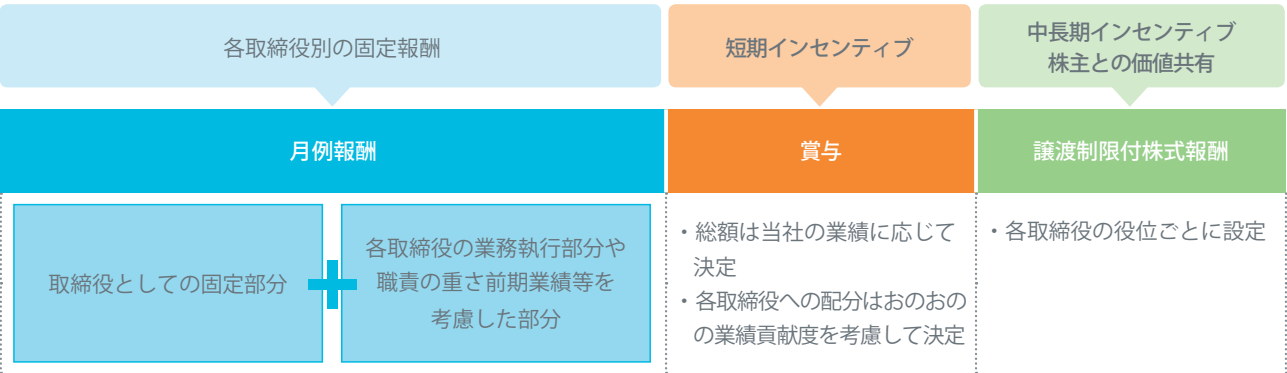
監査等委員でない社内取締役に対する報酬は、①月例報酬、②短期インセンティブを与える目的の賞与および

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。監査等委員である取締役に対する報酬については、監査等委員である取締役の協議により個別の固定報酬として決定します。

取締役の報酬の構成

(監査等委員でない社内取締役に対する報酬)



内部統制の体制

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

村田製作所グループにおいて経営の基本理念としての「社是」を共有し、その具現化に向けて、コンプライアンスの基本理念と行動指針を定め、村田製作所グループ全体に展開しています。また、意思決定に関する規定および手続を定めており、これに基づき子会社の事業運営について協議するとともに、村田製作所グループの事業運営に関する各種情報を共有しています。さらに、各業務

機能(総務・人事・経理等)を主管する部門は、村田製作所グループにおける業務が適正かつ効率的に行われるよう各業務の枠組み、処理手続、判断基準を定めるとともに、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、村田製作所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。

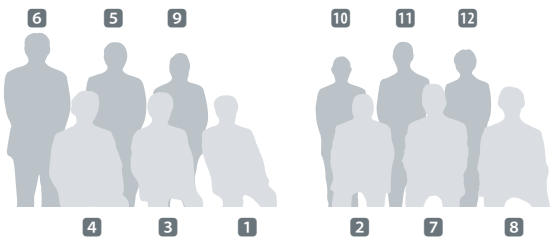
※内部統制システムの整備に関する基本方針の詳細は、村田製作所コーポレート・ガバナンス報告書の「Ⅳ 内部統制システム等に関する事項」「1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」を参照ください。

役員一覧 (2018年10月1日現在)



取締役 *…代表取締役

村田 恒夫 ① 取締役会長兼社長* 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。	藤田 能孝 ② 取締役副会長 指名諮問委員 報酬諮問委員 経理、財務の業務や経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。	井上 亨 ③ 取締役* 事業運営や企画、経理の業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。	中島 規巨 ④ 取締役* 技術開発や事業運営の業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。
岩坪 浩 ⑤ 取締役 技術開発や事業運営、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。	竹村 善人 ⑥ 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。	吉原 寛章 ⑦ 社外取締役 指名諮問委員 国際的なコンサルティングファームにおける経営者およびコンサルタントとして、グローバル企業を対象に豊富な経営課題解決の経験と会計に関する専門的な知見を有しています。	重松 崇 ⑧ 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。
小澤 芳郎 ⑨ 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おります。	上野 宏 ⑩ 社外取締役 監査等委員 報酬諮問委員(委員長) 税務・金融並びに独占禁止法の運用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。	神林 比洋雄 ⑪ 社外取締役 監査等委員 公認会計士および経営者として長年にわたり会計監査、内部統制アドバイザー、リスクマネジメント、ガバナンス高度化業務に従事し、企業会計・監査・内部統制の分野における豊富な経験と知見を有しています。	安田 結子 ⑫ 社外取締役 監査等委員 報酬諮問委員 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おります。



執行役員 (24名・うち取締役兼務4名)

専務執行役員	井上 亨 中島 規巨	執行役員	鴻池 健弘 多田 裕 佐々木俊和 早川 悦生 大森 長門 利根川 謙 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 南出 雅範
常務執行役員	藺田 聡 岩坪 浩 竹村 善人 酒井 範夫 石谷 昌弘		
上席執行役員	水野 健一 丸山 英毅 宮本 隆二		

社外取締役メッセージ



株式会社日立製作所 社外取締役
HOYA株式会社 社外取締役
2008年6月より当社取締役
2016年6月より当社取締役 監査等委員
2018年6月より当社取締役
在任期間：10年
＜2017年度取締役会出席回数＞ 10回/10回中
＜2017年度監査等委員会出席回数＞ 11回/11回中

真のグローバルリーダーへ、経営戦略の立案実行を監督

社外取締役 ^{よしはら ひろあき}
吉原 寛章

不安定な地政学リスクや複雑な国際関係、また厳しさを増す技術開発競争等変化が常態化している経営環境下、ムラタは“独自の製品を供給して文化の発展に貢献するInnovator in Electronics”として、グローバルマーケットで成長し続けています。これからさらに真のグローバルリーダーとしてNo.1部品メーカーを目指すためには、強いコアコンピタンスを持つ重点市場へのリソース配分、競争優位性を意識した適

確な事業ポートフォリオマネジメント、積極的なM&A事業統合からの相乗効果の最大化、また多様性豊かなグローバル人材の育成、活用の徹底が益々肝要になっています。ステークホルダーの皆様の負託に応え企業価値の継続的向上を達成するために、社外取締役の一人として独立した立場から業務執行取締役等が経営戦略をスピード感豊かに立案実行することを監督していきます。



バンドー化学株式会社 社外取締役
2015年6月より当社取締役
在任期間：3年
＜2017年度取締役会出席回数＞ 9回/10回中

急拡大する経営を支え、自動車市場への取り組みに助言

社外取締役 ^{しげまつ たかし}
重松 崇

電子化の進展もあり、今後さらなる拡大が確実視される自動車の市場は、ムラタの注力分野のひとつです。ステークホルダーの皆様の視点から経営方針・業務執行をチェックするのはもちろんのこと、自動車メーカーでの技術開発および自動車電装メーカーでの経営経験・知見を活かし、特に自動車市場への取り組みに関して重点思考で成

果を出せるよう助言し、貢献していきたいと考えています。
今、ムラタは急拡大していますが、急拡大の局面ではコンプライアンス、製造工程、品質管理などさまざまな側面で管理水準を維持し、向上させていくように一層の注意が必要です。社外取締役の立場からこのような点を意識し監督していきます。



大阪信用金庫 非常勤理事
2016年6月より当社取締役 監査等委員
在任期間：2年
＜2017年度取締役会出席回数＞ 10回/10回中
＜2017年度監査等委員会出席回数＞ 11回/11回中

コンプライアンスを重視し、かつ大きな視点で監督

社外取締役 監査等委員 ^{うえの ひろし}
上野 宏

ムラタには、「社是」の精神を浸透させた優れた企業文化のもと、問題が生じてでも全社一丸となって課題解決に取り組む良い風土があります。社外取締役の意見・指摘も真摯に受け止められ、経営の優先順位の決定やスピードアップにつながったと感じています。今後も、事業内容や経営方針、執行部での取り組み方について問題と感じた点は、客観的・中立的な立場から積極的に発言していきます。昨今の急成長にともなう経営課題のひとつに、次代を担う人材の

採用・育成の強化と、新分野への人員の再配置があると考えますが、このような中長期的な課題についても提起していきます。
また、コンプライアンスは常に最優先すべきテーマです。監査等委員として内部監査部門と連携し一体となって適正な監査を実行していきます。
税務・金融並びに独占禁止法の運用等の行政に携わってきた経験・知見を活用した監督を通じて、持続的な成長に貢献していきます。



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
日本内部統制研究会 会長
双日株式会社 社外監査役
2018年6月より当社取締役 監査等委員

社会情勢と経営環境を見据えたリスクマネジメント強化

社外取締役 監査等委員 ^{かみばやし ひろゆき}
神林 比洋雄

私は公認会計士として会計監査に従事した後、持続的成長を果たすための経営のあり方に係るコンサルティングに携わってきました。企業の存続を揺るがすような兆候や仕組みの弱さに注意し、攻めと守りのバランスの取り方を強く意識しながら、国内外の数多くの企業や政府組織のあり方に関与してきました。
新たなテクノロジーの登場により、世界情勢はかつてないスピードで変化し続け、また、ESGやSDGsといった環境や社会

を意識した取り組みが世界的に強化促進されています。そのような経営環境の中、ムラタが機会と脅威を適切に把握し、取るべきリスクと取ってはならないリスクをどのように判断しているか、また、リスクテイクにふさわしい総合的な経営力が備わっているか、それをどのように高度化していくのか監督していきます。
自らの知見に基づく積極的な意見発信を通して微力ながら価値創造に貢献したいと思います。

コーポレート・ガバナンスの実質面のさらなる拡充を

社外取締役 監査等委員 ^{やすだ ゆうこ}
安田 結子

経営人材の評価・育成、コーポレート・ガバナンスに関する経験に期待されて取締役に選任いただいたものと認識しています。
2018年6月の就任後、村田製作所の取締役会への出席回数はまだ少ないですが、社外取締役も社内取締役も率直に意見を述べ合う風通しの良い取締役会だという印象です。継続的成長のた

め、これまでの経験を活かし、取締役監査等委員として、また報酬諮問委員としてコーポレート・ガバナンスの実質面のさらなる拡充に貢献していきたいと考えています。
また、ムラタにはたくさんの優秀な女性・外国人が既に活躍されておりますので、多様性の促進という面でも貢献していきたいと考えています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

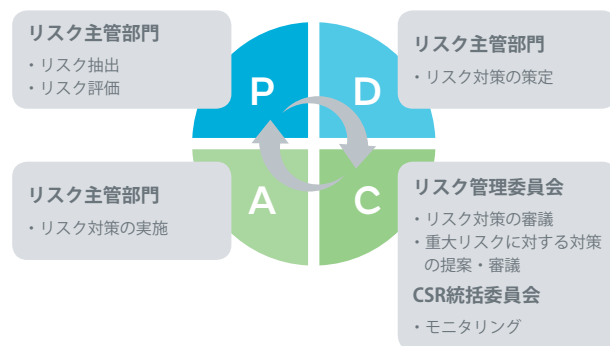
ムラタは、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理することにより、リスクの発現による損失を最小限とし、グループ全体の持続的な企業価値を向上させるために、定期的に事業活動全般についてのさまざまなリスクを分類・評価し、各リスクに対する事前対策や有事の際の損失を低減させるための活動を行っています。

推進体制

村田製作所では、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、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。



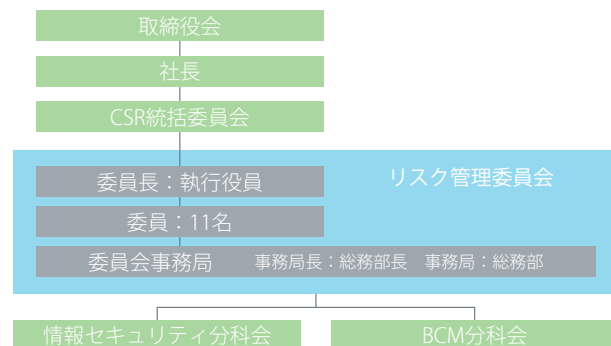
具体的な取り組み

● 情報セキュリティの強化

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機密を含め、会社の資産である情報を守ることが必要です。そのため、情報セキュリティのための組織を設置し、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。

情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ管理規定を制定し、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、「情報セキュリティガイドブック」の配付や社内研修等で教育に努めています。

また、社内の全部門を対象にパソコンの操作やインターネット通信の記録や監視をしています。一方、情報システムやネットワークについて、外部のセキュリティ診断を利用し、サイバー攻撃への対策などを進めています。



リスクの把握

各リスクの主管理部门が年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。

● 災害リスク対応

大規模な自然災害が起これば事業活動が長期間停止する危険性があります。当社では「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、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、事業を継続させる諸対策を実施しています。

また、定期的な防災訓練の実施により、初動対応の実効性確認と継続的な改善を進めています。2018年3月には、大規模地震を想定した本社危機対策本部と滋賀県の八日市事業所による訓練を実施し、危機対応能力の向上とBCPの改善点の把握に取り組みました。

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」を制定しました。2007年4月には、これを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

グローバル・コンプライアンス体制の構築に向けて

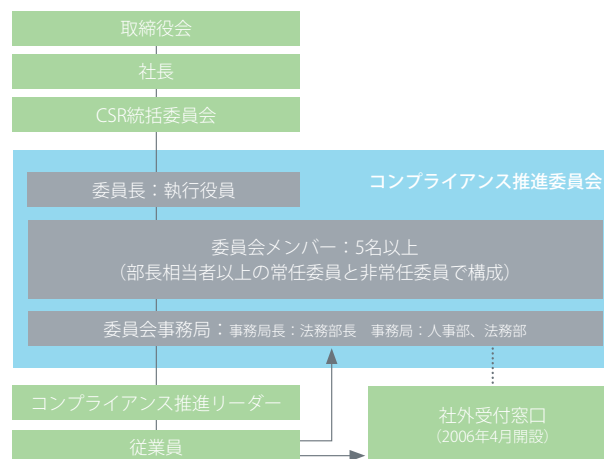
村田製作所は2014年5月に「カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー」を制定しました。「企業倫理規範・行動指針」でも、カルテルや贈収賄を禁止していますが、グローバルに事業を展開する企業として、あらためて、カルテルと贈収賄に対するムラタの基本姿勢を発信しました。

コンプライアンス推進体制の構築

村田製作所では、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。

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。

コンプライアンス推進体制（2018年4月1日現在）



と国内関係会社へ配布。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。

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おります。

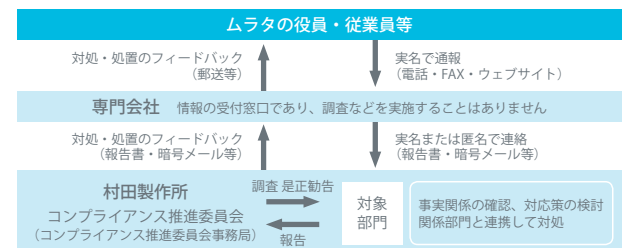
また、コンプライアンス違反行為の未然防止・早期発見・対応のため、このような通報や相談を受け付ける窓口を社外にも設置し、より通報しやすい環境を整えております。

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。

このうち、実名で受け付けた通報に対しては、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つつ、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

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。また、外部とも積極的に協業し、新たな市場やイノベーションの創出を目指しています。

研究開発体制の紹介

ムラタでは材料から製品までの一貫生産体制を構築しており、研究開発活動も、材料開発、商品設計技術開発、生産技術開発、ソフトウェア開発、分析・評価技術開発など多岐にわたります。獲得した要素技術に関しては、プラットフォーム化しそれを横展開することでグループ全体の開発効率の向上を図っています。また外部研究機関との共同研究なども積極的に行い、将来を見越した新たな技術獲得を行っています。

市場としては、近年は特に通信市場や自動車市場に注力してきましたが、今後はこれらの市場に加え、エネルギー市場やヘルスケア・メディカル市場にも注力し技術開発を進めています。

コンポーネント事業分野では、小型化、薄型化、高耐熱化をキーワードに、積層セラミックコンデンサ、ノイズ対策部品、電気二重層キャパシタ、タイミングデバイス、センサデバイス、高周波部品、電池、RFIDなどの開発を推進しています。モジュール事業分野では、小型化、高機能化、多機能化、低消費電力化をキーワードに、通信モジュール、電源モジュール、樹脂多層基板などの開

発を推進しています。研究開発部門では、新市場開拓やイノベーション創出に向けて、特に自動車、エネルギー、ヘルスケア・メディカル、IoT市場向けの新技術・新商品の開発を推進しています。

ムラタの開発体制は、技術・事業開発本部、生産本部、コンポーネント事業本部、モジュール事業本部、ヘルスケア事業推進部から成ります。事業本部・事業推進部では、主に担当品種に関する技術開発および新製品開発に取り組んでいます。また、技術・事業開発本部と生産本部では、主に新規事業創出に向けた技術開発や、要素技術開発とそのプラットフォーム化に注力しています。

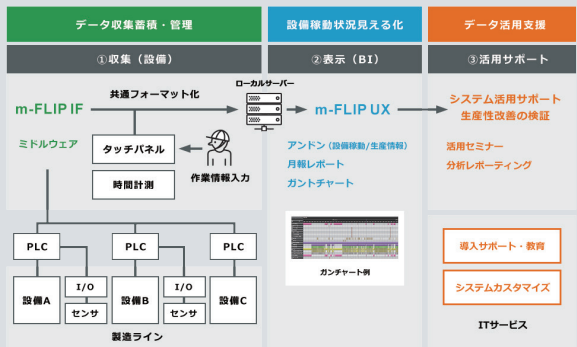
さらなる価値創出にむけて、新たな研究開発拠点として2020年9月に「みなとみらいイノベーションセンター」を設立予定です。みなとみらいイノベーションセンターでは、通信市場を中心とした既存事業に加え、自動車、エネルギー、ヘルスケア・メディカルといった注力市場向け製品や、IoTなど新規市場向け製品の基礎研究、企画、デザイン、設計力の強化を図る予定です。

ムラタの取り組み事例：m-FLIP™ (muRata Factory Line Integration Platform)

ムラタでは、生産工程についてもプラットフォーム化を進めています。m-FLIP™は長年の経験を活かした生産改善プラットフォームです。設備稼働の詳細情報や月報アプリなど、さまざまなデータや効果を“見える化”し、スピーディに改善策を導くためのソフトウェア、および人的サービスを開発しました。



システム構成



プラットフォーム技術

材料技術

「良い電子機器は良い電子部品から、良い電子部品は良い材料から…」この考えをベースに、求められる機能を常に材料にまで立ち返って、源流での管理、源流からの開発姿勢を貫くことで、優れた特性を持った材料の創出を実現してきました。

前工程技術

設計された機能を最良の作り方で具体的に発現させるのが前工程技術です。電子部品の小型化、薄型化、高機能化において、前工程技術は重要な役割を果たしています。

商品設計技術

単機能部品からモジュールへ、さらにはトータルソリューション提案へと、ムラタからの提案は日々進化しています。お客様のご要望に迅速に対応し、未来を見据えた技術、商品の開発に取り組んでいます。

後工程技術

自社設計の生産設備とモノづくりの専門知識により、製品を効率的、安定的に量産するための技術やノウハウを多く保有しています。

分析・評価技術

高度な故障解析システムとともに、材料の物性、電気特性、組成、構造の評価に科学的分析手法を効果的に用いることで、お客様にムラタの高い信頼性を提供しています。

プラットフォーム

材料技術	材料設計	材料プロセス
前工程技術	積層	印刷
商品設計技術	高周波設計	デバイス設計
後工程技術	パッケージング	計測
分析・評価技術	材料分析	故障解析

コア・コンピタンス

材料技術

部品の特性に影響を与えるセラミック材料や電極材料を高い精度で制御する技術を確立してきました。さらに有機材料も取り入れることで、新しい材料の開発から新たな価値を創出しています。

生産技術

材料技術を最大限に生かすための設備を、自社オリジナルで開発・製造しています。製品コンセプトにマッチした生産ライン・設備がムラタの競争力を高めています。

積層技術

セラミック材料を薄いシートに成形し、何層にも積み重ねる技術を鍛え上げてきました。この高いレベルの技術でお客様の期待に応えています。

高周波技術

ムラタの高周波技術は、急速に進化するモバイル機器のイノベーションを支えています。ムラタ独自の技術でデザインされたモジュールは、データ転送だけでなく給電の無線化にも貢献し、コミュニケーションの明日を支えています。

ムラタは、これらの要素技術の発展に努めています。そして、これらの要素技術を融合することによって、商品ラインアップの拡充や新商品の開発につなげ、市場とお客様の期待にお応えしてまいります。

人材

ムラタではイノベーションの原動力となる「従業員のやりがいと成長(E5)」を人材に関する最も大事な価値観に据えています。一人ひとりの力を活かし、伸ばし、相互信頼をもとに連携することが、日々の仕事の中で実現できる企業であるために、さまざまな取り組みを行っています。

人を大切に、成長を支援する

人権の尊重

ムラタでは企業と従業員の持続的な成長の前提として、人権の尊重と擁護を進めています。「人権と労働」に関する基本方針に基づき、人権労働マネジメントシステムを構築し、国内各事業所では、リスクアセスメントの実施、目標・計画の立案と運用、監視・評価と是正を実施し、マネジメントレビューを通して、確実なPDCAサイクルを目指しています。また、製造現場では多くの協力業者と協働しているため、協力業者各社にもムラタの方針に賛同してもらうとともに、取り組み推進のためのコミュニケーションを図っています。

人材の採用

ムラタでは社是に共感し、従業員に求める「自ら考え、自ら行動する」「周囲を巻き込みチームワークを大切にしたい仕事の仕方をする」「高い目標にチャレンジする」「こだわりを持って、最後までやり遂げる」「スピードを大切にしたい」の要素を持つ人を採用しています。この要素いずれに強みを持っているかは人によって違い、それが多様性に繋がると考えています。また、多様な人材の採用のために、バイタリティに溢れる人材を求め、積極的な中

途採用も行っています。

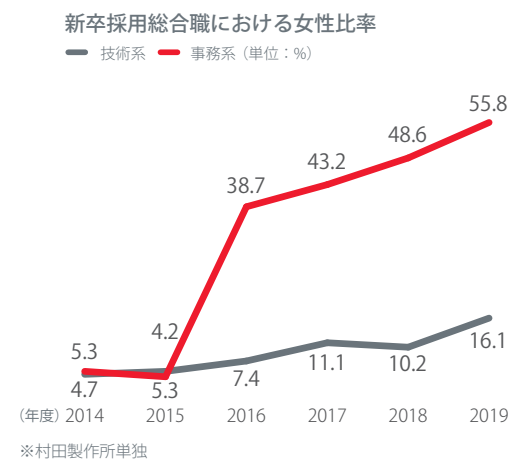
また、女性の活躍を推進していくため、新卒女性総合職採用においては、女性比率目標(技術系10%、事務系40%)を掲げ、2018年度は各10%、49%と達成しました。

人材の育成

人材育成には最も力をいれています。「人材育成基本方針」を制定し、「個人の『育つ力』、上司・職場の『育てる力』、会社の『育む力』の3つの力を高めていくことで、育ち・育てあう風土を実現する」取り組みを行っています。「育つ力」を高める例として、次世代のグローバルビジネスリーダーを育成する研修を強化しています。コンピテンシーに基づくコーチング・アクションラーニングを中心としたプログラムの実施や、全世界のビジネスリーダー候補者を集めた研修等で将来のムラタを支えるリーダー人材の相互啓発を図っています。こうした取り組みをグローバルに展開するために海外拠点および日本の人事担当者が集まるグローバル人事会議を定期開催し、現状分析や今後の課題について議論しています。



グローバル人事会議



多様な従業員が、いきいき働き続けられる職場を作る

労働安全衛生

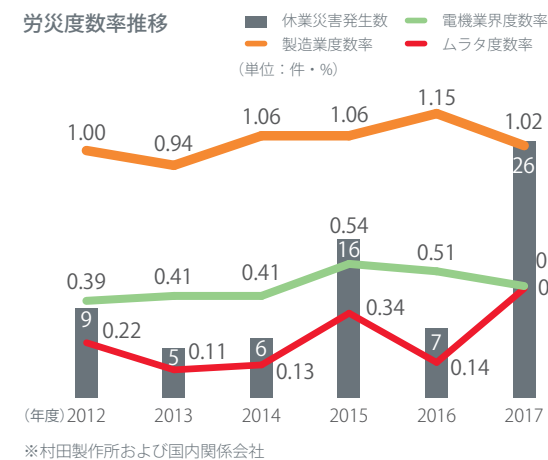
ムラタは、従業員がやりがいを持って仕事ができる安全・安心な職場環境を作ってきました。労働災害発生状況は、過去10年間の傾向では製造業度数率に比べて低い数値ですが、直近は悪化傾向にあります。これはM&A等による急速な従業員数の増加に安全教育が追従できていない等、安全衛生管理体制の脆弱さが原因と認識しています。今こそ「安全第一」に基づく製造現場の安全管理体制の整備と従業員一人ひとりの危険感受性の向上が急務と考え、日々の安全衛生活動を行っています。具体的には、「管理職の率先垂範による凡事徹底」、「平凡を非凡にこなせる安全文化の醸成」、「設備面や作業行動面に潜在化するリスクの抽出と安全先取りの推進」をしていきます。また、ムラタでは「挟まれ」「巻き込まれ」「感電」など、労災事故の疑似体験ができる施設等を設けて、従業員の危険感受性を高める訓練をするなど、全社で安全教育を推進しています。

健康経営

ムラタでは、社是の精神に基づき、ムラタで働くすべての人の心身の健康増進に取り組んでいます。2017年に「健康経営」で目指す姿を、『従業員が心身ともに健康で、いきいきと生活し働くこと』と決めました。国内においては、国内関係会社の健康保険組合を統合し、会社と健康保険組合が一体となって従業員と家族の健康を支える基盤を作っています。また、産業保健スタッフ体制の充実や、健康づくり推進委員会(会社と健康保険組合の協働)を設置し、コラボヘルスによる健康経営を進めています。

柔軟な働き方を可能にする就労制度

ムラタは、従業員が仕事だけでなく、家庭や地域社会での役割も果たすことで、人間的に成長し、豊かな人生観・キャリア観を獲得できると考え、仕事と家庭の両立支援や生産性向上のための就労制度を拡充してきました。具体的には、国内において、フレックス制度に加え、コアタイムのないスーパーフレックス制度、1時間単位で取得可能な有給休暇、配偶者の海外転勤に同行するための休職制度等を導入しました。日々の労務管理では、労働時間が多い職場には労使で改善に向けた取り組みを進めています。



福井村田製作所 MS (Murata Safety) センター 危険体感研修

パートナーシップ

社会になく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繋がりを大切に、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くとともに、地域の皆様にムラタがそこにあることを誇りに思っていただけるよう地域貢献活動に取り組んでいます。

多様な個の力を活かし、連携する風土を作る

ダイバーシティ&インクルージョン

ムラタでは、ダイバーシティ&インクルージョンを、性別・年齢・人種等、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。従業員全員が共有する“Innovator in Electronics”のスローガンのもとに、多様な人材によるさらなるイノベーションの実現を目指して、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。具体的には「浸透活動」「マネジメント層の理解促進」「属性に応じた施策の実施」の3つの軸をおき、以下のような取り組みを行っています。

- 浸透活動
ダイバーシティ&インクルージョンをテーマとした役員主催研修の実施
M-DIP (Murata Diversity & Inclusion Plaza) の設置※
- マネジメント層の理解促進
社内講演会の実施
- 属性に応じた施策の実施
女性活躍推進法行動計画の実行
シニア層へのキャリア研修・カウンセリングの実施

多様な個人を繋ぐ経営理念の浸透

ムラタでは、多様な従業員一人ひとりの強みや特性を受け入れ活かすだけでなく、それらを共鳴させムラタのイノベーションに繋げていくことが重要と考えています。そのためには、ムラタが大切にしている価値観を全従業員で共有することが必要です。ムラタでは、役員自らが講師となってムラタの経営理念（社是）を伝える役員主催研修をはじめとして、職場で社是について話し合う素材の提供、国内および海外関係会社でのワークショップ開催など、グローバルで社是の理解を深める施策を実施しています。また、入社やM&Aなど新たな従業員を迎える場面においては、ムラタの一員として社是への共感を生み出すことからスタートしています。このようにして、各人の多様なバックグラウンドを経営理念の実践に活かす土台づくりに注力しています。

※ M-DIPとは、従業員の多様な知見や能力、視点を活かしていくことを目的として2016年に村田製作所で立ち上げた委員会です。社内公募で集まったメンバーが、ダイバーシティ&インクルージョンに関するウェブサイトの開設、講演会の実施、対話会の実施等の推進活動を行っています。



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

「信用の蓄積につとめ、会社の発展と協力者の共栄を図り、これを喜び感謝する人びととともに運営する」

これはムラタの経営理念の一節です。

仕入先様とビジネスを進める上で我々が最も重視する考えがここに集約されています。

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、購買方針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。

特に腐敗防止や紛争鉱物対応などCSRリスク低減活動の強化についてご要求をいただいております。CSR調達においては、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、経営理念を土台とした「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」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）に準拠した活動の推進していくことについて同意をいただいております。

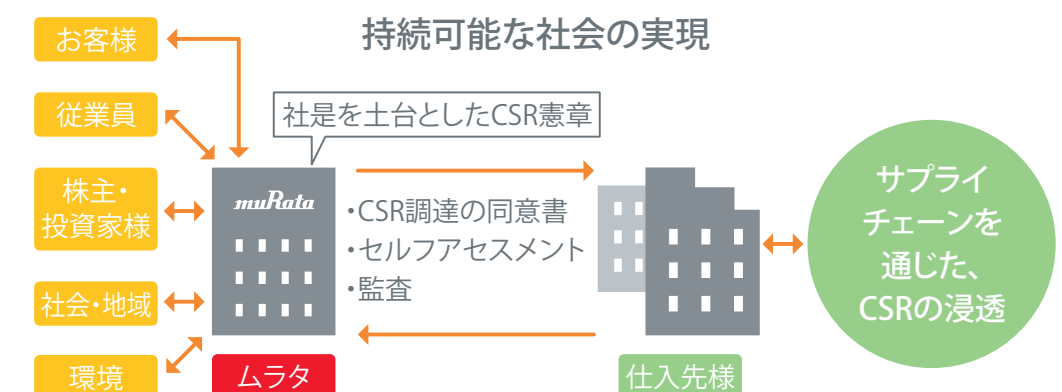
③2017年からは、「CSR遵守状況チェックリスト」の運用を開始し、仕入先様自身がCSR遵守状況をセルフアセスメントできると同時に、課題を「見える化」することができ、またその結果をムラタと共有化し、その課題や是正方法について双方で協議することでより効率的で根本的な解決を行うことを目指しています。

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経営理念の精神に基づき、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。

購買方針：<https://www.murata.com/ja-jp/about/procurement/policy>
仕入先様に求める基本姿勢：<https://www.murata.com/ja-jp/about/procurement/expectations>

CSR調達概念図



責任ある鉱物調達

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、企業の社会的責任(CSR)の一環としてこれを捉え、対応方針(https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/mineral)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。

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) による情報提供を行っています。またその情報の鮮度を保つため、仕入先様に対して定期的な調査も継続しています。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、仕入先様と一体となって改善に取り組むことでリスクの軽減やサプライチェーンの透明化についての取り組みを継続的に推進しています。

村田製作所はJEITA「責任ある鉱物調達検討会」、RMI (Responsible Minerals Initiative)の会員企業でもあり、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。

また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います。

2021年施行のEU紛争鉱物規則や人権問題への意識の高まりを受け、責任ある鉱物調達で管理対象とする地域・リスク・鉱物がますます拡大しています。ムラタにおいても現在、業界と連携を取りながらその対応準備を

進めています。Annex II /CAHRA /コバルトなど新たな領域について、お客様に対して業界標準に基づいたサプライチェーン情報の提供を計画しています。すでに電池製品に関しては、コバルトも含めたサプライチェーン透明化の取り組みを開始しました。

今後もさまざまな要件が拡大・変化し対応の難易度が増す中、ムラタはこれらの課題に継続的かつ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、責任ある鉱物調達をはじめとしたCSR調達を早期に実現したいと考えています。

そしてこれらの活動を推進し実現することは、ステークホルダーの皆様に安全・安心をお届けするだけでなくムラタの持続的成長にも繋がる重要なものであると考えています。

責任ある鉱物調達の推進について

- 1
- 村田製作所CSR憲章に基づいて、鉱物の責任ある調達に取り組む
- 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
- 3
- 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な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

社会・地域貢献活動について

社会・地域貢献活動基本方針

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。

社会との関わり	地域との関わり	従業員との関わり
社会の課題に関心を持ち、ムラタの特色を活かした貢献活動を行います。	地域の誇りとなる企業であるために、それぞれの地域のニーズと特性に応じた役割と責任を果たします。	従業員のアイデアや参画を重視し、従業員一人ひとりが、積極的に社会や地域との接点を持つことを奨励し、支援します。

未来を担う子どもたちへの育成支援活動

モノづくり企業としてモノづくりを支える「技術者」の仕事内容や面白みを伝えようと、小中学生を対象とした理科教育・出前授業を開催しています。

国内外の関係会社で、村田製作所オリジナルの自転車型ロボット「ムラタセイサク君®」の仕組みや開発中の様子の紹介、電子工作教室、環境保全への関心を高めもらうための環境学習を、継続的に実施しています。2017年度はのべ123回の理科教育・出前授業を行いました。未来を担う子どもたちに夢や希望を与える企業でありたいと願い、活動を続けていきます。

トピック | イノベーションを起こせる人材を育成するためのSTEM教育活動

ムラタでは、エレクトロニクス業界をリードするモノづくり企業として、未来を担う子どもたちに科学技術の面白さを伝え、将来イノベーションを起こせる人材を育成するためのSTEM^{*1}教育に取り組んでいます。当取り組みのひとつとして、2017年11月より1年間、ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートEpcot^{®*2}にあるパビリオンのひとつInnoventions[®]において、インタラクティブなサイエンスショー「The SpectacuLAB」を開催しました。

^{*1} STEM教育：科学(Science)、技術(Technology)、工学(Engineering)、数学(Mathematics)を重視した教育プログラムを指す。

^{*2} Epcot[®]: 実験的未来型都市をテーマに、サイエンスやテクノロジーを体験する展示やアトラクション、世界各国のパビリオンなどを楽しむことができるディズニーパークのひとつ。

各地域の文化・自然と調和する緑化活動

「ムラタの緑化方針」を制定し、地域に「文化的雰囲気」を生み出し、それを維持発展させることが企業の社会的責任であるという方針のもと、事業所ごとに各地域の文化や自然と調和した緑化に取り組んでいます。季節の折々には事業所を開放し、地域の方々にお楽しみいただいています。2017年度はのべ83箇所で開催を行いました。

また、地域住民の方にご支援いただきながらムラタの従業員が森林保全活動を行う「ムラタの森」活動などを通じて生態系保全にも取り組んでいます。

学術支援活動

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「村田学術振興財団」を設立しました。同財団は、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を交付し、研究者の国際交流も促しています。

2017年度は、研究助成141件、研究会助成38件、海外派遣援助99件で、計2億9,000万円を助成しました。財団創設から32年間で、累計助成金額は32億円にのぼります。





未来の子どもたちに豊かな地球を託すために、そしてその地球とムラタが持続的に共存共栄していくために、ムラタは環境関連部門で横断的に組織された環境委員会、温暖化防止委員会を中心に環境保全活動に取り組んでいます。事業活動における環境負荷を低減することはもちろん、長期的に価値創出を行う上でのリスク対策のひとつとして環境保全活動を重要視しています。

気候変動対策

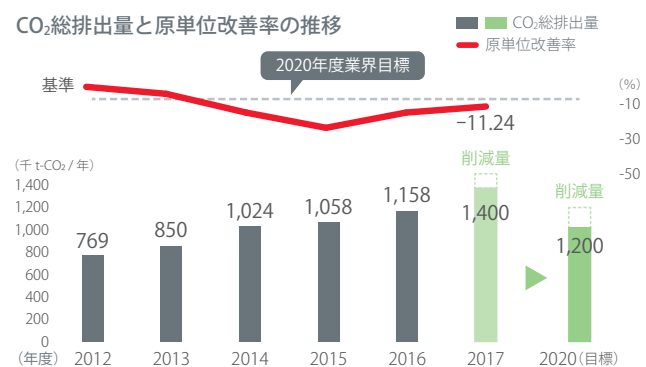
ムラタではこれまで省エネに関して独自の設備投資基準を設け、積極的に省エネ設備投資を行うことで気候変動対策を進めてきました。

また温室効果ガス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気候変動調査でAを獲得するなど、社外からも評価されています。

しかし、近年の事業拡大による増産に加え、大型の合併買収や新規事業の展開により17Fの温室効果ガス排出量は急速に増加しています。こうした温室効果ガス排出量の増加基調に歯止めを加え、削減を行っていくために、取締役を委員長とする全社温暖化防止委員会を組織し、SBTの考え方に基づく2030年、2050年の長期ビジョンを設定しました。

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始めています。

また国内で気候変動問題に対し野心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。なお、活動の詳細はウェブにて開示していきます。



化学物質管理

ムラタは、持続可能な社会システムを目指して、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、下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。

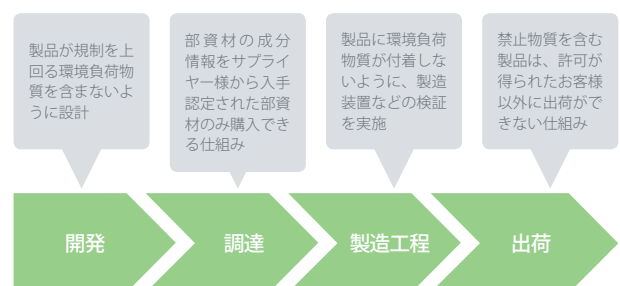
さらにムラタは、環境負荷物質の法改正にも先回りの対応を実施しています。

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6種類の化学物質の含有が制限されています。2019年7月22日から施行される改正RoHS指令では、新たに4種類の特定フタル酸エステル類の含有制限が追加されます。

ムラタでは改正RoHS指令の施行に先立ち、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、特定フタル酸エステル類を含有している既存製品に対しては、代替製品の準備を進めています。

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

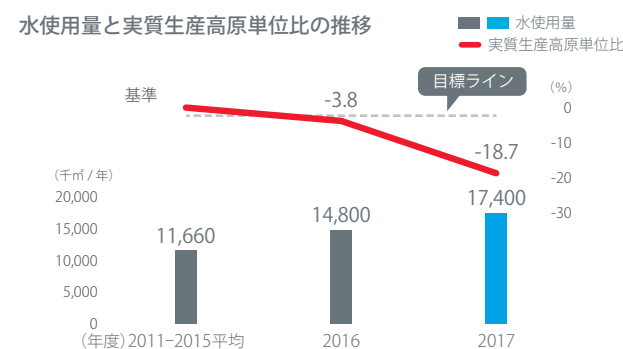


水資源管理

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。現在は、第6次環境行動計画に基づき、水使用量の削減を推進するとともに、企業活動に影響を及ぼす水リスクへの対応を実施しています。

第6次環境行動計画の進捗状況

昨年度は目標に対して19%改善となり、目標達成となりました。無錫村田電子有限公司では生産工程で再利用できるレベルまで排水を処理することで、年間100,000tの水使用量を削減しました。



水リスクへの対応

WRI Aqueduct^{*1}とWBCSD Global Water Tool^{*2}、行政等からの公開情報を用いて自社の評価基準を設定し、水リスク(渇水リスクと洪水リスク)を評価しています。渇水リスクは、各事業所を3段階(高, 中, 低)で評価しています。評価別に水使用量をみると、全体の98%はリスクの低い、あるいは中程度の地域で使用しており、渇水リスクは低いことが分かりました。また洪水リスクは、発生度と影響度からリスク評価を行ったところ、リスク高い事業所はありませんでした。

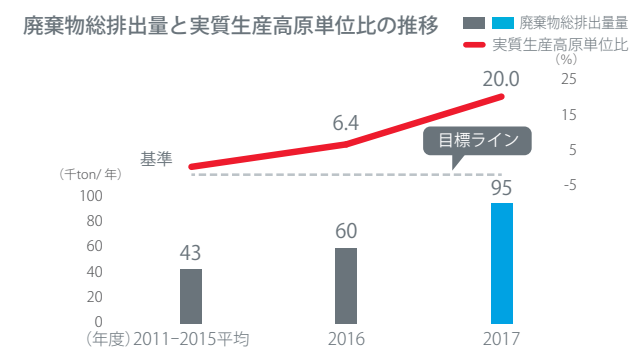
*1 世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール *2 持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)が開発した水リスク評価ツール

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」を基本方針として廃棄物管理に取り組んでいます。現在は第6次環境行動計画に基づき、廃棄物排出量の削減を推進するとともに、大雪や地震などの自然災害に備えたリスク対策を実施しています。

第6次環境行動計画の進捗状況

溶剤の使用量の合理化などの削減施策を実施しましたが、目標に対して20%の悪化となり、目標未達成となりました。事業拡大にともなう原単位の高い品種の生産数量が急激に増加したことが要因です。現在、全体の15%を占める廃液を自社処理する排水処理施設の導入を検討しており、2019年度中に施設が完成する計画です。



災害時に備えた対策

生産活動にともなって発生する廃棄物は、廃棄物処理業者に委託し、リサイクル処理を行っています。万が一、自然災害により委託業者に被害が出た場合、廃棄物を排出することができなくなり、生産活動を止めなければなりません。このリスクを回避するために、複数の処理ルートを確認し、生産活動に影響が出ないようにしています。

第三者からのご意見

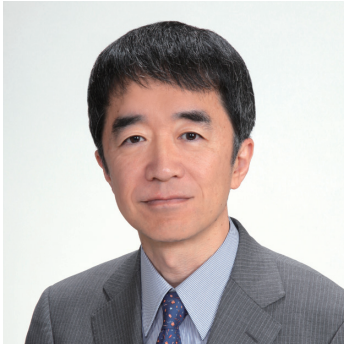
本報告書はムラタの初めての統合報告書です。日本を代表するリーディングカンパニーのムラタが統合報告書の発行に舵を切られたことについて、高く評価したいと思います。サステナビリティ活動と経営活動を有機的に連携することが、統合報告の課題ですから、その目的を今後も継続的に追求されることを希望します。

サステナビリティ活動と経営活動を連携させる鍵は経営理念です。ムラタの報告書でも社は(経営理念)が冒頭に掲げられ、その精神が生かされています。特に重要なのは、トップメッセージでも強調されているCSとESを中核とする価値観です。顧客と社員の満足が高めることで、企業成長を目指すという理念が明確であることが、ムラタの統合報告でも中心となっており、全体的な一貫性が維持されていることは、評価されるべき点です。

統合報告書で一番難しいところは、その対象となる価値とは何かという問題です。それが財務的な価値と一緒にあれば統合報告書の意味がないので、財務的な価値プラスαが重要です。ムラタの場合は、それがCSとESという関係になっていると思います。今後は、このような新たな価値をKPI(Key Performance Indicator)としてどのように評価していくのが、課題になってくると思います。

また報告書では、ガバナンスについて非常に詳しく開示されていることも評価できると思います。特に、社外取締役のメッセージが掲載されているのは珍しく、社会的な存在である企業にとって、大変意義のあることだと思います。今後は、このような意見が、どのように経営に反映されていくのかをフォローされれば、非常に意義のある報告書になるでしょう。取締役がどのようにサステナビリティの問題に向き合うのか、社会が注目しています。

今年は、統合報告1年目ですので、これから充実させていくべき課題もあります。たとえば、トップメッセージでも言及されているSDGsへの対応は、日本企業全体にとって重要な課題となっています。また、リスクマネジメントについては詳しく書かれていますが、ムラタにとってのリスクと機会をどのようにとらえているのかについての記述も充実させるべきでしょう。さらに、柔軟な働き方については、ムラタの強みでもあると思いますので、もっと記述を充実させることも一案と思います。今後のさらなる発展を期待しています。



神戸大学大学院
経営学研究科 教授

國部 克彦

経営成績・財務状況の分析

2017年度の振り返り

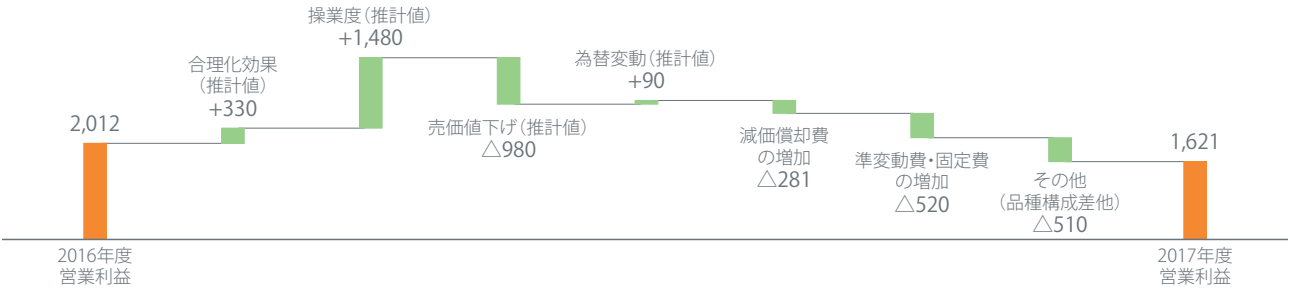
2017年度は、スマートフォン市場において中国で出荷台数が減少したものの、上位機種を中心に高機能化による部品の高付加価値化や1台あたりの部品数の増加が堅調に推移しました。さらにカーエレクトロニクス市場では、自動車の環境対応や安全性の向上により、電装品の搭載数が飛躍的に増加し、部品需要が大幅に拡大しました。

このような環境において、ムラタは伸びる市場に注力し、さらには2017年9月1日にソニー株式会社から取得が完了したリチウムイオン二次電池事業が加わったことや為替変動(2016年度比2円44銭の円安)の影響

響もあり、2017年度の売上高は2016年度比20.8%増の13,718億円となりました。

利益につきましては、さまざまな用途で需要が拡大しているコンデンサなどの生産拡大や、高い操業にともなう利益の押し上げ効果がありました。一方で、製品価格の値下がりや、新製品の生産拡大に係る建物および生産設備を中心とした減価償却費や投資関連費用の増加などの減益要因の影響が大きく、営業利益は2016年度比19.4%減の1,621億円、税引前当期純利益は同16.3%減の1,678億円、当社株主に帰属する当期純利益は同6.4%減の1,461億円となりました。

● 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、%)

	16年度実績	17年度実績	増減(伸び率)	増減要因
コンデンサ	3,695	4,498	+803(+21.7%)	チップ積層セラミックコンデンサが、スマートフォン新モデル向けに小型大容量品が大きく伸長したほか、電装化が進展しているカーエレクトロニクス向けやPC向けなどが好調に推移し、大幅な増収となった。
圧電製品	1,700	1,520	△180(△10.6%)	表面波フィルタが、中国スマートフォンの生産台数減少により、減収となった。
その他コンポーネント	2,223	3,223	+1,001(+45.0%)	カーエレクトロニクス向けにコイルの需要が増加したほか、2017年9月に取得したリチウムイオン2次電池の売上が加わったことにより、大幅な増収となった。
通信モジュール	3,257	3,950	+693(+21.3%)	近距離無線通信モジュールやメトロサークが、ハイエンドスマートフォン向けに大きく伸長し、大幅な増収となった。
電源他モジュール	451	489	+38(+8.3%)	産電機器向けが堅調に推移し、増収となった。
製品売上高計	11,326	13,680	+2,354(+20.8%)	

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2017年 3月31日	当連結会計年度末 2018年 3月31日
資産の部		
流動資産	871,431	810,260
現金及び預金	170,929	168,902
短期投資	173,401	30,747
有価証券	53,043	20,790
受取手形	271	2,895
売掛金	209,596	256,140
貸倒引当金	△905	△1,159
たな卸資産	211,447	290,257
繰延税金資産	25,890	－
前払費用及びその他の流動資産	27,759	41,688
有形固定資産	507,969	705,229
土地	50,761	64,772
建物及び構築物	394,239	467,427
機械装置及び工具器具備品	950,280	1,104,592
建設仮勘定	40,035	97,090
減価償却累計額	△927,346	△1,028,652
投資及びその他の資産	255,599	281,524
投資	103,468	87,288
無形資産	48,883	54,347
のれん	62,102	76,914
繰延税金資産	5,259	36,346
その他の固定資産	35,887	26,629
資産合計	1,634,999	1,797,013
負債の部		
流動負債	208,734	261,812
短期借入金	46,118	13,500
買掛金	57,918	94,074
未払給与及び賞与	34,075	38,041
未払税金	7,240	24,968
未払費用及びその他の流動負債	63,383	91,229
固定負債	70,931	77,985
長期債務	545	742
退職給付引当金	59,324	67, 843
繰延税金負債	9,677	7,675
その他の固定負債	1,385	1,725
負債合計	279,665	339,797
資本の部		
株主資本	1,354,819	1,456,600
資本金	69,377	69,444
資本剰余金	114,290	120,596
利益剰余金	1,241,180	1,336,208
その他の包括損失累計額	△14,219	△16,052
有価証券未実現損益	6,127	7,576
年金負債調整勘定	△15,652	△16,995
為替換算調整勘定	△4,694	△6,633
自己株式(取得原価)	△55,809	△53,596
非支配持分	515	616
資本合計	1,355,334	1,457,216
負債資本合計	1,634,999	1,797,013

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2016年 4月 1日～ 2017年 3月31日	当連結会計年度 2017年 4月 1日～ 2018年 3月31日
売上高	1,135,524	1,371,842
売上原価	703,129	926,929
販売費及び一般管理費	149,371	187,602
研究開発費	81,809	94,056
営業利益	201,215	163,255
受取利息及び配当金	2,449	2,854
支払利息	△272	△581
為替差損	△4,815	△7,299
負ののれん発生益	－	6,442
その他(純額)	1,841	3, 130
税引前当期純利益	200,418	167,801
法人税等	44,342	21,749
(法人税、住民税及び事業税)	(39,813)	(48,538)
(法人税等調整額)	(4,529)	(△26,789)
当期純利益	156,076	146,052
非支配持分帰属損益	16	△34
当社株主に帰属する当期純利益	156,060	146,086

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2016年 4月 1日～ 2017年 3月31日	当連結会計年度 2017年 4月 1日～ 2018年 3月31日
当期純利益	156,076	146,052
その他の包括利益(△損失)		
有価証券未実現損益	3,141	1,449
年金負債調整額	8,822	△1,343
為替換算調整額	△9,895	△1,925
その他の包括利益(△損失)計	2,068	△1,819
包括利益	158,144	144,233
非支配持分帰属包括損失	△2	△20
当社株主に帰属する包括利益	158, 146	144,253

連結株主持分計算書

(単位：株、百万円)

	発行済普通 株式総数						株主資本	非支配持分	純資産総額
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 損失累計額	自己株式			
2016年3月31日現在残高	225,263,592	69,377	103,865	1,131,809	△15,532	△60,360	1,229,159	14,820	1,243,979
自己株式の取得						△88	△88		△88
自己株式の処分			3			2	5		5
当期純利益				156,060			156,060	16	156,076
現金配当額				△46,689			△46,689		△46,689
その他の包括利益					2,086		2,086	△18	2,068
非支配持分との 資本取引及びその他			10,422		△773	4,637	14,286	△14,303	△17
2017年3月31日現在残高	225,263,592	69,377	114,290	1,241,180	△14,219	△55,809	1,354,819	515	1,355,334
自己株式の取得						△53	△53		△53
自己株式の処分			6,272			2,266	8,538		8,538
当期純利益				146,086			146,086	△34	146,052
現金配当額				△51,058			△51,058		△51,058
その他の包括損失					△1,833		△1,833	14	△1,819
譲渡制限付株式報酬	7,835	67	34				101		101
非支配持分との 資本取引及びその他								121	121
2018年3月31日現在残高	225,271,427	69,444	120,596	1,336,208	△16,052	△53,596	1,456,600	616	1,457,216

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 2016年4月1日～2017年3月31日	当連結会計年度 2017年4月1日～2018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	156,076	146,052
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	113,523	141,625
有形固定資産除売却損	1,867	1,620
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	△1,040	△771
法人税等調整額	4,529	△26,789
負ののれん発生益	－	△6,442
資産及び負債項目の増減		
売上債権の増加	△14,317	△30,135
たな卸資産の減少(△増加)	5,032	△47,268
前払費用及びその他の流動資産の増加	△4,916	△11,970
仕入債務の増加	650	24,873
未払給与及び賞与の増加(△減少)	△2,394	970
未払税金の増加(△減少)	△22,678	17,784
未払費用及びその他の流動負債の増加	7,586	10,433
その他(純額)	2	5,267
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	243,920	225,249
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△158,579	△306,608
有価証券及び投資項目の購入	△58,967	△13,016
有価証券及び投資項目の償還及び売却	45,192	57,131
長期性預金の減少(△増加)	△22,591	1,081
短期投資の減少	5,982	98,424
事業の取得(取得現金控除後)	△14,725	△33,648
その他(純額)	991	2,471
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△202,697	△194,165
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)	39,673	△32,618
長期債務の増加	－	403
長期債務の減少	△4,662	△353
支払配当金	△46,689	△51,058
その他(純額)	△51	41
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△11,729	△83,585
換算レート変動による影響	△2,880	1,227
現金及び現金同等物の増加(△減少)額	26,614	△51,274
現金及び現金同等物の期首残高	212,570	239,184
現金及び現金同等物の期末残高	239,184	187,910
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	170,929	168,902
短期投資	173,401	30,747
3か月を超える短期投資	△105,146	△11,739
現金及び現金同等物の期末残高	239,184	187,910

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
電話 075-951-9111
支社 東京支社・東京都渋谷区
国内関係会社 30社
海外関係会社 69社

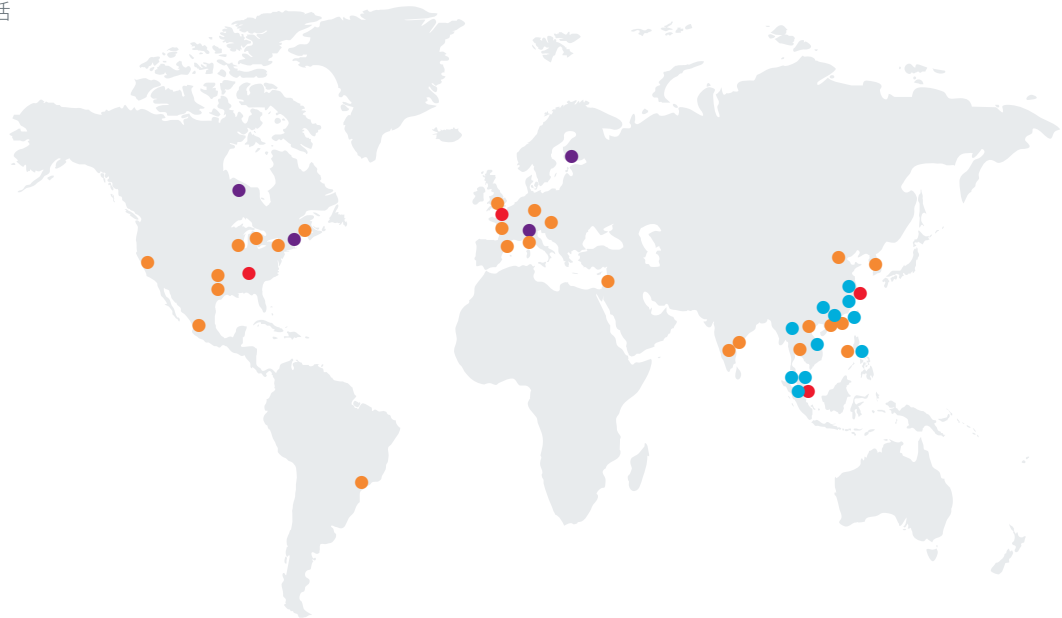
国内関係会社 (30社)

- 本社
- 生産
- 販売
- 開発



海外関係会社 (南北アメリカ：14社、ヨーロッパ：12社、アジア：43社)

- 地域統括
- 生産
- 販売
- 開発



株式情報

株式事項

発行済株式総数 225,271千株
株主数 70,587名

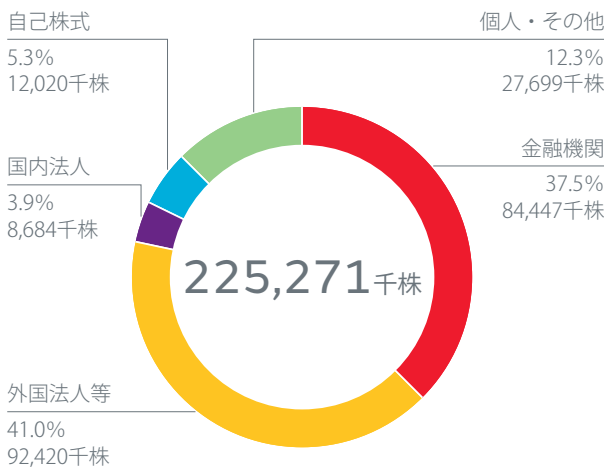
株式上場

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

大株主状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
JP MORGAN CHASE BANK 380055	17,727	8.3
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口)	12,321	5.8
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	8,484	4.0
日本生命保険相互会社	7,361	3.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,552	3.1
株式会社京都銀行	5,260	2.5
明治安田生命保険相互会社	5,240	2.5
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口5)	4,009	1.9
株式会社滋賀銀行	3,551	1.7
STATE STREET BANK WEST CLENT – TREATY 5050234	3,432	1.6

所有者別株式状況



(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式 (12,020千株) を除いて計算しております。

ムラタの1年





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 '18/11/43K
Japanese version