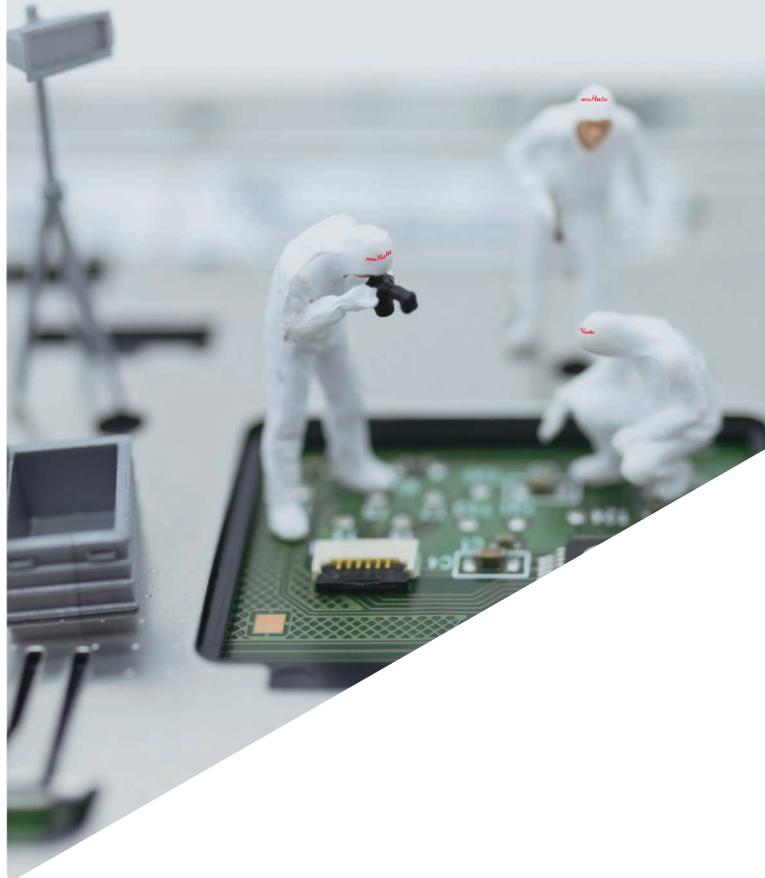


Murata value report 2022



Murata value report 发行的目的

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

报告内容

说明了村田的核心价值观、理想姿态和为了实现理想姿态而产生的创造价值的故事、实现可持续成长而采取的举措,以及支持着这些的经营资本和经营层的致辞。

经营层的参与

本报告被定位为用于与各位利益相关者以共同创造价值为目标开展对话的工具。包括代表董事社长在内,全体经营层都积极参与了报告的制作。制作过程中,负责IR的董事南出雅范进行了监修。

编辑方针

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

与去年不同之处

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

- 回顾村田迄今为止通过“中期构想2021”等举措提供的价值,并展示村田当今的面貌。
- 说明村田以三层资产组合为核心的成长战略和“中期方针2024”,并展示村田未来将为实现其长期构想“Vision2030”的理想姿态所采取的举措。
- 深入了解村田为保持和加强其经营资本和竞争力所采取的举措,这些正是促进社会价值和经济价值形成良性循环的基础。

在公司内部充分利用

我们将制作本报告的日文、英文和中文版本并向全体员工宣传。此外,本报告也将作为加深员工对村田创造价值的故事的理解的工具由多个部门充分利用。

报告对象期间

2021年4月1日至2022年3月31日

※部分2021年3月31日以前、2022年4月1日以后采取的举措也被纳入了报告中。

报告对象组织

村田制作所集团(株式会社村田制作所和日本国内外90家关联公司)

参考指南

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

关于未来的预测、设想和计划

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

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

Contents

了解村田	村田的存在意义	3
	村田的事业	7
	财务、ESG数据要点	9
	村田一年回顾	11
村田 创造价值的 故事	社长致词	13
	公司本部长致辞	19
	技术与事业开发本部长致辞	23
	村田的价值创造流程	27
	村田的经营资本和竞争力	29
	打造出竞争力的村田的产品制造 持有人参与	31 33
村田的 经营战略	以实现Vision2030（长期构想）的理想姿态为目标	35
	回顾中期构想2021	37
	环境认知与中期方针2024中设定的四个中期经营课题	39
	创造社会价值和经济价值良性循环的经营	41
	推进数字化转型（DX）	44
	实践三层资产组合经营	45
	村田的人力资本——加强人才基础和组织力量	59
	面向未来强化技术能力及为其提供支持的知识产权活动	61
	通过整个企业活动解决社会问题的举措	63
	加强气候变化对策	65
	TCFD	67
	可持续资源的利用	71
	公害防止及化学物质管理	72
	安全、安心的职场和健康经营	73
	尊重人权和多样性	75
	与地区社会的共生	77
	公平的商业交易	78
	业务可持续性举措（BCM）	79
	信息安全	80
	供应链管理	81

企业治理	高级干部一览	85
	董事会会长致词	87
	企业治理	89
	外部董事座谈会	95
	风险管理	101
	合规性	104
数据部分	11年合并财务摘要	105
	经营业绩、财务状况分析	107
	合并资产负债表	109
	合并利润表/合并综合收益表	110
	合并现金流量表	111
	ESG数据	112
	企业数据	114



ESG指数的纳入情况

作为积极响应ESG的企业，本公司纳入了多个ESG指数。今后我们也将继续积极响应并披露信息。

MSCI ESG Leaders Indexes Constituent 2022

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX Carbon Efficiency Index

2022 Sojpo Sustainability Index

ECPI Sense in sustainability

地图工具

村田使用各种工具发布多方面的信息，以便与各位利益相关者交流。除本报告登载的信息外，网站还提供村田的产品信息和CSR活动等多种信息以供查阅。为了让各位利益相关者能够进一步了解村田，今后我们也将继续积极披露信息。

<主要信息披露工具>



- 详细内容
- 公司网站
- 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>

村田的存在意义

村田的原点

— 绵延传承70余年的创始人的想法 —

创始人村田昭从18岁起就开始在制造电气绝缘子的家族企业中帮忙。当他擅自经商，扩大生意规模时，他的父亲斥责他“挖抢别人客户的行为是不可容忍的”。父亲告诉他，应该考虑与其他公司互助互惠而不是争夺利益，通过开辟有别于其他公司所在领域的独立领域来发展新业务。

之后，村田昭致力于自学其他公司未涉及的特殊陶瓷和化学陶瓷的生产，第二年，他独立设计出了用于制作绝缘体的化学实验用马弗炉。这一象征着村田昭特有的最初的产品还获得了实用新型专利。从那时起，公司始终坚持着利用特有的窍门和提案努力制造前所未有的产品的态度，这种态度最终凝缩成了公司信条中的“供应独特产品贡献文化发展”，一直传承至今。



创始人 村田 昭

公司信条

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



化学实验用马弗炉实用新型专利



村田存在于社会的意义

— 为村田工作就能为社会做出贡献 —

“给当地带来喜悦与自豪的企业”

这是村田昭于1959年传达给全体员工的信息。这条信息首次出现于福井村田制作所（福井县）的8周年纪念庆典（暨新大楼竣工仪式）上，当时建筑物入口处立着的展板上写有这条信息。福井村田制作所自1951年作为窑业实验场中的临时工厂“村田研究所”成立以来，克服了经济衰退造成的资金周转困难、经济复苏带来的生产规模急剧扩大等诸多困难。

而最终能走到建立福井村田制作所这一步，离不

开当地群众的支持和员工们的热情协力。这条信息表达了村田昭今后与当地社区建立更加紧密的联系、让员工的工作自觉性和喜悦焕然一新的愿望。

在此之后，村田就将与所有开展业务的国家和地区共同为可持续成长做出贡献，并为此感到喜悦与自豪当做了创业精神。

通过这种方式，村田与它的员工分享着与所处时代相符的信息，进而将公司信条付诸实践。



1959年设置于福井村田制作所的展板

村田的存在意义

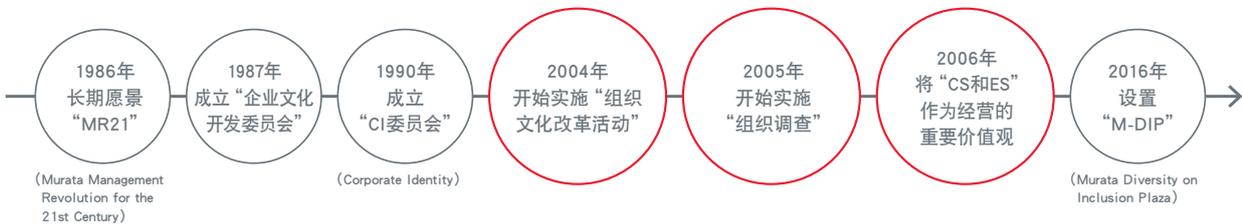
在跨越危机的过程中得到强化的组织力量

— 村田希望将CS和ES作为经营的重要价值观 —

自21世纪初IT泡沫破裂以来,村田的销售额和利润的增长停滞了数年,与竞争对手相比复苏缓慢。然而公司内部却流传着强烈的满足于现状的认识,员工的危机感淡薄。受这种情况困扰,经营层找出了现状中存在的问题。问题包括“组织僵化,缺乏灵活性和速度感”,“以客户为本的意识淡薄”,“员工保守消极,一味等待指示”等等。对此,经营层的结论是,尽管这些问题是由经营战略、制度和机制等多种因素导致的,但只要改革与所有因素相关的“组织文化”,就能打破业绩停滞的困局。2004年,村田以“CS(为客户创造并提供价值)”、“重视现场”、“迅速应对环境变化”和“通过自由开放的讨论,强调创造性和挑战精神”这四项组织文化为目标,开始开展组织文化改革活动。活动的第一步是让各个事业所针对经营质量实施自我评估、重新审视“组织全员都应重视的价值观”、开展员工间的深入讨论。在此过程中,员工们重新发现了“公

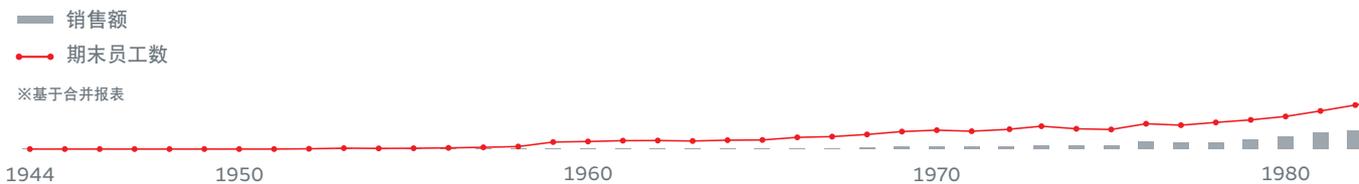
司信条”这一重要的价值观,并注意到了“需要自主考虑所属组织的理想姿态和愿景”。在此之上,村田于2005年实施了一次组织调查,以期通过数据来掌握实际情况。其结果明确显示,员工们疲于奔命,公司已罹患大企业病。村田此前一直将“CS”作为组织文化的首要目标,但在看到组织调查的结果后,经营层意识到,如果为客户创造并提供价值的员工们个个疲于奔命,就无法实现CS,村田也将没有未来,因此需要尽快实现“每一位员工都能通过工作获得成就感并不断成长(ES)”。于是,村田于2006年提出将“CS和ES”作为经营的重要价值观。

就这样,村田在危急之际着眼于“组织文化”进行了改革,并在此后持续以公司信条为根基,顺应环境变化改变内容、稳步推行举措,从而形成了当今村田特有的文化和组织力量。



制定公司信条后针对组织文化采取的举措

村田的历史



1940年代

1950年代

1960年代

1970至1980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

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

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”

• 微波用介质滤波器“GIGAFIL”
• 片状铁氧体磁珠(EMI噪声滤波器)
• 陶瓷谐振器“CERALOCK”

作为电子产业的Innovator

村田正不断创造特有产品,并面向包括智能手机和个人电脑在内的日常生活中的一切电子设备提供先进电子元件。今后,村田也将在通信、移动、环境和全人健康等领域拓展事业机会、提供新的价值,为实现富饶社会做出贡献。

村田的产品

村田提供范围广泛的产品群,包括主力产品——电容器,以及电感器(线圈)、滤波器、锂离子二次电池、传感器等元件以及组合了这些元件的模块,占有很高的份额。



村田的全球份额



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



静噪元件 EMI静噪滤波器

可以去除电磁噪声,保护精密电子回路的元件。



村田的全球份额



高频电感器

用于交换智能手机的无线信号等高频信号的电子元件。



村田的全球份额



表面波滤波器

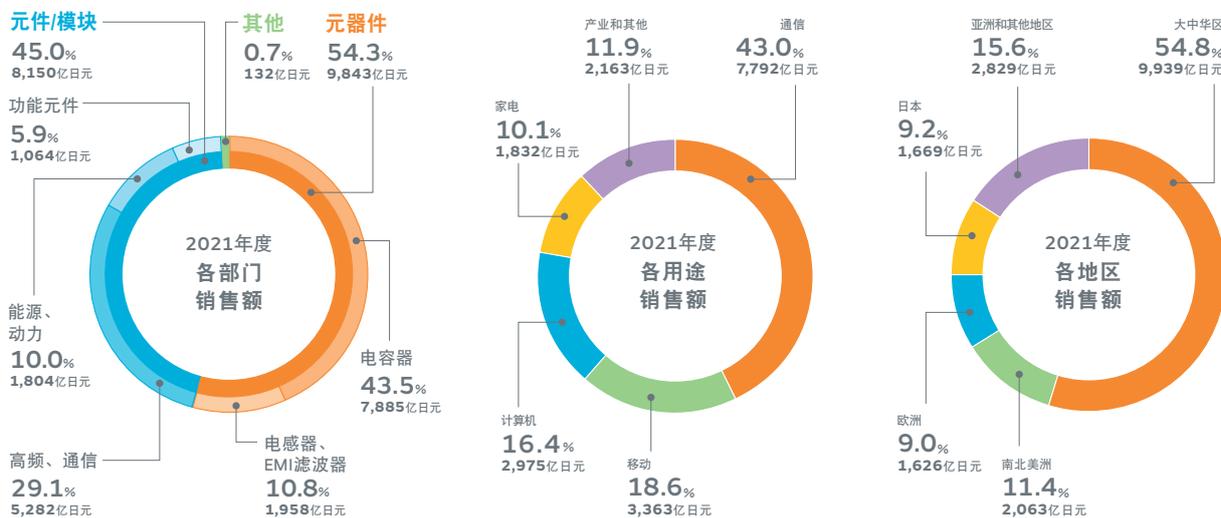
滤波器可以从无线信号中仅提取需要的信号,是高频电路的关键器件。

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

※本公司估计值。且上述数值为1台设备的所需数量,并非本公司产品的使用数量。

将村田产品用于各种用途



※自2022年度起替换为变更后的销售额类别。
 ※各地区销售额数据根据客户的所在地进行分类。

在全球拓展事业

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。这就是村田的研究开发。

海外关联公司

59家

海外员工数

45,290名

日本国内关联公司

30家

日本国内员工数

32,291名

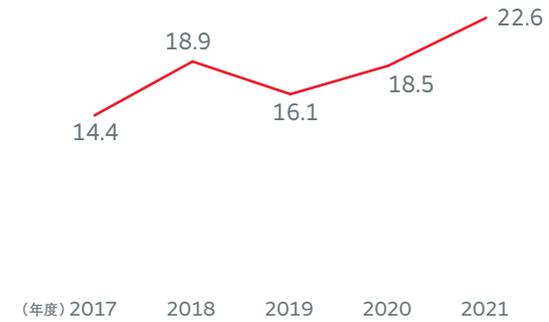


财务

销售额 / 营业利润率 (单位: 亿日元、%)

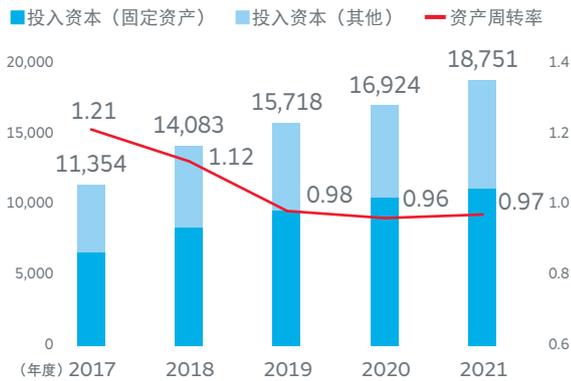


ROIC(税引前)[※] (单位: %)



※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)

投入资本^{※1} / 资产周转率^{※2} (单位: 亿日元/次)



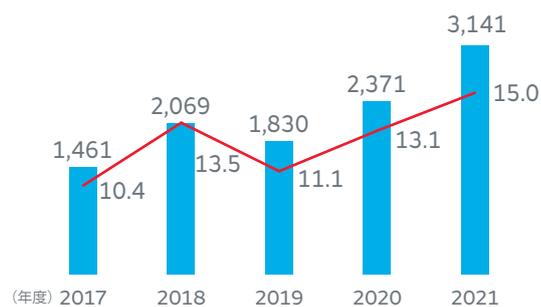
※1 期首和期末平均
※2 资产周转率 = 销售额 ÷ 投入资本

设备投资 / 折旧费 (单位: 亿日元)



本期净利 / 股东权益本期纯利(ROE)

(单位: 亿日元、%)
■ 本期净利 ■ 股东权益本期纯利 (ROE)



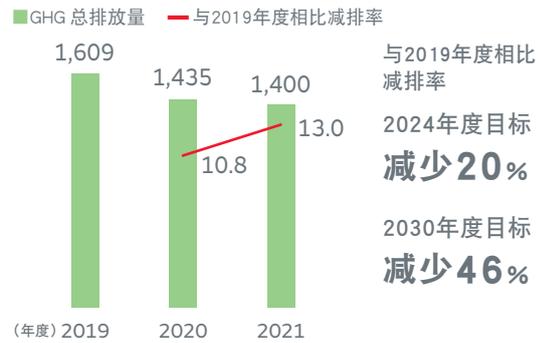
股东回报 (单位: 亿日元、%)

■ 红利总额 ■ 股息支付率 ■ 股本报酬率



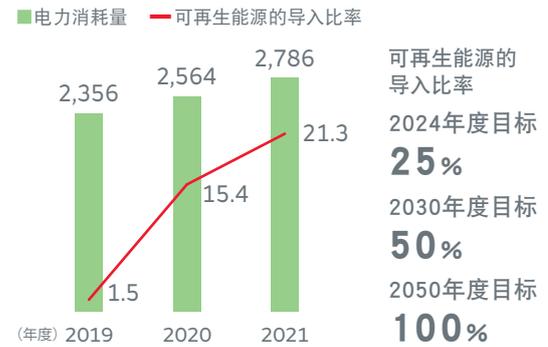
ESG

温室气体(GHG)排放量 / 与2019年度相比减排率

(单位: 千吨-CO₂e/年、%) (对象: Scope1+Scope2)

电力消耗量 / 可再生能源的导入比率

(单位: 千MWh/年、%)



海外间接员工*在其他分公司的工作经验比率



*以海外当地员工为对象, 不包括从日本派往海外的人员

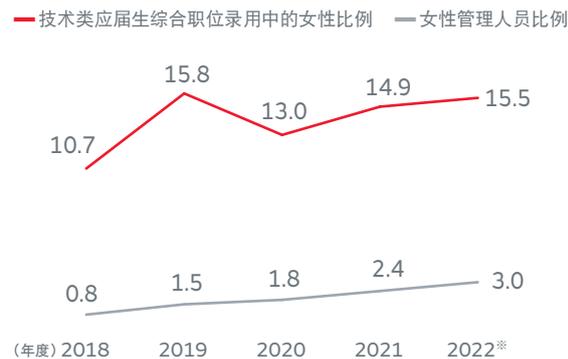
员工敬业度肯定回答比率



*高于全球业绩优异企业平均水平

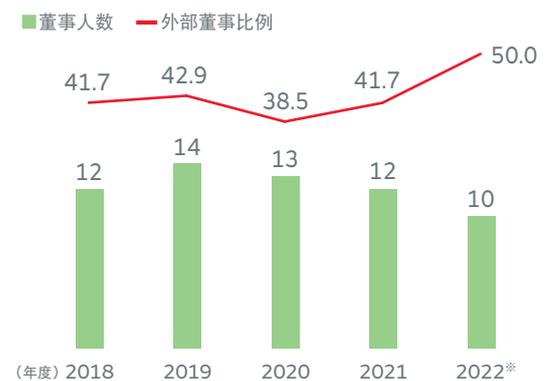
技术类应届生综合职位录用中的女性比例 / 女性管理人员比例 (单位: %)

(对象: 仅村田制作所)



*截至2022年4月末

董事人数 / 外部董事比例 (单位: 人 / %)



*截至2022年6月末

村田一年回顾

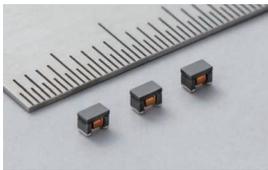
在“中期构想2021”的最后一年——2021年度,我们为获得新的通信技术收购了Eta Wireless公司和Resonant公司,并通过推进开发用于车载的电容器和电感器新产品等方式,投入了更多努力使作为重点市场的通信市场和汽车市场成为中长期利润的支柱。

此外,为了实现作为中期构想主题之一的“协调人员、组织和社会”,我们正在为达成RE100推进各种举措,例如将金津村田制造所(福井县)变为可再生能源使用率100%的工厂。

产品新闻

车载PoC接口用超小*宽带电感器得到商品化

<https://www.murata.com/zh-cn/news/inductor/power/2021/0422>



过热检测用超小*PTC热敏电阻得到商品化

~为实现移动设备的进一步高密度安装和小型化做出贡献~

<https://www.murata.com/zh-cn/news/thermistor/ptc/2021/0427>



搭载加速度传感器和Bluetooth® Low Energy的超小*UWB通信模块开发完成

~配备Qorvo公司和Nordic公司的IC,为实现智能城市和智能工厂等做出贡献~

<https://www.murata.com/zh-cn/news/connectivitymodule/ultra-wide-band/2021/0830>



QORVO
all around you

NORDIC
SEMICONDUCTOR

2021年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

公司新闻

车载相关展示区“村田未来出行”以及促进知识合作的设施“Murata Interactive Communication Space”开业

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0520>

其目的是加强针对车载市场提出建议的能力、谋求创造新业务并提供引领行业的革命性产品和技术。



对拥有能够降低射频电路功耗的“Digital ET技术”的Eta Wireless公司的收购已完成

~为5G终端等的长时间动作做出贡献~

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0903>

通过预测CO₂浓度敦促适当通风,有助于避免“三密”的空间可视化解决方案“AIRSuai”现已推出

<https://www.murata.com/ja-jp/news/other/other/2021/0524>

通过传感器对空间进行测量,将CO₂浓度等空间环境信息显示在智能手机、个人电脑或平板电脑设备的屏幕上,敦促适当通风。

AIRSuai



可向2个方向放射电波的毫米波5G用小型天线模块得到商品化

~为支持5G的终端的稳定通信、小型化和成本压缩做出贡献~

<https://www.murata.com/zh-cn/news/connectivitymodule/mmwave-rf/2021/1013>



开发搭载NXP公司IC的超小*UWB通信模块

~为物联网设备的高精度位置检测做出贡献~

<https://www.murata.com/zh-cn/news/connectivitymodule/ultra-wide-band/2021/1105>



与米其林联合开发即使在轮胎内部也能实现稳定通信的高耐久性射频识别模块

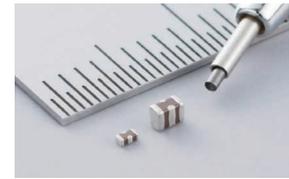
~已开始内置于米其林产品,将于2024年开始应用于乘用车轮胎~

<https://www.murata.com/zh-cn/news/rfid/rfid/2021/1213>



汽车用1005M(1.0×0.5mm)尺寸4.3μF超大*静电容量3端子多层陶瓷电容器得到商品化

<https://www.murata.com/zh-cn/news/capacitor/ceramiccapacitor/2022/0224>



※截至发表,根据本公司调查结果

11月

12月

2022年1月

2月

3月

村田制作所首次在全球性环境非营利组织“CDP”的气候变化调查入选超高度评价的A级企业名单

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2021/1208>

本公司首次在全球性环境非营利组织“CDP”的气候变化调查入选超高度评价的A级企业名单。这一评价仅授予在气候变化对策的目标设定、采取举措、信息披露方面领先世界的企业。



村田与日本中国电力就绿色电力等的供应签订了合同~2030年度之前日本中国地区生产基地所使用电力的50%将来自可再生能源发电~

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0331>

通过签订本合同,2030年度之前村田在日本中国地区的生产基地使用电力的50%将来自可再生能源发电,从而为实现RE100做出贡献。

对拥有适用于5G的滤波器的设计知识“XBAR技术”的Resonant公司的收购已完成

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2022/0329>

金津村田制作所将成为可再生能源使用率100%的工厂~通过导入日本北陆超大规模蓄电池系统助力减轻社会基础设施负担~

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2021/1012>



以削减温室气体为目标获得SBT认定

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0120>

村田依照《巴黎协定》,并以科学依据为基准制定了截至2030年度的温室气体减排目标,因此获得了国际倡议组织“SBTi(Science Based Targets Initiative 科学减碳倡议组织)”的SBT认定。



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

以实现长期构想“Vision2030”的理想姿态为目标，
稳步落实成长战略，
力争成为“全球名列前茅的元件制造商”

代表董事社长

NAKAJIMA NORIO

中岛 规巨



2021年度业绩创下历史新高

首先，让我们来回顾一下前中期计划“中期构想2021”，以及该计划中的最后一年——2021年的年度经营业绩。在过去的三年中，我们贯彻了重建坚实经营基础的方针，面向“实践资产组合经营”、“使生产效率得到飞跃性提升并构建稳定的供应体制”，“以及“协调人员、组织和社会”这三项全公司课题，稳步落实了各项举措。其结果，2021年度的业绩刷新了历史记录。对远程办公和线上教育用笔记本电脑和平板电脑的旺盛需求，以及随着汽车电子化的发展，由供应链紧张引发的客户对增加元件库存的需求促成了这一成果。此外，尽管自2020年度开始，新冠疫情使活动受到了一定限制，但我们采取了防止疫情扩散的措施，使以制造现场为中心的各项业务得以继续开展，为业绩做出了巨大贡献。

关于中期构想2021的财务目标，我们达成了“营业利润率达到17%以上”和“ROIC（税前）达到20%以上”这两项关键目标，但销售额没有达到2万亿日元的目标。不仅是中美分歧对智能手机相关业务产生了影响，难以采购以半导体为代表的资材等外部因素，推进资产组合经营时执行了缩减收益性降低的智能手

机用通信模块和锂离子二次电池业务的战略等内部因素也对此造成了一定影响。此外，ROIC的构成部分之一——资产周转率下降到了1以下，未满足达成目标的前提条件，必须认真对待这一改善不足的情况。尽管面向未来进行先行投资具有积极意义，我们今后还需确保这种投资能够促进业务扩张。虽然在这三年中我们已经取得了一定成果，但仍有一些课题有待解决。在自2022年度开始的“中期方针2024”中，我们也将致力解决这些课题。

看清直至2030年的环境变化方向， 准备迎接风险与机遇

2021年11月，本公司公布了新的长期构想“Vision2030”。从长远角度纵观本公司所属的电子行业的未来，我们相信，直至2030年，各市场的技术革新和向可持续发展的社会过渡的发展方向是不可动摇的。对通信市场而言，自2020年开始广泛应用的5G技术目前主要用于智能手机，但今后也将应用于智能手机以外的应用场景。5G的特征之一“高速大容量化”尚在基于4G趋势的预料之中，但其另外两个特征“多终端同时接入”和“低延迟通信”则是前所未有的重大技术革新。同时接入的终端数增至100倍后，就可以连接汽车与基础设施以实现自动驾驶、将工厂中的所有设备互联以进行远程操作，或是通过连接医疗网络推进家庭医疗的升级，市场也将因此飞速扩大。而对于机动车市场，汽车的电动化和电子化进展迅速，今后随着自动驾驶等功能的不断充实，市场有望实现稳步增长。

为实现可持续发展的社会，本公司领先行业率先加入了RE100，坚定不移地采取措施应对气候变

化，并在此方面发挥领导作用。本公司致力于充分利用能够提供的电子元件和解决方案、兼顾对经济价值与社会价值的追求，助力实现可持续发展的社会。另一方面，放眼世界局势，由于近期的乌克兰局势等因素，地缘政治风险正在增加。而在未来，随着人口结构的变化，国际社会的格局将随着印度、东南亚和非洲国家的崛起而改变。基于这些动向，我们正在紧锣密鼓地推进构建不依赖单一资源的业务结构、实现供应链的多元化。（▶P.35 以实现Vision2030（长期构想）的理想姿态为目标）

通过社会价值和经济价值的良性循环， 让“未财务价值”成为未来创造利润的推动力

在Vision2030中，为应对我们所处的业务环境的变化、不断提高企业价值，我们从长远角度出发，提出了“理想姿态”作为我们的目标姿态。对此，我们要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，“力争让村田成为客户和社会的理想选择”、“全球名列前茅的元件制造商”。在实现这一理想姿态的过程中，为应对创造全新技术、将其应用到社会中并扩大规模等各种情况，我们认为，不限于从事技术开发的人员，产品制造现场、支持产品制造现场的员工以及整个组织都可以针对技术和社会课题开展创新工作。

在这世上，与财务价值相对，社会价值通常被称为“非财务价值”。然而，只要开动脑筋，为实现向可持续发展社会的转变而采取的举措必将带来事业机会，因此我把这种价值称为能够转化为未来的“财务价值”的“未财务价值”。举例来说，如果不采取措施应对气候变化，就将无法在未来的市场中生存。尽管先行投资将带

来巨大的负担,我们也要通过让现在的未财务价值切实成为创造利润的推动力,使之成为可持续的举措。

一直以来,本公司都在通过缩小电子元件以减少废弃物、降低用于智能手机的滤波器的损耗以减少耗电量等形式的环境保护举措努力为环境做出贡献。在此之上,我们还将拓展能够直接为环境做出贡献的业务,例如向市场提供结合了本公司的锂离子二次电池和电源模块的蓄电池系统,以此作为第二项举措。而第三项举措,则是要在本公司的生产工序等业务流程中,进一步推进节能化、增加可再生能源的使用,为解决社会课题做出贡献。另一方面,我们认为只有与供应商通力合作,才有可能落实这些应对气候变化的举措。在整个供应链为达成温室气体减排目标而采取措施时,我们也将与供应商建立起更加稳固的信赖关系,力争成为供应商们的理想选择。(►P.41 创造社会价值和经济价值良性循环的经营)

以三层资产组合经营为成长战略的核心, 开拓电子行业的可能性

接下来,我想分享一下关于三层资产组合的想法,这也是本公司成长战略的核心。加入村田公司后的一段时间内,我从事的是电容器的设计和开发工作,之后转向了与高频相关的工作,当时,我觉得我的工作内容发生了很大变化。在电容器的设计和开发工作中,我亲自创建了标准并横向推广,而在与高频相关的工作中,我得到了更多与个别客户就技术方面问题进行磋商的机会。基于这些经验,我感受到虽然电子元件的处理方式是相同的,但各项业务开展工作所需的方法和必备技能大相径庭。在以资产组合描述这些各不相同的商业模式时,不能简单地一概而论。因此,为实现全面的

资产组合,我们决定使用三层结构的资产组合。其中第一层是电容器和电感器等标准产品型业务,第二层是高频模块、锂离子二次电池和传感器等特殊用途型业务,第三层则是新型业务。与此相应地,我自2022年度开始对披露部门进行了变更,公司内部对此也有一些异议,但我认为有必要提高经营透明度,并与各位利益相关者就如何提高企业价值进行对话,因此将继续推行这项举措。以下介绍三层资产组合中各层的特点和促进成长的举措。(►P.45 实践三层资产组合经营)

首先,第一层是电子基础设施产品的开发和供应。在此领域,能够预测未来十年所需的技术革新和需求增长的方向,而竞争对手也在朝着同样的方向发展业务。在这种情况下,今后我们不仅要在尖端技术领域持续保持目前的领先地位,还要构建坚实的供应体制以应对中长期的需求增长。

就多层陶瓷电容器而言,为响应面向智能手机和可穿戴设备的小型化和大容量化、面向机动车的高电压化等技术趋势,我们必须抢在竞争对手之前推出相



应的技术和产品。而在供应方面,即使年产量达到一万亿个以上,也要保持每年10%左右的生产能力增速。我们要稳步应对技术和供应两方面的课题,力争在今后持续保持压倒性的竞争优势。此外,村田特有的垂直整合型产品制造具有能够迅速自行解决黑箱化的生产工序和流程中出现的问题等特点,是建立优势的重要因素。由于自行持有生产设备,我们有时会因重资产受到批评,但这种垂直整合是本公司力量源泉,可以说我们是在有意识地朝此方向努力,希望大家能够理解。

第二层则需要切实满足特定客户需求,建立超越竞争对手的差异化技术。与第一层一样,我们将在此领域充分利用村田通过垂直整合培育的特有技术和制造知识,如陶瓷和高频技术等。此外,我们还将采取并购等措施获得本公司缺少关键技术。

在“高频、通信”领域中的高频模块和表面波滤波器领域,为在2024年和更远的2030年获得所需的技术,我们收购了拥有能够降低射频电路耗电量的“Digital ET技术”的Eta Wireless公司,以及拥有适用于5G的滤波器的设计知识“XBAR技术”的Resonant公司。将这些获得的技术与村田特有的技术相结合,我们希望到2024年能够在通信领域建立起压倒性的技术优势。同时,正如开头所提到的,我们正在重新审视通信模块方面的业务资产组合,目前正致力于机动车和物联网用业务。随着使用5G等技术的通信基础设施市场的扩大,我们正在尽快确立架构以使得资产组合运转起来。

而在“能源、动力”领域,我们也重新审视了锂离子二次电池的业务资产组合。我们缩减了智能手机用业务,致力于能够充分发挥本公司优势的需要高输出的电动工具、园艺工具和吸尘器等领域,以推进业务发展。由于我们仍然缺乏能够满足未来需求的供应能力,我们仍将注重设备投资、持续提高生产能力。

在“功能设备”领域的传感器方面,我们正致力于将机动车用业务打造为增长领域。基于2012年收购的芬兰VTI Technologies公司的技术,本公司目前拥有使用了3D-MEMS技术的高性能惯性力传感器和自主开发的超声波传感器等产品。随着自动驾驶水平的提高和安全设备的充实,预计今后对这些产品的需求将会增长。

新部门类别(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(多层LCP产品)
	能源、动力	锂离子二次电池 电源模块
	功能元件	传感器 时钟元件(振荡子)
其他		解决方案业务、 医疗保健器械、 设备制作等

最初,元件制造商的工作仅限于第一层的元器件领域,但随着几十年来射频电路的复杂化,第二层的设备、模块领域也被纳入了元件制造商的工作范围。我们认为这种动向,即元件和客户定义的变化,今后也将在第三层业务中发生。根据我们的预测,第三层的目标客户将不像过去那样熟悉电子设备和设计,要为客户提供结合了元器件和模块等软硬件的解决方案。举例来说,如果我们能够提供一种结合了安装在工厂设备侧面的元件和软件、有助于预防性维护的解决方案,我们的客户群将显著拓宽。另一方面,也有必要不断积累实证数据来验证这些解决方案的有效性。仅靠迄今为止培育的技术和经验还不足以构建这样的新型商业模式,因此我们正在无所顾忌地发起各种挑战。

我们目前的业务支柱仍是第一层和第二层,但从

长远角度来看,随着市场和社会的变化,存在着电子元件商品化的风险,为此必须实现收益来源的多样化。资产组合经营往往偏重于业务的更新,另一方面,村田需要花费很长时间潜心发展业务,而判明发展方向困难重重。我们用了大约20年的时间才使电容器成为主要收入来源,而我一直从事的高频模块业务,在建立起现在的业务基础之前也一直面临着中止的压力。我们要潜心发展第三层业务,力争使其成为2030年后的业务支柱,并评估挑战的结果。

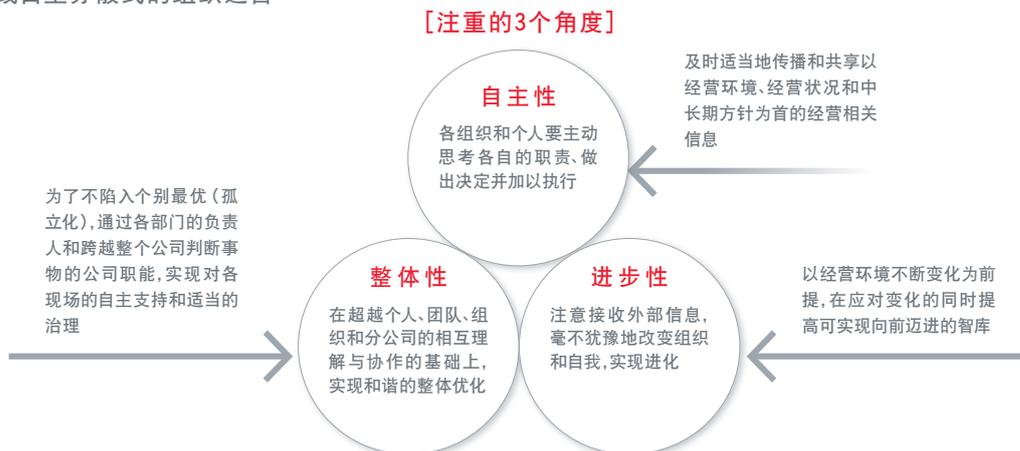
基于共享经营理念构建让多样化的人才能够大显身手的组织、实现自主分散式的组织运营

在定位为“Vision2030”第一阶段的“中期方针2024”中,我们提出了销售额达到2万亿日元、营业利润率和ROIC(税前)各达到20%以上的经济价值目标。而在社会价值方面,我们设定了与“环境”和人力资本相关的“多样性”、“ES”目标。在人力资本方面,我们一直致力于通过投资员工教育和改革工作方式改善工作环境,但我想再次和各位谈谈与这些目标有关的多样性和自主分散式的组织运营。

本公司没有单人能够完成的工作,其原因之一就是我们的产品制造基于垂直整合。齐心协力开展工作的意识深入每名员工的心中,这种归属感和团结感正是村田的作风。另一方面,公司未来将雇用更多精通数字化转型(DX)或在某些领域拥有特殊技能的各种尖端人才,也可能采用新的雇佣形态。然而,中途加入公司或因并购加入公司、拥有各种工作背景的员工数量也在增加。面对这种情况,共享经营理念,在团结一心(包容性)的基础上实现多样性(多样性)尤为重要。在并购中,我们也会在合作期间判断对方是否能够理解和认同公司信条等村田作风,然后再做出收购决定。考虑到这一点,我认为重要的不是多样性和包容性(D&I),而是建立在包容性上的多样性(DonI)。今后我们将继续基于这一思维方式,努力创造让在本公司工作的多样化人才能够在全世界大显身手的工作环境。

我自从担任社长以来,一直在公司内部宣传自主分散式的组织运营的重要性、向人们传达要满足自主性、整体性和进步性这三个要素。一直以来,本公司各分公司、各部门的组织都在通过不断追求优化来发挥优势。然而,在走访各分公司的过程中,我逐渐意识到,一个基地所做的事情无法被推广到另一个基地,其他人也不知道他们在做什么。做决定时不能独断专行,而要在考虑整体优化的基础上进行判断。而在做

“实践自主分散式的组织运营”



出决定后,根据环境的变化更改决定也很重要。我们的目标是让每一位员工都能意识到整体优化和变化的对策,独立思考,迅速在现场做出决定并采取行动,进而发展成为更强大的组织。我们相信,通过践行这些行动,每一位员工都能感受到工作的价值和自身的成长,敬业度也将因此提高。让自主分散式的组织运营深入人心需要时间,我们也将通过提供跨分公司和部门的讨论环境、在产品制造现场推广共享技术的事例来帮助员工理解。(►P.59 村田的人力资本——加强人才基础和组织力量)

以中长期视角执行成长战略、 面向未来做好准备,力争进一步提高企业价值

放眼当前的全球经济形势,一些事态需要我们密切关注,如欧美中央银行的货币紧缩政策、汽车用功率半导体的短缺、新冠疫情反复爆发导致的生产限制,以及原材料和燃料成本的上涨。在经济前景不透明的情况下,由于本公司产品所占份额较高,我们也感受到了直接受到经济波动影响的风险。然而即使在这种情况下,我们也不能退缩,而要采取在需要投资之处果断投资、向合理化发起挑战、提高质量、投资于差异化技术等措施以强化经营基础。在作为基础领域的通信市场和机动车市场中,我们要以尖端的轻薄短小技术将竞争对手远远甩在身后,而对于高频领域中影响力持续下降的部分,我们要再一次专注于技术,力争让村田成为客户的理想选择。此外,部分一直处于过度运行状态,以致无暇使用5G的工厂预计将转变为标准运行状态,对于这些工厂,我们将借机推进传感器网络、无线系统等设备管理的使用,从而使本公司的生产现场和整个工厂成为关键技术的展示区,并借此向客户提出

建议。对本地5G的需求增长缓慢,其原因之一是需要高额的初始投资。对此,本公司计划将本地5G引入生产现场,使其在智能工厂中的作用得到自然体现,同时积累实证数据,从而强化对客户的建议活动、开辟市场。

在本公司拓展业务的电子行业中,以通信市场为代表,机动车市场、以能源为中心的环境市场、以医疗保健为中心的全人健康市场等所有市场的中长期需求都在稳步增长。此外,在向可持续发展社会的转变中,企业发挥着越来越重要的作用。本公司将为这一未来做好准备,力争成为“全球名列前茅的元件制造商”。我们希望各位利益相关者能够从中长期视角出发,判断村田的发展道路是否正确。衷心希望各位今后能够继续给予我们支持。



董事 常务执行董事
公司本部 本部长
经营管理统括部 统括部长

Masanori Minamide
南出 雅范



借助财务资本和组织资本的力量,加速成长战略 与利益相关者共同创造价值, 促进社会价值和经济价值形成良性循环

支持着高收益的垂直整合型模式与矩阵经营

2021年度的市场环境不容乐观,半导体的短缺制约了各种电子设备的生产,而汽车行业的客户为了增加安全库存,纷纷进行了多于实际需求的准备。在这一背景下,2021年度本公司的业绩仍然刷新了销售额和营业利润的历史记录。本公司之所以能够保持较高的营业利润率,垂直整合型的商业模式与经营管理制度居功至伟。

本公司采用了垂直整合型模式,从材料、生产流程到设备的开发和制造都在公司内部进行,以获取附加价值。为了长期保持竞争力,我们需要将技术黑箱化、持续推出新产品,并通过产品的更新换代提高利润率。本公司的内部化生产流程使我们能够领先于竞

争对手推出新产品、从源头上努力提高产品质量、从中长期角度构建确保稳定供应产品的体制,是本公司力量源泉。

此外,由“预见未来的能力”、“将需求转化为实体的能力”、“提供价值的的能力”这三项竞争力组成的坚实价值链也是我们的优势。在强化价值链、结合客户需求横向拓展技术时,我们确立了适配商业模式的经营管理制度。具体来说,我们采用的是以业务部门组织为纵轴、进行生产活动等地点经营的组织为横轴,将包括支持这些现场组织的管理部门的三维矩阵组织与管理会计制度相结合的矩阵经营。此外,我们还引入了包括各工序损益和各地点损益的部门损益制度,并采用独立核算制。强烈的主人翁意识和成本意识就这样成为了现场的特性。从创始人的时代就建立

起来的文化与经营管理制度和组织体制保持协调,为本公司带来了高收益性。(►P.29 村田的经营资本和竞争力)

深深扎根于村田的ROIC经营概念与机制

本公司在“中期构想2021”中提出了ROIC(税前)的目标值。自创始人的时代以来,关注资本成本的经营已深深植根于本公司,制造部门也使用直接使用资本利润率作为运营业务的指标。创始人认为应该对与投入资本对应的产出更加敏感,以尽可能地充分利用设备投资。在这个意义上,可以说我们已经开始以ROIC目标值的形式披露迄今为止用作公司内部管理的指标,并用于与各位利益相关者的对话中。

通过向公司内部推广ROIC经营的活动,员工们认识到只要对工序抽丝剥茧,将库存量、设备稼动率和次品率等改善结果转化为数字,现场也存在着有助于提高ROIC的因素。为了让ROIC经营进一步深入人心,有必要让员工认识到他们的行动与数字切实相关。这将成为我们今后的课题。

我们还认为,应该以长期视角追求ROIC的提升。重要的是协调ROIC、“CS和ES”和社会价值,并最终提升企业价值,不能拘泥于短期数字而牺牲了长期的价值创造。我们相信,在共同创造价值和提高ROIC方面,我们将长期与股东、投资者、客户、供应商等利益相关者保持一致,为此我们将仔细评估各项举措的优先次序。

库存股回购背景和意图

在2021年度的财务会计报告中,我们公布了库存股回购。在对股东的利润回报方针方面,我们的基本方针是以大约30%的股息支付率、4%以上的股本报酬率(DOE)为目标,稳步持续增加分红。为此,我们根据对今后营业现金流量的预期和对成长投资水平的评估做出了本次回购库存股的决定。本公司的方针是确保持有相当于2.5到3.5个月的销售额的流动资金,而期末时我们的流动资金高于这一水准,这也是我们回购库存股的原因之一。对于2011年以来的首次库存股回购,股东和投资者们反应不一,但由于该决议以稳步进行中长期稳定成长投资为前提,大家普遍能够积极接受。

在中期构想2021中宣布方向性、 促进行动变化的重要性

再次回顾“中期构想2021”,我觉得,随着公司规模扩大,整合经营方针变得更加困难,在此情况下,应向全公司提出组织全体的中期关注主题,通过有组织的活动取得快速进展。

在“实践资产组合经营”方面,为从全公司最优的角度进行有效的资源分配,我们引入了基于业务增长潜力和ROIC的业务评估模型、重新审视了我们的业务资产组合,并进行了并购等以获得差异化技术。在我们认定为重点市场的汽车市场,各项举措也在稳步推进中。与2018年度相比,该市场的销售额所占的比

例增加了2.2%，达到了18.6%。

在“使生产效率得到飞跃性提升并构建稳定的供应体制”方面，我们以元器件业务为核心，构建了坚实的供应体制。我们致力于充分利用IT规划供应链，并为实现智能工厂、改善质量潜心于数据挖掘等技术。

“协调人员、组织和社会”符合社会整体趋势，作为全公司重点关注课题提出的三年来，引发了员工意识的显著变化，与此相关的各种举措也取得了进展。具体来说，我们采取的举措包括以社会问题为起点的重点课题和KPI的设定与实践、通过员工调查衡量敬业度指数并明确课题等。在其中的环境相关领域，我们取得了加入RE100倡议、为实现倡议内容推进节能化并增加可再生能源的使用、获得SBT认证、基于TCFD披露财务信息等一系列重大进展。在制度设计方面，我们在引入公司内部碳定价制度和可持续发展投资促进制度方面也取得了进展。（▶P.37 回顾中期构想2021）

在长期构想“Vision2030”中“与利益相关者共同创造”

为了实现企业价值的可持续增长，本公司制定了面向2030年新长期构想“Vision2030”及其第一阶段“中期方针2024”，并与2021年11月向公司内外公布。我们在Vision2030中提出了“促进社会价值和经济价值形成良性循环，为实现富饶社会做出贡献”的理想姿态，而其核心正是“与利益相关者共同创造价值”。

到实现促进社会价值和经济价值形成良性循环，即让社会价值的提升与企业价值的提升相关联还需要一定时间，在此期间，经营层的发言和公司的行动的态度要保持一致。作为经营管理的负责人，我认为我有责任将社会价值和经济价值的良性循环的思维

方式融入经营管理过程中，即作为管理会计等制度方面的支持或与各位利益相关者的对话中的重要议题。

在中期方针2024中，我们在经济价值方面提出了销售额达到2万亿日元、营业利润率达到20%以上、ROIC（税前）达到20%以上的目标。尽管我们收到了一些认为目标过于保守的严厉意见，但在本公司看来，这表达了在果断执行必要的投资、为中长期的风险和机遇做好准备的前提下达成营业利润率和ROIC目标的经营意向。

从这个角度来看，中期方针2024的资金分配方针中，除6,400亿日元的常规设备投资配额外，还设定了2,300亿日元的战略投资配额，以便从长期角度进行投资。其内容包括对可持续发展的投资、对以DX为核心的IT基础设施的投资，以及对风险管理的投资。我们还计划分配一定比例的资金用于并购，主要目的是获得差异化技术和新的商业模式以强化三层资产组合。

我们这次明确了资金分配方针，是因为我们觉得需要告知各位利益相关者我们赚取的现金以及资金的分配方式，以便与各位保持稳定的对话循环。我们也期待着经营层宣布设定投资配额能够推动公司内部的发展。目前，战略投资配额的设立已使得一些现场对投资犹豫不决的项目开始启动。

“中期方针2024资金分配方针”



为实践自主分散式的组织运营而构建的基于假设思维的应对变化式经营

本公司社长中岛提出要实践自主分散式的组织运营,即尽可能将决策权下放给现场,为了实现这一目标,有必要重新构建经营管理系统以确保自主性。其中之一就是在Vision2030中作为经营改革提出的“基于假设思维的应对变化式经营”。为了应对业务环境的急剧变化,我们要将业务的成功因素和业务计划成立的前提化为言语、作为里程碑纳入KPI中,并对其进行监督管理,基于假设思维升级经营管理流程。利用这种假设思维和业务评估模型,我们期望业务部门能够自主地使得业务内的资产组合稳定运转。

“基于假设思维的应对变化式经营”



※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

从另一个角度看假设性思维,在重新构建长期经营基础时,需要采取逆推的方法。在制定Vision2030的过程中,目前的经营层和下一代领导候选人就面向2030年的“预备项目”在几个月内进行了讨论,设想遥远未来的风险和机遇并提炼为假设,以在事态凸显之前主动采取对策。通过这种方式,我们从自主分散式的业务运营和构建长期组织体制这两个角度出发,推

进了基于假设思维的应对变化式经营。

在实现可持续价值创造方面,我的责任是进一步强化村田积累沉淀至今的经营哲学和优势,同时与时俱进。而在本公司设想的“与利益相关者共同创造价值”方面,我们应当商讨战略情景、作出承诺、开展对话、接受反馈并将反馈反映到经营中,通过不断循环以上步骤充实价值创造流程。衷心希望各位利益相关者今后能够继续给予我们支持。



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

Hiroshi Iwatsubo
岩坪 浩



从长远角度出发，
进一步加速研发工作，
作为Innovator in Electronics实现可持续价值创造

全公司共享“健康的危机感”，
推进前瞻性研发工作

承蒙各位关照，村田2021年度的业绩刷新了历史记录。今天的繁荣离不开本公司集团的共同努力，也是本公司集团的前辈们通过辛勤劳动创造并构建起的新技术结下的累累硕果。而对于统辖技术和事业开发的我而言，培育新技术是义不容辞的重要使命，为的是在10年或20年后，那些承载着村田的未来的年轻员工回顾过去时，能够说出“当时前辈们播下的种子使村田更加繁荣”。

一直以来，村田都在从这种长期经营的角度向创造新技术发起挑战，其背后的原因之一是全公司共享着“健康的危机感”。身处不断发展的电子行业，业绩低迷时才开始行动已经太晚。必须提前做好准备，着眼于长期的技术革新趋势，对10年后、20年后的世界做出预测，并预想能够为未来社会提供什么样的价值。幸运的是，村田拥有前辈们构建起的稳固的知识和技术资本、人力资本和财务资本等。我们要利用这些经营资本，从业绩强劲的开始，在研发方面为未来做好准备。

诞生自偶然性(意外发现)的创新之种

在新冠疫情持续的两年多时间里,线上会议形式逐渐普及,国内外、公司内外的交流也比以前更加频繁,因此本公司的研发工作没有受到太大影响,得以继续进行。然而需要注意的是,不能单纯致力于在线上会议的时间内高效地讨论既定议题。正如中岛社长常说的,重要的业务灵感可能隐藏在会议后的驻足聊天等闲聊中。

例如,在与客户商议某个议题时,可能会浮现出偏离主题的议题。当村田针对这种课题提出技术建议时,不知不觉间就可能促成超越主题中推进的项目的业务。换句话说,以前“看不见的东西”也有可能发展成重要业务。

在外人看来,村田似乎从一开始就针对目标市场开发技术,进而开辟有利可图的业务。然而令人惊讶的是,事实上,村田的成功业务中所使用的许多技术都诞生自“看不见的东西”。如前所述,村田将关键技术作为种子积累起来,借此在与客户的闲聊等谈话中,针对最初未预想到的目标提出建议,由此受到出乎意料的好评,并促成了生意。长期以来,村田在研发工作中一直重视着这种偶然性,不错过任何商机地拓展业务。

反面来看,我们认为如果只针对延伸自过去、已经看得到需求的课题作出应对,即使能够勉强应付,失败也已成定局。换句话说,当我们看到一个需求时,极有可能已有别人在为此努力,激烈的竞争将不可避免。村田真正需要做的,是增加能够应对“谁都没有看

到”的课题的技术储备,并建立起主动创造创新机会的机制。

以促进创新为目的的机制

——“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”

通过多年来对村田的研发活动的观察,我发现了一个课题:虽然垂直整合型商业模式是公司的优势之一,但如果坚持自给自足、将技术过度黑箱化,技术开发的速度就无法提高,村田的构想无法企及的崭新创意也无从产生。有鉴于此,我们希望创建一个“技术展示平台”,向客户和合作伙伴展示我们的技术,促进“知识合作(协作)”以实现创新。此次将介绍本公司致力发展的“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”。

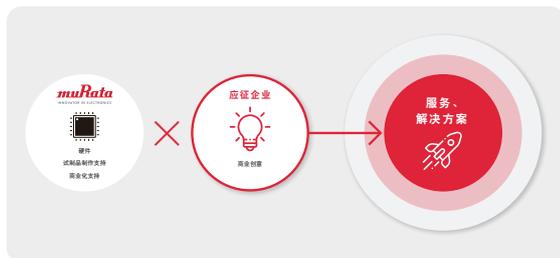
该项目的理念是通过将村田的传感器和模块提供给过去没有太多机会使用这些的初创企业,征集新产品、服务和解决方案的创意,然后村田将与



他们合作,为试制、量产和销售过程提供支持,以实现这些创意。换句话说,就是将村田技术能力的结晶——电子元件与初创企业的创造力和创新构想相结合,与合作伙伴共同创造并实现新的价值。项目名称“KUMIHIMO”代表着我们和参与其中的合作伙伴将像由多根绳子组合而成的“编绳”一样,共同创造新的业务、为社会做出贡献。

过去,由于信用管理制度等交易限制,初创企业有时即使想要尝试村田的产品也没有机会。现在我们从根本上改变了想法,开始积极地为初创企业提供尝试村田的产品的机会。在此过程中,他们提出了崭新的创意,利用村田的资源,作为合作伙伴和我们一起将创意推向世界。这项举措去年才开始在日本实施,有几个项目已经开始运行,我们希望今后能够拓展到海外,扩大这一网络。

“KUMIHIMO”的关键在于通过利用彼此的优势实现共同成长。不仅限于该项目,在与公司外部各方的合作和协作中,建立人与人之间的信赖关系总是最重要的。为了寻求契机实现“知识合作”,我们将通过各种机制创造机会,同时推进公司内部工程师的意识改革。



如需了解“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”的详情,请参阅此处。
<https://solution.murata.com/ja-jp/collaboration/kumihimo-tech-camp/>

以村田式的人才培养

实现“知识合作”

在今后的研发活动中,加速与公司外部各方的共同创造将是我们追求的目标。为了实现加速,不仅要制定提高工程师技能的技术教育计划,还要为工程师提供接受积极刺激的机会。

作为其中一个例子,我们正在推进“风险留学计划”,这一制度要求员工在风险企业实际工作一段时间。风险企业期望派遣的员工立即大显身手,给他们带来了不小的压力。然而,在时间和费用等诸多限制条件下亲力亲为尝试摸索过的人才,对工作的意识会发生改变,很多时候会显露出与以往不同的全新可能性。我们相信,只要充分利用这些经验,学习并理解处于创新前沿的风险企业和初创企业的创意和工作方式,这些经验必将有助于在未来开展新的业务、通过相互合作提升彼此的企业价值。

以“可视化”为关键词,

创造新的商业模式

村田在长期构想“Vision2030”中主张要实践三层资产组合经营,其中第三层的目标是创造出以解决方案业务为核心的新的商业模式。这里的重点不是第三层的明确定义内容,也不是从一开始就努力瞄准未来的热门,而是是否能基于村田的技术建立起能够盈利的商业模式。

目前,在推进技术发展的基础上,我提出了“把周围的一切可视化”。能够将CO2浓度实时可视化的“AIRSual”就是一个例子。AIRSual利用本公司开发的AI等技术分析从传感器获得的CO2浓度数据,能够提前数小时通知用户需要通风。其他产品还包括可将人的疲劳压力可视化的“疲劳压力计”,以及可将农地的土壤状态可视化的“土壤传感器”等。可视化并不是这些产品的最终目标。我们认为,新的商机源于判明哪些人会为充分利用可视化数据并改变人员行动而付费(包括潜在需求在内,哪些人需要可视化)。



村田的土壤传感器

土壤传感器能够同时测量电导率、含水量和温度状态这些与土壤和水质等有关的环境指标。持续监测这些数据有助于解决农业中的各种课题,如稳定产量、保持或提高质量,以及通过防止过度施肥减轻对环境的影响。

对于一直难以量化原因和结果间的因果关系的事项,将“可视化”数据的技术确立为新的商业模式时,我们必须想象如何使这些数据具备附加价值并将其提供给我们的客户。自然,某些领域存在的问题仅靠本公司的资源无法处理,因此我们正在加速与其他行业的企业、风险企业和初创企业达成合作。

开拓创新, 促进解决社会课题

正如“Vision2030”中提出的,村田将为解决社会课题全力以赴。在4个事业机会中提出的环境和全人健康这两个挑战领域,需要做的事情非常明确,但目前还“谁都没有看到”我们将用什么样的技术来解决这些课题。我们希望为2030年以后发生的变化建立假设,思考未来需要的技术中有哪些是现在的村田缺少的,并做好准备。为此,我们正在推动以将肩负起下一代的成员为核心的“预备项目”。为从这种长远角度进行技术开发,各种举措正在幕后推行。其中也包括能够颠覆现有技术的技术,我们希望能够适当的时机向大家展示。

为了满足各位利益相关者的期望,我们将继续作为“Innovator in Electronics”,开辟尚不可见的未来,以进一步发展业务为目标,为实现富饶社会做出贡献。希望大家今后也能给予我们支持。

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～

● 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.39

环境分析（机遇和风险）



竞争力1
预测未来的能力

竞争力2
让需求成型的能力

竞争力3
提供价值的的能力

重要的价值观
CS和ES

▶ P.29~30

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.29

公司信条（经营理念）

基础事业的
深化和
商业模式的发展

实施四项
经营改革

通过事业对
解决社会问题的
贡献

▶ P.42~43

通过整个企业活动
解决社会问题的
举措

▶ P.63~84

▶ P.3~6

加强公司治理

▶ P.85~104

成长战略

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

- 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



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 业务可持续性举措（BCM） 信息安全



加强经营基础

Vision2030 理想姿态

以村田的创新创造社会价值和
经济价值的良性循环，
为实现富饶社会做出贡献。

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

追求可持续发展的业务流程

全球首位的元件制造商

▶ P.35~36

与持股人共同
创造的价值

经济价值

- 销售额
- 营业利润率
- ROIC（税前）

社会价值

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

中期方针2024的经济价值、
社会价值的目标值请参阅▶P.35。

村田的经营资本和竞争力

“为文化发展做出贡献”是村田的使命，也是村田的存在意义。为了全体员工共同实现这一使命，村田以“CS和ES”为经营中的重要价值观。此外，通过实践公司信条而培育的“经营资本”是我们直至未来不断创造价值的源泉。以继续在高层次上实现“CS和ES”为原动力，有效利用这些资本，就可以让村田的“竞争力”得到发挥。

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

重要的价值观 CS和ES

村田的CS是指“创造并提供客户认可的价值”，ES是指“通过工作使每位员工感受到自己的价值并不断成长”。提高CS可让员工感受到工作价值并得到成长，提高ES则能为客户提供更多价值。我们希望村田成为能够在日常工作中实现CS和ES的企业，并正在付诸实践。

经营资本 通过践行经营理念而培育的价值创造源泉

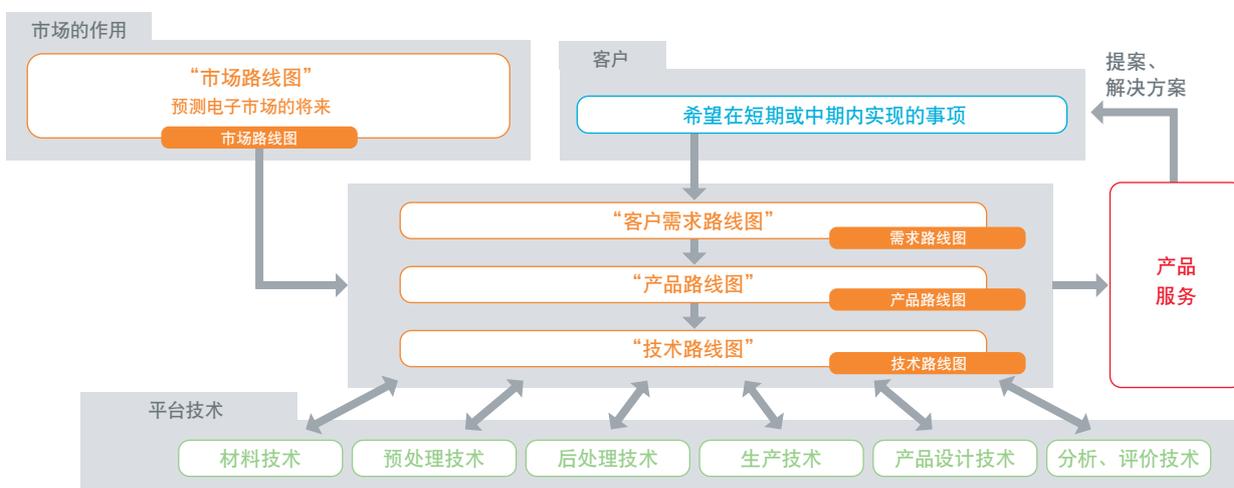
村田的经营资本

 人力资本	<ul style="list-style-type: none"> 向全球推广公司信条（经营理念） 认同经营理念并诚挚践行的员工 重视CS和ES的价值观 有效发挥多样化个体并相互协作的组织风气 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.59 村田的人力资本——加强人才基础和组织力量 ▶P.73 安全、安心的职场和健康经营 ▶P.75 尊重人权和多样性
 组织资本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.19 公司本部长致辞 ▶P.89 企业治理 ▶P.101 风险管理
 产品制造资本	<ul style="list-style-type: none"> 实现从材料到产品的高度磨合的生产技术和管理体系 强烈的改进意识和用于促进改进的管理技术 追溯到源头的质量管理技术和品质管理体系 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.31 打造出竞争力的村田的产品制造
 知识和技术资本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.23 技术与事业开发本部长致辞 ▶P.61 面向未来强化技术能力及为其提供支持的知识产权活动
 客户和合作伙伴资本	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.77 与地区社会的共生 ▶P.81 供应链管理
 财务资本	<ul style="list-style-type: none"> 支持可持续成长并能够为环境变化和多种机遇及风险做准备的财务基础 重视ROIC（税前）并从长远角度致力于提高资本效率的投资战略 通过与利益相关者和资本市场对话积累至今的信誉 	<ul style="list-style-type: none"> ▶P.19 公司本部长致辞

竞争力 1 预测未来的能力

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

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



竞争力 2 将需求转化为实体的能力 / 竞争力 3 提供价值的的能力

村田构建了从材料到产品的垂直整合型一条龙生产体制,不断投资于材料技术、工序技术、生产技术、产品设计技术、分析评估技术等开发。村田还将以此独立开发和获得的关键技术平台化,并推广到各式各样的产品和流程中。(► P.61平台技术与核心技术)



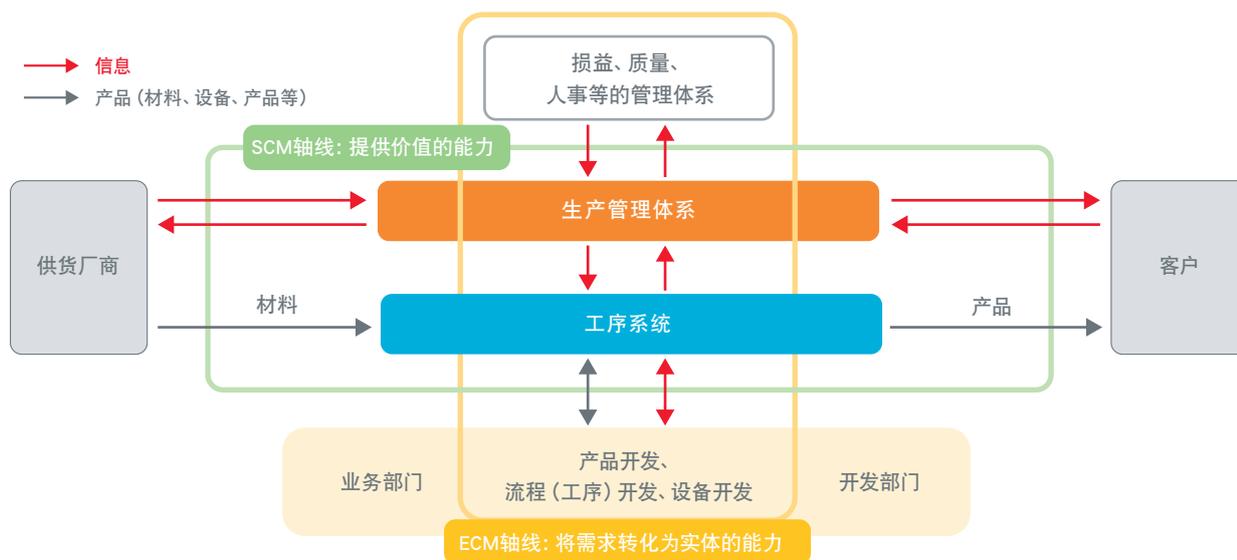
在ECM(工程链管理)方面,材料开发、产品开发、生产技术和制造各项功能紧密合作,同时还通过充分利用平台化技术提高整个集团的开发效率,持续创造出新产品,将客户的需求“转化为实体”。

而在ECM方面创造出的流程、设备和新产品会在SCM(供应链管理)工序系统中得到量产化,并在生产管理体系中与客户信息和生产信息结合。借此,我们得以迅速及时地向客户“提供价值”。(► P.31村田的产品制造领域)

打造出竞争力的村田的产品制造

村田的产品制造领域

村田将通过本公司将价值从供应商处传递给客户的SCM轴线及进行产品开发及与其相关的流程开发及设备开发的ECM轴线视为广义的产品制造领域。在产品制造方面,我们正在对各个领域进行强化,同时通过紧密关联起SCM和ECM这两条轴线,发挥作为村田竞争力的“将需求转化为实体的能力”和“提供价值的的能力”。

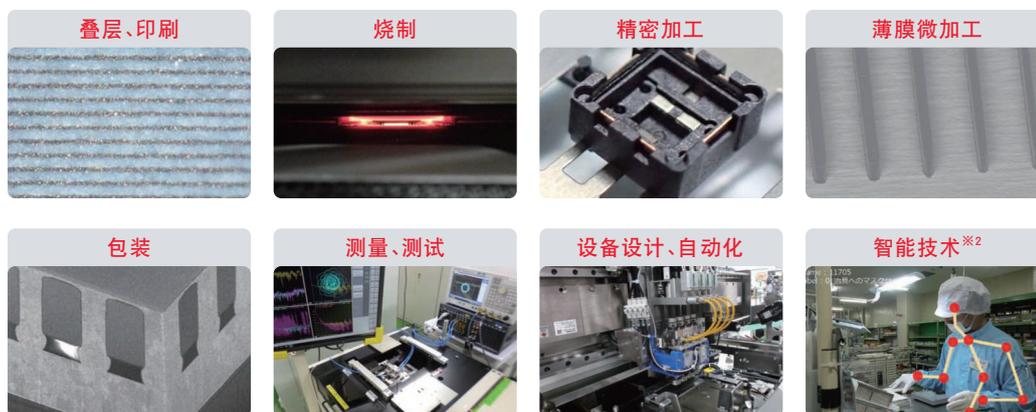


支持新产品创造的生产技术

村田重视并行工程^{※1},负责流程和设备的开发的生产技术部门从新产品开发的早期阶段开始就通力合作,开发、设计并制造具有高经济性、高安全性和高质量的特有内部设备。我们还整理了作为村田的产品制造的基础的核心技术,从战略角度上聚焦于能成为

未来的竞争力的关键技术,致力于极具挑战的开发主题。进一步展望10年后的未来,我们将站在“环境”和“现场与人”这两个全新角度开发革命性技术,促进社会价值和经济价值的良性循环。

生产技术的领域



※1 在制造业的产品开发工序中,通过同时进行多项业务提高开发效率、缩短开发时间的方法
 ※2 通过充分利用机器人、IoT和AI等新技术,解决提高生产线的生产效率和提高质量等产品制造课题

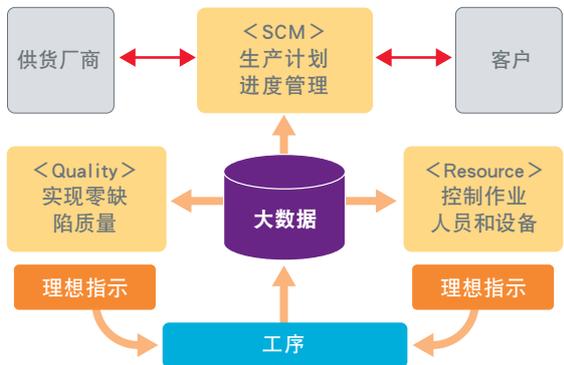
实现高质量的品质管理体系 (M-QMS)

为持续保证实现超出客户期待的Murata Quality,我们将关于产品制造的所有活动集中到了同一项机制,即M-QMS之中。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,追求受到所有客户信赖的品质。村田充分利用先进的故障分析技术、可靠性技术和质量技术等,通过基于五现主义的活动,从产品质量和服务质量出发,不断改善设计、采购、生产、销售、人员、物品、机制、技术的全部流程和系统,推进保持理想状态的活动。我们的目标是让每一位员工都能感受到工作的价值、提高工作质量,解决客户的课题,进而解决社会课题。



满足客户要求的管理体系

为满足客户要求,村田开发、维护并运行了特有的生产管理体系。



该生产管理体系有三大功能。首先是供应链管理 (SCM) 功能,该功能根据来自客户的订单信息制定生产计划,并将其与回复交货期和从供应商处订购材料关联起来。其次是根据生产计划进行实际生产,并基于生产信息 (大数据),以实现零缺陷 (不良率为零) 为目标提供关于制造条件和改善的指示的功能。最后是监测作业人员和设备等资源的工作状态,并提供关于资源增减、生产顺序等的指示的功能。充分利用这些功能,满足越来越高度化、多样化的客户要求。

支持产品制造现场的人才

人才是实现卓越的产品制造的基础,村田特别重视对现场改善人员和负责维护设备的维护技术人员的培训。

培训现场改善人员这一举措的目的是重点使活跃在制造现场第一线的制造监督人员和作业人员掌握支持产品制造竞争力的“改善技术”。现场改善人员的数量每年都在增加,到2022年3月底总数约为1,750人,已成为推动现场改善的主要力量。

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

内外主要生产基地的“维护训练场”向员工传授,通过培训提高他们的技能水平。



维护训练场一景

持股人参与

与利益相关者的交流

企业得不到社会的信任就无法开展业务活动。因此,村田认为有必要认真听取客户、员工、股东、投资者、供应商、地区社会的各位人士等利益相关者的意见并

满足其要求。此外,村田希望通过与利益相关者的不断交流,共同创造新的价值,以此实践公司信条和实现持续成长。

	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。	<ul style="list-style-type: none"> • 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一位员工在日常工作中感受到工作价值并能持续成长的企业。为了形成这样的企业文化,我们正在开展各种环境改善工作和举措。 (▶P.59村田的人力资本——加强人才基础和组织力量) (▶P.73安全、安心的职场和健康经营) (▶P.75尊重人权和多样性)	<ul style="list-style-type: none"> • 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。	<ul style="list-style-type: none"> • 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.81供应链管理)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 面向供货厂商的说明会 • 对供货厂商的现场监督 • 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.77与区域社会的共生)	<ul style="list-style-type: none"> • 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和电子工作教室的开设 	总务负责部门

^{*}CS和ES: 请参阅▶P.29村田的经营资本和竞争力。

具体事例介绍

与员工开展 对话

增强他们对自主分散式的组织的理解,将组织改革作为目标

为了在不断加剧的环境变化中也一如既往地实践公司信条、提供价值并持续成长,村田将实现自主分散式的组织运营作为目标。为了实现这一目标,每一位员工都有必要改变自己的行为,为此我们举行了有董事参加的小组讨论会。在会议中,董事们就如何在各自的组织中和立场上实践自主分散分享了自己的经验和想法,并与员工交换了意见。对此,员工们评论说“重新感受到了持有对自主分散的特有解释和意见并依此行事

的重要性”、“亲身体会到了创造价值时共享多种意见的好处”。今后我们也将孕育一种组织文化,让员工对组织改革举措产生共鸣、怀着认同感将其付诸实践。



自主分散小组讨论会的情形

与股东、投资者的 对话

通过持续开展建设性对话,与股东和投资者共同创造价值

为了让股东和投资者深入了解村田的经营思维方式和经营情况等,我们开展了多种多样的IR活动。不限于负责IR的部门,包括社长在内的经营层也有了更多与各位分析师和机构投资者直接对话的机会,仅在过去一年间就开展了700多次对话。此外还通过股东大会等方式与个人投资者开展了对话。负责IR的部门会与董事和执行董事以及公司内部的相关部门共享通过这些对话获得的宝贵意见,并将其反映到本公司的

经营战略制定和披露财务与ESG相关信息的扩展举措中。在公司内部IR活动^{*}中,我们也开展了意见反馈工作,并将其与推动全体员工参与共同创造价值的举措关联起来。



于2021年度举行的信息说明会的情形

^{*}通过将机构投资者等人士的意见反馈给公司内部,为员工提供重新审查公司存在的课题的契机的活动

与地区社会的各位人 士开展对话

共同实现可持续发展的社会

村田重视与地区社会的各位人士的交流,并开展了多种活动助力实现可持续发展的社会。在出云村田制作所(岛根县),我们不仅到当地小学上门讲授SDGs相关课程,还在该小学开展了多项活动,包括共同制作融合了孩子们对可持续发展的美好世界的愿望和员工们达成SDGs的决心的未来地图、发起减少食物浪费的挑战,让孩子们比赛能否吃完午餐。通过这种方式,村田不仅作为企业致力于解决社会课题,

还为每一位员工创造了契机,让他们在与地区社会的各位人士合作解决身边问题的同时收获乐趣,思考能够做出怎样的贡献并采取行动。



共同制作未来地图的情形

以实现Vision2030(长期构想)的理想姿态为目标

为应对瞬息万变的环境变化,持续提高企业价值,我们于2021年制定了更为具体地展示了站在长远角度应当追求的方向性和必要准备的“Vision2030”。而为实现Vision2030的理想姿态展开的第一个阶段便是“中期方针2024”(2022年度至2024年度)。在中期方针2024中,我们提出了新的社会价值目标。我们不仅提出了经济价值目标,还提出了采取措施为解决社会课题做出贡献的目标,以期促进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。



Innovator in Electronics

以村田的创新创造社会价值和经济价值的良性循环，
为实现富饶社会做出贡献。

深深扎根于社会基础设施

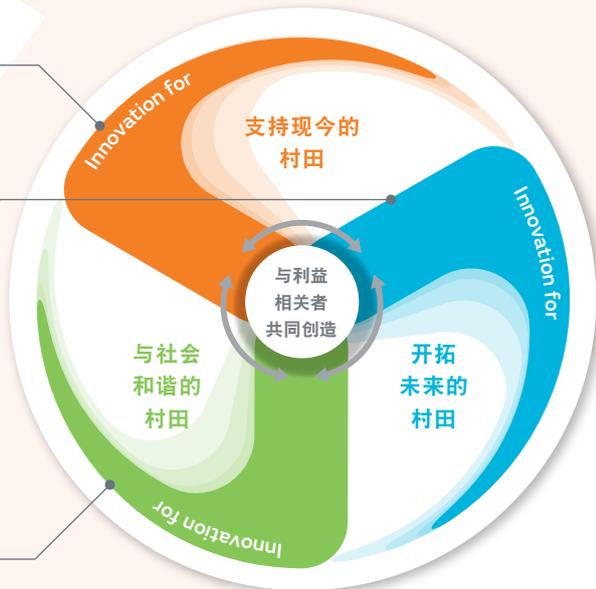
在丰富人们的衣食住的社会基础设施中，村田的电子元件被作为不可或缺的产品使用。
村田今后也将通过不断创新来满足社会需求，致力于元件的发展。
村田的元件广泛、深入地扎根于社会，支撑着日常生活的“现今”。

加速解决社会问题

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

追求可持续发展的业务流程

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



全球首位的元件制造商

~村田成为客户和社会的理想的选择~

成长战略

基础事业的深化和商业模式的发展



实施四项经营改革



中长期视角的环境变化

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

Vision2030

通过反推稳步开展准备工作

回顾中期构想2021

2018年,我们制定了“中期构想2021”(2019年度至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,同时让每一位员工都能发挥出自己的能力、感受到工作价值并得到成长。为了保持健康发展的趋势,我们设定了3个全公司经营课题并推进了相关举措。



全公司经营目标

	目标	2019年度	2020年度	2021年度	与目标相比
销售额	2万亿日元	1.53万亿日元	1.63万亿日元	1.81万亿日元	△1,875亿日元
营业利润率	17%以上	16.5%	19.2%	23.4%	+6.4%
ROIC (税前)*	20%以上	16.1%	18.5%	22.6%	+2.6%

*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)

【销 售 额】尽管随着汽车电子化的发展和5G的普及,对元件的需求持续增长,但受到锂离子二次电池和通信模块的业务资产重组重新审视工作等的影响,销售额低于目标。

【营 业 利 润 率】各种产品利润率提高、产品结构改善、在需求旺盛的背景下增加产量带来的开工率利润加之日元贬值的影响,这些因素综合起来,使得营业利润率显著高于目标。

【ROIC (税前)】虽然增加了对于新建建筑物和用于增加生产能力的设备的投入资本,但由于营业利润增加,ROIC (税前)高于目标。

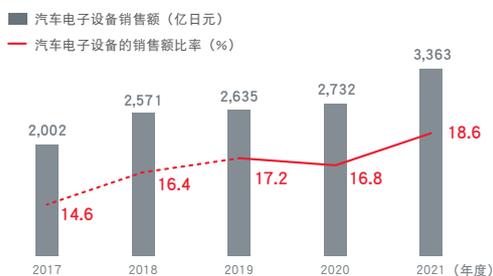
全公司经营课题

	实践资产组合经营	飞跃性提高生产效率并构建稳定的供给体制	人、组织和社会的和谐
中期方针2024	<ul style="list-style-type: none"> 判定能够得到发展的业务,获取这类业务所需的经营资源,并进行优化配置。站在市场的角度,将经营资源集中于通信和汽车业务。 从长远角度出发致力开辟新业务。在能源和医疗保健市场,继续向限定的业务和产品领域发起挑战。 打造并强化有助于实现可持续发展的竞争力。 	<ul style="list-style-type: none"> 使用AI和RPA等的各种方法,直接或间接提高劳动效率。 提高需求预测能力,通过预测需求的变化,建立有备无患的开发和生产体制。 通过跨组织和场所,及时掌握整个价值链的信息和产品流动情况,灵活应对需求的变化。 	<ul style="list-style-type: none"> 打造能够吸引支持成长的人才的公司和能够促进成长的组织。 孕育能够实现“信任和尊重”的组织文化,实施业务流程改革。 运营业务时不仅要遵守法律法规,还要与社会相协调。
成果	<ul style="list-style-type: none"> 推进引入业务评估模型等跨全公司部门的项目(重新审视产品战略和强化针对汽车市场采取的举措) 进行并购和战略性联盟 	<ul style="list-style-type: none"> 通过引入生产计划制定系统(SCP)改善间接业务 加强为实现智能工厂化采取的举措 	<ul style="list-style-type: none"> 实施员工调查,根据调查结果推进组织文化改革 设定以社会问题为起点的重点课题、设置KPI、推进体制构建
下一个中期阶段的课题	<ul style="list-style-type: none"> 开辟新业务、实践三层资产组合经营 重新评估业务领域,在通信、移动、环境、全人健康四个业务领域推进业务扩张 	<ul style="list-style-type: none"> 不限于单独的ECM和SCM,将DX的应用范围扩大到“广义上的产品制造”,提高生产效率 强化应对地缘政治风险等变化的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 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 建立将为解决社会课题所做的贡献与业务发展结合的机制

实践资产组合经营

为了追求资本效率而不是追求规模,我们引入了业务评估模型作为根据多方面指标进行业务评估的框架。其结果是,我们重新审视了锂离子二次电池和通信模块的业务战略。

我们致力于通过这种业务评估模型提高课题业务的资产效率,同时聚焦于重点市场之一——汽车市场的产品,实现技术的差异化和扩充,不断优化制造基地。采取这些举措的结果是,截至2021年度,汽车电子设备的销售额在全公司销售额中的占比增长到了18.6%。



另一方面,为了获得新的技术并将其与村田培育至今的核心技术结合、为客户提供优质产品,我们进行了并购和战略性联盟。我们分阶段投资并收购了拥有适用于5G等高频带的滤波器技术“XBAR技术”的Resonant公司。另外,我们还完成了对拥有能够降低移动终端射频电路耗电量的“Digital ET技术”的Eta Wireless公司的收购。今后,我们还将继续根据面向未来的技术战略推行并购等举措。

此外,我们还致力于加速开辟新业务,例如通过与帝人富瑞特共同成立合资公司PIECLEX,开发将人体运动转化为电能并发挥抗菌性能的纤维产品等。

在下一个中期阶段中,我们将开辟新业务、改善三层资产组合经营,同时力争在四个业务领域扩张业务。这四个领域包括“通信”和将汽车的概念从In-Car拓展到Out-Car的“移动”这两个我们已在中期构想2021中重点投入了经营资源的基础领域,以及“环境”和“全人健康”这两个挑战领域。

飞跃性提高生产效率并构建稳定的供给体制

为了提高预测需求的能力和生产计划的效率,我们引入了生产计划制定系统(SCP)。今后,该系统的应用范围将从国内制造基地拓展到海外工厂。在商品物流方面,我们也采取了将货物从海外工厂直接运到客户手中等措施,对仓库业务进行根本性改革,致力于优化物流和提高劳动生产效率。

此外,作为促进智能工厂化的举措,我们致力于使

用AGV^{※1}和AMR^{※2}提高运输业务的效率,并通过数据挖掘降低质量成本。

在下一个中期阶段中,我们将站在“广义上的产品制造”的角度,将DX的应用范围扩展到不限于制造现场的ECM和SCM,同时致力于加强风险管理,为环境的显著变化做好准备。

※1 Automatic Guided Vehicle 无人运输车

※2 Autonomous Mobile Robot 自主行走运输机器人

人、组织和社会的和谐

为了掌握员工的满意度和需求,我们在全球范围内实施了调查。根据调查结果,各组织已着手提炼现存的课题并实施具体对策。

此外,为了明确应以社会问题为起点致力解决的重点课题,我们设定了重点课题。为了推进解决每项重点课题,我们设立了CSR统辖委员会及其下级组织,

还建立了董事会审议的框架。为就需要横跨组织活动的主题持续开展讨论落实各项举措。

在下一个中期阶段中,我们将投入更多努力,进一步提高员工的敬业度。同时,为了加快落实解决每一项重点课题的举措,我们将建立并运行促进为解决社会课题所做的贡献与业务发展的结合的经营管理制度。

环境认知与中期方针2024中设定的四个中期经营课题

在以实现长期构想“Vision2030”的理想姿态为目标的第一阶段“中期方针2024”中，除了彻底解决延续自“中期构想2021”的持续性课题，我们还将通过从长远角度掌握环境变化进行反推，致力解决设定的四个中期经营课题。

延续自中期构想2021的持续性课题 ▶P.37

从中长期视角
掌握环境变化

中长期的环境认知（机遇和风险）

电子产品领域的扩大



向可持续发展社会转变已成为全世界的共识，从ESG角度出发的举措将带来企业价值的提升

向可持续发展社会的转变



预计村田所处的业务环境的变化将加剧，为此需要在更加接近现场的领域迅速做出决策并实施，并通过反推预想未来情景以进行业务运营

数字化的发展



竞争力将由能否妥善应对数字化社会的进展决定

由于应用的普及，客户的定义正在发生变化，所需的价值也在向软件 and 解决方案转移

地缘政治风险增加



由于5G的普及和汽车的电子化和电动化，对电子元件的需求将会增加

环境保护的重要性日渐增加，以人口老龄化的发达国家为主，延长健康寿命也逐渐成为重要主题，与环境 and 全人健康有关的事业机会将因此增加

人口结构和权力平衡的变化



进入后新冠时代，工作方式将随着数字化工具得到充分利用等因素逐渐多样化，争抢DX人才的竞争也将加剧

建立能够应对日本国内出生率下降和人口老龄化导致的劳动年龄人口减少、地缘政治风险的增加和商业模式多样化的供应链至关重要

对后新冠时代社会的应对



伴随着行业结构的变化，将出现新的客户，价值链也将发生变化

随着电子元件在大众消费市场的商品化和新兴国家的崛起，着眼于地缘政治的权力平衡和国际社会格局的变化等长远角度的变化的筹备观点将更加重要

中期方针2024中设定的四个中期经营课题

推进 经营改革

创造社会价值和经济价值良性循环的经营

推进加强气候变化对策等为实现可持续发展社会采取的举措,同时开拓创新,促进解决社会课题,并将创新与事业机会结合

实践自主分散式的组织运营

为了持续实践公司信条、提供价值并继续成长,以成为注重“自主性”、“整体性”、“进步性”三者的自主分散式组织为目标进行改革

基于假设思维的应对变化式经营

提高针对业务环境变化的信息敏感度,将假设思维方法纳入经营管理制度,灵活应对变化

推进数字化转型(DX)

为了提高生产效率、创造新价值,需要对组织和工作体制进行改革,而数字化正是实现这一目标的手段,应为推进DX打下基础

升级 资产组合 经营

实践三层资产组合经营

解决改善资本效率、业务的选择与集中等持续性课题,并将其与财务成果结合,通过人力资源配置联动、纳入社会价值因素等方式完善经营管理制度,升级资产组合经营

在通过利用了多样化创新的经营促进业务和技术的更新的同时,追求各项业务的收益性、效率和成长潜力,并在4个事业机会中实践使用三层结构的资产组合经营,持续为客户和社会提供价值

确立 强健的 经营基础

加强人力资本

通过提高员工敬业度、在全球培养能够大显身手的多样化人才,强化人才基础和组织力量,持续创造价值

加强质量基础

面向各种业务建立质量保证和管理体制,实践以质量为导向的风险管理

面向2030年的 筹备

加强广义上的产品制造能力

通过构建着眼于2030年的产品制造体制、使生产效率得到飞跃性提升、创造创新技术、从根本上强化ECM轴线、改善SCM轴线等举措,提升为客户提供的附加价值

加强对经营风险的应对

针对未来的经营风险强化智能功能,同时评估重要经营风险并开展必要的准备工作

加强销售力、支撑力

及时准确地掌握社会、市场和客户的需求,强化销售力和整体运营能力(支撑力),持续提供价值

推进创新

挖掘并培育能够成为未来的竞争力源泉的技术,并通过“展示”技术实现有价值的合作。同时制定并实施知识产权战略,为技术提供支持

创造社会价值和经济价值良性循环的经营



为文化的发展做出贡献是村田的使命，村田提出的“Vision2030”的理想姿态正是通过与各位利益相关者共同创造，支持现在、开辟未来，与社会相协调，成为客户的理想选择。

我们认为，助力实现可持续发展社会与创造利润是相辅相成的，为实现这一目标，我们将通过创新持续为

客户和社会创造并提供价值，并将获得的利润再投资以进一步促进价值创造。

为此，我们以社会问题为起点，从“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”这两个角度设定了重点课题、推行了举措。

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.42



通过整个企业活动解决社会问题的举措 ▶ P.63



设定重点课题的流程

根据SDGs、全球化风险、村田的课题列出约100项的社会课题的长清单,分别对利益相关者的重要性和对村田的重要性进行了打分。在此基础上,包括代表董事在内的董事及相关人员进行了多次讨论,设定了重点课题并在董事会上做出决定。

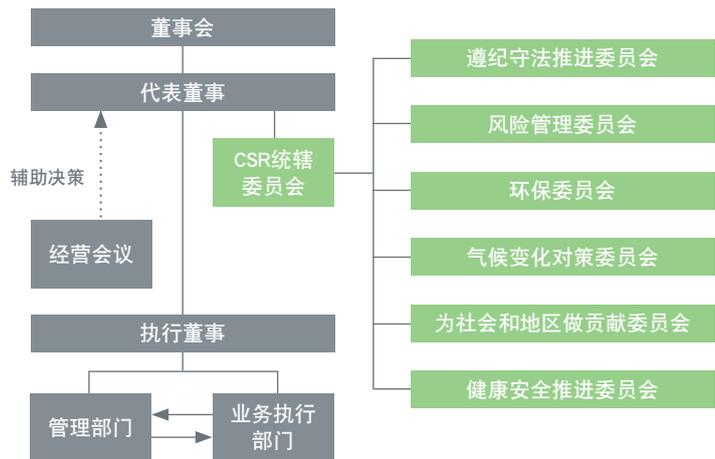
如需了解设定重点课题的流程详情,请参阅此处。

https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/way_of_thinking/materiality#id3

重点课题的推进体制

村田设置了以代表董事社长为委员长的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。通过这些组织体制,重点课题得以推进。



通过事业对解决社会问题的贡献

重点课题	抓住的事业机会	村田的贡献
 <p>通信</p>	<ul style="list-style-type: none"> 随着通信系统升级,对元件的需求增加 嵌入通信功能的应用的多样化 充分利用数据化的解决方案和服务的出现 为上述提供支持的网络基础设施建设及城市智能化的进展 XR技术的普及等现实和虚拟的融合 	<ul style="list-style-type: none"> 提供有助于已成为丰富人们生活的不可或缺的社会基础设施的通信系统和网络基础设施的稳定的高质量元件 利用持续的技术革新和在通信领域获得的知识,为通信系统的升级和应用的发展做出贡献
 <p>移动</p>	<ul style="list-style-type: none"> 随着汽车的发展,如ADAS(高级驾驶辅助系统)和自动驾驶的普及带来的安全性提升、电子化的进展等,对元件的需求增加 基于将移动本身视为服务的“MaaS(移动即服务)”概念,各种移动方式和服务的融合相继出现 	<ul style="list-style-type: none"> 通过缩小元件尺寸、提高元件性能、提升元件可靠性,助力实现安全放心的交通社会以及融合了多样化的移动方式和服务的社会
 <p>环境</p>	<ul style="list-style-type: none"> 向脱碳社会的过渡进程加快 重视产品维修、再利用和资源循环的循环经济的进展 所有产业部门的环境技术(即清洁技术)开发进展 	<ul style="list-style-type: none"> 通过具有安全放心、高效率 and 长寿命的竞争优势的电池和电源业务,为脱碳社会做出贡献 使用通信元件和功能元件监测各种环境,加速实现脱碳社会和循环经济 将本公司于流程改善过程中获得的节能化、增加可再生能源的使用的生产经验技巧向公司外部全面推广
 <p>全人健康</p>	<ul style="list-style-type: none"> 通过数码技术改革医疗保健领域 随着人口老龄化的加速,扩充预防医学和增强体质方面的举措 健康的概念发生了变化,除身体健康之外,还包括在心理和社会方面取得平衡的健康、人们对自身幸福的追求等 	<ul style="list-style-type: none"> 通过提供小型、高质量的电子元件,为加快医疗保健领域的数字化进程做出贡献 结合村田的技术和创意,为延长健康寿命、实现无忧无虑充满活力的生活提供解决方案

通过事业对解决社会问题的贡献举措事例

通信



高频设备助力通信的省电化



进入2020年代，5G得到了进一步普及，6G也预计于2030年推出。通信系统正在成为所有产业和人员的基础设施，其发展将大大改变我们的生活方式。尽管5G具有高速通信的特点，但由于要处理高输出、广频带宽的信号，5G面临着耗电量增加的课题。不仅为了提高移动终端的便利性，从气候变化对策的角度出发，降低耗电量也是亟待解决的重要课题。

村田于2021年9月收购了Eta Wireless公司，其目的之一就是解决该课题。Eta Wireless公司拥有的“Digital ET技术”通过优化与移动终端等的发射和接收功能相关的射频电路的电压，降低耗电量，有助于延长终端的持续运行时间。将村田现有的高频模块与Digital ET技术结合，就能提供耗电量更低的解决方案。村田通过改革通信技术，助力解决社会课题。



移动



借助多层陶瓷电容器（MLCC）的技术创新实现安全放心的交通社会

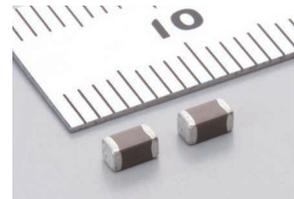


随着ADAS和自动驾驶等的普及提高了汽车的安全性、增强了汽车的功能，每辆汽车上搭载的传感器和处理器逐渐增多，而使它们正常运转所需的MLCC搭载数量也随之增加。

2021年12月，村田成功开发并开始量产用于汽车动力总成和安全系统的实现了22 μ F的超大^{※1}静电容量的MLCC，其尺寸为3216M（3.2x1.6mm）、额定电压为16V。我们利用特有的陶瓷技术和基于电极材料的微粒化和均一化的薄层成型技术实现了该产品的商业化。该产品还具备高可靠性，在检测长期可靠性的高温负载实验中，其规格满足了最高使用温度125 $^{\circ}$ C、额定电压x150%、1,000小时的条件。

今后，为响应对元件的小型化、静电容量的增加和更高可靠性的追求，我们将通过技术创新为提高汽车的安全性、增强汽车功能做出贡献，助力实现安全放心的交通社会。

※1 截至2021年12月，根据本公司调查结果



环境



将本公司的经验技巧向公司外部推广，为脱碳社会做出贡献



2022年4月，仙台村田制造所（宫城县）完成了向使用的所有电力均为可再生能源的过渡，成为了第三个^{※2}完成这一过渡的生产子公司。

此外，我们正计划在仙台村田制作所安装结合了使用本公司安全性能高、寿命长的“FORTELION”锂离子二次电池的蓄电池单元与大规模太阳能电池板的蓄电池系统。预计该系统安装后，将充分利用综合管理生产计划、电力消耗、天气状况等各种信息、优化能源使用的特有能源管理系统，减轻电力供应网络的负担。

今后这一机制将被推广到本公司的其他基地，未来，我们也将充分利用本公司积累的经验技巧、将其向公司外部推广，为实现脱碳社会做出贡献。

※2 金津村田制作所（福井县）于2021年11月、Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc（菲律宾）于2022年1月各自完成了向使用的所有电力均为可再生能源的过渡



推进数字化转型(DX)

推进
经营改革

升级
资产组合经营

确立强健的
经营基础

面向2030年的
筹备

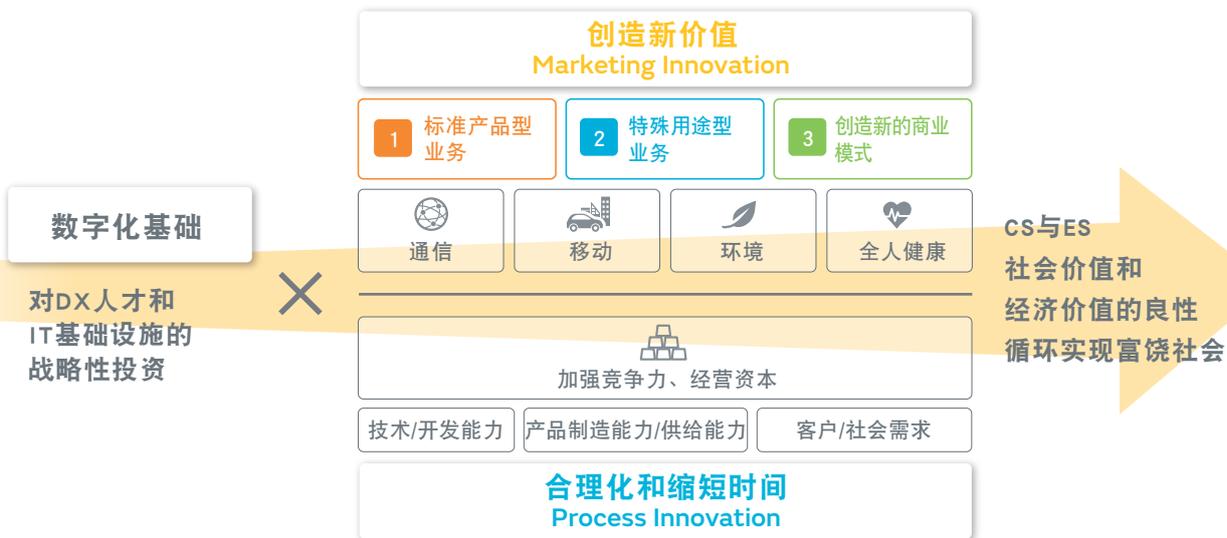
村田将数字化转型(DX)定义为“将村田内外的人和组织(业务)通过数字化自由地连接到一起,通过缩短、加快流程并使其可视化,使客户价值和竞争力得到飞跃性提升”。

数字化村田的价值创造流程指通过关联起数据和信息、业务和人员,将村田的优势“现场改革”从个别超优升华为具有整体性和进步性的“自主分散式改革”,实现公司信条“Innovator in Electronics”,进而孕育出不断发起改革的企业文化。

为推进DX着重开展工作的领域

- 重新构建优化业务轴线时被孤立化的价值链、业务、流程和系统
- 招募并培养DX人才(制度、雇用、培养)
- 促进数据的互通和利用、数据管理

基础事业的深化和商业模式的发展



充分利用数字化,在产品制造领域发起改革

为了应对劳动年龄人口减少导致的人才保障课题以及提高生产效率、物流复杂化、客户需求的升级、提高质量、创造新产品等课题,我们正在充分利用数字化致力推进智能工厂化。我们正在明确需开展工作的领域,并通过利用了AI和机器人的自动化技术和IoT等数据利用和互通技术,以建立下一代产品制造系统为目标进行改革。

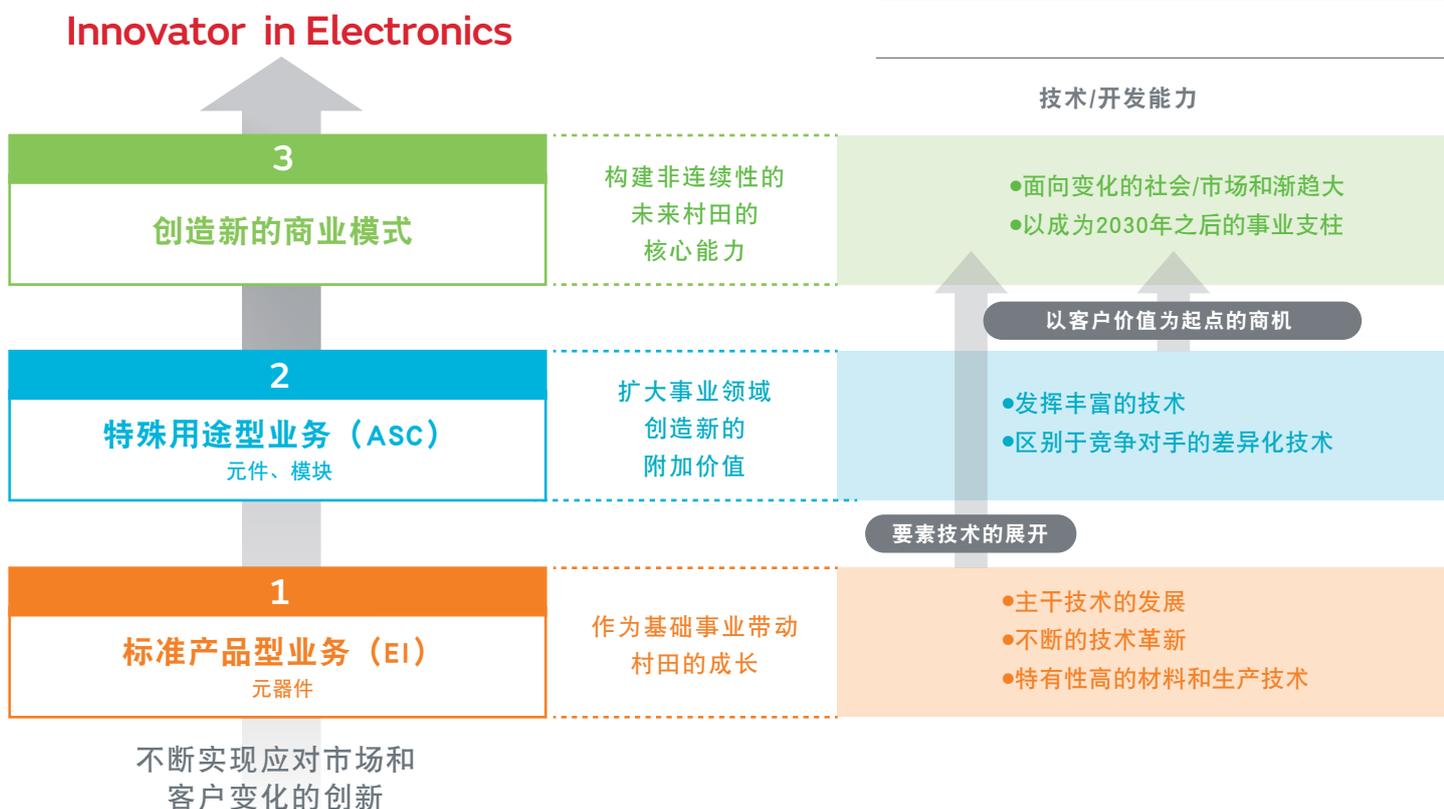
在产品制造领域充分利用数字化

- ①应对人才的多样化
充分利用机器人和AGV、加工指示系统
- ②提升制造质量
加工条件自动控制、异常预兆检测、图像识别AI
- ③提升设备效率
工作状态监控、预测性维护
- ④提升设计质量
历史信息利用数据库、开发-制造信息互联数据库
- ⑤应对生产的复杂化
生产计划、设备分配指示系统
- ⑥应对虚拟单基地化
统一工厂间、供应商、承包商的信息,提供远程支持
- ⑦促进节约能源
能源管理系统

实践三层资产组合经营



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层结构的资产组合进行管理,不断创造价值。



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层结构的资产组合。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。

旧部门类别 (~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(多层LCP产品) 电源模块 解决方案
其他		设备制作 软件销售

新部门类别 (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(多层LCP产品)
	能源、动力	锂离子二次电池 电源模块
	功能元件	传感器 时钟元件(振荡子)
其他		解决方案业务 医疗保健器械 设备制作等

创新的源泉

产品制造能力/供给能力

客户/社会需求

众商品化的事业环境的筹备

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

- 通过工艺/材料标准化进行大规模定制

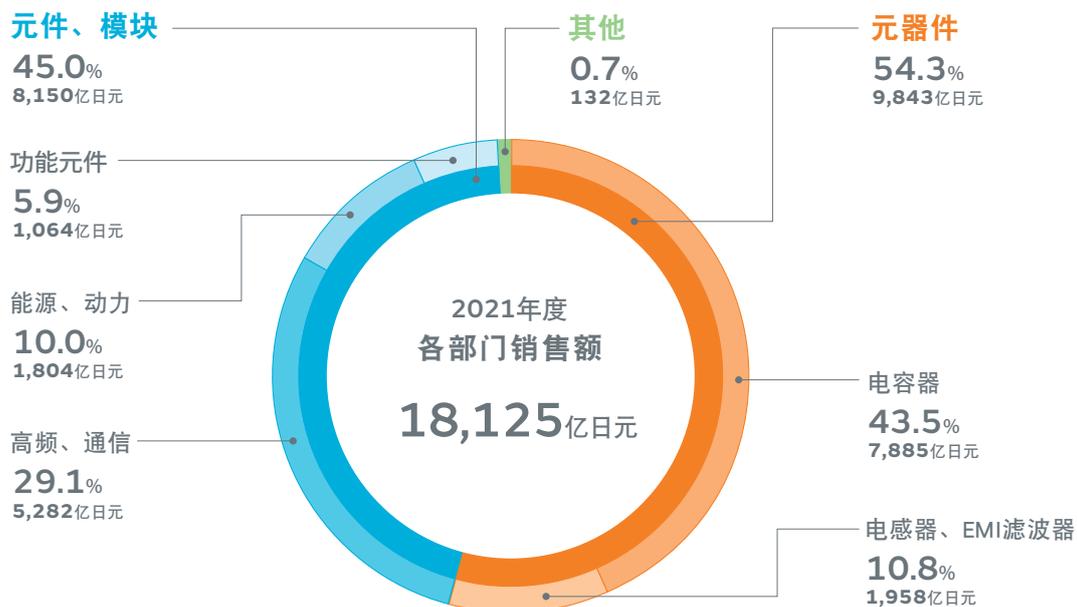
- 以产品技术为出发点通过与客户之间的协调来解决问题
- 以及时稳定的供应实现客户要求

事业机会的扩展

- 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

各部门销售额明细



1

标准产品型业务 (EI)

元器件

主要产品

电容器：多层陶瓷电容器 (MLCC) 等

电感器、EMI滤波器：电感器、EMI静噪滤波器等

第一层定义

由MLCC和电感器等元器件产品构成。这些业务自村田成立以来逐步筑成，是带动成长的基础业务。我们将继续强化技术能力、供应能力、成本竞争力和产品制造能力这些传统优势。

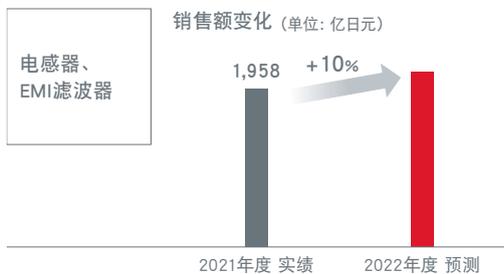
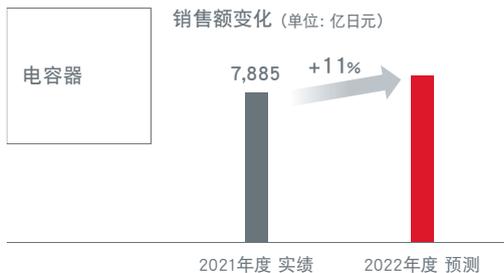
重要课题

- 以进一步巩固业务基础为目标提高业务效率
- 增强生产能力以应对通信和移动领域不断增长的需求
- 通过加速推行智能工厂举措、提高生产效率、建设海外生产基地，构建能够灵活应对环境变化和 demand 增长的生产体制

面向2030年的目标姿态

- 在不断延伸的市场中切实抓住事业机会，同时提高业务效率，实现强健的业务运营
- 承担作为第二层和第三层基础的技术战略和创造新产品的职责
- 保持对竞争对手的竞争优势
- 领导村田的ESG举措，为解决社会课题做出巨大贡献

2021年度实绩、2022年度预测



※根据2022年4月28日发布的业绩预测

业务 × SDGs

基于轻薄短小理念
实践减轻环境
负荷的MLCC

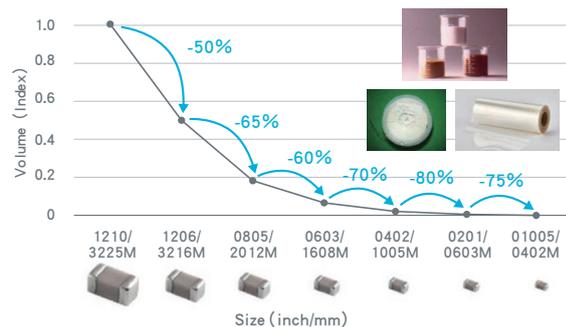


自公司成立以来，我们一直在追求MLCC的小型化，向多种市场供应产品。我们通过开发“轻薄短小”的技术满足社会需求，力求通过客户的商品提高人们的生活便利程度，为推动可持续资源的利用做出贡献。

今后，我们将继续助力电子设备的进一步小型化和多功能化，以满足日益增长的对支持5G的智能手机和可穿戴终端等小型大容量设备的需求，并通过轻薄短小化助力节约资源和能源。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/sdgs-initiatives/case2-mlcc>

基于轻薄短小理念，减少使用的材料



电容器

多层陶瓷电容器 (MLCC)



MLCC除了临时蓄电或放电,或吸收信号中含有的噪声并提取一定频率的信号之外,还具备能切断直流电,仅使交流电流通等功能,被广泛应用于移动设备、家电产品,以及物联网设备等中。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。

事业机会

- 随着5G和汽车电子化的发展,对元件的需求增长

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、高可靠性、高质量的技术能力和产品制造能力
- 遍及全球的销售体制和行业内名列前茅的供应能力
- 基于从材料到产品的一条龙生产体制的盈利能力

风险

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

成长战略

①增强生产能力以满足日益增长的元件需求

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

②根据竞争对手的崛起等风险,制定并实施成长方案

在未来有望实现增长的MLCC市场中,与现有竞争对手的竞争预计将加剧。为了注意竞争环境,我们致力于实现可持续的业务发展。

③通过创造持续的创新和完善的供应体制,保持高市场份额

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

TOPICS

建设新生产建筑以增强生产能力

为了应对中长期内MLCC需求的增长,村田一直在增强日本国内外生产基地的生产能力。2021年度,村田开始在泰国和出云村田制作所(岛根县)建设新生产建筑。新建筑分别预定于2022年度和2023年度竣工。



出云村田制作所 新建筑落成想象图

电感器、EMI滤波器

电感器（线圈）



事业机会

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

竞争对手

TDK（日本）、太阳诱电（日本）、乾坤科技（台湾）、顺络电子（中国）等

优势

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

风险

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

成长战略

①为客户提供提供掌握市场变化的新价值

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

②通过结合开发能力和基础技术,供应满足市场需求的产品

村田制作了未来五到十年的市场、产品和技术的路线图,预测未来需求进行产品开发,以迅速将客户所需的

产品商品化。村田还拥有作为开发和产品制造技术的叠层、绕线和薄膜等多种制法和工艺。我们通过结合先进的材料开发、产品开发、工艺开发和基础技术（模拟、可靠性评估、安装技术、应用），供应满足市场需求的产品。

③扩充全球客户支持体制

随着车载市场中汽车电子化的发展和通信市场中5G的扩张,对静噪的需求将进一步增长。我们将通过利用位于日本、欧美、中国等世界各地的八家分公司的EMC实验室为客户提供静噪支持、新的产品和解决方案加深与客户的关系,同时不断追求尖端技术,力争成为“名列前茅的EMC解决方案供应商”。

※Q是Quality Factor的缩写。Q值越高,电感器的特性越强

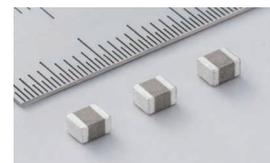
TOPICS

推出顺应汽车电子化发展的新产品

随着汽车电子化的发展,我们开发了各种产品以满足多样化的客户需求,其中很多已经实现商品化。最近,我们推出了大电流功率电感器和接口用电感器。

- 车载用3225(3.2×2.5mm)尺寸超高电气特性金属功率电感器“DFE32CAH_R0系列”

- 2012(2.0×1.2mm)尺寸车载PoC[※]电路用超小电感器“LQW21FT_0H系列”



DFE32CAH_R0系列

※Power Over Coax将信号线和电源线合并到单根同轴缆线中的技术

2

特殊用途型业务 (ASC)

元件、模块

主要产品

高频、通信：表面波滤波器、多层设备芯片、高频模块、树脂多层基板（多层LCP产品）、通信模块、连接器等

能源、动力：锂离子二次电池、电源模块等

功能元件：传感器、时钟元件（振荡子）等

第二层定义

由表面波滤波器、高频模块、树脂多层基板（多层LCP产品）、通信模块、锂离子二次电池、传感器等设备和模块产品构成，是随着手机和智能手机的发展确立了商业模式的业务。除了追求实现与竞争对手的技术差异化，我们还充分利用丰富的技术储备、以产品技术为出发点与客户进行磋商以解决课题、及时稳定的供应等优势拓展业务。

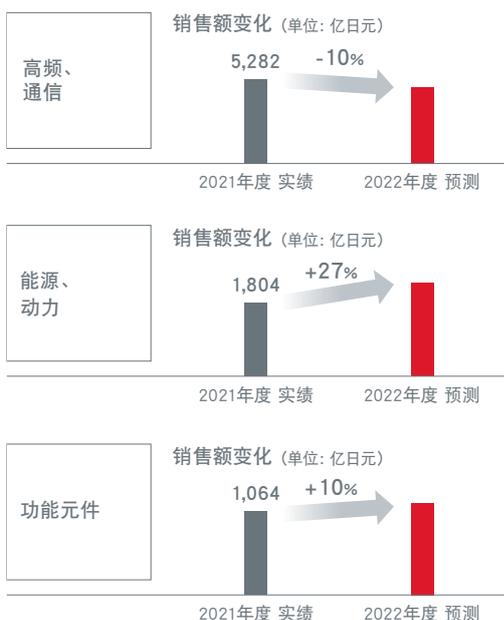
重要课题

- 确立区别于竞争对手的差异化技术
- 严格标准化工艺和材料、满足变种变量生产的要求、推进大规模定制
- 强化收益性较低业务的财务体制

面向2030年的目标姿态

- 从以智能手机为核心的市场开始，进军更多市场
- 确立差异化技术，开发并生产有助于第二层业务发展的产品
- 助力创造第三层商业模式

2021年度实绩、2022年度预测



※根据2022年4月28日发布的业绩预测

业务 × SDGs

村田的电源模块助力节约能源



数据中心是支持5G、AI、IoT和大数据等技术发展的关键基础设施。近年来，数据中心能源消耗激增的问题已成为全行业共同面临的课题。为解决这一课题，村田的电源模块持续在元件层面上追求高效率、低发热、低占地面积和低噪声，以助力节约能源。

在接受80PLUS[®]认证的村田电源模块中，约80%获得了超高级别的钛金认证。今后，我们也将继续凭借“高效率”这一优势，向电源市场的进一步节能化发起挑战。

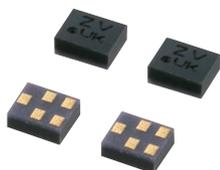
<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/sdgs-initiatives/case1-power>

※由80PLUS计划 (<http://www.80plus.org>) 推进的电器设备省电化计划



高频、通信 1

表面波滤波器 (SAW滤波器)



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,需要具备仅使所需的频带通过、滤除无用的频带噪声特性的高性能滤波器。

事业机会

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

优势

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

竞争对手

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

风险

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

成长战略

①通过实现高附加值产品的差异化、强化成本竞争力,保障盈利机会

利用村田特有的I.H.P.技术和TC-SAW技术,同时强化与新技术的结合,努力通过提高生产效率增强成本竞争力,以此应对低成本制造商的崛起。

②量产使用了XBAR技术的滤波器

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

③在因5G而不断扩大的通信市场中充分发挥村田的优势,探索全新用途和客户

由于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。此外,随着5G的引入,滤波器需要搭载的频带组合变得更加复杂,所需技术的难度也越来越高。村田将充分发挥技术能力优势,力争在新市场扩展业务。

TOPICS

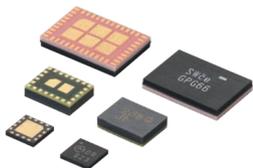
展望5G的全面普及,获得“XBAR技术”

2022年3月,村田收购了Resonant公司并获得了其高度特有的“XBAR技术”。XBAR技术能够在高频带实现优异的高衰减、低损耗和高陡峭度等特性,从而进一步抑制了使用传统技术时不得不接收的噪声信号。XBAR技术对于5G等高速舒适的无线通信的实

现而言至关重要。村田正将迄今为止在SAW滤波器和I.H.P.SAW滤波器等领域培育的滤波器技术、工艺技术和产品制造能力与XBAR技术结合,供应性能更加优异的高频滤波器。

高频、通信 2

高频模块



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

事业机会

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

优势

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

竞争对手

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

风险

- 地缘政治风险增加带来的客户和元件供应商动向
- 低价模块制造商进军市场

成长战略

①投资能够实现差异化的技术,实现业务发展

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

②让Digital ET技术发挥作用

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

③强化基础能力,进而提高在持续增长的市场中的地位

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

TOPICS

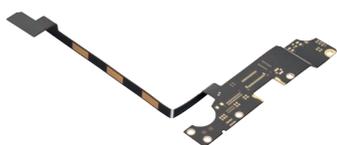
通过并购获得差异化技术

村田预计到对模块的需求将增加,自2010年代以来一直在进行并购以强化业务。2012年,瑞萨电子将蜂窝用PA业务让渡给村田,2014年,村田收购了使用硅基材料生产开关IC的Peregrine Semiconductor公司。通过这些举措,村田将能够实现模块差异化的半导体技术引入了公司内部,并通过

将其与表面波滤波器等无源设备和封装技术这些一直以来的优势结合,扩展了高频模块业务。我们还于2021年收购了Eta Wireless公司,以获得关于降低耗电量的新技术。我们致力于通过强化经并购获得的差异化技术实现业务发展。

高频、通信 3

树脂多层基板（多层LCP产品）



多层LCP产品,是用LCP(液晶聚合物)薄片堆叠而成的树脂多层基板。它具有优异的高频特性,可通过低吸水性实现性能稳定的基板,同时由于不需要连接层,所以为薄型,也可以进行复杂的弯曲加工。运用村田的全层一次性叠层技术还可实现更多层,能够进行高自由度的设计。被应用于智能手机和可穿戴设备等,为设备的小型化、薄型化、高性能化、低功耗化做出了贡献。

事业机会

- 以5G和UWB(Ultra Wide Band)为代表的高频通信市场的扩大
- 充分利用低吸水性、保持形状特性等特性助力客户达成课题

优势

- 高频带的低传输损耗性能优势
- 可进行更多层、低吸水性、复杂的弯曲加工的弯曲性能
- LCP的丰富量产实绩

竞争对手

臻鼎科技(台湾)、台郡科技(台湾)等

风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈
- 需求因客户改变设计而变动

成长战略

①推进面向新业务领域和新客户的销售规模扩大活动

村田不满足于现有业务领域的收益,将致力于强化公司内部协同效应、扩大客户基础、实现收益来源多样化。

②进一步强化差异化技术

在5G毫米波段和UWB领域,我们正进一步强化特性方面的竞争优势。

③通过推进智能工厂化并开发能够降低成本的技术提高生产效率

我们将持续开展提高生产效率的活动,以此强化产品制造能力和成本竞争力。

TOPICS

5G毫米波段和UWB(Ultra Wide Band)领域的事业机会

由于5G使用了毫米波等超高频,因此在充分利用了多层LCP产品的特点——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。而且,使用的频率越高,就越能在传输损耗方面发挥对竞争对手的技术的优势。此外,充分利用低吸水性的特点,能够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搭载到智能手机上以用于数字密钥认证的事例,预计市场将会扩大。具有高频率稳定性的多层LCP产品在UWB中也非常适合用作天线。多层LCP产品以高性能材料和叠层技术、高频技术为基础,我们将其与村田特有的创意结合,致力于实现业务发展。

高频、通信 4

通信模块



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

事业机会

- 5G普及和扩大
- 正式探讨Beyond 5G
- 随着IoT社会的发展,汽车和各类设备将更普遍地搭载无线通信

竞争对手

u-blox (瑞士)、LG Innotek (韩国)等

优势

- 利用特有的树脂多层基板(多层LCP产品)的毫米波模块
- 实现小型、高性能和高可靠性的设计技术
- 提升连接性能的软件技术
- 充分利用了在智能手机用业务中培育的通信知识的产品方案提供能力以及与客户的伙伴关系

风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈
- 自动驾驶等新应用发展缓慢,导致新产品延后推出

成长战略

①重新审视资产组合

重新审视以智能手机为中心的业务结构,致力于在在今后有望实现增长的移动和IoT为中心的多样化的领域扩展业务。

②开辟新市场,开发新产品并扩大销售规模

随着通信系统的变化,事业机会将增加。对此,我们正播下未来的种子。

③强化体质,以期在通信领域进一步扩大市场

我们将进一步强化开发与制造之间的合作,打造更粗更短的价值链,追求能够有效满足客户多样化需求的生产体制。

TOPICS

重新审视资产组合,挑战新市场

重新审视迄今已取得显著成长的偏重智能手机的业务结构,在不断扩大的全新多样化的市场中抓住通信领域的事业机会。我们致力于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、发挥可提升连接性能的软件技术等优

势,针对5G和新的通信标准等各种变化迅速并持续供应产品。同时我们也将在今后更加多样化的环境和全人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。

能源、动力

锂离子二次电池



村田的锂离子二次电池分为圆柱型、软包型和纽扣型这三种。其中,我们特别注重的圆柱型具备高输出、安全、长期保存、高温特性的优势。村田将发挥这些优势,扩展正在随着脱碳和节能化、可再生能源化的趋势而扩大的小型驱动系统和蓄电池市场的业务,进而为创造富饶社会做出贡献。

事业机会

圆柱型

- 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)
- 运用天然能源、自产自销和停电等时的备用

小尺寸型

- 用于汽车、医疗、可穿戴设备、IoT的小型电池需求增加

优势

- 兼具高质量的高输出技术
- 实现抗冲击和小型化的封装技术

竞争对手

三星SDI(韩国)、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
- 资源枯竭风险和地缘政治风险加剧导致资源价格上涨
- 全球范围的环境管制,地产地销的趋势

成长战略

①进一步强化差异化技术

强化村田基于卓越材料技术的技术优势,在成长市场中拓展业务。

②将村田的环境贡献业务确立为业务基础

我们致力于通过使用了本公司特有的正极材料为橄榄石型磷酸铁锂的寿命长、安全性能高的锂离子二次电池“FORTELION”的蓄电池等产品,在环境领域获得事业机会。

③及时投资、强化产品制造,构建起稳固的业务基础

为了在未来实现稳定成长,我们将专注于能够充分发挥优势的市场,同时强化产品制造能力以充分发挥差异化技术的优势。

TOPICS

使用村田的电池助力创造富饶社会

锂离子二次电池被视为环境相关事业机会中业务拓展的根基。锂离子二次电池能够助力实现安全性、可再生能源化和节能化,符合社会课题的需要。本公司的电池业务、电源业务及融合了这两项的蓄电

池业务的发展也值得期待。短期内,面向电动工具的电动化正在推进,展望中长期,在脱碳化的推动下,预计电池能够被运用于更广泛的用途。我们将向世界提供发挥了村田优势的产品,助力实现脱碳社会。

功能元件

传感器



传感器是一种电子元件,能够将我们周围的各种能量转换为易于人类和机器处理的信号和数据。村田拥有多样化的产品阵容,包括使用陶瓷材料技术和微机电系统等微加工技术的高性能高可靠性设备、使用磁阻元件的设备以及模块。

事业机会

- ADAS和自动驾驶的普及使高精度传感器的市场扩大
- 随着汽车电子化的发展,对元件的需求增长
- 随着使用AI和云技术的服务的扩展,传感器节点的必要性凸显
- 通过与公司外部合作伙伴企业共同创造价值创造新的需求

优势

- 特有的微机电系统设计、加工、封装技术带来的低噪声、高灵敏度、高精度、稳定性、可靠性
- 丰富的传感器技术储备与多样化的产品阵容
- 通过使用各种材料实现元件的差异化,为客户创造价值、提供方案

竞争对手

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

风险

- 与竞争对手的竞争日益激烈
- 针对外部环境变化带来的需求的新产品延后推出
- 获取技术以应对多样化的市场需求

成长战略

① 创造核心技术并投资于能够发挥优势的应用

随着移动、IoT市场的成长,预计需要传感器的功能将显著增加。我们致力于聚焦能够发挥村田优势的领域、扩展传感器业务,以应对不断扩大的事业机会。

② 谋求技术差异化,与合作伙伴共同创造新的价值

我们将进一步打磨技术能力优势、致力于与合作伙伴共同创造价值,以不局限于现有领域的新构想向业务发起挑战。

③ 构建SCM,优化产品价值

传感器具有需要多品种少量生产的特性,而我们将构建起在实现产品差异化的同时,还能为客户提供价值、满足多品种生产需求的工艺。

TOPICS

以多样化的传感器技术应对自动驾驶技术的进展

在今后有望实现成长的自动驾驶市场,为了让车辆安全、舒适地行驶,对传感技术的需求正在增加。需求包括能够在行驶时更加准确地测量车辆的位置、姿态和方向的MEMS惯性力传感器,用于自动停车和防止停车时误启动所需的能够检测周边情况的超声波传感器,有助于各种设备的过热保护和温度检测,能够提高车辆性能、确保车辆稳定运行的热

敏电阻。

这些传感器正是能够发挥村田优势的业务领域,我们将针对这一持续增长的市场,以差异化技术抓住事业机会。



陀螺仪加速度复合式传感器

3

创造新的商业模式

■ 致力于第三层的背景和定位

随着5G的普及、数字化的进展、汽车的电子化以及随之而来的Out-Car领域的全新事业机会等，村田所处的电子领域正在扩大，客户的定义预计也将随之发生变化。例如，在通信领域，向智能手机制造商供应元件和模块是村田一直以来的核心业务，但随着本地5G和远程医疗等需要利用通信的应用的扩展，客户正在转而追求软件和解决方案的价值。对于这些客户，我们不能仅销售电子元件，还应追求提供关于包括通信的利用方法在内的解决方案的建议。身处不断变化的社会之中，为了持续为客户提供价值，村田必须扩展其能够提供的价值。

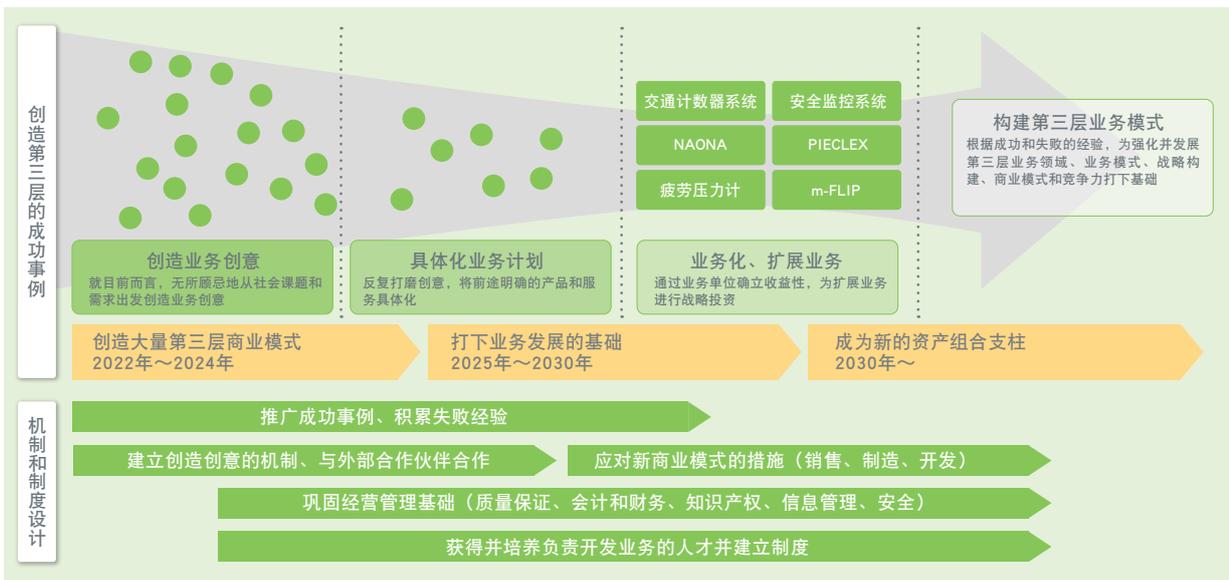
在此背景下，村田将第三层与第一层和第二层结合起来，利用其积累至今的通信等领域的知识，摆脱市场、商业对象和业务形式等传统框架的约束，发掘广阔的可能性、构建全新的商业模式。

对于一直以来作为村田基础业务的第一层和第二层，我们仍将坚定不移地通过技术改革持续提供价值。第三层被视为村田为实现长期发展而发起挑战的领域。此外，对于以村田现有的能力和结构的延伸难以应付的领域，我们进行了探讨，考虑采取与外部各方共同创造等举措。

■ 实现第三层的步骤和中期方针2024中的举措

根据中期方针2024，2030年之后第三层业务将成为资产组合支柱。为了实现这一目标，我们首先将积累起点点滴滴的微小成功，并判断能够发挥村田优势的领

域。然后，为了开辟第三层的新业务，我们将具体化人才和组织形态等战略，以解决现有的公司内部结构无法解决的课题。



事例介绍

PIECLEX

结合了村田和合作伙伴企业双方优势的新业务

村田和帝人富瑞特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。这是一项新的能源利用技术，结合了村田在表面波滤波器、传感器等产品的开发制造过程中培育的压电技术与帝人富瑞特从原材料到成品的纤维技术，能够将人类运动的力等转化为电能并发挥抗菌性能。纤维领域是靠村田现有的

能力及其延伸难以应付的业务领域，但通过与帝人富瑞特的业务合作，我们获得了新的能力，进而实现了业务化。



作业人员安全监控系统

谋求解决用户课题、提高用户体验价值的新业务

面向建筑业、制造业等需要作业人员安全管理的行业，我们与户田建设、绿安全和日立解决方案共同开发了“作业人员安全监控系统”，利用安装在安全帽上的传感器设备实时监测作业人员的生理信息和周围环境（工作环境）。该系统是一项解决方案业务，旨在应对日本人口萎缩导致建筑工人减少、现场作业人员老龄化，需要营造安全舒适的工作环

境的社会课题。解决用户课题、提高用户体验价值是“作业人员安全监控系统”业务扩展的关键因素。



交通计数器系统

利用数据解决社会课题的新业务

“交通计数器系统”是充分利用村田拿手的“通信”和“电源”技术收集交通量数据的系统，用于以存在交通严重拥堵的社会课题的东南亚地区为中心拓展数据销售业务。通过交通计数器收集的数据将用于改善交通基础设施、控制交通量，以缓解拥堵。通过这项业务，村田得以将关于确立技术、与当地公司合作以及处理各国家和地区的不同许可程序的

经验技巧平台化。其结果将是一个能够应对刚开辟数据业务的企业会面临的课题的平台，该平台也将积极推动交通量以外的数据业务的拓展。



基本想法

在村田,作为经营理念的公司信条是经营的核心,也是价值创造流程中的判断标准和行动的基础。村田还将“CS和ES”作为重要价值观,并在全球范围加强了推广活动,以加深员工对该价值观及公司信条的理解,进而在各组织和现场付诸实践。我们相信,这些持续进行中的活动与员工的工作价值和成长,以及组织力量的强化息息相关,而这些终将成为有助于解决客户课题的人力资本优势。

公司信条(经营理念)的渗透

村田在“Vision2030”中提出“实践自主分散式的组织运营”作为经营改革举措之一。随着近年来业务的快速扩张和分公司在全球的展开,每一位员工都需要比以往更加坚定地以公司信条为指南针,向着同一个方向前进。为了深化全体员工对公司信条的理解、进一步增加切身感受公司信条的机会,我们正在努力通过各种举措推广公司信条。自2009年以来,董事一共主办了427次理念推广培训,其中2021年度共举行了33次,约有共800人参加。此外,我们还将每年10月定为“公司信条月”,期间会通过在各个职场举办研讨会和对话会,为员工创造思考他们的工作与公司信条之间的联系的机会。



董事主办培训的情形

巩固并加强人力资本的方向性

迄今为止,村田已经制定了基于长期职业发展的多轨待遇制度,并在协调公司需求与个人职业规划的同时,通过实施轮岗以促进成长、开发有助于技术开发和产品制造的专业能力、培养将个人力量转化为组织力量的管理能力不断进一步巩固人力资本。

在Vision2030中,我们的目标是将应提供价值的对象范围从解决客户的课题扩展到解决社会课题,并为此创造创新。为了继续提高个人和组织的力量、实现可持续价值创造,今后我们将从以下两个角度巩固并加强人力资本。

• 培养能够在全世界大显身手的多样化人才

村田认为,多样性和包容性(D&I)指的是尊重并灵活运用种族、国籍、性别和年龄等一目了然的差异以及思想、知识、经验和观点等无形的多样性,通过不同个体之间的切磋琢磨以及跨团队的信任和合作增强整个组织的力量。此外,由于预计未来日本将面临劳动力短缺,为了在中长期内提高海外生产能力,海外分公司的人才培养将成为重要的课题。村田一直在向海外派遣日本国内员工,今后还将增加海外间接部门员工在其他分公司的工作经验的比例,强化并培养拥有全球业务经验的人才。通过这些举措,多样化人才能够大显身手,员工能力和组织能力也将得到增加,因而实现海外生产规模的扩大和现场能力的强化,进而带动经济价值的增加。此外,推进女性的活跃也被视为重点主题,对此我们制定了面向日本国内的目标并强化了举措。(▶P.75尊重人权和多样性)

• 提高员工敬业度

无论过去、现在还是将来,CS和ES始终是村田的重要价值观。CS的范围已经扩展到解决社会课题,因此有必要进一步提高肩负这项工作的员工的ES。我们相信,定期确认员工自己在日常工作中感受到了多少工作价值和成长并实施必要的措施,就能增强他们的活力,让他们成为实现Vision2030的理想姿态的助力。此外,我们还将基于“员工的身心健康”是CS、ES的基石这一认识,促进包括安全放心在内的健康经营。(▶P.73安全、安心的职场环境与健康经营)

通过自2004年以来持续进行的组织文化改革,让员工能够亲身体会到工作价值和成长的企业文化得以实现。此外,为了让形形色色的员工都能发挥出能力,我们不断重新审视工作环境和机制,致力于提高员工的敬业度。

培养能够在全世界大显身手的多样化人才

目标

海外间接员工^{※1}在其他分公司的工作经验比率
2024年度：7%、2030年度：10%

行动

- 推进公司内部轮岗制度
- 导入并推广基于GLC^{※2}的评估制度
- 员工选拔培训
- 加强全球人事功能的合作

※1 以海外当地员工为对象，不包括从日本派往海外的人员

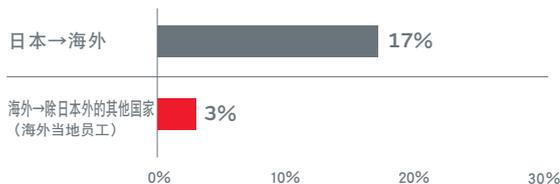
※2 Global Leadership Competency: 为了培养肩负起村田未来的领导者，明文规定担当领导者大任的人才需要满足的条件

2021年度，海外间接部门员工在其他分公司的工作经验比率已上升至3%。一直以来，村田公司都在进行以将员工从日本外派到海外为主的全球轮岗。每年都有大量人才被派驻海外，以积累在不同文化环境下工作的经验。截至2021年度，约有四成日本国内的管理人员拥有海外工作经验。今后，我们将让更多人才拥有在日本以外的其他分公司工作的经验，并通过为多样化人才提供在全球范围内合作的机会来创造新的价值。

在制度方面，我们明文规定了针对人才的基本思维方式并将其作为全球政策，以营造让拥有多种多样的文化和思维方式的海外员工无论身处何处都能够发挥能力的环境。我们将通过在各分公司结合并协调与人力资本相关的雇用、培养、配置和薪酬等一系列过程，强化人力资本。

此外，我们还在持续实施选拔性的培训计划，致力于在全球范围内挖掘并培养未来的经营人才候选人。迄今为止，日本国内外累计约有90名成员参加了该计划，其中约半数担任着部长级别以上的职务。我们通过实施该计划促进行动变化，并以此方式致力于持续培养全球领导人。

间接部门员工在其他分公司的工作经验比率（2021年度）



提高员工敬业度

目标

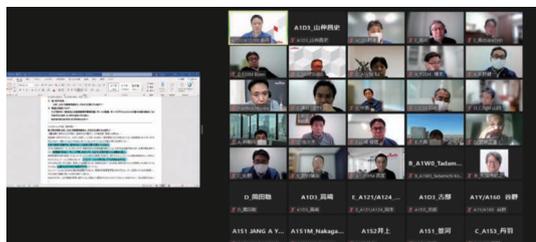
员工敬业度肯定回答比率
2024年度：70%以上、2030年度：76%以上^{※3}

行动

- 组织文化改革举措事例分享会
- 关于提高敬业度的董事讨论
- 部门领导间的敬业度研讨会
- 持续重新审视工作环境

※3 高于全球业绩优异企业平均水平

2021年度，我们面向全球的全体员工约75,000人实施了一次员工调查。调查结果显示，对于敬业度的肯定回答占比为68%，与2019年度实施的上一次调查相比上升了约10个百分点。这主要是由于海外员工中倾向于做出肯定回答的人的占比上升了。我们认为，为了进一步提高敬业度，不仅各组织要充分利用调查结果并采取举措，还有必要着重于接近制造现场的层面采取行动，推行与在现场工作的员工和监督人员开展对话、重新审视工作方法等举措。此外，为了进一步加速推行各组织和各职场的举措，我们会将董事之间关于提高敬业度的讨论状况传达给员工。这次讨论中提出的课题包括“创造上司和下属之间的交流机会，让他们就为工作赋予意义和职业生涯展开讨论至关重要”“仅靠演讲无法引起员工的共鸣。为了让公司的举



关于提高敬业度的董事讨论的情形

措深入员工心中，对话是不可或缺的”。我们将通过不分国内外、超越事务所框架的相互交流，促进能够提高整个集团的敬业度的活动。

我们还将通过不断更新富有竞争力的待遇设置、人事制度和机制，致力于进一步改善工作环境。

面向未来强化技术能力及其提供支持的 知识产权活动



村田为了不断创造崭新价值,正在加速进行技术改革。从材料、工艺(工序)、生产技术、产品设计到分析评估的开发均在本公司内部进行,村田自行开发并积累了技术基础,同时将技术平台化,使其能够应用于新的开发项目。适当保障并积累知识产权对巩固并加强企业竞争力的重要性也日益凸显。通过为新创造的知识产权申请专利并获得授权,或将其作为经验技巧保密管理,保护并利用知识产权,从而进一步保障业务优势。

通过促进关键技术开发打造未来核心技术

村田拥有六个平台技术领域。我们将结合通过并购获得的核心技术与村田长期打磨的特有核心技术,进一步创造差异化技术和创新。村田还致力于创造出以迄今在元器件和设备、模块等研发中所积累的技术和经验为基础,结合了软件和通信网络等的第三层业务。

平台技术与核心技术

材料技术	材料设计 材料工艺 材料成分、结合状态、结晶结构、电气特性的模拟建模技术、在控制粒径及结晶结构的同时分散并合成这些材料的技术
预处理技术	叠层 印刷 烧制 表面处理 精密加工 半导体装置 半导体、微机电系统薄膜微加工 电介质片成形和叠层技术、在同一陶瓷片上配置内部电极和电线的技术、在半导体晶片上进行薄膜微加工的技术、与半导体和微机电系统相关的元件设计技术
后处理技术	包装 测量、测试 主要包括通过高耐热粘结和气密密封、高复杂度立体安装等实现元件的小型化和高可靠性的技术、对其进行评估和区分的测量和测试技术
生产技术	设备设计 自动化 IE (工业工程) 实现特有制造技术的设备设计技术、高速无损地运输超小型不规则形状产品的自动化技术、制造高品质产品的管理技术
产品设计技术	高频设计 元件设计 模拟 建模 电路设计 软件 高可靠性设计 主要包括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、实现恶劣环境条件下的高可靠性的技术、电磁场分析、热分析和应力分析等将现象模型化的模拟技术
分析、评价技术	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

为创造创新所做的“准备”

村田于2020年度启动了“预备项目”。在该项目中,下一代经营领导候选人与现在的经营层进行了为期数月的讨论,判定设想的业务环境在2030年以后的变化方向,将风险和机遇提炼为假设,明确需要从现在开始着手应对的事态。在技术“准备”方面,我们将为普及6G开发技术、业务和解决环境问题视为未来的事业机会,制作了技术路线图,将其与本公司的新技术开发和生产流程改革关联起来。

我们还致力于将村田迄今在材料和工艺方面培育出的核心技术与新的业务领域相结合,促进开辟新业务。目前,我们正以解决社会课题的领域为目标,致力敲定业务主题,站在未来10至20年的长期角度拓展新业务。我们还计划着重开展与公司外部各方的合作和协作。(►P.23技术与事业开发本部长致辞)

今后,村田也将继续从各种角度为未来的可持续成长做好“准备”。

为村田的技术和业务提供支持的知识产权活动

知识产权活动的组织体制

村田的知识产权功能由知识产权部和知识产权企划部两个部门构成。我们通过与现场密切相关的人员配置,为业务和开发提供及时的支持,并从公司角度致力强化知识产权治理、助力业务发展。我们还在海外设立了知识产权基地、建立了迅速保护并利用在当地创造的知识产权的系统。我们持续在董事会上报告知识产权活动的内容,以期在经营中利用知识产权信息、强化知识产权风险管理。这些决策得到了公司外部各方的好评,2022年2月,村田获得了“Clarivate2022年全球百强创新企业”[※]奖项。

※如需了解详情,请参阅此处。<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2022/0224>

	职责	特性
知识产权部	<ul style="list-style-type: none"> 制定与业务和开发战略相关的知识产权战略 构建具备权利运用意识的稳固知识产权资产组合 	与现场密切相关
知识产权企划部	<ul style="list-style-type: none"> 为实践资产组合经营提供知识产权信息 合同谈判、纠纷解决等知识产权风险管理 从全公司的角度筛选并解决知识产权课题 	公司角度

如需了解知识产权的举措详情,请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/governance/ip>

公司内部启蒙、员工教育

村田还制定了“知识产权活动基本方针”,提出全体员工要超越组织的框架,进行有助于事业的知识产权活动。我们还通过开展阶层、职能教育和机密信息管理教育、举办知识产权启发论坛、构建在线学习环境并加以利用等方式,在整个集团中培养知识产权意识。

村田持有专利件数的变化



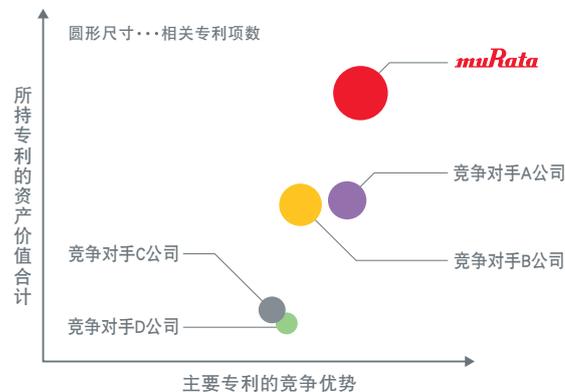
制定并执行全球知识产权利用战略

村田在从专利的竞争力和资产价值的角度与竞争对手进行比较时,基于客观信息进行了分析。我们根据分析结果和各项业务的成长战略制定了知识产权战略,以期实现理想的知识产权资产组合。

此外,随着村田海外销售额占比的上升,我们正在推进从全球角度评估知识产权资产组合,充分利用通过分析和评估获得的信息,重新审视知识产权战略,助力巩固并增强业务竞争优势。

特别是在第三层业务领域,知识产权功能从研发早期阶段就开始参与,从知识产权角度进行业务环境调查和技术搜索,为推进业务化和构建商业模式提供支持。通过这种方式,知识产权功能的范围随着村田业务领域的扩张相应扩大,从而努力保护作为村田竞争力源泉的技术和经验技巧。

分析利用知识产权信息的特定业务(例)



通过整个企业活动解决社会问题的举措

推进 经营改革	升级 资产组合经营
确立强健的 经营基础	面向2030年的 筹备

为实现Vision2030的理想姿态,我们以社会问题为起点,从“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”两个角度设定了9个重点课题。村田通过解决这些课题,为减轻所处的整个供应链对社会和环境造成的负荷创造创新,构建与社会相协调的业务流程。

中期目标实绩 (2019年度至2021年度)

重点领域	重点课题	目标	主要实绩	评估
环境    	加强气候变化对策 ▶P.65	<ul style="list-style-type: none"> 为了设定以SBT^{※1}为目标的温室气体(以下简称“GHG”)减排目标,村田进行了供应商现状调查、制定了目标设定委托方法 2021年度的GHG排放量控制在140万t-CO₂e以下 日本国内物流的GHG排放量降低至实际产量原单位2.0kg/百万日元以下 扩大掌握物流的GHG排放量的对象范围 	<ul style="list-style-type: none"> 获得了SBT认证,并探讨了Scope1-3减排举措的内容。 2021年度的GHG排放量为140万t-CO₂e (Scope1+2),达成了目标。 2021年度日本国内物流的GHG排放量为实际产量原单位1.4kg/百万日元,达成了目标。 开始探讨掌握物流的GHG排放量的机制。 	○
	可持续资源的利用 ▶P.71	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度的单位产量废弃物排放量改善7% (2016年度至2018年度平均比) 2021年度的单位产量用水量改善6% (2016年度至2018年度平均比) 资源循环管制和行业趋势调查 构建起现实可行的塑料再生框架,并验证其经济效果 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度的单位产量废弃物排放量比同原单位改善了12%,达成了目标。 2021年度的单位产量用水量比同原单位改善了16%,达成了目标。 就废弃物和水的资源循环管制和行业趋势进行了调查。 构建现实可行的框架、验证其经济效果、整理课题。 	○
	公害防止及化学物质管理 ▶P.72	<ul style="list-style-type: none"> 供应商交付给村田的原材料、元件、产品均适用村田标准^{※2}中的绿色采购规定 基于村田标准^{※2}的环境负荷物质管理 将公司内外对于产品中所含化学物质的要求反映至产品规格中 提前为外部环境变化做好准备 构建起全球VOC^{※3}排放量管理体制 	<ul style="list-style-type: none"> 捕捉了关于化学物质的社会趋势和法律法规的修订等动向,并将其反映至本公司标准中。 按照本公司标准进行了绿色采购(原材料、元件和产品),并通过严格管理环境负荷物质,将公司内外对于产品中所含化学物质的要求妥切反映至产品规格中。 设定了全球范围内的中长期VOC减排目标。 	○
	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	<ul style="list-style-type: none"> 在产品的策划、设计阶段就将环保纳入考虑范围,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 	<ul style="list-style-type: none"> 持续开展以业务部门为起点的减轻环境负担的活动,还探讨了在产品的策划、设计阶段就将环保纳入考虑范围的机制。 	○
社会   	安全、安心的职场和健康经营 ▶P.73	<ul style="list-style-type: none"> 削减工伤事故 —杜绝造成死亡或后遗症的严重工伤。 —千人工伤率定为1.6以下。 开展健康经营 降低事业运营上的健康管理领域的风险 	<ul style="list-style-type: none"> 削减工伤事故 —未出现造成死亡或后遗症的严重工伤,达成了目标。 —千人工伤率为1.7,未达成目标。 重新审视了健康经营计划,举行了对话会以提高其实效性,并实施了措施。 敲定了新冠肺炎应对方针,实施了必要的对策。 	△
	尊重人权和多样性 ▶P.75	<ul style="list-style-type: none"> 落实并改善人权和劳动管理体系 扩充人权、劳动、骚扰等方面的员工教育 推进多样性和包容性 	<ul style="list-style-type: none"> 落实人权和劳动管理体系,努力改善PDCA循环的运转。然而,新成立的分公司和部分小规模事业所尚未引入该体系。 为了让员工切身理解经营理念中主张的村田作风,实施了人权教育、邀请外部专家举办讲座、SOGIE启蒙活动等举措。 在推广对多样性和包容性的理解的同时,我们还采取了以下措施。 · 提高村田制作所的技术类应届生综合职位中雇用的女性比率(2021年度实绩: 14.8%) · 设定村田制作所的女性管理人员比率的中长期目标(到2030年度未达到10%) · 设立特别子公司,为残障人士提供工作并获得价值感的机会 	△
	与地区社会的共生 ▶P.77	<ul style="list-style-type: none"> 在全球范围内实现创始人的理念 	<ul style="list-style-type: none"> 制定了为社会和地区做贡献的活动的指导方针,并据此开展了活动。 通过STEAM教育^{※4}和环境教育加深了与地区社会的关系,促进了培养下一代的支援活动。 	○
治理   	公平的商业交易 ▶P.78	<ul style="list-style-type: none"> 与海外统筹公司合作,在海外开展全球合规活动 	<ul style="list-style-type: none"> 制定了防止垄断联盟的实用指南,持续开展员工教育,同时改善了垄断联盟控制流程的使用。 修订了防止行贿受贿的基本政策,制定了关于防止行贿受贿管理体系的规定,同时改善了内部教育。 	○
	业务可持续性举措(BCM)^{※5} ▶P.79	<ul style="list-style-type: none"> 在全球范围内推广风险管理 制定BCP,预防风险并减轻风险发生时的损失 	<ul style="list-style-type: none"> 每年均进行两次全公司范围的风险调查和评估。 新引入了由审计部门进行的全公司风险管理审计。 通过BCP训练确认了风险预防措施和损失缓解措施的有效性,并进行了必要的改善。 	○
	信息安全 ▶P.80	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 持续采取人力、技术和物理方面的措施,以检测风险、应对残存风险、巩固并提高信息安全水平。 出现了本公司承包商的分包商的员工对个人信息等数据进行了不当处理的事件。为此,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。 如需了解事件详情,请参阅此处。 https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/general/2021/0805	△

如需了解设定重点课题的流程,请参阅此处。 https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/way_of_thinking/materiality#id3

如需了解各重点课题的举措详情,请参阅此处。 https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/way_of_thinking/activities

中长期目标 (2022年度~)

重点领域	重点课题	目标
环境    	加强气候变化对策 	2024年度目标: 温室气体排放量 (Scope1+2): 与2019年度相比减少20% 可再生能源的导入比率: 25% 2030年度目标: 温室气体排放量 (Scope1+2): 与2019年度相比减少46% 温室气体排放量 (Scope3): 与2019年度相比减少27.5% 可再生能源导入比例: 50% 2050年度目标: 可再生能源的导入比率: 100%
	可持续资源的利用 	2024年度目标: 可持续的资源 ^{※6} 利用率: 较2021年度实绩改善1% ^{※8} , 循环资源转化率 ^{※7} : 较2021年度实绩改善5% ^{※8} 2030年度目标: 可持续的资源利用率: 25%, 循环资源转化率: 50% 2050年度目标: 可持续的资源利用率: 100%, 循环资源转化率: 100%
	公害防止及化学物质管理 	2024年度目标: 重大环境突发事件发生数: 0件, VOC排放量: 低于2021年度排放量 停止在清洗用化学品中加入特定的VOC。 2030年度目标: 重大环境突发事件发生数: 0件, VOC排放量: 与2021年度相比减少30%
社会   	安全、安心的职场和健康经营 	2024年度目标: 人员死亡重大事故: 0件, 千人工伤率: 低于1.35 火灾事故发生数: 与2019年度至2021年度的平均值相比减少30%, 主观健康评价: 80% (非常健康的回答至少占14%) 2030年度目标: 杜绝人员死亡重大事故和员工受伤事故, 让职场充满健康活力。 人员死亡重大事故: 0件, 千人工伤率: 低于1.0, 火灾事故发生数: 0件, 主观健康评价: 80% (非常健康的回答至少占20%)
	尊重人权和多样性 	2024年度目标: 海外间接部门员工 ^{※9} 在其他分公司的工作经验比率: 7% 女性管理人员比率: 4% (村田制作所) 遵循人权和劳动管理体系, 将PDCA循环推广到各事业所。 2030年度目标: 海外间接部门员工在其他分公司的工作经验比率: 10% 女性管理人员比率: 10% (村田制作所)
	与地区社会的共生 	2024年度目标: 注重与地区群众的交流, 开展促进解决地区课题的活动。 2030年度目标: 注重与地区群众的交流, 开展促进解决地区课题的活动。
治理   	公平的商业交易 	2024年度目标: 反垄断法: 在全球范围内推广并严格遵守法律法规、公司内部规定和程序。 行贿受贿: 在腐败程度指数高的地区根据集团政策构建防止行贿受贿的管理体系并使其发挥功能, 建立向总公司报告的体制。 2030年度目标: 反垄断法: 在全球范围内推广并严格遵守法律法规、公司内部规定和程序。 行贿受贿: 在所有关联公司根据集团政策构建防止行贿受贿的管理体系, 保持行贿受贿和贪污事件发生数为零。
	业务可持续性举措 (BCM) 	2024年度目标: 在国内事业所和工厂制定具备必要项目的BCP。在海外事业所和工厂针对所在地可能出现的灾害制定BCP。 2030年度目标: 在全公司范围内构建BCM, 以便在灾害发生时, 未受灾的分公司能够迅速展开合作, 保证村田集团整体的业务连续性。 各个事业所和工厂都应自主实践通过定期演习验证并改善BCP的有效性等BCM活动。针对预计会导致严重损失的南海海槽地震实施对策。
	信息安全 	2024年度目标: 被判断为可能造成严重影响的事件数: 0件, 员工教育实施率 ^{※10} : 100% 2030年度目标: 被判断为可能造成严重影响的事件数: 0件, 员工教育实施率: 100%

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

※2 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

※3 Volatile Organic Compound 挥发性有机化合物, 是大气污染的元凶之一, 设定管制等级的标准

※4 以Science, Technology, Engineering, liberal Arts, Mathematics这五个领域为对象, 将数理教育与创造性教育相结合

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

※6 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

※7 村田的Output (排放物) 作为循环资源再利用的比例

※8 2021年度实绩数值尚未统计完成

※9 以海外当地员工为对象, 不包括从日本派往海外的人员

※10 实施率=实施的基地数÷总基地数

加强气候变化对策

设定重点课题的背景

近年来,气候变化在世界各地引起了各种环境问题。村田遵循着作为经营理念的公司信条的精神,以从本公司的环境举措和事业活动两方面推进气候变化对策,促进社会价值和经济价值的良性循环为目标,为助力社会实现脱碳化设定了这一重点课题。

目标姿态

按照RE100^{※1}和SBT进行业务运营,力争削减产品制造中的温室气体(以下称为“GHG”)。

2024年度目标	<ul style="list-style-type: none"> GHG排放量(与2019年度相比) Scope1+Scope2: 128万t-CO₂e(减少20%) 可再生能源导入比例: 25%
2030年度目标	<ul style="list-style-type: none"> GHG排放量(与2019年度相比) Scope1+Scope2: 87万t-CO₂e(减少46%) Scope3: 325万t-CO₂(减少27.5%) 可再生能源导入比例: 50%
2050年度目标	<ul style="list-style-type: none"> 可再生能源导入比例: 100%

推进气候变化对策

村田以“气候变化对策委员会”为中心,推进节能(以下称为“节能”),扩大引进可再生能源(以下称为“可再生能源”)等,致力于削减GHG总排放量。另外,作为下级组织的“倡议推进部会”与委员会合作,就应对RE100和TCFD^{※2}等主要气候变化倡议开展了讨论,于2021年度获得了关于2030年度GHG减排目标的SBT认证。

此外,村田还在2021年CDP气候变化调查^{※3}中入选A级榜单,得到了来自公司外部的高度评价。

※1 RE100,由国际非政府组织“The Climate Group”发起,号召世界上具有影响力的企业以100%可再生能源使用率为目标的国际倡议

※2 Task Force on Climate-related Financial Disclosure 气候相关财务信息披露工作组

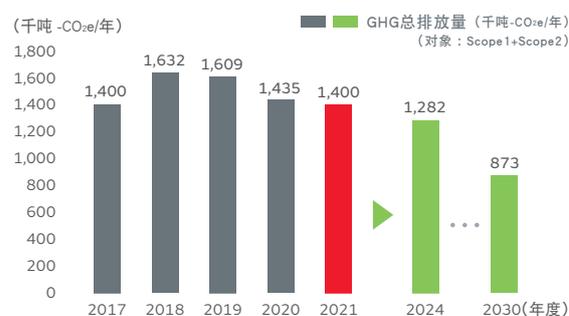
※3 由国际环境非政府组织“CDP”开展的、听取并评估各企业的气候变化对策和战略等的调查

GHG排放量的变化和推进减排

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-CO₂)。但是,近年来业务扩大进度超过了减排效果,本公司的GHG排放量增加了。

对此,我们在节能的基础上致力于推进引入可再生能源,使得GHG排放量在2018年度达到峰值后逐渐减少,2021年度的GHG排放量为140万t-CO₂e。今后我们将进一步加速推行举措,力争达成2024年度和2030年度的目标。

为了将来能进一步减少CO₂的排放量,我们将CO₂减排量作为投资判断指标,设计了鼓励进行具有CO₂减排效果的投资决策的公司内部碳定价制度,并从2021年度开始投入运用。此外,我们还从2022年度开始建立了可持续发展投资促进制度,以在管理会计层面减轻旨在解决社会课题的投资的相关费用增加和持有资产带来的负担。



※ CO₂计算方法
 基于地点: 使用当地电力网的平均CO₂排放系数的计算方法
 基于市场: 使用每份购电协议的CO₂排放系数的计算方法
 基于市场的计算方法准确度更高,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

获得针对GHG减排目标的SBT认证

村田基于Scope1和Scope2的1.5°C情景和Scope3的WB2°C情景,制定了截至2030年度的GHG减排目标。由于这些目标基于科学依据,我们在2021年度获得了国际倡议“SBTi”的SBT认证。由此,村田首次能够制定包括Scope3在内的减排目标。

对于Scope1和Scope2,我们的目标是通过进一步注力于之前就在推进的节能和可再生能源的使用来减少排放。对于Scope3,我们将强化与相关部门的合作,优先着手减少排放量占比较高的“购买产品和服务时产生的CO₂排放量(category 1)”,同时细化排放量计算方法,推进整个供应链的CO₂减排。



引入可再生能源

村田正在致力于推进引入可再生能源。作为一家跨国企业,我们在本公司位于日本国内外的站点的屋顶和停车场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。2021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筹措的来自可再生能源的电力约为6亿千瓦时左右(可再生能源导入比例约为21%),CO₂减排贡献量约为33万t-CO₂。我们将继续在日本国内外推进引入可再生能源,为减轻环境负担做出贡献。

作为2021年度采取的举措之一,金津村田制作所(福井县)引入了结合了大规模太阳能电池板与村田制蓄电池的系统 and 来自水力发电的可再生能源电力菜

单,成为了村田集团中首个实现100%可再生能源使用率的工厂。

村田正在以这种方式将本公司产品和系统结合起来、加速实施气候变化对策,从而为实现可持续发展的社会做出贡献。



金津村田制作所的太阳能发电系统

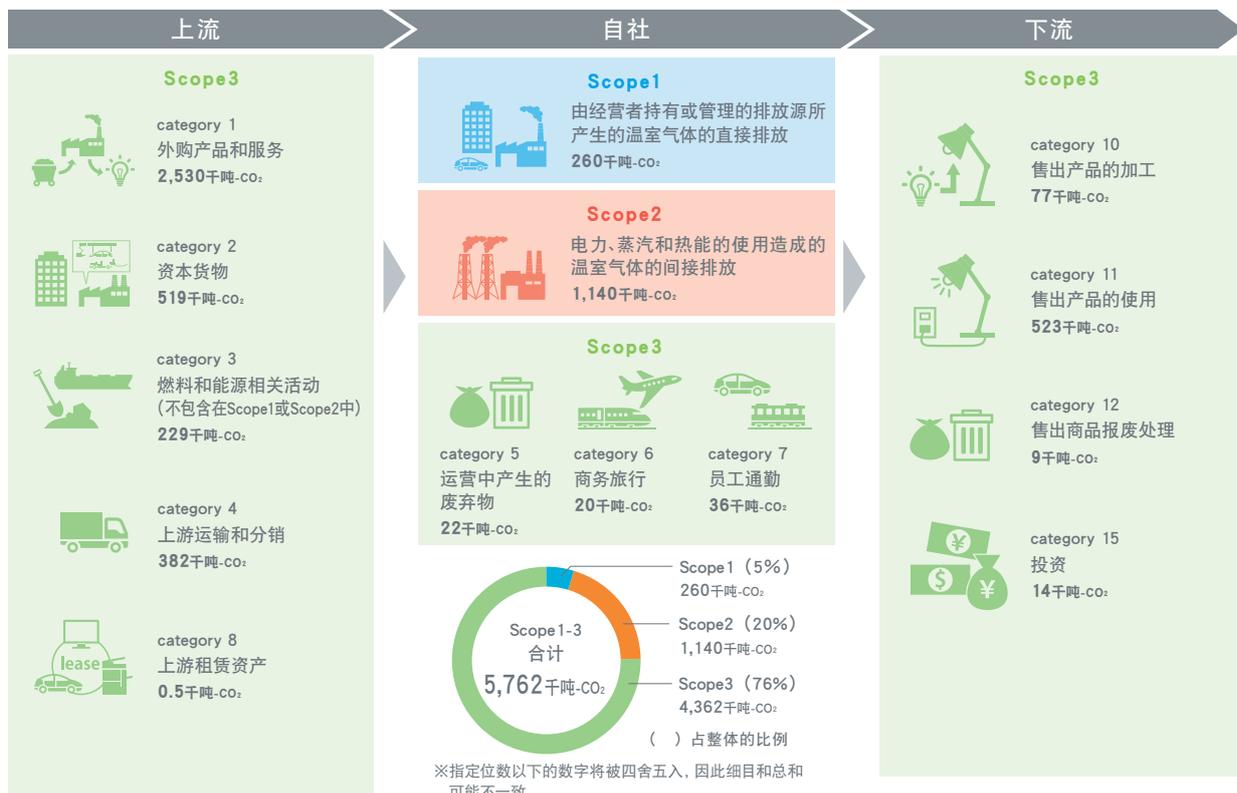
TOPICS

筹措来自可再生能源的电力

2022年3月,村田与中国的中国电力公司签署了一项关于引入新的可再生能源设施以通过太阳能发电供电(非现场型)供应绿色电力等的协议。协议签署后,截至2030年度,村田位于日本中国地区的生产基地中筹措的使用电力将有50%来自于可再生能源。今后,村田将继续以这种方式

促进可再生能源的使用,推进加强气候变化对策方面的举措。

如需了解举措的详情,请参阅此处。
<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0331>



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
※从2021年度开始,category 8、10、11、15也被纳入了Scope3的统计范围。

气候变化威胁着人类和地球的健全,同时也影响着村田的业务、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,为村田带来创造新价值的机会。为此,在未来十年中,村田将致力于通过革命性的技术和解决方案实现“促进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”这一理想姿态。村田正在就TCFD所建议的四个核心要素“治理”、“战略”、“风险管理”以及“指标和目标”,在以下框架内推行举措。

治理

村田在气候变化对策方面也正在强化治理体制。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。此外,代表董事社长和常务执行董事分别担任CSR统辖委员会和气候变化对策委员会的委员长,负责对气候变化对策进行监督。

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。

该委员会研讨了制造基地的GHG减排措施、开发帮助客户达成CO₂减排目标的轻薄短小的高效率产品,为获得SBT认证设定GHG减排目标及引入可再生能源等问题。

气候变化对策委员会的下级组织

该委员会的下级组织“倡议推进部会”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。

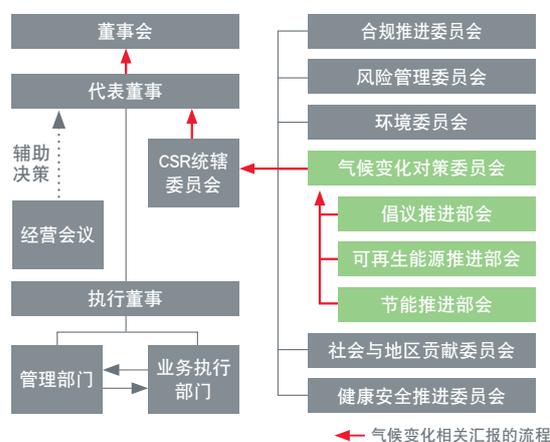
此外,在加盟了以在2050年之前使可再生能源导入比例达到100%为目标的世界性倡议RE100后,我们设立了由电池业务部门、业务开发部门、环境负责部门等构成的“可再生能源推进部会”,充分利用村田技术的同时在全公司积极推进引入可再生能源。我们还设立了由各个制造部和工厂的成员组成的“节能推进部会”,作为该委员会的下级组织。我们将集全公司之力强化

举措,进一步开展节能活动。我们认为,首先有必要将消耗的能源可视化,委员会也将通过研讨各产品的CFP(Carbon Footprint)计算找出生产过程中的CO₂减排空间,进而采取措施。

经营管理制度方面的应对

为了进一步加强对气候变化相关的各种课题的治理,从长期的角度提高企业价值,村田从2021年度开始引入了对CO₂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,引入并利用影子定价制度,以促进旨在削减CO₂排放量及降低与之伴随的业务成本和风险的投资。

此外,我们还从2022年度引入并利用建立了可持续发展投资促进制度,以在管理会计层面减轻与旨在解决社会课题的投资相关的负担。



← 气候变化相关汇报的流程

战略

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,即气候变暖超严重的情景和为抑制气温上升的政策及限制极为有效的情景,为了证明无论出现哪一种情景,村田都可以实施适当的业务战略和气候变化对策,提高企业价值,我们基于IPCC的典型浓度路径情景RCP^{※1} 8.5和2.6进行了分析。

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

球以向脱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。

※1 Representative Concentration Pathways 典型浓度路径情景

各RCP情景一览

略称	情景(预测)类型
 RCP 2.6	低水平稳定状态情景(本世纪末辐射强迫为2.6W/m ²) 以将未来的气温上升控制在2℃以下为目标制定的超低排放量情景
 RCP 4.5	中等水平稳定状态情景(本世纪末辐射强迫为4.5W/m ²)
 RCP 6.0	高水平稳定状态情景(本世纪末辐射强迫为6.0W/m ²)
 RCP 8.5	高水平参照情景(本世纪末辐射强迫为8.5W/m ²) 2100年温室气体排放量为上限时的对应情景

根据全国气候变暖防止活动促进中心(JCCCA) IPCC第5次评估报告书特设页面(<https://www.jccca.org/ipcc/ar5/rcp.html>)制作而成

气候情景分析的前提条件(分析项目及变量)

<p>方法</p> <p>结合定量,定性的方法实施</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>情景</p> <p>选择IPCC RCP 2.6 (2℃情景)及RCP 8.5 (4℃情景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 物理影响:验证异常天气造成的10项灾害^{※2}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 	<p>对象范围</p> <ul style="list-style-type: none"> 物理影响:选定20个主要制造基地及事业所 过渡措施的影响:选定主要市场(基于销售额)
<p>时间轴</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 中期:2030年 长期:2050年 	<p>气候模型/数据集</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> CMIP5(耦合模式比较计划第5段)^{※3} GFS(气温数据) GPM(洪水,降水数据)等 	<p>物理风险</p> <p>验证10项灾害对选定的资产的影响,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</p>
<p>风险价值(Value-at-risk/以下简称VaR)</p> <p>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)。</p> <p>从宏观角度,基于以下两个侧面计算VaR</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 		<p>政策</p> <p>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CO₂削减目标,巴黎协定的“国家自主贡献(NDC)”</p> <p>假设2℃情景下政策更加严厉,4℃情景下政策减弱</p>

※2 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

※3 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。如需了解详情,请参阅此处。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,基于可能出现的重大影响,对业务战略中气候变化的定位等问题进行了整理。此外,关于“对村田的商务的影响评估”中的“4℃(情景)风险”和“2℃(情景)风险”的数值等问题,我们正在根据村田特有的信息进行分析和重新审视。

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																	
对村田的商务的影响	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <h3>4℃(情景)风险</h3> <ul style="list-style-type: none"> 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: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>高~非常高</td> <td>猛烈台风,热浪与酷暑: 风险概率分别增加70%以上</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>干旱,滑坡</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>洪水,海面上升</td> </tr> <tr> <td>没有影响</td> <td>暴雨,风暴潮,河川泛滥,融雪</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> 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 </div> <div style="width: 48%;"> <h3>2℃(情景)风险</h3> <ul style="list-style-type: none"> 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: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>中上~高</td> <td>猛烈台风,热浪与酷暑: 风险概率分别增加50%以上</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>干旱,滑坡</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>洪水,海面上升</td> </tr> <tr> <td>没有影响</td> <td>暴雨,风暴潮,河川泛滥,融雪</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> 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 </div> </div>	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	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
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																
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																
对政策和战略的适应力	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>(物理/过渡风险的共同情况)</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 节能的推进 <ul style="list-style-type: none"> 迄今为止,我们通过优化空调设备等措施实现了节能,但为了实现进一步节能,有必要在设计开发阶段也落实节能技术。为此,我们在2021年度设立了节能推进部会,开始研讨各产品的CFP计算 可再生能源的推进 <ul style="list-style-type: none"> 实施引进太阳能发电设备和采购可再生能源的措施 成果:2021年度引入的可再生能源总量:相当于6亿千瓦时、可再生能源导入比例:约21%、CO₂减排贡献量:约33万t-CO₂ </div> <div style="width: 48%;"> <p>另外,村田正在推进公司内部制度的完善和新的目标设定。</p> <ul style="list-style-type: none"> 完善公司内部制度 <ul style="list-style-type: none"> 引入公司内部碳定价制度和可持续发展投资促进制度,并使它们与投资决策及CO₂减排措施联动 设定新目标 <ul style="list-style-type: none"> 加入RE100,将可再生能源导入比例在2024年度达到25%, 2030年度达到50%, 2050年度达到100%设定为目标 设定符合SBT标准的针对Scope1、2、3的减排目标(▶P.65加强气候变化对策) Scope3的举措 <ul style="list-style-type: none"> 我们将细化各category的CO₂排放量,在促进DX化的同时开展跨多个相关部门的合作,推进村田所处的整个供应链的气候变化对策 </div> </div>																

风险管理

CSR统辖委员会定期按照结构化流程对社会,环境,经济等各种重点课题进行评估。在全新的重点课题评估中,气候变化带来的影响被认为是重大风险,对此,董事会同意将对此应采取的措施作为经营的重要课题,并加以监测。(▶P.42 设定重点课题的流程、重点课题的推进体制)

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。

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。

此外,我们还加盟了日本气候领导者伙伴(JCLP)等行业团体、RE100等世界性倡议,努力把握包括与气候变化相关的新风险和机会在内的全新动向。

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

过渡风险

风险因素	可能出现的风险
2021年度村田在各地区的销售额实绩中，提出“零碳”目标的国家占了7成以上。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	市场加入成本增加和国境碳税

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（以下称为“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
在过去的几年中，世界汽车销售台数呈减少趋势，但2021年度村田在汽车电子设备领域的销售额比上一年度增加了23.1%，达到了3,363亿日元	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）”还不足的想法	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

（物理风险）

- 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.79 业务可持续性举措（BCM））

（转型风险）

- 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、电感器、表面波滤波器和高频模块等的技术发展

指标和目标

村田取得了SBT认证，以期将平均气温上升控制在1.5℃的全球性举措做贡献。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%。

在截至2024年度的中期经营计划（中期方针2024）中，村田在致力于扩大事业规模的同时，作为社会价值经营目标，力争将GHG排放量（Scope1+Scope2）控制为128万t-CO₂e，实现比2019年度削减20%的目标。

GHG排放量 ^{※4} (千吨-CO ₂ e/年)	2019年度	2020年度	2021年度
总排放量	5,979	5,237	5,762
Scope1	307	278	260
Scope2 ^{※5}	1,302	1,157	1,140
Scope3	4,371	3,801	4,362 ^{※6}

※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 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

※5 CO₂计算方法

基于地点：使用当地电网的平均CO₂排放系数的计算方法

基于市场：使用每份购电协议的CO₂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

※6 从2021年度开始，category 8、10、11、15也被新纳入了Scope3的统计范围

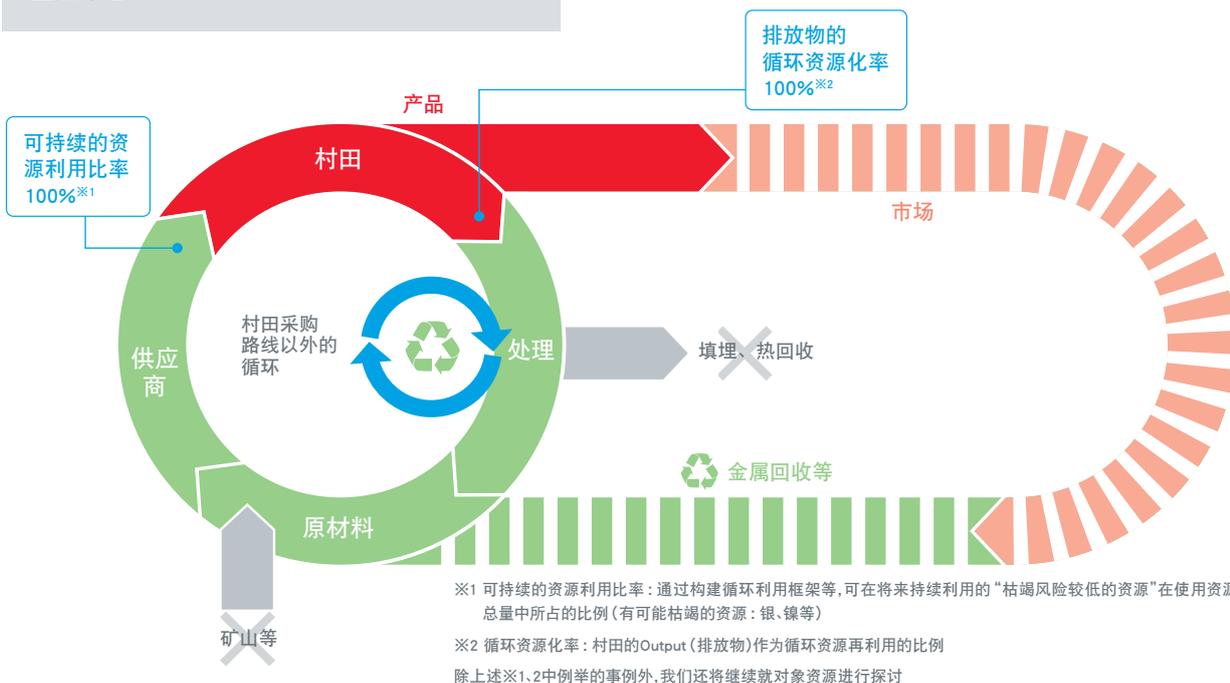
可持续资源的利用

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。村田为了通过在本公司的事业活动中实现资源的可持续利用，从而解决这些社会课题、助力文化发展，设定了本重点课题。

目标姿态

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



在促进“利用可持续资源”方面，村田面向2050年度，就采购物的“可持续的资源利用率”和排放物的“循环资源转化率”设定了以下目标并推进了举措。

2024年度目标	<ul style="list-style-type: none"> · 可持续的资源利用率：较2021年度实绩改善1%※3 · 循环资源转化率：较2021年度实绩改善5%※3
2030年度目标	<ul style="list-style-type: none"> · 可持续的资源利用率：25% · 循环资源转化率：50%
2050年度目标	<ul style="list-style-type: none"> · 可持续的资源利用率：100% · 循环资源转化率：100%

※3 2021年度实绩数值尚未统计完成

可持续的资源利用率

开展使用枯竭风险较低的资源、避免使用客户禁止或不鼓励使用的资源、使用回收资源等促进使用可在将来持续利用的资源的事业活动。

循环资源转化率

村田一直致力于实现零排放、努力杜绝填埋，并采取了材料回收和热回收等措施。今后，我们将进一步采取措施应对资源枯竭和废弃物增加等问题。

TOPICS 利用循环资源的举措

村田是电子元件行业中率先成功建立起用于多层陶瓷电容器（MLCC）制造工序的PET薄膜水平回收系统的企业。※4

我们与合作伙伴公司合作，在该系统中实现了将用于电介质片成形工序的PET薄膜再次作为用途相同的PET薄膜使用的水平回收，并从2022年5月开始陆续引入该系统。

目前，PET薄膜中所含的回收材料占比约为25%，但我们正在力求实现进一步改善、构建起100%使用回收材料的PET薄膜体系，从而为削减废弃物和CO₂排放量做出贡献。

※4 在过去，使用过的MLCC用PET薄膜会被热回收或梯次回收（每次回收品质均会降级），但尝试将用于MLCC电介质片成形的PET薄膜作为用途相同的PET薄膜再次使用的水平回收，在电子元件行业尚属村田特有。（截至2022年5月，根据本公司调查结果）

如需了解举措的详情，请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/newsroom/news/company/csrtopic/2022/0616>

如需了解可持续资源的利用的活动内容（包含水资源管理）详情，请参阅此处。

https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/environment_murata/resource

公害防止及化学物质管理

设定重点课题的背景

近年来,各国都加强了环境管制。村田为了通过促进先于这些管制的举措来尽可能地减少为环境带来的负担、追求可持续发展的事业流程,设定了本重点课题。

目标姿态

力求不受传统框架束缚地追求可持续发展的事业流程,以减轻环境负担、实现与社会协调的产品制造。

公害防止

村田认识到化学物质造成的污染是重大的环境风险,竭力避免环境风险的发生。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。此外,我们还进行了事故发生的风险评估,并采取措施减少风险。

防范于未然的自愿性规则(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

而且2021年度没有发生重大环境事故和违反环境法律的行为。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入了排气处理装置(RTO),于2021年度去除了使用量的96%。

今后我们将不断推进VOC减排等举措,包括引入利用IoT系统的机制以预防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。

挥发性有机化合物的使用量和大气排放率走势(日本国内)

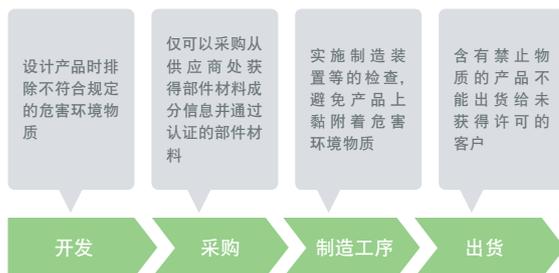


管理化学物质

除RoHS指令和REACH规则^{※1}等法律法规外,村田还兼顾危害环境的化学物质的全球趋势和客户要求,设置了自主标准,通过如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。

※1 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,村田也针对危害环境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的使用限制从2019年7月开始生效。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 and 工具类也视为管理对象。

今后,为了降低在制造工序中因处理化学物质而导致作业者暴露的风险,我们也将推进相关措施。作为优先对策,对于用于清洗用途的化学物质,我们推进了截止到2025年3月禁止使用含有9种对象物质^{※2}的措施。

※2 9种对象物质的一览如下。

化学物质名称	CAS No.
苯	71-43-2
1-溴丙烷(nPB)	106-94-5
二氯甲烷	75-09-2
甲醇	67-56-1
正己烷	110-54-3
1-甲基-2-吡咯烷酮(NMP)	872-50-4
四氯乙烯	127-18-4
甲苯	108-88-3
三氯乙烯	79-01-6

如需了解公害防止及化学物质管理的活动内容详情,请参阅此处。

https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/environment_murata/pollution_chemical

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）和重要的价值观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、安心的职场环境与健康经营”设定为重要课题，以促进包括安全在内的健康经营。

目标姿态

努力实现在安全的职场环境中，每一位员工都能感受到自身的健康并放心地工作。

安全卫生的推进体制和中长期目标

在村田，健康安全活动由为此负责的董事全面负责、由作为主管部门的可持续发展促进部在整个集团内支持并推进。此外，以下三个与健康经营和安全卫生有关的事项由CSR统辖委员会的下属委员会“健康安全推进委员会”负责审议并分享等。

- ① 审议方针与理想姿态
- ② 决定重要课题、目标和措施
- ③ 实绩报告

为了达成目标姿态，我们设定了2024年度和2030年度的目标，持续推进健康安全活动。

2024年度目标	<ul style="list-style-type: none"> · 重大死亡事故 0件 · 千人工伤率[※] 低于1.35 · 火灾事故件数 与2019-2021年度的平均值相比减少30% · 主观性健康观 80%（其中14%回答“非常健康”）
2030年度目标	<ul style="list-style-type: none"> · 创造零重大死亡事故、零事故的职场环境，确保员工可以安全有活力地工作 · 重大死亡事故 0件 · 千人工伤率[※] 低于1.0 · 火灾事故件数 0件 · 主观性健康观 80%（其中20%回答“非常健康”）

※村田以包括休假工伤和无假工伤的件数进行管理。

2021年度的举措情况

推进旨在营造出让员工可以安心工作的职场环境的安全卫生活动的成果是，根据厚生劳动省公布的统计数值，在制造业和电机行业中，村田的工伤事故度数率一直保持着相对较低的水平。另一方面，工伤事故导致的停工的发生件数比起出现急剧

上升的2017年度有所下降，但最近有停滞的趋势。为了防止发生火灾事故，我们正在推进风险评估和应急训练等防灾管理举措。

为了在今后营造更加令人安心的职场环境，在日本，我们将力求对随着业务扩展增加的员工进行严格的安全培训、解决管理监督人员短缺问题。在海外，安全活动的推广使得工伤事故的发生数稳步减少。我们也将强化举措，进一步深入现场开展安全活动、培养推进活动所需的人才。

工伤事故度数率和休假工伤发生件数的走势（日本国内）



为实现中长期目标采取的举措

为了实现新设定的2024年度及2030年度目标，我们正在推进以下活动。

课题

- ① 为不同属性的员工创造安全放心的职场环境
- ② 创建鼓励健康安全放心的组织风气与与健康安全相结合的组织体制
- ③ 增加可自主采取健康安全行动的员工

旨在解决课题的活动

- ① “经营层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”两手抓，实现贯彻安全第一主义的职场环境
- ② 通过提高每一位员工的安全素养，促进提升对危险的敏感性

如需了解安全、安心的职场活动内容详情，请参阅此处。
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/safe_secure

健康经营的KPI“主观性健康观”

村田将“健康”视为一种“身体”、“心理”和“与他人和社会的练习”的协调状态,认为重要的不仅是医学上的健康指标,还要让员工能够感受到自身的健康。基于这一思维方式,我们将“让每一位员工都能在感受到自身的健康的情况下开展工作”作为理想姿态,致力于健康经营。我们还将“主观性健康观”设定为了健康经营的KPI,这是一种对自身健康状况的主观评价,而非健康体检等的数值结果。我们在改善压力测试的运营中设置了问题“无论是否患有疾病,你认为自己是否健康?”并通过定期确认回答的变化趋势来掌握这一指标。2021年度,“主观性健康观”的实绩为78%,今后我们将继续致力于实现并保持提出的80%的中期目标。

健康经营计划

为了推进措施、让员工能够健康工作,村田于2019年度制定了《村田健康经营计划》。而且,为顺应新冠疫情蔓延导致的环境变化,我们本着“脚踏实地的健康经营”的理念于2020年度将其升级为四个计划。

村田健康经营计划内容

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	根据数据和员工的实际情况推行健康举措 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,改善压力测试的运营
计划 4	提升健康知识素养水平

我们力求达成“多元化”的全公司经营目标中的“相互信任、合作,实现协调”,但对于新员工和中途加入公司的员工等刚加入组织的员工,这一点目前很难立即实现。此外,同一目标中的“ES”所追求的“员工能够亲身体会到工作价值和成长”的状态,也是以所有员工保持健康为前提的。村田希望能够通过改善睡眠等举措助力夯实这一基础。

如需了解健康经营的活动内容详情,请参阅此处。

https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/safe_secure

为实现“多样性”提供支持的健康经营措施

在健康经营计划之一的“加强压力管理”方面,我们正从“如何让员工习惯新冠疫情引起的工作方式变化”这一角度采取措施。我们查明了受这一变化影响较大的群体为“新员工”、“中途加入公司的员工”和“在日本国内外之间调动的员工”,并开展了面向对象群体的自我护理和压力管理培训。我们相信,如果员工能够通过这种培训掌握如何应对新环境带来的压力,他们将能够稳定身心、构建起新的信赖关系,同时积极进取、发挥出自己的力量。今后,我们也将继续通过开展这种促进工作支持广大员工达到协调状态。

根据现场实际情况采取举措改善轮班工人睡眠

在健康经营计划的推进过程中,我们发现有一定数量的作为村田制造现场支柱的轮班工人正在咨询睡眠相关问题。为了解决这一现场问题、改善轮班工人的睡眠使其更符合他们的需求,2021年9月,我们邀请了“昼夜节律和生物钟”的专家、京都府立医科大学的八木田和弘教授作为睡眠改善措施的顾问,推行基于生物钟理论的睡眠改善举措。在举措推行过程中,我们进行了现场试验和效果测量,不断改善、稳步推进。我们相信,通过采取诸如此类的有效措施,我们终将建立起ES的基础。

将活动扩展到整个村田集团中

在这些健康经营措施的推进过程中,我们每季度都会召开“健康经营计划对话会”,实践PDCA循环。该座谈会为来自27个事业所的产业医生、保健师、护士、健康推进功能部门的行政工作人员、安全功能部门和人事职能部门的工作人员以及健康保险协会的会员提供了分享各事业所的举措事例并相互协商的场合。参会者在对话会上回顾自己的活动,根据从其他事业所处学到的东西进行改善。各事业所并非听从总公司或经营层的指挥,而是基于现场的实际情况研讨措施、通过对话进行改善,主动推进各项举措。这些活动也能够促进Vision2030中提出的“自主分散式的组织运营”的实践。

尊重人权和多样性

设定重点课题的背景

正如公司经营理念“供应独特产品贡献文化发展”所述，村田通过开拓创新与客户共同成长。创新要靠不同个体之间的切磋琢磨才能产生，要使文化得到发展，包括供应链在内与之有关的所有利益相关者的人权都必须得到尊重。我们基于这一认知设定了本重点课题。

目标姿态

理解并尊重广泛的人权概念，在全球充分运用多元化的人才，力争实现持续成长。

尊重人权

关于人权与劳动的基本方针

在村田为了让多元化人才积极发挥作用成为创新者，每一个人的人权都得到尊重是不可或缺的。基于这一认知，村田制定了《关于人权与劳动的基本方针》。

该方针对镌刻在公司经营理念和历史中的人权意识再次进行了确认，并明确指出尊重、拥护且不侵犯每一位员工的基本人权。此外，董事常务执行董事作为负责人，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与包括经营层在内的各方进行了多次讨论，重新分析了利益相关者对村田的期望，并将这些内容反映到了方针之中。

人权尽职调查

基于对人权尽职调查的风险评估，我们在董事会和经营会议上就人权问题进行了报告和讨论。目前还不存在需要立即采取对策的严重问题，但随着世界局势变化和业务的发展，预计将会出现各种新课题，我们将继续致力于落实并运用人权和劳动管理体系，并加以改善。此外，关于供应链中的人权风险，我们的合作伙伴公司和供应商也在检查强迫劳动（包括童工、外籍劳工和工时间问题等）、性别差异、各种骚扰行为、对地区的影响以及产品的社会影响等，同时不断强化改善流程。

人权教育

我们认为培养每一位员工的意识至关重要，因而强化了教育体制。举例来说，在日本，我们面向新员工开展了以“商业和人权”为主题的教育活动，对于其他员工，则以村田在全球范围内的业务与人权的关联方式为主题，描绘了事业活动和人权的关系并进行了讨论和学习培训。这些教育活动能够培养每位员工的主人翁意识，使他们专心投入工作。

此外，我们还通过面向各分公司的人权负责人举办咨询会和学习会，不断强化日本国内外的网络。

如需了解关于人权和劳动的观点详情，请参阅此处。
https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/human_rights

TOPICS

开启多样性的尝试

从2021年度开始，两个以全球年轻成员为中心的项目“经营理念渗透项目”和“运用IT进行业务改革项目”正式启动。拥有不同文化背景的成员之间就解决这些全球共通课题的举措进行多次讨论，这一过程成了催生出新的解决方案的机会。而透过共同合作、发挥个人优势，也能同时增进项目推广成员们的视野。

来自项目推广成员的声音

“如何才能使经营理念的理念教育更具吸引力”

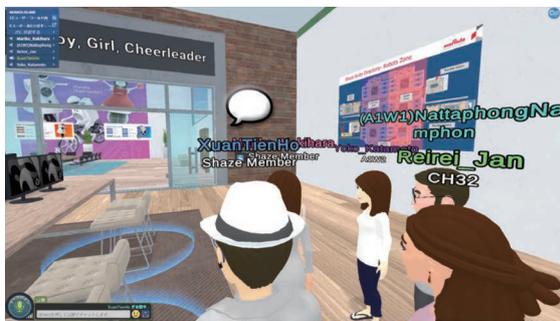
激发刚加入村田的新成员对经营理念的兴趣是一项具有挑战性的课题。当时，我们从运用IT进行业务改革项目团队那里听说“正在讨论活用虚拟空间的教育模式”，立刻就产生了“就是这个！”的想法。于是两个团队自此开始合作。对于来自不同国家的成员，合作完成同一件事绝非易事。但通过秉持相同的信念、为实现同一目标开展讨论，最终成功地在虚拟空间

尊重多样性

有效利用多样化的个人能力、创造协同合作的企业文化

在村田,为了促进不同个体之间的切磋琢磨、进而产生创新,需要构建起超越国家和组织的信赖关系、创造协同合作的企业文化。为了孕育出这种文化,村田正在推进相关举措。

2021年度,以全球年轻成员为中心,充分利用虚拟空间,构建起了包括经营理念学习室和员工之间的跨境对话场所在内的、使员工能够体验到作为村田一员的连携机制。尽管员工一开始对线上沟通方式感到有些不知所措,但我们相信,通过该项目开展多次讨论将有助于形成“村田是一个团队”的团结意识。



在虚拟空间中开展讨论的情形

促进多样化人才积极作用并改善制度

作为推进多样性的重点主题之一,村田致力于促进女性积极作用,并根据集团内各公司的情况及所在国家和地区,以适当的方式推进与促进女性积极

发挥作用相关的举措。我们设定了以下两个仅针对村田制作所的目标:

- ①技术类应届生综合职位中雇佣的女性占比10%以上
- ②到2030年度末,女性管理人员占比达到10%

对于目标①,我们持续实施了面向技术类女性人员的研讨会等举措,女性占比在2017年度之后一直维持在目标值之上。对于目标②,为了达成目标,我们设定了2024年度女性管理人员占比达到4%、2027年度女性管理人员占比达到7%的阶段性目标,并在公司内部多次进行了意识改革和对话。截至2022年4月末,女性管理人员占比提高到了3.0%,为了达成目标,我们正在稳步推行举措。

此外,我们还认为支持工作与育儿、看护和就医的平衡至关重要。在看护方面,员工以往申请减少工作天数、缩短工作时长时所需的工作年数条件已被废除,可申请的时限也已延长至事件处理完毕。在育儿方面,由于我们持续支持员工育儿假,2021年度,男性员工的育儿假取得率增加到了18.2%。而女性员工的育儿假取得率继续维持在100%。

此外,我们也在针对以SOGI[※]为代表的多元化价值观推行举措。从2022年度开始,我们修改了制度,使得同性婚姻、事实婚姻和养父母原则上能够享受与法律婚姻和亲生子女相同的福利待遇制度,从而为不选择或不能选择法律婚姻的员工营造易于工作的环境。

今后,我们也将通过诸如此类的各种举措,努力构建起不论性别和环境、所有员工都能积极发挥作用的职场。

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

中建立了一个经营理念学习室。学习室里不仅有各种素材和视频,还设置了参与者能互相讨论以加深理解的对话区域。

此外,我们也认为自己需要加深对经营理念的理解,因此开启与高层管理人员的对话。在过程中,我们不但听到实际发生的故事、经验,更体会到经营理念的真实精神。其中“不需刻意地实践经营理念”这句话特别令人印象深刻。这意味着,若正确理解经营理念并铭记于心,就能自然而然地将之付诸实践,这使我深受触动。

透过这些活动与讨论,我们实现了推广经营理念的全新方式。



从左至右:Reirei Jan (台湾)、Sharon Lim (马来西亚)、Nattaphong Namphon (泰国)

与地区社会的共生

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，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。

目标姿态

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

在事业活动方面，日本国内外各事业所在顾及对地区的影响的同时，积极地当地雇用员工，努力活化地区社会并创造就业机会。

TOPICS

村田与总公司所处的京都府长冈京市签署了一项全面合作协议，力争实现可持续的地区发展这一目标。



目前我们正在多个方面开展合作，例如在改建JR长冈京站前广场时实现广场照明用电的零碳化，以及在市内的中小学中进行使用“AIRSual”可视化CO₂浓度的验证实验等。

开展促进解决地区课题的活动

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

借助数字了解村田对社会和地区的贡献

村田集团在为社会做贡献的活动中的参加人数（2021年度）

14,288人（集团全体员工的约18%）

村田集团在为社会和地区做贡献的活动中的总支出额（2021年度）

约588百万日元

举措事例

Murata Electronics Europe B.V. (德国)
员工们收集学校生活必备的物品并捐赠给经济困难的新生

韩国村田电子株式会社 (韩国)
上门为经济困难儿童授课(阳光的原理)

金泽村田制造所 (日本)
与金泽美术工艺大学合作，将学生设计的冬季灯饰安装在事业所内并展示

村田制造所(日本)
充分利用港未来创新中心内面向儿童的科学体验设施“Mulabo!”，推进STEAM教育

Murata Electronics Trading Mexico, S. A. de C. V. (墨西哥)
在森地内拉森林开展植树活动

深圳村田科技有限公司 (中国)
举办“村田杯”乒乓球大赛

Murata Electronics Philippines Inc. (菲律宾)
向贫困家庭捐赠日常用品、食物等物资

台湾村田股份有限公司 (台湾)
向经济困难儿童赠送圣诞礼物，并与他们一同举办派对

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

公平的商业交易

设定重点课题的背景

村田在《CSR宪章》及《企业伦理规范·行动指南》中规定了与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。

目标姿态

力争保持严重违反“公平商业交易”的事件的发生次数为零、作为企业持续受到社会信赖。

针对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为尤其重要的合规风险，采取了预防措施。2014年，作为对《企业伦理规范·行动指南》的补充，我们发行了《关于防止垄断协议及行贿受贿的基本方针^{※1}》（日文、英文、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，并通过宣传社长致词和培训等方式在公司内部推广并贯彻落实。

防止违反反垄断法

村田为了防止垄断联盟，将（1）除了非常必要外，否则不得与竞争公司接触；（2）不得不与竞争公司接触时，须事先获得必要的批准，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到整个村田集团，并贯彻落实是至关重要的。今后我们将继续对日本国内外的董事和员工实施持续性的启发和教育，以此加深实际业务中对反垄断法、内部规则和手续等的理解，并通过监督确保严格遵守。

防止违反外包法

为了遵守防止拖延支付外包费等法规（以下称为“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《关于防止行贿受贿的基本方针》所规定的方针，制定了关于赠送礼品和应酬等的相关规定并实施了管理，以确保不提供或接受以获取不正当利益为目的的非法利益，或支付通融费^{※2}。

并且，我们每年都会获得董事成员和员工遵守基本方针的个人承诺。此外，我们还定期通过在线学习开展训练，提供关于日本国内外法律法规、禁止事项和违规行为的风险等的教育，同时应对遵守条件的变化。

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。今后为了深化防止行贿受贿的机制并维持其有效性，我们也将继续完善和运用合规程序。

※1 如需了解详情，请参阅此处。

https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/csr/management/compliance/compliance_pdf0002.ashx?la=zh-cn&cid=20220629043257000000

※2 为了通关、签证等日常行政服务手续的顺利进行或迅速完成，被要求向公务员等人员支付没有法律法规依据的数额较少的金钱

如需了解面向公平商业交易的合规程序的详情、防止内幕交易的措施、防止利益冲突行为的措施、安全保障出口管理的详情，请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/governance/compliance>

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

设定重点课题的背景

即便企业出现了对事业活动产生重大影响的紧急事态时,也应将人的生命安全放在第一位,顺利恢复产品供应,并履行企业应尽的社会责任。作为“全球名列前茅的元件制造商”,村田认识到,推行业务可持续性举措以确保村田始终是客户和社会的理想选择是一项重要课题。为此,我们设定了本重点课题。

目标姿态

在日本国内外事业所和工厂构建BCM体制,做好防灾准备。

BCM基本方针

- 1 确保员工及相关人员的安全,将防止次生灾害放在首位采取行动。
- 2 尽全力恢复生产,保证不中断向市场供应产品。
- 3 作为地区的一员,支援地区的恢复重建。
- 4 在考虑成本效益的基础上稳步实施必要的预案,将灾害造成的财产损失降低到最小限度,加快恢复生产。
- 5 定期或根据业务环境的变化完善业务可持续计划(Business Continuity Plan (BCP)),努力改善业务可持续性体制。
- 6 全体员工在管理层的积极领导力的带动下,齐心协力为完善业务可持续性体制而努力。

业务可持续计划(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,村田制定了业务可持续计划(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。

2021年度的举措情况

我们通过定期实施防灾训练和业务可持续训练,确认初期应对的实效性并持续进行改善,提升危机应对能力,掌握BCP中亟需改善的重点。2021年度,日本国内事业所和工厂推进了制定并强化具备必要项目(损失预计、保证业务连续性所需的行动计划、预先应对措施)的BCP,考虑预防阻碍村田业务可持续性的风险、尽可能地减少风险凸显时的损失,并在此基础上致力于BCP的制定。



BCP训练时的情形

今后举措

应完善旨在应对可预估全球范围风险的BCM体制,将阻碍村田业务可持续性的风险防范于未然,并将风险凸显时的损失降低到最小。

为了实现这些目标,村田的日本国内外事业所及工厂自主践行BCM活动,通过定期训练等验证BCP的有效性,并根据需要完善BCP。集团全体以构建向市场持续提供产品的BCM体制为目标,积极采取对策。

此外,认识到为预估可能造成大范围且重大灾害的南海海沟地震做准备是我们面临的重要课题,全力采取对策,以期履行作为电子元件制造商的供给责任。

信息安全

设定重点课题的背景

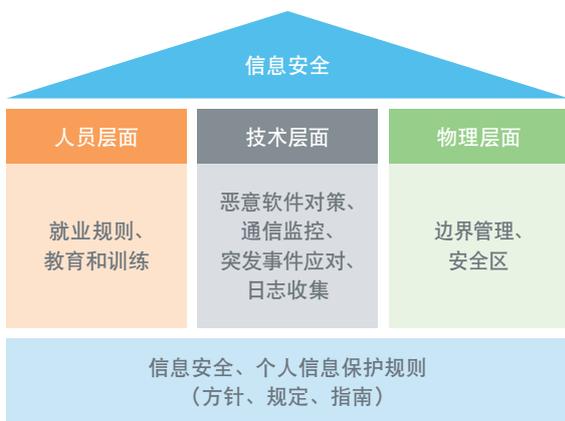
近年来,以公司所持信息为目标的公司内部的不正当信息泄露,以及因网络攻击而导致公司业务停滞等的信息安全风险有所增加。

为了使各利益相关者放心,我们认为必须对技术信息和经营管理信息等企业机密、保管的个人信息,以及由交易方、客户和合作伙伴提供的信息等村田所持信息加以严格保护,并在将其设定为重点课题后实施了相关举措。

目标姿态

我们的目标是通过日常执行信息安全风险管理的PDCA循环,将风险降到最低,从而避免被判断为可能产生重大影响的事件的发生。

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。



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所有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。(2021年度全球教育实施率[※]=96% [※]教育实施率=实施教育的据点数/总据点数)

技术层面

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

此外,我们还在全球范围对于各种日志进行收集和监控,建立起针对有可能造成安全事故的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

村田基于以“公平”、“公正”、“诚实”为基本的采购方针，构筑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。

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。村田将这些CSR采购视为课题之一，始终为降低风险而开展活动。

“采购方针”和“要求供应商具备的态度和行动”

2021年度，我们对村田集团的“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动	“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。

《采购基本方针》

村田基于以下基本方针开展采购活动。

1. 遵纪守法
遵守法律法规、规则、公司规定，按照社会伦理开展业务。
2. 公正
在全球广开门户，谋求交易机会均等。
3. 公平、诚实
力争与供应商之间建立信赖关系和协作关系，加强与供应商的合作伙伴关系。
4. 社会责任
通过采购活动，履行人权、环境等社会责任。

如需了解对供应商的责任和行动（CSR采购举措）的详情，请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/suppliers>

• 加盟促进为社会负责的企业联盟“RBA”

为了推进CSR采购举措，村田于2022年度加盟了在全球供应链中促进CSR的企业联盟“RBA（Responsible Business Alliance/负责任的企业同盟）”。

RBA由全世界的电子设备制造商和供应商构成，旨在通过全球化的供应链在劳动、安全卫生、环境、伦理和管理体系领域促进CSR。作为RBA加盟企业，我们将全面支持RBA的愿景和使命，致力于实现与各位利益相关者的共同繁荣并深化其内容，以通过整个供应链助力实现可持续发展的社会。

• 供应链CSR采购指南

我们以“RBA行动规范”为基础，加上信息安全和业务可持续计划（BCP）、进出口管理等考量，制定了《村田集团供应链CSR采购指南》（以下称为“指南”）。在指南中，将要求供应商遵守并实践的内容作为“供应商行动规范”进行了明确规定。指南内容以日语、英语、中文形式在网站公开，同时向已有的供应商分发，对于新开始交易的供应商则在交易前分发。



为推进活动采取的举措及目标

村田为推进CSR采购设定了KPI（目标值），并遵循采购方针采取了CSR评估举措。

2021年度设定的所有KPI基本都已达成。为了实现新设定的2024年度KPI，今后村田将继续争取降低与CSR采购课题相关的风险。

• 2021年度KPI (目标值)及实绩

2021年度KPI	目标值	实绩
遵守村田集团供应链 CSR采购指南条款的合同签订率	95%	94%
符合CSR评估的供应商比例	95%	96%
CSR监查 (针对新供应商)实施率	100%	100%

• 2024年度KPI (目标值)

2024年度KPI	目标值
遵守村田集团供应链 CSR采购指南条款的合同签订率	95%
CSR评估改善率	纠正对象 供应商的改善率为100%
CSR监查实施率	对重要供应商*的 CSR监查实施率为95%

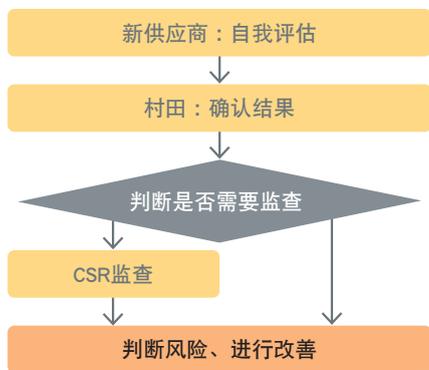
※如需了解重要供应商的指定条件,请查阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/suppliers#id5>

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。2021年度,36家供应商实施了自我评估,但没有任何一家供应商需要改善。此外,除质量管理体系、化学物质管理体制外,为了进行CSR方面的风险评估和改善,还需要实施CSR监查。2021年度,22家供应商实施了监查。监查结果显示,其中5家供应商在与“伦理”有关的项目中存在轻微风险,我们对他们提出了提交跟进表格并实施改善活动的要求。目前风险已全部纠正。在“环境”方面,村田



的GHG排放量中Scope3的占比约为75%。而Scope3中category1 (外购商品和服务)的占比约为60%。因此,需要重视减少从供应商处购买的材料的GHG排放量,我们将与供应商合作、采取措施促进GHG减排。

• 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估,旨在让供应商自己认识到CSR上的风险并做出改善。2021年度,我们对133家重要供应商实施了调查。最终,供应商的回答回收率达到了100%,且结果显示所有供应商均不存在致命风险。

	对象	实施公司数	纠正对象数量	低风险供应商比率
2019年度	重要供应商	110	0	100%
2020年度	重要供应商	154	2	99%
2021年度	重要供应商	133	5	96%

2022年3月,针对基于在交易额和商品功能方面的重要性等RBA标准选出的重要供应商,我们不仅进行了自我评估,还开始进行CSR监查。我们计划在未来对所有重要供应商进行CSR监查。

在CSR监查过程中,我们将根据指南检查遵守情况。我们不仅进行了纸面上的检查,还检查了现场、采访了员工,以便更加准确地掌握实际情况。此外,我们还在进行CSR监查前面向供应商举办了关于指南和CSR监查的说明会,并在监查前后通过解答疑问、为改善措施提供支持,加深他们的理解。

通过这种方式,我们利用针对新供应商和现有供应商进行CSR监查等机会,与供应商合作,力争强化在人权、安全卫生、环境、伦理和管理体系等方面的CSR合规举措。针对进一步扩大和高度化的CSR采购,我们将推进保障供应链,让各位利益相关者放心。

推进负责任的矿产采购

• 背景与目标姿态

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^{*2}、钴和云母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。

村田为确保本公司产品不使用可能导致此类不正当行为的矿物,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^{*3}风险有关。

• 举措内容

为了推进负责任的矿产采购,我们制定了相应的方针,构建了就本公司产品中含有的对象矿物是否含有CAHRAs(Conflict-Affected and High-Risk Areas)中的Annex II 风险进行管理的机制。对于供应链上的冶炼厂、精炼厂,我们按照作为业界标准的RMAP^{*4}(由RMI推进的冶炼厂监查程序)进行调查,根据公司内部标准进行评估,使用风险高的冶炼厂、精炼厂时,向其传达风险内容,并推进改善工作。为了响应客户对提供供应链信息的要求,除了RMI(负责任的矿产倡议)^{*5}发布的CMRT(冲突矿产报告模板)外,我们还根据EMRT(Extended Minerals Reporting Template)提供钴和云母的相关信息。

如需了解负责任矿物采购方针、基于OECD Due Diligence Guidance 5个步骤的工作详情,请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/people/suppliers#id14>

• 调查结果、今后的课题和举措

村田为掌握全新的供应链信息,会持续对供应商实施定期调查。在此前的冲突矿物调查中,我们已经确认了多层陶瓷电容器、电感器、热敏电阻、陶瓷谐振器等公司主打产品皆符合无冲突规范。

在2021年度的冲突矿物调查中,以154家经营3TG的主要供应商为对象实施了调查,得到了100%的

回答。此外,在钴调查中对91家公司进行了调查,得到86%的回答。

通过上述调查,查明了420家冶炼厂,并确认了其中327家冶炼厂符合RMAP。

2021年度 负责任矿物采购 调查结果

	金	锡	钽	钨	钴	合计
冶炼厂及精炼厂总数	177	84	41	57	61	420
接受合规性认证的冶炼厂及精炼厂总数	121	80	37	50	39	327

通过这次的调查,村田认识到,大致从以下3个课题来推进应对措施是很重要的。

课题①关于从符合RMAP的冶炼厂、精炼厂的采购率的改善

要求供应商构建管理体制,并实践风险评估,以便使用符合RMAP要求的冶炼厂、精炼厂。目前,RMAP的符合率还没有达到100%,很难保证本公司所有产品都不涉及Annex II 风险。

举措

对于报告其使用了不符合RMAP的冶炼厂、精炼厂的供应商,村田不会单方面要求其将之从供应链剔除,而是要共享当前的问题,一边协商解决问题一边进行改善活动。

课题②关于旨在实现钴调查回答率100%的措施

在钴调查中,由于不是法律法规规定,很难成为供应商应致力配合的优先课题,存在得不到协助调查的案例。

举措

对于这种单个企业难以解决的问题,我们将向行业团体提出课题,继续寻求供应商对调查的理解及协助。

课题③关于应对3TG、钴以外的可能存在风险的新矿物

近年来,对于3TG、钴以外的矿物是否存在CSR上的风险,客户的咨询也在增加。村田是根据业界标准

RMAP进行风险评估的,但是对于RMAP不支持的新矿物,没有进行风险评估的方法,难以保证安全性。

举措

在2020年度,云母被添加到RMI实施的RMAP的管理对象矿物中,村田也就此开始调查冶炼厂。此外,为了应对对象矿物扩大到锂、铜、镍、铝等,村田也将确认这些矿物在产品和供应链中的使用情况。今后,我们也将与客户、供应商和相关团体等开展密切合作,在考虑到人权问题等风险的矿物采购方面采取措施。

• 通过业界活动推进课题的措施

村田是JEITA“负责任的矿产采购研究小组”^{※6}和RMI的成员,将通过从业界内发起倡议,针对建立业界整体的制度等单个企业难以解决的课题,积极开展工作。

举措①

仍有许多钴精炼厂尚未加入RMAP,因此,作为JEITA“冶炼厂支援小组”^{※7}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

村田参加了由JEITA主办的“负责任的矿产采购说明会”,在说明会上与包括供应商在内的众多企业分享全新信息,并开展教育和启蒙活动来加深企业对举措重要性的理解。

举措③

针对有可能存在风险的新矿物,在JEITA研究小组积极讨论问题所在和机制提案等,并向RMI提出建议,以使RMAP的支持能更有效率地推进。

※1 Conflict Affected and High Risk Areas (受冲突影响和高风险地区)

※2 锡、钽、钨、金

※3 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

※4 由RMI推进的冶炼厂监督计划

※5 如需了解详情,请参阅此处。

<https://www.responsiblemineralsinitiative.org/>

※6 如需了解详情,请参阅此处。

<https://home.jeita.or.jp/mineral/index.html>

※7 如需了解详情,请参阅此处。

https://home.jeita.or.jp/mineral/eng/index_e.html

供应商表彰制度

村田向在提高品质、改善交货期、降低成本活动及技术革新方面做出贡献,以及在CSR采购活动中为实现CSR采购给予大力协助的供应商颁发感谢状。进行评选时,针对各评价项目设定了村田特有的标准,并根据全年的实绩选出符合标准的供应商。通过这种表彰,我们重申对供应商的感谢,并与他们建立信赖关系、力争实现互惠。

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。

		2009年	2013年	2016年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	...
推行CSR采购方针		推行RBA (旧EICC)行为准则			制定和分发CSR采购指南					
风险评估	现有供应商	实施自我评估				实施定期监督				
	新开始交易的供应商					实施自我评估 实施新采用监督				
对冲突矿物的应对		开始CMRT的回答 (3TG: 钽、锡、钨、金)			开始CRT的回答 (钴)				对云母等新矿物的应对	

高级干部一览



董事

西岛 刚志

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员

在一家在全球开展产业自动化相关业务的企业参与业务运营,作为经营者和董事会主席拥有丰富的经验及知识。

南出 雅范

董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员

作为东南亚地区总公司的最高负责人,参与会计、财务、企划的业务和经营,拥有丰富的经验和实绩。

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。

安田 结子

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员 (委员长)

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

中岛 规巨

代表董事社长
从事技术开发和事业经营,拥有丰富经验以及实绩。

执行董事

24名,其中有2名兼任董事

专务执行董事

岩坪 浩

常务执行董事

藪田 聪
水野 健一

首席执行官

大森 长门
利根川 谦



小泽 芳郎

董事

审计等委员（专职、委员长）

于日本国内外参与会计、财务、人事部门的业务，在这些领域拥有丰富的经验及知识。

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。

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。

宗像 直子

外部董事

审计等委员

于经济、国际贸易、知识产权等国家行政领域中拥有丰富经验及知识。

执 行 董 事

野村 慎治

坂井 孝治

久保寺纪之

冈本 敏彦

山田 芳弘

山崎 俊信

备前 达生

佐野 晴信

桥本 省吾

谷野 能孝

宫尾 晃平

安藤 正道

戸井 孝则

河北 宏一

福永 茂树

森本 荣一

佐藤 俊幸

David Kirk



为了实现更加先进的治理体制

代表 董事会 会长
董事会 议长
提名 咨询 委员 (委员长)
薪酬 咨询 委员

Tsuneo Murata

村田 恒夫

作为董事会议长所肩负的使命

处于代表董事会长的立场上,我每天都在思考如何有效治理整个村田公司,并尝试与公司内外的董事和员工进行对话。特别是在由我担任议长的董事会上,为了进一步提高实效性、活化讨论并促进本质性讨论,我会制定当天的议事程序,并提前做好准备。

自去年以来,我们一直致力于深度活化讨论,其中一大变化是规范化了向外部董事事先说明重要议案等的举措。过去我们只根据需要进行事先说明,而现在事先说明已成为董事会进程的一部分。这一举措使得董事会的内容更加充实。

此外,为了充实本质性的讨论,董事会的问答和讨论环节要求负责的董事以全局角度进行说明。过去,外部董事和部门负责人之间的问答往往占据了大量时间,而现在董事之间能够互相进行直达问题核心的讨论。虽然董事之间有时会产生意见分歧,但我相信他们能够根据自己的专业知识充分交换意见、深度

开展讨论。

在董事会之外,新举措也已开始推行。

其中一项举措是在每次董事会后开展管理层会议。对于外部董事而言,这是对当天的提议案、讨论内容、提议形式和时间安排等发表意见的机会。在这一宝贵的交流场合下,外部董事提出了各种各样的思维方式和意见,针对从董事会相关议题到各种治理方面的议题交换意见。

此外,我们也为外部董事设置了能与代表董事中岛和我交换意见的场合。我们会定期举行仅限外部董事参加的会议,举例来说,外部董事在会议上就提出的课题感和各外部董事感兴趣的话题等畅所欲言。为使今后的会议更有意义,我们将继续就形式和主题的选定展开探讨。

我们认为,需要对董事会的理想姿态进行持续的讨论和探讨。2016年,本公司的治理形态转型成为设置审计等委员会的公司,其目的之一就是下放业务执行权并强化监管功能。另一方面,我们也希望拥有各种工作

背景的外部董事能够参与其中,不仅发挥监管作用,在业务运营相关建议方面也做出贡献。追根究底,我们希望外部董事发挥怎样的作用?如何在董事会上开展更具战略性和大局观的讨论,进而取得决策、监督和建议之间的平衡?我们将明确这些要点、强化治理,进而提高企业价值。

充实提名、薪酬咨议委员会

本公司设置的提名咨议委员会、薪酬咨议委员会为自愿参与的委员会。在这两个咨议委员会的委员中,外部董事都占了过半数。在过去几年间,委员会探讨的议题和讨论的内容均得到了显著充实。此外,我们已经开始向董事会报告两个咨议委员会的活动情况。通过这些报告,非委员的董事也能共享各咨议委员会的讨论摘要和课题,有助于加深他们对提名、薪酬制度等的理解,同时也促进了委员会透明度的提高。

提名咨议委员会将继续根据经营战略,就董事会应具备的技能、董事会全体的多样性、关于适当规模的思考方式和培养接班人计划展开讨论。在提名董事候选人时,提名咨议委员会不仅会对照参考技能矩阵,对于内部董事,还会考虑他们是否体现了村田的企业理念,对于外部董事,则考虑他们是否认同村田的企业理念。

在过去的两年间,薪酬咨议委员会的活动迎来了重要节点,彻底重新审视了董事薪酬制度。经过整理,薪酬机制和决策过程变得更加透明。具体来说,我们在作为短期奖励的奖金中新引入了对应资本效率的指标、在作为中长期奖励的股份报酬中新引入了ESG要素并建立了报酬返还制度。在设计制度时,委员会进行了多次讨论,我们相信该机制能够令人信服。(▶P.93 关于董事的报酬)

虽然各咨议委员会的活动都得到了充实,但关于两个咨议委员会的合作仍然存在一些课题,为此我们已经开始就董事的评估采取具体措施促进合作。此外,我们也应就两个咨议委员会和审计等委员会之间应当如何共享信息展开讨论。

村田能为实现可持续发展的社会做出的贡献

正如Vision2030和中期方针2024中指出的,村田的目标是为实现可持续发展的社会做出贡献。

董事会每年会从负责推进整个集团的可持续发展相关举措的CSR统辖委员会收到两次讨论摘要报告。此外,对于如何使作为推进可持续发展相关举措的体制的各相关委员会和分科会的结构和权限更加有效,执行方也将展开讨论。最近,董事会就以社会问题为起点的“重点课题”的单年度执行目标进行了多次讨论,并在此基础上进行了监管。

作为Vision2030的理想姿态提出的“社会价值和经济价值的良性循环”的思维方式并非最近才有的产物。正如“通过提供特有产品为文化发展做出贡献”、“努力积累信誉,促进公司发展和合作伙伴的共同繁荣”这些言语所表达的,这种精神在本公司的公司信条中代代相传。公司信条表达了村田一直以来并将持续重视的理念。尽管外部环境日新月异,我们也将持续思考何为村田作风、追求与提高企业价值的目标相符的治理形态、促进可持续增长。

企业治理

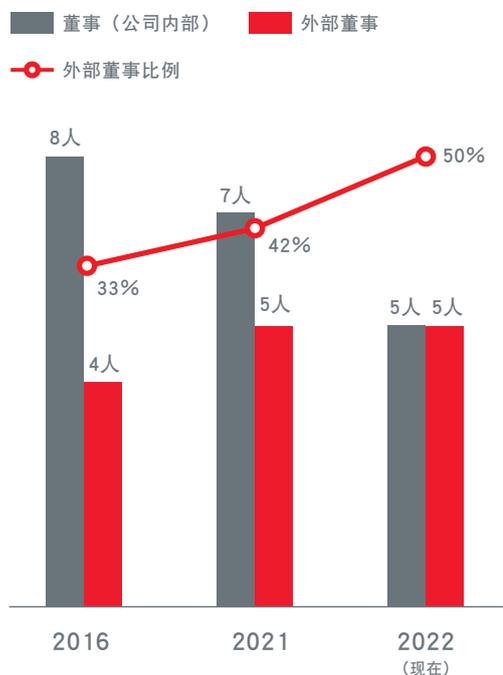
与企业治理相关的基本思路和强化过程

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,基于导入“外部观点”也很重要这一想法,村田初次选任了外部监事。2001年,村田初次选任了外部董事,近年来外部董事不断多样化,比例亦逐渐增加,村田于2016年过渡为“设置审计等委员会的公司”后,外部董事的比例达到三分之一以上。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	<ul style="list-style-type: none">● 引进执行董事制度,宣布选举外部董事● 设置经营执行会议(现经营会议)
2001年	<ul style="list-style-type: none">● 初次选举外部董事* 2002年起外部董事增至2名。* 1971年初次选举外部监事。(过去也设有专职外部监事)
2002年	<ul style="list-style-type: none">● 制定《企业伦理规范·行动指南》
2004年	<ul style="list-style-type: none">● 废除退休董事慰问金制度● 设置薪酬咨询委员会● 设置内部控制管理委员会及审计室(现为内部审计室)
2006年	<ul style="list-style-type: none">● 制定《内部控制系统基本方针》
2007年	<ul style="list-style-type: none">● 设置CSR推进室
2008年	<ul style="list-style-type: none">● 设置CSR委员会(现为CSR统辖委员会)
2015年	<ul style="list-style-type: none">● 制定《企业治理指导方针》● 设置提名咨询委员会
2016年	<ul style="list-style-type: none">● 转型为设置审计等委员会的公司* 外部董事人数达到了全部董事的三分之一以上。
2017年	<ul style="list-style-type: none">● 导入限制性股票单位制度
2021年	<ul style="list-style-type: none">● 重新审视提名咨询委员会和薪酬咨询委员会的结构* 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



选择“设置审计等委员会的公司”的治理形态

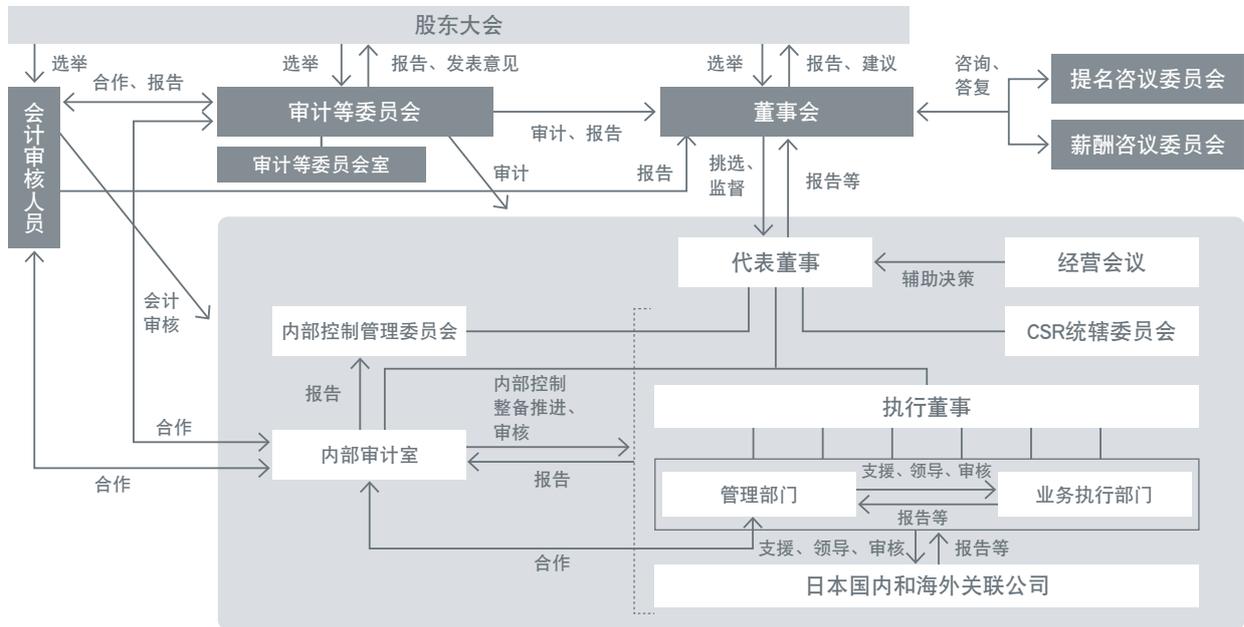
村田制作所选择“设置审计等委员会的公司”作为公司的治理形态。

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

会可以对公司的经营方针和事业战略进行更多讨论和监控,有效地加强董事会的功能。

另外,担任审计等委员的董事,拥有董事会的投票权以及作为“审计等委员会”就董事的选举及薪酬等在股东大会上提出意见的权利。因此,我们期待他们能对业务执行董事等发挥强有力的监督功能。

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。

经营会议

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

审计等委员会[※]

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

担任审计等委员的董事中,有3名对财务和会计具有相当程度的知识和见解。

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。

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,采用了执行董事负有责任与权限以执行业务的体制。

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。

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职能的独立性、客观性和说明责任,作为董事会的咨议机构而设置。

(▶P.92 提名咨议委员会)

(▶P.93 薪酬咨议委员会)

内部控制管理委员会

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

※如需了解董事会及各委员会的召开次数和出席率等数据,请参阅卷末的ESG数据。(▶P.113 ESG数据治理)

内部控制的体制

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

为了在包括日本国内外的关联公司的整个集团内共享作为经营基本方针的“经营理念”并将其具体化,我们制定了合规的基本理念和行动指南并加以宣传。另外,在整个集团中,制定了与决策相关的通用规定及手续。基于此对关联公司的事业运营进行协商,同时共享与村田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,并且根据需要对子公司实施适当的指导。另外,作为独立组织,内部审计部门(内部审计室)基于法律法规和公司内的规定等评价并监控村田集团内的业务是否合理且高效地实施。

关于董事候选人的提名

提名的方针

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

并且,在外部董事候选人的提名方面,我们努力从各方面领域中寻求人才,并选出满足东京证券交易所和村田制作所规定的独立性判断标准的人才作为候选人。此外,本公司制定的选举标准也考虑到了要确保候选人有充足的时间来履行董事的职责、预计能够出席75%以上的董事会。

尤其是担任审计等委员的董事候选人,除上述之

外,还需从公正且客观的角度出发审查董事的业务执行情况,具备有助于提高经营的健全性和透明性的资质,并且具备与经营管理和事业运营相关的丰富知识和经验,我们提名这样的人才作为担任审计等委员的董事候选人。并且,担任审计等委员的董事候选人中,一半以上提名为外部董事。

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。

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。

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 人材开发	营业 营销	产业通商 战略	治理 风险管理
代表董事会长 村田 恒夫 董事会议长	○	●	●	●	●	●				●		●
代表董事社长 中岛 规巨			●	●	●	●				●		
董事 专务执行董事 岩坪 浩			●	●	●	●				●		
董事 常务执行董事 南出 雅范	●	●	●		●	●	●	●			●	●
外部董事 安田 结子 独立	●	○	●			●			●			●
外部董事 西岛 刚志 独立	●	●	●	●	● 解决方案 业务	●				●		●
董事(审计等委员、专职) 小泽 芳郎 审计等委员会委员长					●	●	●		●			●
外部董事(审计等委员) 神林 比洋雄 独立		●	●			●	●	●				●
外部董事(审计等委员) 山本 高稔 独立	●		●		●	●	●			●		
外部董事(审计等委员) 宗像 直子 独立				●		●					●	●

提名咨议委员会

● 结构和职责

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

委员由董事会从董事中选定,且半数以上的委员由独立外部董事组成,以此保证了其独立性。而该委员会的委员长由体现着作为本公司经营理念的经营理念、从远离实际执行的全面角度参与经营战略和治理的代表董事会长担任,以便根据公司情况和人员的实际状态制定审议计划、设定议题并执行议事程序。

● 活动情况

提名咨议委员会在每年度开始时审议年度审议计划、将公司内外趋势及各委员的意见反映到议题设定过程中。

在2021年度,提名咨议委员会与往年一样,提名了董事候选人、代表董事和有职衔董事候选人并报告董事会,监督了执行董事的选举。此外,随着公司治理准则的修订,委员会还就与提名咨议委员会结构的独立性相关的思维方式、权限和职责、根据经营战略,董事会应具备的技能、整个董事会的多样性和适当规模的思考方式进行了讨论。

关于代表董事社长的接班人计划,董事会在确认满足“以本公司公司信条为超价值观并亲自体现公司信条之人”等对社长要求的接班人候选人的培养情况的同时,新确认了出现紧急事态时的应对措施和程序。

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,与其他同行业公司相比更能留住优秀人才,能够激发对提高业绩的士气和热情、增加企业价值的制度和水准。我们基于该基本方针,于2022年度重新审视了薪酬制度。

未担任审计等委员的内部董事的报酬由①月例报酬、②以短期激励为目的的奖励以及③以中长期激励并促进董事和股东进一步共享价值为目的的股份报酬构成。另外,未担任审计等委员的外部董事和担任审计等委员的董事,则会根据他们的职责支付仅包含月薪的薪酬。



- ①月例报酬: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等的部分组成。
- ②奖金:旨在激励在各业务年度中创造经济价值的现金薪酬。其金额的计算方式是将各职位基准金额乘以基于业绩评估指标中的目标的达成度的系数(在0%-200%之间变化)。业绩评估指标包括营业利润和ROIC(税前)这两项与中期方针2024中提出的经济价值方面的全公司经营目标有关的指标。选择这些指标的目的是为了激励提升本公司重视的利润率和销售额、让投入资本有效地创造利润。
- ③股份报酬:以促进本公司董事和股东长期共享价值、激发他们持续提高企业价值的热情为目的授予的限制性股票报酬。为了在中长期内创造社会价值、评估ESG相关举措,薪酬咨议委员会定期评估为达成中期方针2024中提出的社会价值方面的全公司经营目标而采取的举措的进展情况,在为各职位设定的基准金额的±20%范围内对此类股份报酬的一部分(约占股份报酬总额的20%)进行调整。授予的限制性股票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。

【报酬返还等(回拨机制条款)】

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

我们基于外部薪酬咨询公司韦莱韬悦运营的“经营者薪酬数据库”,以行业和规模类似于本公司的企业的薪酬为基准并验证其合理性,进而决定月例报酬、奖金和股份报酬的水平和结构比例。代表董事社长的薪酬中各薪酬要素的构成比例大致如上图所示。其他未担任审计等委员的内部董事的薪酬要素的构成比例,则是根据各职位的职责等因素,设定为职位较高者的奖金和股份报酬占比更高。

确定报酬的程序

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

薪酬咨议委员会

薪酬咨议委员会负责审议董事的薪酬制度和薪酬水平并向董事会报告,并受董事会委托决定每个人的薪酬数额。该委员会由董事会选定的董事构成,其中半数以上的委员是独立外部董事。而委员长则根据董事会的决议,从独立外部董事委员中选定。

如需了解薪酬咨议委员会的活动情况详情,请参阅此处。

https://corporate.murata.com/zh-cn/company/corporate_governance/compensation

董事会实效性的分析和评价

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

调查方法	面向全体董事的问卷调查及面向外部董事的采访
确认项目	董事会的结构、提议事项、审议情况、董事本人的参与态度、包括任一咨议委员会在内的各委员会的运营、其他与运营的各方面相关的事项
分析和评估	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。在董事会上就调查结果开展多次讨论

分析和评价结果、今后的课题

本公司的董事会被评价为依据其功能和职责具备实效性并发挥功能。

- 董事会会在成员数量和多样性等方面的结构总体上是适当的，在董事会上，必要的议案会被提出，能够自由开放地进行具有建设性的讨论和意见交换。
- 在经营战略和经营计划的决定过程中，董事会意识到了盈利能力和资本效率等并进行了讨论，并就可持续性发展基本方针及旨在完善该方针的举措和披露进行了充分讨论。
- 外部董事积极从专业角度提供建议、提出鞭辟入里的问题。
- 提名和薪酬咨议委员会正在有效地发挥功能。

课题认识如下。

- 针对2020年度的评估的结果显示，由于采取了相应举措等原因，被视为课题的要点得到了一定程度的改善。
- 另一方面，我们也提出了新的课题和问题意识，期待得到更进一步的改善，今后应更进一步开展相关工作。我们将继续为进一步提高董事会的实效性而努力。

2021年度的举措实绩

- **设法完善ESG相关举措的报告**：与可持续性发展基本方针、旨在完善该方针的举措和披露相关的报告和讨论被评价为比起以往有所进步。
- **充实关于风险方法的讨论**：为了充实以更加全面的方法进行的报告和讨论，增加了关于风险管理的议题。以往，CSR统辖委员会每年会在董事会上进行两次报告，其中也会就风险管理进行报告。而现在关于风险管理的报告已经成为一个单独的议案，作为常规议案每年进行两次报告。
- **设法完善与内部控制系统相关的报告和讨论，扩充讨论时间**
- **设法进一步提高讨论质量**：为了更有效地利用董事会的时间，采取了向外部董事事先说明重要议案等事项的举措。此项事先说明并提供公司情报的举措在一定程度上解决了信息不对称的问题，确保在董事会上有充足的时间开展讨论，被评价为有助于充实讨论。在董事会之外，也为外部董事和经营层设立并提供了交换意见、共享认知的机会。

通过2021年度实效性评估筛选出的课题和问题意识

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

2022年度的举措事项

- 研讨董事会的决策功能、监督功能及咨询功能之间的平衡及如何发挥这些功能
- 设法开展更具战略性和大局观的讨论
- 明确并共享希望外部董事承担的职责
- 研讨如何整理并利用场外会议
- 召开管理层会议
(在董事会上回顾)

外部董事 座谈会

外部董事
审计等委员
提名咨议委员
Takatoshi Yamamoto
山本 高稔

外部董事
审计等委员
Naoko Munakata
宗像 直子

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员(委员长)
Yuko Yasuda
安田 结子

外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员
Takashi Nishijima
西岛 刚志

外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员
Hiyoo Kanbayashi
神林 比洋雄



在治理的发展过程中， 有哪些进一步提高企业价值的课题？

对治理的态度的改变

安田 我担任董事已是第5年了，在过去的一年里，我切身感受到了村田的治理正在发生变化。村田会长和中岛社长已通过二人协作让董事会成员充分理解了治理这种说法，能够感受到他们正热切地试图通过强化治理促进企业成长和价值创造。在董事会议题的选定及提名和薪酬咨议委员会的活动方面，改善尤其显著。董事会也发生了与中长期成长战略有关的讨论增加等

变化，也有外部董事和内部董事的意见发生冲突的情况，但我认为这正是董事会已经成为健康讨论场合的证明。

山本 在去年的统合报告书三方对谈中，我说过村田的治理需要跨向更高的层次。而在过去的一年中，发生了多项重大变化，包括董事会结构的变化、提名和薪酬咨议委员会的实质性体制强化和讨论的深化等，作为董事会议长的村田会长也有意识地改变了领导方式，以活化董事会上的讨论。

中岛社长接替村田会长担任社长时说过,为了公司的健康可持续发展,希望重视治理,我认为他已经开始付诸实践。我能感觉到村田集团正在强化其治理体制、持续提高内部控制能力。

神林 正如两位所说,我也认为村田的治理正在不断发展。我认为正是由于村田会长和经营层的各位有着针对治理深入思考、积极吸纳外部意见的根本思想,人才济济的外部董事可以从不同角度对治理形态发表各种意见的环境才得以实现。

山本 现在不仅会向外部董事提供公司信息,还会向外部董事事先说明董事会议案,并通过开展外部董事和两位代表董事的定期会议以及董事会后的管理层会议等措施,在谋求信息共享的同时努力实现进一步改善,我觉得这也是一项重大变化。

宗像 去年开始的设置事先说明董事会议案的机会是一项重要改善。通过提前完成事实确认等事项,我们能够在董事会当天专注于讨论,更有效地利用时间。我们还设法将公司内部存在着怎样的讨论写入议案书,使论点更加清晰明了。

西岛 我今年才开始担任董事,只出席了几次董事会。董事会给我留下的印象是,在自由开放的氛围中,拥有不同工作背景的外部董事根据他们在各自专业领域的经验和见识,发挥提问能力,开展内容丰富、具有建设性的讨论。

根据我在其他公司担任董事会议长的经验,为了提高董事会的实效性,以活用外部董事的经验和知识为前提,内部董事以改善经营和公司治理为目标积极主动采取行动改变现状的态度非常重要。而我能够感受到村田的内部董事有着这种思想。

充实提名、薪酬咨议委员会活动

安田 提名和薪酬咨议委员会的活动的改善也尤为显著,由我担任委员长的薪酬咨议委员会去年的活动充实程度比起以往更是有了飞跃性的提升。针对董事的薪酬结构,委员会就引入纳入了ESG要素的机制等进行了多次讨论,我相信已经形成了具备公正性的村田特有的缜密模式。另一方面,尽管我们已通过充分探讨建立起了能够提高村田的竞争力的薪酬系统,今后也仍要迎合社会环境和市场的变化,继续思考什么模式最为合适。

神林 是在过去的一年中,我也尤其强烈地感觉到我们进行了真正具有实效性讨论。我们还在村田特有的思维方式之上,纳入了Value for Fee(为价值支付薪酬)的基本思维方式作为薪酬形态的基础。

与提名咨议委员会的合作以及ESG和薪酬的形态可能会成为今后的课题。随着世界对ESG的看法相继发生变化,可能需要密切关注人们对怎样的价值产生了全新的需求,针对从董事、执行董事到员工的薪酬形态深度开展讨论。

安田 在薪酬咨议委员会和提名咨议委员会之间的合作方面,将代表董事的自评与未来选拔和解雇代表董事社长的过程关联起来的举措已经启动,我认为这是重要的一步。

提名咨议委员会的活动方面,就董事会的结构、技能矩阵和应急计划(代表董事社长遭遇紧急事件时的应对措施)等开展了讨论,也称得上十分充实。

山本 正是如此。我们还检查了下一任经营层的培

养情况和人员结构的可持续性,多样性和包容性(D&I)也是重要主题之一。今年,首次有外国公民担任执行董事,我们正在就此类全球化人才的培养和选用深度开展讨论。

尽管两个咨议委员会的活动都得到了充实,但我觉得在包括审计等委员会在内的各委员会之间的合作方面仍存在着课题。在构建与全球名列前茅的元件制造商相称的体制时,这三个委员会应当共享对问题的认识、深度开展建设性的讨论和合作。

实现中长期计划, 以最大化今后的企业价值为目标

安田 去年,我们制定并公布了长期构想“Vision2030”和其第一阶段“中期方针2024”,并向外部董事进行了详细说明,包括在非常早的时期进行的事先说明。与上次相比,制定过程



具有了更强的前瞻性,很高兴能够看到讨论取得进展。

神林 正是如此。我认为本次制定中长期计划的过程,其特点是向外部董事进行了说明并在董事会上多次进行了共享和讨论,在治理的角度上也是一项出色的举措。

宗像 这是我首次见证中长期计划的制定。我见证了计划从框架开始逐步得到充实的过程,得到了再次理解公司的思维方式的绝佳机会。

描述愿景和方针的言语往往是高度抽象的。随着公司规模扩大和相关人员的增加,应当如何传达信息才能使接受者热情不减呢。我在参加讨论时,有意识地尽力使内容具体化来进行推广。例如,作为四项经营改革举措之一的“创造社会价值和经济价值良性循环的经营”,其目标是将价值提供的轴心扩大到与解决社会问题有关的创新,并最终与财务价值关联起来。这不是从供应者的角度出发,而是与旨在为文化发展做出贡献的村田的公司信条共通。我们迄今为止是如何通过实践公司信条来培育我们的经营资本的,今后又该如何进一步增加经营资本?如果公司信条中内含的创造价值的故事能够得到良好阐述,或许就能提高员工的认同度,同时满足投资者对披露实现战略的方法的期望。

神林 我认为企业在确定中长期计划的框架和方向时,掌握经济形势、地缘政治、客户动向、法律法规、地球环境、技术和员工敬业度等外部和内部的风险至关重要。本次我们也重点关注了如何全面掌握风险的变化。风险情景会不断变化,可能出现不得不改变战略的情况。我认为,对如何准确把握这些变化、由谁如何及时作出变更战略的决定这些要点进行整理以便理解



是关键点之一。

山本 正如神林先生所说，在制定Vision2030和中期方针2024时，考虑了大量风险因素。公司必须灵活地适应它们的频繁变化。在适应过程中，中岛社长倡导的自主分散式的组织运营需要发挥显著作用，才能实现具有适应力的应对。此外，对于三层资产组合，我们已经宣布将在2030年度使第三层业务的销售额达到1,000亿日元，市场应该会冷静地关注我们在中期方针2024结束时能够走到哪一步。

宗像 对于第一层，应当保持过去的方针，不遗余力地进行必要的研发活动及投资，以保持领先地位。对于第二层，应当时刻关注客户的变化，切实整合收购的企业，使其成为竞争力。在此基础上，对于第三层应当展示技术选项并开发新客户。我认为，今后有必要通过置身于客户的立场、设置代言人等方式进一步提高匹配技术和客户的速度和准确性。

安田 为进一步提高村田的企业价值，不仅要打磨

三个层级中的各种业务，还要对经营基础进行投资。从人才的角度来看，我认为对作为价值源泉的人力资本进行投资至关重要。中岛社长说过，从创造孕育新业务的土壤的角度出发，组织内部的多样性是不可或缺的。我认为，在D&I方面，应当同时推进女性的活跃和全球化人才的活跃。与村田的女性管理人员交谈的机会增加后，我意识到其中许多人能力出众，有着坚定的上进心，有望成为干部。我认为应当精心培养她们，同时力争实现到2030年度管理人员中女性所占比例达到10%的宏伟目标。

将让海外分公司的员工在国外积累外派经验作为经营目标也非常有趣。跨国工作学习的人才才是成长的源泉，因此应当继续推进让日本员工以相同方式积累全球化经验。

西岛 我认为，人才是将价值提供的范围从“产品”扩大到“服务”的最重要因素。我多年来一直从事产品制造业务的运营。当专注于产品制造时，组织和个人就会稳步积累起必要的素养。然而，从提供产品价值的角度来看，这也可能成为障碍。我们将密切关注这一进程，判断是否需要结合经营战略制定人才战略、是否实施必要举措以填补所需的人力资本与现状之间的差距。

山本 在人力资本方面，提高员工的敬业度是中长期经营目标之一，但让员工感到舒适并不一定是优良组织的证明。具有适度的紧张感、进而能够活化人员和组织的环境不正是我们所需要的吗？如果忽视紧张感能够转化为积极性进而推动个人进步这一角度，我不认为长期敬业度的提高能够带来企业价值的超大化。

宗像 我期待能够强化针对知识资本的举措。知识产权和无形资产是村田的竞争力和与其他公司



的差别化的源泉。董事会也听取了关于第一层和第二层情况的报告,而我认为在探讨第三层的新商业模式时,也不妨从知识资本的角度深度开展讨论。

实现更进一步的飞跃

神林 正如我前面所说,风险会影响村田的经营理念和中长期战略的实现。我觉得,对于发现的风险大小,村田还没有严格明确容忍度。在我的理解中,实现经营理念要以适当的治理为基础,从众多选项中选择战略、判明该战略内含的风险、制定并运行相应的内部控制体制、在中长期内保持风险和内部控制的平衡,进而提高预期价值。我将继续密切关注在村田的经营中应该如何认识经营理念、治理、战略、风险和内部控制这五个要素。

宗像 正如神林先生所说,我们生活在一个难以预测未来的VUCA时代,各种风险接连涌现。国

际秩序风雨飘摇,企业需要适应新的平衡和关系。本公司竞争力之一“预见未来的能力”,今后将变得更加重要。

迄今为止,左右经营环境的主要是技术和市场变化,而现在各国的政策风险对各个业务部门产生了巨大影响。村田需要密切关注各国的制度和政策方向,设置情景、建立提前采取措施的机制、提高熟练度。我也要提供基于积累至今经验形成的观点,努力发挥作用。

山本 从我还是分析师的时候开始,村田制作所在我的印象中就是一家拥有丰富隐性知识的公司。在过去的三年中,我看到了公司的各个层面,我认为鉴于公司规模扩大和世界趋势的变化,有必要积极推动知识的显性化。我了解到,包括制定规则在内,我们正在进行这方面的工作。我希望能够在此过程中为与证券分析师和投资者等的建设性对话及适当的信息披露做出贡献。

安田 我认为构想能力是村田的成长不可或缺的。我希望村田能够作为“Innovator in Electronics”,逾越元件制造商的框架。因此我



认为,不应以相同行业的国内或中国的元件制造商为基准,而要考虑将在世界各地扩展业务的全球化创新企业作为我们的比较对象。

要做到这一点,不仅要在日常工作中兢兢业业,玩耍与放松也很重要。我们应当采取为技术人员留出时间思考当前业务之外的事情等措施,投资构建一个能够激发创新的环境。

西岛 村田以利用前所未有的新技术创造革命性产品而闻名。另一方面,也许是因为诚实谦逊的企业文化,村田的形象更倾向于幕后力量而不是处于世界中心。而我认为,能够同时创造社会价值和经济价值、置身改变世界的革命性创新浪潮之中,是成为全球领先企业的先决条件。为了在“产品”和“服务”两方面开展创新工作,我们必须转变为不仅能以村田的角度思考产品和服务,还能以价值接受者,即客户和社会的角度考虑事物的组织。

我曾在全球范围内开展业务的企业中从事经营,致力于将其业务领域扩展到服务。虽然该企业与村田属于不同的行业,但产业结构本身正在经历重大转型,行业之间的界限也逐渐模糊不清。因此,我希望充分利用我的经验和知识,为提高村田的企业价值做出贡献。我希望从脱离村田常识的角度持续提出问题,促进建设性的讨论。

神林 另一方面,村田的经营基础是作为普适价值观的公司信条,我强烈地感到有必要进一步强化相关机制,让每位董事和员工亲身体会到公司信条如何得到实践、经营是否按照公司信条进行。

宗像 村田秉持着严格自律,重视勤奋和信誉的文化。事实表明只要贯彻这一点就能在世界上取

得领先地位,作为从事日本产业政策相关工作的行政官员,我对此感到非常自豪。即使产业结构和业务领域发生变化,我也希望能够贯彻公司信条的精神、实现更进一步的飞跃。

山本 在当今的资本市场中,村田的经营能力和盈利能力等均受到了高度评价,我感到充满自信。然而,为了实现持续创造经济价值和社会价值的目标,我们应当坚持继续采取措施,推广让我们走到今天这一步的公司信条和口号。为实现具有适应力的弹性的组织运营,应致力于雇用和培养人才,提高员工敬业度。我还认为,关键所在是保持第一层产品抢先的高市场份额,并以此为动力,促进第二层和第三层形成良性循环。

安田 在人力资本方面,我要继续强调创新诞生于多样性。通过持续寻求多样性,女性或外国人都能促成崭新的创新和迥异的思维方式。我希望经营层和现场都能够亲身体会到这一点。今后我将继续就这种多样性举措,以及不停留在元件制造商的立场、保持视野开阔的重要性提出建议。



风险管理

基本思路

村田为了持续提升集团整体的企业价值，构建了对业务活动相关的各种内外风险进行妥善管理的体系。此外，我们还定期对业务活动整体的各种风险进行分类和评估，并根据优先级别，通过事先采取举措等方式，降低发现带来重大影响的风险时的损失。

推行体制

村田成立了“风险管理委员会”，作为CSR统辖委员会的下属委员会，代表董事社长担任主席。该委员会由主管执行董事担任委员长，以总务、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为成员，研究讨论全公司的风险案件的对策。此外，还下设了信息安全分科会和BCM^{*}分科会组织，针对个别风险的对策进行讨论并采取实施。

(▶P.79 业务可持续性举措(BCM))

(▶P.80 信息安全)

^{*}Business Continuity Management

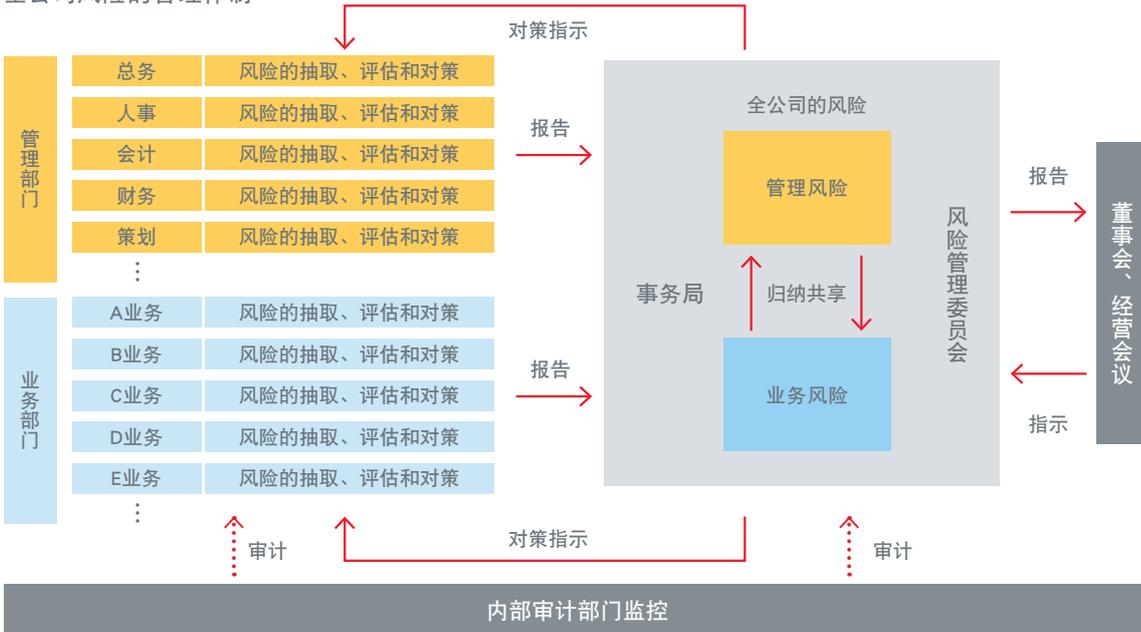
BCP (Business Continuity Plan)的制定、维护和更新、确保事业持续运转所需的预算和资源、采取事先预防对策、开展宣传渗透相关举措的教育和训练、检查以及持续改善等从平时就开始着手的管理活动。

风险掌控

作为风险主管部门的管理部门和业务部门负责抽取村田集团目前面临的或预计在不久的将来将面临的^①风险。然后，管理部门将对^②由业务部门抽取的风险中，需要作为全公司风险明确了解的风险；^③需要在管理部门和业务部门之间共享和共同应对的风险进行正确的认识，防止对风险的理解出现遗漏，并构建能够妥善应对全公司的风险的体系（见下图）。此外，对于抽取的风险，我们将从发生频率和影响程度的角度评估其重要性，通过在风险地图上表示这些风险，以俯瞰的视角对其进行认识和管理。

在风险管理委员会上，会对以上述方式抽取的风险中重要性和紧迫性较高的风险的内容进行审议，并在必要时下达采取额外对策的指令。此外，各风险主管部门还会在董事会和经营会议上向管理层报告重要性和紧迫性较高的风险，使管理层能够了解相关风险并采取适当的措施。

全公司风险的管理体制



事业等的风险

可能对本公司的业务构成重要影响的事项如下所示。

针对各项风险实施对策后,会根据发生频率和影响程度将残存的风险分为“大”、“中”、“小”三个等级。针对影响程度,将从“组织方面的影响”、“对生产活动等的的影响”、“法律法规和行政方面的影响”、“商业交易方面的影响”、“新闻和传闻方面的影响”这五个指标中选择一个指标,基于预先确定的各指标的标准进行分级。此外,各风险的具体内容在有关证券报告(提交日期:2022年6月29日)^{*}中也有描述。

※如需了解详情,请参阅此处。

<https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/newsroom/news/irnews/irnews/2022/0629d/murata86gorep.ashx?la=ja-jp&cvid=20220629015325000000>

风险类型	风险内容	主要对策	发生频率	影响程度
外界环境的风险				
在海外开展业务的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 开展业务的国家或地区的政治形势、汇率、税收制度等法律制度、金融及进出口的相关规定、社会基础设施的完善程度、其他地域性特征及上述各因素的迅速变化所带来的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 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 构建代用的生产体系 构建从多方面收集国际形势信息的体系 	中	大
汇率变动的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 汇率变动对生产、销售等业务活动,以及对业绩和财政状况的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 设定假设汇率变动时的适当的销售价格 针对以外币计价的交易金额的一定比例,签订外汇合同 	中	大
资金筹集的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 内部资金不足,无法满足业务发展投资和周转资金的资金需求 	<ul style="list-style-type: none"> 通过银行贷款和发行国内直接债券筹资 	中	中
资金运用的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 金融市场条件的恶化对所持资产的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 将所持资金分散到安全性较高的金融工具上 	小	中
环境法律法规的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 遵守国内外环境法律法规所需费用的增加 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> (▶ P.71 可持续资源的利用) (▶ P.72 公害防止及化学物质管理) 	小	中
气候变动的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 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现象导致主要工厂全面停产,原材料供应中断(物理风险) 	<ul style="list-style-type: none"> 实施各节能措施、扩大可再生能源引入规模,削减CO₂排放量 充分利用内部碳定价机制 按照TCFD和SBT的指南加强各项工作 <ul style="list-style-type: none"> (▶ P.65 加强气候变化对策) (▶ P.67 TCFD) 	中	中
因灾害、传染病等造成业务活动停止的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 事业所所在地发生大规模的自然灾害或爆发传染病等,导致业务活动长期中止 	<ul style="list-style-type: none"> 在国内外分散设立生产基地 定期进行防灾训练和业务可持续性的相关训练 实施针对新冠疫情的各项措施 <ul style="list-style-type: none"> (▶ P.73 安全、安心的职场环境与健康经营) (▶ P.79 业务可持续性举措(BCM)) 	小	大
战略风险				
本公司产品需求变动的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于全球经济状况急速变化而产生剩余资产等或丧失销售机会 	<ul style="list-style-type: none"> 通过向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结果,合理分配生产设备和必要人力 通过积极利用IT技术等方式持续改善生产效率 灵活调整产能和工作天数 	中	大
产品竞争力(市场份额)的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于缺乏竞争力而导致公司市场份额减少 	<ul style="list-style-type: none"> 持续引入附加值较高的新商品 持续并积极地降低成本 完善供应能力,以及及时满足客户需求 通过销售网实力等综合实力维持并增加份额 	中	中
对特定客户、产品产生依赖的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 针对特定客户的产品销售低迷时销售额的减少 特定产品的需求量降低时销售额的减少 	<ul style="list-style-type: none"> 分散客户 通过扩大新业务等方式实现收益多样化 	中	中
与M&A、业务合作、战略投资的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于市场环境和竞争环境的显著变化、合作方之间的利益冲突或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 	<ul style="list-style-type: none"> 对目标市场、业务或合作企业的经营情况等彻底的风险分析,并对相关项目进行定期审查,必要时纠正路线,提高合作的有效性 	中	大

风险类型	风险内容	主要对策	发生频率	影响程度
经营基础的风险				
信息安全的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 内部人员的不正当信息泄露,以及因网络攻击而导致公司业务停滞 个人信息泄露和违反法律法规的相关规定时的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 根据信息安全管理,从人员、技术和物理这三个层面实施各项对策 (▶ P.80 信息安全) 	大	大
公共法律法规与合规的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 因违反反垄断法和进出口规定等公共法律法规而受到监管部门的处罚、诉讼或致使业务活动中止的风险,企业品牌价值受损,社会信誉丧失 	<ul style="list-style-type: none"> 成立合规推行委员会,制定《企业伦理规范与行动指南》并开展合规推行活动 (▶ P.104 合规性) 	小	大
知识产权的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 因与第三方发生知识产权纠纷而使公司集团的产品生产和销售受限,或需支付损害赔偿金和许可费等 	<ul style="list-style-type: none"> 建立全球知识产权投资组合 在设计开发的恰当时机,对其他公司的知识产权进行调查和确认 (▶ P.61 面向未来强化技术能力及为其提供支持的知识产权活动) 	大	中
税务相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 附加税的支付及由此造成的信誉损害 转让定价征税所造成的双重征税 	<ul style="list-style-type: none"> 根据《全球税收政策》处理税务 成立税务专门机构 确保并培养具备专业知识和经验丰富的人材 	中	中
人材录用与确保的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 争抢优异专业人材的竞争较为激烈 	<ul style="list-style-type: none"> 加强针对新市场的人材和DX所需优异人材的招聘工作 通过扩充有助于发展能力的教育制度、根据能力倾向配置人员等方式提高从业人员的积极性 (▶ P.59 村田的人力资本 —— 加强人才基础和组织力量) (▶ P.75 尊重人权和多样性) 	小	中
执行业务的风险				
新技术和新产品开发的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 技术革新导致现有市场规模缩小 现有产品生命周期的缩短所造成的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 持续并积极地向新技术、新产品开发投入所需的研发资金 (▶ P.23 技术与事业开发本部长致辞) (▶ P.61 面向未来强化技术能力及为其提供支持的知识产权活动) 	小	大
与采购相关的风险	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	中	中
客户信用的相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 因客户破产等而无法收回应收账款 	<ul style="list-style-type: none"> 分散客户 设定考虑到持续性信用风险评估的交易条件 	大	小
质量相关风险	<ul style="list-style-type: none"> 因产品质量而引发事故、市场召回和停产等问题,导致公司承担赔偿责任或信誉降低 	<ul style="list-style-type: none"> 完善遵守产品合规性的质量保证体系 对供应商等合作者进行监督和指导 确保从开发到交货的所有阶段的质量 (▶ P.31 打造出竞争力的村田的产品制造) 	中	中

针对新型冠状病毒肺炎(COVID-19)的相关措施

在新冠疫情反复爆发缓和的背景下,村田将工作的重心放在了持续确保员工和交易对象的安全、健康以及让当地群众感到放心上,同时持续运营村田集团在世界各地的分公司。在应对疫情的过程中,我们在监测疫情进展的同时实施了各种措施预防感染并防止疫情扩散,以实现业务可持续性。我们凭借着员工

们强烈的责任感和防疫行动,向全球供应电子元件、为社会提供支持,履行了串联起供应链的责任。

今后我们也将继续根据新的疫情进展和医学知识实施措施,力求将新冠疫情对员工健康和本公司事业活动的影响降到理想范围。

合规

村田认为,遵守法律法规以及基于高度企业伦理观的合规是取得各位利益相关者的信赖、实现健康成长的基础。村田将严格遵守《企业伦理规范·行动指南》,并努力向集团的董事成员和员工灌输合规意识。

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》。在2007年4月,我们从CSR的角度出发,对其进行了修订,集团董事成员和员工团结一致,向利益相关者和社会宣誓承诺了我们的行动准则。

除日文版以外,我们还将修订版的《企业伦理规范·行动指南》*翻译成英文、中文及其他企业所在地的当地语言,并分发给集团董事成员和员工。此外,国外各据点还根据当地的法律法规和社会制度,对该规范指南进行了适当的修改。此外,为了让合规的意识得到渗透,我们正在全球范围内持续实施社长致词的宣传和分职级的培训等启蒙和教育,同时针对《企业伦理规范·行动指南》中记载的各合规性项目,顺应业务环境和业务的变化,采取措施降低风险。

*如需了解详情,请参阅此处。

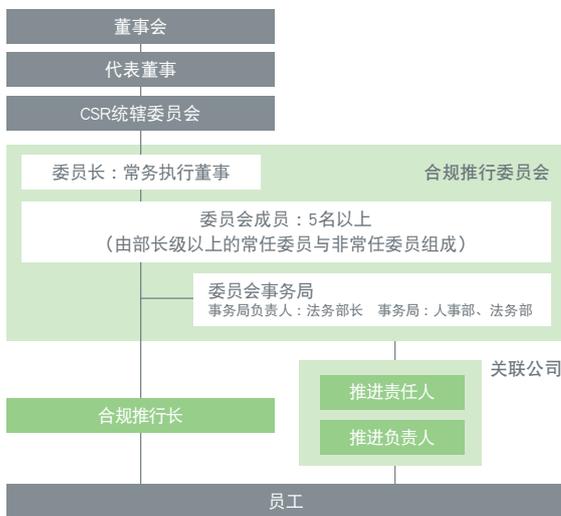
<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/governance/compliance>

合规推行体制

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

对于合规推行活动及内部举报制度的运营情况(案件数量和举报内容摘要),每年将分两次向董事会报告,并每年接受内部监察部门的监察,以确保其适当性。

合规推行体制(截至2022年4月1日)



内部举报制度、咨询窗口

为了防止、早期发现并处理违反合规的行为,村田在村田制作所及日本国内外的相关公司引进了内部举报制度。发现腐败行为等违反或可能违反伦理、法律法规的行为时,举报者可实名或匿名进行举报或咨询。作为受理举报和咨询的窗口,村田除了在公司内部,还在公司外部也设置了受理窗口,并使用当地语言及举报人的母语等多国语言进行应对,创造了能更加方便地举报和咨询的环境。

接到举报或咨询后,合规推行委员会及其委员长和事务局为主导,与有关部门合作,迅速对其相关事实和法律法规进行确认和调查。在此基础上,判定是否存在违规行为,并根据需要采取措施纠正并防止问题再次发生。

在此过程中,我们不仅要保护举报者的匿名性与个人隐私,杜绝报复行为,采取措施防止举报者因为举报而遭受不正当的侵害。此外,也会将举报后的确认、调查的经过和结果适当地反馈给举报者。

11年合并财务摘要

(年度)	2011	2012	2013	2014
经营业绩				
销售额 (单位: 百万日元)	584,662	681,021	846,716	1,043,542
营业利润 (单位: 百万日元)	44,973	58,636	125,891	214,535
销售额营业利润率 (单位: %)	7.7	8.6	14.9	20.6
税前净利 (单位: 百万日元)	50,931	59,534	132,336	238,400
归属于本公司股东的本期净利 (单位: 百万日元)	30,807	42,386	93,191	167,711
股东权益 (单位: 百万日元)	808,542	860,963	955,760	1,123,090
资产总额 (单位: 百万日元)	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303
营业活动现金流量 (单位: 百万日元)	57,589	88,537	185,751	259,936
投资活动现金流量 (单位: 百万日元)	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379
融资活动现金流量 (单位: 百万日元)	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966
期末现金及现金等价物余额 (单位: 百万日元)	65,302	90,068	118,884	212,936
平均汇率 (对美元)	79.07	83.11	100.24	109.94

指标

ROIC(税前) [※] (单位: %)	8.4	9.6	18.1	26.8
股东权益比率 (单位: %)	80.8	79.2	76.8	78.5
每股归属于本公司股东的本期净利 (单位: 日元)	48.12	66.94	146.88	264.06
股东权益本期纯利 (ROE) (单位: %)	3.8	5.1	10.3	16.1
每股净资产 (单位: 日元)	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33
每股红利 (单位: 日元)	33	33	43	60
设备投资 (单位: 百万日元)	68,445	77,662	68,197	101,184
折旧费 (单位: 百万日元)	61,008	72,323	76,884	84,935
研发费 (单位: 百万日元)	40,978	48,766	54,649	64,990

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2011年度的期首进行了该股票分割,来计算每股的信息

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

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193	1,812,521
275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060
22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4
279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702
203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124
1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805	2,263,596
1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261	2,809,171
252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458
△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300
△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505
212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072
120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38
30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6
81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6
320.85	244.62	228.62	323.45	286.05	370.51	490.95
17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0
1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11	2,647.88	3,002.12	3,537.80
70	73	87	93	97	115	130
172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786
99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583
77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297

经营业绩、财务状况分析

回顾2021年度

2021年度,随着汽车电子化的进展和客户增加元件库存的趋势,汽车电子设备方面的需求比起上一年度显著增加。此外,远程办公用等个人电脑方面的需求继续保持着强劲。另一方面,智能手机方面的需求仍然疲软,部分原因是大中华区客户的库存调整。

在销售额方面,智能手机用通信模块的销售额有所下降,但计算机及相关设备和汽车电子设备用多层陶瓷电容器(MLCC)的销售额显著增加,而电动工具用锂离子二次电池的销售额也有所增加。受日元贬值等增收因素影响,锂离子二次电池的销售额比上一年度增加了11.2%,达到了18,125亿日元的历史新高。

利润方面,虽然增加产量使得生产相关费用增加,但受开工率利润、成本降低和日元贬值等增收因素影响,营业利润为4,241亿日元,比上一年度增加了35.4%。税前净利同比增加了36.8%,为4,327亿日元。归属于本公司股东的本期净利同比增加了32.5%,为3,141亿日元。各项利润均创下历史新高。

在“中期构想2021”中我们把ROIC(税前)※设定为重视的经营指标。2021年度的ROIC(税前),虽然着眼于次年度对电子元件的需求积累了存货,导致投入资本有所增加,但营业利润显著增加,因此与上一年度相比增长了4.1个百分点,为22.6%。

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

● 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)

	2020年度实绩	2021年度实绩	增减(增长率)	增减主因
电容器	6,265	7,853	+1,587 (+25.3%)	远程办公和线上教育需求导致了个人电脑用MLCC的销售额增加,而汽车电子化的进展和客户增加元件库存的需求使得汽车电子设备用电容器的销售额增加。基于这些原因,收入比起上一年度有所增加。
压电产品	1,293	1,384	+91 (+7.0%)	HDD用压电传感器的销售额有所增加,用于多种用途的振荡子的销售额同样有所增加。基于这些原因,收入比起上一年度有所增加。
其他元器件	3,876	4,604	+728 (+18.8%)	电动工具用锂离子二次电池的销售额显著增加,个人电脑和汽车电子设备用电感器的销售额也有所增加。基于这些原因,收入比起上一年度有所增加。
模块	4,841	4,256	△585 (△12.1%)	重新审视了通信模块的产品资产组合,导致智能手机用通信模块的销售额有所下降。通信设备用树脂多层基板(多层LCP产品)的销售额也有所下降。基于这些原因,收入比起上一年度有所降低。

各用途的销售额情况

(单位: 亿日元)

	2020年度 实绩	2021年度 实绩	增减 (增长率)	增减主因
视听	719	715	△ 4 (△ 0.6%)	虽然数码相机用锂离子二次电池的销售额有所增加,但机顶盒用MLCC的销售额有所降低。基于这些原因,收入比起上一年度有所降低。
通信	8,049	7,792	△ 257 (△ 3.2%)	虽然智能手机用MLCC的销售额有所增加,但智能手机用通信模块的销售额由于重新审视了业务资产组合而有所降低,高频模块的销售额也有所降低。基于这些原因,收入比起上一年度有所降低。
计算机及 周边设备	2,915	3,604	+689 (+23.6%)	由于个人电脑和服务器用MLCC和电感器的销售额显著增加,收入比起上一年度有所增加。
汽车电子设备	2,732	3,363	+631 (+23.1%)	汽车电子化的进展和客户增加元件库存的需求使得MLCC的销售额显著增加,此外EMI静噪滤波器和电感器的销售额也有所增加。基于这些原因,收入比起上一年度有所增加。
家电、其他	1,861	2,622	+761 (+40.9%)	电动工具用锂离子二次电池的销售额显著增加,代理商方面MLCC的销售额也有所增加。基于这些原因,收入比起上一年度有所增加。

(注) 基于本公司估计值。

财务状况概况

(单位: 亿日元)

	2020年度 实绩	2021年度 实绩	增减 (增长率)	增减主因
资产部分	24,623	28,092	+3,469 (+14.1%)	主要由于短期投资和存货的增加,与上一年度末相比有所增加。
负债部分	5,406	5,453	+47 (+0.9%)	虽然偿还公司债券减少了负债,但由于应交税费和应付账款的增加,与上一年度末相比有所增加。
资本部分	19,216	22,639	+3,423 (+17.8%)	主要由于保留盈余的增加,与上一年度末相比,资本增加。

现金流量情况

(单位: 亿日元)

	2020年度 实绩	2021年度 实绩	增减 (增长率)	增减主因
经营活动 现金流量	3,736	4,215	+479 (+12.8%)	存货增加了814亿日元,但本期净利润为3,139亿日元,折旧费为1,556亿日元,所以最终发生4,215亿日元的现金流入。
投资活动 现金流量	△ 1,503	△ 2,123	△ 620 (-)	为增加生产能力购置有形固定资产的支出为1,505亿日元,取得业务的支出为488亿日元,所以最终发生2,123亿日元的现金流出。
融资活动 现金流量	△ 1,182	△ 1,175	+7 (-)	红利支付额为768亿日元,还偿还了400亿日元的公司债券,所以最终发生1,175亿日元的现金流出。

部门信息概况

(单位: 亿日元)

		2020年度 实绩	2021年度 实绩	增减 (增长率)	增减主因
元器件	销售额	11,754	14,166	+2,412(+20.5%)	由于电容器和电感器的销售额显著增加,收入和利润实现了增加。
	事业利润	3,130	4,526	+1,396(+44.6%)	
模块	销售额	4,841	4,256	△ 585(△ 12.1%)	重新审视了通信模块的业务资产组合,导致其销售额有所下降。树脂多层基板(多层LCP产品)和低频模块的销售额也有所下降。基于这些原因,收入和利润均有所降低。
	事业利润	543	385	△ 158(△ 29.0%)	
其他	销售额	611	613	+2(+0.3%)	—
	事业利润	78	69	△ 8(△ 10.7%)	
消除或 总公司部门费	销售额	△ 904	△ 909	△ 5(-)	由于业务扩展相关费用增加,支出总体有所增加。
	总公司部门费	△ 618	△ 740	△ 122(-)	
合并	销售额	16,302	18,125	+1,823(+11.2%)	—
	事业利润	3,132	4,241	+1,108(+35.4%)	

合并资产负债表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度期末 2021年3月31日	本合并会计年度期末 2022年3月31日
资产部分		
流动资产	1,184,180	1,435,206
现金及存款	363,979	370,388
短期投资	64,218	174,074
有价证券	22,599	23,979
应收票据	25	0
应收账款	342,260	360,517
坏账准备	△1,414	△2,207
库存资产	361,331	464,723
预付费用及其他流动资产	31,182	43,732
有形固定资产	1,078,838	1,116,602
土地	73,359	81,213
建筑物及构筑物	741,346	789,142
机械设备、工具器械备品及运输工具	1,418,356	1,530,121
在建工程	100,277	89,723
累计折旧	△1,286,598	△1,405,460
经营租赁使用权资产	32,098	31,863
投资及其他资产	199,243	257,363
投资	41,438	34,618
无形资产	33,524	47,141
商誉	71,058	118,014
递延所得税资产	37,796	26,562
其他固定资产	15,427	31,028
资产合计	2,462,261	2,809,171
负债部分		
流动负债	317,911	321,258
短期借款	97	—
应付账款	85,927	93,842
1年内偿还公司债券	39,982	—
应付工资及奖金	52,909	63,997
应交税费	41,525	59,228
预提费用及其他流动负债	90,516	97,816
经营租赁负债(流动)	6,955	6,375
非流动负债	222,705	224,001
公司债券	109,853	109,901
长期借款	772	1,078
退休金拨备	74,005	64,566
递延所得税负债	7,603	13,233
经营租赁负债(非流动)	25,051	25,627
其他非流动负债	5,421	9,596
负债合计	540,616	545,259
资本部分		
股东权益	1,920,805	2,263,596
资本金	69,444	69,444
资本公积	120,880	121,004
保留盈余	1,786,660	2,024,368
累积其他综合收益(△亏损)	△2,627	102,318
有价证券未实现损益	△32	△43
退休金负债调整额	△14,814	△1,963
外币折算调整额	12,219	104,324
库存股份(采购成本)	△53,552	△53,538
非控股权益	840	316
权益合计	1,921,645	2,263,912
负债权益合计	2,462,261	2,809,171

合并利润表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度 2020年4月1日至2021年3月31日	本合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日
销售额	1,630,193	1,812,521
销售成本	1,007,992	1,044,292
销售费用及一般管理费	203,680	232,872
研究开发费	101,727	111,297
商誉减值损失	3,554	—
事业利润	313,240	424,060
利息及股利收入	1,667	1,193
利息支出	△384	△318
汇兑损益	△10,237	263
其他(净额)	12,131	7,504
税前净利	316,417	432,702
法人税等	79,392	118,823
(法人税、居民税及事业税)	(80,476)	(116,610)
(法人税等调整额)	(△1,084)	(2,213)
本期净利	237,025	313,879
归属于非控股权益的损益	△32	△245
归属于本公司股东的本期净利	237,057	314,124

合并综合收益表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度 2020年4月1日至2021年3月31日	本合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日
本期净利	237,025	313,879
其他综合收益(△亏损)		
有价证券未实现损益	29	△11
退休金负债调整额	11,185	12,851
外币折算调整额	45,568	92,224
其他综合收益(△亏损)合计	56,782	105,064
综合收益	293,807	418,943
归属于非控股权益的综合收益(△损失)	41	△126
归属于本公司股东的综合收益	293,766	419,069

合并现金流量表

(单位：百万日元)

	上一合并会计年度 2020年4月1日至2021年3月31日	本合并会计年度 2021年4月1日至2022年3月31日
经营活动现金流量		
本期净利	237,025	313,879
经营活动现金流量调整		
折旧费	143,074	155,583
处置、出售有形固定资产亏损	1,054	911
长期资产减值	1,531	2,526
商誉减值	3,554	—
退休金拨备(扣除支付额后)	4,918	△5,059
法人税等调整额	△1,084	2,213
资产及负债项目的增减		
应收账款减少(△增加)	△42,560	11,637
库存资产减少(△增加)	△16,027	△81,363
预付费用及其他流动资产减少(△增加)	4,644	△9,857
应付账款增加(△减少)	4,353	3,507
应付工资及奖金增加(△减少)	6,986	9,081
应交税费增加(△减少)	12,636	16,601
预提费用及其他流动负债增加(△减少)	19,755	914
其他(净额)	△6,288	885
经营活动现金流量合计	373,571	421,458
投资活动现金流量		
有形固定资产购置	△199,876	△150,531
有价证券及投资项目购入	△26,542	△38,941
有价证券及投资项目偿还及出售	42,705	34,335
长期存款及贷款增加	—	△81
长期存款及贷款减少	5,827	5,476
短期投资减少(△增加)	23,299	△16,689
业务收购(扣除取得现金后)	—	△48,802
其他(净额)	4,312	2,933
投资活动现金流量合计	△150,275	△212,300
融资活动现金流量		
短期借款增加(△减少)	△50,908	△91
长期债务增加	249	357
长期债务减少	△136	△6
公司债券减少	—	△40,000
应付红利	△67,180	△76,779
其他(净额)	△214	△986
融资活动现金流量合计	△118,189	△117,505
汇率率引致的影响	272	12,720
现金及现金等价物增加(△减少)额	105,379	104,373
期初现金及现金等价物余额	302,320	407,699
期末现金及现金等价物余额	407,699	512,072
现金及现金等价物的补充		
现金及存款	363,979	370,388
短期投资	64,218	174,074
超过3个月的短期投资	△20,498	△32,390
期末现金及现金等价物余额	407,699	512,072

ESG数据

对象范围 合并:村田制作所集团整体 单独:村田制作所

		单位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	对象范围	
E 环境	温室气体 (GHG) 排放情况	GHG总排放量	t-CO ₂ e	5,660,000	6,074,000	5,979,000	5,237,000	5,762,000	合并
		Scope 1	t-CO ₂ e	251,000	312,000	307,000	278,000	260,000	合并
		Scope 2 ^{※1}	t-CO ₂	1,149,000	1,320,000	1,302,000	1,157,000	1,140,000	合并
		Scope 3	t-CO ₂	4,260,000	4,442,000	4,371,000	3,801,000	4,362,000	合并
		category 1: 外购商品和服务	t-CO ₂	3,201,000	3,380,000	3,262,000	2,883,000	2,530,000	合并
		category 2: 资本货物	t-CO ₂	754,000	717,000	693,000	484,000	519,000	合并
		category 3: 燃料和能源相关活动 (不包含在Scope 1或Scope 2中)	t-CO ₂	74,000	95,300	178,000	197,000	229,000	合并
		category 4: 上游运输和分销	t-CO ₂	152,000	163,000	174,000	159,000	382,000	合并
		category 5: 运营中产生的废弃物	t-CO ₂	35,000	42,000	20,000	34,000	22,000	合并
		category 6: 商务旅行	t-CO ₂	9,800	10,000	9,600	9,800	20,000	合并
		category 7: 员工通勤	t-CO ₂	34,000	35,000	33,000	35,000	36,000	合并
		category 8: 上游租赁资产	t-CO ₂	-	-	-	-	500	合并
		category 10: 售出产品的加工	t-CO ₂	-	-	-	-	77,000	合并
		category 11: 售出产品的使用	t-CO ₂	-	-	-	-	523,000	合并
		category 12: 售出商品报废处理	t-CO ₂	330	350	320	290	9,000	合并
category 15: 投资	t-CO ₂	-	-	-	-	14,000	合并		
	各地区GHG排放量比例							合并	
	日本	%	70	68	66	77	75	合并	
	中国	%	19	21	21	9	17	合并	
	亚洲	%	10	11	12	13	7	合并	
	欧洲	%	1	0	1	1	1	合并	
	总能源消耗量 ^{※2}	TWh	6.49	7.72	7.81	8.07	8.65	合并	
	非可再生能源 燃料消耗量(燃料的燃烧)(A)	MWh	819,000	919,000	916,000	985,000	867,000	合并	
	非可再生能源 能源消耗量(蒸汽、热能和冷却)(B)	MWh	110,000	168,000	164,000	208,000	248,000	合并	
	非可再生能源 电力消耗量(C)	MWh	2,067,000	2,443,000	2,321,000	2,168,000	2,194,000	合并	
	非可再生能源 能源消耗合计(A+B+C)	MWh	2,996,000	3,530,000	3,401,000	3,361,000	3,309,000	合并	
	可再生能源 电力消耗量(风力、太阳能、生物质、水力、地热等)(D)	MWh	30	23,000	35,000	396,000	593,000	合并	
	电力消耗量(C+D)	MWh	2,067,030	2,466,000	2,356,000	2,564,000	2,786,000	合并	
	可再生能源导入比例(D ÷ (C+D))	%	0	0.9	1.5	15.4	21.3	合并	
	挥发性有机化合物(VOC)的处理量	t	25,900	27,800	23,100	27,200	32,400	合并(日本国内)	
	挥发性有机化合物(VOC)的排放量	t	1,100	1,100	1,240	1,150	1,320	合并(日本国内)	
	挥发性有机化合物(VOC)的大气排放率	%	4.2	3.9	5.4	4.2	4.1	合并(日本国内)	
	排放物总量	t	95,000	132,000	108,000	105,000	102,000	合并	
	再资源化率	%	94	92	95	98	96	合并	
	危险废弃物 ^{※3} 量	t	39,000	62,000	52,000	43,000	33,000	合并	
	废弃物单位排放量比 (基准:2016年度至2018年度原单位平均)	%	-4	24	16	0	-12	合并	
	取水	千m ³	17,400	19,400	18,500	17,900	18,400	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	11,600	13,100	12,400	12,800	13,400	合并	
	淡水、地下水	千m ³	5,700	6,300	6,100	5,100	4,900	合并	
	排水量	千m ³	14,600	15,000	14,800	15,600	15,300	合并	
	消耗量	千m ³	2,700	4,400	3,600	2,300	3,000	合并	
	回收率 ^{※4}	%	19	20	20	21	21	合并	
	水使用量产量原单位比 (基准:2016年度至2018年度原单位平均)	%	-6	-2	2	-4	-16	合并	
	环境相关违规事件	次	0	0	0	0	0	合并	
	重大违法超标和事故	次	0	0	0	0	0	合并	
	环境及能源投资	百万日元	2,200	4,000	4,000	1,900	1,800	合并	
	环境及能源业务支出	百万日元	5,500	6,000	6,100	7,200	8,600	合并	
	环境负担减轻带来的单年度经济效果	百万日元	780	690	650	430	1,110	合并	
	取得ISO14001	取得认证的比例(对象包括村田制作所与各生产基地)	%	95	95	95	96	100	合并

※指定位数以下的数字将被四舍五入,因此细目和总和可能不一致。 ※1自2019年度起,CO₂的计算方法从基于地点更改为基于市场。

※2将购买的电力换算成一次能源后的数值合计。 ※3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用回收量 ÷ (回收量+取水量) 进行计算。

		单位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	26,877	30,783	32,962	33,975	35,116	合并
		各阶层参加培训的实绩	人	3,637	4,332	5,245	4,590	6,690	合并(日本国内)
		员工教育费用	百万日元	1,438	1,476	1,463	1,012	1,363	合并
		海外当地员工派遣日本/其他国家相关公司的派遣制度的利用人数	人	616	737	876	958	998	合并
		员工人数(合并)	人	75,326	77,571	74,109	75,184	77,581	合并
多样性和包容性	多样性和包容性	员工总数中女性所占比率	%	50.4	49.2	47.6	47.8	47.4	合并
		管理人员人数 ^{※1}	人	543	625	656	712	749	单独
		女性管理人员比例	%	0.9	0.8	1.5	1.8	2.4	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	145	158	156	153	单独
		男性	人	125	145	158	155	152	单独
		女性	人	0	0	0	1	1	单独
		残障人士雇用率	%	1.92	1.88	2.32	2.33	2.37	单独

		单位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	对象范围		
S 社会	多样性和包容性	应届毕业生录用人数	人	294	341	399	447	335	单独	
		女性比例	%	28.6	30.2	36.6	36.9	36.1	单独	
		中途(往届毕业生或有工作经验者)录用人数	人	363	428	224	121	168	单独	
		女性比例	%	7.4	9.1	9.8	12.4	19.0	单独	
		录用人员中有工作经验者所占比例	%	55.3	55.7	36.0	21.3	33.4	单独	
		平均连续工作年数	年	14.4	14.1	14.9	14.7	14.3	单独	
		男性	年	14.7	14.4	15.2	15.1	14.7	单独	
		女性	年	13.2	13.0	14.0	13.2	12.7	单独	
		因个人原因自愿离职率	%	1.5	1.6	1.3	1.5	1.5	合并(日本国内)	
		平均年龄	岁	40.1	40.0	41.0	40.1	40.1	单独	
		男性	岁	41.0	40.8	41.8	41.1	41.2	单独	
		女性	岁	36.7	36.6	37.7	36.5	36.5	单独	
	带薪年假取得率	%	69.3	69.2	73.3	74.4	67.1	单独		
	劳动安全卫生	工伤事故数率 ^{※2}	-	0.44	0.15	0.42	0.30	0.35	合并 ^{※5}	
		重大事故发生件数 ^{※3}	次	2	0	0	0	0	合并	
		工伤事故(停工事故)发生件数	次	24	9	58	48	56	合并 ^{※5}	
		千人工伤率 ^{※4}	全体员工	-	2.51	2.58	2.12	1.56	1.70	合并
			正式员工、派遣员工	-	2.51	2.56	2.06	1.31	1.59	合并
外包员工			-	2.48	2.89	2.87	4.22	2.85	合并	
取得ISO45001认证的比例(对象包括村田制作所与各生产基地)	%	65	66	64	82	82	合并			
社会贡献/社区团体	社会贡献支出总金额	百万日元	-	-	167	215	295	单独		
			-	-	-	-	588	合并		
社会贡献社区	参加了社会、地区贡献活动的累计人数	人	-	-	17,088	8,027	14,288	合并		
	培养下一代的支援活动	次	-	-	-	146	254	合并		
	对当地社会的支援	次	-	-	-	270	400	合并		
	环境保护	次	-	-	-	22	60	合并		
	文化支援(运动、艺术、传统文化产业)	次	-	-	-	13	59	合并		
	学术支援	次	-	-	-	16	74	合并		
	其他	次	-	-	-	24	69	合并		

※1 管理人员人数…从2020年度起包括专家管理层。

※2 工伤事故数率…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。

※3 重大事故发生件数…表示造成死亡或后遗症的重大事故的发生件数。

※4 千人工伤率…表示每年每1,000名员工中的伤亡人数的比值。村田公司根据休假工伤和无工伤的伤亡人数管理这一比值。

※5 2018年度之前,对象范围仅为合并(日本国内),从2019年度开始,海外事业所也被纳入计算。

		单位	截至2022年6月29日	
G 治理	董事会的结构	董事人数	人	10
		外部董事的人数	人	5
		外部董事中被指定为独立董事的人数	人	5
		内部董事的人数	人	5
		外部董事的比例	%	50.0
		女性董事的人数	人	2
	审计等委员会结构	女性比例	%	20.0
		监察人等委员的人数	人	4
	提名咨议委员会的构成	外部监察人等委员的人数	人	3
		委员长	-	内部董事
提名咨议委员的人数		人	5	
外部董事的人数		人	3	
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	
		单位	2021年度	
召开次数等	董事会召开次数	次	12	
	董事会出席率	%	95.2	
	外部董事的董事会出席率	%	100.0	
	审计等委员会召开次数	次	10	
	审计等委员会出席率	%	100.0	
	提名咨议委员会召开次数	次	4	
	薪酬咨议委员会召开次数	次	9	

CSR的相关方针类

CSR宪章/企业伦理规范与行动指南/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
GRI标准对照表
SASB对照表

https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/esg_data
<https://corporate.murata.com/en-global/csr/gri>
<https://corporate.murata.com/zh-cn/csr/sasb>

企业数据

公司概况 (截止2022年3月31日)

公司名称	株式会社村田制作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.
成立	1950年12月23日(创业于1944年10月)
资本金	69,444百万日元
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	30家
海外关联公司	59家

股份信息 (截至2022年3月31日)

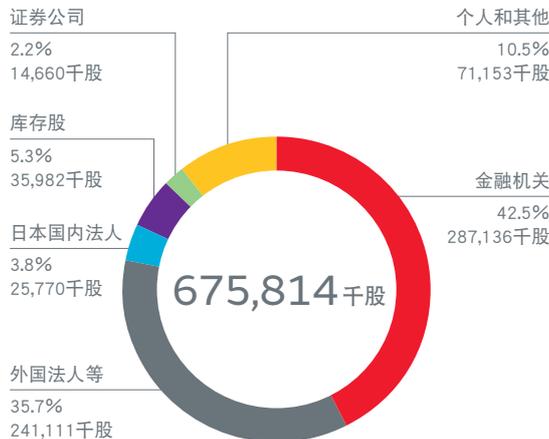
股份情况

已发行股份总数	675,814千股
股东人数	138,213名

股份上市场所

日本国内	东京证券交易所Prime市场
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)	110,310	17.2
Custody Bank of Japan, Ltd. (信托帐户)	45,220	7.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,660	2.6
日本生命保险相互会社	16,562	2.6
株式会社京都银行	15,780	2.5
明治安田生命保险相互会社	15,722	2.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	9,935	1.6
株式会社滋贺银行	9,153	1.4
株式会社瑞穗银行	8,297	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	8,154	1.3

(注)持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量(35,982千股)之后计算的数值。