Murata value report 2021

CHN

INNOVATOR IN ELECTRONICS

致各位尊敬的读者

发行 Murata value report 的目的

本报告书旨在通过向以股东和投资者为首的各位利益相关者清晰易懂地传达村田创造价值的故事，来实现基于与各位利益相关者的建设性对话的价值共创，以及源自与员工的共鸣的价值创造。

报告的内容

本报告书在介绍经营层致辞的同时，向读者阐述村田注重的价值观、应有的形象和为实现该形象而创造价值的故事、面向可持续发展的举措等内容。

与去年的不同之处

配合长期愿景“Vision2030”的制定，我们重新大幅度审视了价值创造进程。本次报告的结构旨在让读者能够更加容易地理解村田为从长远角度实现价值创造而采取的措施。

经营层的参与

本报告书定位为与各位利益相关者实现价值共创的对话工具，以代表董事社长为首的经营层积极参与了制作。此外，制作过程中由IR主管董事南出雅范进行了监修。

在公司内部的应用

我们制作了本报告书的日语、英语和中文版本，并向全体员工进行了宣传。同时还将它作为促进员工理解村田创造价值的故事的工具，以培训教材等形式开展了广泛的应用。

编辑方针

村田于2002年发行环境报告书，并从2010年开始通过书册“Murata Report”，囊括企业介绍、CSR报告以及年度报告(Financial Data)，发布村田企业的信息。
村田重视与各持股人的对话，为了再次明确地传达村田针对提高中长期企业价值所采取的措施，我们决定从2018年开始发行“Murata value report”。本报告书中除了刊有用以实现
村田所描绘的未来的发展战略之外，还说明了持续实施的CSR活动。
另外，本报告书浓缩了要点进行报告和编辑，以便让人们通俗易懂地了解村田的努力。
本报告书中未刊载的详细财务信息、CSR活动报告、各事业所的环保数据等，刊载于村田的网站上，因此请浏览工具图，获取需要的信息。

报告时间范围

2020年4月1日～ 2021年3月31日
※对2020年3月31日以前、2021年4月1日以后的部分措施也进行了报告。

报告组织范围

村田制作所集团（株式会社村田制作所及其国内外90家关联企业）

参考指导方针

ISO26000、国际综合报告理事会（IIRC）“国际综合报告框架”、经济产业省“价值协创指导方针”

关于未来预测、预想、计划

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

Murata value report 2021 目录

了解村田	村田编织之物	3
	村田的事业	7
村田创造价值的故事	社长致词	9
	经营企划与财务主管董事致词	15
	价值创造进程	19
	经营资本与能力	21
	持股人参与	25
	中长期的环境认知（机遇和风险）	27
	Vision2030和中期方针2024	29
各产品事业战略	整体概况	39
	电容器	40
	压电产品	42
	其他元器件	43
	模块	46
	技术与事业开发本部长致辞	49
	技术	52
企业治理	董事会长致词	53
	企业治理	55
	公司外部董事三方对谈	61
	高级干部一覽	67
	风险管理	69
	遵纪守法	72
以社会课题为起点的重点课题	整体概况	73
	加强气候变化对策	75
	TCFD	77
	资源可持续利用	81
	防止公害和管理化学物质	83
	安全、放心的职场和健康经营	84
	尊重人权和多样性	86
	与区域社会的共生	89
	公正的商业交易	90
	业务连续性的措施（BCM）	91
	信息安全	92
	供应链管理	93
财务部分	合并财务、ESG数据要点	97
	经营业绩、财务状况分析	99
	合并资产负债表	101
	合并利润表/合并综合收益表	102
	合并现金流量表	103
数据部分	ESG数据	104
	企业数据	106
	村田一年回顾	107

纳入ESG指数的情况

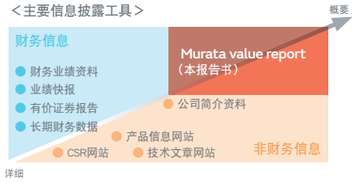
本公司作为积精致力于ESG的企业，被多个股票市场指数选用。今后我们会继续积极实施措施和进行信息披露。

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX
2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)
FTSE Blossom Japan
FTSE4Good
2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
ECPI

工具图

村田为了实现与各持股人的交流，以不同工具发送多角度的信息。
不仅本报告书所记载的内容，网站亦提供村田产品信息及环境保护活动等各式各样的信息。
为往后也能令各持份者更进一步理解村田，村田将会积精致力地公开信息。

<主要信息披露工具>



企业网站
● 首页
https://corporate.murata.com/zh-cn
● 财务信息
https://corporate.murata.com/en-global/ir
● 非财务信息
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr

产品信息网站
https://www.murata.com/zh-cn

技术文章网站
https://article.murata.com/zh-cn

村田编织之物

创始人 村田 昭

经 营 理 念

磨 砺 精 湛 技 术
实 践 科 学 管 理
供 应 特 有 产 品
贡 献 文 化 发 展
积 聚 信 誉 为 本
谋 求 企 业 繁 荣
彼 此 互 助 互 惠
至 诚 感 谢 合 作
同 心 同 德 经 营

经营理念
— 贡献于社会的喜悦与自豪

在创业第十年的1954年，创始人村田昭认为，要想摆脱公司存续危机并实现成长和发展，村田制作所就必须明确其方向。于是他确立了公司经营的基本理念，将它作为全体员工的行动基础。

经营理念中包含了村田为文化发展做出贡献的使命，以及追求特有的产品制造的姿态和为其提供支持的科学管理的重要性、信用的重要性、感恩之心等。这些都是村田昭自身通过工作所体会到的对于经营的想法。

在村田制作所，全体员工始终都将此经营理念铭记于心，并为做好每一天的工作而努力。

创业的原点
— 挑战特有的产品开发

对于认真烧制和贩售绝缘子的父亲，后来的创始人村田昭曾提议增加顾客。温厚的父亲勃然大怒，对此表示强烈反对。“要别人向我订货就是去抢同行的生意。这样不但会让同行为难，而且不降价别人也不会向我订货。绝不能这么做。”说这话时父亲愤怒的表情一直深深刻在了村田昭的脑海里。

经营理念中有一句是“供应特有的产品”。不是靠单纯的价格竞争，而是要用别人无法做出的有特有性的产品来做生意。这个经营理念来自村田昭父亲的教诲，同时也是村田昭自身的体会。

钛电容器的生产情形

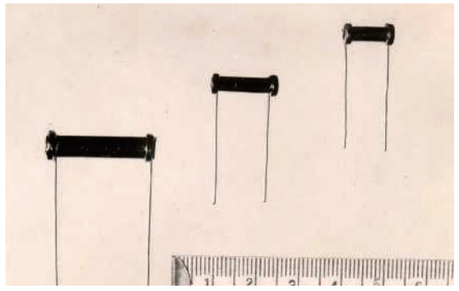
京都市东山区山科日之冈的总公司和工厂（1952年5月）

在严格的科学管理下的经营

创业之初（1944年左右），那时候的人们普遍用直觉报价，而创始人村田昭却制作了作业单，让员工写下产品名称、工序、作业时间和完工数量，然后他站在作业人员的身旁，用手表计算出每个产品的作业时间，以此收集报价所需的数据。当时，没有同行会做这样的事，所以员工对他感到不满。村田昭会用小小的天平称量成型产品的重量，并调查匣子中能装几个产品，用多深的匣子，以及烧制费用是多少等问题。

经营理念中有一句是“实践科学管理”。想要做出有特有性的产品，就需要进行科学的分析，周密计算以确保没有遗漏，找出所有问题并逐个查明原因，并以科学的方式开展工作。这是村田昭在制作特殊陶瓷，为将钛电容器实用化而费尽心力的过程中学到的思维方式。

“科学管理”同时也指在建立完善机制的基础上开展经营。村田通过同一平台对技术开发、人事、会计和中长期经营计划进行管理，即便事业部门和产品不同，行动时的思维方式也都是相同的。



钛电容器

绵延传承的经营理念和开拓者精神
“Innovator in Electronics”

创始人村田昭在1961年表示：“作为本公司快速发展的基础，感恩之心和开拓者精神克服了无数困难。”此外，他还告诉员工：“革新就是开拓。我们必须始终秉持着开拓者精神，积极推动事物发展。然后必须在这之中实践公司的基本方针，也就是经营理念。本公司的存在意义就在对这个经营理念的贯彻之中。”这句话揭示了经营理念和开拓者精神的重要性。

经营理念和开拓者精神从创始人处绵延传承，尤其是针对开拓者精神，第二任社长村田泰隆在创业50周年的1994年，带着对成为电子产业的创新的先行者的期望，将我们自身的理想状态化为了“Innovator in Electronics”这一口号。经营方针和口号是我们迄今为止的基础，为了实现我们自身的理想状态，我们倾尽心血，挥洒热情。

现今，由于社会的各种变化、世界对企业的社会责任的价值观的变化，以及事业发展所带来的村田对社会的影响力的变化，使得我们比以往任何时候都强烈地感受到，与社会协调的事业运营是社会对我们的期待。为了实现可持续发展的社会，我们有必要为解决环境、人权、健康等多种社会课题做出贡献。通过事业解决课题，为实现可持续发展的社会做出贡献，这是我们的使命。

从创始人处绵延传承的经营理念和开拓者精神“Innovator in Electronics”中不但包括要成为在事业上创新的先行者，还包括了我们所追求的姿态，即推动环境和社会向更好的方向发展，通过电子的特有发展创造价值。一直以来，我们在经营理念和口号之下，通过向通信市场和汽车市场等提供具有特有性的产品，为文化的发展做出了贡献。今后，我们将继续结合社会的变化，以更为广阔的视野运营事业，并通过以自始至终的特有性和科学管理为后盾的事业运营，不断为文化的发展做出贡献。

村田编织之物

源自绵延传承的开拓者精神的村田的价值创造

为创造自动调温市场做出贡献 PTC热敏电阻“POSISTOR”

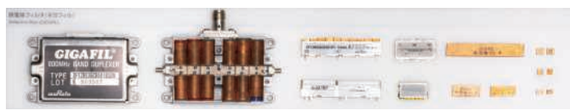
用于限流元件等的PTC热敏电阻是村田技术研究所（当时）领先成功开发出商品的半导体陶瓷。从1959年起，以“POSISTOR”的商品名开始销售。之后，POSISTOR的用途开发不断发展，除电热脚炉、电饭煲、被子烘干机外，还被用作显像管彩色电视机的消磁电路，创造出了新的市场。该产品入选了1962年度日刊工业新闻社的“十大发明”之一。

PTC热敏电阻“POSISTOR”

用小型化为移动通信的普及做出巨大贡献的 介质滤波器“GIGAFIL”

介质滤波器“GIGAFIL”是将微波介质材料与其评估技术和滤波器设计技术相结合后所开发的，于1979年在日本国内被采用，并于1982年被用于美国的汽车电话。它具有特有的小型化技术，可将旅行箱大小的电话机机身缩至8分之1，对移动通信的普及做出了巨大的贡献。

二十一世纪初，通过一体化实现了进一步的小型化和轻量化。在这些过程中所产生的基础技术和生产技术等技巧经验也传承到了其他高频产品和模块的开发之中。



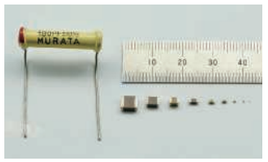
介质滤波器“GIGAFIL”

作为支持所有电子设备的基础设施，为电子设备的小型化和高性能化做出贡献 多层陶瓷电容器（MLCC）

多层陶瓷电容器（MLCC）作为支持包括智能手机和汽车在内的日用家电产品等所有电子设备的基础设施，为电子设备的小型化和高性能化做出了贡献。具体而言是，通过同时推进MLCC的小型化和大容量化（高性能化），尽可能地减少电子设备中搭载的大量MLCC的搭载面积和搭载数量，为电子设备的小型化做出了贡献。相比刚上市时，移动电话和智能手机的便携性得到了飞速发展。而其小型化和轻量化的背后，超小型多层陶瓷电容器起到了很大的作用。

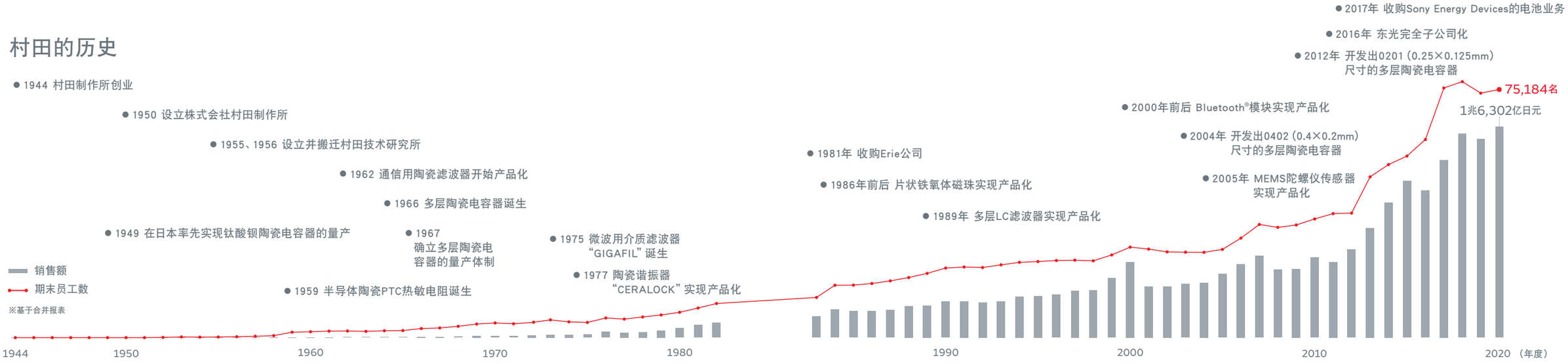
MLCC一直以来都是村田成长的原动力。它是在1963年左右，由视察美国后的村田昭下令开始开发的。1970年左右，由于被用于小型薄型便携式收音机，其需求急剧增加，通过自家公司对材料和生产设备的开发以及技术革新，MLCC逐渐成为了村田的主力产品。之后，从9.5×6.3mm、0.68μF向小型和大容量发展，并于2012年抢先成功开发出了“0201（0.25×0.125mm）”尺寸。

村田建立了MLCC的原料到成品的一站式生产体系和全球性的销售供应体系，今后将继续满足迅速扩大的需求，不断为电子社会做出贡献。



创业之初的圆筒型电容器和多层陶瓷电容器的尺寸对比

村田的历史



	1940年代	1950年代	1960年代	1970~1980年代	1990~2000年代	2010年代	2020年代
社会大事	• 民间广播开始播放	• 黑白电视机普及 • 电信电话市场扩大	• 彩色电视开始播放	• 信息的个性化 • 便携化的发展	• 进入互联网时代	• SNS和即时通讯工具普及	• 5G登场、通信技术发展 • CASE、进入移动社会
需要的电子设备	• 超外差收音机	• 晶体管收音机	• 彩色电视机	• 汽车电话 • 便携式播放器 • CD	• 移动电话（小型化） • 电脑	• 智能手机 • 汽车电子化	• 可穿戴设备 • EV、自动驾驶汽车 • 无人机、机器人
为电子设备的发展做出贡献的村田电子元件	• 温度补偿型电容器	• 陶瓷滤波器	• PTC热敏电阻“POSISTOR”	• GIGAFIL • 片状铁氧体磁珠（EMI静噪滤波器）	• Bluetooth® 模块 • SWITCHPLEXER	• 多层陶瓷电容器 • 表面波滤波器	• MetroCirc • MEMS惯性力传感器 • 全固态电池

村田的事业

电子产品的普及

村田的电子元件被广泛用于日常的所有电子设备中，如电视机、电脑、智能手机等，为实现丰富的生活做出了贡献。在通信、移动、环境、健康等日益扩大的电子领域，今后也将作为Innovator持续提供新的价值。

全球化拓展

村田的海外销售额占比超过了90%。村田在全球拓展事业，拥有覆盖全球各个地方的网络，能够提供高质量产品和充实服务。我们运用这个网络，先行挖掘出各行业客户的需求——这就是村田的优势。

海外关联公司
60家

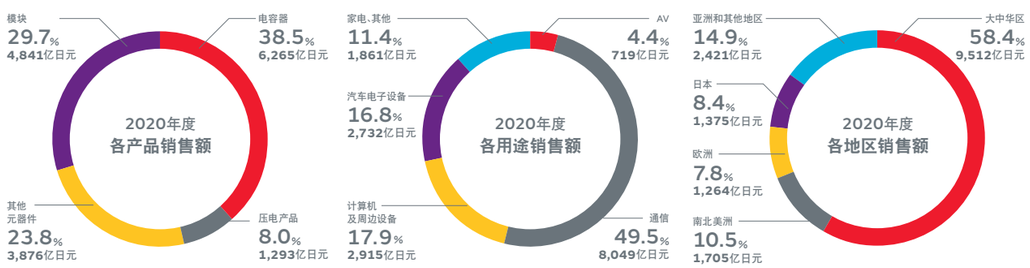
日本国内关联公司
29家

海外员工数
43,409名

日本国内员工数
31,775名

将村田产品用于各种用途

提供范围广泛的产品，包括主力产品——电容器，以及滤波器、电感器（线圈）、传感器、电池等元件，以及组合了这些元件的模块，占有很高的份额。活跃的舞台突破了智能手机、电脑、视听设备、家电产品等电子行业的中心领域，在移动、环境、健康等领域，需求也日益扩大。



※各地区销售额是本公司和并表子公司所在国家或地区的销售额，数据根据客户的所在地进行分类。

村田的产品

多层陶瓷电容器

在电子回路中具有蓄电和整流等功能，是不可或缺的电子元件。

村田的全球份额 40%

静噪元件 EMI静噪滤波器

可以去除来自外部的杂音（噪声），保护精密电子回路的元件。

村田的全球份额 35%

表面波滤波器

滤波器可以从无线信号中仅提取需要的信号，是高频电路的关键器件。

村田的全球份额 50%

高频电感器

使电力和磁力相互作用以实现各种功能的电子元件。

村田的全球份额 60%

※主要产品的全球份额是本公司估计值。根据市场和用途而有所不同。

产品名称	产品所需数量					
	智能手机	笔记本电脑	平板电脑	汽车	数字电视机	智能手表
多层陶瓷电容器（MLCC）	1,000	800	600	5,000-8,000	600	200
表面波滤波器	4-70	—	4-70	—	—	—
EMI静噪滤波器（EMIFIL®）	60	60	90	230	50	30
电感器（线圈）	300	30-50	200	350	30	30-50
多层LC滤波器（滤波器、耦合器、巴伦器等）	2-20	2-4	2-20	2-8	2	3
通信模块	1	1	1	1	1	1

※本公司估计值。且上述数值为1台设备的所需数量，并非本公司产品的使用数量。

解决方案业务

村田的目标是创造出以迄今在元器件和模块等研发中所积累的技术和经验为基础，并与软件和通信网络等相结合的解决方案业务。

作业者安全监控系统
用可安装在安全帽中的传感器设备让作业时的安全“可视化”

交通计算系统
通过“交通量”的可视化改善基先进的础设施并提升户外广告的宣传效果

空间可视化解决方案AIRSual
将二氧化碳浓度等空间信息可视化，为恰当的通风换气和防止“三密”提供帮助

社长致词

从中长期的视角，看清市场的动向，为进一步提高企业价值而不断前进。

代表董事社长

中島 規巨

疫情之下，公司上下一致为稳定供应产品而努力

平素承蒙各位股东、投资者和各持股人的多方关照，在此深表感谢。下面由我代表公司向各位说明今后的经营策略。

我出任社长大约已有一年。新冠疫情仍然持续，世界各地的人们出行依然受到限制。难以直接与包括客户在内的各位持股人见面并交谈，令我感到非常遗憾。因为在与客户的对话中，我得到了很多关于新产品和新业务的灵感，它们对公司的业务成长发挥了巨大的作用。等疫情平息后，我希望能前去拜访各位利益相关者。

一方面，这一年的生产活动中，虽然我们的部分生产基地停工，但所幸产品的供应并未受到重大影响。本公司在新产品量产时，通常会由开发人员前往工厂并负责开始量产前的工作。由于我们长期以来把大部分开发功能放在日本国内，且约65%的生产是在日本国内进行，因此极大程度地减轻了疫情造成的移动限制，并顺利完成了从开发到量产的过渡。其结果是，本公司收益来源的新产品销售额比率也维持在了30%以上。

此外，在与海外基地的关系中，数码技术的运用得到了极大发展。得益于此，对于现场商谈、生产转移、设备启动等过去需要人员移动才能解决的问题，我们已经建立了可在日本国内远程控制实施的体系。

这一年来，作为经营者，尤其令我感到担忧的是怕疫情蔓延导致生产停滞，从而无法完成向客户稳定供应产品的使命。对此，各部门迅速开展应对工作，每一位员工都在理解自身立场和职责的基础上采取了行动。所有工厂都制定了非常严格的标准，采取了彻底的防疫措施，并为能尽早从替代生产和停工状态中恢复而付出了努力。我想，正是因为如此，我们才实现了对客户的稳定供应。在这一系列的举措中，我从每一位员工身上都感受到了想要完成稳定供应和质量管理使命这种强烈责任感。虽然疫情之下市场形势严峻，但这一年中，自我出任社长后所提出的自主分散式的组织运营正在逐渐成形，这让我切实体会到了公司的实力。

另一方面，这也是课题凸显的一年。特别是部分模块产品的市场份额有所下降。造成这种情况的原因之一是本公司的优势之一在与客户的交流沟通中创造新产品的行事风格因疫情而变得困难。此外，在生产和开发现场出现问题时，当场讨论并思考如何解决然后实行的做法在远程环境中并未得到充分展开，这也是我们应该反省的地方。

我常说“闲聊效应”，是因为我认为新产品的创意不仅会在正式的会议上产生，还会出现在闲聊之中。这一点，在疫情时期，我们通过网络会议在总公司就可以不断与全球的客户和各基地进行交谈，新的交流形式得到了实现。我感觉到以网络为前提的信息提供方式和交流方式正在逐渐形成。而与之相对的是，只通过网络会议的交流并未充分发挥出“闲聊的效应”。如何在新常态下创造一个可以进行创新的环境，我认为这是有必要探讨的课题。

致力于“解读和准备”让我们创造了历史新高的优异业绩

本公司2020年度的业绩刷新了历史记录。其原因之一就是所谓的在宅需求，笔记本电脑和平板电脑等的销售量大幅增长，电子市场的强劲需求让本公司产品的出货量获得了超过预期的增长。此外，第五代移动通信系统（5G）和汽车电子化的发展也使公司的收入与利润得以增加。

本公司在看清技术革新趋势的同时，从中长期的角度为“解读和准备”付出了大量努力。正是村田对这种行事风格的坚持，让我们获得了良好的业绩。同时，这也是现场所有人认真工作所积累的成果。我对全体员工的感激之情无以言喻。

在预想过全球市场所有情况的前提下进行经营

关于2020年度的全球市场环境，新冠疫情自不必说，中美两国的分歧也对其产生了重大影响。尤其是本公司主力领域之一的智能手机相关业务，5G的进展略低于我们原本的设想，针对部分客户的产品供应也受到了限制。

与此相对的是，进入2021年度后，感觉美国和中

国市场从疫情中恢复的速度比预期更快。同时，5G和汽车电子化也正在加速。另一方面，令人担忧的是供应链中半导体短缺会造成的影响。半导体的短缺让客户为先行准备以及提高安全库存量的水准而去囤货电子元件。但我认为此举反而有可能在下半年使销售量减少。

中美关系的动向很难在短时间内得到改善，我们将进行各种模拟，构建可以应对任何情况的体制。

稳步推进新产品和新技术的开发，同时不断开拓市场

关于今后技术革新的前景，例如，随着汽车的发展加速，推出新产品所需的时间在不断缩短。基于这一点，我认为本公司有必要以更快的速度进行技术开发。

另一方面，对于汽车自动驾驶所需传感器性能的需求越来越高。这离不开技术的突破，因此我们不能以短期的视点，而是应该认真展望未来5年乃至10年的技术革新的发展，并在此基础上进行开发。

至于目前新产品和新技术的动向，首先是5G方面，“MetroCirc”等毫米波相关产品原本在2020年度就应该正式开始应用，但因为中美分歧等原因而处于短期停滞状态。但我认为，今后随着毫米波的普及它会得到正式应用。

5G将在公共用途的“公共5G”和根据地点构建理想通信网络的“私人5G”、“本地5G”中同时被应用，今后需求的扩大令人期待。其中，通过毫米波实现牢固的通信的同时，市场对于天线和模块基板等产品的性能要求也越来越高在这方面，我期待本公司产品一定会有一个越来越大的的活跃舞台。

此外，关于全固态电池，我们将利用其与锂离子二次电池相比起火风险低、不易变热、体积小可表面安装的优点来开拓市场。借由这些特点，希望它最终能在智能手表、耳戴式（支持语音）设备、VR头显等可穿戴设备上得到广泛应用。虽然全固态电池目前还未具备与锂离子二次电池相同的特性，但本公司计划先限定应用范围随后再推进量产化。

一方面致力于事业的新陈代谢，另一方面挑战创造新的商业模式

接下来是“中期构想2021”的进展情况，关于数值目标，虽然达成销售额目标的难度很高，但是在2021年7月29日公布的业绩预测中，预计营业利润率和投资回报率会超过目标。由于新冠疫情的蔓延，以及半导体等资材采购困难，导致供应链产生混乱。鉴于这一背景，“供应力”的重要性日益凸显。在这一情况下，本公司先行增加产能，面对旺盛的元件需求，我们牢牢地获得了商业机会。（▶ P.36 回顾中期构想2021）

在设备投资方面，针对中长期元件需求的增加，我们除了实施以土地建筑物为中心的先行投资以外，还致力于多层陶瓷电容器（MLCC）等的增产投资。下一期以后，我们将面向MLCC的合理化增产采取举措，在此基础上推进强化高频产品、EMI产品等的增产体制。

另一方面是关于通过事业性评价模型来推进组合管理，这是“中期构想2021”的重要课题之一，为了加速事业的新陈代谢我们也在积极推进事业的监管。

我们明白组合管理在提高收益性方面的重要性，但是如果只关注收益性的话，恐怕会疏忽中长期发展的准备工作。在这方面，我认为村田特色的平衡性很重要。作为一名技术人员，我对解读技术趋势很有自信，但是判断究竟应该专注于哪项事业并不容易，需要仔细甄别。即使是目前本公司主要收益来源的MLCC和高频产品，从着手开发到盈利也大约花费了几十年的时间。鉴于此点，我认为不能以浅短的眼光来选择和取舍事业。

除了致力于事业的新陈代谢，在展望未来的经营中，重要的是创造未来成长型的新事业的途径。今后村田对客户的定义将发生巨大的变化。目前，智能手机制造商是5G领域的主要客户，但是我认为，未来5G将会得到更加广泛的应用，成为通信基础设施。在万物互联的情况下，以往与通信没有关系的行业和组织都有可能成为我们的客户。我们将基于这一点，从现在开始重新审视本公司对客户的定义，并逐渐接触新的客户。

“中期构想2021”的另一个重点是提高生产率和采取稳定供给的举措。在制定当前的中期构想时，由于MLCC等生产处于紧迫状态，给客户带来了麻烦。我们站在反省的角度，推进了增强生产体制，同时促进向智能工厂转化，以实现无需增加人员即可增加产量。我们认为这些举措在扩大供应方面取得了良好的成果。目前，MLCC的年产量在1万亿件以上。我们将继续提高产能，并进一步促进智能工厂化。同时，在如此大规模的增产下，对需求的预测也是重要的举措。我们对包括之前积累的数据在内的各种数据进行分析，并运用建模技术，从而实现准确度更高的需求预测。

在这一年内，我们在强化生产体制的同时，还致力于组织改革。我自己也多次通过公司内部SNS等，宣传自主分散式的组织的重要性。我认为所谓自主分散包括自主性、整体性、进步性3个要素。（▶ P.34 实践自主分散式的组织运营）一直以来村田的组织在各基地、各部门都有不断追求优化的历史。

诚然，这是本公司的优势，但是我所追求的是在考虑整体优化的基础上实现自主分散。我希望员工对

其他成员在做什么、其他部门在做什么、其他工厂在做什么产生兴趣，并尽可能对所有都了然，同时重视自己关注的事情。我们的目标是在全公司共享各基地、各部门的特长和优势，通过相互影响、共同进步，实现更加强大的组织，并且作为企业取得进一步的成长。

另一方面，人才基础的强化也是面向新时代的重要课题。对于客户本身的定义已经产生变化，而且我们所面临的时代不仅仅满足于当前延展，而是不断进行非连续的技术创新的时代，所以必须从根本上改变人才培养的方式。

在自主分散式的组织中，重视每一名员工思考、决定并执行自己应该主动履行的职责。过去我们都是在统一的制度下提供教育和培训，并且注重管理层的培养。而今后我们打算对机制进行改变，除了管理层以外，还应该有意识地培养具有多样化的职业经历的专业人才和富有创造性的人才。在谋求此类变革的同时，还要让员工按照自己的意向来决定“应有的形象”。

去年年底，我们在横滨成立了“港口未来创新中心”。其目标是获得能够构建第3层组合的新商业模式的人才，并且通过加强与外部的合作，确立新的竞争优势。我非常期待“港口未来创新中心”作为东日本的一大研发基地，发挥其积极的作用。

在设想电子行业未来的同时，确立三层资产组合

关于本公司的未来，我经常以一名经营者的身份设想电子行业的未来，并努力向员工传达我的想法。与此同时，我们在公司内部启动了“预备项目”。这项举措是由肩负未来的一代来思考公司10年后、20年后的理想姿态。在项目中会讨论生活方式的变化和商业模式的形态，以及我们根据这些变化，在现阶段应该准备的课题等。

在这种情况下，为了从长期的视角展望未来，进行多样化的创新，村田采取三层结构的组合进行管理，并将4个领域（通信、移动、环境、健康）视为重要的事业机会，同时不断创造价值。（▶ P.31基础事业的深化和商业模式的发展）新的组合由以下各部分构成：第一层是以MLCC为主的元器件、第二层是元件/模块，第三层是解决方案等新领域。目前，本公司通过第一层发挥了具有优势的竞争力，但这并不一定会持续到未来。我们可以设想，未来随着边缘元件的商品化，搭载此类元件的电子元件也将实现商品化。我认为第一层、第二层仍然将继续是我们的事业支柱，但是展望2030年以后时，有必要进一步加强第一层、第二层，并培养第三层，致力于收益来源的多样化。

关于各层的战略，首先，第一层是力图在不断延伸的市场中切实抓住事业机会，提高事业效率，并以强健的事业运营为目标。第二层是为了获得竞争优势，在谋求技术差异化的同时，针对改善进度落后的电池事业等，加强财务体制。例如，我们的模块产品每年的业绩波动变大，从相反的角度来看，这是因为我们缺乏在行业中具有优势的差异化技术。因此，我们力图通过精准投资、推进差异化来扩大事业。最后，第三层是培养非连续性的核心技术，挑战构建新的商业模式的想法。其中需要进行大量挑战，有时也会经历失败，这都是有必要的。我们将在这一过程中，发现本公司能够发挥优势的领域。

通过创造经济价值和社会价值的良性循环，实现持续成长

村田自成立以来，重视经营理念的精神，同时提出“Innovator in Electronics”的口号，为“文化发展”做出贡献。当我们进一步展望未来10年时，预计村田所处的事业环境将会发生巨大的变化。为了今后也能立足于“Innovator in Electronics”，积极主动地创造价值，我们需要将提供价值的核心范围从“针对客户的创新”拓展至“针对社会课题的创新”。为了具体实践这一想法，实现社会和企业的可持续发展，我们制定了“Vision2030”，作为村田特有的贡献方式。（▶ P.29 Vision2030）

“Vision2030”中提出了“以村田的创新创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现富饶社会做出贡献。”，将其作为应有的形象。我们作为全球首位的元件制造商，追求的理想姿态正是实现这一应有的形象，让本公司始终成为客户和社会的“理想选择”。为了实现这一目标，我认为重要的是多样化的人才能够充分发挥各自的特长大显身手，跨越团队和部门，相互信赖、相互协作、相互协调的同时进行创新。我们的目标是实现应有的形象，成为能够受到所有利益相关者尊敬的企业。

此外，为了实现持续成长，为ESG经营采取举措的重要性也是不言而喻的。我们在作为企业切实提高收益的同时，回应社会的要求也很重要。在今后的时代，我们必须在追求经济价值的基础上追求社会价值，否则可能会被市场排除在外。例如，未来如果MLCC的包装上没有“本产品100%使用可再生能源”的标识，可能就无法出售了。换而言之，我们必须切实采取举措应对气候变化和资源循环等，否则会损害经济价值。我们将铭记这一点，诚挚地致力于环境、社会、治理的各种课题。作为应对气候变化的对策，本公司已在行业内率先加盟了RE100，并努力推进实现碳中和的举措。另外，供应链上的人权问题是我们的重要课题之一，我们每天都在推进包括评估在内的降低风险的活动。在治理方面，我们以董事会长村田为中心，努力强化体制。我们的外部董事都是各自专业领域的有识之士，他们会向本公司坦率地提出意见，例如，从机构投资者和分析师的角度看来的感觉，或是从风险管理的角度的提供意见给我们。

（▶ P.73 以社会课题为起点的重点课题）
（▶ P.61 公司外部董事三方对谈）

本公司正在准确地预测5年后、10年后的技术和社会变化，同时面向这些变化，紧锣密鼓地进行准备。我们不会辜负大家的期待。因此，敬请期待今后企业价值的持续提升，并衷心希望各位继续对我们给予支持。

经营企划与财务主管董事致词

董事 常务执行董事
会计、财务、企划小组
总括部长

南出雅范

我们将着眼于2030年进行事业展望，加强我们的经营基础，以期实现持续成长。

实践经营理念及面向今后的成长加强经营管理制度

我是南出雅范，经今年6月股东大会及董事会的决议，我被任命为董事和常务执行董事。我主要负责经营企划和财务，承担经营管理的责任。接下来我将对村田的经营管理、中期经营计划和长期构想进行详细说明。

一直以来村田培养了诚信的公司文化，与客户、投资者、合作伙伴企业、地区社会的各位人士等利益相关者建立了长期信任关系，这才取得了今天的成长。

就我个人而言，印象十分深刻的是21世纪初IT泡沫破裂时发生的一件事。当时我是IR的负责人，随着移动电话和计算机相关市场的急剧扩大，包括本公司在内的相关企业的股价也创下了新高。在这一背景下，村田在对订单内容进行详细分析的基础上，及早提出了客户有可能订货过多。当时，股票市场将其称为“村田冲击”等。后来，IT泡沫的破裂昭然若揭，村田对市场环境变化的敏感度及迅速发布信息受到了投资者的好评。我认为这正是在信息公开方面实践了经营理念中所说的“积聚信誉为本”的例子。

另外，回顾村田走过的历史，在时代的转折点灵活地投入资本也是成长的原因之一。例如，当全球经济因为雷曼事件而急剧萧条时，我们利用稳固的财务基础进行大胆的投资，在智能手机市场获得成长，取得了V型复苏，之后的事业规模也大幅度扩大。

加入村田后，我实际感受到的另一点是村田的价值创造模式长期发挥了作用，价值链上的各功能紧密衔接，能够持续向客户及时提供符合市场需求的有竞争力的产品。此外，村田的经营理念关键词之一是“实践科学管理”，以此基础上建立了人事、会计和IT系统等经营管理的机制。该机制与村田的价值创造模式保持协调，为村田的经营基础提供了支持。这方面的例子包括在本公司长期运用的矩阵经营制度和考虑到资本成本的事业评价制度。

然而，随着我们事业规模的扩大和事业内容的改变，过去支持我们成长的经营管理制度也需要进行变革。我的职责是坚守村田的经营管理制度的优势，同时完善让村田飞跃至下一阶段所需要的经营管理机制。

控制新冠疫情的影响，刷新历史记录的业绩

关于2020年度的业绩，由于期初我们非常担心新冠疫情的影响，所以我们预计销售额会下降，发布了收入和利润均降低的业绩预测，但实际上的需求超出了当时的预测。除了笔记本电脑、平板电脑和游戏机等的生产因远程工作和在宅需求而增加以外，智能手机相关产品的需求也较为强劲，而且汽车相关产品的需求在下半年度大幅度复苏。此外，我们实施了灵活的供应链管理，例如由日本国内工厂替代因新冠疫情而暂时停工的海外工厂进行生产等。其结果，本公司的业绩刷新了历史记录。

目标是在2021年度也进一步提高业绩

关于对2021年度业绩的展望，我们预计元件的需求将继续增长。特别是5G的普及和汽车的电子化发展有助于业绩增长。在2021年7月29日发布的业绩预测中，我们预计2021年度的业绩将超过上年度业绩，再次刷新历史记录。

不过，根据新冠疫情的动向，有可能还会出现再次封城的事态。此外，我们还在密切关注中美关系的动态，并努力收集信息。从中长期来看，供应链中的生产和资材需要有多样化的采购渠道，我们今后将重新审视包括投资计划在内的战略。

另外，我们认为半导体的短缺也是一项风险因素。除了预计全球汽车产量将减少以外，本公司的模块事业也受到了资材采购的影响。同时，中国智能手机市场的库存调整也是影响业绩变化的因素之一。

关于设备投资，我们设想2021年度的投资额度为约1,700亿日元，同比减少300亿日元。从2017年度到去年，我们为了增加产能收购了土地和建筑物，结果已经完成一系列先行投资。在2021年度，这部分的额度会减少，但我们打算和过去一样持续对生产线进行设备投资。

目标是持续提高资本效率

我从负责经营企划的立场，向大家报告“中期构想2021”的进展情况。首先，在全公司方针之一的“实践组合管理”中，我们引进了基于ROIC和事业成长性的事业性评价模型，并通过假设性思维推进事业计划的监管。结果我们缩小了电池事业中面向智能手机的业务，以及面向智能手机的Wi-Fi®模块事业的规模。相反，为了推进滤波器等高频元件事业的差异化，我们得到了与Resonant公司签订利用XBAR®技术特别开发支持特定频率的高频滤波器的合同等成果。

关于第二项全公司方针“飞跃性提升生产率及建构稳定的供应体制”，我们在产品需求中长期扩大的基调下，稳步推进了设备投资。为此，除了来自营业现金流量的资金外，我们还从公司债券市场筹集了1,500亿日元资金进行应对。

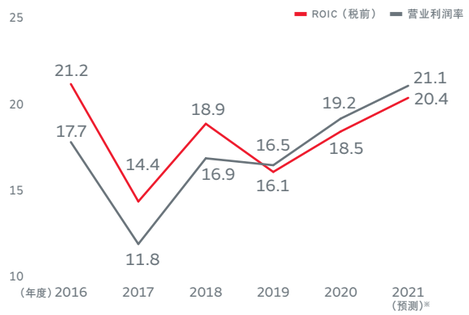
关于第三项的全公司方针是“人和组织与社会的协调”，我们在明确以社会课题为起点的村田重点课题的基础上，开展了ESG经营。

关于“中期构想2021”的数值目标，虽然因为中美

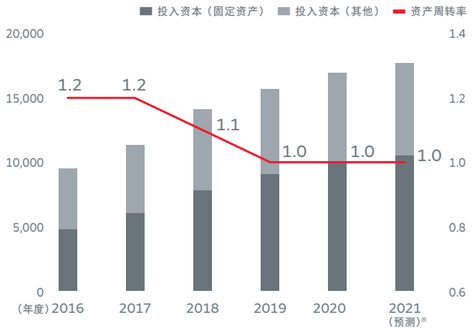
贸易摩擦和新冠疫情的影响，销售额没有达到目标的2万亿日元，但是在2021年7月29日公布的业绩预测中，预计营业利润率和ROIC（税前）会超过目标。

根据我们的分析，本期由于预计对元件的需求旺盛、降价比往年进展得更加缓慢等，对于本公司的业绩来说处于理想的事业环境，这会促进高水平的营业利润率和ROIC。反过来说，如果事业环境发生重大变化，营业利润率等水平也有下降的风险。因此，我们将通过提高生产率、优化固定成本和重新审视组合等，持续致力于提高资本效率，从而建立起不易受环境变化影响的利润体制。

营业利润率、ROIC（单位：%）



投入资本（单位：亿日元/次）



※根据2021年7月29日发布的业绩预测

制定长期愿景“Vision2030”

在制定下一个中期经营计划时，我们明确提出了着眼于村田未来10年的长期构想“Vision2030”。过去，村田的价值创造模式是基于其客户基础、技术基础和产品制造基础的优势，推动价值创造的循环。而在“Vision2030”中，我们明确纳入了可持续发展的观点。换言之，我们设想通过与利益相关者的共同创造，兼顾为社会价值做出贡献以及创造经济价值，同时持续推动价值创造的循环。

支持这一设想的基础是人力资本、组织资本、产品制造资本、知识和技术资本、客户和合作伙伴资本以及财务资本。其中，组织资本是本公司的特有概念，它包括由经营理念支持的经营管理系统和坚固的公司治理体制。我在开头也介绍过，村田过去在生产现场和经营管理方面一直坚持“科学”的准则，并且随着公司的成长，公司的机制和系统也取得了发展。这维系着村田现如今的成长。我们的目标是利用创业以来77年的历史中培养的组织资本，进一步加强稳固维系价值链的经营管理系统。此外，将客户和合作伙伴定位为资本，也表达了我们通过与客户、投资者、供应商和地区社会的各位人士等各利益相关者共同创造价值，长期致力于解决社会课题的决心。

关于事业模式，我们已经制定了以下组合：第一层元器件、第二层元件/模块、第三层解决方案业务等新领域。我们将重视对各组合的进一步强化。

另外，除了以社长为首的经营层以外，下一代领导层也参与了“Vision2030”的制定。特别是关于设想2030年以后可能获得的事业机会和风险，以及基于这些事业机会和风险制定应纳入下一个中期计划的行动方案，他们承担了其核心的职责。我们需要年轻人的力量来描绘长期愿景，而且为了确保持续成长，世代之间不能出现隔阂。让下一代领导层进行参与其中正是基于这一想法。

“中期方针2024”中设定战略性投资框架

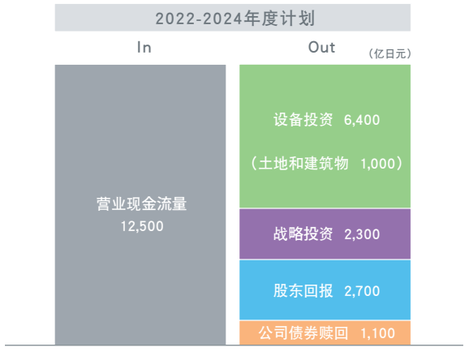
“中期方针2024”中制定了销售额2万亿日元、营业利润率和ROIC（税前）分别在20%以上的数值目标。虽然看上去只是重新设定了“中期构想2021”的目标，但是我们设想的社会变化及其伴随的事业机会和风险远远大于制定“中期构想2021”时的情况。因此，未来3年对于构建2030年及以后的持续成长的基础而言，是非常重要的时期。作为管理经营方针的负责人，我将密切监控“中期方针2024”中采取举措的各个主题，并持续向各位利益相关者传达进展情况。（▶ P.37 中期方针2024）

此外，“中期方针2024”中明确了资金分配方针。对于到2024年度为止的营业现金流量计划的总额，我们除了正常的设备投资框架以外，还设定了战略投资框架。2030年本公司的事业机会将切实扩大。我们要牢牢抓住这些机会，在从2022年开始的3年间播下关系到持续成长的种子，并且针对风险和机会，建立比过去更加完善的体制。具体来说，为了在竞争环境日益激烈的情况下，也能追求成长事业明确的差异化，我们将实施事业合作和并购，另外，我们还致力于为供应链的多样化进行投资，以备应对地缘政治学风险。再者，我们还打算在面向2050年实现RE100的气候变化对策、致力于包括创造事业机会在内的重点课题时所必需的先行投资等方面，大胆地投入资金。

在股东回报方面，我们打算持续增加分红，目标是大约30%的股息支付率，以及4%以上的股本报酬率（DOE）。在股票回购方面，我们将考虑到包括战略性投资框架的实施情况在内的中长期资金需求，灵活地实施。

在财务方面，我们计划在偿还公司债券的基础上，保有一定的手头资金，以备应对短期资金需求和突发风险，维持稳固的财务基础。

“中期方针2024 资金分配方针”



作为经营企划、财务主管董事的举措

关于着眼于中长期的组织和内部管理的方式，我们力图重新构建能够灵活应对变化的经营管理制度，将其作为能够健全且有效地发挥中岛社长提出的自主分散式的组织作用的机制。

实现这一目标的关键是假设性思维。我们过去在组合管理的事业性评价中，有效利用了假设性思维。我们还将在事业部门的中期计划和年度预算中，以纳入风险管理视角的假设为前提制定计划，并采用监控的方法。此外，为了实现“Vision2030”中提出的“社会价值和经济价值良性循环”，我们需要充实并将重点课题纳入经营管理流程的机制。我们在全公司范围内推进解决社会课题的举措，同时还设计能够从长期的角度致力于提升社会价值的制度。

我们打算推进建立支持该制度的组织，并推进经营管理功能的数字化以及人才培养。

近年来，随着时代日新月异的变化，我们的利益相关者的期望和关注变得更加多样化。在这一背景下，我认为财务主管董事的职责正在扩大。我希望提高中岛社长提出的“经营的透明性”，与各位利益相关者进行诚挚的对话，并将其有效应用于下一阶段的成长，从而推进共创价值的循环，提高企业价值。希望大家一直予以我们支持。

村田的价值创造流程

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

Innovator in Electronics ～作为电子产业创新的先行者，通过能动性的价值创造实现富裕社会 ▶P.3～6

环境分析（机遇和风险）

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

▶P.27～28

竞争力

竞争力 2
将需求转化为实体的能力

竞争力 1
预见未来的能力

竞争力 3
提供价值的能力

重要的价值观
CS 和 ES
▶P.21～24

通过践行经营理念而培育的村田经营资本

- 人力资本
- 组织资本
- 产品制造资本
- 知识和技术资本
- 客户和合作伙伴资本
- 财务资本

▶P.21～22

经营理念

加强公司治理 ▶P.53～72

成长战略

基础事业的深化和商业模式的发展 ▶P.31～32

三层资产组合
- 1 标准产品型业务
- 2 特殊用途型业务
- 3 创造新的商业模式

4个事业机会
- 通信
- 移动
- 环境
- 全人健康

实施四项经营改革 ▶P.33～35

- 创造社会价值和经济价值良性循环的经营
- 实践自主分散式的组织运营
- 基于假设思维的应对变化式经营
- 推进数字化转型（DX）

以社会问题为起点的重点课题

通过事业对解决社会问题的贡献 ▶P.33

- 通信：为因通信技术发展而扩大的社会基础设施建设做贡献
- 移动：为实现安全交通社会和新城市构建做贡献
- 环境：创建解决气候变化和资源能源短缺问题的事业，为解决全球环境问题做贡献
- 全人健康：为所有人都能度过健康富裕人生的社会做贡献

通过整个企业活动解决社会问题的举措 ▶P.73～96

- E（环境）：加强气候变化对策；可持续资源的利用；公害防止及化学物质管理
- S（社会）：安全、安心的职场和健康经营；尊重人权和多样性；与地区社会的共生
- G（治理）：公平的商业交易；信息安全；业务连续性管理（BCM）

加强经营基础

理想姿态

以村田的创新创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现富饶社会做出贡献

- **支持现今的村田**：深深扎根于社会基础设施
- **开拓未来的村田**：加速解决社会问题
- **与社会和谐的村田**：追求可持续发展的事业流程

全球首位的元件制造商 ▶P.29～30

与持股人共同创造的价值

经济价值

销售额 2万亿日元	股息支付率 30%
营业利润率 20%以上	DOE 4%以上
ROIC（税前） 20%以上	

社会价值

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

▶P.38

村田的经营资本

重要的价值观 CS和ES（Customer Satisfaction（客户满意度）和Employee Satisfaction（员工满意度））

“贡献文化发展”是村田的使命，村田为此而存在。为了全体员工共同实现这一使命，村田以“CS和ES”为经营中的重要价值观。

村田的CS是指“创造并提供客户认可的价值”，ES是指“通过工作使每位员工感受到自己的价值并不断成长”。我们希望村田是能够在日常的工作中实现CS和ES的企业，并正在付诸于实践。

经营资本 通过践行经营理念而培育的价值创造源泉

通过践行经营理念而培育的“经营资本”是我们直至未来不断创造价值的源泉。以“CS和ES”为原动力，有效利用这些资本，就可以让村田的“核心竞争力”得到发挥。

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

村田的经营资本

人力资本	● 在全球的经营理念渗透 ● 认同经营理念并诚挚践行的员工 ● 重视CS和ES的价值观 ● 有效发挥多样化个体并相互协作的组织风气	▶P.86 尊重人权和多样性
组织资本	● 以科学管理为后盾的经营管理思想和管理体系 ● 为获得利益相关者的信赖、实现共同成长和发展的坚实的公司治理	▶P.69 风险管理 ▶P.55 企业治理
产品制造资本	● 实现从材料到产品的高度磨合的生产技术、管理技术和管理体系 ● 强烈的改进意识和用于促进改进的管理技术 ● 追溯到源头的质量管理技术和质量管理体系	▶P.22 产品制造资本 ▶P.23 村田的竞争力
知识和技术资本	● 作为Innovator in Electronics（电子行业创新者）迄今为止积累和扩展的特有平台技术、核心技术和知识产权	▶P.22 知识资本 ▶P.49 技术
客户和合作伙伴资本	● 通过提供全球首位的产品群构建的客户和销售网络 ● 遍布全球的分公司网络和团队合作 ● 供应链中的全球合作伙伴网络 ● 通过坚实的网络积累信誉和信赖	▶P.23 村田的竞争力 ▶P.89 与区域社会的共生 ▶P.93 供应链管理
财务资本	● 支持可持续成长并能够为环境变化和多种机遇及风险做准备的财务基础 ● 重视ROIC并从长远角度致力于提高资本效率的投资战略 ● 通过与利益相关者和资本市场对话积累至今的信誉	▶P.15 经营企划与财务主管董事致词 ▶P.38 资本配置

知识资本 村田的知识产权

电子元件市场变化迅速，及时确保和积累知识产权直接关系到企业竞争力。作为真正的Innovator in Electronics在创造特有的产品和解决方案的过程中，知识产权的重要性正在日益增加。

在这种情况下，村田针对组合管理中的重点事业和成长事业进行了积极的知识产权投资。

同时，村田还制定了“知识产权活动基本方针”，提出全体员工要打破组织的框架，进行有助于事业的知识产权活动，并通过阶层和职能教育、知识产权论坛等机会，培养全公司的知识产权意识。

支持知识产权活动的组织体制

自2021年7月起，我们成立了由知识产权部和知财企划部组成的知识产权小组，旨在兼顾分布式自治的知识产权活动和对治理的加强。知识产权部与各事业部、开发部门紧密合作，制定知识产权战略，并在日本国内外构筑坚实的知识产权组合。知财企划部从全公司的角度致力于知识产权课题，例如有效利用知识产权信息作为组合管理中的事业选择和集中的判断材料，进行知识产权风险管理等。知识产权部和知财企划部每天紧密合作，开展为事业做出贡献的知识产权活动。

积极的海外专利申请和持有专利件数的变化

随着村田海外销售额比率的上升，我们正在积极地推进海外专利申请，并将此作为知识产权投资。在综合考虑技术特色、市场和同行动向的同时，积极在美国、中国等国家获取知识产权。考虑到效益费用比，我们还在积极利用国际专利申请（PCT专利申请）的同时，进行战略性的海外专利申请。

此外，对于作为村田竞争力源泉的专有技术，我们会在申请专利前仔细审查并彻底保密。

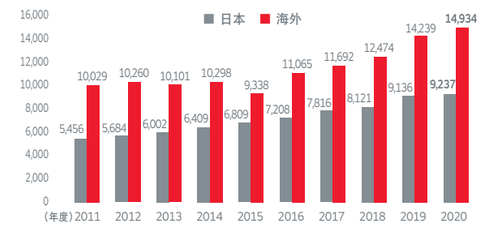
世界知识产权组织（WIPO）公布的2020年国际专利申请数

世界排名	日资企业排名
第34位	第11位

美国知识产权所有者协会（IPO）公布的2020年美国专利获取数

世界排名	日资企业排名
第50位	第17位

村田持有专利件数的变化



针对知识产权的举措
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/governance/ip

产品制造资本 村田的质量管理

“好的设备来自于好的电子零件，好的电子零件来自于好的材料”
“无差错的品质和交货期，只要实践科学管理就能做到”
创始人 村田 昭

从材料到产品，构建起一条龙生产体制的村田、并未改创业时的初心，今后也将继续实践从流程源流起的科学管理，追求受到所有用户信赖的品质。

品质基本方针
全程管控，人人参与
戴明循环，追根寻源
超越期待，感动顾客
奉献社会，共享喜悦

“品质基本方针”是指，为了提供受客户信赖、让客户满意的高品质，而需要仰仗的品质和质量基本思路。村田从产品质量和服务质量出发，不断改善设计、采购、生产、人员、物质、机制、技术的全部流程、系统质量，推行保持理想状态的活动。

品质管理体系（M-QMS）

M-QMS是指，以公司经营理念为基础，让品质基本方针的思路更加具体化，为持续保证超出顾客期待的MURATA Quality，而将关于产品制造的所有活动集中到同一项机制之中。

将“源流管理”、“防患未然”、“持续改善”视为重要的关键词，让全体人员都感受到自己的工作价值，并提升自己的工作质量（全员投身质量管理），以螺旋式的提升来满足客户，进而实现社会满足的目标。

村田的竞争力

竞争力 1 预测未来的能力

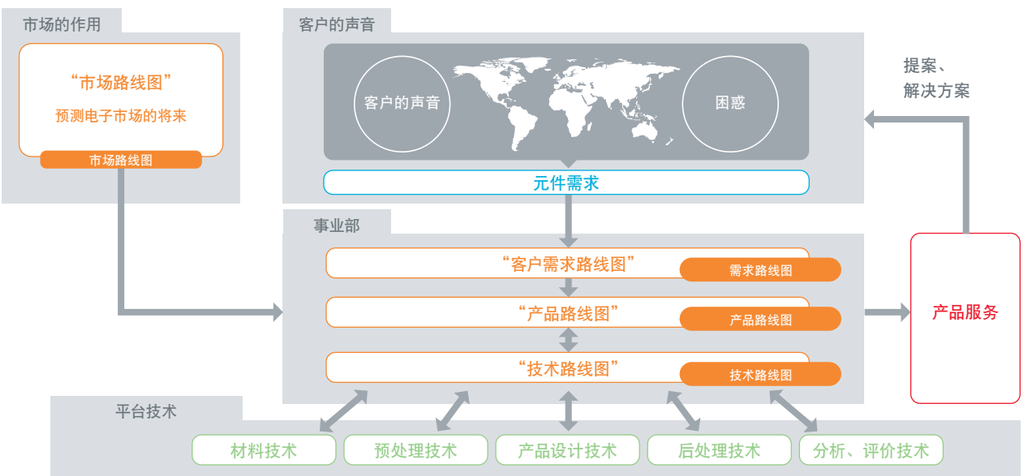
大部分销售额是来自全球市场中的高市场份额产品，因此我们拥有与广泛行业中的客户进行交流的机会，可以先行了解客户的需求。我们以“全员营销”为口号，充分利用全球网络，抢先了解客户需求，每位员工都努力优化向客户提供的价值。

制定充分利用营销力的路线图

5G时代的IoT、自动驾驶、AI等新技术不仅会改变各种电子设备，而且会改变交通系统、城市，以及整个社会。为了在变化激烈的事业环境中也能够持续地为客户提供价值，村田正在加强销售、营销、开发、生产的合作，投入更多力量预测并提供非常适合顾客需求的解决方案。

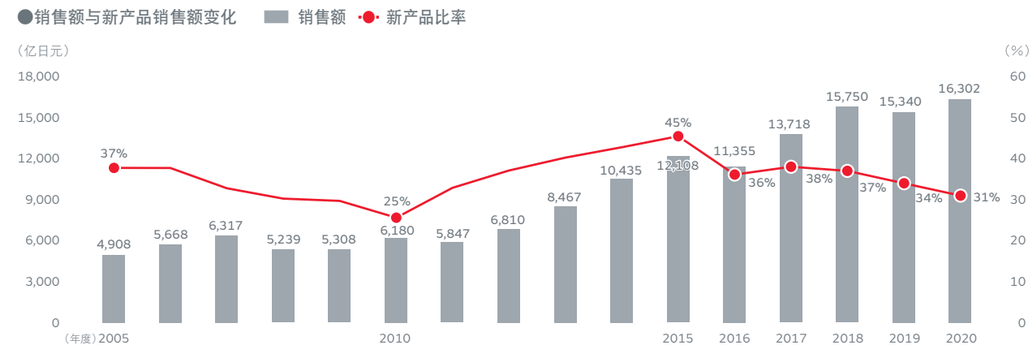
制定4个路线图就是这些活动之一。营业本部预测大规模市场的趋势并创建市场路线图，各区域的销售市场部门和事业部的促销部门将市场路线图和中长期客户需求相融合，绘制出需求路线图。由开发部门将其与产品路线图和技术路线图关联起来。

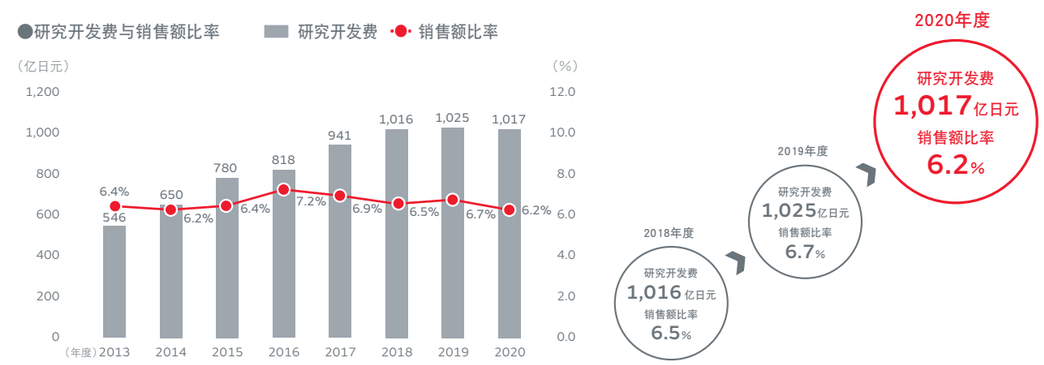
每年修订这些路线图，并与研发和产品开发相结合。此外还会根据路线图，为客户提供优质技术服务的商品技术人员，在开发新产品时身处一线直接面对客户，将需求细节反应给设计和开发部门，同时履行着逐步完成产品的职责。



竞争力 2 让需求成型的能力

村田建立了从材料到产品的一条龙生产体制，自行开发出了材料技术和基本技术等，并且积累了其他公司所没有的专有技术。通过持续性的技术开发投资，努力实现产品的差异化，成为了村田的一大竞争力。



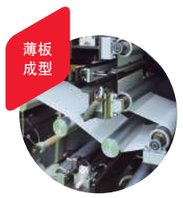


竞争力 3 提供价值的能力

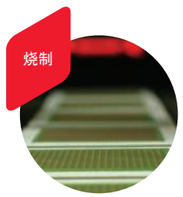
所有的技术都直接与市场和客户联系起来。村田由自家公司进行材料开发、工艺开发、产品开发、生产技术开发，并将其进行垂直整合，全球分散生产，而且拥有行业内名列前茅的生产能力，因此能够快速而及时地向客户提供价值。

村田的产品制造

村田确立了高精度控制陶瓷材料和电极材料的技术，这些材料对电子元件的特性产生决定性影响。



从厚度1μm以下的陶瓷薄板到通过注塑成型的复杂形状，不断追求与功能匹配的形状。



陶瓷通过烧结使晶体构造发生变化，发挥性能。这是一种控制炉内无法观察到的变化的技术。

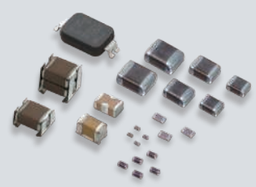
经过烧制之前的工序后，陶瓷便获得了电气性能，然后再经过后续各种加工，最终成为“电子元件”。

制作完成的产品只有通过严格的检查，保证其性能之后，才能作为村田的产品提供给客户。

TOPICS 电容器的年生产量约为1万亿个

作为村田主力产品的电容器，目前每年大约生产1万亿个。用0.6mm长的电容器换算，这个数量加起来大概是绕地球15圈的长度。

我们用迄今培育的材料、加工、设计、生产技术等的平台技术和全球供应体制，实现了高质量的稳定供应。



持股人参与

与持股人的交流

村田的持股人包括客户、员工、股东、投资者、供货厂商、区域社会的民众等，范围极广。企业得不到社会的信任就无法开展业务活动。因此，我们认为有必要认真地听取持股人的意见并满足其要求。村田希望通过与持股人的不断交流，共同创造新的价值，以此实现经营理念和持续成长。

	与持股人的关系	对话方式	负责部门
客户	村田将“CS和ES”※作为经营的重要价值观。为了实现“CS和ES”，村田从客户新产品的企划、开发、设计的初始阶段开始，就通过技术交流会等形式，努力把握客户的需求。用这种行动解决客户的困惑之事或满足客户的需求，努力与客户建立长期的信任关系。	● 日常的营业活动 ● 商品展会、在线研讨会 ● 网站	营业负责部门 各事业的负责部门
员工	村田将“CS和ES”※作为经营的重要价值观。我们希望成为一家能够让每位员工在日常工作中感受到工作价值并实现持续成长的企业。为了形成这样的企业文化，我们正在开展各种环境改善工作和举措。 （▶ P.86 尊重人权和多样性）	● 社长方针说明会 ● 员工调查 ● 员工培训（阶层教育、理念教育等） ● 与高级干部的对话会 ● 内部门户网站、内部宣传报 ● 内部举报制度、咨询窗口	人事负责部门 可持续发展负责部门 宣传负责部门 法务负责部门
股东、投资者	村田致力于及时、公平、准确地向股东和投资者披露信息。同时，为实现持续成长和提高中长期企业价值，积极地与股东和投资者开展建设性的对话。	● 面向证券分析师和投资者的说明会（信息说明会、财务业绩说明会） ● 与国内外证券分析师和投资者的会议 ● 股东大会 ● 网站（IR、投资者信息）	IR负责部门 总务负责部门
供货厂商	村田认为确立与供货厂商相互信任、共同繁荣的关系十分重要。我们与供货厂商共同致力于改进固有技术和管理技术，进行公平、公正、诚实的应对，遵守法律法规，并遵循社会道德建立了信赖关系。此外，我们还正在推进顾及人权和环境的企业活动。 （▶ P.93 供应链管理）	● 日常采购惯例中的供货厂商应对 ● 供货厂商专用网站 ● 为供货厂商开设的咨询窗口 ● 对供货厂商的现场监查 ● 对供货厂商的问卷调查 ● 与供货厂商的质量改进工作	采购负责部门 质量管理负责部门 制造部门
区域社会的民众	我们希望村田能成为“给当地带来喜悦与自豪的企业”。为了实现这一目标，我们通过持续开展有助于解决业务所在地区的课题的活动，努力让当地的民众了解本公司的事业和举措，并与他们建立信赖关系。 （▶ P.89 与区域社会的共生）	● 与工厂、事业所所在地区的地方政府、邻近居民、NPO等的对话和信息交流会 ● 工厂参观 ● 对当地活动的参与和赞助 ● 员工参与的当地志愿者活动 ● 环境教育、STEAM教育、职业教育等的上门授课	总务负责部门 各关联公司

※CS和ES：▶ 请参阅P.21 村田的经营资本

具体事例介绍

与客户的对话　以符合环境变化的对话方式继续与客户共创价值

为了让客户信任村田并持续将选择村田作为理想的选择，我们力争实现可创造社会价值和经济价值良性循环的经营。为此，我们有效利用全球网络这一村田的优势，从QCDS※和解决社会课题的角度为客户提供价值。想要扩大向客户提供的价值，就必须通过与客户的紧密沟通来掌握其需求。疫情之下，与客户面对面交流的机会减少，但我们积极利用数字技术，开展线上对话和研讨会等，努力将与客户的接触点始终保持在理想的状态。根据环境的变化采取有效的措施，通过与客户的对话实现企业价值的持续提高。

在线研讨会的情形

※QCDS … 质量(Quality)、价格(Cost)、交期和可获得性(Delivery)、应对和服务(Service)

与员工的对话　提供为创造新价值的“聊商（聊天和商量）”场所

村田的目标是实现分布式自治组织运营，为此我们认为有必要共享员工和社长的想法，并提高认同度。我们引进了新的内部交流工具，向全球的员工传达来自社长的信息。同时，员工也可以向社长提出疑问和建议，或进行咨询等，双向沟通正在积极进行。

员工表示“与社长的距离变近”、“很高兴能直接收到社长的回复”、“得到了行动和思维灵感”、“及时了解到了有关经营的信息”等，组织的活化为创造新的价值提供了良好的环境。

内部交流工具
“社长聊天室”

与股东、投资者的对话　持续进行积极的对话，公司整体与股东和投资者共创价值

为了让股东和投资者了解村田的实际情况和经营思想，我们开展了多种多样的IR活动。我们为分析家和机构投资者提供了每年超过600次的对话机会，包括季度财务业绩说明会、信息说明会和单独面谈等。同时还通过股东大会等方式与个人投资者进行了对话。通过这些对话获得的宝贵意见会与董事会和执行董事共享，并将其反映到公司的经营战略和信息披露扩展工作中。此外，IR负责部门开展的内部IR活动※可以让全体员工直面股东和投资者，以此为持续提高企业价值而努力。

内部IR的情形（2019年度实施）

※内部IR活动 … 将与机构投资者等的对话中获得的意见反馈到公司内部的活动

中长期的环境认知（机遇和风险）

电子产品领域的扩大

- 5G基础设施建设取得进展，物联网的扩展和设备的多样化等，通信市场将不断扩大
- 随着汽车电子化和自动驾驶化的推进，汽车的存在方式将发生巨大变化
- ▶ **伴随着这些变化，行业结构和客户定义将发生显著变化**
- ▶ **为满足多样化需求，须强化智能功能及追求技术的不断创新**

地缘政治风险增加

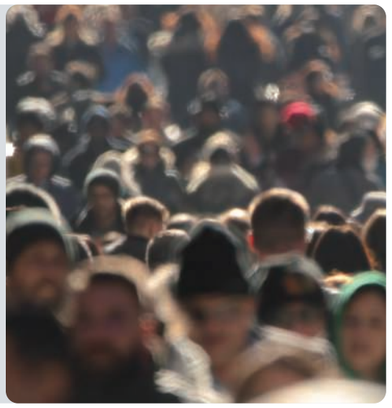
- 中美对立成为新常态，成为经营的重要前提条件
- 环境和人权应对等全球趋势与区域经济政策的整合将导致新法规出台
- 随着中华圈同行的跃进，世界主导权之争会越发激烈
- ▶ **产品制造和供应链将发生彻底改革**

向可持续发展社会的转变

- 向可持续发展社会的转变成为世界共识，利益相关者对企业的要求和期望增高
- 有关环境对策的意识增强，环境法规得到加强
- 越发被要求在提高经济价值的同时也提高社会价值
- ▶ **追求可持续发展的运营将成为未来竞争优势的源泉**

人口结构和权力平衡的变化

- 发达国家的人口减少，而新兴国家的人口却大幅增加。世界人口结构将不断发生变化
- 尤因印度的经济显著增长，预估国际社会格局将发生变化
- 各个发达国家面临与老龄化相关的各种问题。健康的价值升高
- ▶ **着眼于超长期的筹备观点将变得更加重要**



数字化的发展

- 大数据、5G和本地5G等应用取得进展，以产品制造为中心，事业活动本身将不断进行革新
- 与外界的沟通方式变得多样化。许多接触将转移到数字空间
- ▶ **客户和竞争对手加快数字化发展，能否成功应对将左右公司竞争力**

对后新冠时代社会的应对

- 所有场合都发生现实（面对面）与在线（非面对面）的融合
- 有关工作方式和工作场所的价值观将发生变化
- 采购、生产、物流等企业活动将发生多样化和分散化
- ▶ **工作方式的变化和对外部接触的多样性的追求将促进工作质量、生产率和竞争力的提高**

Vision2030（长期构想）理想姿态

为应对瞬息万变的环境变化，持续提高企业价值，我们在承续Vision2025中重要思想的同时，新制定了Vision2030。Vision2030更为具体地展示了从长远角度所追求的方向性和必要的准备。

Innovator in Electronics

以村田的创新创造社会价值和经济价值的良性循环，
为实现富饶社会做出贡献。

深深扎根于社会基础设施

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

追求可持续发展的业务流程

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

加速解决社会问题

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

全球首位的元件制造商
～村田成为客户和社会的最佳选择～

村田作为Innovator in Electronics所要实现的价值创造

一直以来，村田将“成为电子产业的创新的先行者”这一Innovator in Electronics中所包含的期望付诸于实践，通过与客户建立牢固的信赖关系，确立了“电容器的村田”、“通信的村田”等国际性品牌。

另一方面，在业务规模扩大并成长为大企业的当今，村田带给社会的影响也明显增加。为了今后也不被变化的激流所吞没，并继续作为真正的Innovator in Electronics积极主动地创造价值，我们认为将提供价值的核心范围从“针对客户的创新”拓展至“针对社会课题的创新”是很重要的。向可持续发展社会转变已成为全球的共识，为实现社会以及企业的可持续发展，我们描绘了Vision2030的应有的形象，将它作为村田才可以做到的贡献形态。

而实现这个应有的形象的发展战略是“基础事业的深化和商业模式的进化”以及“实行4项经营变革”。将之作为愿景提出，可以让我们到2030年的举措具有一贯性，并为实现应有的形象而努力。通过实现这一应有的形象，让村田始终成为客户和社会的“理想选择”，这也是我们作为全球名列前茅的元件制造商所追求的理想姿态。

全球多元化的人才大展身手，作为个人和组织整体的目标是成为创新者

多元化的人才充分利用各自的特点大展身手，是灵活应对剧烈变化和不确定性并持续创新的源泉。村田历来尊重种族、国籍、宗教、信仰、残障、性别、年龄、出生地、性取向的不同，以及员工能力、知识、经验等方面的无形多样性。今后我们将继续创建良好的企业文化，让每一位员工都可以通过各种不同的经验提高能力并发挥自身的力量。

在这样的环境中，不同的个人相互切磋琢磨，不断进行对话，并对经营理念和愿景产生共鸣，这一点很重要。在尊重个人多样性的同时，打破团队、部门和基地的框架，相互信任、合作，并进行协调，藉此，村田在今后也继续可以作为一个组织整体持续成为对客户而言以及在解决社会课题方面的创新者。

Vision2030为实现“理想姿态”的成长战略

成长战略 ①

基础事业的深化和商业模式的发展

三层资产组合	事业机会	
● 标准产品型业务（EI）	基础领域	● 通信 ● 移动
● 特殊用途型业务（ASC）	挑战领域	● 环境 ● 全人健康
● 创造新的商业模式		

成长战略 ②

实施四项经营改革

1. 创造社会价值和经济价值良性循环的经营
2. 实践自主分散式的组织运营
3. 基于假设思维的应对变化式经营
4. 推进数字化转型（DX）

Vision2030 成长战略①基础事业的深化和商业模式的发展

在正在发生巨大变化的电子市场中，为了使村田今后继续作为“Innovator”创造价值，我们需要进行从全局上把握技术和社会变革趋势的经营。为了从长远角度展望未来，进行多样化的创新，村田采取3层结构的组合进行管理，并将4个领域视为重要的事业机会，同时不断创造价值。

3层结构的组合

Innovator in Electronics

		创新的源泉		
		技术/开发能力	产品制造能力/供给能力	客户/社会需求
3 创造新的商业模式	构建非连续性的未来村田的核心能力	•面向变化的社会/市场和渐趋大众商品化的事业环境的筹备 •以成为2030年之后的事业支柱为目标，确立体验经济、数据解决方案、品牌战略等前所未有的业务的成功模式		▶P.8 开展事例“解决方案业务”
		以客户价值为起点的商机		
2 特殊用途型业务（ASC） 设备 / 模块	扩大事业领域创造新的附加价值	•发挥丰富的技术 •区别于竞争对手的差异化技术	•通过工艺/材料标准化进行大规模定制	•以产品技术为出发点通过与客户之间的协调来解决问题 •以及时稳定的供应实现客户要求
		要素技术的展开		事业机会的扩展
1 标准产品型业务（EI） 组件	作为基础事业带动村田的成长	•主干技术的发展 •不断的技术革新 •独特性高的材料和生产技术	•实现较强成本竞争力的供给能力 •协调和持续改进等现场力	•通过独特技术和稳定供应为广泛的客户群提供价值

不断实现应对市场和客户变化的创新

4个事业机会

基础领域

通信 万物都通过通信连接并得到优化

社会步入5G时代，并将在今后进入6G时代。随着通信系统的变化，事业机会将进一步扩大。
精准把握多样化的应用和不断变化的客户结构，用可始终在激烈的竞争环境中获胜的“技术革新”占据较高优势，持续进行价值提供。

移动 汽车行业进入百年一遇的大变革时代

以“移动”重新对市场进行广范围的定位，作为全球名列前茅的元件制造商为汽车的发展做出贡献（In-Car），同时今后还要在拓展的移动领域（Out-Car）努力获取事业机会。
加深对移动领域中多样化的客户需求的了解，稳步积累业绩和信任。

挑战领域

环境 为实现向可持续发展社会转变的潜力市场

我们的目标是实现将解决包括能源在内的地球环境问题与事业相结合的创新。积极致力于环境应对措施以确立竞争优势，同时牢牢抓住电池、电源业务等扩大的机遇，挑战创造新的事业。

健康 着眼于人生百年时代的新富裕富足的追求

我们将充分利用在电子领域的知识和村田的技术，追求针对发展医疗、预防疾病、维持健康方面的价值提供。同时，为实现心理健康、人与人之间的良好关系等新型富裕而进行创新，努力创造所有人都可以拥有健康、多彩的人生的社会。

成長戦略② 实行4项经营变革

经营变革1. 创造社会价值和经济价值良性循环的经营

村田的目标是在提高向社会提供的价值（社会价值）的同时，创造社会价值与经济价值的良好循环，以此作为全球名列前茅的元件制造商，成为继续获得各位持股人的信任并被优先选择的存在。为了实现这一应有的形象，我们将设定以社会课题为起点的重点课题，加快开展相关举措。

以社会问题为起点的重点课题

通过整个企业活动解决社会问题的举措

- 针对E（环境）S（社会）G（治理）领域设定了九个重点课题
- 通过最大限度减少对全球环境和地区社会的负担来努力提高社会价值

通过事业对解决社会问题的贡献

- 对重点课题进行了重新修订，将四个事业机会中的解决社会问题的方向性设定为重点课题
- 致力于实现正因为是村田才能实现的创新，并通过事业为解决社会问题做贡献

通过事业对解决社会问题的贡献 ▶P.31

通信	为因通信技术发展而扩大的社会基础设施建设做贡献
环境	创建解决气候变化和资源能源短缺问题的事业，为解决全球环境问题做贡献
移动	为实现安全交通社会和新城市构建做贡献
全人健康	为所有人都能度过健康富裕人生的社会做贡献

×

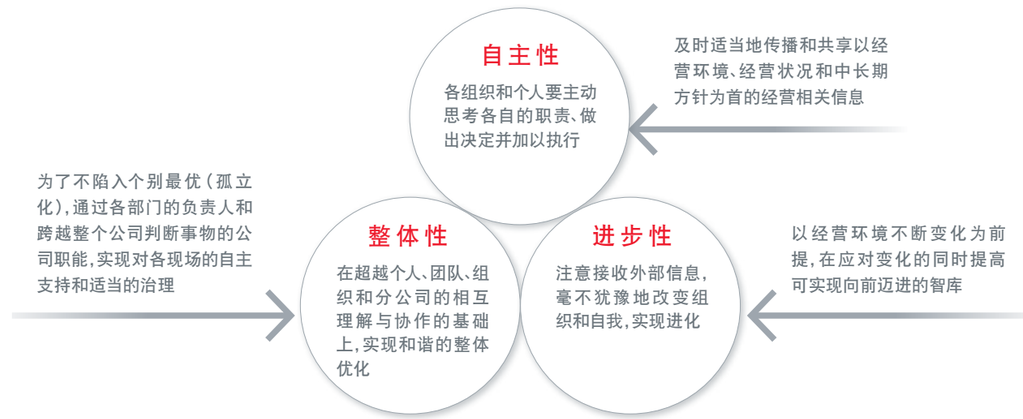
通过整个企业活动解决社会问题的举措 ▶P.73

E 环境	S 社会	G 治理
加强气候变化对策 可持续资源的利用 公害防止及化学物质管理	安全、安心的职场和健康经营 尊重人权和多样性 与地区社会的共生	公平的商业交易 信息安全 业务连续性管理（BCM）

经营改革2. 实践自主分散式的组织运营

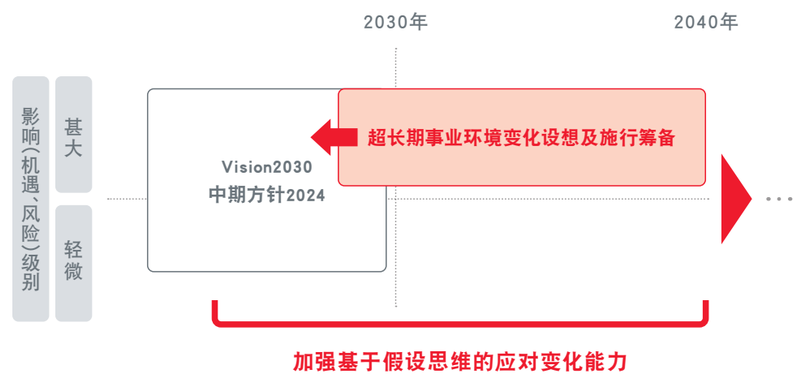
为了在不断加剧的环境变化中也一如既往地实践经营理念、提供价值并继续成长，我们希望继续改变村田，进一步深化自主分散式的组织运营为了实现该目标，我们将重视以下三个观点。

[注重的3个角度]



经营改革3. 基于假设思维的应对变化式经营

在不断加剧的环境变化中，不应以被动姿态，而是要对未来可能发生的事情建立假设并做好准备，根据变化灵活修改路线，实践应对变化式的事业经营。



※假设思维：对不确定的事业环境中可能发生的变化持有各种假设，并根据变化灵活修改路线的方式

经营变革4.推进数字化转型(DX)

村田将数字化转型(DX)定义为“将村田内外的人和组织(业务)通过数字化自由地连接到一起,通过缩短、加快流程并使其可视化,不断地飞跃性地提高客户价值和竞争力”,并加快变革举措。

我们新成立了全公司DX的战略推进组织,与执行组织一起为实现加强领域和基础领域应有的形象,加快整体的数字化发展。

加强领域	● R&D:充分利用AI、MI(Machine Intelligence(机器智能))加快发展基本组成技术并挖掘新的技术 ● ECM・SCM※:构想未来十年的产品制造形态,变革包括ECM、SCM在内的广义产品制造 ● 客户接触点:从单独转变为End to End的角度去加强与客户的联系,共同创造新的价值 ● 经营管理:提高经营管理水平,以便推进业务组合管理,提高变化应对能力
基础领域	● DX人才、IT平台:持续对数字化人材的强化和IT基础设施建设进行战略性投资,将此作为DX的基础

※ECM・SCM:工程链管理/供应链管理

村田DX方针

通过对数字化基础的不断投资和贯彻数字化利用,提高单位时间的生产率。促进数据利用,串连业务,创造新价值。此外,还将为第三层资产组合领域做出贡献。通过这些实施和实践,营造能够不断推动变革的企业风气。

加强DX人才

利用大数据和人工智能提高业务价值

通过数据实现业务的理想姿态

从End to End(端到端)的观点创造价值

通过将数据、业务连结在一起来创造价值

创造新价值

数字化基础

对DX人才和IT平台的战略性投资

IT平台

合理化和缩短时间

通过导入数字化提高单位时间的生产率

彻底使用现有工具

定型业务的自动化

提高沟通质量

回顾中期构想2021

2018年,我们制定了“中期构想2021”(2019～2021年度)作为3年的举措方针。在“中期构想2021”中,我们的目标是随着公司规模的扩大,重新建立强大的经营基础,在抓住增加的事业机会的同时提供令客户满意的价值,同时,每一位员工可以发挥出自己的能力,感受到工作价值并得到成长。为了持续实现这种健康的发展,我们设定了3个全公司课题并推进了相关举措。

经营目标

	目标	19F实际业绩	20F实际业绩	21F预测※1	
销售额	2万亿日元	1.53万亿日元	1.63万亿日元	1.73万亿日元	**未实现▲2,700亿日元**
营业利润率	17%以上	16.5%	19.2%	21.1%	**实现+4.1%**
ROIC(税前)※2	20%以上	16.1%	18.5%	20.4%	**实现+0.4%**

※1 根据2021年7月29日发布的业绩预测
※2 ROIC(税前):营业利润÷期首・期末平均投入资本(固定资产+存货+应收账款−应付账款)

回顾中期构想2021

尽管由于汽车电子化的发展和智能手机新产品的增加等,市场对元件的需求持续扩大,但受到2019年度电子设备生产调整和电子元件库存调整的影响,预计无法实现预期的销售额增长率,目标将未达成。而营业利润率则因各产品利润率的提高和产品结构的改善,预计将超过目标。ROIC(税前)方面,虽然对于大型投资的实施,销售额增长速度比计划缓慢,资本周转率的改善也较慢,但预测营业利润率将比计划大幅度上升,预计超过目标。

展望中期方针2024

虽然市场的变化和疫情给我们带来了困难,但我们仍诚恳接受销售额的增长未能按计划实现这一事实。在下一个中期方针中,村田也将继续注重营业利润率和ROIC(税前)。为此,我们要努力提高组合管理的水平,尽可能地发挥出迄今为止的M&A的协同效应,提升收益性和资本效率。

全公司课题

全公司课题	中期2021的回顾	与中期2024相连的持续性课题
实践资产组合经营	● 通过导入事业可行性评估模型和持续改进,实行让以全公司最优角度更有效地进行经营资源分配机制。 ● 重审业务组合(电池业务,Wi-Fi模块业务等)。	● 资产组合经营的发展(实现三层结构的资产组合) ● 从汽车转向移动--重新认识市场让事业得到扩大 ● 提高作为包括ECM和SCM在内的广义上的产品制造的生产率和加强应对变化能力 ● 通过有效利用员工调查结果,对人事战略进行具体化和实施 ● 加强为解决社会问题所做的贡献与事业成长的结合的举措
飞跃性提高生产效率并构建稳定的供给体制	● 在MLCC、MetroCirc、电池引进了SCP并开始运用。 ● 在制造领域,开发自制设备和推进引进RAGC和EVB等提高效率的主题取得进展。此外,在各分公司和职能团队启动了BPR项目。	
人、组织和社会的和谐	● 实施了员工调查。针对组织风气改革进行了课题整理和行动探讨。 ● 为提高对解决社会问题的贡献度,确定了重点课题并设定了KPI,而且构建了用于推进它们的体制。	

中期方针2024

本次我们制定了作为长期构想的Vision2030，具体展示了长远角度的方向性和必要的准备。而为实现Vision2030而展开的第1个阶段便是“中期方针2024”（2022～2024年度）。在这三年中，我们要彻底解决已经凸显的课题，同时从长远角度把握环境变化并进行反推，从现在起稳步开展必要的准备工作，为实现应有的形象而努力。

中期方针2024

推进经营改革

- 创造社会价值和经济价值良性循环的经营
- 实践自主分散式的组织运营
- 基于假设思维的应对变化式经营
- 推进数字化转型（DX）

实践资产组合经营（深化）

- 实践以三层结构构成的资产组合经营（技术和事业的新陈代谢和偏重于第一层的收益的多样化）
- 明确第三层商业模式

确立强健的经营基础

- 提高工作质量和工作效率
- 新冠疫情仍将持续，加强疫情下的事业运营，以及加强着眼于后新冠时代的人员和组织力量
- 持续加强质量基础

面向2030年的筹备

- 通过“三层资产组合×四个事业机会”，为实现追求理想姿态所需的创新解决各种问题
  - 加强和发展广义上的产品制造能力
  - 加强和发展销售力、支撑力
  - 加强对地缘政治风险等经营风险的应对能力
  - 推进成为未来核心技术的要素技术开发
  - 实践可实现有价值的协同创造的开放式创新

全公司经营目标

经济价值

销售额	营业利润率	ROIC（税前）
2万亿日元	20%以上	20%以上

- 今后也将营业利润率和ROIC设定为重要的指标。“同时注重收益性和资本效率，保持20%的ROIC”是村田努力实现的健全经营。
- 除随着生产扩大而进行的设备投资外，我们还计划进行为将来做准备的先行投资，包括环境投资、技术获取、风险对策、IT基础设施强化等的战略性投资等，并在对其进行综合考虑的基础上设定了目标，将其作为实现健全发展所需的水准。

社会价值①“环境”

温室气体排放量※1（与2019年度相比）	可再生能源的导入比率	可持续的资源※2利用比率	循环资源转化率※3
2024年度：减少20% 2030年度：减少46%	2024年度： 25% 2030年度： 50% 2050年度：100%	2024年度： 1%※4 2030年度： 25% 2050年度：100%	2024年度： 5%※4 2030年度： 50% 2050年度：100%

社会价值②“多样性”

海外间接员工※5在其他分公司的工作经验比率
2024年度： 7% 2030年度：10%

社会价值③“ES”

员工敬业度肯定回答比率
2024年度：70%以上 2030年度：76%以上

“环境”

- 为了应对全球各地日益严重的环境问题，我们认为在村田，包括脱碳在内的气候变化应对措施和利用可持续资源也是所有事业和全体员工应共同努力的课题。
- 气候变化应对措施方面，通过基于RE100和SBT目标的事业运营，为减少产品制造过程中的温室效应气体做出贡献。此外，在公司的事业活动中实现资源的可持续利用，并通过与合作伙伴的共创为解决环境问题做出贡献。

“多样性”

- 在尊重个人多样性的同时，打破团队、部门和基地的框架，相互信任、合作，并进行协调，藉此，村田今后就可以持续成为创新者。为此，我们将在全球范围促进在其他基地拥有业务经验的多样性人材的活跃，以及全球合作的机会。

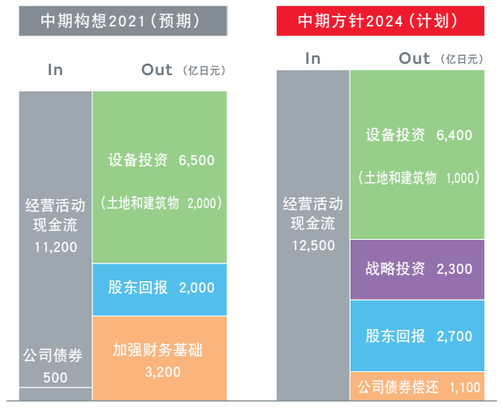
“ES”

- 村田注重ES，将其视为重要的价值观，并努力实现可让员工感受到工作价值和得到成长的组织文化。各组织不断为改善企业文化付出的努力将提高员工的敬业度。

※1 对象为Scope1和Scope2的合计
※2 可持续资源：通过构建循环利用计划等，可在将来持续利用的“枯竭风险较低的资源”
※3 循环资源化率：村田的Output（排放物）作为循环资源再利用的比例
※4 2024年度的目标值显示了与现状相比的改善幅度
※5 以海外当地员工为对象，不包括从日本派往海外的人员

资金分配

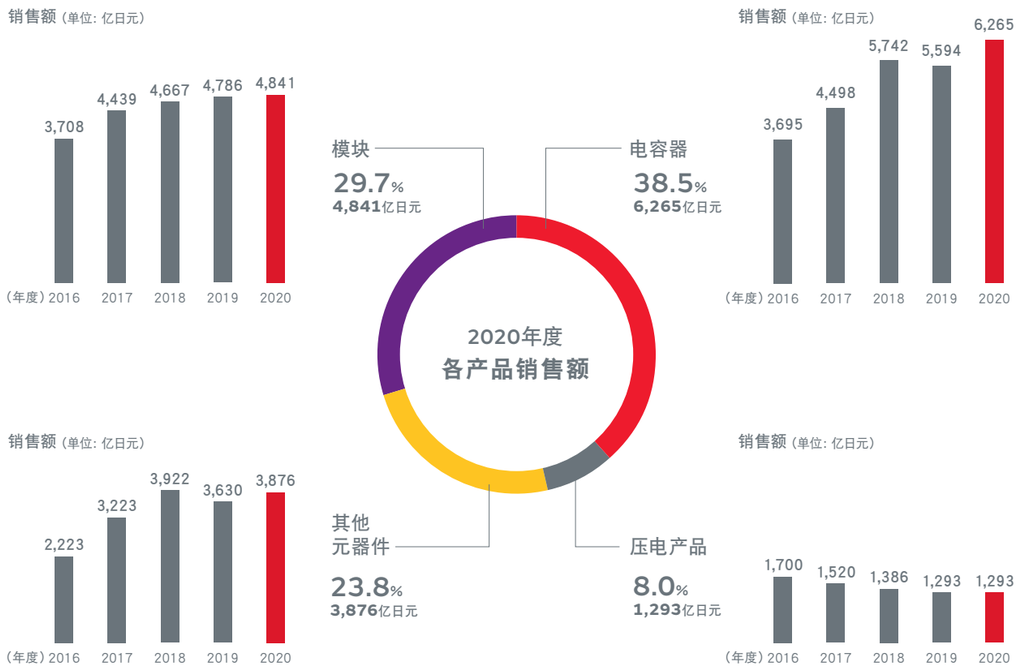
- 对主打事业的组件、设备/模块继续进行投资，并稳步创造出Cash（现金）。
- 将长远眼光下的环境投资、技术获取、风险对策、IT基础设施等定位为战略投资并积极推进。
- 在保持坚实的财务基础的同时，通过扩大股东回报（包括用盈余资金回购股票）以满足利益相关者的期望。



※ 根据2021年7月29日发布的业绩预测

各产品战略

各产品销售额明细与变化



对披露部门和销售额类别的修正

从“中期方针2024”的起始年度——2022年度开始，我们将更改披露部门以配合3层结构的组合。通过更改披露部门和提高经营透明度，与各位利益相关者开展更加积极的对话，并促进分布式自治的组织运营。

～2021年度

部门	销售额类别	主要产品
元器件	电容器	多层陶瓷电容器
	压电产品	表面波滤波器 压电传感器 振荡子
	其他元器件	电感器 EMI静噪滤波器 锂离子二次电池 连接器 传感器 热敏电阻
模块		高频模块 多层元件 通信模块 树脂多层基板 电源模块 解决方案
其他		设备制作 软件销售

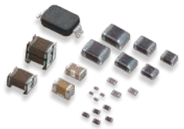
2022年度～

部门	销售额类别	主要产品
元器件	电容器	多层陶瓷电容器
	电感器、EMI滤波器	电感器 EMI静噪滤波器
元件、模块	高频、通信	表面波滤波器 高频模块 多层元件 连接器 通信模块 树脂多层基板
	能源、动力	锂离子二次电池 电源模块
	功能元件	压电传感器 振荡子 传感器 热敏电阻
其他		解决方案 设备制作 软件销售

电容器

多层陶瓷电容器

（在新部门中的销售额类别：电容器）



电容器事业中的举措

在截至2018年度的数年里，全世界对片状多层陶瓷电容器（MLCC）的需求持续扩大，村田努力提升生产能力，同时推进小型化和重新审视产品组合，不断增加了供应量。

2020年度原本预计5G市场将扩大，汽车用产品的需求也会增加，但受到新冠疫情的影响，上半年度全球经济停滞。另一方面，因居家办公和宅家生活等因素，部分市场出现了新的MLCC需求。村田的MLCC拥有全球生产和销售网络，已被多种市场的客户采用，在变化巨大的环境之下仍做到了连续性的生产和销售活动，并提高了销售额。

因5G普及而有望在通信基础设施方面出现中期性新需求，对通信终端用小型大容量产品的需求以及汽车用高可靠性产品的需求有望出现增长。通过将经营资源分配到可满足这些需求的产品领域，推动新产品的开发，同时推进智能工厂建设，致力于提高生产效率。

此外，为了满足客户的各种需求，我们进一步扩大电容器的产品阵容，并且增加薄膜电容器、硅电容器等非陶瓷电容器产品，同时针对汽车、医疗保健市场提供高可靠性且适应使用环境的新方案。

民生用片状多层陶瓷电容器

MLCC是将氧化钛、钛酸钡等陶瓷介质与内部电极堆叠，然后与基板进行电气性机械性结合而成，是一种附带外部电极的电子元件，本身无极性，耐电压性和绝缘电阻较高，具有优异的频率特性、耐热性、耐久性和可靠性。

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

由于通信终端的高功能化带来了元件的增加和电池的大型化，民用MLCC为应对小型大容量化的市场需求而开发了各种产品，是具有高竞争力的电容器之一。近年来，主要尺寸由1005M（1.0×0.5mm）变为0603M（0.6×0.3mm），且可穿戴设备和小型模块对2014年推出的较小尺寸0201M（0.25×0.125mm）的使用正在扩大。村田认为元件小型化和高密度安装的市场需求将越来越高，因此今后我们将提高陶瓷材料的微粉化和叠层技术，继续设计新产品并提出更容易有效利用的解决方案。

车用片状多层陶瓷电容器

车用MLCC用于高温、高湿、高功率的恶劣环境。为了实现比民用产品更高的可靠性和更长的产品寿命，我们在产品的材料选择、设计标准、产品性能、工序管理等方面都设定了更为严格的标准。

不仅是混合动力汽车和电动汽车正在普及，在自动驾驶及其相关ECU、摄像头、传感器等ADAS与安全用途中，MLCC的使用正在扩大，且其组合的生产数量也在迅速增加。并且，众多客户所采用的元件向小型化发展，当前的主要尺寸正在由1608M（1.6×0.8mm）向1005M（1.0×0.5mm）转变，0603M（0.6×0.3mm）的需求也在增加。此外，以往的产品是保证125℃下的耐性，但满足150℃下的温度循环试验和高温高湿负载试验要求，同时满足静电和电涌耐受性能试验（ISO7637-2）等车载用途特有要求的产品正在增加。而且近年来，对于可以在更高的温度下使用的产品也有需求。

为了应对这一严峻的市场需求，村田推进开发可靠性更高的材料，在产品设计上留有裕量，在制造工序中设置严格的检查标准，实现可靠性高且适合使用环境的产品。2017年，我们成功地推出了用树脂覆盖MLCC的引线型且可耐受200℃的产品，各客户正在商讨其采用事宜。此外，还推出进行了防水加工处理的产品、在MLCC上接合金属端子的产品等适合使用环境的MLCC。

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

并且，车载市场对于村田稳定供应高可靠性元件有着强烈期待，村田作为市场领军者，为了响应这一期待，正在日本国内外工厂大力推进设备投资。为了成为在今后也一直备受信赖的企业，我们将掌握客户在商品和供应上的需求，在提供产品的同时传递放心和安全。

TOPICS

小型大容量多层陶瓷电容器“0402M尺寸”和“0201M尺寸”荣获2020年日经优秀产品和服务奖大奖

村田0402M（0.4×0.2mm）尺寸的静电容量值为1.0μF的独石陶瓷电容器和0201M（0.25×0.125mm）尺寸的静电容量值为1.0μF的独石陶瓷电容器荣获了“2020年日经优秀产品和服务奖大奖”。

本次获奖的独石陶瓷电容器是由于本公司特有的陶瓷元件薄层化技术和薄层膜成形技术的确立，而分别实现了“0402M尺寸”和“0201M”的容量。我们通过提供小型大容量的产品来促进电子电路的节省空间化，为提高实现高功能电子设备所需的设计自由度做出贡献。

今后我们将继续推进高温保证应对和扩大静电容量，扩充符合市场需求的产品阵容，不断为电子设备的多功能化和小型化做出贡献。

事业机会

- 随着5G的普及，通信基础设施方面出现新需求，通信终端方面需要小型大容量产品
- 随着电动汽车、ADAS和自动驾驶的普及，电子化得到发展

竞争对手

三星电机（韩国）、太阳诱电（日本）、TDK（日本）、国巨（台湾）等

优势

- 丰富的产品阵容、高市场份额
- 实现小型大容量和高可靠性的技术
- 稳定的质量和供应能力

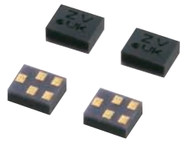
风险

- 在前景不透明的市场情况中应对短期内的需求变动
- 世界经济如果发生中长期停止，整个电子市场将出现中期性急速降温

压电产品

表面波滤波器（SAW滤波器）

（在新部门中的销售额类别：高频、通信）



SAW滤波器利用在压电基板上传播的弹性表面波来提取特定频带的电信号。为了让各种设备在无线通信中顺利且无延迟地进行通信，需要有具备衰减特性的高性能滤波器，仅使所需的频带通过且减少其损失，并充分滤除无用的频带噪声。滤波器的种类有很多，而村田生产的SAW滤波器因为可以实现高衰减、低插入损耗和小型化，所以是非常适合在智能手机上使用的滤波器。

最近由于IoT化的普及，智能手机以外的各种应用也开始搭载无线通信功能。支持的频带包括蜂窝、Wi-Fi®、Bluetooth®、GPS等多种，滤波器的需求正在和智能手机一起不断增加。此外，升级为5G使得应用搭载的频带组合变得更加复杂，且Sub-6GHz频带的使用增加，因此市场对小型、复合、高频化的需求不断高涨，村田希望尽快满足这些需求，以扩大SAW滤波器的业务。

村田运用可创造特有技术的研究开发体制、可应对众多客户订单的生产体制、可提供稳定质量的质量管理和全球无缝支持的销售网络，长期持续引领着行业的发展。目前村田保有行业内名列前茅的生产能力，在通信用SAW滤波器方面获得了全球50%的市场份额。

为了满足市场今后的需求，我们将在准确掌握客户要求的基础上，利用村田特有的I.H.P.技术和TC-SAW技术，同时加强与新技术的结合，加速实现优异的产品特性和小型、复合化，以此来获得客户的满意。在今后的产品阵容中还要谋求与竞争对手之间的差异化，并且在经济动向剧烈变化的环境中也要维持并构建理想的供应体制以达到供需平衡，持续提供更加优良的产品，为社会和产业发展贡献力量。

事业机会

- 5G促使新的应用和通信终端诞生并扩大
- IoT设备增加无线通信功能
- 滤波器的高频化、复合化和小型化

竞争对手

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

优势

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

风险

- 中美关系变化带来的客户和元件供应商动向
- 与竞争对手之间的竞争日趋激烈，以及低价制造商进军SAW滤波器市场

其他元器件

电感器（线圈）

（在新部门中的销售额类别：电感器、EMI滤波器）

片装电感器是与电容器、电阻器共同组成电子电路的无源元件之一。用于电源回路的功率电感器，以及用于高频电路的高频电感器等是其中具有代表性的产品。

功率电感器与直流-直流(DC-DC)转换器所需的重要性能——电能转换效率密切相关，根据转换器的具体性质，所要求的电感器性能会不同。村田在以往的铁氧体绕线和铁氧体叠层工艺上，增加了由2016年成为全资子公司的埼玉村田制作所（原：东光株式会社）拥有的金属合金工艺的产品，以此实现小型高性能化，以及金属合金技术的特点即能够应对大电流的均衡性能，和动作时的性能稳定性。运用功率电感器的高性能和村田的产品制造力优势，销路从通信市场扩大到车载市场，事业领域也随之扩大。

高频电感器被用作智能手机中的高频电路用电感器。使用了村田特有薄膜制法的高频电感器系列，具有其他公司不具备的小型高Q值（Quality factor）的特点，因而广受好评，被运用于众多高频电路中。同时，以绕线制法生产的高频电感器也因支持大电流和高Q值的特点，而被运用于高输出功率放大器的扼流圈和匹配。5G通信不仅用于智能手机，还会用于IoT等新应用，因此市场有望扩大，高频电感器的使用量也将随之增加。另一方面，随着近年来汽车的电子化，以及增加了车联网与V2X等先进通信功能，高频电感器的市场也在汽车领域得到了扩大。村田将在以小型和高性能为特点的高频电感器中增加支持车用的高可靠性产品阵容，不断丰富产品种类。

村田的电感器由村田拥有的多种制法和工艺所支持，我们希望通过融合先进的材料开发、产品开发、工艺开发和基本技术（模拟、可靠性评估、安装技术、应用），进一步实现革新技术。我们将把5G和车载作为重点市场，明确目标并战略性地开展工作。

事业机会

- 5G的普及和扩大使智能手机、IoT设备的电感器需求增加并要求更高性能
- 电动汽车、ADAS和自动驾驶促进电子化发展

优势

- 丰富的产品阵容、高市场份额
- 以特有的薄膜制法实现的小型高Q
- 稳定的质量和供应能力

竞争对手

TDK（日本）、太阳诱电（日本）、乾坤科技（台湾）、奇力新电子（台湾）等

风险

- 稳定供应以满足因升级为5G和电动汽车等而增长的电感器需求

其他元器件

锂离子二次电池

（在新部门中的销售额类别：能源、动力）

村田的锂离子二次电池分为圆柱型、软包型和纽扣型这3种。

圆柱型具备高输出、安全、长期保存、高温特性等优势，村田利用这些优势，致力于因社会脱碳化而扩大的驱动系统应用和蓄电池市场。目前，在驱动系统应用（电动工具和园艺工具等）中大多使用小型发动机，但由于很难控制废气排放，且受到脱碳化动向的影响，汽油发动机正在逐渐转换为电池发动机。此外，在蓄电池市场方面，我们除推出住宅用产品外，还将针对企业推出融合了太阳能发电、蓄电池模块和功率转换器技术等的能源管理系统。同时通过将能源管理系统也应用于村田的事业所，以截至2050年事业活动使用电力中的可再生能源引进比率达到100%为目标，为实现可持续发展的社会做出贡献。

软包型可以通过铝塑膜外装材料自由更改尺寸，而且由于电解质呈凝胶状，所以不易出现液体泄露和膨胀现象，安全性高。它被用于平板电脑和游戏机等移动设备。

纽扣型充分利用封装技术带来的小型和高可靠性的优势，在车载（TPMS）、医疗和IoT等领域得到了应用，今后在无线耳机和助听器等方面的需求也会增加。村田将把运用在独石陶瓷电容器方面培育的制造技术和在锂离子二次电池方面培育的材料技术所开发的全固态电池加入到产品阵容中，向客户提供放心满意的电池。

预计今后锂离子二次电池市场将依然处于激烈的竞争环境，但需求会不断得到扩大。我们将充分利用村田拥有的高安全、高输入输出和高容量等竞争优势，提供令客户满意的电池，并为实现脱碳社会做出贡献。

事业机会

- 电动工具和园艺工具的无线化、脱碳化（电池发动机取代汽油发动机）
- 用于汽车、医疗、可穿戴设备、IoT的小型电池需求增加
- 运用天然能源、自产自销和停电等时的备用

优势

- 兼具高质量的高输出技术
- 实现抗冲击和小型化的封装技术

竞争对手

三星SDI（韩国）、LG化学（韩国）、松下（日本）、TDK（日本）、Varta（德国）等

风险

- 竞争对手进军村田的目标市场并扩大规模

其他元器件

传感器

（在新部门中的销售额类别：功能元件）

村田的MEMS惯性传感器使用了被称为3D-MEMS的特有工艺技术和设计技术，可以做到元件级别的强信号精准输出。同时，通过结合先进的电路技术，即使在严苛的环境下使用也可实现高可靠性、稳定性和准确度。这些特点得到了众多客户的支持，在车载市场以及同样要求产品具备高可靠性的产业机器和医疗设备市场也有着众多被采用的实绩。

在有着显著发展的汽车市场上，随着电子稳定控制系统（ESC）和防抱死制动系统（ABS）等保护人身的安全系统搭载的义务化，将MEMS惯性传感器作为陀螺仪传感器和加速度传感器采用的事例正在增加。

此外，近年来，世界各地正在积极推动实现自动驾驶的技术开发。通过系统控制进行自动驾驶时，需要使用多个不同种类的传感器检测和判断天气、交通管制和车辆周围环境等各种信息，以便让车辆安全行驶。例如，即使在隧道等卫星定位系统（GPS）无效的环境，以及摄像头和雷达不能充分发挥作用的恶劣环境中，也要准确识别自身车辆的位置和方向并让其稳定行驶，这成为了一个课题。为此，市场对可以用更高准确度检测车辆位置、姿势和方向的MEMS惯性传感器的需求正在增加。该领域正是村田可以发挥3D-MEMS技术优势的事业领域，我们率先掌握了这类今后的需求，正在推进向汽车制造商和Tier1的客户的产品方案建议。

2012年收购的MEMS开发技术实力较强的芬兰Murata Electronics Oy（原：VTI Technologies）与在产品制造能力上具有优势的村田相结合后，构建了能够提供更先进产品的体制，我们正在及时地推进新产品的开发并增强工厂的供应能力。今后村田将继续提升技术能力，让高精度的MEMS惯性传感器更加便于客户使用，并通过该产品的普及，为社会的发展做出贡献。

事业机会

- ADAS和自动驾驶的普及使高精度传感器的市场扩大
- 简化安装、修正和运算的多面化需求

优势

- 特有的3D-MEMS设计和工序技术带来的低噪声、高灵敏度、高精度、稳定性、可靠性

竞争对手

博世（德国）、Analog Devices（美国）、STMicroelectronics（瑞士）、松下（日本）等

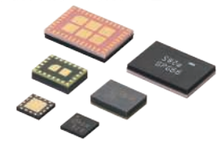
风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈

模块

高频模块

（在新部门中的销售额类别：高频、通信）



高频模块是多功能且高功能的电子元件组件，通过将各种重要装置集成到小型封装结构中，实现对无线设备的通信进行管理的模拟高频电路。该模块由将高频分波、区分为所需信号和噪声的表面波滤波器、LC滤波器等无源设备、发送时的高输出放大器（PA）、接收时的低失真放大器（LNA）以及天线切换开关（Switch）等半导体装置组成，被广泛应用于智能手机、平板电脑等各种无线设备中。

组成模块的各种重要装置和用于进行模块化的封装技术由村田自主开发。表面波滤波器和LC滤波器等无源设备，以及LTCC基板等的特有封装技术自21世纪初以来一直在推动着高频模块的业务。此外，PA、LNA、Switch等半导体装置通过从瑞萨受让的PA事业，以及收购pSemi（原：Peregrine Semiconductor）等，将其整合为内部技术，并与历来是村田优势所在的无源设备和封装技术相结合，扩大了高频模块的业务规模。

因这些重要装置由村田自主开发，所以可进行一条龙生产，不仅是性能方面，在生产能力和质量方面也具备较高的竞争优势。此外，由于村田的销售网络和技术支持体制遍布全球，所以可以将市场和客户的需求快速反馈到新产品开发中，而且其速度之快也是特殊用途型高频模块业务的优势所在。

可进行“高速大容量通信”、“多数终端同时接入通信”、“低延迟实时通信”的5G推出后，市场不仅需要已运用于4G的多频带和载波聚合技术，还需要实现进一步高频化、频带扩展以及双重连接的高频模块。此外，由于无线设备的小型化、高功能化，电子元件模块化更加有望得到发展。

预计5G特有的优势将促进IoT设备多样化，为生活和工作带来更多便利。除了专注于智能手机和平板电脑等通信市场的客户之外，IoT设备的进一步发展还会让我们有更多机会与此前未涉及的新市场的客户进行业务合作。

同时，被称为Beyond 5G的6G时代要求“超低功耗”和“超高可靠通信”。为了在全球竞争中生存，村田将不断加强迄今培育出的“高超的技术能力”和“高质量的产品制造”。及早洞察市场和客户将来的需求，有效利用自己的竞争优势，通过提供理想的高频模块，为客户贡献力量。

事业机会

- 5G的普及使频带增加，通信技术更加先进
- 电子元件模块化、小型化

优势

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

竞争对手

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

风险

- 中美关系变化带来的客户和元件供应商动向
- 低价模块制造商进军市场

模块

通信模块

（在新部门中的销售额类别：高频、通信）

通信模块是以无线的方式连接各类设备时不可或缺的复合元件。可搭载于我们生活中随处可见的智能手机、平板电脑、数码相机和空调等家电，以及汽车导航仪等车载设备中，可以从互联网下载或上传照片和音乐，或者用于在汽车内免提拨打电话等，通信模块在方方面面发挥着作用。

在通信市场上，随着身边万物都连接至因特网的IoT社会急速发展，Wi-Fi 11ax、蜂窝LPWA（Low Power Wide Area）、UWB（Ultra Wide Band）、毫米波等新兴的无线通信标准也有望得到广泛的应用。在汽车市场上，无线通信功能逐年升级，并越来越多地在汽车上搭载无线通信功能，连接基础设施的V2X通信、利用雷达技术的车内检测等应用也正在扩大。

在使用5G毫米波段的通信中，村田利用结合了特有的树脂多层基板、高性能IC、天线等的复合化技术，可以提供小型且传输损耗小的通信模块。世界各国正在推进使用毫米波提供通信服务的计划，而且对Beyond 5G（6G）标准的探讨也已开始。在全球万物均可以更快的通信速度实现互联的世界中，通信模块的应用领域预计将进一步扩展。

智能手机此前完成了大跨度的急速发展，预计今后数量发展将放缓，同时与竞争对手之间的竞争趋向白热化。在这种状况下，村田的通信模块运用特有的树脂多层基板技术以及实现了小型、高性能、高可靠性的设计技术，同时发挥可提升连接性能的软件技术等优势，针对5G和新的通信标准、数据通信以外的无线技术应用等各种变化，迅速并持续供应产品和价值，以此将村田打造成客户优先选择的合作伙伴。同时我们也将在今后更加多样化的环境和健康等事业机会中提供产品方案，为解决社会课题和减轻环境负荷贡献力量。

事业机会

- 5G普及和扩大
- 正式探讨Beyond 5G
- IoT社会的发展使得汽车和各类设备将搭载无线通信

优势

- 利用特有的树脂多层基板的毫米波模块
- 实现小型、高性能和高可靠性的设计技术
- 提升连接性能的软件技术

竞争对手

长电科技（中国）、环旭电子（中国）、移远通信（中国）、LG Innotek（韩国）、阿尔卑斯阿尔派（日本）等

风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈

模块

树脂多层基板（MetroCirc）

（在新部门中的销售额类别：高频、通信）

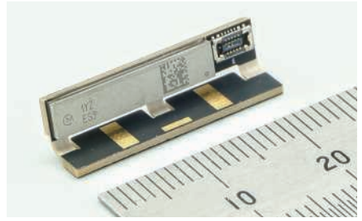
MetroCirc是用LCP（液晶聚合体）薄片堆叠而成的树脂多层基板。它具有优异的高频特性，可通过非常低的吸水性实现性能稳定的基板，同时由于不需要连接层，所以为薄型，也可以进行复杂的弯曲加工。运用村田的全层一次性叠层技术还可实现更多层，能够进行高自由度的设计。可以在LCP薄片中夹入铜箔薄片来进行电路设计，作为传输线、线圈等功能元件被应用于智能手机和可穿戴设备等，为设备的小型化、薄型化、高性能化、低功耗化做出了贡献。

由于逐步普及的5G采用了超过40GHz的毫米波等超高频，因此在充分利用了MetroCirc的特点——超高频下的低传输损耗性能的毫米波传输线上的应用正在增加。此外，因为使用频率越高，村田的技术相对于竞争对手的技术在传输损耗方面的优势越明显，因此MetroCirc在今后被广泛的客户选中的机会将日益增大，在日趋激烈的竞争环境中也能领先于同类产品。

利用高频特性和更多层的特点，在模块基板上的应用也正在增加。毫米波模块可以通过使用MetroCirc并将其加工成L形，来实现2个方向的天线指向性，为加强模块的竞争力做出了贡献。今后，随着使用5G的设备不断增加，客户在高频通信方面的课题也会随之增多，但MetroCirc可以根据客户的设计和课题提供丰富多样的方案建议。

此外，由于LCP是吸水性非常低的材料，所以可以在使用天线等谐振的应用上实现很高的稳定性。最近出现了将UWB（Ultra Wide Band）内置于智能手机中，用于利用其高精度定位和测距特点的数字密钥认证中的事例，预计市场将扩大。具有高频率稳定性的MetroCirc在UWB中也非常适合用作天线。

MetroCirc以高性能材料和村田培育起来的叠层技术、高频技术为基础，加上村田特有的创意，将为解决客户的课题做出更多贡献。



基板上使用了MetroCirc的毫米波模块

事业机会

- 以5G为代表的高频通信市场扩大
- 发挥低吸水性、保持形状特性等MetroCirc的特点解决客户课题

优势

- 高频下的低传输损耗性能
- 可进行复杂的弯曲加工的弯曲性能
- 更多层、低吸水性

竞争对手

臻鼎科技（台湾）、台郡科技（台湾）等

风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈
- 需求因客户改变设计而变动

技术

董事 专务执行董事
技术与事业开发本部 本部长
医疗与保健器械统括部主管
Iwatsubo Hiroshi
岩坪 浩

技术与事业开发本部长致辞

致力于创造新的种子和凸显潜在需求，争取提供只有本公司才能实现的价值。

不因好业绩而骄傲，追求领先于时代的价值

2020年度虽因新冠疫情而形势严峻，但村田的业绩创下了历史新高。然而，作为技术和事业开发的统辖人员，我并没有因此而过分欣喜。因为村田能有今天的繁荣，正是得益于20、30年前各位前辈们辛苦培育而来的技术。我们必须虚心地接受这一事实，向着下一个时代甚至更遥远的未来，更加认真地做好研究开发工作。

为10年后、20年后开花结果的技术播种很重要

未来会发生什么无法完全预测。而且，在看到社会和客户的需求后再行动会为时已晚。那么，面对难以预测的未来，村田该如何做呢？重要的是，要准备好多种多样的技术，以便在今后遇到巨大的变化或技术革新浪潮时做出应对。研究开发的发芽需要很长时间，而要想在全球市场的竞争中获胜，则必须具备比以往更快的速度。所以，为了将来的成长，从现在开始就要培育技术，这一点至关重要。

我在此以表面波滤波器（SAW滤波器）为例，向各位介绍技术的培育。SAW滤波器是村田目前的主要收入来源之一，对其的研究从40多年前就已开始。然而，该事业转向盈利却仅仅是在10多年前的事。此前一直处于亏损状态。刚着手开发高频技术时，村田正以“陶瓷村田”之名专注于电介质滤波器和多层LC滤波器，直到上个世纪90年代中期，移动电话的普及开始加速，SAW滤波器的需求也随之扩大。受到技术革新浪潮的影响，长久以来备受冷落的SAW滤波器一下子开花结果。

今后，村田将努力成长为可以尽可能地开发出更多技术的企业。要想创造新的事业机会，这是不可或缺的条件，同时也是我们经营层对年轻一代负有的责任。为了能让年轻一代的员工们在10年后、20年后切实体会到我开始时所说的“今天的繁荣得益于20多年前培育的技术”这一点，我们将持续推进村田式的创新。

注重对技术的包容度的企业文化

常有人问我：“村田能不断地创造出革新产品，做到与时俱进。其秘诀是什么？”从产品开发的结果来看，确实是如此。但是最基本的还是在研究开发现场脚踏实地地努力。尽管我的回答会让各位感到失望，但村田并没有什么特别的秘诀。按部就班地做好理所当然的事。这就是村田的研究开发。

如果硬要说其中的公司特色的话，那么应该就是对技术的理解和包容了吧。例如，对于提出新的技术课题的人，我们不会从一开始就断言做不到、不可能。而是有着对其认可的企业文化，鼓励其“那么就试试看吧”。

本公司曾多次在与客户的随意聊天中拓展了事业的可能性。中岛社长把这个称为“闲聊的作用”。新的创意和突破是很难从正襟危坐的会议上产生的。灵感反而会在会议结束后的闲聊中或走廊上驻足谈天时闪现。而且，我们也只是很随意地答应客户“让我们来试试看看”。即便看起来不会有结果，我们也还是带着信念去挑战。前方有与我们产生共鸣的客户，事业的萌芽将在那里出现。虽然花费时间，但这是村田式新事业创造的工作之一。

在注重技术这一点上，对技术不惜投资也是村田的特色之一。在销售额还只有3亿日元左右的时候，公司曾陆续引进过对当时的销量规模而言过于昂贵的电子显微镜和分析设备。只要是研究开发所需要的，就会下定决心投资。这也是村田式的做法。当然，也可以说，强化财务基础，使这样的投资得以实现，是村田的优势所在。

再者，村田的研究开发人材方面也有特色。我们不信奉千篇一律的人材观，有许多个性不同的成员在这里大放异彩。村田尊重多样化的价值观。例如，过去曾有过以制作能面维持生计的开发者。不与他人走相同的道路。重视与他人不同的角度，只要是自己坚信的道路，纵使荆棘满布，也会果敢前行。我们非常注重这样的姿态。同时，我们不会因为短期内没有成果而立即结束开发，而是根据主题，缩小规模并继续坚持研究开发，并努力培养出事业的萌芽。

刺激客户潜在需求的“技术显示屏”

此刻，我尤其想传达给各位的是，我们将在丰富技术储备的同时，进一步致力于与外界的协同和合作。将我们拥有的技术提案给外部相关人员、客户、学术界和初创企业。其首要目的是通过展示本公司的技术，也就是种子，来凸显客户等的潜在需求。当社会需求明显可见时再追赶技术的业务并非村田的理想所在。需求可见之时已晚矣，被动的研究开发不可能在全球的创新竞争中胜出。

重要的是，不是将技术堆积在仓库之中，而是要主动“展示”，以此来刺激客户和合作伙伴的潜在需求。为了能让创新所需的“外部智慧”和“内部智慧”相融合，我们正致力于创建可向客户和合作伙伴展示用的“技术显示屏”。

我时常在想，谁都可以预见的未来没有精彩之处。仅凭在当前的延伸线上开发的技术很难确立竞争优势，这不是村田要走的路。同时我还有一种危机感，那就是只在传统的框架中进行研究开发，将无法产生有助于未来的创新。现今，组织日益壮大的企业因受制于组织体制和现有概念，其环境很难大刀阔斧地开展研究开发工作。为此，它们会倾向于只进行一些安全保守的研究开发。在这样的环境中无法指望出现创新等。我们应竭尽全力防止出现这种情况。

以促进创新为目的的人材培养

毋庸置疑，为了促进研究开发，进一步加强人材基础至关重要。除一直以来对年轻员工实施“职业发展计划”外，我们还为每个阶层准备了教育培训制度。同时我们认为，完善可以自由开展研究开发活动的职

场环境也十分重要。去年年底，我们开设了关东地区超大的研究开发据点“港未来创新中心”，负责进行面向能源、医疗保健、IoT和移动市场的技术领域的研究开发。此外，我们还从与客户和合作单位共创的角度出发，准备了专用楼层。这里是“闲聊”的场所，同时也将作为“技术显示屏”发挥作用。

除上述举措外，我们还在加快与初创企业的交流。毕竟，在大公司工作数十年的人的想法和不断用新的构想创造各种事物的企业的想法有所不同，两者无法顺利进行沟通。为此，通过促进与初创企业相关人员的交流，可以对我们的工程师产生积极意义的刺激，并且我们通过理解和支持他们想做的事，来推进可让村田创造出新的业务机会的各项举措。

此外，以往的研究开发中，长期在同一部门和同一技术领域工作是很普遍的现象。但现在的村田不同于过去，技术范围已有了大幅度的扩展，所以我希望工程师们能够尽可能地接触到更多的技术。通过在多种技术领域的交替工作，在村田内部也进行创新。

进一步加快日本国内外研究网络的扩充

中岛社长这样对员工说过：“一个人是无法工作的。”这句话不但适用于个人的工作，也同样适用于企业的研究开发活动。在全球化日益发展的今天，有些事仅凭村田自己无法完成，必须要与大学和其他企业协作。为了实现创新源泉所在的“智慧联动”，我将诠释好纽带角色，做好与外界技术交流的衔接工作。

村田与外界的协作已经获得了数个成果。我们与美国的大学合作进行材料开发，并正在某个领域上推进产品化。玻璃类的材料方面，我们将合作单位的技术与村田的设计相融合，成功创造出了特有的高频特性。我们还有大量其他的技术储备，相信今后能展示给各位。

此外，今后对先进技术的识别将变得越来越重要。如何参透开发课题的价值，我认为这正是经营层需要认真对待的工作。首先，关于与事业直接相关的研究开发，我们会在针对课题听取意见后，在注重投资经济计算的基础上判断是否有必要实行。而关于处于早期阶段的研究开发，我们会把重点放在看清技术的潜力上，看它是否具有特色或闪光点等。这是一项对未来负有重大责任的工作，绝非易事。我们经营层将以比以往任何时候都认真的态度对待这项工作。

加快与初创企业和学术界等外界的共创会对公司内部的开发精神起到积极意义的刺激，我们将尽全力采取相关举措。同时我很清楚，作为研究开发的统管人员，加强全球研究开发网络以及选择有发展前途的技术课题并进行资源分配是自己重要的任务之一。

开拓电子产品未来的无限挑战

我一直认为，在研究开发中，“如果追逐世上100个人中100个人都在寻求的技术，那么就不可能实现真正的创新”。同时，如果试图在研究开发中打出本垒打，那么归根结底少不了对自己的技术的热情和信念。坚信自己的挑战并勇往直前。前方等待你的或许是悬崖绝壁和绵亘沙漠。纵使每天都在困境中拼搏，也要相信自己和伙伴并奋力前进。有时或许会用10年甚至20年去不断地追求可能性。无论对本人还是企业而言，这都是一件需要耐心去忍受的事。而最终抵达之处将会是任何人都未曾想到的蓝色大海。我想，通过研究开发创造真正的价值需要走上一条充满艰苦和困难的道路，而并非选择轻松安全的道路。

今后，村田将继续作为“Innovator in Electronics”创造电子领域的未来。因此衷心希望各位利益相关者能继续给予我们支持。

平台技术与核心技术

村田为了不断创造崭新价值，必须始终持续发展技术。构建了从材料到产品一条龙生产体制的村田，自行研发并积累了技术基础，同时将技术平台化，使其能够应用于产品开发。

村田有5个平台技术领域，各平台技术由若干个核心技术构成。各核心技术经过村田的长期打磨，与其他公司形成了差别化，并成为了创新的源泉。

平台

材料技术	材料设计、材料工艺	包括材料成分、结晶结构、电气特性的模拟建模技术，以及一边控制陶瓷粒径及结晶结构一边分散、合成这些材料的技术。
预处理技术	叠层、印刷、烧制、薄膜微加工、表面处理、精密加工	主要为将晶体颗粒制成电介质片后叠层并对齐的技术、在陶瓷片上薄薄地缜密配置内部电极和电线的技术、通过光刻和蚀刻制成亚微米级薄膜的技术等。
产品设计技术	高频设计、元件设计、嵌入式、高可靠性设计、电路设计、模拟	主要为设计高频产品和模块的技术、利用软件等实现高性能小型元件的技术、在恶劣环境条件下实现高可靠性的技术、电磁场分析、热分析和应力分析等模拟技术。
后处理技术	包装、测量、自动化设备、IE（工业工程）	主要为通过高耐热粘结和气密密封等实现元件的小型化和高可靠性的技术、能高速且低损坏地运输超小型不规则形状产品的设备设计技术等。
分析、评价技术	材料分析、故障分析	包括通过非破坏分析、热分析、有机及无机分析、表面分析等来对材料的成分进行物理性及电气性评估的技术、采用同样的分析手法来探明材料、产品发生故障原因的技术。

TOPICS 研究开发据点“港未来创新中心”开业

村田于2020年12月开设了“港未来创新中心”作为研究开发据点。除作为基础事业的通信和移动市场外，本设施还将加强能源、医疗保健、IoT等新市场产品的基础研究、策划、设计和设计能力。特别是在以电池事业为核心的能源市场以及医疗保健市场业务方面，将充分利用地理优势，加强与客户和市场（行业）之间的接触点，实现事业版图的扩大。在移动市场业务方面，设置了实体车大型电波暗室，以积累更多的设计知识，并做到对产品设计更加迅速的反馈，从而提高竞争力。

此外，本设施还将加强与本公司野洲事业所和横滨事业所等研究开发据点的紧密合作，并以“多种事物交融并产生新的可能性之地”为理念，担负起内部各部门之间以及与外部的技术交流、通过与各行业客户的合作创造新的业务、开展各类活动等多种多样的职责。加强技术交流等与外部之间的合作，通过促进合作不断提供引领行业新开端的具有开创性的产品和技术。

董事会长致词

为了公司持续健康地发展和成长

代表董事会长
Murata Tsuneo
村田 恒夫

外部观点

一直以来，我们都把管理视为企业实现可持续成长的重要课题。

本公司早在1971年就开始选聘外部高级干部，那时法令还未规定必须聘用外部监事和外部董事等外部的高级干部。这么做的根本原因是，我们认为吸纳外部的观点和意见，可以帮助企业实现可持续成长，并提高经营的透明度。我于1974年进入村田工作，从那时起就感觉到这种精神深深植根于公司。现今经验丰富知识丰富的外部董事们在董事会等会议上，给予我们许多宝贵的意见和指正，我认为也正是这种精神在继续传承。

从这个意义上来说，在董事会的实效性评价等方面，通过在董事会上活跃的讨论和公司外董事们的建议的反映看来，企业管理发挥了实效性的作用，这十分令人欣慰。

村田历来以营造所有人都可以自由发表意见的企业文化为目标。作为议长，我在董事会上努力营造便于大家发言的氛围，让来自外部和公司内部的所有出席者都可以自由地阐述自己的意见。执行方的人员也以强烈希望得到外部董事意见的态度出席董事会等，所以外部董事也敢于发言。事实上，至今为止的各位外部董事们也曾多次向我们提出了严厉的批评。在选聘外部董事时，也会尊重我们公司这一企业文化，邀请能够发挥作用的人士来担任。

我认为，试图尽可能仔细地说明作为讨论前提的信息的周到用心和认真态度也是企业文化之一。我们努力让各位外部董事更加广泛深入地了解业务的执行情况报告等，但为了能够在董事会上对中长期战略等进行本质性的讨论，我们正在想办法以更好的方式提供信息。

不单是董事会，在提名咨议委员会和薪酬咨议委员会上我们也收到了来自各位外部董事的多种建议，经营的透明度进一步得到了提高。今后，为了能让各位利益相关者更为容易地理解，我们将对制度和标准等进行介绍。

关于当前的企业管理

自去年社长更换以来已过去一年。

公司的运营主要由代表董事社长的中岛负责指挥，从创建分布式自治的组织等事上可以看出，新社长的行事风格已充分得到了发挥和渗透。也正因为如此，我作为代表董事会长，能够从更加全面的角度审视和探讨管理及企业战略，并开展相关工作。中岛社长领导下的执行方的人员主要检查企业是否从可持续成长和中长期企业价值提升的角度出发开展工作，是否没有用短期的目光看待问题等。这一年中，经营情况没有出现令人担忧的问题，我可以放心在旁观察。

关于加强企业管理这一点，公司开展了向设置监察等委员会的转型、外部董事比例为3分之1以上、加强提名和薪酬咨议委员会的独立性等措施。而且，社会的趋势是需要进一步对此进行强化。今后我们将继续在考虑到形式标准的同时，不过分拘泥于形式，注重本公司特有的观念和企业文化，寻求恰当的企业管理形式。

为了持续成长

我认为本公司的优势之一是经营理念和企业文化。基于以经营理念为基础的信任和尊重的每一个人的行动，与技术开发能力和全球网络等优势相组合成为了现在的状态。同时，我们擅于应对变化，对于瞬息万变的电子元件行业和管理举措情况等，也有能力对不断变化的环境进行优化。但是，自主创新的能力和针对周围环境积极推动变革的能力是我们今后的课题。

在社会要求的经营姿态和对变化的应对能力方面，“自主分散式自治”也正在变得重要。为了实现自主分散式自治的组织运营，人材的培养将是课题。

世界各地的企业都在进行反复摸索，是否有能力创造SDGs举措、环境经营等经济价值和社会价值的良性循环，这一点也十分重要。为了向可持续发展的社会转变，在全球范围内我们需要能够对应的各年龄段的多元化人材，因此将进一步致力于人材的培养工作，并在董事会上定期报告，进行监控。

很荣幸公司的规模得到了扩大，与此同时，我们的社会责任也在变重。企业经营需要向可持续发展社会转变，我们必须更加迅速地做出应对，且需解决的课题也正在变得多样。此外，随着公司规模的扩大，作为本公司企业文化基础的经营理念的渗透也在逐渐变得困难。本公司的经营理念虽制定于约70年前，却包含了所有当今社会所要求的精神。我们将再一次回到何为村田特色的问题上，并继续探索从中得出的管理方式。

企业治理

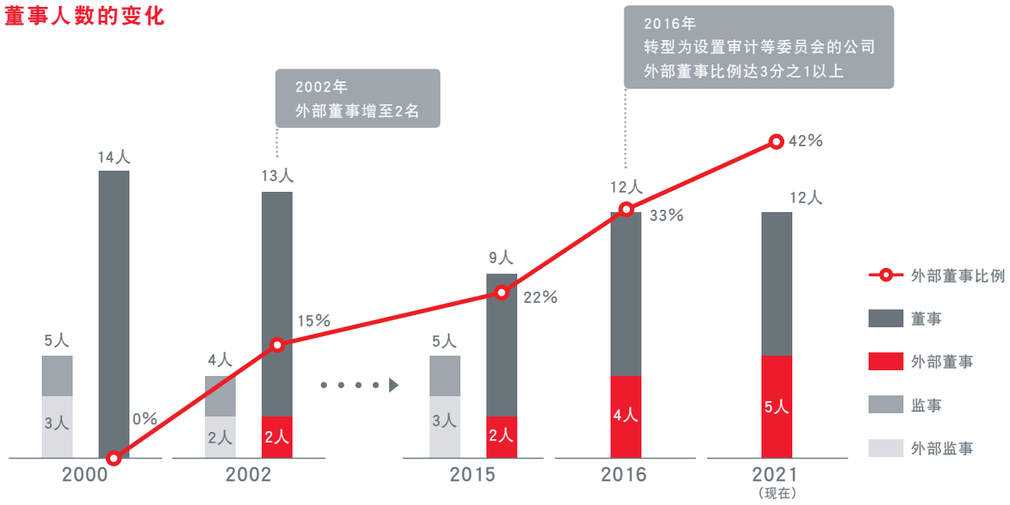
与企业治理相关的基本思维方式和强化过程

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

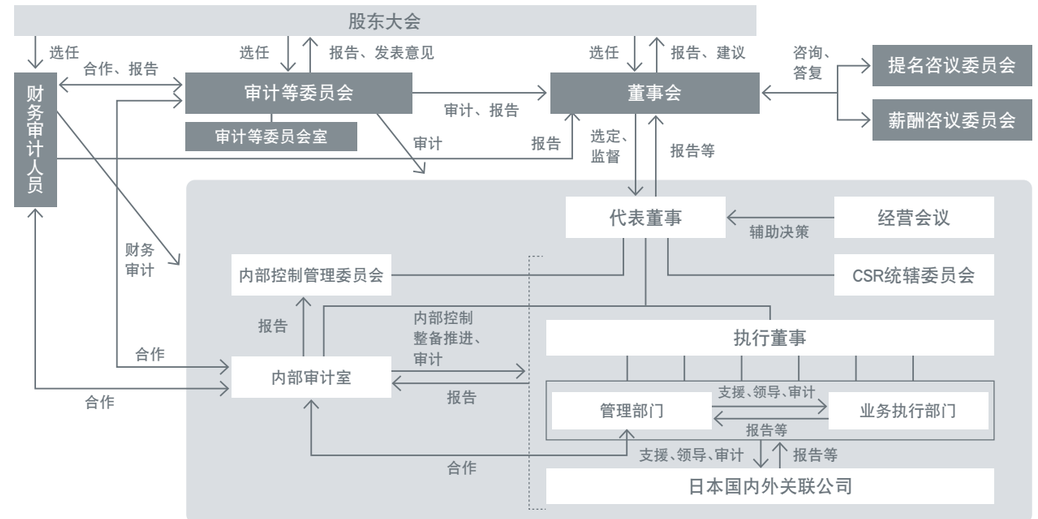
1971年，公司基于吸纳“外部观点”也极为重要这一想法，初次选聘了外部监事。2001年初次选聘外部董事，且近年来不断推进外部董事的多元化并提高外部董事比例，2016年转型为设置审计等委员会的公司后，外部董事比例已达到3分之1以上。同时，为了加强业务执行功能及监督功能并提高经营的透明度，除了选聘外部董事之外，村田还切实实施了下表的举措，努力加强企业治理。

2000年	● 引进执行董事制度，宣布选聘外部董事　● 设置经营执行会议（现经营会议）
2001年	● 初次选聘外部董事　＊2002年起外部董事增至2名。 ＊1971年初次选聘外部监事。（过去也设有专职外部监事）
2002年	● 制定企业伦理规范・行动指南
2004年	● 废除退休董事慰问金制度　● 设置薪酬咨议委员会 ● 设置内部控制管理委员会及审计室（现内部审计室）
2006年	● 制定内部控制系统基本方针
2007年	● 设置CSR推进室
2008年	● 设置CSR委员会（现CSR统辖委员会）
2015年	● 制定企业治理指导方针　● 设置提名咨议委员会
2016年	● 转型为设置审计等委员会的公司　＊之后，规定外部董事的占比在3分之1以上。
2017年	● 引进限制性股票制度
2021年	● 重新审视提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的结构 ＊之后，规定半数以上的委员由独立的外部董事组成。

董事人数的变化



企业治理的体制图



● 董事会
负责就经营基本方针以及特别重要的业务执行进行决策，并对董事的职责履行情况进行监督。
独立外部董事保持在董事会的3分之1以上。

● 审计等委员会
制定审计方针和计划，并在此基础上与公司内部控制相关部门合作，通过对本公司业务和财产状况的调查，监察董事的职责履行情况。此外，亦可在股东大会上就董事的选任及薪酬等提出意见。
担任审计等委员的董事中，有3名对财务和会计具备极高程度的知识和见解。
其中1名为专职的审计等委员，负责将有关本公司的业务和财产状况的信息与兼职的审计等委员共享。

● 提名咨议委员会、薪酬咨议委员会
为了加强董事会在董事提名和薪酬方面的独立性、客观性和说明责任，作为董事会的咨议机构而设置。
该两委员会的委员由董事会从董事中选定，且半数以上的委员由独立外部董事组成，以此实现了其独立性。

● 经营会议
作为辅助董事会与代表董事进行决策的审议机构而设置。
由有职衔董事及董事兼执行董事组成，就公司内部规定的经营项目设有审议体制。

● CSR统辖委员会
为使可持续发展相关举措等CSR经营能持续有计划地推进而设置，负责公司内部的CSR宣传渗透和对外部的一元化应对。定期就活动情况等向董事会报告。

● 内部控制管理委员会
为维持并持续改善确保公司业务妥当性的体制（内部控制系统）而设置，负责评估和探讨内部控制系统的构建和运用情况。定期就其内容等向董事会报告。

● 执行董事
以努力实现更迅速的经营判断和更灵活的业务执行为目的，采用了执行董事有责任和权限执行业务的体制。

选择“设置审计等委员会的公司”的治理形态

村田制作所选择“设置审计等委员会的公司”作为公司的治理形态。

在“设置审计等委员会的公司”中，董事会可以委托业务执行董事进行重要的业务执行决策。通过委托业务执行董事进行个别的业务执行决策，可以更迅速地进行经营判断，更灵活地执行业务。另一方面，董事会能有更多的精力对公司的经营方针和事业战略进行讨论和监控，从而有助于加强董事会的功能。

此外，担任审计等委员的董事，拥有董事会的表决权以及作为“审计等委员会”就董事的选任及薪酬等在股东大会上提出意见的权利。因此，我们可期待他们对业务执行董事等发挥强有力的监督功能。

董事会结构及技能矩阵

＊提名咨议委员会、薪酬咨议委员会的○代表委员长。
独立 代表独立外部董事。

在本公司的职位 姓名	提名咨议委员会	薪酬咨议委员会	企业事业经营	技术研究开发	行业知识	国际性全球性经验	财务会计	法务合规性	人事劳务人才开发	营业营销	公共政策	治理风险管理
代表董事会长 村田 恒夫 董事会议长	○	●	●	●	●（电子）	●				●		●
代表董事社长 中岛 规巨	●		●	●	●（电子）	●				●		
董事 专务执行董事 岩坪 浩			●	●	●（电子）	●				●		
董事 常务执行董事 石谷 昌弘			●		●（电子）	●	●					
董事 常务执行董事 宫本 隆二		●			●（电子）	●		●	●			●
董事 常务执行董事 南出 雅範			●		●（电子）	●	●				●	
外部董事 重松 崇 独立	●	●	●	●	●（汽车）	●						
外部董事 安田 结子 独立	●	○	●			●			●			●
董事（审计等委员、专职） 小泽 芳郎 审计等委员会委员长					●（电子）	●	●		●			●
外部董事（审计等委员） 神林 比洋雄 独立		●	●			●	●	●				●
外部董事（审计等委员） 山本 高稔 独立	●		●		●（电子）	●	●			●		
外部董事（审计等委员） 宗像 直子 独立				●（知识产权政策）		●					●（产业和通商政策）	

内部控制的体制

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

村田制作所集团内共享作为经营基本方针的“经营理念”，为了将其具体化，我们制定了合规的基本理念和行动指南，并在整个村田制作所集团内实施。另外，在包括日本国内和海外关联公司在内的整个村田制作所集团中，制定了与决策相关的通用规定及手续。基于此对关联公司的事业运营进行协商，同时共享与村田制作所集团事业运营相关的各种信息。并且，符合提议标准的项目将被提交至经营会议和董事会进行审议和研讨。

除此之外，主管各业务功能（总务、人事、会计等）的部门为了使村田制作所集团内的业务合理且有效地实施，制定了各业务的结构、处理手续和判断标准，并且根据需要对关联公司实施适当的指导。另外，作为独立组织，内部审计部门（内部审计室）基于法律法规和公司内的规定等评价并监控村田制作所集团内的业务是否合理且高效地实施。

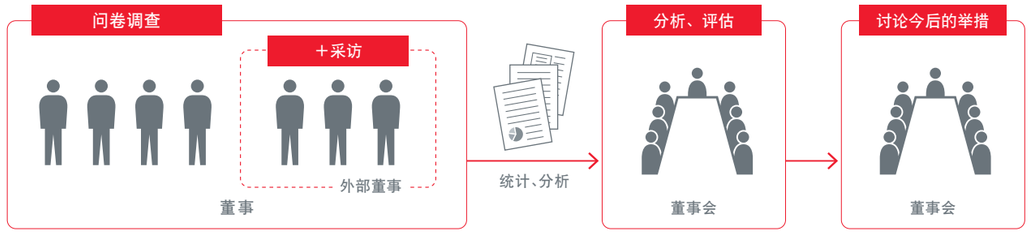
董事会有效性的分析和评估

为了提高董事会的有效性，村田每年会针对整个董事会实施一次关于有效性的分析和评估，并公开其程序和结果的概要。

● 分析和评估的流程

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

在问卷调查及采访中，我们针对董事会的结构、提议事项、审议情况、董事本人的参与姿态及其他与运营相关的所有事项进行了确认。另外，对于问卷调查的实施、统计、分析等，我们起用了第三方来实施。



【内容】・董事会的结构　・提议事项　・审议情况
・董事本人的参与姿态　・其他所有运营相关事项等

● 分析和评估的结果、课题认识/今后的举措

根据问卷调查结果及采访内容的分析和报告，本公司的董事会被评价为依据其功能和职责具备有效性并发挥功能。

必要的议案会提交给董事会，尤其是被评价为营造出了能够自由地表达意见的环境，可以自由豁达地进行具有建设性的讨论和意见交换。同时还获得了对事业风险的讨论和董事会资料做出了一定改善的评价。

另一方面也认识到主要在以下方面存在课题和问题意识，期待得到更进一步的改善，今后应更进一步开展相关工作。结合这些评估结果和探讨课题等，2021年度我们将主要采取以下举措。

主题	课题认识	2021年度的举措要点
对关于ESG的举措报告下功夫	往年，每年2次在董事会上报告推进可持续发展的委员会（CSR统辖委员会）的讨论概要，2020年度还在此基础上实施了对外部董事的说明等，活化讨论的举措取得了成果。我们将继续开展相关工作以进一步充实和活化讨论。	充实和活化讨论
充实关于基于风险的审计方法的讨论	关于事业风险的讨论已得到了一定改善，目标是充实以更加全面的方法进行的报告和讨论。	添加关于风险管理的议题
内部控制系统	对报告和讨论下功夫，扩充讨论时间	充实报告
董事会运营整体	● 重新审视报告内容和方法，扩充关于组合战略和风险的讨论时间 ● 继续改善董事会资料等	● 更有效地利用董事会的时间 ● 创造外部董事和经营层在董事会外的意见交换和共享认知的机会

今后，我们将继续为进一步提高董事会的有效性而努力。

关于董事候选人的提名

● 提名的方针

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

并且，在外部董事候选人的提名方面，我们努力从广泛的领域中寻求人材，选出满足东京证券交易所和村田制作所规定的独立性判断标准的人材作为候选人。

尤其是担任审计等委员的董事候选人，除上述之外，还需从公正客观的角度出发监察董事的业务执行情况，具备有助于提高经营的健全性和透明度的资质，并且具备与经营管理和事业运营相关的丰富知识和经验，我们提名这样的人材作为担任审计等委员的董事候选人。此外，担任审计等委员的董事候选人中，半数以上提名的是外部董事。

● 提名的程序

为了加强董事会在董事提名方面的独立性、客观性和说明责任，设置了提名咨议委员会作为董事会的咨议机构。该委员会针对董事候选人的选任标准、独立外部董事的独立性判断标准、董事候选人的提名及代表董事和有职衔董事候选人的提名、代表董事社长的接班人计划进行审议，并答复董事会。

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

【独立性判断标准的要点】

（1）并非本公司以及本公司现有子公司，或过去3年内曾为子公司的公司的业务执行者。
（2）并非本公司现时主要股东或其业务执行者。
（3）并非本公司以及本公司现有子公司的现有或过去3年内的重要交易对象公司的业务执行者。
※“重要交易对象”指有过相等于本公司或交易对象公司的年度合并销售额2%以上交易的公司。
（4）并非过去3年内接受过本公司以及本公司现有子公司年度捐赠额或资助额超过1,000万日元的组织的业务执行者。
（5）并非目前从本公司以及本公司现有子公司聘任了董事、监事或执行董事，或过去3年内曾聘任过的公司或其子公司的业务执行者。
（6）并无与本公司有咨询顾问或咨询协议等重要交易关系，或过去并无重要交易关系。
（7）并非本公司会计师事务所的业务执行者。
（8）并非本公司以及本公司现有子公司董事、监事或执行董事的配偶或第二顺序继承人以内亲属。
（9）并非可能与本公司全体普通股东之间因上述（1）至（8）所考量因由以外事情而恒常发生实际上利益冲突的人物。

关于董事的报酬

● 报酬相关方针

村田制作所董事报酬的基本方针是，与具备国际竞争力的电子设备及元件制造商的经营层报酬相符，与竞争对手相比更能确保优良人材，能够激发对提高业绩的士气和热情、增加企业价值的制度和水准。

未担任审计等委员的内部董事的报酬由①每月薪酬、②以给予短期奖励为目的的奖金以及③以给予中长期奖励并促进董事和股东长期共享价值，以及能够激发持续提高企业价值的热情为目的的股份报酬构成。

各报酬的水平和构成比率参考与行业或规模相似的企业的基准化分析结果等决定，以确保其与作为具有全球性竞争力的电子设备及元件制造商的经营层的报酬相符合。

此外，处于独立于业务执行立场的外部董事（不包括担任审计等委员的董事）的报酬仅为每月薪酬，参考与行业或规模相似的企业的基准化分析结果等决定。

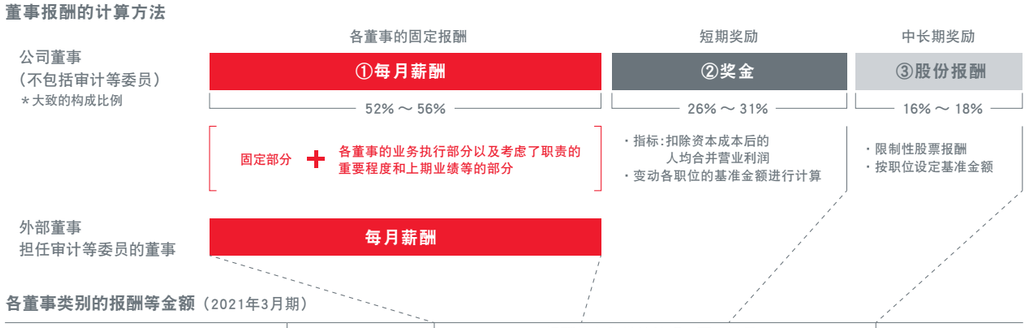
● 确定报酬的程序

为了加强董事会在董事报酬方面的独立性、客观性和说明责任，设置了薪酬咨议委员会作为董事会的咨议机构。

董事报酬的制度、水平由薪酬咨议委员会进行审议，并且答复董事会。董事会根据薪酬咨议委员会的答复确定有关董事报酬的标准。

具体的报酬金额根据报酬相关标准计算得出，未担任审计等委员的董事的个别报酬在薪酬咨议委员会上确定，担任审计等委员的董事的个别报酬通过审计等委员会的协议确定。

董事报酬的计算方法



各董事类别的报酬等金额（2021年3月期）

	对象董事的人数（人）	报酬等各种类的总额（百万日元）			报酬等的总额（百万日元）
		每月薪酬	奖金	股份报酬	
董事（不包括审计等委员）	12	318	109	77	505
董事（审计等委员）	6	73			73
合计	18	391	109	77	578

（注）1. 以上内容结合2名本期内离任的董事（不包括审计等委员）、1名本期内离任的董事（审计等委员），以及1名本期内从董事（不包括审计等委员）离任后担任董事（审计等委员）和1名本期内从董事（审计等委员）离任后担任董事（不包括审计等委员）的情况，记载了各董事类别的报酬总额和人数。
2. 其中9名外部董事的报酬等的总额为7800万日元（仅每月薪酬）。

①每月薪酬：各董事的固定报酬，由作为董事的固定部分与各董事的业务执行部分，以及考虑了职责的重要程度和上期业绩等的部分组成。

②奖　　金：奖金的总额根据本公司业绩决定，并在考虑各董事的业绩贡献度的基础上决定对各董事的分配额度。作为奖金计算标准的指标，是用于衡量企业成长度和生产率提升指标的扣除资本成本后的人均合并营业利润，并根据该指标变动各职位的基准金额，计算奖金。分2次支付（事业年度内1次，事业年度结束后1次）。

③股份报酬：为了帮助提升中长期企业价值，采用限制性股份报酬。按各董事的职位设定基准金额，每年7月进行股份分配。分配到的股份在该董事因任期届满或退休等原因从董事和执行董事的职位均离任或离职时，解除转让限制。

公司外部董事三方对谈

为成为真正的
全球领跑者而加强经营基盘时，
外部董事应履行的使命是什么？

作为加快村田变革之地的董事会的进化

重松　我的在任时间是6年，在三人中最长，所以首先由我来用一句话形容对村田的印象，那就是做任何事都注重合乎情理，具有诚实的企业文化。董事会拥有良好的环境，每个成员都可以从专业的角度进行意见交换，而且公司会认真地对待外部董事的建议。我感觉能够非常轻松地发言，大家也都在积极地开展讨论。董事会试图从关于产品制造的志向角度确定各事业的发展潜力，同时也注重股东利益，有时还会从相反的两面多次开展彻底的讨论，在此基础上得出结论。董事会的讨论可以说是这样一种形式的会议。

安田　正如重松先生所说，我想对无论何事都认真对待的村田企业文化给予肯定。而且，村田还具备积极改善事物的姿态，近几年，在管理的发展的场合，从提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的活动中尤其感受到了这一点。执行方的人员会在充分思考并消化村田应有形象的基础上做出应对，我认为这是村田管理整体的特色。

山本　这是我担任外部董事的第3年，其实从上个世纪80年代起，我就作为分析师一直关注着村田随时代而变化的姿态从创始人一族到中岛社长的社长更迭，以及经营环境的巨大变化和技术革新的进步，我认为现在自己正在参与村田自身向下一个阶段发展的过程。

正如二位所说，村田的管理确实发挥着有效作用，但需要跨向更高的一个层次。所以，为了实现改善有几个内容应该进行探讨。具体是，董事会不仅要自由豁达，还要有可以进一步追求建设性讨论的余地，对公司内外的信息披露，也可以下功夫更加明确地传达真实的想法。

重松　关于内部的信息共享体制，整个公司做到了考虑到相关部门的基础上认真思考并共享，每个人在掌握所需信息的同时自主展开行动。对外部董事也提供了各种各样的信息。有时候会过于偏向专业技术，就连曾从事制造业经营的我也有无法全部理解的时候，但能明白在战略上村田是怎样思考的。

安田　确实信息有些过于专业。村田董事会的特色之一是有定期的事业报告，但由于过于详尽，往往会在向执行方的人员的提问上花很多时间。不过从本年度开始负责部门将进行事先说明，感觉能够在董事会上开展更为本质性的讨论。

此外还新开设了外部董事和代表董事会长、社长之间的会议，可以更加坦诚地交换意见。

山本　我认为其根本之处在于董事会的应有姿态和要求外部董事所尽职责的讨论，村田在确认这点的同时向前迈进着。

正如安田女士所说，事先说明和与代表董事的会议都是很好的举措。我从以前开始就参加了审计等委员和与代表董事的会议，而能够在开展方式不同的会议上，能有作为外部董事与代表董事讨论问题意识，这一点我认为很重要。

关于信息共享，与外部董事共享经营会议上的讨论内容的举措又有了进一步的发展。这在加强管理方面是很大的变化。

在向更高层次前进的当前，外部董事的使命变得愈发重要。我们的意见和建议也需要提高层次，必须在董事会的讨论上发挥迄今培育的知识和见解，加快村田的变革。我认为这是外部董事的重要使命之一。

与董事会直接相关的各种委员会的活动逐年活跃

重松　在提高层次这方面，近年来，在对公司本身应如何进行改变的讨论中，安田女士也提到了，委员会的活动也在发生变化。以往也对村田培育的企业

文化的变革进行过讨论。直接引进海外全球性公司的提名和薪酬形式是否可行？我担心这么做会破坏村田的个性和优势。想要成为全球首位的元件制造商，如何在协调企业文化的同时创建更好的体制是一个课题。今后有必要对此进行充分的讨论。

安田　作为提名咨议委员和薪酬咨议委员会委员长，我也想谈谈两个委员会的活动。

首先是提名咨议委员会，从去年对中岛社长的提名过程中也能看出它充分发挥了作为组织的功能，十分可靠。我是从去年6月开始参加的，从人事部处信息以惊人的透明度得到共享，在看到时代前方的基础上做出正确应对的姿态令人欣慰。另一方面，如果要说存在课题，那么我认为培养女性管理人员等对多样性的应对，和为了下一个时代的成长而培养年轻员工和核心人员，这两个方面今后有必要进一步推进。

其次是薪酬咨议委员会，由于企业管理准则和公司法的修订，公司需要披露薪酬制度，委员会的活动因此变得十分活跃。薪酬制度也以极高的透明度进行运营，村田特有的观点是不能只有经营层获得高薪酬，而是要包括全体员工在内所有人共同富裕，在这一企业精神之下，公正的机制成为了轴心。我们要诚恳地接受创始人一族长期参与经营的益处和今后的课题，今后继续开展以透明度和公正性为基础的讨论。

山本　我是第2年担任提名咨议委员，该委员会最重要的使命是如何开展培养接班人计划。必须从长远的角度探讨董事的提名方法。此外，在技能矩阵的运用方面，实现中长期目标需要什么样的董事会结构和技能，是否符合中长期的经营战略，有不足时对候选人的选定等，我认为对这些问题的讨论非常重要。

另外，虽然目前分为提名和薪酬，但原本这两者是紧密连接在一起的。有必要结合这一点思考今后的活动。

不满足于当前的管理状况，应以更高的发展为目标

重松　外部董事一致认为村田的管理非常坚实，但想要成为全球首位的元件制造商，需要解决什么课题呢？

我感到担忧的是，中岛社长提出的的自主分散式的组织，以经营理念统一了其方向，因而有效地发挥了作用，但有可能会出现不再踏入对方领域的现象。每位员工自主思考并行动能为村田带来力量，但另一方面，针对课题从多种切入点交换意见并互相影响很重要。

安田　站在管理专业人员的立场上进行评价，我认为村田对有效性评估中的课题做出了切实的改善，并产生了良好的结果。

如果说还有未解决的管理上的问题，我认为和大部分的日本企业一样，是提高董事会的职能，以及如何以此提高企业价值，这是一个很大的课题。例如，如何确定在董事会上讨论的议案的优劣。关于在村田加快海外拓展的过程中非常重要的地缘政治风险，我们有宗像女士那样的专家，在董事会上进行了积极的讨论，而关于经营风险、事业组合和经营战略等重点项目，今后该如何开展讨论，这需要做更深的探讨。

山本　今后，村田要想成为真正的全球领跑者，就少不了对管理进一步加强和运营，以及对此起推动作用的领导能力。这一点，创始人提出的经营理念有着非常大的意义。经营理念中就像率先纳入了现今的ESG经营一样，提出了行动的目标。在迷茫之时，回到经营理念就可以找到出路，这是村田的优势。

要在此基础上提出课题的话，首先是在持续提高企业价值的同时，如何具体为文化的发展和社会课题的解决做出贡献。其次，如何履行作为全球企业稳定供应产品这一使命。包括安田女士也提到的地缘政治风险在内，对地球环境问题的处理等，如何找出复杂的全球风险并去面对是一个巨大的课题。再次，是进一步加强经营基础。致力于加强研究开发、推进人材培养和多样性以及供应链问题等，如何去加强经营基础。

面向中长期的成长

重松　以村田的长期企业机会的角度来看，村田的优势可以说是将全新的技术领域连接起来。例如，以往我们将汽车和通信视为不同的技术领域，但今后它们将成为一体，将两者连接起来的地方就会成为事业的主流。村田将汽车和通信作为重点市场开展业务，所以这或许会成为村田擅长的领域。我认为对村田而言这将是一个长期的事业机会。另一方面，关于风险，如何在关注后出现的海外制造商动向的同时，进行信息安全等风险管理和人材培养会变得很重要。

安田　我认为在中岛社长提出的三层资产组合中，对第三层的新业务的开拓非常重要，各位外部董事也常常这么说。当前，包括电容器在内的第一层的销售额占比很大，今后，如何在组合中寻找平衡是一个课题。同时，为了实现以2030年为目标的可持续发展的经营，村田对企业发展方向进行了很大的调整，今后如何在设备投资增长的情况下让其与

业务适应力共存也是一个课题。还有是对人材基础的加强。虽然目前已经采取了多种措施，但作为外部董事，我们仍需要密切关注村田如何录用和培养下一代的人材，以及是否实现了可提高积极性的工作方式等。

山本　我也认为创造第三层的新业务是重要的课题。有必要在考虑到10年后的未来的基础上制定战略，而且为了切实地实行战略，需要以社长项目的形式采取举措。此外，也必须追求M&A的可能性，关于这一点，毋庸置疑，对利益相关者的说明责任非常重要。

重松　我长期在汽车行业工作，但当时并不知道村田的很多产品都在全球占很大的份额。产品在社会中广泛渗透这一点值得骄傲，但它同时也意味着巨大的供应责任。万一村田的供应中断，那么全球的智能手机、汽车和电脑等的生产也会中断。在对负有这样的责任感到自傲的基础上，向社会宣传，让社会认识到自己是这样一个公司，我想这一点很重要。

关于M&A，我感觉有很多在核心业务附近的收购。作为战略这很重要，但今后希望也能向不同于核心业务的领域的M&A发出挑战，创造新的业务支柱。

安田　正如重松先生所说，企业的宣传能力很重要。尽管村田一直都在进行出色的经营，但或许是由于谦逊的企业体质，对外部的宣传有些低调。这一方面，自从中岛社长上任后，在媒体等上的宣传社长的发言的机会有所增加，但今后也应探讨创造社长以外的人员发言的机会，将村田的特色以村田的方式，也就是朴实刚毅的方式传达给社会。

村田顺应时代的变化持续稳步成长，但如果要说村田是否是一个自行带来变化的企业，我个人是有些疑问的。要想作为创新者成为全球名列前茅的企业，需要有能够唤起不同于其他的创意、环境、玩心、波动等能引发想象力、唤起变化的内部机制和举措。

山本　我来谈谈经济价值和社会价值的相关性。今后需要从ESG和SDGs的角度对解决社会课题和环境课题等进行积极的投资，但并不是以此为理由允许收益性下降，而是要通过开拓新的相关事业机会和提高效率等来提升经济价值。此外，对持续低收益的业务开展快速的再建措施，对品质损失防患于未然等也是重要的课题。

董事会和外部董事均需要进行有效性评估的时代

重松　最后我来谈谈为了实现村田的成长，外部董事应如何贡献力量。我以作为重点市场的汽车领域为主向村田提出了各种建议。今后我将结合汽车行业的变革，对下一代移动的形态进行提议，同时对包括交通工具的未来和新城市的形态等在内的村田可以贡献的方面，在董事会上展开具体的讨论。

安田　正如重松先生所说，在董事会上开展更加充实的讨论非常重要。为此，我刚才也已提到，议题的设定很关键。作为外部董事，从多种角度利用各自的知识和见解，在董事会上与执行方的人员认真开展讨论是不可或缺的。我也将充分利用自己在人事和管理等方面的专业知识，为村田的成长贡献力量。

山本　这10年来，董事会的有效性评估被广泛提及。各企业开展了提高有效性的措施和其披露工作，但从机构投资者来看董事会的活化已进展到了哪一步，我对此有些疑问。村田也应对这个课题进行积极的披露并努力开展对话。

同时，对于需要从更为公正客观的角度监督执行的外部董事，今后也需要进行有效性评估。包括我自己在内，我们必须在再次认识到每一名外部董事所需尽到的职责的基础上履行使命。和重松先生和安田女士一样，我也将充分利用迄今为止积累的知识和经验，加快针对包括环境应对在内的紧要的社会课题和需求的举措，为提高村田的企业价值贡献力量。

高级干部一览

董事

南出 雅范

董事

从事会计、财务、企划的业务和东南亚的事业经营，拥有丰富经验以及实绩。

宫本 隆二

董事
薪酬咨议委员

从事法务、人事等管理业务，拥有丰富经验以及实绩。

小泽 芳郎

董事
审计等委员（专职、委员长）

于日本国内外从事会计、财务、人事部门的业务，拥有该领域的丰富经验及见解。

神林 比洋雄

外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员

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

山本 高稔

外部董事
审计等委员
提名咨议委员

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

宗像 直子

外部董事
审计等委员

于经济、国际贸易、知识产权等行政领域中拥有丰富经验及见解。

石谷 昌弘

董事

从事会计、财务、企划的业务和事业经营，拥有丰富经验以及实绩。

岩坪 浩

董事

从事技术开发和事业经营、企划、营业的业务，拥有丰富经验以及实绩。

中岛 规巨

代表董事社长
提名咨议委员

从事技术开发和事业经营，拥有丰富经验以及实绩。

村田 恒夫

代表董事会长
提名咨议委员（委员长）
薪酬咨议委员

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

重松 崇

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员

作为制造业，特别是汽车行业的经营者，拥有丰富经验及见解。

安田 结子

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员（委员长）

作为企业干部候选人搜寻企业的日本代表，长期从事首席执行官等的介绍、评定、培养及董事会有效性评估等，于管理层人材评估和培养，以及企业治理相关领域拥有丰富经验及见解。

执行董事

22名，其中有4名兼任董事

专务执行董事

岩坪 浩

常务执行董事

薗田 聪　宫本 隆二
石谷 昌弘　南出 雅范
水野 健一

首席执行董事

大森 长门
利根川 谦

执行董事

佐佐木俊和　久保寺 纪之　山田 芳弘　佐野 晴信　宫尾 晃平
野村 慎治　川平 博一　山崎 俊信　桥本 省吾　安藤 正道
坂井 孝治　冈本 敏彦　备前 达生　谷野 能孝

风险管理

基本想法

为了提高整个集团的可持续的企业价值，村田建立了风险管理体制，妥切管理与事业活动有关的各种内外风险。同时还会定期对所有事业活动的各种风险进行分类和评估，根据优先顺序事先实施对策等，为了减少发现对事业活动有严重影响的风险时的损失而开展活动。

推进体制

村田设置了“风险管理委员会”作为以代表董事社长为委员长的CSR统辖委员会的下属委员会。该委员会由董事常务执行董事担任委员长，成员为总务、人事、会计、财务、策划、宣传、知识产权、环境、信息系统、法务等各个部门的领导，研究讨论全公司的风险项目的防范对策。此外还设置了信息安全分委会、BCM※分委会作为下属组织，针对各个风险研究并实施对策。

（▶ P.91 业务可持续性举措（BCM））
（▶ P.92 信息安全）

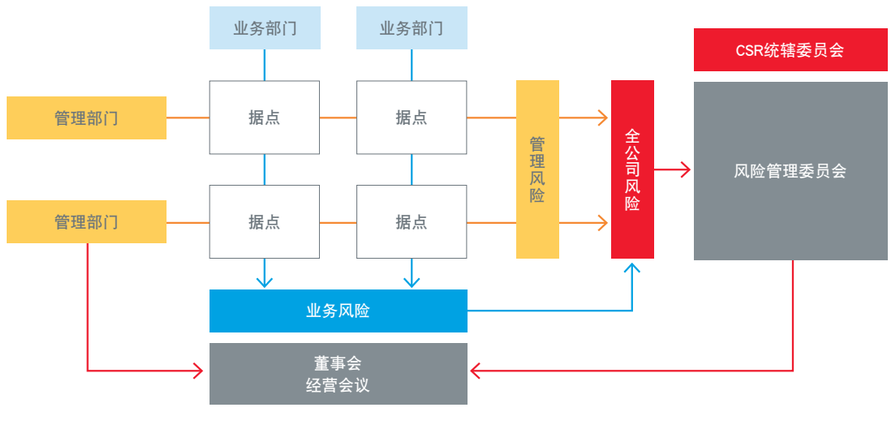
※BCM（Business Continuity Management）在平时实施各种管理活动，包括制定、维护和更新BCP(Business Continuity Plan)、确保用于实现业务连续性的预算和资源、事先实施对策、实施旨在使措施得以渗透的教育及训练、进行检查并持续改善等。

掌握风险

作为风险主管部门的管理部门和事业部门筛选出村田当前正面临的风险，或在不久的将来可能面临的风险。然后管理部门通过正确认识①事业部门筛选的风险中需作为全公司的风险掌握的风险、②需管理部门和事业部门共享并合作的风险，来构建可防止对应掌握的风险的遗漏，并妥切地应对全公司的风险的体系。（参考下图）同时，从发生频率和影响度的角度对筛选出的风险进行重要度评估，并将它们标注到风险地图上，以便全面地掌握和管理风险。

风险管理委员会对这样筛选出的风险中重要度和紧急度较高的风险内容进行审议，并根据需要指示补充的对策。此外，各风险的主管部门会在董事会和经营会议上向经营层报告重要度和紧急度较高的风险，使经营层可以掌握这些风险并采取妥切的风险对策。

全公司风险管理体制



事业等的风险

对本公司事业可能产生严重影响的事项如下。各风险的详细信息在有价证券报告（提交日期：2021年6月29日）（URL：https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/library/financial）中也有记载，敬请参阅。

风险类型	风险内容	主要对策
外部环境风险		
与在海外开展业务相关的风险	● 开展业务的国家和地区的政治形势、汇率、税收制度等法律制度、有关金融和进出口的规定、社会资本的完善程度、其他地域性特征及上述各因素的急剧变化所带来的影响	● 在开展海外业务前对风险进行彻底的讨论 ● 推行生产基地多极化 ● 构建代用的生产体制 ● 构建从多方面收集国际形势相关信息的体制
与汇率变动相关的风险	● 汇率变动对生产和销售等事业活动、业绩、财政状态的影响	● 设定考虑到汇率变动的合理的销售价格 ● 对一定比例的以外币计价的交易额签订外汇合同
与资金筹集和资金运用相关的风险	● 内部资金不足，无法满足以业务发展为目的的投资和周转资金的资金需求 ● 金融市场行情恶化对持有资产造成的影响	● 通过银行借款和发行日本国内普通公司债券筹集资金 ● 持有分散在安全性较高的金融产品上的资金
与环境法律法规相关的风险	● 遵守日本国内外环境法律法规的费用增加	● 持续减少废弃物的行动 ● 成立以主管执行董事为委员长的环境委员会，推行实施环境对策 （▶ P.81 可再生资源的利用） （▶ P.83 公害防止与化学物质管理）
与气候变化相关的风险	● 引入碳税等能源成本增加（转型风险） ● 台风和暴雨等极端天气导致主要工厂全面停产、原材料供应中断（物理风险）	● 实施节能措施，削减二氧化碳排放量 ● 充分利用内部碳定价制度 ● 按照TCFD和SBT的指南加强各项工作 （▶ P.75 加强气候变化对策） （▶ P.77 TCFD）
与因灾害、传染病等导致事业活动中断有关的风险	● 事业所所在地发生的大规模自然灾害和爆发传染病等导致业务活动长期中止	● 将生产基地分散布置在日本国内外 ● 定期进行防灾训练和业务可持续性训练 ● 实施针对新冠肺炎的各项措施 （▶ P.84 安全·安心的职场环境与健康经营） （▶ P.91 业务可持续性举措（BCM））
战略风险		
与本公司产品的需求变动相关的风险	● 全球经济状况的急速变化导致产生剩余资产等或丧失销售机会	● 通过在产品生命周期相对较长的汽车市场开展业务来分散风险 ● 基于中长期需求预测合理分配生产设备和必要人力 ● 通过积极利用IT技术等来持续改善生产效率 ● 灵活调整生产能力和工作天数
与产品竞争力（市场份额）相关的风险	● 由于缺乏竞争力而导致本公司市场份额减少	● 持续引入高附加值的新产品 ● 持续并积极地降低成本 ● 完善供应能力，以及时满足客户需求 ● 通过销售网络实力等综合实力维持并增大市场份额
与对特定客户和产品的依赖相关的风险	● 特定客户的产品销售低迷时销售额减少 ● 特定的产品需求量降低时销售额减少	● 分散客户 ● 通过扩大新业务等方式实现收益多样化
与M&A、业务合作、战略投资相关的风险	● 市场环境和竞争环境的显著变化、合作方之间的利益冲突以及人材外流等而产生的额外费用、商誉和长期资产的减值损失等影响	● 对目标市场、业务或合作企业的经营情况等进行彻底的风险分析，并对相关项目进行定期审查，根据需要纠正路线，提高合作的有效性
经营基础风险		
与信息安全相关的风险	● 内部不正当行为导致信息泄露，网络攻击导致公司业务停滞 ● 个人信息泄露和违反法律法规相关规定时的影响	● 从人员、技术、物理三个层面实施基于信息安全管理的各项对策 （▶ P.92 信息安全）
与公共法律法规和合规相关的风险	● 因违反反垄断法、进出口法规等公共法律法规而受到监管部门的处罚、诉讼、致使业务活动中止等的风险，以及企业品牌价值受损，社会信誉丧失	● 成立合规推行委员会，制定《企业伦理规范·行动指南》，开展合规推行活动 （▶ P.72 合规性）
与知识产权相关的风险	● 与第三方发生知识产权纠纷导致村田产品的生产和销售受限，或需支付损害赔偿金、许可费等	● 建立全球性的知识产权组合 ● 在设计开发过程中的适当时机调查并确认其他公司的知识产权 （▶ P.22 村田的知识产权）
与税务相关的风险	● 附加税的支付及由此其成的信誉损害 ● 转让定价税制所造成的双重征税	● 根据“全球税收政策”进行税务处理 ● 成立税务专业机构 ● 确保和培养具备专业知识和丰富经验的人材
与录用和确保人材相关的风险	● 争抢优良专业人材的竞争较为激烈	● 加强针对新市场的人材和DX所需优良人材的招聘工作 ● 扩充有助于能力开发的教育制度，注重能力倾向配置人员等，实施可提高员工积极性的各项措施 （▶ P.86 尊重人权和多样性）

风险类型	风险内容	主要对策
业务执行风险		
与开发新技术和新产品相关的风险	● 技术革新导致现有市场规模缩小 ● 现有产品生命周期缩短所造成的影响	● 持续、积极地向新技术和新产品开发投入所需的研发资金 （▶ P.49 技术与事业开发本部长致辞）
与采购相关的风险	● 供应商事业运营问题、治安恶化、传染病蔓延、灾害（人为灾害和自然灾害）、资源枯竭等导致资材供应中断和价格上涨	● 根据材料库存政策确保合理的库存，实现多供应商化，事先确认供应商的业务连续性计划（BCP）体系 ● 通过建立材料供应商生产地点的数据库，以及确立初期应对流程，完善可迅速恢复生产的体系
与客户信用相关的风险	● 客户破产等导致无法收回应收账款	● 分散客户 ● 设定考虑到持续进行信用风险评估的交易条件
与质量相关的风险	● 源于产品质量的事故、市场召回、停产等导致的赔偿责任和信誉降低	● 完善遵守产品合规性的质量保证体系 ● 对供应商等合作者的监督和指导 ● 在开发到交货的所有阶段对质量不断做出改进 （▶ P.22 村田的质量管理）

针对新型冠状病毒肺炎的相关措施

在新型冠状病毒肺炎在全球范围内持续蔓延的情况下，村田将工作的重心放在确保员工和业务伙伴的安全、健康以及让当地群众感到放心上，同时在全球范围内提供了支持社会的电子元件，履行了连接供应链的责任。

迄今为止，村田以设置在总公司的危机应对本部为中心，制定了多项措施以防止感染、疫情蔓延以及确保业务连续性，通过员工强烈的责任心和预防感染的行动，努力维持日本国内外生产基地的运行。

具体包括采取利用居家办公和错开出勤时间、限制出差、记录员工在公司内部的活动记录、在食堂和工作场所设置隔板、要求从业人员自主限制个人活动等防止从业人员感染的措施，并制定出现感染者时的BCP计划等，尽可能地降低新冠肺炎对员工健康和本公司业务活动的影响。

（▶ P.84 安全・安心的职场环境与健康经营）

外部董事致词

村田一直都在根据影响企业经营的风险的严重性做出应对，但为了进一步提高其有效性，正在开始广泛地识别风险，采取新的举措。最近，日本国内外的事业环境变化迅速，利益相关者的期待变高，有关披露的法律法规也在进一步加强，因此，村田正在以经营理念为基础，结合以2030年为目标的价值创造进程和愿景，从倾向于个别风险管理的举措向转变为纳入全公司角度的新的风险管理。具体而言，广泛识别会对实现经营理念和战略造成影响的风险，以功能和事业为核心全面筛选出风险情景，从外部环境、战略、经营基础和业务执行这4个风险源头进行简单易懂的整理。

在瞬息万变的经营环境中，要想认准经营上的优先课题，实现与可持续经营的一致性，并进行合理的风险承担，就必须准确地设定风险容忍度，同时也需要用影响的范围和时间轴等多种角度去看待风险的严重程度。在这项新的举措中，作为外部董事，我将对组织的风险敏感度是否提高、是否对变化进行了灵活应对、全公司的风险管理的成熟度是否在努力提高等进行监督，以此为企业价值的进一步增长做出贡献。

外部董事　审计等委员
Kanbayashi Hiyoo
神林 比洋雄

合规性

村田认为，遵守法律法规以及基于高度企业伦理观的合规性是企业健康成长的基础。村田严格落实对《企业伦理规范・行动指南》的遵守，努力将合规的意识渗透到集团的董事和员工之中。

企业伦理规范・行动指南

村田于2002年7月制定了《企业伦理规范・行动指南》。2007年4月，从CSR的角度出发对其进行了修订。集团的董事和员工共同承诺并宣誓了我们应该对利益相关者和社会采取的行动。

《企业伦理规范・行动指南》的修订版※除日语外，还被翻译成了英语、中文和其他当地的语言，并分发给了集团的董事和员工。在海外的各据点，根据当地的法律法规和社会制度对其进行了适当的修改。同时，为了提高对《企业伦理规范・行动指南》的理解度，我们还制作了《合规性指南》作为与之相关的问答式事例集，分发给了日本国内各据点的董事和员工。

此外，为了让合规的意识得到渗透，我们正在持续实施社长致词宣传和阶层教育等启蒙和教育。

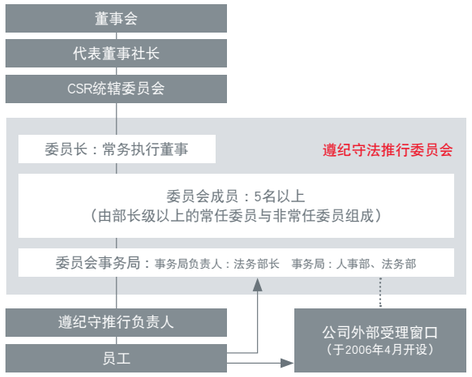
※关于《企业伦理规范・行动指南》请参阅此处。
推进合规性
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/governance/compliance

合规推行体制

村田设置了“合规推行委员会”作为以代表董事社长为委员长的CSR统辖委员会的下属委员会，审议并决定《企业伦理规范・行动指南》的修改及推广活动的确立和实施等事项的基本方向。在该委员会决定的内容将通过设置于日本国内外关联公司的合规推行负责人在整个集团内展开。并且在各部门选出“合规推行组长”，负责宣传《企业伦理规范・行动指南》。组长通过电子学习等方式获取知识，然后在各部门举行的合规推行会议等场合中传播这些知识。

合规推行活动和内部举报制度的运用情况（数量、举报内容摘要）每年向董事会报告2次，并在每年接受内部审计部门的监察，以确保其适当性。

遵纪守法的推行体制（截至2021年4月1日）



内部举报制度、咨询窗口

为了将违规行为防患于未然，尽早发现并应对，村田在村田制作所和日本国内外关联公司引进了内部举报制度。发现违反垄断法、行贿受贿等违反或可能违反《企业伦理规范・行动指南》的行为时，举报者可以实名或匿名举报及咨询。除了设置内部受理窗口作为受理举报和咨询的窗口外，我们也在公司外部设置了受理窗口，并以当地语言和多国语言进行应对，创造了能更加方便地举报和咨询的环境。此外，还可以直接向监察和监督公司所有业务执行的审计等委员会举报或咨询。

受理举报或咨询之后，以合规推行委员会及其委员长和事务局为主导，根据需要与有关部门合作，尽可能对其事实情况和相关法律法规进行确认及调查。在此基础上，判定是否存在违规行为，并根据需要采取劝告纠正和防止问题再次发生等必要措施。

此时会注意保护举报人的隐私并禁止报复行为，尽可能地避免举报者因为举报而遭受不正当的侵害。对于实名举报和咨询，会适当反馈举报后的确认、调查经过和结果。

以社会问题为起点的重点课题

村田倡导“Innovator in Electronics”，这是分布在全世界的村田集团全体员工应当共享的身份。这句口号不仅意味着“村田引领电子产业的创新”，也意味着村田应积极推动环境保护和社会的良性发展，认真思考如何才能更有利于环境与社会并采取行动，而不是为了履行法律和条例规定的义务才去做。这也被誉为是杰出的创新者。村田重视这项精神，并严肃认真地践行至今。而且，为了就此采取更进一步的措施，在明确了村田面向2030年应前进的方向的“Vision2030”中，我们提出了“通过村田的创新，创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现富裕社会做出贡献”，将其作为应有的形象。

设定重点课题

将我们为实现应有的形象而要重点开展工作的领域定义为重点课题，分“通过事业对解决社会问题的贡献”和“通过整个企业活动解决社会问题的举措”两个方面设定重点课题。

通过事业对解决社会问题的贡献	将四个事业机会中的解决社会问题的方向性设定为重点课题	▶P.33 4项经营变革
通过整个企业活动解决社会问题的举措	针对E（环境）S（社会）G（治理）领域设定了九个重点课题	▶P.73 ～ 96 以社会问题为起点的重点课题

确定流程

STEP1 根据SDGs、全球化风险、村田的课题列出约100项的社会问题的长清单

▼

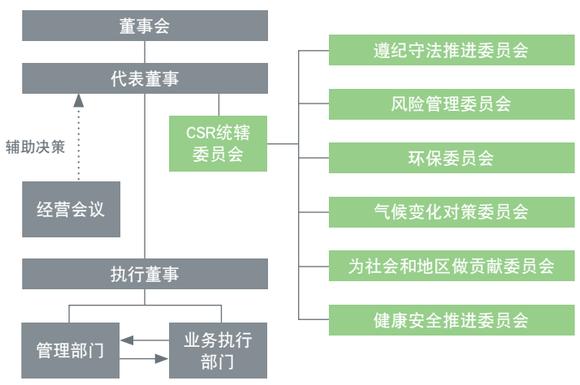
STEP2 排除与事业的亲和性较小的课题等，就对村田事业的重要性和对持分者的重要性进行打分

▼

STEP3 包括代表董事在内的高级干部及相关人员反复进行讨论，在董事会上确定重点课题

重点课题的推进体制

村田设置了以代表董事兼社长为委员长的CSR统辖委员会。同时在其下设置了6个下属委员会，就需要横跨组织活动的课题开展讨论。这些组织体制中也在推进重点课题。



通过整个企业活动解决社会问题的举措（中期构想2021）

重点领域	重点课题	已认识到的风险和机遇	2019年度～ 2021年度 主要中期目标
环境	加强气候变化对策 ▶P.75	● 气候变化导致自然灾害增多对事业造成影响 ● 改善全球能源效率、促进使用可再生能源	● 为了向供应商推行以SBT※1为目标的温室气体（以下简称“GHG”）减排目标设定，村田决定采取对供应商进行现状调查和目标设定委托的方式。 ● 将2021年度的GHG排放量控制在140万t-CO_2e（Scope1+2）以下。 ● 日本国内物流的GHG排放量控制在实际产量原单位2.0kg/M日元以下。
	可持续的资源利用 ▶P.81	● 可利用的水资源和矿物资源减少对事业造成影响 ● 废旧塑料限制等循环经济发展 ● 可持续采购的时机到来	● 2021年度的单位产值用水量低于2016-2018年度的平均值。 ● 2021年度的单位产量用水量改善6%。（2016年度-2018年度平均比） ● 构建起现实可行的塑料再生框架，并验证其经济效果。
	公害防止和化学物质管理 ▶P.83	● 有害化学物质存在泄漏、流出、混入产品的可能性	● 供应商交付给本公司的原材料、零件、产品，均适用村田标准※2的绿色采购规定。 ● 将公司内外对于产品中所含化学物质的要求（法律要求、客户要求、本公司标准）反映至产品规格中。 ● 构建起全球VOC排放量管理体制。
	环境共通的重点课题	同上	● 在产品的策划、设计阶段就考虑到环保，试验性地导入节省资源、事先抑制环境负荷物质排放的机制。
社会	安全·安心的职场环境与健康经营 ▶P.84	● 人员随着事业成长而快速增加，可能因此发生工伤事故 ● 以疫情蔓延等为契机，员工和业务合作伙伴的健康安全意识高涨	● 杜绝造成死亡或后遗症的严重工伤。 ● 年度千人工伤率（包括无假工伤：公司内部标准）定为1.6以下。 ● 完善推动实现健康经营的机制。 ● 降低事业运营上的健康管理领域的风险。 ● 对每位员工进行健康经营。
	尊重人权和多样性 ▶P.86	● 外籍工人增加，事业拓展地区扩大，人权风险随之升高 ● 各类人才无法充分发挥自身能力导致竞争力下降	● 落实人权和劳动管理系统，努力实现有效的改善。 ● 扩充人权、劳动、骚扰等方面的员工教育。 ● 推动实现多样性与包容。
	与区域社会共生 ▶P.89	● 事业发展所在地区的区域社会对村田愈加期待	● 在全球范围实现创始人的理念“让村田成为所在地区的喜悦和骄傲”。
企业治理	公正交易 ▶P.90	● 全球对于防止垄断联盟和行贿受贿的要求更加强烈 ● 超出法律和社会规范会损害企业价值	● 在全球范围内开展为实践“防止垄断联盟及行贿受贿的基本政策”的PDCA循环。
	业务可持续性举措（BCM） ▶P.91	● 发生大规模灾害 ● 全球性传染病流行	● 风险管理的PDCA在全球范围内有效运作，风险管理的概念作为日常工作的一部分渗透。 ● 我们将促进与假定风险相对应的BCP的开发，以防止阻碍村田业务连续性的风险，尽可能地减少风险凸显时的损失。
	信息安全 ▶P.92	● 网络攻击更为巧妙和频繁 ● 重要的技术信息和个人信息等泄露	● 全球范围内的信息安全对策PDCA有效发挥作用，信息安全的精神已渗透成为日常业务的一部分。

※1：SBT（Science Based Targets）是指符合巴黎协定的、基于科学依据的温室气体减排目标
※2：村田标准是指，在村田产品和材料中所含的环境负荷物质中，由村田指定作为管制对象管理的物质，并对每种物质设定管制条件和管制等级的一种标准

加强气候变化对策

设定重点课题的背景

近年来，为了应对全球范围内日益严重的环境问题，企业必须采取包括脱碳在内的气候变化应对措施。为了切实应对这类来自社会的各种要求，我们设定了本重点课题。

理想的形象

按照RE100和SBT※1进行业务运营，力争削减产品制造中的温室气体。

2024年度目标	・温室气体排放量（与2019年度相比）：128万吨-CO_2e（▲20%）※ ・可再生能源导入比例：25%
2030年度目标	・温室气体排放量（与2019年度相比）：87万吨-CO_2e（▲46%）※ ・可再生能源导入比例：50%
2050年度目标	・可再生能源导入比例：100%

※对象：Scope1+2

推进气候变化对策

一直以来，村田实施降低产品制造中的环境负荷的活动。现在，我们将“加强气候变化对策”选定为重点课题，提出削减温室气体（以下称为GHG※2）排放的总量目标，以此开展业务运营。

由于近年来伴随电子零部件需求扩大而带来的增产，M&A及新业务的拓展，至2018年度，GHG总排放量急速增加。而与此同时，巴黎协定生效后，企业无论是否业务扩大都被要求削减GHG排放总量。因此，村田以由常务执行董事任委员长的气候变化对策委员会为中心，推进节能，扩大引入可再生能源等气候变化对策，致力于削减GHG总排放量。 另外，作为下级组织的倡议推进小组委员会，与委员会协力合作，就主要的气候变化倡议方面的应对，目标设定，遵循TCFD※3建议的信息公开进行了讨论，2020年度面向RE100宣言采取了新的举措。

另外，村田取得了关于GHG总排放量的第三方认证，并就GHG总排放量和气候变化对策方面采取的措施积极进行信息公开，因而受到了CDP※4气候变化调查等来自公司外部的高度评价。

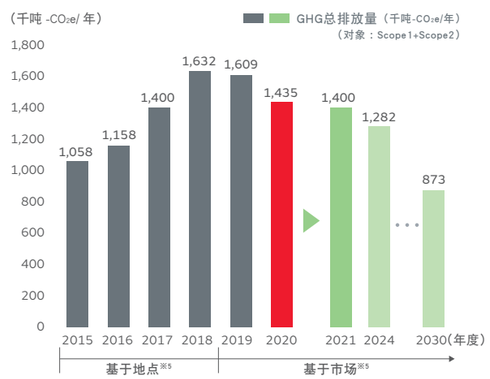
※1 Science Based Targets 与巴黎协定一致的基于科学依据的温室气体排放削减目标
※2 Greenhouse gas　温室气体
※3 气候相关财务信息披露工作组（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）
※4 Carbon Disclosure Project　对企业或城市等环境举措进行调查与评估，并对外公开的国际NGO(非政府组织)

GHG总排放量的变化和推进GHG减排

村田一直以来都在持续推行节能，每年在450到600个案例中持续实施节能措施（削减4到5万t-CO_2）。但是，近年来业务扩大进度超过了减排效果，GHG总排放量增加了。

因此，在节能的基础上，通过致力于扩大可再生能源的引入量，GHG的排放量在2018年达到峰值，2020年度的GHG总排放量为143.5万t-CO_2e，与上年度相比削减了17.4万t-CO_2e。2021年度我们以达到140万t-CO_2e以下为目标，并将加速致力于实现2024年度，2030年度的削减目标。

为了将来能不断提升CO_2的减排，公司内部设计了碳定价制度，并从2021年投入运用。具体来说，我们引入了影子定价，为减排CO_2赋予金钱价值并将其纳入投资指标，以此促进有助于CO_2减排的投资决策。今后，我们将进一步完善更加有效的CO_2减排制度。



※5 CO_2计算方法
基于地点：使用当地电力网的平均CO_2排放系数的计算方法
基于市场：使用每份购电协议的CO_2排放系数的计算方法
基于市场的计算方法精确度更高，近年来已成为主流，村田从2019年度开始变更为基于市场的计算方法

加入RE100倡议

2020年度我们加入了以在业务中100%使用可再生电力为目标的国际环保倡议“RE100”。我们设定了2050年度之前实现业务活动所用电力采用可再生能源比例100%，2030年度该比例达到50%的目标。

今后，为了达成RE100和GHG减排目标，我们将通过节能来削减当前的能源消耗，同时结合现场和非现场可再生能源、更改电力合同、活用可再生能源证书等多种方法，逐步从可再生能源中获取消耗的电力。

作为其中一项具体的措施，村田的主打产品——多层陶瓷电容器（MLCC）等电子元件在烧制工序中必须保持高温状态，会消耗相当多的电力。而因每次能够烧制的数量受空间制约，所以本公司一直在致力推进MLCC的轻薄短小化，争取降低烧制时产生的环境负荷（电力和原材料的使用）。今后我们将从产品的设计和开发阶段开始进一步开展可提高能源效率的探讨。

RE100由The Climate Group在与CDP的伙伴关系的基础上主办，作为We Mean Business联合的一部分进行运营。在日本，从2017年开始，日本气候领导者合作伙伴（JCLP）作为RE100的官方地区合作伙伴支持日本企业的参加和活动。

同时，村田以正式会员的身份加盟日本气候领者伙伴（JCLP），除了通过自身产品为脱碳社会做出贡献外，还通过JCLP动员日本政府开展实现脱碳社会的工作。

引入可再生能源

村田正在致力于扩大引入可再生能源。作为一家跨国企业，我们不仅在日本国内，还在海外积极引入了太阳能发电，并对可再生能源证书进行了有效利用。2020年度，来自太阳能发电设备的发电和通过可再生能源证书等采购的可再生能源发电量约为4亿千瓦时左右（可再生能源导入比例约15%），GHG减排贡献量约为24万吨-CO_2e。我们将继续考虑在国内外引入可再生能源，为减轻环境负担作出贡献。

作为2020年度的其中一项举措，我们在泰国生产基地（Murata Electronics（Thailand），Ltd.）的工厂中利用6栋建筑物的屋顶安装了太阳能电池板，并在2020年8月开始运行村田内部规模最大的4.5兆瓦大型太阳能发电系统。此外，我们还在新加坡生产基地（Murata Electronics Singapore（Pte.），Ltd.）利用厂房的屋顶设置了2.2兆瓦的太阳能光伏板，并将剩余的发电电力充入工厂内设置的村田产蓄电池中，为有效利用可再生能源电力做出了努力。

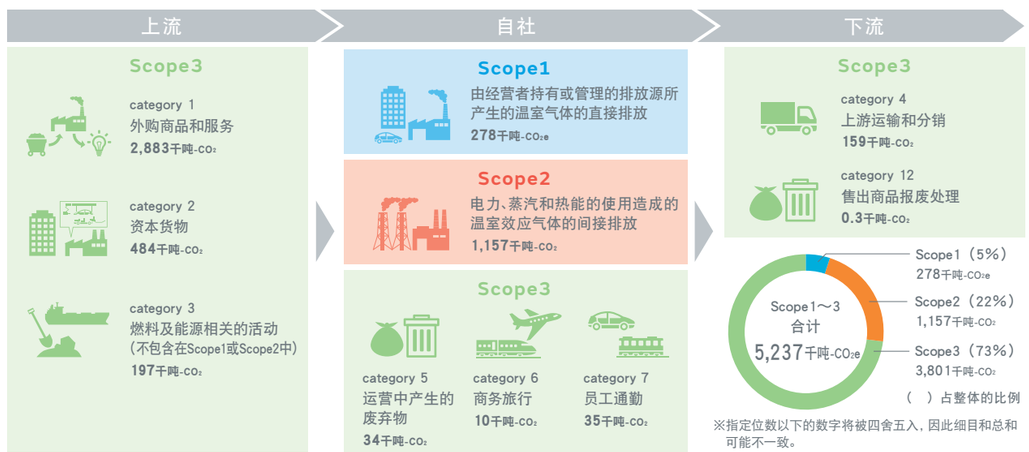
今后我们会像这样同时结合村田的产品和系统，以加快气候变化应对措施，为实现可持续发展的社会做出贡献。

Murata Electronics（Thailand），Ltd.的太阳能发电系统

整个供应链的气候变化对策

在村田的GHG排放量中，Scope3占了全部的73%。因此，我们认识到在Scope1,2的基础上，Scope3的GHG削减也是必不可少的，正在讨论新设定与当前的SBT标准相符的Scope3削减目标。

目标设定后，为了达成这一目标，我们将在相关部门之间开展广泛合作，推进村田的整个供应链的气候变化对策。



※指定位数以下的数字将被四舍五入，因此细目和总和可能不一致。

根据计算供应链排放量的思路（环境省）（ https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/tools/supply_chain_201711_all.pdf ）制作而成

TCFD

气候变化威胁着人类和地球的健全，同时也影响着我们的商务，客户和供应链。联合国“政府间气候变化专门委员会”（IPCC）2021年发表的科学评估要求，为了避免重大气候变化的影响，维持地球的宜居性，应尽快在这10年内实现大幅度的脱碳。

村田认为，作为响应气候变化的企业之一，我们在应对世界气候变化对策方面应该发挥重要作用。我们也认识到，气候变化会带来成本增加和业务中断的风险，但与此同时也会产生新的社会需求，这是村田创造新价值的机会。因此，接下来的10年是我们在履行“为文化发展做出贡献”这一村田的使命的同时催生革新性技术与解决方案，在新领域拓展业务的契机。

本章节将利用气候相关财务信息披露工作组（TCFD）建议的框架，对气候变化带来的风险和机遇及其应对举措进行说明。

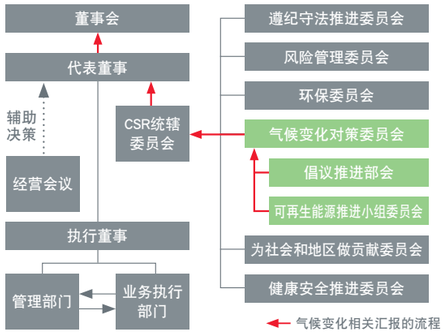
治理

村田在气候变化对策方面正在强化治理体制。董事会负责就包括气候变化在内的所有风险和机会进行说明。董事长和常务执行董事分别担任CSR统筹委员会和气候变化对策委员会的委员长，负责对气候变化对策进行监督。

气候变化对策委员会的职责是统筹村田对气候变化的总体战略，监督整个集团达成气候变化相关目标的情况。该委员会由制造部门，研究开发部门，环境负责部门，其他业务部门的负责人组成，每年针对特定主题临时召开2次以上会议。2020年度的委员会会议讨论了制造据点削减温室气体（GHG）排放量的措施，开发帮助客户达成CO_2削减目标的轻薄短小的高效率产品，基于科学依据的GHG减排目标（以下称为SBT）的设定及可再生能源的引进等。

作为气候变化对策委员会的下级组织，倡议推进小组委员会由环境负责部门的部长担任组长，并由相关部门的高级经理构成。该小组委员会就气候相关的战略的执行进行讨论，并共享跨部门合作，举措方面的优秀案例。

村田在气候变化对策委员会推进讨论，决定在以2050年之前100%采用可再生能源为目标的世界性倡议“RE100”上签名。鉴于此，该委员会于2021年度新设立了由电池业务部门，业务开发部门，环境负责部门等构成的可再生能源推进小组委员会，积极促进全公司可再生能源的引入。



对于气候变化相关的各类课题，气候变化对策委员会向CSR统筹委员会报告，CSR统筹委员会收到报告后对内容进行详细调查，在此基础上向董事会报告。董事会根据气候变化所带来的风险与机遇，今后可能考虑的村田的方针，当前采取对策的情况对经营计划和事业战略进行监督。

为了进一步加强对气候变化课题的治理，从长期的角度提高企业价值，村田从2021年度开始引入了对CO_2减排量赋予金钱价值，并将其价值纳入投资指标的公司内部碳定价制度。具体而言，就是从长期的观点出发，引进影子定价制度，以促进旨在削减CO_2排放量及降低与之伴随的事业成本和风险的投资。今后，我们将讨论在管理会计系统和各部门的业绩评估中采用这个制度。

战略

气候变化对于村田来说是非常重要的课题。气候变化带来的风险和机会将对中长期事业的持续发展造成巨大的影响，这是可以预见的。为了预测这种潜在的影响，并将这种影响恰当地融入战略方案的制定过程中，我们就村田的主要资产和市场会受到怎样的影响进行了分析。

气候情景分析方面的举措

从物理风险和过渡措施的观点出发，我们选择了两种情景，即气候变暖最严重的情景和为抑制气温上升的政策及限制最为有效的情景，为了证明无论出现哪一种情景，都可以实施适当的业务战略和气候变化对策，村田的企业价值都能提高，我们进行了情景分析。

- 4℃情景是指，基于IPCC的典型浓度路径情景（RCP）8.5，延续当前关于气候变化的政策的情况下，GHG总排放量按照当前的比例持续增加，到2100年世界平均气温将上升4℃。若维持该状态，长此以往，气候变化带来的物理影响会越来越显著，企业和整个社会受到热浪，酷暑，台风，洪水，干旱等异常气象带来的灾害的风险将进一步扩大。
- 在2℃情景下，基于IPCC RCP 2.6，根据巴黎协定的目标，可以将2100年前世界平均气温的上升控制在2℃以下。但是，气候变化引起的物理影响虽然能够抑制，却不能回避。

在情景分析中，我们聚焦的内容是2030年及2050年的气候变化对村田事业带来的物理影响，以及在全球以向低碳社会过渡为目标的情形下政策和限制的变化所带来的风险和机遇。

气候情景分析的前提条件（分析项目及变量）

方法	情景	对象范围
结合定量，定性的方法实施 ● 物理影响：主要是定量的方法 ● 过渡措施的影响：主要是定性的方法	选择IPCC RCP 2.6（2℃情景）及RCP 8.5（4℃情景） ● 物理影响：验证异常天气造成的10项灾害※1对本次选定的资产的影响 ● 过渡措施的影响：验证主要市场所在地区及国家的政策和目标	● 物理影响：选定20个主要制造据点及事业所 ● 过渡措施的影响：选定主要市场（基于销售额）
时间轴	**气候模型/数据集**	**物理风险**
考虑到全球气候变暖和公共政策制定过程的特性，设定以下时间轴 ● 中期：2030年 ● 长期：2050年	参照包含以下内容，已经同行审查的模型和数据，运用AI，致力于提高预测和分析的质量 ● CMIP5（耦合模式比较计划第5段）※2 ● GFS（气温数据） ● GPM（洪水，降水数据）等	验证10项灾害对选定资产的影响，并重点验证对资产的直接物理影响，今后将提高本验证结果的精度，同时分析对供应商和产品输送等整个价值链的影响

风险价值（Value-at-risk/以下简称VaR）	政策
在选定的情景和期间内，可能出现的灾害全部发生的情况下，对象资产以一定概率发生的1年的经济损失（预计损失额）。 从宏观角度，基于以下两个侧面计算VaR ● 资产损坏造成的损失：参考过去的现象，资产种类，对象地区的建设费等进行评估 ● 业务中断造成的损失：根据国家GDP，人口，土地利用（农业，商业，住宅，制造业等），城市化等宏观因素进行评估	参照主要事业所，市场，电子零部件行业相关的地区和国家的政策，该国的CO_2削减目标，巴黎协定的“国家自主贡献（NDC）” 假设2℃情景下政策更加严厉，4℃情景下政策减弱

※1 由于风暴潮，降雨引起的洪水，河川泛滥，滑坡，台风，干旱，暴雨，海面上升，融雪，热浪与酷暑

※2 CMIP5（Coupled Model Intercomparison Project）是由世界气候研究计划（WCRP）设立的，旨在促进对气候系统的理解的国际性架构。进行气候模型之间相互比较，保证可靠性 www.wcrp-climate.org/wgcm-cmip/wgcm-cmip5

对可能出现的影响的把握

在情景分析中，以村田没有采取缓和或适应措施为前提。在这一前提下，基于可能出现的重大影响，对事业战略中气候变化的定位，以及在那种环境下的战略方式进行了整理。

物理影响 对20个主要制造据点及事业所进行评估
主要据点所在地域：日本，中国，东南亚

过渡的影响 分析主要的市场（基于销售额）及业务据点
主要市场所在地域：日本，中国，美国，欧盟，东南亚，韩国

对村田的商务的影响

4℃（情景）风险

- 2050年上述据点中的一个或多个因异常天气而受灾的风险：比2020年增加80%以上
- 急性及慢性的物理风险水平：

高～非常高	猛烈台风，热浪与酷暑： 风险概率分别增加70%以上
中	干旱，滑坡
低	洪水，海面上升
没有影响	暴雨，风暴潮，河川泛滥，融雪

- VaR：预计10亿日元左右
- 今后计划以村田固有的信息为基础进行分析，根据该分析结果，VaR可能会增加
- 对业务成本的影响：
  可能会造成供应，流通网中断和原材料价格上涨，导致业务成本增加

2℃（情景）风险

- 2050年上述据点中的一个或多个因异常天气而受灾的风险：比2020年增加25%以上
  与4℃情景相比，风险降低近60%
- 急性及慢性的物理风险水平：

中上～高	猛烈台风，热浪与酷暑： 风险概率分别增加50%以上
中	干旱，滑坡
低	洪水，海面上升
没有影响	暴雨，风暴潮，河川泛滥，融雪

- VaR：预计数亿日元
- 今后计划以村田固有的信息为基础进行分析，根据该分析结果，VaR可能会增加
- 对业务成本的影响：
  如上所述，VaR较小，与物理影响相比，更可能受到排放限制，碳价格等政策带来的过渡措施的影响

过渡风险

风险因素	可能出现的风险
从2020年度的地区情况来看，村田销售额的7成以上由提出“零碳”目标的国家占据。在评估对象地域，电子零部件虽然不是严格的限排对象，但是存在政策性介入（碳税和碳交易制度等）的可能	生产活动中能源成本的增加
在作为评估对象的大部分国家，都引入了改善设备能源效率的目标	生产设备引进成本上升
部分国家在讨论引入能源效率标准和国境碳税	市场加入成本增加

过渡机会

机会因素	可能出现的机会
在所有作为评估对象的国家，均设定了在2025年或2030年之前普及可再生能源和电动汽车（以下称EV）的目标	由于促进可再生能源的普及，以及EV在世界范围内急速增加，对高性能村田产品的需求随之增加
过去4年，世界汽车销售台数减少了18%[※3]，但2020年度村田面向汽车电子零部件的销售额比上一年度增加了3.7%，达到2732亿日元	在汽车市场，需要很多电子零部件的EV的比例增加，对村田产品的需求增加
对气候变化的社会关注和寻求向全球绿色经济过渡的政策需求的提高	随着中长期对小型高效零部件需求的增加，收益扩大和加入新市场的机会增加
为了将世界平均气温上升控制在2℃以下，认为现在的“国家自主贡献（NDC）”还不够的想法	今后要求更加严格的政策和新技术的积极引入，对村田产品和革新性技术的需求不断高涨
中长期，投资者对绿色投资的兴趣高涨	村田的环境经营受到评估，有可能成为投资对象

对策和战略的适应力

（物理·过渡风险的共同情况）
借助由气候变化对策委员会主导的全公司GHG减排措施，GHG排放量在2018年度达到顶峰之后持续削减

- 节能的推进：减少作为CO_2的主要排放源的电力使用量的措施
  具体而言，通过优化空调设备，削减设备待机电力，提高运用感测/IoT技术的生产设备的能源管理系统的性能等，实现CO_2排放量和运用成本的削减。
- 可再生能源的推进：引进太阳能发电设备和采购可再生能源的措施
  具体而言，通过向事业所引进太阳能发电设备，以及可再生能源电力和可再生能源证书的采购，可再生能源电力相当于4亿千瓦时（可再生能源引进比例约15%），减少了约24万t-CO_2。

另外，村田正在推进公司内部制度的完善和新的目标设定。

- 完善公司内部制度：
  ・从2021年度开始引入公司内部碳定价制度，使之与投资决策及削减CO_2排放的措施联动
- 设定新目标：
  ・加入RE100，将可再生能源采用比例在2030年达到50%，2050年达到100%设定为目标
  ・计划申请设定与SBT标准匹配的CO_2减排目标

这些措施将促进产品和工艺的革新，为促进向低碳社会过渡做出贡献
今后，针对Scope3目标，我们将在相关部门之间开展广泛合作，推进村田的整个供应链的气候变化对策
（▶P.75 加强气候变化对策）

（物理风险）

- 预计VaR为数亿～ 10亿日元左右，在财务方面不会产生重大影响，上述损失额不到2020年度村田净利润的0.5%
- 今后计划以村田固有的信息为基础进行分析，根据该分析结果，VaR可能会增加
- 在业务持续计划（BCP）中，探讨使灾害对业务的影响最小化（▶P.91 业务可持续性举措（BCM））

（转型风险）

- 虽然节能相关设备投资项目与其他投资活动相比，放宽了投资经济性标准，这样的节能投资的费用，长期而言，将带来能源成本的降低
- 考虑到今后使用众多电子零部件的EV市场将会扩大，因此在长期愿景“Vision2030”中将移动市场定位为业务机会
- 同样地，环境相关的商务也被定位为业务机会，致力于扩大拥有蓄电池等产品的电池业务的收益
- 可用于可穿戴产品，家用及发电站用传感器等重视安全性的用途的全固体电池的开发
- 支撑引领市场的电容器和压电部件的技术的进化
- 为了与国内外的投资者进行有效的交流，灵活运用TCFD框架，强化气候相关信息的公开

※3 出处 国际汽车工业会的世界销售统计 https://www.oica.net/category/sales-statistics/

风险管理

CSR统筹委员会定期按照结构化流程对社会，环境，经济等各种重点议题进行评估。在最新的议题评估中，气候变化带来的影响被认为是重大风险，对此，董事会同意将对此的监督和措施作为经营的重要课题。（▶P.73 以社会问题为起点的重点课题）

在战略方面，气候变化对策委员会持续关注气候变化相关的风险，设定村田关于气候变化的相关课题，并对相应情况进行管理。2021年度，为了评估未来气候变化带来的潜在风险和机会，以及业务战略的适应力，已经开始灵活运用情景分析。

在操作方面，事业所取得了ISO14001认证，对环境风险进行评估，并推进持续的改善。

气候变化引起的风险已在CSR统筹委员会的领导下纳入全公司的风险管理项目。例如，为了将业务的中断控制在最小限度，在业务继续计划（BCP）中制定了恶劣天气时的应对方针。（▶P.69 风险管理、▶P.91 业务可持续性举措（BCM））

此外，我们加盟日本气候领者伙伴（JCLP）等行业团体，RE100等全球联盟，将努力把握包括与气候变化相关的新风险和机会在内的最新动向。

指标和目标

为了对将平均气温上升控制在1.5℃的世界性举措做贡献，村田正在推进SBT的申请。作为“RE100”的成员，我们承诺在2030年之前可再生能源引入比例达到50%，2050年之前达到100%。

预计2021年度的业务规模将扩大（销售额比上一年度增加6.3%）[※4]，但是GHG排放量（Scope1+Scope2）的目标是比2020年度减少2.4%，削减到140万t-CO_2e。（关于各个Scope类别的CO_2排放量的详细数据请参阅P.104）

今后，我们将通过气候情景分析对象范围的扩大和深挖，致力于更加精细地圈定未来的风险和机会。同时，将制定考虑到这些因素的计划，在整个价值链加速脱碳化。

GHG排放量[※5]（千吨-CO_2e/年）	2018年度	2019年度	2020年度
总排放量	**6,074**	**5,979**	**5,237**
Scope1	312	307	278
Scope2[※6]	1,320	1,302	1,157
Scope3	4,442	4,371	3,801

※ 指定位数以下的数字将被四舍五入，因此细目和总和可能不一致

※4 根据2021年7月29日发表的业绩预测
※5 GHG排放量的测定方法（Scope1、2、3）基于GHG协议中定义的GHG排放量计算方法。为确保一致性和可靠性，年度GHG排放量数据接受了第三方评估机构的监察和认证
※6 CO_2计算方法
基于地点：使用当地电力网的平均CO_2排放系数的计算方法
基于市场：使用每份购电协议的CO_2排放系数的计算方法
村田从2019年度开始变更为基于市场的计算方法

可再生资源的利用

设定重点课题的背景

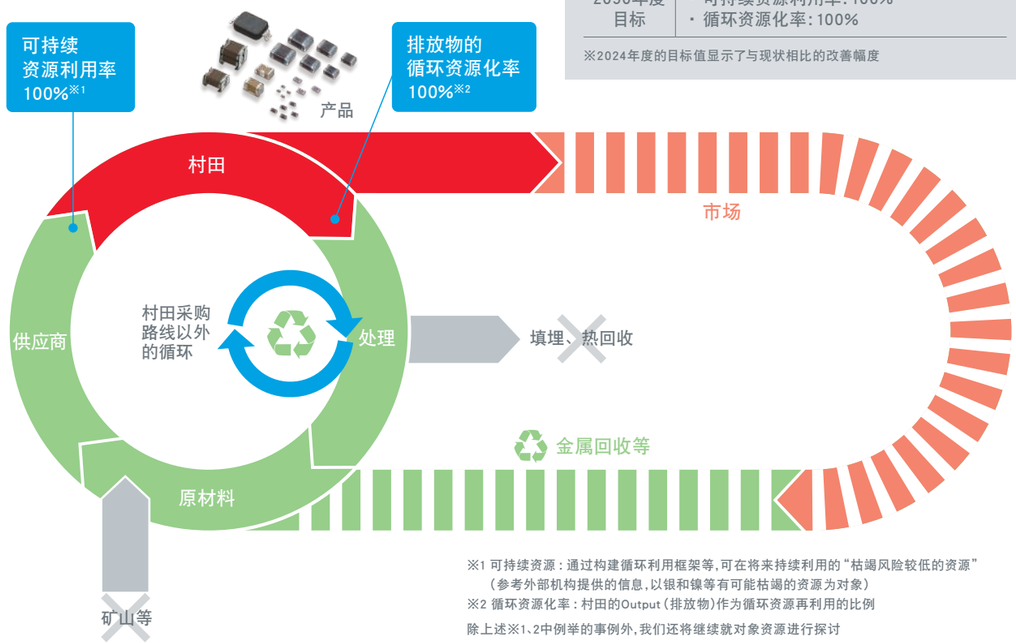
全球范围内的人口增加造成了资源枯竭、废弃物量增加等社会问题日趋严重。为了致力于解决这些问题，并实现可持续发展，我们设定了本重点课题。

理想的形象

在公司的事业活动中实现资源的可持续利用，并通过与合作伙伴的共创为文化的发展做出贡献。

2024年度目标※	・可持续资源利用率：1% ・循环资源化率：5%
2030年度目标	・可持续资源利用率：25% ・循环资源化率：50%
2050年度目标	・可持续资源利用率：100% ・循环资源化率：100%

※2024年度的目标值显示了与现状相比的改善幅度



※1 可持续资源：通过构建循环利用框架等，可在将来持续利用的“枯竭风险较低的资源”（参考外部机构提供的信息，以银和镍等有可能枯竭的资源为对象）
※2 循环资源化率：村田的Output（排放物）作为循环资源再利用的比例
除上述※1、2中例举的事例外，我们还将继续就对象资源进行探讨

村田为实现可再生资源的利用而采取的举措示意图

废弃物管理

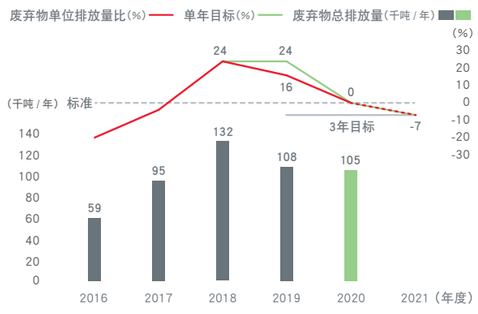
村田以“遵纪守法”、“控制产生废弃物”和“零排放”为基本方针进行废弃物管理。

为了实现2019～2021年度的中期目标（单位产量的废弃物排放量相比2016～2018年度的平均值降低7%），2020年度我们以低于2016～2018年度平均原单位为目标，通过改进产品生产方法和引进废液处理设施等削减措施达成了目标。

此外，我们也致力于诸如包装材料部分再利用和回收等有效利用资源的工作。

今后我们计划通过改进生产方法进一步降低次品率，以及促进使用可在村田集团公司间进行废液处理的认证制度等方式来达成中期目标。

废弃物总排放量与生产单位的推移图



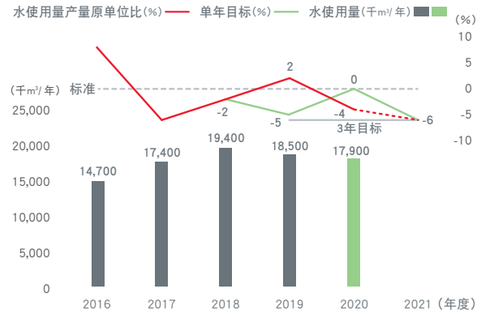
水资源管理

村田正在推动业务活动中所使用的水资源的有效利用。同时针对给企业活动造成影响的水风险采取应对措施。

为了实现中期目标（2021年度的单位产量的用水量相比2016～2018年度的平均值降低6%），2020年度我们以低于2016～2018年度平均原单位为目标。2020年度的实际用水量相比2016～2018年度平均原单位降低了4%，实现了大幅度的改善，达成了目标。达成的原因之一是富山村田制作所（以下称为富山村田）的废水再利用等各事业所采取的举措。

2021年我们计划进一步促进水的循环利用，并采取洗涤塔等设备的节水措施来达成中期目标。

水使用量及生产单位比率的变化



富山村田制作所的举措

富山村田于2021年度获得了富山县的ECO事业所认证。※这是对富山村田采取的CO_2减排、废弃物削减、循环利用等举措进行了评估后获得的认证。

富山村田被富山县给予肯定的主要举措内容

＜废弃物3R举措＞
- 设置了可自行处理作为主要废液的碱性废液的设备，从委托处理工业废弃物转变为自行处理，从而实现了废弃物的削减。
- 将进行过废水处理的部分水用作纯净水的原水。
- 由合作单位对氯化铁废液进行浓缩再生处理，将氯化铁全部进行再利用。
- 继续实行废弃物零埋填处理。

＜顾及环境的事业活动举措＞
- 通过了ISO14001认证，制定环境目标并有计划地开展环境活动。
- 使用不包括RoHS限用物质的部件材料，以便生产出对环境影响更小的产品。
- 开展了将削减能源使用量和用水量设定为环境目标、设备更新为可节能的高效设备、建筑物内外使用LED照明、废水循环利用等多项工作。

富山村田以实现可持续发展的社会为目标，今后将继续践行环境经营，保护当地的自然环境，努力成为当地值得骄傲的企业。

※ 富山县ECO事业所认证：富山县将积极致力于控制产生废弃物、进行循环利用和顾及环境的事业活动的事业所认证为“ECO事业所”。
（请通过此链接参阅富山县网站。https://www.pref.toyama.jp/1705/kurashi/kankyoushizen/haikibutsu/recycle1/company.html）

富山村田制作所

富山村田的废液处理设施

公害防止与化学物质管理

设定重点课题的背景

近年来，欧美各国、中国和东南亚等诸多国家都加强了环境管制。为了促进先于这些管制的举措，尽可能地减少环境影响，我们设定了本重点课题。

理想的形象

为了履行以可持续发展社会为目标的产品制造的社会责任，我们将挑战不受传统框架束缚的新框架，实现与地区和谐的产品制造。

防止公害

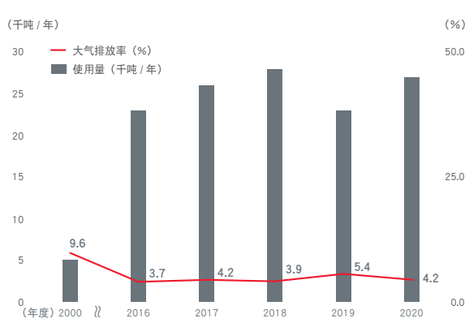
村田认识到化学物质污染是一种重要的环境风险，并努力避免这种情况的发生。尤其是液体化学物质的存储和事业所内的运送相关设备方面，为了防止发生事故，我们制定了4个自主标准并实施对策。而且2020年度没有发生重大环境事故和违反环境法律法规的行为。

防患于未然的自主标准（设备方面）

- 原则上禁止埋设地下储罐
- 防渗涂装
- 禁止埋设地下管线
- 设置紧急切断装置

此外，为了控制大气污染元凶之一的挥发性有机化合物（VOC：Volatile Organic Compound）的排放，我们自主在VOC排放量较大的事业所引进了废气处理装置（RTO），去除了使用量的96%。

挥发性有机化合物的使用量和大气排放率走势（日本国内）



今后我们将不断推进VOC减排等举措，包括引进利用IoT系统的机制以防止人为失误导致的环境突发事件，以及对原材料和生产方法的改进。

管理化学物质

除RoHS指令和REACH规则※等法令外，村田还兼顾危害环保的化学物质的全球趋势和客户要求，设置了村田的自主标准，通过下图所示的管理体制，积极致力于削减和禁用产品中对环境造成负荷的物质。

※REACH规则…关于化学品的注册、评估、许可和限制的欧盟法律

村田的环境负荷物质管理体制

此外，村田也针对危害环保的化学物质的法律修订采取事先应对。

目前的RoHS指令，仅限制在欧盟境内销售的电子和电器设备不可含有10种化学物质。其中，对4种特定邻苯二甲酸酯类使用的限制从2019年7月开始实施。而村田已在这之前，于2017年7月开始禁止新开发产品中含有特定邻苯二甲酸酯类。此外，为防止接触造成的污染，村田还将生产工序和物流中会接触到的包装材料和工装夹具类也视为管理对象。

除产品中的环境负荷物质的含有外，今后我们还将继续考虑到生产工序中使用的化学物质对作业人员造成的暴露风险，推进降低风险的举措。

安全・安心的职场环境与健康经营

设定重点课题的背景

村田的经营理念（社是）和最高价值观CS、ES的基石是“员工的身心健康”。在这个认识的基础上，我们将“安全、安心的职场和健康经营”设定为重要课题，以促进包括安全在内的健康经营。

理想的形象

努力实现在安全的职场环境中，每一位员工都能感受到自身的健康并放心地工作。

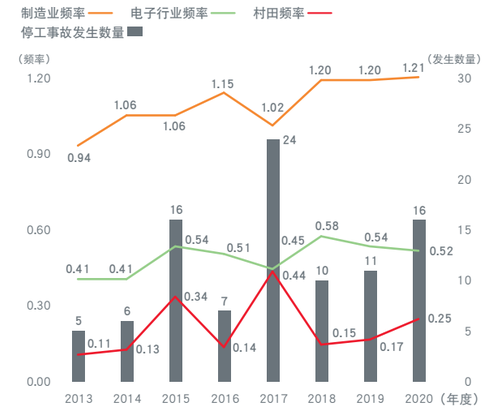
安全卫生

村田在CSR统辖委员会之下设置了健康安全推进委员会。该委员会以董事兼常务执行董事为委员长，探讨整个公司的安全卫生方针和健康经营方案，并为其实现设定目标。现正在以横跨事业所的方式对各事业所的措施计划和进度进行审议和运营，以便实现整个公司的健康和安全目标。我们在这样的体制之下，不断积极地开展了防止工伤事故的工作，因此工伤事故频率即便与制造业和电机行业相比也保持在较低的水准，且最近几年均未发生重大事故。

为了进一步降低工伤风险，2020年度我们分析了所发生的工伤事故。其结果显示，整体的70%以上在风险评估中未预先筛选风险，且整体原因的70%以上是不安全行为。因此我们以改善安全卫生管理及构建安全文化为今后的课题，启动了一项新的工作。具体而言，以改善风险评估的有效性为目的，在国内外的所有事业所推行可提高风险筛选全面性的机制，努力防止工伤事故的发生。此外，我们将通过开展利用健康经营方法和外部资源及IoT系统的安全管理手法等来完善管理。同时，我们还将通过改善安全卫生教育体系并培训下一代安全卫生负责人来构建安全文化。

通过像这样从多角度开展举措，由经营和管理层肩负的“安全考虑义务”和员工自身肩负的“自我保健义务”并驾齐驱，力争营造更好的“安全第一”的职场环境并提高员工的安全卫生素养。

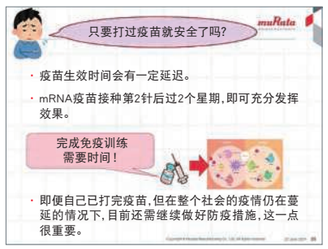
劳灾频率和停工事故发生数量的走势



新冠肺炎应对措施

村田正在从2020年初的紧急应对转向目前与新冠病毒共存期的事业运营阶段。在认识到这是一场持久战的基础上，我们将重心放在减轻员工的不安和孤立感上，对员工进行身心护理，让他们有自己身为村田一员的安心感。

共享有关新冠肺炎的正确信息和证据可以有效保护员工避免有莫名其妙的焦虑感。我们举办了由产业医生进行的面向员工和合作单位员工的线上说明会，有3,000人左右参加。我们将资料共享给了员工的家人，还将说明会的视频制成了在线学习教材，为员工提供了可以随时学习的环境。此外，保健师会定期将最新的医学知识进行通俗易懂的汇总后，登载在内部网站和内部宣传报上，并制作中英语版，进行全球范围的传播。



产业医生线上说明会的资料

为了应对因新冠肺炎而改变的职场环境，2020年度我们在公司内部推广了面向员工的居家办公经验技巧汇总，以及面向管理人员的交流方式汇总。2021年度，我们从日本国内的健康管理室收集了在接受咨询时发现的员工的变化和倾向，整理出了有效的管理人员护理方式。将这些真实的事例和方法作为可应用于职场管理的教材，向管理人员推广，以此来加强管理人员护理。自我护理方面，我们假设“尚未完全建立起职场人际关系的员工”最容易受到新冠肺炎的影响，重点对其开展了工作。其中一个事例是居家办公率较高的事业所实施的面向新员工的自我护理培训。培训通过小组活动为员工们提供了学习自我护理具体方法等的机会，旨在传授如何处理压力，以及让员工体悟“不要独自面对焦虑，而是要和周围人商量”的重要性。

通过这些举措，很多职场的员工都做到了持续保持对团队和公司的信任和团结感。

健康经营

我们对为了认真开展员工健康工作而制定的“村田健康经营计划”做了改进，使其内容与新冠肺炎引起的环境变化相结合。以“脚踏实地的健康经营”为理念，来自日本国内村田集团11个事业所的企业保健人员、健康推进功能的文职人员、健康保险协会、安全功能和人事功能等多方面的成员进行了改进讨论，将从各个功能出发的观点集中到了计划之中。根据通过定量数据和日常健康管理业务掌握的员工身心现状信息，我们制定了4个计划。

健康经营计划内容

计划 1	建立推进健康经营的体制 各部门根据全体员工的实际身心健康情况进行协作，以预防问题的发生
计划 2	实施符合数据和员工现状的健康措施 睡眠质量的改善、控烟举措、运动、饮食习惯
计划 3	加强压力管理 充实自我护理、由管理层实施的护理措施，改善压力检测的运营
计划 4	提升健康知识素养水平

进行健康经营计划改进讨论的情形

对海外出差和海外调职人员的健康支援

村田在全球范围开展业务，因此有很多去海外出差和海外调职的员工。为了让他们能够在海外健康、安全、放心地生活，我们从2020年度起加强了健康方面的支援体制。例如，对于长期去海外出差的员工，我们会在他们出境前让产业医生确认健康状态，并根据需要实施面谈。同时，公司内部网站上登载了《首次出差指南～海外长期出差人员篇～》，里面总结了在海外出差时的注意事项。

此外，我们还对外派到海外的人员及其家属实施外派预备培训。这是对在海外生活中需要注意的危机管理、健康管理和心理健康进行学习的机会，由全球人事功能和健康推进功能协力举办。2021年度，我们以往返日本有困难的海外调职人员为对象，开展了由保健师进行的自我护理培训。截至目前，新加坡、印度和欧洲等地的基地已在实施。通过这些举措，我们为员工创造了在海外也可健康、有精神地工作的环境。

首次出差指南

尊重人权和多样性

设定重点课题的背景

随着近年来事业的迅速发展，村田已成长为了拥有在全球范围内活跃的多种人才的企业。为了让各不相同的每个人切磋琢磨，进一步施展身手，我们在所有人的人权都必须得到尊重这一认知之下设定了本重点课题。

理想的形象

理解和尊重不断变广的人权概念，在全球充分运用多元化的人才，努力实现不断的可持续成长。

关于人权与劳动的基本方针

要想成为拥有多元化的活跃人才，并解决客户的课题及其前方的社会问题的创新者，我们认为每一个人的人权都得到尊重是不可或缺的。在这一认知这下，村田制定了《关于人权和劳动的基本方针》。

该方针对镌刻在村田经营理念和历史中的人权意识再次进行了确认，并明示了尊重、拥护且不侵犯每一位员工的基本人权。此外，包括经营层在内，我们就近年来事业的迅速发展对人、组织和区域社会带来什么样的影响进行了多次讨论，重新分析了各持分者对村田的期望，并将这些内容反反映到了方针之中。

今后我们将继续基于该方针，并借助有识之士的见解，在全球范围内进行应对。

人权尽职调查

我们听取外部专家的意见，重新审视人权尽职调查的实施体系，从强迫劳动（包括童工、外籍劳工和工时问题等）、性别差异、各种骚扰、对当地社会的影响、产品对社会的影响等多个角度确立了重新检查和改善各工厂及业务实际情况的流程。并且，在确认是否存在强迫劳动和人口交易等侵犯人权行为的同时掌握相关风险。此外，我们还在经营会议上对董事进行评价并开展讨论。

本次实施的人权尽职调查并未发现需要立即应对的重大问题。但我们并未满足于这一结果，而是以总公司为主体，继续检查和支援各基地的人权管理系统的运营，为将来的课题做好准备。同时，对于需要从全球角度探讨的事项，将由整个集团共通为其改善付出努力。随着事业形态和业务的推进，估计今后也会出现各种关于人权的课题，因此我们将继续定期实施人权尽职调查。

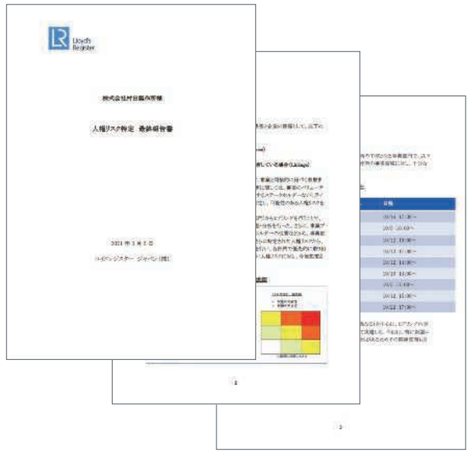
人权教育

我们认为员工的意识改革也是人权问题的重要一步，因此开始重新审视以往的教育内容。在日本，骚扰是与每个人都息息相关的问题，所以我们针对关于人权劳动的基本方针和骚扰开展了教育工作。

此外，日本国内集团各公司的人权问题负责人聚集到一起并举办了在线学习会，从全球视角讨论了人权的含义，近来出现的人权问题，以及村田的潜在人权风险等内容。我们根据该学习会的内容，帮助各基地制定了目标。

2020年度的人权教育以国内基地为实施对象，今后我们还会考虑在海外实施。

关于人权和劳动的观点
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/human_rights



有效利用多样化的个人能力，创造协同合作的企业文化

村田并未将多样性和包容性停留在性别、年龄、人种等显而易见的多样性上，而是接受并有效利用每个人的想法、知识、经验、观点等肉眼观察不到的特点和优势，为创造相互信任和协同合作的企业文化而努力。

推进女性活跃和促进对多样性的SOGI的理解

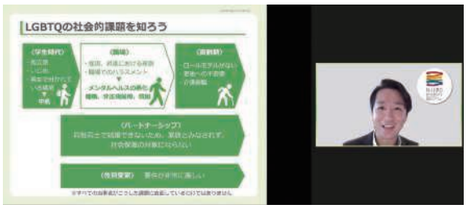
作为尊重多样性的主题之一，我们也致力于推进女性的活跃和促进对多样性的SOGI※的理解。

在推进女性的活跃方面，村田制作所设定了以下2个目标：①技术类应届生综合职位录用中的女性比率10%以上②到2030年度末女性管理人员比率10%。我们在对应届生的录用过程中持续实施了面向技术类女性人员的研讨会等。其结果是，2017～2020年度的女性比率已达到10%以上，技术类女性员工切实得到了增加。

而在提升女性管理人员比率方面，我们于2019年度新设立了专业类管理职级，拓宽了管理人员施展身手的领域。此外，我们还通过对中长期职业发展的支援和座谈会等，建立女性网络。

对于多样性的SOGI，我们实施了以董事和部门长为对象的座谈会，通过意见交流加深了理解。此外还实施了面向日本国内基地的管理监督人员和普通员工的SOGI研讨会，合计有466人参加。今后我们将定期举办这类研讨会，促进员工的理解。同时我们还在设备方面依次采取举措，例如对洗手间和更衣室进行改造，无论SOGI如何，任何人都能方便地使用等。

※SOGI … Sexual Orientation & Gender Identity/性取向和性别认同



关于SOGI的研讨会

推进多样性和包容性
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/employees#id3

TOPICS　为实现One Murata而开展的全球活动

村田从2013年起，为了全球范围的课题解决而集中进行讨论，将海外基地的人事负责人聚集到一起，举行全球人事会议。

还提出了“One HR, One Murata”的口号，设定以下4个主题：①人才管理、②Compensation（改善待遇）、③80后和90后的IT运用、④渗透经营理念，开展“全球项目活动”。①和②的核心成员是管理人员，③和④的核心成员则是年轻一代，且经营层也参与了这项活动。其目的不仅是通过活动实现主题，还希望参加的成员学到更多的知识并得到成长。随着对在线交流的推广，以往未参加的年轻一代能更轻松地参加这类活动，活动举办频率也得到了提高。

此外，全球项目活动要求成员不但要从自身所在基地的角度出发，还要从全球性的角度和高于以往的视角进行思考。与更为多样化的来自全球的成员进行讨论，意味着会有不同的立场和语言障碍，单是相互了解就需要时间。时而也会发生冲突，需要学会忍耐，但与成员们一起烦恼、不断思考的共同经历可以让参与者们得到成长。

该项目于2021年1月刚开始正式启动。相信在激烈的讨论之下，从成员中将会诞生出全新的创意。为了有效利用多样化的个人能力，创造出协同合作的企业文化，村田今后将继续采取多种多样的举措。

全球项目活动情形

在全球培养人才

村田将人才培养定位为重要的经营课题，制定了《人才培养基本方针》，并在努力渗透的同时不断解决课题。

我们向员工提供教育和业务机会等，为各种培养计划和职业发展进行了支援，旨在充分利用和培养每个人的优势和特点，让他们可以尽可能地发挥出自己的能力。此外，由于生产扩大和M&A，海外员工的比率已达到60%，因此我们不仅在日本国内，还在海外加强了对人才的培养，并持续举行全球人事会议，对推进人才管理和全球范围的理念渗透等各种措施进行讨论，并付诸于实际行动。同时，为了在全球范围实现进一步的事业拓展，村田正在扩充海外的人才录用。

为了积极使用这些人才，并在全球推进适才适用，村田从2007年度起开始实施轮岗制度，将海外员工派遣至日本或其他国家的关联公司。截至2020年度，已实施了累计958人的轮岗。2020年度由于受到新冠肺炎疫情蔓延带来的入境管制等影响，派遣人数比上一年度有所减少。

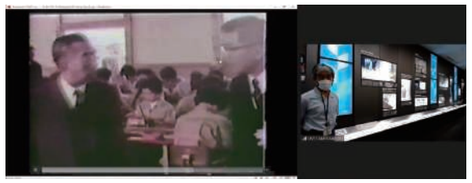
今后，在轮岗制度中，我们将尤其专注于提升海外间接部门员工在其他基地的工作经验比率。

将2020年度为5%的该比率在2024年度提至7%，并在2030年度提至10%，以此为目标来促进有在海外其他基地的工作经验的人才的活跃和全球合作的机会。我们将通过这些对拥有多样性视角和经验的人才的培养，开展更加注重自律性、整体性和进步性的组织运营。

经营理念的渗透

随着在全球基地的扩大以及社会上工作方式和思维方式的多样化，我们认为与全体员工共享村田所珍视的价值观将比以往都更加重要。以董事作为讲师亲自传达村田经营理念的董事主办培训为首，员工们在职场就经营方针展开讨论，日本国内和海外集团公司举办研讨会等，我们在全球范围持续实施可加深对经营理念的理解的措施。此外，我们还充分利用2019年开设的村田创新博物馆，向员工提供学习创始人的理念和村田历史的机会。特别是2020年度，虽然因为新冠疫情的影响，员工们面对面交流的机会减少，但我们实施了董事线上座谈会、村田创新博物馆线上参观等活动，继续积极致力于理念的渗透。

关于村田的经营理念请参阅以下页面
（▶P.3 村田编织之物）



村田创新博物馆线上参观

提高员工参与度的举措

自2004年以来，为实现提升员工的成就感，使其得到成长的企业文化，村田通过组织文化改革开展了各项工作。我们将每位员工都能通过工作获得成就感并不断成长视为重要的价值观，并实施了员工问卷调查，在了解现状并分析问题的基础上持续进行了改进。从2021年度起，我们将在全球实施相同的问卷调查，以在全球范围内推行PDCA循环。作为“中期方针2024”的经营目标，我们的目标是“员工参与度”的肯定回答比例在2024年度和2030年度分别达到70%和76%以上。

对员工的责任和行为
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/employees

与区域社会共生

设定重点课题的背景

村田基于创始人的理念，希望成为一家给当地带来喜悦与自豪的企业，并让员工为自己在村田工作而感到喜悦与自豪。为此，我们作为区域社会的一员，不断致力于各项贡献活动。

近年来，由于业务开展地区对村田的期望变高，为了实现这一理念，就需要以比以往更大的力度加强举措，所以我们设定了本重点课题。

理想的形象

无论事业环境如何变化，始终保持与地区的协调，让村田成为给当地带来自豪的企业。

为实现理想的形象

为了更好地满足当地社会的需求，我们重审了社会和地区贡献活动的基本方针，并制定了社会和地区贡献活动的指南。这项举措使得各集团公司能够明确当地的需求和期望，根据当地情况确定重点工作领域，并建立了有助于解决当地问题的的体系。

在此方针之下，我们将注重与地区群众的交流，以“培养下一代支援活动、对社区的支援、环境保护、文化支援、学术支援”的举措为中心，为实现可持续发展的社会而不断开展活动。

村田的社会贡献活动一览
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/society

举措事例

开设Mulabo!

为了贡献于STEAM教育和文化发展，我们开设了面向儿童的科学体验设施“Mulabo!”（神奈川县横滨市），其理念是“未来的技术人员的诞生地”。

体验型编程教育上门授课
“动起来吧！！老师机器人”

我们以培养“思考能力、判断能力、表达能力、学习能力、素质修养等”为目的，在东京、京都、岛根、冈山的小学开展编程教育上门授课，从2019年度起已共计实施12次，参加听讲的儿童总数达544人。该活动得到了参加的教师和儿童的一致好评，在开展授课的地区，希望听课的学校正在增加。今后我们将在日本国内依次扩大该活动。

※2020年度因受到新冠肺炎的影响，仅在京都实施了2次。（听讲儿童133人）

支援抗击新冠病毒的工作

我们向日本、中国、东南亚和欧洲的各公司提供了温度计和16多万副口罩等物资支援。在欧洲，我们向医院捐赠了呼吸机和重症监护室仪器等。之后，我们将工作重点转移到对防疫体系的支援，为自治团体形势严峻的医疗前线，以及生活窘迫、难以继续学业的学生提供了支援。

TOPICS

村田与京都府和Seven商店协会（京都府长冈京市）共同进行了通过“AIRSual”这一实时将CO_2可视化并进行分析的空间可视化解决方案，来降低新冠病毒感染风险的验证实验※。

我们还向总公司所在的京都府长冈京市捐赠了该系统，并获得了该市“令市民能够在疫情下安全放心地利用公共设施”的好评。即使在封闭的空间里，该解决方案也可通过敦促适当地进行通风，有效地避免“三密”情况地发生，降低聚集性感染的风险。

※ https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2021/0525b

通过村田学术振兴财团的支援

村田学术振兴财团为了实现科学技术和文化的进步与发展，以广泛支援以电子为中心的自然科学研究、为解决人文社会科学领域各类问题做出贡献的研究为目的，发放资助金。2020年度共计资助306次，资助金额达4亿2,641万日元（包括海外派遣援助）。自成立以来财团累计资助金额达43亿日元。

公平商业交易

设定重点课题的背景

村田在《企业伦理规范·行动指南》中规定了与商业伙伴的公平交易、遵守反垄断法、防止行贿受贿和腐败等，并将其作为日常事业活动和业务的基础，努力实现公平商业交易。村田为了在向全球拓展事业的过程中，得到社会各界的信任并实现健康持续的成长，贯彻公平商业交易至关重要，所以我们设定了本重点课题。

理想的形象

保持严重的“公平商业交易”违反事件发生次数为零。

面向公平商业交易的合规程序

村田正在推进有关公平商业交易的合规程序引进工作，在向全球拓展事业的过程中，把违反反垄断法和行贿受贿视作尤其重要的合规风险，采取了相关预防措施。2014年，作为对《企业伦理规范·行动指南》的补充，我们发行了《关于防止垄断协议及行贿受贿的基本方针※》（日语、英语、中文），再次向整个集团宣传了村田对垄断联盟和行贿受贿的基本态度。此外，为了有效降低违反反垄断法和行贿受贿的风险，我们根据全球风险调查结果制定了规则。并通过社长致词和培训，在公司内部对这些规则进行了宣传和贯彻落实工作。

防止违反反垄断法

村田为了防止垄断联盟，将（1）除必要情况外不与竞争公司接触、（2）不得不与竞争公司接触时需事先得到批准，这两条定为了全球性的规则，并在整个集团建立了要求申请和汇报的制度。此外，我们还制作了记载了这些内部规则和手续的指南，并向董事和员工实施了面对面或在线培训，进行广泛宣传。同时，我们还定期检查申请和汇报制度的运用状况。

为了防止违反反垄断法的行为，让这类规则和手续渗透整个村田并贯彻落实是不可或缺的。今后我们将继续对国内外的董事和员工实施持续性的启发和教育，以此来提高在实际业务中对反垄断法、内部规则和手续等的理解。此外，我们还将通过实施监测来彻底贯彻对这些事项的遵守。

防止违反外包法

为了遵守防止拖延支付外包费等法（外包法），村田通过在线学习等对采购要求相关的全体员工持续实施了教育。此外，通过对采购要求部门和订购部门的定期监察、判断和管理一系列采购业务的“采购系统”，建立了对违反外包法进行牵制的体制。

防止行贿受贿

为了防止行贿受贿，村田根据基本方针，制定了关于赠礼和接待等的规则，并进行管理，以防止出现提供或接受以谋取不正当利益为目的的非法利益，以及提供疏通费等行为。

此外，每年我们还会就对基本方针的遵守，向每一位董事和员工取得承诺，并通过在线学习开展训练，应对遵守条件的变化。

同时，作为一般性的教育，我们扩大了内部教育的规模，分阶层开展在线学习，除国内外的法律法规外，还进行禁止事项和违反行为的风险等教育。

村田所处的事业环境正在逐年走向全球化，而且全新的事业领域也正在扩大，保持透明度比以往任何时候都更为重要。为此，为了深化防止行贿受贿的机制并维持其有效性，我们将继续完善和运用合规程序。

※关于防止垄断协议及行贿受贿的基本方针
https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/csr/management/compliance/compliance_pdf0002.ashx?la=zh-cn&cvid=20151007015611147100

业务可持续性举措（Business Continuity Management（BCM））

设定重点课题的背景

即便有大规模自然灾害发生，出现了对事业活动造成严重影响的紧急情况，我们也需要在以人的生命安全为首位的基础上，顺利地重新开始产品供给，履行企业的社会责任。对以成为“全球名列前茅的元件制造商”为目标的村田而言，在全球范围内开展业务可持续性举措是一个重要课题。在这一认知之下，我们设定了本重点课题。

理想的形象

在国内外的事业所和工厂构建BCM体制，为灾害做好准备。

BCM的基本方针

1 确保员工和相关人员的安全，以防止次生灾害为首位开展行动。

2 在尽全力恢复生产的同时，不中断产品的市场供给。

3 作为当地的一员支援地区的恢复。

4 在顾及性价比的基础上，切实采取必要的预先应对措施，尽可能地减少灾害造成的资产损失，尽早恢复生产。

5 定期或根据事业环境的变化重新审视业务连续性计划（Business Continuity Plan（BCP）），同时不断改善业务连续性体制。

6 在经营层的积极领导下，员工共同努力改善业务连续性体制。

业务连续性计划（BCP）

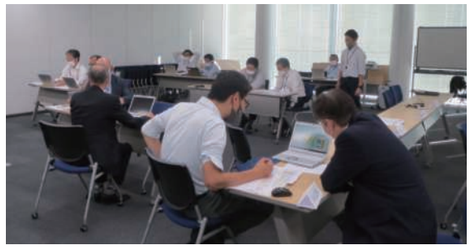
一旦发生大规模的自然灾害，业务活动就有长期间停止的危险。为了履行“向客户稳定供应产品”的责任，村田制定了BCP，并实施各项举措以维持业务的持续开展，将损失减少到最小限度，如确保厂房和生产设备的抗震性和安全性、建立通信和信息系统备份体制以及制定库存保持供应等。

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

2020年度的举措内容

我们定期实施业务连续性训练，以确认初期应对的实效性并持续进行改善，同时提高危机应对能力和掌握BCP的改善点。

在2020年度，危机对策本部的成员以总公司遭受灾害破坏为假设，进行了研习会形式的BCP训练，并根据训练结果修改了总公司的BCP和BCM基本规定。



训练时的情形

今后的举措

我们需要在全球范围内进一步完善旨在应对可预期风险的BCM体制，将可能阻碍村田业务连续性的风险防范于未然，尽可能地减少风险凸显时的损失。

为此，村田的目标是，在国内外事业所和工厂践行通过定期训练等验证BCP有效性等自主的BCM活动，并在整个集团建立旨在持续向市场供应产品的BCM体制。我们正在为实现这个目标采取举措。

此外我们认识到，尤其是针对预计会导致大范围且严重损失的南海海槽地震做好准备是重要的课题。为了履行作为元件制造商的供应责任，我们正在开展相关举措。

信息安全

设定重点课题的背景

近年来，信息安全的风险正在增加，例如，以企业拥有的信息为目标的内部不正当行为导致的信息泄露，以及网络攻击导致的企业活动中断等。

为了让各位持分者放心，我们认为对技术信息和经营信息等企业机密、使用的个人信息、交易方和客户、商业伙伴提供的信息等村田拥有的信息进行保护至关重要，因此设定了本重点课题。

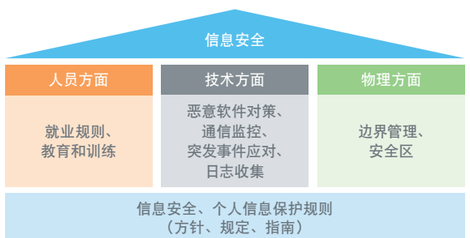
理想的形象

在日常业务中发挥信息安全风险管理的PDCA的作用，尽可能地减少风险，努力不让被认为可能产生严重影响的情况出现。

村田从2007年度起设立了信息安全分科会作为风险管理委员会的下级组织，并基于国际标准（ISO27001），结合近期的风险动向以及日本国内外的相关指导方针，实施了信息安全管理。具体来说，我们制定了信息安全基本方针、信息安全管理规定和个人信息保护方针等规则，并从人员、技术和物理这三个层面谋求信息安全措施的完善和运用。并且，针对新的风险和现存的风险，我们还在信息安全分科会上进行讨论，制定并实施了相应措施。此外，我们还在组织内外进行监察和诊断，以提升信息安全的渗透程度和水准。

针对村田承包商的分包商员工对个人信息等数据的不当处理※，村田将对其他持有本公司数据的承包商等的管理情况进行确认，以防止问题再次发生。

※新闻发布　URL https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0805



人员层面

就业条例和与员工签订的承诺书中明确记载了信息安全的相关规则。为了让日本国内外的董事成员和员工都能理解信息安全并正确地处理信息，我们制作并分发了以日、英、中三国语言浅显易懂地说明这些规则的《信息安全指南》。

此外，我们还面向全体员工开展了提高信息安全意识的年度教育、防钓鱼邮件的相关培训，并在员工入职等时进行了公司内部分级培训和居家办公时的信息安全教育等。（全球教育实施率※＝96%　※教育实施率＝实施教育的据点数／总据点数）

技术层面

为了遏制村田的企业机密和个人信息的泄露，以及网络攻击所导致的企业活动停滞等，我们加强了恶意软件对策、硬件资源管理、防火墙构建、网络通信检查和ID管理等系统访问控制，以及当前信息系统的脆弱性诊断及其应对措施等对策。

此外，我们还在全球范围对于各种日志进行收集和监控，建立起针对有可能造成安全事故的紧急事件的应对体制。对于构成企业活动根基的生产现场，我们尤其加强了安全方面的工作力度。为了维持稳定、安全的生产体系，我们正在对日新月异的网络攻击和风险进行应对并制定对策。

物理层面

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

供应链管理

推进注重与供应商之间的合作关系和优化整个供应链的CSR采购

一直以来，村田基于以“公平”、“公正”、“诚实”为基本的采购方针，构筑了与供应商互助互惠的合作关系。尤其是在质量方面，与供应商一起改善固有技术和管理技术，努力提高技术水平，降低次品率和改进成品率。今后我们将继续采取相同的举措，为了谋求与各位利益相关方的共同繁荣，我们将进一步深化该内容。

另一方面，我们还致力于将人权和禁止童工、强制劳动、性别和宗教歧视，以及负责任矿物采购等采购中的CSR活动对象扩大到整个供应链。村田将采购活动中的人权问题视为重要课题之一，始终为降低风险而开展活动。

为了将这些活动具体化，我们对村田集团“采购方针”和“要求供应商具备的态度和行为”进行了重新审视，同时也重新审视了对新开始交易的供应商和现有供应商的风险评估方法。

“采购基本方针”

村田基于以下基本方针开展采购活动。

1. **遵法**
   遵守法律法规和内部规定，遵循社会伦理开展业务。
2. **公正**
   向世界打开大门，实现交易机会均等。
3. **公平和诚实**
   努力与供应商建立信任、合作关系，并使与供应商的合作伙伴关系变得更加牢固。
4. **社会责任**
   通过采购活动，履行人权和环境等社会责任。

“采购行为指南”

村田基于以下指针开展行动。

1. 遵守法令和社会规范
2. 开展健全的企业经营
3. 重视质量、交货期、稳定供货
4. 加强对需求变化的应对能力
5. 建立供应链BCP
6. 供应顾及环境的部件材料
7. 遵守信息安全规则
8. 尊重人权和顾及劳动环境
9. 维持健康的交易关系
10. 推进有责任的矿物采购

村田集团“采购方针”和“要求供应商具备的态度和行为”

由于最近全球对ESG的要求不断变高，我们重新审视了“采购方针”和“要求供应商具备的态度和行为”。

采购方针	“采购基本方针”
	“采购行为指南”
要求供应商具备的态度和行为	“要求供应商具备的态度”
	“供应商行为准则”※

※“供应商行为准则”记载在《村田集团供应链CSR采购指南》中。

采购方针

村田基于经营理念致力于实现可持续发展的社会。在此理念之下，基于由“采购基本方针”和“采购行为指南”构成的采购方针开展工作。通过遵循方针的行动，建立与供应商的牢固伙伴关系和长远角度的合作关系，以共同实现整个供应链的可持续发展为目标而努力。

要求供应商具备的态度和行为

在重新审视采购方针的同时，我们也重新审视了要求供应商具备的态度和行为。

详细内容请参阅以下网页。

要求供应商具备的态度和行为
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/suppliers

此外，我们还根据“RBA（Responsible Business Alliance/责任商业联盟）行为准则”（以下称为RBA行动规范），加入了信息安全、业务连续性计划（BCP）、进出口管理等的观点制定成了《村田集团供应链CSR采购指南》（以下称为指南）。我们在指南中，作为“供应商行为准则”明确表明了要求供应商遵守和实践的内容。

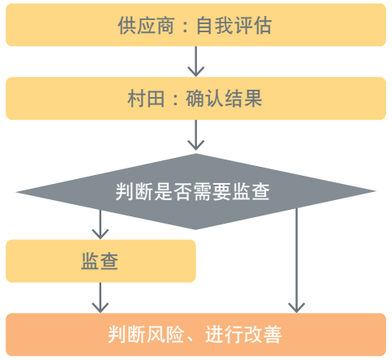
指南以日语、英语、中文在公司网站上公开，并分发给了现有的供应商。对于将要开始交易的供应商，我们会在交易开始前分发。

供应商风险评估（监查）

• 新开始交易的供应商

交易开始时签订《CSR同意书》，在供应商同意上述指南的前提下，根据指南，通过“CSR遵守情况检查表”（以下称为检查表）实施自我评估。此外，对于重要的供应商，除了质量管理体制、化学物质管理体制外，为了进行CSR方面的风险评估和改善，我们还开始了对供应商的监察。无论是供应商的自我评估还是对供应商的监查，一旦发现有风险存在，我们会共同探讨改善措施，进行纠正，并根据其结果开始进行交易。

目前这种方法主要在日本国内运用，今后我们将根据预测的风险，逐步将运用范围扩大到海外的供应商。



• 现有供应商

为了让供应商了解村田的采购方针和指南，并让采购方针和指南在供应商处得以渗透，我们每年都会让供应商用检查表进行自我评价，旨在让供应商自己认识到CSR上的风险并做出改善。在制定指南的同时，我们还重新审视了检查表的内容，在2020年度对作为主要供应商的154家公司实施了调查。

最终，委托调查的供应商回答回收率达到了100%，且所有供应商均未存在致命风险。有2家供应商发现了轻微风险，现已进行了纠正。

	对象	实施公司数	纠正对象数量	低风险供应商比率
2019年度	主要供应商	110	0	100%
2020年度	主要供应商	154	2	97%

今后，除供应商的自我评估外，我们还计划对供应商进行访问监查，并在发现风险时采取改善措施。

村田将继续针对进一步扩大和高度化的CSR采购，推进确保可让各位利益相关者放心的供应链。

推进负责任矿物采购

背景

在刚果民主共和国（DRC）及其邻国等受冲突影响和高风险地区（CAHRAs）[※1]开采的3TG（锡、钽、钨、金）及钴可能引发对武装势力的资金提供、包括强迫劳动与童工在内的人权侵害、环境破坏、洗钱等不正当的行为。以下介绍村田为推进负责任矿物采购而采取的举措。

目标姿态

为了确认用于村田产品的矿物在CAHRAs不存在向武装势力提供资金和人权侵害等“OECDAnnex II风险[※2]”，我们将继续根据OECD尽职调查指南进行确切的评估（尽职调查），并做到不与Annex II风险有关。

举措内容

我们制定了应对方针以推进负责任矿物采购，并建立了制度对村田产品中所含的对象矿物是否存在CAHRAs的Annex II风险进行管理。为了确定供应链上的冶炼厂商和精炼厂商，我们进行了符合行业标准RMAP（RMI推进的冶炼厂监察计划）[※3]的调查，并按照内部标准进行评估，如果当前使用的冶炼厂或精炼厂的风险较高，则向其传达风险内容，开展改善工作。针对客户希望提供供应链信息的要求，除了RMI（Responsible Minerals Initiative）[※4]基于调查结果发行的CMRT（Conflict Minerals Reporting Template）外，我们还提供基于CRT（Cobalt Reporting Template）的钴的信息。

负责任矿物采购方针、基于OECD Due Diligence Guidance 5个步骤的工作
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/suppliers

了解现状、课题和举措

村田为了确认提供的信息是否有变更，会持续对供应商实施定期调查。在至今为止的冲突矿物调查中已经确认，包括作为主力产品的多层陶瓷电容器在内，电感器、热敏电阻、压电产品等使用的均是无冲突矿物。

2020年度的冲突矿物调查以使用3TG的200家主要供应商为对象，得到了100%的回答，并确定了310家冶炼厂。此外，我们还对104家供应商进行了钴调查，得到了83%的回答，并确定了45家精炼厂。我们确认到，从整体上来看77%的供应商符合RMAP。

	金	锡	钽	钨	钴	合计
冶炼厂和精炼厂总数	159	73	36	42	45	355
通过一致性认证的冶炼厂和精炼厂总数	109	62	36	40	26	273

通过本次调查，我们认识到了主要的3个课题，对此开展相关工作十分重要。

课题①关于改善对符合RMAP的冶炼厂和精炼厂的采购率

我们希望供应商使用符合RMAP的冶炼厂和精炼厂，建立管理体制，实践风险评估。但截至目前，RMAP符合率没有达到100%，我们难以保证村田的所有产品均与Annex II风险无关。

举措

对于被报告的使用不符合RMAP的冶炼厂和精炼厂的供应商，村田不会单方面地提出将这些冶炼厂和精炼厂排除在供应链之外的要求，而是与供应商共同面对当前的课题，讨论并开展改善工作以解决课题。

课题②关于钴调查回答率实现100%的举措

由于钴调查不属于法律规定的应对范围，所以很难成为供应商需优先解决的课题，存在得不到供应商配合调查的情况。

举措

我们将持续向供应商发送促进公开冶炼厂和精炼厂的信函等，寻求供应商对调查的理解和配合。

课题③关于针对3TG和钴以外的可能存在风险的新矿物的应对

近年来，客户对于3TG和钴以外的矿物是否存在CSR风险的咨询正在增加。村田基于RMAP进行风险评估，对于RMAP不提供支持的新矿物没有办法进行风险评定，很难保证其安全性。

举措

去年开始云母也成为了RMI管理对象。截至目前，村田产品中尚未发现使用云母，今后对于锂、铜、铅、镍、锌等对象矿物的扩大和风险的增加，我们将从确认它们在产品中的使用情况开始，开展相关工作。我们会与客户、供应商和业界相关人士等进行密切的合作以确保供应链的透明度，继续在考虑到人权问题等风险的CSR采购方面开展工作。

通过业界活动解决课题

村田是电子信息技术产业协会（JEITA）“负责任矿物采购研讨会”[※5]和RMI的成员企业，隶属于行业内的先锋团体，积极致力于构建行业整体机制等单个企业无法实现的课题。

举措①

由于对钴的调查才刚开始，所以与3TG相比，不符合RMAP的冶炼厂和精炼厂较多。作为JEITA“冶炼厂支援小组”[※6]的一员，我们正在开展促进未加入RMAP的冶炼厂和精炼厂接受审核的活动。

举措②

村田以讲师的身份参加由JEITA主办的“负责任矿物采购说明会”，通过说明会与包括供应商在内的众多企业分享最新信息，并开展教育和启蒙活动来加深企业对举措重要性的理解。

举措③

关于可能存在风险的新矿物，我们在JEITA研讨会上对整理问题点和提议机制等进行了积极的讨论，并向RMI提出了建议，以便RMAP的支持工作能够有效开展。

※1 Conflict Affected and High Risk Areas
（受冲突影响和高风险地区）
※2 Annex II风险
因对来自受冲突影响和高风险地区的矿物的开采、交易、使用和出口而可能产生的有严重不良影响的风险
※3 RMAP（RMI推进的冶炼厂监查计划）
http://www.responsiblemineralsinitiative.org/responsibleminerals-assurance-process/
※4 RMI
http://www.responsiblemineralsinitiative.org/
※5 JEITA“负责任矿物采购研讨会”
https://home.jeita.or.jp/mineral/index.html
※6 JEITA“冶炼厂支援小组”
https://home.jeita.or.jp/mineral/about/support.html

向供应商开展CSR采购工作

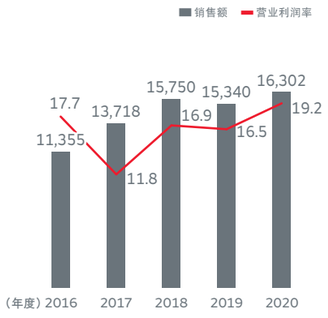
根据采购方针，我们从2009年起致力于构建管理体制和降低风险，为确保供应链的透明度采取了举措。今后我们将继续与供应商合作，致力于公正的事业活动。

合并财务、ESG数据要点

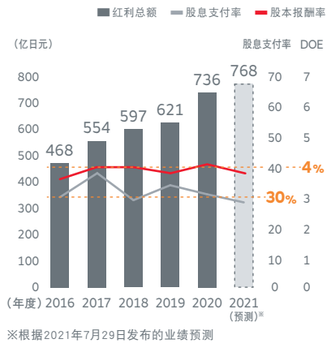
（年度）	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
经营业绩											
销售额（单位：百万日元）	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193
营业利润（单位：百万日元）	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240
销售额营业利润率（单位：%）	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2
税前净利（单位：百万日元）	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417
归属于本公司股东的本期净利（单位：百万日元）	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057
股东权益（单位：百万日元）	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805
资产总额（单位：百万日元）	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261
营业活动现金流量（单位：百万日元）	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571
投资活动现金流量（单位：百万日元）	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275
融资活动现金流量（单位：百万日元）	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189
期末现金及现金等价物余额（单位：百万日元）	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699
平均汇率（对美元）	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06
指标											
股东权益比率（单位：%）	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0
每股归属于本公司股东的本期净利（单位：日元）	83.08	48.12	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51
股东权益本期纯利（ROE）（单位：%）	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1
每股净资产（单位：日元）	1,275.27	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33	1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88	3,002.12
每股红利（单位：日元）	33.33	33.33	33.33	43.33	60.00	70.00	73.33	86.67	93.33	97.00	115.00
设备投资（单位：百万日元）	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660
折旧费（单位：百万日元）	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074
研发费（单位：百万日元）	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727

本公司的合并财务报表根据美国公认会计原则的标准进行制作。
2019年4月1日普通股进行了每股分成3股的股票分割，假定在2009年度的期首进行了该股票分割，来计算每股的信息。

销售额／营业利润率（单位：亿日元、%）

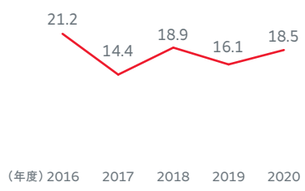


股东回报变化（单位：亿日元、%）



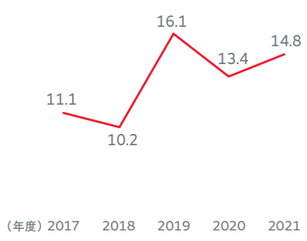
※根据2021年7月29日发布的业绩预测

ROIC［税前］（单位：%）



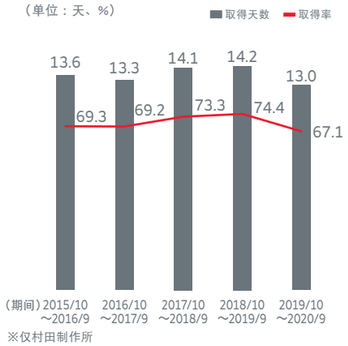
ROIC［税前］：营业利润÷期首和期末平均投入资本（固定资产＋存货＋应收账款－应付账款）

技术类应届生录用中的女性比例
（单位：%）



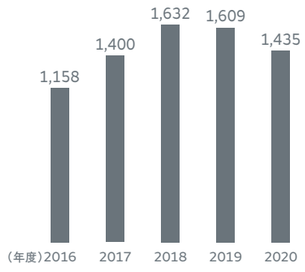
※仅村田制作所

带薪休假平均每人取得天数、取得率
（单位：天、%）



※仅村田制作所

GHG总排放量（千吨-CO_2e/年）
（对象：Scope1+Scope2）



※二氧化碳计算方法从2019年度起更改为了基于市场

经营业绩、财务状况分析

回顾2020年度

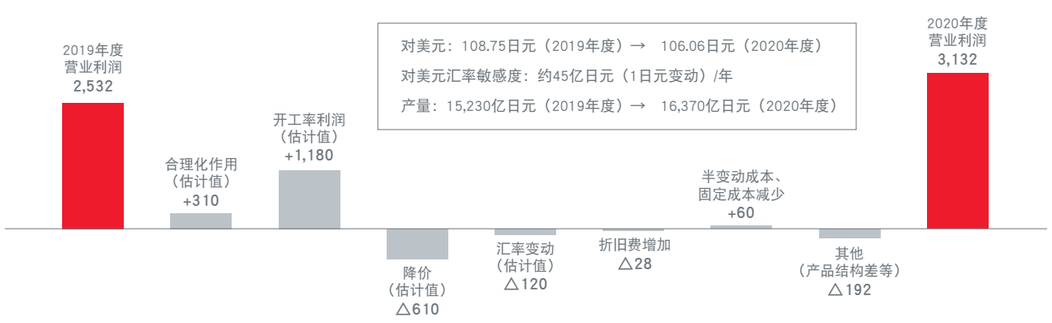
2020年因为远程办公和在线教育等因素，电脑需求强劲，同时宅家生活的需要使游戏机需求也呈上升趋势。智能手机市场方面，从2020年度第2季度开始，由于5G的兴起，出现了元件需求旺盛的动向。汽车市场方面，由于2020年度第1季度汽车制造商的工厂停工和2020年度第4季度发生的半导体短缺现象，汽车产量与上一年度相比出现了下滑，但同时也出现了为今后增产做好准备的元件备货动向。

在这一背景下，虽然用于智能手机的树脂多层基板和锂离子二次电池的销售额下降，但多层陶瓷电容器在多种用途中的销售额持续增长，用于电脑的电感器和通信模块，以及用于智能手机的高频模块也有所增加，最终2020年度的销售额为16,302亿日元，比上一年度增加6.3%，创下了历史新高。

利润方面，尽管存在产品价格下降和汇率变动影响等利润减少的因素，但由于产量增加带来的开工率利润和成本下降等增加利润的因素，营业利润为3,132亿日元，比上一年度增加了23.7%。税前净利同比增加了24.6%，为3,164亿日元。归属于本公司股东的本期净利同比增加了29.5%，为2,371亿日元。各项利润分别创下了历史新高。

在“中期构想2021”中我们把ROIC（Return on Invested Capital）（税前）设定为重视的经营指标。本年度的ROIC（税前），虽然由于着眼于中长期对电子元件的需求增长，增加了对于建筑物和用于增加产能的设备的投入资本，但营业利润有所增加，因此与上一年度相比增长了2.4个百分点，为18.5%。

● 营业利润的增减实绩（单位：亿日元）



各产品的销售额情况

（单位：亿日元）

	2019年度实绩	2020年度实绩	增减（增长率）	增减主因
电容器	5,594	6,265	+671（+12.0%）	多层陶瓷电容器方面，由于用于电脑和相关设备的销售额大幅增加，且用于智能手机和汽车电子设备的多层陶瓷电容器的需求也出现了旺盛的元件需求动向，因此与上一年度相比，收入增加。
压电产品	1,293	1,293	+0（+0.0%）	尽管用于IoT设备的表面波滤波器的销售额增加，但用于汽车电子设备的压电传感器的销售额减少，因此收入与上一年度持平。
其他元器件	3,630	3,876	+246（+6.8%）	由于受到业务组合重新审视工作的影响，用于智能手机的锂离子二次电池的销售额减少，但用于电脑的电感器和用于智能手机的连接器的销售额增加，因此与上一年度相比，收入增加。
模块	4,786	4,841	+55（+1.1%）	尽管用于智能手机的树脂多层基板的销售额减少，但用于智能手机的高频模块和用于电脑的通信模块的销售额增加，因此与上一年度相比，收入增加。

各用途的销售额情况

（单位：亿日元）

	2019年度实绩	2020年度实绩	增减（增长率）	增减主因
视听	610	719	+108（+17.8%）	尽管用于数码相机的通信模块和锂离子二次电池的销售额减少，但在宅家生活需要的影响下，用于游戏机的锂离子二次电池和多层陶瓷电容器的销售额大幅增加，因此与上一年度相比，收入增加。
通信	7,922	8,049	+128（+1.6%）	尽管用于移动电话基站的多层陶瓷电容器的销售额减少，但用于智能手机的多层陶瓷电容器和高频模块以及用于可穿戴设备的多层陶瓷电容器和连接器的销售额增加，因此与上一年度相比，收入增加。
计算机及周边设备	2,305	2,915	+610（+26.5%）	由于受到远程办公和在线教育需求的影响，用于电脑的多层陶瓷电容器和通信模块的销售额大幅增加，且用于服务机和数据存储器的多层陶瓷电容器的销售额也有所增加，因此与上一年度相比，收入增加。
汽车电子设备	2,635	2,732	+97（+3.7%）	尽管汽车产量减少，但制造商对元件进行了备货以做好今后的增产准备，多层陶瓷电容器的需求增加，因此与上一年度相比，收入增加。
家电、其他	1,831	1,861	+30（+1.6%）	尽管住宅市场的低迷导致固定型蓄电池的需求减少，但用于电动工具和吸尘器的锂离子二次电池的销售额增加，因此与上一年度相比，收入增加。

（注）基于本公司估计值。

财务状况概况

（单位：亿日元）

	2019年度实绩	2020年度实绩	增减（增长率）	增减主因
资产部分	22,502	24,623	+2,120（+9.4%）	主要由于现金、存款和有形固定资产的增加，与上一年度末相比，资产增加。
负债部分	5,554	5,406	△ 148（△ 2.7%）	主要由于短期借款的减少，与上一年度末相比，负债减少。
资本部分	16,948	19,216	+2,268（+13.4%）	主要由于保留盈余的增加，与上一年度末相比，资本增加。股东权益比率同比增长2.7个百分点，为78.0%。

现金流量情况

（单位：亿日元）

	2019年度实绩	2020年度实绩	增减（增长率）	增减主因
经营活动现金流量	3,503	3,736	+232（+6.6%）	应收帐款增加了426亿日元，但本期净利为2,370亿日元，折旧费为1,431亿日元，所以最终发生3,736亿日元的现金流入。
投资活动现金流量	△ 2,844	△ 1,503	+1,342（+47.2%）	有价证券及投资项目的偿还和出售收入为427亿日元，但购置以建筑物和增加产能为中心的有形固定资产的支出为1,999亿日元，购入有价证券及投资项目的支出为265亿日元，所以最终发生1,503亿日元的现金流出。
融资活动现金流量	177	△ 1,182	△ 1,358（—）	红利支付额为672亿日元，且短期借款减少509亿日元，所以最终发生1,182亿日元的现金流出。

部门信息概况

（单位：亿日元）

		2019年度实绩	2020年度实绩	增减（增长率）	增减主因
元器件	销售额	10,983	11,754	+771(+7.0%)	除电容器、电感器和连接器的销售额增加外，2019年度还计入了锂离子二次电池的减值损失，因此收入和利润增长。
	事业利润	2,497	3,130	+633(+25.4%)	
模块	销售额	4,786	4,841	+55(+1.1%)	尽管用于高端智能手机的树脂多层基板销售额减少，但用于高端智能手机的高频模块和用于电脑的通信模块销售额增加，因此收入和利润增长。
	事业利润	494	543	+48(+9.8%)	
其他	销售额	592	611	+18(+3.1%)	—
	事业利润	57	78	+21(+36.1%)	
消除或总公司部门费	销售额	△ 1,021	△ 904	+118(—)	2019年度产生了贵金属出售收益（+78亿日元），2020年度则产生了与港未来创新中心和智能工厂相关的费用，因此整体的费用增加。
	总公司部门费	△ 516	△ 618	△ 103(—)	
合并	销售额	15,340	16,302	+961(+6.3%)	—
	事业利润	2,532	3,132	+600(+23.7%)	

合并资产负债表

（单位：百万日元）

	上一合并会计年度期末 2020年3月31日	本合并会计年度期末 2021年3月31日
资产部分		
流动资产	1,027,227	1,184,180
现金及存款	239,656	363,979
短期投资	106,950	64,218
有价证券	29,554	22,599
应收票据	100	25
应收账款	281,958	342,260
坏账准备	△1,026	△1,414
库存资产	334,408	361,331
预付费用及其他流动资产	35,627	31,182
有形固定资产	1,002,210	1,078,838
土地	72,707	73,359
建筑物及构筑物	633,041	741,346
机械设备、工具器械备品及运输工具	1,310,534	1,418,356
在建工程	133,148	100,277
累计折旧	△1,182,318	△1,286,598
经营租赁使用权资产	35,098	32,098
投资及其他资产	220,793	199,243
投资	49,059	41,438
无形资产	38,576	33,524
商誉	73,032	71,058
递延所得税资产	42,220	37,796
其他固定资产	17,906	15,427
资产合计	2,250,230	2,462,261
负债部分		
流动负债	284,300	317,911
短期借款	51,000	97
应付账款	79,330	85,927
1年内偿还公司债券	—	39,982
应付工资及奖金	45,374	52,909
应交税费	28,294	41,525
预提费用及其他流动负债	73,611	90,516
经营租赁负债(流动)	6,691	6,955
非流动负债	271,123	222,705
公司债券	149,764	109,853
长期借款	207	772
退休金拨备	84,602	74,005
递延所得税负债	5,644	7,603
经营租赁负债(非流动)	28,408	25,051
其他非流动负债	2,498	5,421
负债合计	555,423	540,616
资本部分		
股东权益	1,694,104	1,920,805
资本金	69,444	69,444
资本公积	120,775	120,880
保留盈余	1,616,783	1,786,660
累积其他综合亏损	△59,335	△2,627
有价证券未实现损益	△61	△32
退休金负债调整额	△25,999	△14,814
外币折算调整额	△33,275	12,219
库存股份(采购成本)	△53,563	△53,552
非控股权益	703	840
权益合计	1,694,807	1,921,645
负债权益合计	2,250,230	2,462,261

合并利润表

（单位：百万日元）

	上一合并会计年度 2019年4月1日～2020年3月31日	本合并会计年度 2020年4月1日～2021年3月31日
销售额	1,534,045	1,630,193
销售成本	952,583	1,007,992
销售费用及一般管理费	229,587	203,680
研究开发费	102,486	101,727
商誉减值损失	3,934	3,554
其他营业收入	7,792	—
营业利润	253,247	313,240
利息及股利收入	4,017	1,667
利息支出	△512	△384
汇兑损失	△3,614	△10,237
其他(净额)	894	12,131
税前净利	254,032	316,417
法人税等	71,050	79,392
(法人税、居民税及事业税)	(69,127)	(80,476)
(法人税等调整额)	(1,923)	(△1,084)
本期净利	182,982	237,025
归属于非控股权益的损益	△30	△32
归属于本公司股东的本期净利	183,012	237,057

合并综合收益表

（单位：百万日元）

	上一合并会计年度 2019年4月1日～2020年3月31日	本合并会计年度 2020年4月1日～2021年3月31日
本期净利	182,982	237,025
其他综合收益(△亏损)		
有价证券未实现损益	△107	29
退休金负债调整额	△4,425	11,185
外币折算调整额	△28,588	45,568
其他综合收益(△亏损)合计	△33,120	56,782
综合收益	149,862	293,807
归属于非控股权益的综合收益(△损失)	△88	41
归属于本公司股东的综合收益	149,950	293,766

合并现金流量表

（单位：百万日元）

	上一合并会计年度 2019年4月1日～2020年3月31日	本合并会计年度 2020年4月1日～2021年3月31日
经营活动现金流量		
本期净利	182,982	237,025
经营活动现金流量调整		
折旧费	140,267	143,074
处置、出售有形固定资产亏损	2,477	1,054
长期资产减值	23,756	1,531
商誉减值	3,934	3,554
退休金拨备(扣除支付额后)	2,719	4,918
法人税等调整额	1,923	△1,084
资产及负债项目的增减		
应收账款减少(△增加)	△14,481	△42,560
库存资产减少(△增加)	8,680	△16,027
预付费用及其他流动资产减少(△增加)	△4,185	4,644
应付账款增加(△减少)	4,492	4,353
应付工资及奖金增加(△减少)	2,209	6,986
应交税费增加(△减少)	△9,631	12,636
预提费用及其他流动负债增加(△减少)	△690	19,755
其他(净额)	5,882	△6,288
经营活动现金流量合计	350,334	373,571
投资活动现金流量		
有形固定资产购置	△285,935	△199,876
有价证券及投资项目购入	△27,018	△26,542
有价证券及投资项目偿还及出售	30,666	42,705
长期存款及贷款减少	5,913	5,827
短期投资减少(△增加)	△10,781	23,299
业务收购(扣除取得现金后)	△479	—
其他(净额)	3,203	4,312
投资活动现金流量合计	△284,431	△150,275
融资活动现金流量		
短期借款增加(△减少)	27,993	△50,908
长期债务增加	98	249
长期债务减少	△211	△136
公司债券增加	49,889	—
应付红利	△59,926	△67,180
其他(净额)	△193	△214
融资活动现金流量合计	17,650	△118,189
兑换率引致的影响	962	272
现金及现金等价物增加(△减少)额	84,515	105,379
期初现金及现金等价物余额	217,805	302,320
期末现金及现金等价物余额	302,320	407,699
现金及现金等价物的补充		
现金及存款	239,656	363,979
短期投资	106,950	64,218
超过3个月的短期投资	△44,286	△20,498
期末现金及现金等价物余额	302,320	407,699

ESG数据

对象范围　合并:村田制作所集团整体　单独:仅村田制作所

			单位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	对象范围
E 环境	温室气体(GHG)排放情况	GHG总排放量	$t\text{-}CO_2e$	3,587,000	5,660,000	6,074,000	5,979,000	5,237,000	合并
		Scope1	$t\text{-}CO_2e$	142,000	251,000	312,000	307,000	278,000	合并
		Scope2※1	$t\text{-}CO_2$	1,016,000	1,149,000	1,320,000	1,302,000	1,157,000	合并
		Scope3	$t\text{-}CO_2$	2,429,000	4,260,000	4,442,000	4,371,000	3,801,000	合并
		category 1:外购商品和服务	$t\text{-}CO_2$	1,794,000	3,201,000	3,380,000	3,262,000	2,883,000	合并
		category 2:资本货物	$t\text{-}CO_2$	390,000	754,000	717,000	693,000	484,000	合并
		category 3:燃料和能源相关活动(不包含在Scope1或Scope2中)	$t\text{-}CO_2$	60,000	74,000	95,300	178,000	197,000	合并
		category 4:上游运输和分销	$t\text{-}CO_2$	125,000	152,000	163,000	174,000	159,000	合并
		category 5:运营中产生的废弃物	$t\text{-}CO_2$	25,000	35,000	42,000	20,000	34,000	合并
		category 6:商务旅行	$t\text{-}CO_2$	7,700	9,800	10,000	9,600	9,800	合并
		category 7:员工通勤	$t\text{-}CO_2$	27,000	34,000	35,000	33,000	35,000	合并
		category 12:售出商品报废处理	$t\text{-}CO_2$	310	330	350	320	290	合并
		各地区GHG排放量比例							合并
		日本	%	71	70	68	66	77	合并
		中国	%	18	19	21	21	9	合并
		亚洲	%	10	10	11	12	13	合并
		欧洲	%	1	1	0	1	1	合并
		总能源消耗量※2	TWh	5.37	6.49	7.72	7.81	8.07	合并
		非可再生能源电力消耗量	MWh	1,712,000	2,067,000	2,443,000	2,321,000	2,168,000	合并
		可再生能源消耗量(风力、太阳能、生物质、水力、地热等)	MWh	40	30	23,000	35,000	396,000	合并
	大气污染物排放情况	挥发性有机化合物(VOC)的处理量	t	22,300	26,400	27,200	23,100	27,200	合并(日本国内)
		挥发性有机化合物(VOC)的排放量	t	840	1,280	1,280	1,240	1,150	合并(日本国内)
	废弃物管理	排放物总量	t	59,000	95,000	132,000	108,000	105,000	合并
		再资源化率		95	94	92	95	98	合并
		废弃物产量原单位的比率(基准:2016-2018年度原单位平均)	%	-20	-4	24	16	0	合并
		危险废弃物量※3	t	18	39	62	52	43	合并
	水资源管理	取水量	千m^3	14,700	17,400	19,400	18,500	17,900	合并
		地方自治体的用水管道(或是使用了其他的用水管道设施)	千m^3	9,900	11,600	13,100	12,400	12,800	合并
		淡水、地下水	千m^3	4,800	5,700	6,300	6,100	5,100	合并
		回收率※4		21	19	20	20	21	合并
		水使用量产量原单位的比率(基准:2016-2018年度原单位平均)	%	8	-6	-2	2	-4	合并
	环境相关违规事件	重大违法超标和事故	次	0	0	0	0	0	合并

※ 指定位数以下的数字将被四舍五入，因此细目和总和可能不一致。　※1. 自2019年度起，CO_2的计算方法从基于地点更改为基于市场。
※2. 总能源消耗量是将购买的电力换算成一次能源后的数值合计。　※3. 危险废弃物…指各国法律中定义的废弃物。在日本称为特别管理产业废弃物。
※4. 回收率…用“回收量/(回收量+取水量)”进行计算

			单位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	对象范围
S 社会	人才吸引和人才培养	普通员工教育(e-learning注册人数)	人	25,529	26,877	30,783	32,962	33,975	合并(日本国内)
		员工教育费用	百万日元	1,061	1,438	1,476	1,463	1,012	合并
		海外当地员工派驻日本 / 其他国家相关公司的派遣制度的利用人数	人	537	616	737	876	958	合并
	多样性和包容性	管理人员人数※1	人	498	543	625	656	712	单独
		男性	人	497	538	620	646	699	单独
		女性	人	1	5	5	10	13	单独
		相当于部长级别以上的管理层人数(管理层人员的人数)	人	125	125	145	158	156	单独
		男性	人	125	125	145	158	155	单独
		女性	人	0	0	0	0	1	单独
		女性管理人员比例	%	0.2	0.9	0.8	1.5	1.8	单独
		员工人数(合并)	人	59,978	75,326	77,571	74,109	75,184	合并
		员工总数中女性所占比率	%	52.4	50.4	49.2	47.6	47.8	合并
		应届毕业生录用人数※2	人	242	294	341	399	447	单独
		女性比例	%	30.2	28.6	30.2	36.6	36.9	单独
		中途(往届毕业生或有工作经验者)录用人数※3	人	247	363	428	224	121	单独
		女性比例	%	10.5	7.4	9.1	9.8	12.4	单独
		录用人员中有工作经验者所占比例	%	50.5	55.3	55.7	36.0	21.3	单独

			单位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	对象范围
S 社会	多样性和包容性	平均连续工作年数	年	14.6	14.4	14.1	14.9	14.7	单独
		男性	年	15.0	14.7	14.4	15.2	15.1	单独
		女性	年	13.0	13.2	13.0	14.0	13.2	单独
		因个人原因自愿离职率	%	0.7	1.1	1.3	1.3	1.4	单独
		平均年龄	岁	40.1	40.1	40.0	41.0	40.1	单独
		男性	岁	41.0	41.0	40.8	41.8	41.1	单独
		女性	岁	36.3	36.7	36.6	37.7	36.5	单独
	劳动安全卫生	工伤事故(停工事故)度数率(发生率)※4	–	0.14	0.44	0.15	0.17	0.25	合并(日本国内)
		重大事故发生件数	次	0	2	0	0	0	合并(日本国内)
		工伤事故(停工事故)发生件数	次	7	24	10	11	16	合并(日本国内)
	社会贡献社区	参加了社会、地区贡献活动的累计人数	人	–	–	–	17,088	5,365	合并
		上门授课(理科教育、环境教育、职业教育等)的件数	次	–	–	108	129	72	合并
		工厂参观、职场体验的接待件数	次	–	–	128	140	58	合并
		森林保护、绿化活动的实施件数	次	–	–	21	39	17	合并
		社会贡献支出总金额	百万日元	–	–	–	167	215	单独

※1. 管理人员人数…从2020年度起包括专家管理层
※2. 应届毕业生录用人数…将全球范围内的录用等计入应届毕业生录用人数中，并重新计算了2016年起的数值
※3. 中途（往届毕业生或有工作经验者）录用人数…修改定义并重新计算了2016年起的数值
※4. 工伤事故（停工事故）度数率…每累计百万实际劳动时间内的工伤事故死伤者人数，表示事故发生频率

			单位	截至2021年6月29日
G 治理	董事会的构成	董事人数	人	12
		外部董事的人数	人	5
		外部董事中被指定为独立董事的人数	人	5
		内部董事的人数	人	7
		外部董事的比例	%	41.7
		女性董事的人数	人	2
		女性比例	%	16.7
	审计等委员会结构	监察人等委员的人数	人	4
		外部监察人等委员的人数	人	3
	提名咨议委员会的构成	委员长	–	公司董事
		提名咨议委员的人数	人	5
		外部董事的人数	人	3
	薪酬咨议委员会的构成	委员长	–	外部董事
		薪酬咨议委员的人数	人	5
		外部董事的人数	人	3
	召开次数等	董事会召开次数	次	10
		董事会出席率	%	100.0
		外部董事的董事会出席率	%	100.0
		审计等委员会召开次数	次	10
		审计等委员会出席率	%	97.5
		提名咨议委员会 召开次数	次	4
		薪酬咨议委员会 召开次数	次	3

CSR的相关方针类

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

其他数据请参阅此处。

ESG数据集 https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/esg_data
GRI标准对照表 https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/gri
SASB对照表 https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/sasb

企业数据

公司概要

公司名称 株式会社村田制作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.
成立 1950 年 12 月 23 日（创业于 1944 年 10 月）
资本金 694 亿 4 千 4 百万日元
总公司 京都府长冈京市东神足 1丁目 10 番 1 号 邮政编码 617-8555
日本国内关联公司 29 家
海外关联公司 60 家

股份信息（截至2021年3月31日）

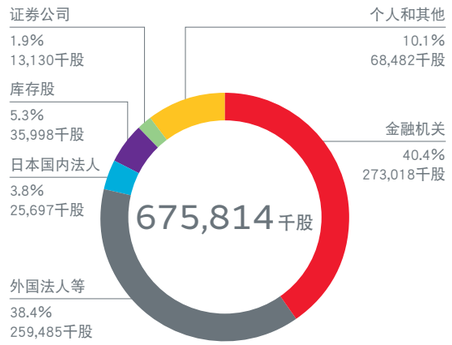
股份情况

已发行股份总数 675,814千股
股东人数 123,521名

股份上市场所

日本国内 东京证券交易所 市场第一部
海外 新加坡证券交易所

股东持股情况



大股东持股情况

股东名称	持股数（千股）	持股比例（%）
Japan Master Trust Bank of Japan, Ltd.（信托帐户）	49,715	7.8
Custody Bank of Japan, Ltd.（信托帐户）	33,036	5.2
日本生命保险相互会社	22,083	3.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,792	2.6
株式会社京都银行	15,780	2.5
明治安田生命保险相互会社	15,722	2.5
Custody Bank of Japan, Ltd.（信托帐户7）	13,471	2.1
株式会社滋贺银行	10,653	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,125	1.4
Custody Bank of Japan, Ltd.（信托帐户5）	9,005	1.4

（注）持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量（35,998千股）之后计算的数值。

村田一年回顾

2020年度根据“中期构想2021”，我们在横滨港未来设立了新的研究开发据点，投入了更多努力使作为重点市场的通信市场和汽车市场成为中长期利润的支柱。

此外，为了实现中期构想主题之一的“人与组织与社会的和谐”，我们加入了国际性环境倡议RE100，通过推进可再生能源的引进工作，努力为脱碳社会做出贡献，并为可持续成长打下基础。

产品新闻

寿命长、安全性能高的锂离子电池使用二次电池的用于产业机器的“FORTELION 24V电池模块”开始量产

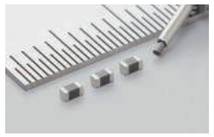
https://www.murata.com/zh-cn/news/batteries/stbm/2020/0421

开发6轴3D MEMS惯性传感器～为ADAS和自动驾驶系统的高精度化做出贡献～

https://www.murata.com/zh-cn/news/sensor/gyro/2020/0528

将用于车载电源的超小铁氧体磁珠商品化

https://www.murata.com/zh-cn/news/emc/emifil/2020/0609



开发出0402M尺寸的静电容量值为1.0μF的多层陶瓷电容器

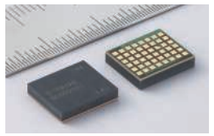
https://www.murata.com/zh-cn/news/capacitor/ceramiccapacitor/2020/0630

抢先开发出能直觉设计逼真“动作感”的触觉生成中间件

https://www.murata.com/zh-cn/news/other/other/2020/1015

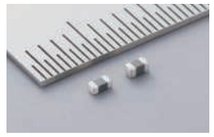
将实现了超小实装面积和超高电压转换效率的薄型直流-直流(DC-DC)转换器产品化

https://www.murata.com/zh-cn/news/power/dcdc/2020/1029



可耐175℃高温的车用片状铁氧体磁珠产品化

https://www.murata.com/zh-cn/news/emc/emifil/2020/1202



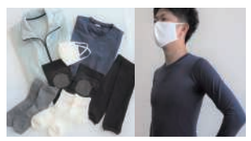
公司新闻

村田制作所和帝人富瑞特率先开发出以电力发挥抗菌性能的纤维

～成立用源自发电植物的纤维让环境更加美好的合资公司～

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2020/0604

共同开发出特有的压电纤维“PIECLEX”，这种纤维会在受到压力时产生电能，从而发挥抗菌性能。成立合资公司“株式会社PIECLEX”，促进压电纤维的开发、生产和销售。



出云村田制作所　在日本国内制造业中抢先引进小型电动卡车“eCanter”～为减排温室效应气体做出贡献～

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2020/0805

与配送合作伙伴山九株式会社（东京都中央区）合作，在日本国内制造业中抢先引进三菱扶桑卡客车株式会社开发的小型电动卡车“eCanter”，用于事业所内的物流。为减轻区域社会的环境负荷做出贡献。

公益财团法人村田学术振兴财团为学术和文化发展共资助4亿1,400万日元，创历史新高

https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom/news/company/general/2020/0713

※该链接页面为日文。

旨在通过对自然科学尤其是以电子为中心的研究、人文和社会科学研究的资助等，为日本的学术及文化发展做出贡献。本次实施了第36次的资助和援助捐赠。

面向儿童的科学体验设施开设“Mulabo!”

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2020/1005

2020年12月在横滨港未来设立。以“为未来工程师的诞生创造契机的场所”为理念，将与本公司事业活动相关的“科学”作为主题，为STEAM教育和文化发展做出贡献。

关东超大的研究开发基地“港未来创新中心”开业

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2020/1215

致力加强基础事业的通信和汽车市场，还以及能源、医疗保健、IoT等新市场产品的基础研究、策划、设计和设计能力。

加入国际环境倡议组织“RE100”

～在2050年前实现100%使用可再生能源进行事业活动～

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2020/1217

我们明确承诺将通过采取多种措施，减少生产过程中的环境负担，以及促进国内外生产子公司使用可再生能源等，为实现脱碳社会做出贡献。

RE100 | CLIMATE GROUP | CDP

小型大容量多层陶瓷电容器“0402M尺寸”和“0201M尺寸”荣获2020年日经优异产品和服务奖大奖

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0104

0402M（0.4×0.2mm）尺寸而静电容量值为1.0μF的多层陶瓷电容器和0201M（0.25×0.125mm）尺寸而静电容量值为1.0μF的多层陶瓷电容器荣获了表彰优良新产品和新服务的“2020年日经优异产品和服务奖大奖”。

接纳株式会社JTB GAIAREC的外派人员

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0304

作为接纳来自受到新冠疫情影响企业人才的一环，我们接纳了4名株式会社JTB GAIAREC的外派人员。通过接纳来自不同行业的外派人员，公司可以获得跨越自身和行业的发现与知识，并将其作为进一步发展的机会。

2021年4月运用将交通量可视化的交通计算系统在印度尼西亚开展数据提供服务

～提高路边户外广告的宣传效果～

https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0324

我们通过提供交通计算系统的传感数据，致力振兴东南亚的数码信息基础设施，为实现数字化转型作出贡献。

2020年4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2021年1月 | 2月 | 3月