

Murata

value report

2019



muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

ムラタのDNA

ムラタには、創業時から脈々と受け継がれているDNAがあります。

時代や社会が変わり行く中で、常に変わず意識され続けている数々のエピソード。

それらがDNAとなり、今のムラタの礎となっています。

Episode

1

「独自性の追求」

「もし同業者とかち合ったらどうする、同業者よりも安くしないと注文はくれない、そうして無理をして注文を取れば同業者も困るし、自分たちも儲からないではないか。」

村田製作所の創業者である村田昭が家業を手伝いはじめた頃、父に褒められようと京都で新規のお客様に飛び込み販売をして商談を成立させました。しかし、昭がとったこの行為に父は強く反対しました。昭の方法では、自社の成長を妨げるだけでなく、同業者と共存共栄ができなかったからです。この後も昭は諦めずに父と議論を重ね、「ほかがやってないものなら」という条件付きで新規顧客の開拓を認められました。

自社にしかないモノを必要とする人に届ける。こうして始まったムラタの「独自性の追求」は、技術開発力、モノづくり力、ネットワーク、そしてこれらを総合する組織連携力など経営全般における独自性へとつながっていくのです。

Episode

2

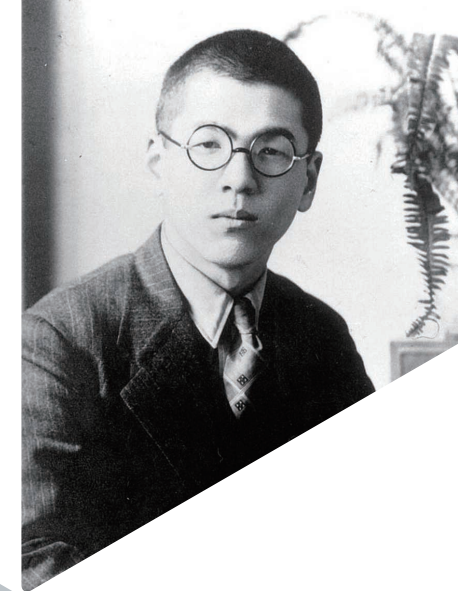
「協力者の共栄・感謝」

「私は子どものころから病弱で、学校にも満足に行けなかったが、人に教えてもらい、引き立ててもらって育ってきたのであって、自分の力だけでこのようになったとは思っていない。」

独自性にこだわった製品を創り続けていくうちに、昭は徐々にお客様からさまざまな相談を受けるようになりました。お客様の課題解決のために、何度も実験を重ねては失敗し、いくつもの研究所を訪ねて教えを乞い、多くの協力者に助けを得てお客様の課題を解決する製品を生み出していきました。多くのお客様に感謝されましたが、それと同じくらい周囲に感謝しているのは昭自身でした。自身の不足を補ってくれる知識人の存在、ともに歩んでくれる従業員の存在、叱咤激励してくれるお客様の存在。それは昭にとって感謝すべき尊い存在でした。

協力者への感謝、そして共栄がなければムラタを続けることはできない。ムラタの発展には、常に多くのステークホルダーへの感謝の気持ちが添えられています。

昭自身が仕事を通して体験してきた経営に対する数々の想いを明確にまとめ、同じ想いを持つ人々でムラタを作り、同じ想いで未来に向かって進むことができるよう、1954年に社是を制定しました。



社 是

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

Innovator in Electronics

50年後、ムラタにいる今の従業員は殆どが残っていないでしょう。私たちムラタはいつの時代も協力者とともに社会の課題を解決していく存在でありたいと思っています。

しかし、これを実現できるかどうかは、今の私たち次第です。何を残し、何を変革し、何を目指して行けば良いのか。創業者の想いを未来に繋ぐために、世界中に広がるムラタグループ全員で共有すべきアイデンティティが“**Innovator in Electronics**”です。

このスローガンには「エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたい」という想いが込められています。また、従業員一人ひとりが「改革者」として、自らの仕事を変革していく姿勢を表しています。

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

世界中で、我々がエレクトロニクス産業のイノベーションを先導すること。
そして環境や社会に対して、主体的により良い方向に働きかけること。

これが私たちムラタの使命です。
これからも社是に込められた想いを受け継ぎ、無限の可能性を秘めたエレクトロニクスの独創的発展を通じて、新しい価値を創造し続けます。



75周年を迎えて

今年、村田製作所は創業75周年を迎えました。

エレクトロニクスという変化の激しい分野で75周年を迎えることができたことを嬉しく、また誇りに思っております。

創業者の村田昭は、「愚直なまでの誠意」を持って仕事に向き合い、困難に対しては「根気強く」工夫し続け、時には多くの人に助けをもらいながら、事業を切り拓き拡大してきました。そして、その姿勢に共鳴した人たちによってこのDNAが引き継がれ、今のムラタの企業風土が醸成されています。

これからも、ムラタのDNAに従業員一同で守り伝えながら、さまざまな活動を通じて、世界の文化の発展に貢献し続けていきたいと思います。

代表取締役会長兼社長

村田 恒夫



編集方針

村田製作所は、2002年に環境報告書を発行し、2010年からは会社案内・CSRレポート・アニュアルレポート(Financial Data)を統合した冊子「Murata Report」でムラタの情報を発信してきました。

ステークホルダーの皆様との対話が重視される中、あらためてムラタの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを分かりやすくお伝えするため、2018年より「統合報告書」を発行することにいたしました。本レポートでは、ムラタが描く未来を実現するための成長戦略に加え、継続的に実施してきたCSR活動を資源戦略として綴っています。

なお、本レポートではムラタの取り組みを分かりやすくお伝えするため、要点を絞って報告・編集しています。本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報やCSR活動報告、各事業所別の環境データなどは、ムラタウェブサイトに掲載していますので、右記のツールマップをご覧ください、必要な情報を入手いただければと思います。

報告対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日
※一部、2018年以前、2019年4月以降の取り組みについても報告しています。

報告対象組織

村田製作所グループ
(株式会社村田製作所および国内外の関係会社92社)

参考ガイドライン

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

CSRに関連する方針類

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

将来の予測・計画・目標について

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

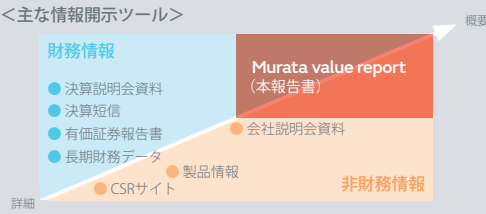
※本誌では、村田製作所グループ全体をムラタ、村田製作所単独を村田製作所と表記しています。

INDEX

ムラタとは	価値提供の歴史 ムラタの製品 ムラタの横顔	07 09 11
ムラタの ビジネスモデル	価値創造プロセス ムラタの重点課題 ムラタのコンピタンス 連結財務・非財務ハイライト	13 15 17 21
成長戦略	トップメッセージ 長期ビジョンと中期経営計画 事業本部長メッセージ 製品別戦略	23 27 29 33
マネジメント 戦略	コーポレート・ガバナンス 役員一覧 社外取締役対談 リスクマネジメント コンプライアンス	39 43 45 47 48
資源戦略	技術 人材 環境 パートナーシップ	49 51 55 58
財務情報	経営成績・財務状況の分析	61
企業データ		66
ムラタの1年		67

ツールマップ

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



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

価値提供の歴史

エレクトロニクスの進化は、人々の生活を豊かにし、さまざまな夢を実現してきました。その歴史の推進力のひとつが、ムラタの電子部品です。その時代に必要だったもの。次の時代の夢を象徴していたもの。電子部品もまた、時代を語っているといえるでしょう。そして、時代を語るものは、また、静かに未来を語り始めるのです。



ロボットの歴史

ムラタの電子部品を搭載したロボットで、子ども達をはじめとする多くの人に電子部品の働きを伝えてきました。

- 1991年 初代ムラタセイサク君
- 2005年 二代目ムラタセイサク君
- 2008年 ムラタセイコちゃん
- 2014年 村田製作所チアリーディング部



ムラタセイサク君とムラタセイコちゃん

1950年代 白黒テレビの普及や 電信電話市場が拡大

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



PTCサーミスタ「ボジスタ」

1960年代 カラーテレビ放送開始、 東京オリンピックでの好景気で 電子部品の需要拡大

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



積層セラミックコンデンサ

1970年代・1980年代 アメリカのCBトランシーバーブーム、 国内のオーディオ&ビジュアル機器や 自動車電話（携帯電話）、情報機器の市場拡大

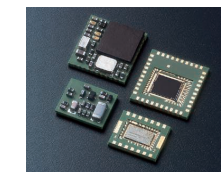
- 1975年 マイクロ波用誘電体フィルタ「ギガフィル」誕生
- 1977年 セラミック発振子「セラロック」の製品化
- 1986年頃 チップフェライトビーズの製品化
- 1989年 多層LCフィルタの製品化



チップフェライトビーズ

1990年代・2000年代 携帯電話の小型化、パソコンの普及により インターネット時代の到来

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



Bluetoothモジュール

2010年以降 スマートフォンを中心とした通信分野拡大、 自動車の電装化の進展

- 2012年 0201 (0.2×0.125mm) サイズの積層セラミックコンデンサの開発
- 2017年 電池事業の拡大・強化



積層セラミックコンデンサ

1940年代 創業 ラジオの民間放送開始 などにより通信機器が普及

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



チタン酸バリウム磁器コンデンサ

■ 売上高 ■ 期末従業員数
※連結ベース

1944 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2018 (年度)

ムラタとは

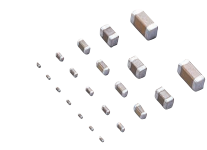
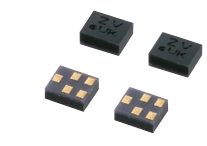
ムラタの製品

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

エレクトロニクスの進化を支えるムラタ製品

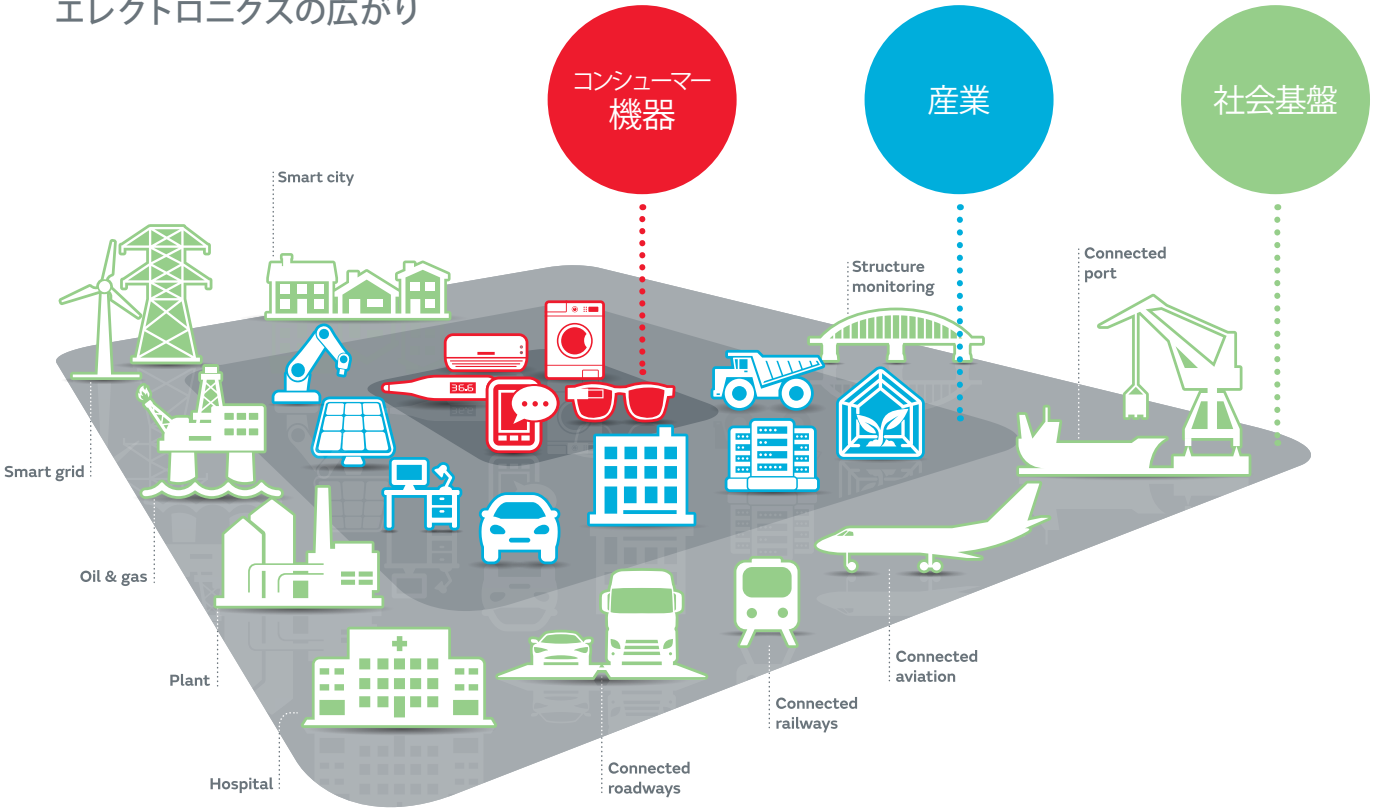
ムラタの電子部品はこれまで、小型化、高機能化で機器の進化を支えてきました。たとえば、当社の主力製品であるコンデンサは、1台のスマートフォンに約800個、1台の自動車に約8000個も使用されています。

ムラタの製品 使用数と世界シェア

	1台あたりの製品使用数		ムラタの世界シェア
	スマートフォン	自動車	
 チップ積層セラミックコンデンサ 電気を蓄えたり電気の流れを整える働きをし、電子回路には欠かせない部品です。	800 個	8,000 個	40%
 表面波フィルタ 無線信号の中から必要な信号だけを取り出すフィルタは高周波回路のキーデバイスです。	25 個	—	50%
 ノイズ対策部品 EMI除去フィルタ 外部からの雑音（ノイズ）を取り除き、デリケートな電子回路を守る部品です。	100 個	200 個	35%
 コネクティビティモジュール 無線通信によってさまざまな機器からインターネットにアクセスするための複合部品です。	1 個	1 個	55%

※使用数は高機能品の場合

エレクトロニクスの広がり



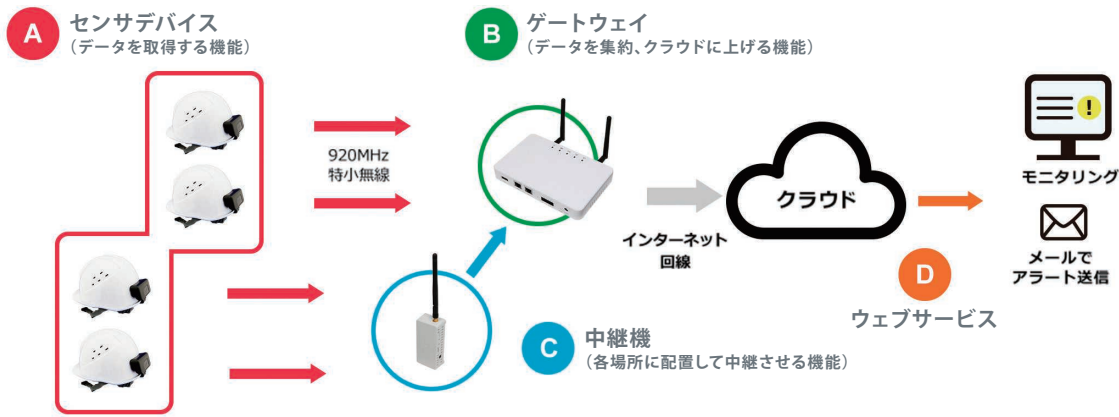
新しいチャレンジ

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

国内の人口減少に起因する建設就労者の減少、現場の作業者の高齢化が進んでおり、建設業界において今まで以上に安全で快適な作業環境を整備する必要性が高まっています。さらに近年、夏の暑さが厳しくなっており、作業者が熱中症の発症や過労・体調不良といった状態になるまで、作業環境の悪化

に気がつかないことが建設現場で問題となっていました。そこで、センサ技術やシステムソリューションの提供にノウハウを持つ村田製作所と戸田建設が協業し、生体情報や作業環境をモニタリングするシステムを2018年8月に開発しました。今後もこうした社会課題の解決に技術で応えていきます。

作業者安全モニタリングシステム構成



ムラタとは

ムラタの横顔

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

グローバルに展開

ムラタの海外売上高比率は90%を超えています。グローバルに事業を展開し、世界中のあらゆる場所で、品質の高い製品と充実したサービスを提供できるネットワークを持つことがムラタの強みです。

海外関係会社

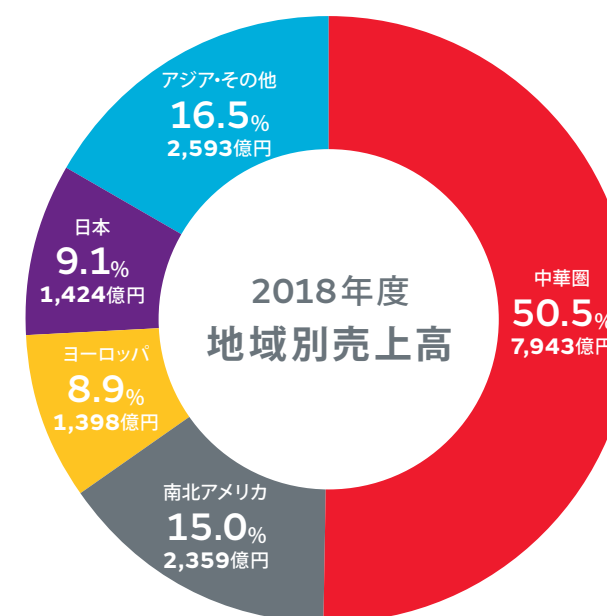
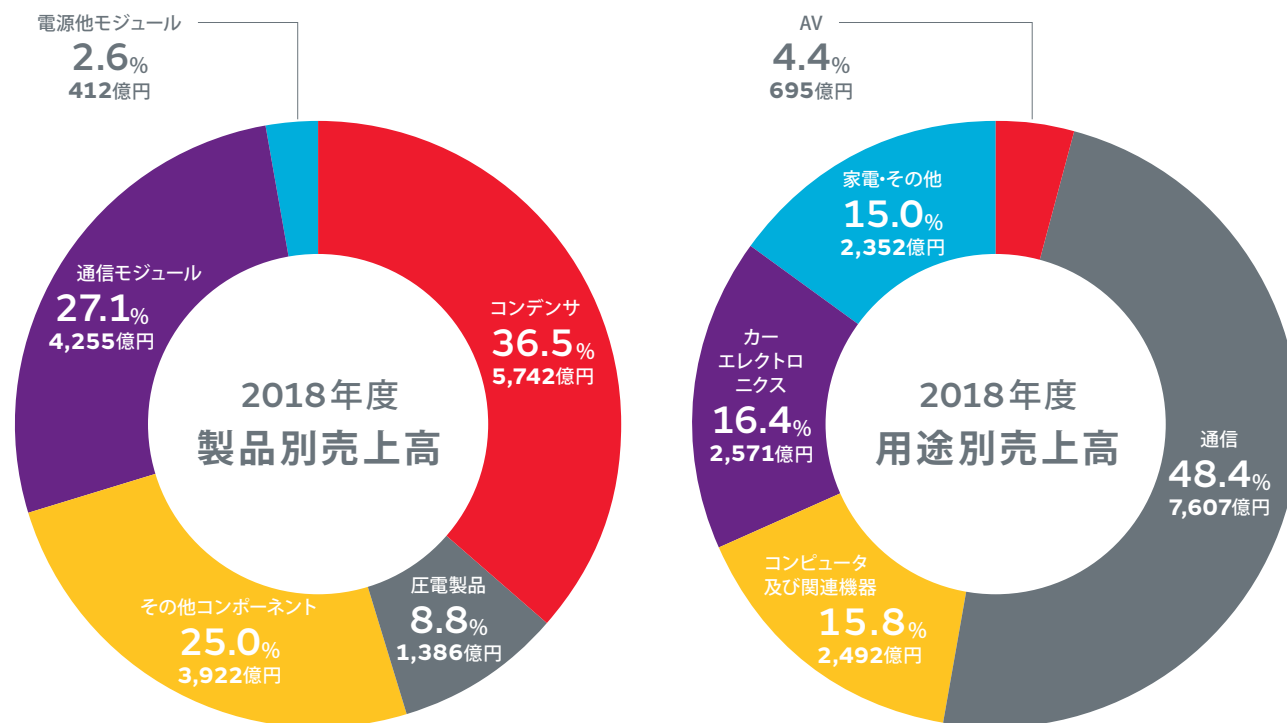
64社

海外従業員数

47,173名

さまざまな製品をさまざまな用途へ

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



国内関係会社

28社

国内従業員数

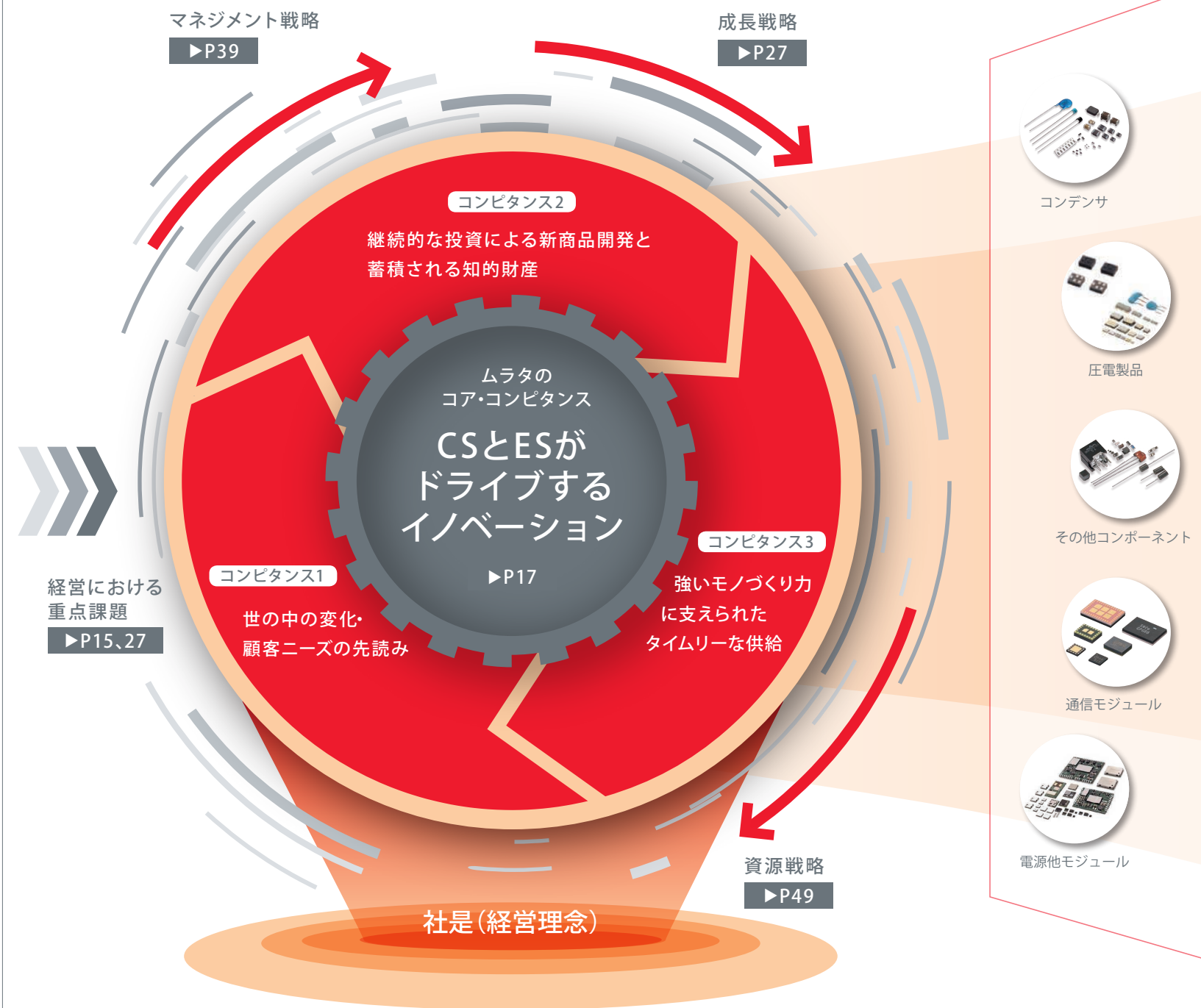
30,398名



価値創造プロセス

社是を大切にし、ムラタらしさを追求する

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



注力する市場

通信市場

ムラタが実現したい未来

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

活かせるムラタの強み

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

自動車市場

ムラタが実現したい未来

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

活かせるムラタの強み

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

中長期的に挑戦する市場

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

ムラタのありたい姿

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

Innovator in Electronics

独自の製品を供給して
文化の発展に
貢献する

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

社会課題を起点とした ムラタの重点課題

あらゆるものの電子化により、今後の成長につながる事業機会が大きく広がっています。一方で、環境・社会のリスクは深刻化してきており、企業が持続的に成長していくためには、ESGに代表される非財務の課題も経営戦略に織り込み、ムラタのステークホルダーとの調和を大切にしながら事業を行うべきであると私たちは考えています。そこで、2019年度は社会課題とムラタの関係性、貢献領域をあらためて見直す時期と考え、社会課題を起点とした重点課題（以下「マテリアリティ」という）の特定をスタートしました。

マテリアリティの特定における基本方針

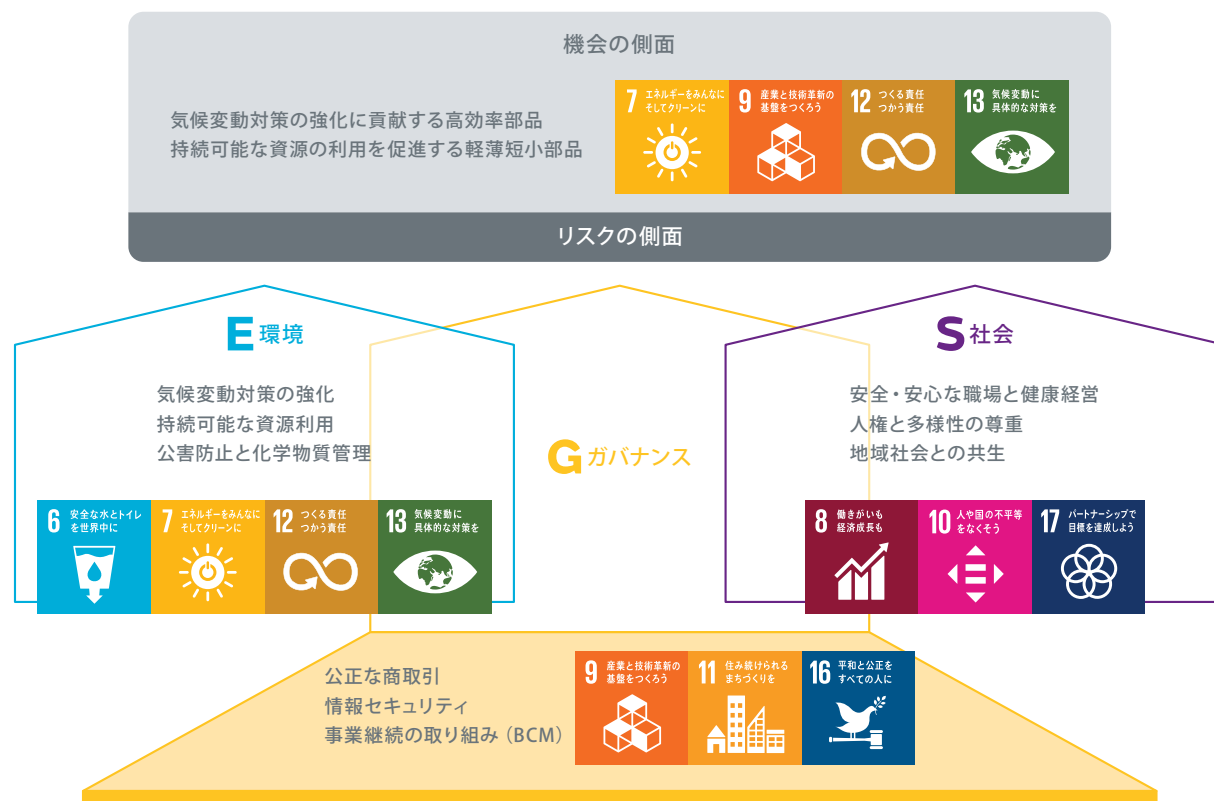
世界中に広がるムラタグループ全員が共有すべきアイデンティティ「Innovator in Electronics」で定義されている「環境や社会に対して、主体的により良い方向に働きかけていく」は、これまで社会課題について

ムラタが取り組んできた姿勢であり、これからも大切にし続けることです。ムラタは、事業を通した社会課題の解決に貢献することを基本方針としています。

ムラタのマテリアリティ

私たちが重点的に取り組む領域をあらためてマテリアリティとして定義しました。事業を通した社会課題の解決（機会）と事業プロセスにおける社会課題への取り組み（リスク）に分け、重点課題を設定して

います。ムラタの技術が創出するイノベーションによって社会課題の解決に貢献し、事業活動において社会に与える影響を常に把握し改善することで、企業価値の向上を実現していきます。

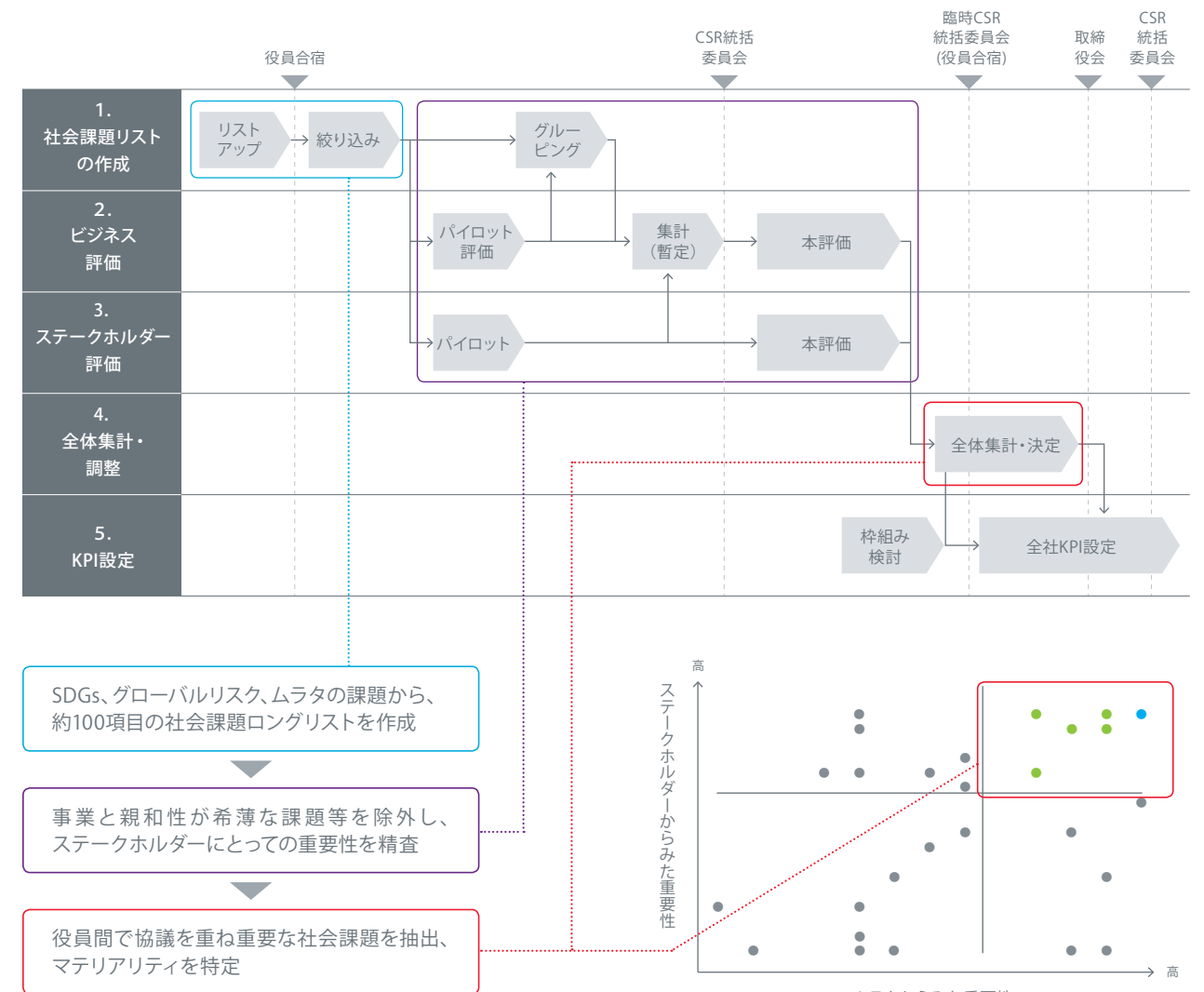


※コーポレートガバナンスについては P39参照

マテリアリティの特定プロセス

SDGs、グローバルリスク、ムラタの課題から約100項目の社会課題を抽出。これに対して、リスク・機会の両面でムラタの事業にとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度をスコアリングしました。さらに

代表取締役を委員長とするCSR統括委員会（P40参照）で議論を重ね、11項目の重要課題（マテリアリティ）を特定しました。



今後の活動

特定したマテリアリティについて、ムラタが目指すべき水準を決め、主管部門と事業部門が連携して着実に取り組んでいきます。会社として確実にこれら

の取り組みのPDCAを回し、活動内容、活動を支える枠組みを継続的に改善することで、経営との統合を図っていきます。

ムラタのコンピタンス

それぞれの強みを練磨し、つなげることで総合力をあげていきます。

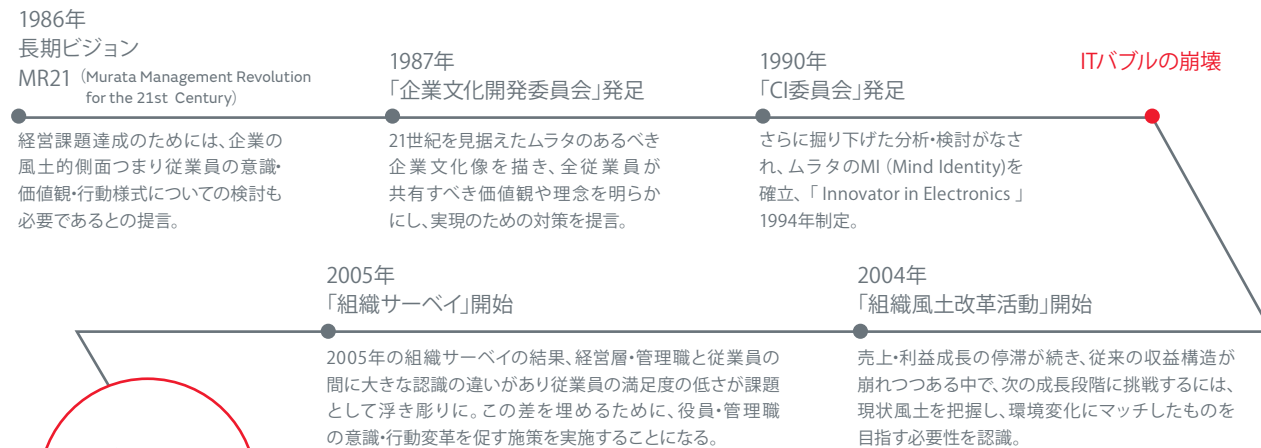
売上のほとんどをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界の多くのお客様とコミュニケーションをする機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。ムラタの強みは、グローバルな販売ネットワーク、技術開発力、モノづくり力、供給力。これらの要素が連携しあうことで、総合力をあげていきます。

コア・コンピタンス CSとESがドライブするイノベーション



「文化の発展に貢献すること」これは、ムラタのミッションであり、ムラタはこのために存在しています。このミッションを従業員全員で実現していくために、「CSとES」を経営における大事な価値観としています。ムラタにおけるCSとは、「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」、ESとは「仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること」。これらを、日々の仕事の中で実現できる企業でありたいと考え、実践しています。

社是制定後の組織文化に対する取り組み



CSとESを理解するためのアクション

役員自らがCSとESを学び議論する場として、役員合宿をスタートさせました。現在も四半期に一度役員全員が集まり議論を重ねています。今回の中期でもあらためて、CSとESがドライブしてイノベーションを起こしていくことがムラタの最大の価値であることを定義しました。



コンピタンス 1 世の中の変化・顧客ニーズの先読み

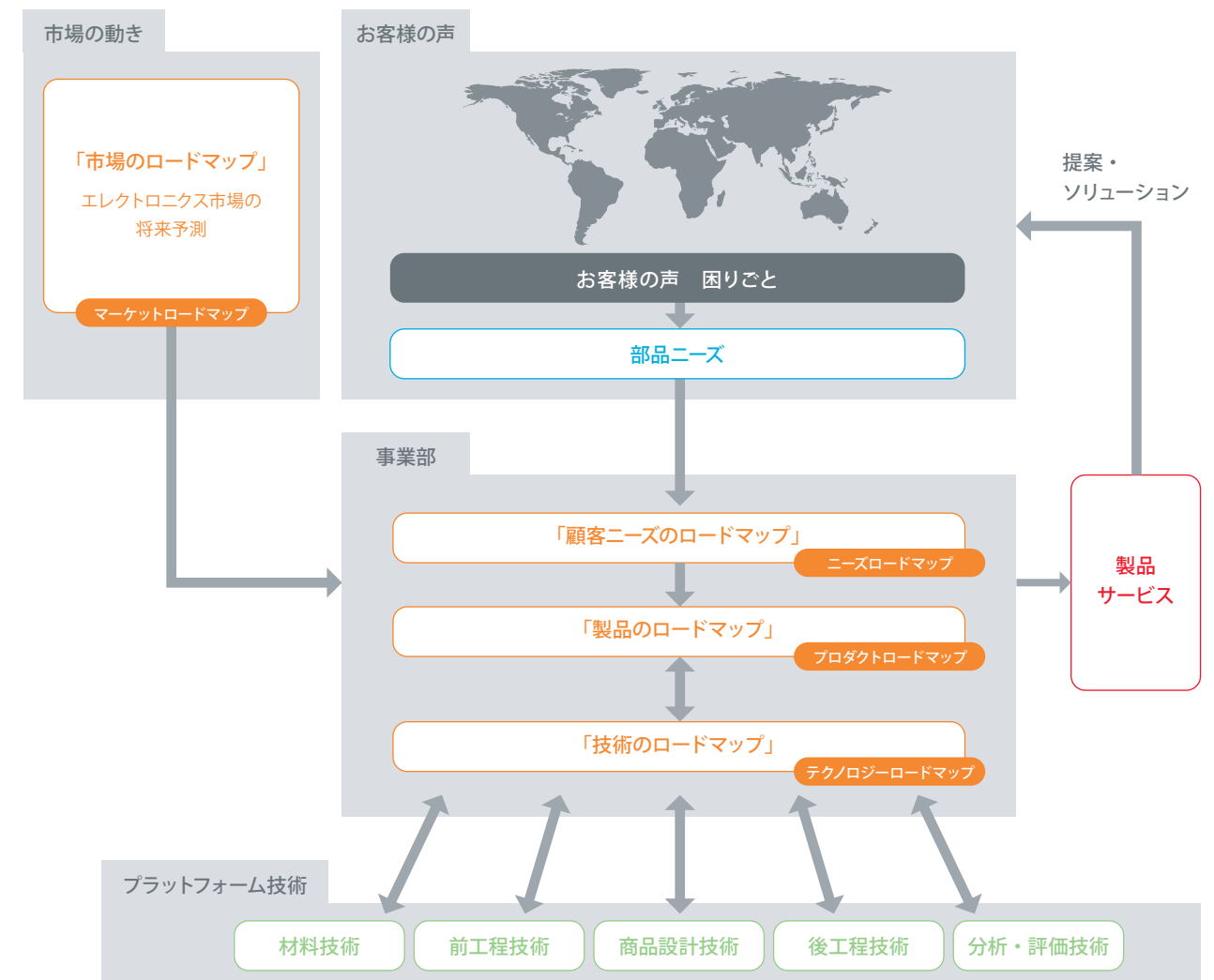
日本、アジア、南北アメリカ、ヨーロッパ、世界中のどこでも、ムラタのサービスと製品を提供できるネットワークがあります。「全員マーケティング」を合言葉に、

グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、一人ひとりのお客様への提供価値最大化を実践しています。

マーケティング力を活かしたロードマップの策定

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

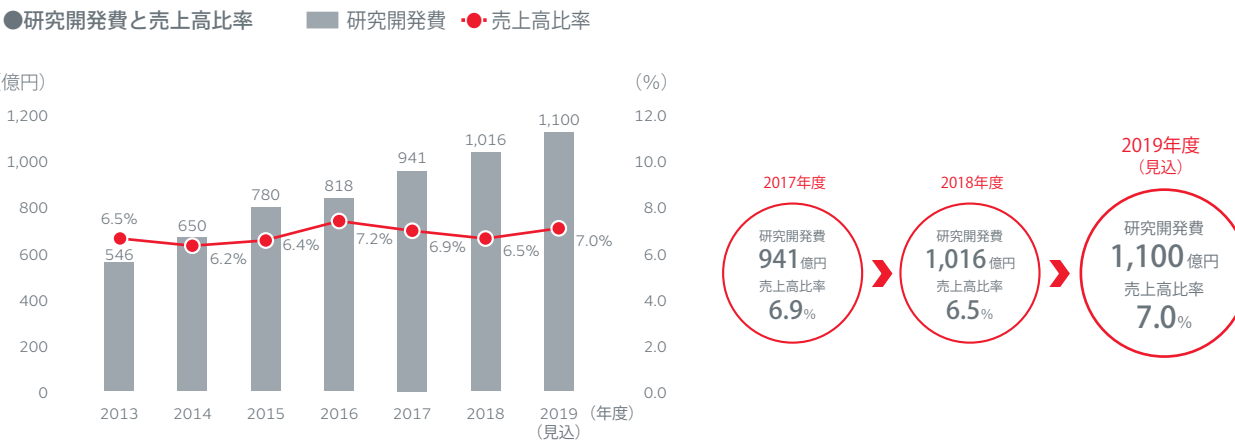
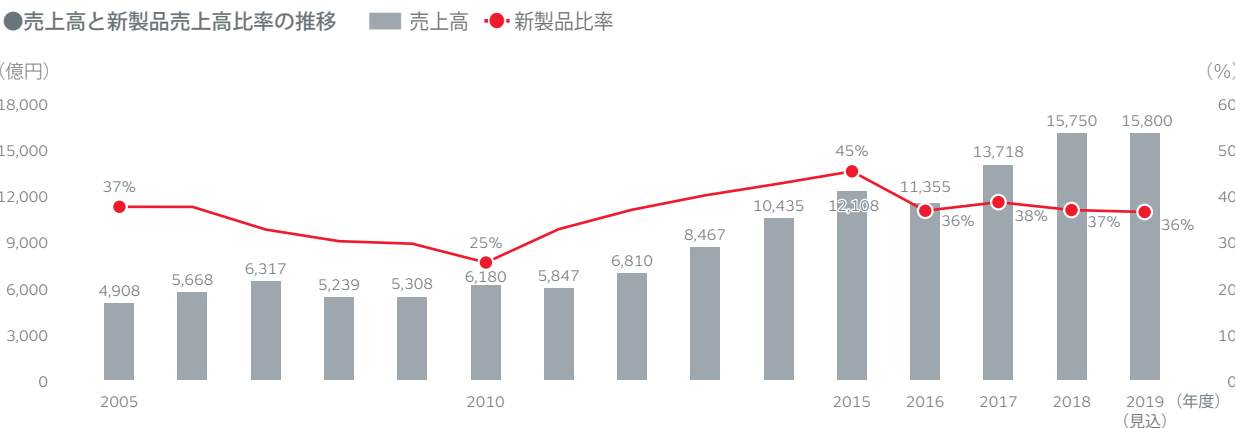
います。営業本部が大きなマーケットの流れを読み取り、マーケットロードマップを作成し、各エリアの販売マーケティング部門と事業部の販売促進部門がマーケットロードマップと中長期的な顧客ニーズを融合し、ニーズロードマップを描きます。それを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげています。これらのロードマップを毎年改定し、研究開発と製品開発につなげています。



コンピタンス 2 継続的な投資による新商品開発と蓄積される知的財産

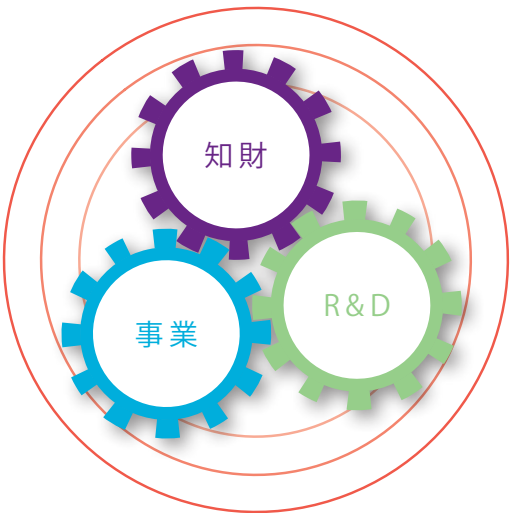
材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、材料技術、基盤技術などを独自に開発し、他社にはないノウハウを蓄積しています。

継続的な技術開発投資により、製品の差別化を図り、ムラタの大きなコンピタンスとなっています。



知的財産の蓄積

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



村田製作所グループの保有特許件数の推移

保有特許件数は日本および海外ともに年々増加しています。その要因は、M&Aによる技術領域の拡大で出願数が増加していること、また特許譲渡分が加算されていることにあります。また、海外での出願数が

増加しているのは、海外売上比率の上昇とともに、海外出願を積極的に行っているためです。海外出願を進めるときには、PCT出願を活用して出願国の見極めを行い、費用対効果を考慮した海外出願を行っています。

国際出願 (PCT) ランキング

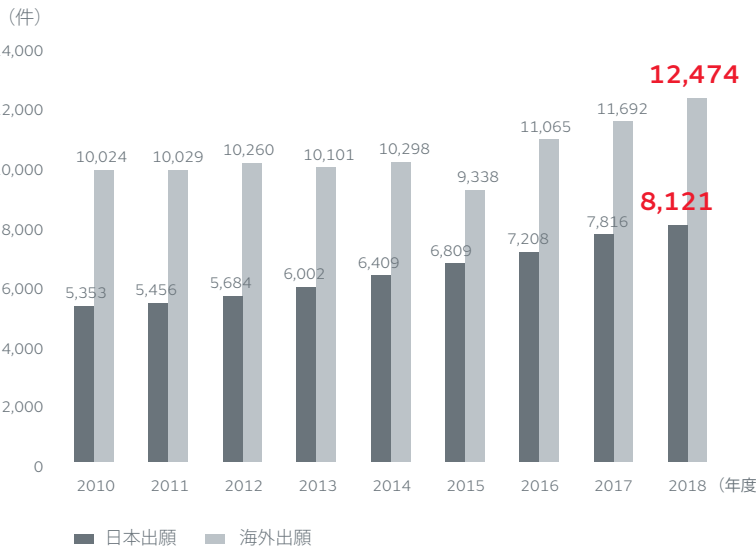
世界ランキング

第29位

日系企業ランキング

第10位

※出所: WIPO (世界知的所有権機関)
Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2018

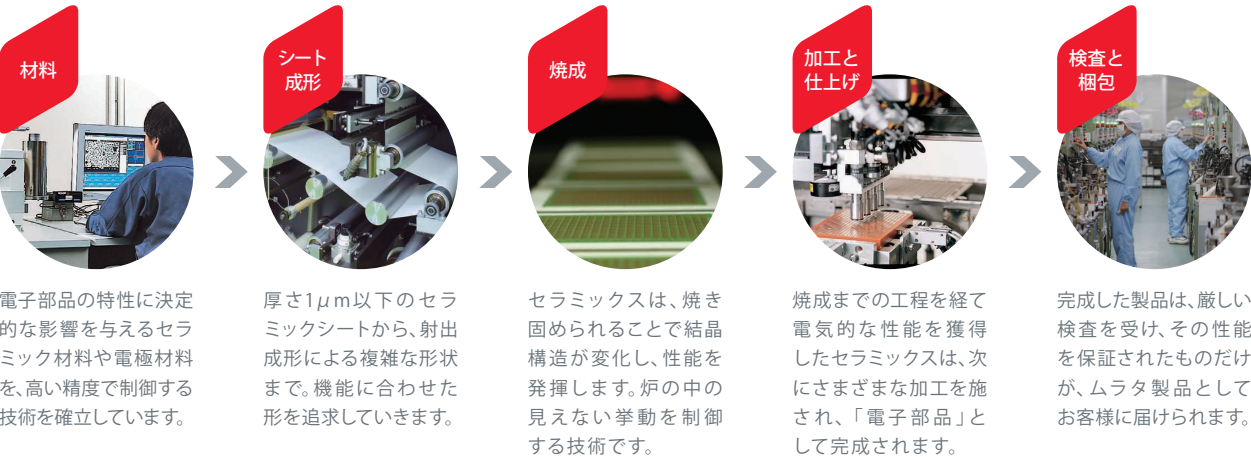


コンピタンス 3 強いモノづくり力に支えられたタイムリーな供給

すべての技術がまっすぐに市場とお客様につながっています。ムラタは、材料開発、プロセス開発、商品開発、生産技術開発を自社で行っており、これらを

垂直統合することでスピーディーかつタイムリーにお客様への価値提供を実現しています。

●ムラタのモノづくり



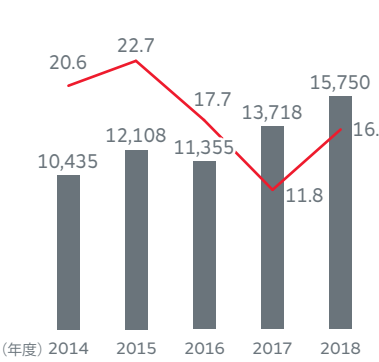
連結財務・非財務ハイライト

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
経営成績											
売上高 (単位：百万円)	523,946	530,819	617,954	584,662	681,021	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026
営業利益(△損失) (単位：百万円)	△16,287	26,730	77,485	44,973	58,636	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807
売上高営業利益率 (単位：％)	△3.1	5.0	12.5	7.7	8.6	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9
税引前当期純利益(△損失) (単位：百万円)	△10,319	34,658	82,062	50,931	59,534	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316
当社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)	3,588	24,757	53,492	30,807	42,386	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930
株主資本額 (単位：百万円)	784,342	800,857	821,144	808,542	860,963	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976
総資産額 (単位：百万円)	909,327	928,790	988,508	1,000,885	1,087,144	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	76,521	107,303	105,610	57,589	88,537	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△18,106	△93,261	△133,999	△46,487	△56,173	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位：百万円)	△43,814	△22,379	△14,561	△9,148	△9,655	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546
現金及び現金同等物の期末残高 (単位：百万円)	117,502	108,777	63,020	65,302	90,068	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805
平均為替レート (対米ドル)	100.54	92.85	85.72	79.07	83.11	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91

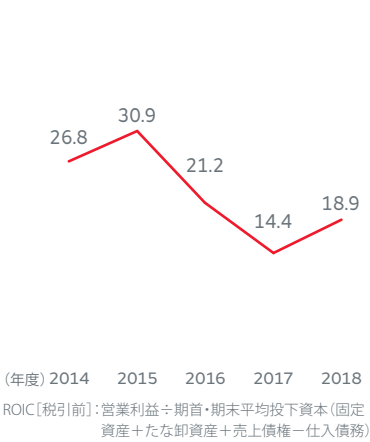
指標											
株主資本比率 (単位：％)	86.3	86.2	83.1	80.8	79.2	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (単位：円)	5.49	38.45	83.08	48.12	66.94	146.88	264.06	320.85	244.62	228.62	323.45
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率 (単位：％)	0.4	3.1	6.6	3.8	5.1	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5
1株当たり株主資本 (単位：円)	1,218.11	1,243.78	1,275.27	1,276.85	1,359.65	1,504.84	1,768.33	1,935.35	2,122.83	2,276.82	2,507.11
1株当たり配当金 (単位：円)	33.33	23.33	33.33	33.33	33.33	43.33	60.00	70.00	73.33	86.67	93.33
設備投資 (単位：百万円)	65,427	22,868	56,752	68,445	77,662	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581
減価償却費 (単位：百万円)	80,978	69,896	61,795	61,008	72,323	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419
研究開発費 (単位：百万円)	46,832	41,649	39,778	40,978	48,766	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589

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

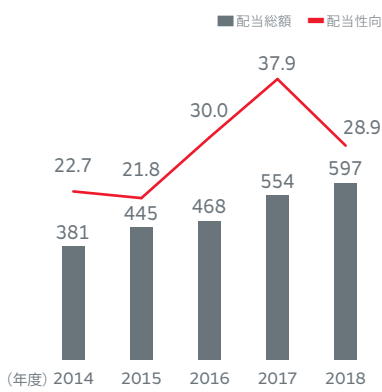
売上高／営業利益率 (単位：億円・％)



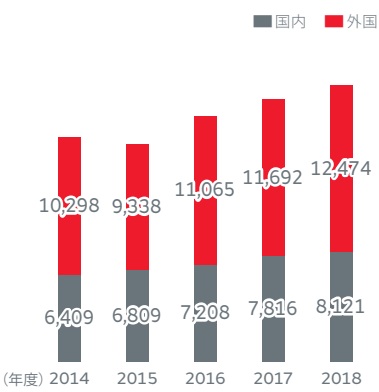
ROIC [税引前] (単位：％)



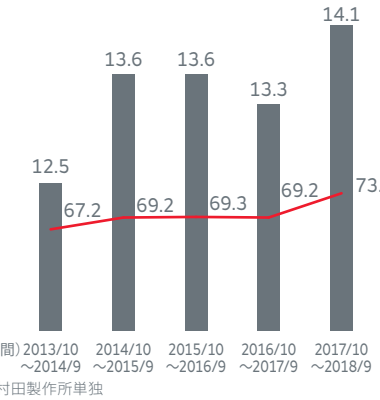
株主還元推移 (単位：億円・％)



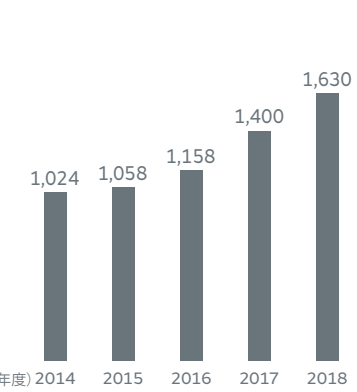
保有特許件数 (単位：件)



有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率 (単位：日・％)



GHG総排出量 (単位：千t-CO₂/年)



「エレクトロニクスとともに描く未来
—そこにムラタがあることが、
その地域の喜びであり、
誇りであるように—」

私たちを取り巻く社会の変化

持続可能な社会への貢献は、私たちの使命

「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」
これは私たちムラタの従業員が毎日のように唱和し、創業当時からずっと大切にしている言葉です。私たちムラタは、これまで以上にこの言葉を肝に銘じて、日々の事業運営に取り組んでいかなければなりません。このように感じている背景には、昨今の社会のさまざまな変化にあります。

持続可能な社会の実現のためには、企業が社会から信頼され、環境や健康、人権といったさまざまな社会課題の解決に貢献していくことが必要です。事業を通じて課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することは、私たちの使命です。

ムラタはこれまでも事業を通して、社会課題に取り組んできました。私たちがコーポレートスローガンとして掲げている“Innovator in Electronics”という言葉には、事業において文字通りのイノベーションを先導するのみならず、環境や社会に対してより良い方向に働きかけ、エレクトロニクスの独創的な発展を通じた価値創造を目指す姿勢が込められています。私たちは社是、そして“Innovator in Electronics”のもと、軽薄短小のモノづくりによる資源の効率利用、高効率モジュールの供給による省エネへの貢献、通信市場・自動車市場などへの独自性のある製品の

提供を通じて文化の発展に貢献してきたのです。

そして、今後さらにムラタが貢献できる機会は拡大していきます。エレクトロニクスの分野では、あらゆるモノが通信ネットワークを介してつながるIoT社会が到来し、民生向け、医療、FA、インフラなどのあらゆる分野でITソリューションサービスが求められています。その流れをさらに後押しすると予測されているのが、5G、LPWAに代表される次世代通信技術であり、これらによってもたらされる高速通信・低遅延・大容量化・広域通信・同時多接続といった通信技術の進化は、より一層IoT社会の進展を加速させていくことでしょう。

自動車産業の分野でもエレクトロニクスの世界に重要な影響を与える変化が起こりつつあります。電動化、自動運転化によって、半導体や通信機能が増え、自動車はスマートフォンのような電子機器、通信機器に近づいていくことが予測されています。また自動車そのものだけでなく、サービスやインフラといった周辺領域でも市場は拡大していき、ムラタと社会との関係性はますます深いものになっていきます。

それに加えて、企業の社会的責任に対する世の中の価値観の変化、事業成長にともなうムラタの社会への影響力の変化によって、これまで以上に社会と調和した事業運営が期待されていることを強く感じています。2030年をゴールとして国連が掲げている、持続可能な開発目標（SDGs）は私たちの活動・方向性と一致するものであり、今後も私たちが社会とともに持続的に成長していくためには、ESGの観点から導かれるムラタだからこそ解決に貢献できる社会課題解決を経営戦略に織り込み、ステークホルダーと調和した事業を意識的に行っていかなければなりません。これらの社会の変化を踏まえた上で、私たちはこれまで以上に幅広い視野をもって事業運営を行い、文化の発展に貢献していきたいと考えています。



代表取締役会長兼社長

村田 恒夫

中期構想2021

実現に向けた3ヶ年の取り組み

これらの社会貢献を現実のものとするために、私たちは中期構想2021を掲げました。その大きな3つの柱が、①人と組織と社会の調和、②飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築、③ポートフォリオ経営の実践です。これらの施策をひとつひとつ実行していくことで、実現に向けて着実に歩んでいきます。

3つの柱のうち、特に注力しなければならないのが、「人と組織と社会の調和」です。これは私たちが社会課題の解決に取り組み、持続可能な成長を続けていくための基礎となる取り組みです。今年度、私たちは社会課題を起点としてムラタが中長期で取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定しました。マテリアリティを特定するにあたり、全役員が一堂に会して合宿を行い、事業

と環境や社会との関わりについて徹底的に議論を交わしました。そうした議論の場を通じて、私たちは、“持続可能なモノづくりこそがムラタに持続的な成長をもたらす”という想いにいたったのです。

まず「環境」という観点では、事業機会の拡大と同時に、事業活動プロセスから生じる影響を考慮しなければなりません。企業が社会の一員として事業を営んでいる以上、この点への配慮を欠いてしまえば、直接的に環境へ悪影響をおよぼし周囲に迷惑を掛けてしまうだけではなく、今まで培った信用を棄損し、私たち自身が活動する基盤を脅かすこととなってしまいます。これまでも各工場を中心に省エネや温室効果ガスの削減、廃棄物量の削減や資源のリサイクルを行ってきましたが、これらの活動を会社全体としてより一層強化・統合することで、事業に統合させた戦略的な取り組みを行い、社会とともに持続的に成長できる基盤を築き上げていきます。

また、「社会」という観点では、人権と多様性の尊重を通じた安全・安心な職場づくりをキーワードとして取り組みを進めています。ムラタは近年の事業拡大やM&Aの実行によって、人材・組織の多様性が増しています。さまざまなメンバーがいる中でも、自分自身の意見を発信し、相手の考えを尊重しながら意見をぶつけあってチームとしての価値を高めていける環境こそが、私たちが目指している理想の職場です。この取り組みを進める上で不可欠な価値観が、ダイバーシティ&インクルージョンです。そのため、組織内や組織間のコミュニケーションを促進するプログラムの展開や、専門性を活かした多様な貢献を可能とするキャリアパスの充実も進めています。このような新たな取り組みと従来から継続的に行っている安全・安心な労働環境の構築を統合して、理想の職場づくりを実現していきます。

一つ目の柱で目指している基盤づくりを原動力として、二つ目の柱である「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」では、仕事の仕組みの進化と効率化を目指しています。この課題に取り組んでいる背景には、ひとつは生産年齢人口の減少があります。日本では2020年代前半には就業者数の増加が頭打ちになるとされており、人材確保の問題は今後の事業運営のボトルネックにもなりうるため、仕事の仕組みを変えることで抜本的に

生産性を改善しなければなりません。もうひとつの理由は、最新テクノロジーを取り入れて“次世代のモノづくり”を実現し、ムラタの強みのひとつである“モノづくり力”により一層磨きをかけるためです。

これまでの発想の延長線上にはない生産性改善を実現するためには、スマートファクトリーの構築が不可欠です。最新のIT技術をベースとした次世代設備・工法・管理技術を生産性向上の効果が大きい領域に重点的に導入し、各工程のデータ活用による品質作り込み強化、設備生産性の向上、設備課題の見える化、ロボット・AGVによる作業の自動化などを実現していきます。

また、AIやRPAを含めあらゆる手段を用いて直接・間接ともに労務効率を上げていきます。AIやRPAの導入検討をきっかけにして業務の棚卸しを行い、その業務がムラタの競争優位の源泉となっているかを問い直し、取捨選択した上で、ITを活用した仕事の標準化と自動化を同時に進めていきます。

最後の三つ目の柱が、「ポートフォリオ経営の実践」です。これは、広がっていく事業機会に対して経営資源の最適な配分を実行する取り組みです。特に市場の観点では通信と自動車の2つの市場に主たる経営資源を投入し、機会を確実に捉えマーケットの一層の発展に貢献することで、より豊かで便利な未来の創造に寄与していきたいと考えています。

自動車市場ではお客様から求められるQCDの期待水準が高く、長期的かつ安定的な供給が求められるため、より戦略的に知恵を絞っていくことが求められます。また、自動車単体（In-Car）のみならず、ほかの自動車や交通インフラと通信技術を介して協調する領域（Out-Car）も含めて市場を捉え、ムラタの強みを活かせる領域をより広い視野で見出していきます。

コア・コンピタンスの獲得と強化も大切です。競合他社に真似できない核となるコア・コンピタンスを活かした事業運営でなければ、持続的な成長は難しく、市場の中でムラタがその事業を担う必然性は乏しくなってしまいます。経営資源の最適配分と両輪で実行していかなければなりません。

75周年を迎え、新たな決意

これまでも、これからも変わらぬ姿勢

今年、村田製作所はおかげさまで創業75周年を迎えることができました。京都では歴史の長い老舗企業が多いため、100周年を迎えないと一人前ではないといわれていますが、エレクトロニクスという変化の激しい分野で75周年を迎えることができたことを従業員一同、誇りに思っています。

創業以来、ムラタの製品は幅広い電子機器に使用され、さまざまなお客様のニーズを捉え、数多くの電子部品を供給することで信頼を蓄積し、経験と実績を積み重ねてきました。その75年もの経験を通じて培われたのが、ムラタのコンピタンスである、“グローバルネットワークと顧客層の厚み”、“技術開発力”、“モノづくり力”であり、これらの強みを纏め上げているのが、ムラタ従業員の“組織連携力”です。確かな強みと強固な組織・メンバーの力が有機的に連携することによって、豊かで持続可能な社会の実現に貢献できるのです。

私たちが担うべき社会的責任をあらためて肝に銘じるため、大切にしている創業者の言葉があります。それは、“そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり、誇りであるように”という言葉です。

周囲の方々に心からこのように思っていただけけるためには、愚直なまでに一貫した姿勢で努力を積み重ね、周りから認めてもらえる存在であり続けなければなりません。社会に対して主体的により良い方向へ働きかけていく自らのアイデンティティを今一度再確認し、ステークホルダーと調和した価値創造に真摯に取り組んでいきたい。私たちムラタは、数多くの協力者との共栄を目指し、これからもともに歩んでいきます。



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

ムラタでは、長期Visionを達成し持続的に成長していくために、3か年で取り組むべき内容を「中期構想」でまとめています。前回の統合報告書では、2019～2021年度の中期計画について、少し触れさせていただきましたが、ここでは、前中期（中期構想2018）の振り返りと現中期（中期構想2021）の詳細についてご紹介いたします。

中期構想2018の振り返り

中期構想2018（2016-2018年度）では、スマホHigh-End市場に依存した成長から“新たな成長軌道にのる”ために、基盤である通信市場での競争優位を確立しながらも、成長が期待できる3つの市場、自動車、メディカル・ヘルスケア、エネルギー市場での基礎固めに取り組みました。自動車市場については、通信とともに基盤事業となるまでに成長することができました。メディカル・ヘルスケア、エネルギー市場については、次の3か年では長期的な視点で挑戦し続ける市場と位置付け、取り組みを継続していきます。

	2016 年度	2017 年度	2018 年度
売上高	11,355 億円	13,718 億円	15,750 億円
営業利益率	17.7%	11.8%	16.9%
新製品売上高比率	36%	38%	37%



長期ビジョン（Vision2025）

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

2025年のムラタのありたい姿

■CS/ESがドライブするイノベーション

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

■グローバルNo.1部品メーカーであること

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

■基盤市場、挑戦し続ける市場、さらにその先を見据えて

コアコンピタンスを強化し、獲得しながら以下を実現する。

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

中期構想2021（2019年度～2021年度）

通信市場と自動車市場では、パラダイムシフトとも呼ばれる大きな環境変化の波がすぐ目の前まで押し寄せてきています。これらの市場から事業機会を手繰り寄せ、持続的成長を果たすためには、拡大した企業規模に合わせて組織や仕事の仕組みなどの基盤を強化する必要があります。拡がる市場の中でお客様に満足していただけるムラタの価値を提供し、また従業員一人ひとりが活躍しやりがいを感じながら成長していくことができる、健全な成長を目指します。

中期構想2021 数値目標		
2019.03	営業利益率	16.9%
	ROIC（税引前）	18.9%
	売上高	1.5兆円
▼		
2022.03	営業利益率	17%以上
	ROIC（税引前）	20%以上
	売上高	2兆円

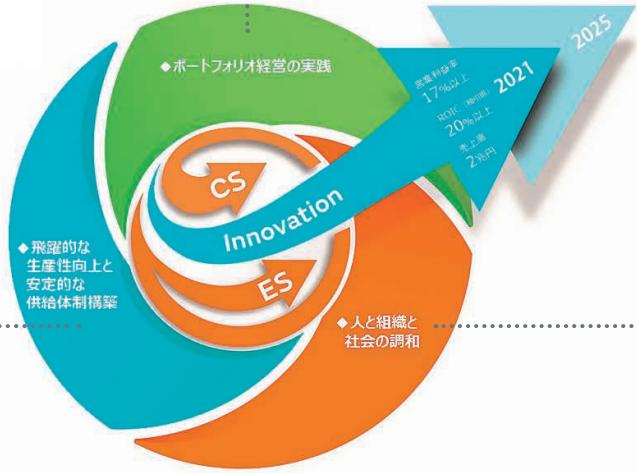
拡がる事業機会を捉え健全に成長を続けるための 3つの全社課題と中期基本方針

ポートフォリオ経営の実践

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

中期基本方針

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



人と組織と社会の調和

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

中期基本方針

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

飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

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

中期基本方針

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

コンポーネント
事業本部長

専務執行役員
井上 亨



成長市場を見据え、小型高機能化と高信頼性をさらに追求していきます

成長のキーワードは 「5G」と「EV、V2X、自動運転」

コンポーネントを取り巻く直近のキーワードは、通信市場向けでは「5G」、自動車向けでは「EV、V2X、自動運転」です。「5G」についてはデータ量が大幅に増える中でどんなアプリケーションが主流になっていくかを考えていくことが重要ですが、スマートフォンや各種ウェアラブルデバイスの進化形という部分では引き続き小型・薄型化と高機能化、コンデンサでいえば大容量化が求められていきます。また「EV、V2X、自動運転」については、高温・高湿度・高圧・大電流といった厳しい環境下でも決して壊れない、高い信頼性が必要になります。

ここ数年、スマートフォンの市場は頭打ちとなっているものの、上位機種を中心に1台あたりに搭載されるMLCC（積層セラミックコンデンサ）の数は増えています。具体的には、いわゆるガラパゴス携帯で200個程度だったものがスマートフォンの上位機種では約1千個にまで増え、全体の出荷数を押し上げています。

それは電装化が進む自動車向けも同様で、そのために当社では実際に自動車を分解して調査も行っ

ています。従来車では1台あたり3千個弱であったMLCCの搭載数が、標準的なHV車では5千個、多くのADAS機能を搭載したEV車にいたっては1万個以上も使われていることがわかっています。また、自動車のどの用途でどのように電子部品が使われているか、メーカーの設計思想から理解することで、お客様への提案にも強みを持つことができるわけです。

このMLCC市場における現状の当社シェアは約40%。高シェアを獲得できている大きな要因は、「開発から製造まですべて自社で完結できること」にあります。つまり、セラミックの素材選びから生産設備、製造におけるプロセス技術まで、すべてを自前で手掛けているということです。これによってお客様からの要求を迅速に開発につなげることができ、また、多様なコストダウンの選択肢があるためよりローコストで商品を提供することができます。

技術を活かし、 小型化・大容量化に対応

近年、こと電子部品については、お客様は調達リスクを分散するためにひとつの部品を複数の会社

から調達することを望まれます。そしてその傾向が強まるほど、当社は開発から製造まで自社で完結できるという強みを活かし、お客様の商品サイクルに合わせて迅速かつローコストで大量に供給できる優位性をいかに発揮できるのです。

一方、市場で高まる「小型大容量化」「高信頼性」に対するニーズを満たすため、当社はセラミック以外を素材とする非セラミックコンデンサのバリエーションを増やすことにも注力しています。ひとつは、小型大容量化を実現し、従来のタンタルコンデンサから置き換え可能な導電性高分子アルミ電解コンデンサ。もうひとつは、誘電体に有機材料を使うフィルムコンデンサで、現在開発中のものは100℃を超える高い温度帯でも使用できることが特長です。シリコンコンデンサも、小型・薄型化であるのはもちろん、高温下でも使えるため、自動車や医療分野などで求められる特殊なスペックにも対応できる付加価値を持っています。

コンデンサ以外では、自動車向けにインダクタやEMI除去フィルタが伸びています。大電流になるほどノイズに幅が出てくることや、5Gの高周波においては従来とは異なるノイズも発生してしまうため、その対策強化は必須になります。当社では世界各地の拠点に設けた電波暗室でお客様にノイズ診断を提供し、そこで得られたノイズに関する情報を新たな製品開発に活かすというサイクルを実現しています。

通信市場とならぶ重要な市場である自動車向けでは、これまではスマートフォン向けの民生用をスクリーニングしたり一部設計変更してニーズに応えてきましたが、一方では自動車向けの要求仕様をイチからとらえ直して開発に取り組んでいます。

自動車向けのシェアを高め、 生産効率のさらなる向上を

近年、当社の業績は順調に拡大してきました。しかし、その過程において特定の市場向けに売上の多くを依存するケースが生じた結果、需要変動に

応えるために設備投資を増やしたり在庫を積んだりしなければならず、そこにリスクがありました。

この課題に対応するには、特定の市場に偏ることのないバランスの取れた事業展開が必要です。そのためには通信市場向けに加え、自動車向け市場のシェアも高めていくとともに、設備の稼働率を最大限高められる生産計画が組めるように、カスタミックスと市場ミックスを考えていかなければなりません。

一方で、さらなる需要増に対し、いかに生産効率を上げていくか。この課題にはMLCCでスマートファクトリー構想を展開中で、投入指示からモノづくり、出荷にいたるまでの業務の抜本的な改善を進めています。

もちろん、これら取り組みの土台にあるのは人材です。当社の最大の強みは、一人ひとりの従業員が非常にまじめであり、細かいところにまで気持ちが行き届くところにあると思っています。たとえば設備投資の際に、何年で回収できるのかを誰もが当たり前のように考えられることもそのひとつです。ここ10年ほど取り組んできた風土改革の成果もあって、事業の垣根を越えて意見を言える文化が醸成され、新しいことにチャレンジしていこうという意識も着実に育ってきました。当社ならではの強みを再認識し、「5G」や「EV、V2X、自動運転」におけるビジネスチャンスをしっかりとらえていきたいと考えています。

モジュール
事業本部長

専務執行役員
中島 規巨



5G時代を迎え、ムラタの強みをさらに磨き上げていきます

5G時代の到来で新たな付加価値の源泉が生まれる

今、かつてないほどの大きな変化と商機が訪れようとしています。ひとつは、今年から来年にかけ世界各国でサービスが始まる「5G時代」の到来。もうひとつは、自動運転やコネクテッドカーをはじめとする「自動車の進化」です。

5Gの特長は「超高速大容量・低遅延・同時多接続」ですが、なかでも特筆すべきは「低遅延」です。低遅延の世界が実現すれば、データをクラウドに瞬時に送り、種々のタスクを処理した結果をリアルタイムで受信することが可能になります。つまりは端末側の負担が減るため、もはやスマートフォンのような端末という形にさえとらわれない、用途に応じたシンプルな構造のエッジデバイスが登場してくるでしょう。

そのことはスマートフォンをはじめ、特定の業種に対してモジュールを開発し売り切るという当社のビジネスモデルにも当然影響を与えます。5Gの時代では、従来は当社と取引のなかった業種にもお客様の幅が広がり、販売後も継続的に収益を上げられるより付加価値の高いリカーリングビジネスが期待できるようになると予想します。「自動車の進化」への対応

も重要ですが、ここではナビゲーションや衝突防止レーダーなどでこれまで培ってきた通信モジュールの技術が活きてくるでしょう。材料の選定から構造の堅牢性まで、より信頼性の高い製品開発に取り組む必要があります。

ハードルの高い高周波環境でこそ活かされる当社の技術力

5G時代の到来は、当社の強みをさらに伸ばし、新たな付加価値を見出すことができる絶好の機会です。すでに当社は5Gで求められるすべての機能を備えた通信モジュール、具体的にはアンテナ、フィルタ、パワーアンプ、トランシーバが小さくL字型に組込まれたモジュールを開発しています。この製品の特長は、L字部分に複雑な曲げ加工を可能にした樹脂多層基板「メトロサーク」を採用したこと。5Gで使われるミリ波帯は直進性が強いいため、従来型の基板では指向性なく電波を飛ばすために4個のモジュールが必要ですが、このメトロサークなら2個でカバーできることが特長です。さらにメトロサークに使われているLCP(液晶ポリマー)

は高周波でも電波の損失を低く抑えられる特殊素材であることも強みになります。今後5Gで使われる電波の周波数が高くなればなるほど、他社との差異化ができる技術となります。

5Gで他社と明確に差異化が図れる製品には、「I.H.P.SAWフィルタ」も挙げられます。SAWフィルタは特定の周波数を選別する役割を持ち、当社が50%の世界シェアを持つ商品です。「I.H.P.SAWフィルタ」は、小型・低コスト化を実現しつつ従来は難しかった高周波帯における急峻かつ低損失なフィルタ特性を実現しました。

これからさまざまな構造のエッジデバイスが登場する中で、当社が追求してきた高機能を軽薄短小で実現する技術が、ますます強みを発揮します。市場でどのようなエッジデバイスが望まれるかの予測は困難ですが、お客様のニーズを聞き出して商品の仕様を決める商品技術を頂点とし、それを開発や製造がサポートする当社ならではの商品開発体制が強みとなって、ビジネスチャンスはさらに拡大できていると考えています。

中長期の視野に立った複眼的ポートフォリオ経営を実践

モジュール事業においても特定市場への過度の依存は課題となります。この解決策は、依存度を下げていくか、他社との明確な技術の差異化を図るか、の二つしかありません。当社は、通信、自動車、IoT、エネルギーといった今後の成長が期待される分野に注力するポートフォリオ経営を実践し、中長期の視野に立って中核となる技術や商品を開発することに取り組んでいます。

個別にみれば、やや苦戦している電池事業でも、たとえば円筒缶セルはコードレス化が進む電動工具やガソリンエンジンから電気に動力源が置き換わりつつある園芸工具向けなどに需要が拡大している状況です。経済性、堅牢性、安全性に優れるボタン電池も、医療器具やヘルスケア用品、

車載用途などに安定した需要を生んでいます。

そして今後期待できるのが、耐熱性や安全性に優れる次世代電池の本命、全固体電池です。全固体電池における当社のアドバンテージは、MLCC(積層セラミックコンデンサ)で培った積層技術を活かせること。現時点ではリチウムイオン電池と比べエネルギー密度が低いため、まずは消費電力の小さいウェアラブル機器をターゲットに、シェアを獲得していきたいと考えています。

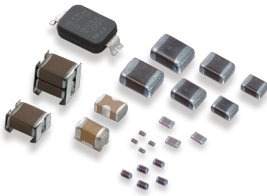
一方で電池を軸としたエネルギー関連製品も強化中です。一般家庭向けに供給を開始したエネルギーマネジメントシステムは、太陽光発電の固定価格買取制度の終了にともない、今後ニーズが高まるであろう電気の自家消費需要に対して貢献を見込む、安全かつ長寿命のモジュール製品です。

これら時代のニーズに合わせた製品群で、「Innovator in Electronics」という当社の揺るがないミッションを果たすため、これからも地に足のついた独創的な技術、製品の開発に取り組み続けます。

製品別戦略 コンポーネント

売上高 1兆 **1,050** 億円
前年度比 **19.6** %増

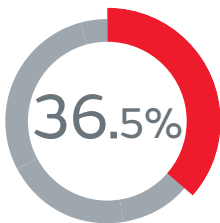
コンデンサ



積層セラミック
コンデンサ

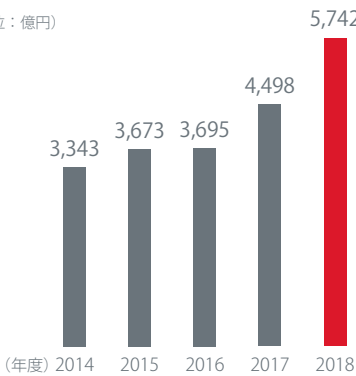
主な製品

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



売上高
5,742 億円
前年度比
27.7 %増

売上高 (単位: 億円)



営業成績

2018 年度は、主力の積層セラミックコンデンサについて、カーエレクトロニクス向けで電装化の進展を受け好調に推移したほか、中華圏スマートフォン向けやコンピュータ及び関連機器向けなど幅広い用途で需要が拡大し、大幅に増加しました。その結果、コンデンサの売上高は、5,742 億円（前年度比27.7%増）となりました。

コンデンサ事業における取り組み

2018年度は自動車をはじめとするモノの電子化が進み、コンデンサの需要が急速に拡大しました。旺盛なお客様の需要に応えるために、ムラタでは生産能力の拡大に努めるとともに、製品ポートフォリオを見直し、供給量を増加させてきました。またチップ積層セラミックコンデンサ（MLCC）の販売価格の是正をお客様にお願いし、生産能力増強のための投資原資としました。2019年度は世界経済の先行きの不透明感が強く、コンデンサ事業もその影響を受ける年になりますが、中期的には5Gの普及にともなう通信インフラ向けの新規需要、通信端末向けの小型大容量品や自動車向けの高信頼性品の需要の増加が期待できます。これに応える製品へ経営資源を配分し、新商品の開発を進めるとともに、スマートファクトリー化の推進によって、生産性を向上させる取り組みを進めます。

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

民生用チップ積層セラミックコンデンサ

チップ積層セラミックコンデンサは、酸化チタンやチタン酸バリウムなどのセラミック誘電体と内部電極を多数積み重ねた後に、基板と電氣的・機械的に結合させる外部電極を付けた電子部品のひとつであり、無極性で、耐電圧・絶縁抵抗が高く、周波特性・耐熱性・高寿命・高信頼性に優れています。

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

民生用は、特に小型化への市場ニーズに応えるためにさまざまな商品開発がなされ、高い競争力のあるコンデンサのひとつとなりました。近年では、主サイズが1005M（1.0X0.5mm）から0603M（0.6X0.3mm）へ移るとともに、ウェアラブル機器や小型モジュールでは2014年に商品化した最小サイズ0201M（0.25X0.125mm）の採用検討が広がりつつあります。ムラタでは、部品の小型化や高密度実装対応への市場ニーズはますます高まると考えられることから、今後もセラミック材料の微粉化や積層技術を高め、新しい商品設計やより活用しやすいソリューション提案をし続けます。

車載用チップ積層セラミックコンデンサ

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

ハイブリッド車や電気自動車の普及のみならず、エアバッグ、ABS等のセーフティ用途において、MLCCの採用が広がるとともに、そのセットの生産台数が急増しています。加えて、多くのお客様で採用部品の小型化が進んでおり、現在の主サイズは1608M（1.6X0.8 mm）から1005M（1.0X0.5mm）へ移りつつあります。また、

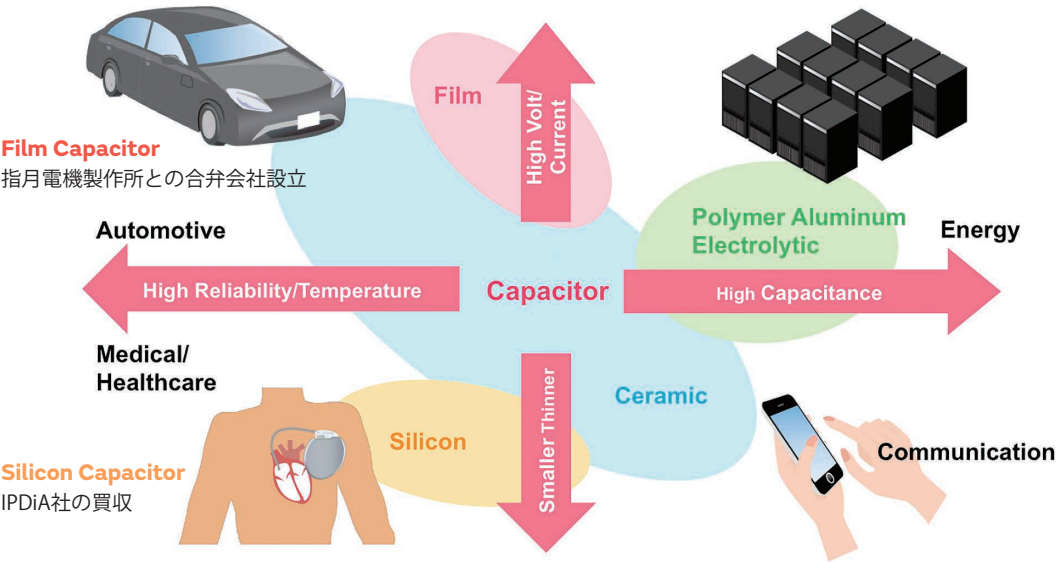
従来は125℃での耐性を補償していましたが、150℃での温度サイクル試験や高温高湿負荷試験の要求を満たすとともに、静電気やサージ試験（ISO7637-2）に対しても、車載用途特有の要求を満たす製品が増えています。さらに近年では、より高温で使用できる製品が求められています。

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

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

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

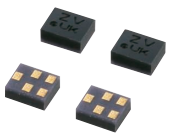
ムラタのコンデンサ領域



製品別戦略 コンポーネント

売上高	1兆1,050億円
前年度比	19.6%増

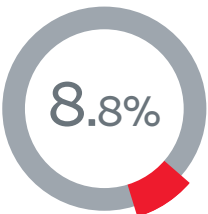
圧電製品



表面波フィルタ

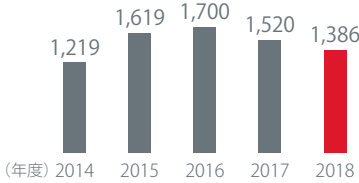
主な製品

表面波フィルタ／超音波センサ／発振子／
圧電センサ／セラミックフィルタなど



売上高	1,386億円
前年度比	8.8%減

売上高 (単位：億円)



営業成績

2018年度は、表面波フィルタにおいて、スマートフォン向けでの高付加価値品の数量減少や値下げの進展により、減少しました。その結果、圧電製品の売上高は、1,386億円（前年度比8.8%減）となりました。

その他コンポーネント



リチウムイオン二次電池



EMI除去フィルタ



MEMSセンサ

主な製品

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

表面波フィルタ

スマートフォンでWEBコンテンツをスムーズに楽しむためには、通信中の雑音を取り除くSAWデバイスは欠かすことのできない部品のひとつです。高度な技術を用いたムラタのSAWデバイスは、スマートフォンをはじめとしたさまざまな通信端末で活躍しています。

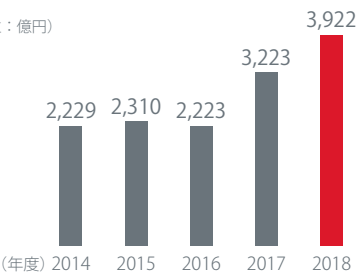
ムラタは独自技術を創出できる研究開発体制や全世界をシームレスにサポートする販売網を駆使し、業界を長くリードし続けています。現在は業界最大となる生産能力を保有し、通信用SAWデバイスにおいて50%の世界シェアを獲得しています。

2020年の東京オリンピックを機に、現行の100倍以上となる通信速度を持つ5Gが本格商用化する見込みで、新たなアプリケーションや通信端末の誕生と拡大が期待されます。これにともない、一層の高周波化・複合化・小型化などが求められますが、こうした市場ニーズに応えていくため、ムラタ独自のI.H.P.技術やTC-SAW技術、優れた回路シミュレーション技術などを駆使し、優れた特性と小型化をいち早く実現しています。今後の商品ラインアップにおいても同業他社との差異化を図り、より良い製品を提供し続けることで社会と産業の発展に貢献していきます。



売上高	3,922億円
前年度比	21.7%増

売上高 (単位：億円)



営業成績

2018年度は、高周波コイルがハイエンドスマートフォン向けで低調でしたが、カーエレクトロニクス向けでMEMSセンサが伸長したほか、2017年9月に取得が完了したリチウムイオン二次電池の売上が計上されたことから、大きく増加しました。その結果、その他コンポーネントの売上高は、3,922億円（前年度比21.7%増）となりました。

リチウムイオン二次電池

ムラタのリチウムイオン二次電池は、ラミネートタイプ、円筒タイプ、コインタイプの3種類に分類されます。ラミネートタイプは、ラミネートフィルム外装材によりあらゆるサイズへの変更が可能で、主にスマートフォンなどのモバイル機器に採用されています。ムラタのゲル電解質は、他社の液タイプ電解質よりも膨れが発生しにくく、液漏れもないため、安全性に特長があります。一方、円筒タイプは、高出力用途に強みを持っており、園芸工具、電動工具、電動自転車、クリーナーなど幅広い分野で採用されています。コインタイプは小型・高信頼性という強みを活かし、自動車向けや医療分野での採用が進んでいます。

リチウムイオン二次電池のビジネスは、これからますます激しい競争環境となることが予想されますが、安全性・高出力を生かした製品投入で、市場ニーズに応えていきます。また、円筒タイプのセルを搭載した蓄電池モジュールとパワーコンバータ技術等を融合し、住宅・産業系を中心としたエネルギーマネジメントシステムを提供することで自然エネルギーの活用を促進していきます。

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

EMI除去フィルタ

EMI除去フィルタは電子機器から放出される不要な電波（ノイズ）を除去するための電子部品です。ノイズは各国の法律や自主規制で規制されており、これに適合させるためにEMI除去フィルタを使用したノイズ対策が必要になります。EMI除去フィルタはフェライトビーズなどのインダクタ型や、LC複合フィルタなどのコンデンサ内蔵型、コモンモードチョークコイル

などが用意されており、ノイズの性質や回路の条件に合わせて使い分けられています。

成長市場として注目する車載市場では、EV化や自動運転技術が引き続き進展し、車に搭載されるEMI除去フィルタの使用個数は中期的に増加し続けることが期待されており、車載市場向け製品のさらなる拡充を行います。また、通信市場では5Gにおいて、これまでと異なる新たなノイズが発生するため、新たなニーズに対する用途特化型フィルタを拡大していきます。さらに世界各地の電波暗室による協同ノイズ対策で得られるノウハウをさらに活用し、効果的な新商品開発・提案を行うとともに、設計支援シミュレーションソフトを駆使し各種アプリケーションに応じたノイズ対策ソリューションを提供していくことで、時代に即した「EMIソリューションプロバイダ」を実現していきます。

MEMSセンサ

ムラタのMEMSセンサは3D-MEMS技術と呼ばれる独自のプロセス技術、設計技術と高度な回路技術を組み合わせることで、厳しい環境下での使用に対しても高い信頼性と高い安定性、高精度を実現しています。このような特長が多くのお客様に支持され、自動車をはじめ、産業機器、医療機器分野において豊富な採用実績があります。

成長著しい自動車分野では横滑り防止用のジャイロセンサや加速度センサの採用が人命を守る安全システムの搭載を義務付ける動きに併せて増加しています。加えて最近の自動運転社会の実現に向け、世界的に安全運転支援や自動運転の技術開発が進んでおり、車体の位置や姿勢、移動方向をさらに高精度に計測するロケータのニーズが高まってきておりムラタのMEMS技術の強みを発揮できる事業機会はますます広がっています。

そのような市場の期待に応えるため2012年に買収したMEMS開発技術力の高いフィンランドの旧VTI社（現Murata Electronics Oy）とモノづくりに強みのある村田製作所が融合することで、さらに高度な商品を提供できるようになり、新製品の開発と工場の供給能力増強をタイムリーに進めています。今後とも市場のニーズを速やかに形にし、信頼され選ばれ続けるMEMSセンサを提供していきます。

製品別戦略 モジュール

売上高

4,667億円

前年度比

5.1%増

通信モジュール



コネクティビティモジュール

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

身近にあるスマートフォン、タブレット、デジカメ、家電、カーナビゲーションなど、さまざまな機器に搭載され、写真や音楽をインターネットからダウンロード・アップロードしたり、自動車内においてハンズフリーで電話するなど、さまざまなところで活躍しています。

2020年の東京オリンピックを機に5Gが始まります。5Gには、Sub-6GHz帯のマイクロ波を用いた通信と、28GHz/39GHzといったミリ波帯を用いた通信があります。ムラタは独自の樹脂多層基板を用い、ミリ波帯で伝送ロスが少なく高特性なモジュールを提供できます。

また、身の回りのあらゆるモノがインターネットにつながるIoT社会ではさまざまな機器に無線通信が搭載されます。自動車やさまざまな用途のエッジデバイスに対して、小型で高性能、高信頼性の設計技術や接続を向上させるソフトウェア技術で、お客様が使いやすい製品をいち早く供給し、エレクトロニクスの未来を築く企業の使命としてIoT社会の発展に貢献します。

メトロサーク

メトロサークは、高周波特性に優れるLCP（液晶ポリマー）シートを積層した、薄型で複雑な曲げ加工が可能な樹脂多層基板です。

LCPシートに銅箔シートを挟むことで回路設計も可能で、伝送線やコイルなどの機能部品として、スマートフォンやウェアラブル機器などに採用され、機器の小型・薄型化、高性能化に貢献しています。

今年から来年にかけて始まる5Gでは、ミリ波など高周波が用いられるため、メトロサークの特徴である、高周波での低伝送ロス性能を活かせるミリ波モジュール用基板、ミリ波伝送線などへの展開が期待できます。

また、使用される周波が高くなる程、伝送ロスに関して競合技術に対する優位性が顕著に見られることから、メトロサークが選ばれる機会はますます増えていくものと考えます。

今後、5Gを利用するデバイスが増えるにつれ、お客様の高周波通信における課題も増えていくと考えられます。

メトロサークは、高性能材料と培ってきた積層技術をベースにムラタならではのアイデアを加えていくことで、お客様の課題解決に貢献していきます。

高周波モジュール

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

高周波を分波する表面波フィルタ、LCフィルタといった受動デバイス、送信時の高出力増幅器、受信時の低歪増幅器、およびアンテナ切り替えスイッチといった半導体デバイスから構成されており、スマート

フォンやタブレットPCなど、さまざまな無線機器で活躍しています。

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

5Gの登場で、マルチバンド化やキャリアアグリゲーションに加え、デュアルコネクティビティーを実現する高周波モジュールが必要となります。また、無線機器の小型・高機能化により、電子部品のモジュール化が進展することが期待されます。ムラタは、市場やお客様の将来ニーズをいち早く見極めるとともに、自社の競争優位性を活かしてお客様にとって最適な高周波モジュールを提案していくことで、お客様に選ばれる企業を目指していきます。

電源他モジュール



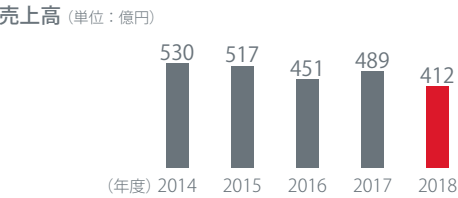
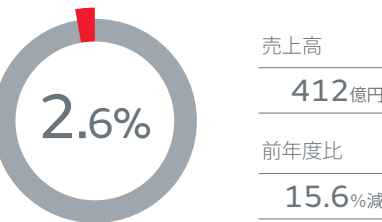
電源モジュール

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

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

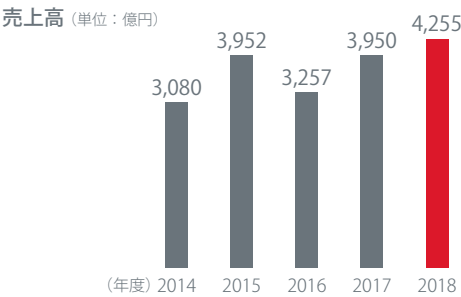
今後、通信機器市場は5Gになり、ビッグデータの展開によりデータトラフィックが増大します。また、車載市場では電装化、高機能化が進んでいくため電源には高効率、小型、高電力密度がさらに求められます。

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



営業成績

2018 年度は、電源がオフィス機器向けなどで減少しました。その結果、電源他モジュールの売上高は、412 億円（前年度比15.6%減）となりました。



営業成績

2018 年度は、樹脂多層基板がハイエンドスマートフォンの新モデルでの採用により大きく伸長したほか、通信機器用モジュールも増加しました。その結果、通信モジュールの売上高は、4,255 億円（前年度比7.7%増）となりました。

コーポレート・ガバナンス

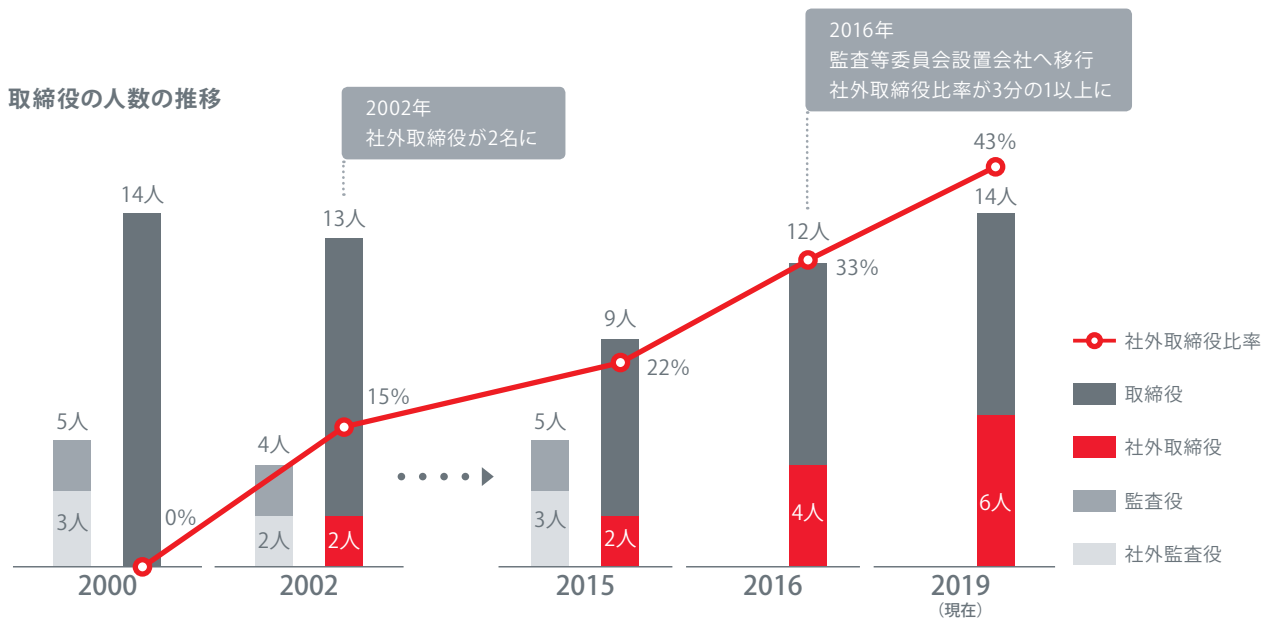
コーポレート・ガバナンスに関する
基本的な考え方とこれまでの取り組み

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

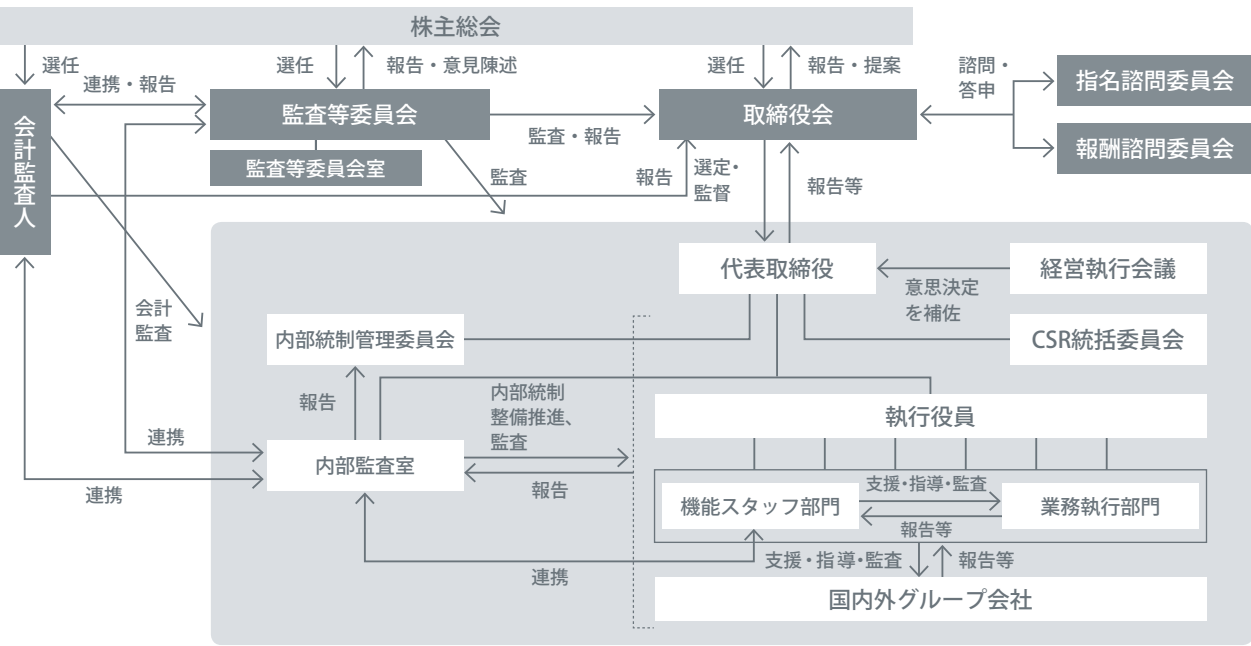
1971年、「外部からの視点」を取り入れることも重要という考えのもと、社外監査役を初めて選任しました。2001年には社外取締役を初めて選任し、近年は社外取締役の多様化と社外取締役比率の引き上げを進め、2016年の監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役比率は3分の1以上となりました。また、業務執行機能および監督機能の強化ならびに経営の透明性の向上のため、社外役員の選任以外にも下表の施策を着実に実行し、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

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



コーポレート・ガバナンスの体制図



- 取締役会
経営の基本方針と特に重要な業務執行の意思決定および取締役の職務の執行の監督を行います。
- 監査等委員会
取締役の職務の執行を監査します。また、取締役の選任や報酬につき株主総会で意見を述べることができます。
監査等委員である取締役のうち、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者は3名です。常勤の監査等委員を1名置き、会社の業務や財産状況に関する情報を非常勤の監査等委員と共有しています。
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会
役員の指名・報酬につき取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として設置しています。
これらの委員会の委員は取締役会が取締役から選定し、複数の独立社外取締役を含むものとしています。
- 経営執行会議
取締役会、代表取締役の意思決定を補佐する審議機関として設置しています。役付取締役および取締役兼業務執行役員で構成し、社内規定に定めた経営案件について、審議する体制を敷いています。

- CSR統括委員会
CSR経営を継続的かつ計画的に推進するために設置し、CSRの社内への浸透と社外への一元的対応を行っています。
- 内部統制管理委員会
会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の維持ならびに継続的改善を図るために設置し、内部統制システムの整備状況と運用状況を評価しています。
- 執行役員
より迅速な経営判断、機動的な業務執行を目的として、執行役員が責任と権限をもって業務執行を行う体制をとっています。

取締役会および主要委員会の構成（2019年6月27日時点）

	人数	社内取締役	社外取締役	議長、委員長
取締役会	14名	8名	6名	社内取締役
監査等委員会	4名	1名	3名	社内取締役
指名諮問委員会	4名	2名	2名	社内取締役
報酬諮問委員会	4名	2名	2名	社外取締役

「監査等委員会設置会社」のガバナンス形態を選択

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の分析・評価

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

分析・評価プロセス

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

アンケートおよびインタビューでは、取締役会の構成、付議事項、審議状況、取締役自身の参加姿勢、そのほか運営全般に関する事項について確認を行っています。なお、2018年度は、アンケートの実施・集計・分析等について第三者を起用して実施しました。

分析・評価の結果

当社の取締役会はその役割・責務に照らし、実効性をもって機能していると評価しています。主な内容は以下のとおりです。

- ・自由に意見表明ができる雰囲気が醸成されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
- ・取締役会の構成や付議事項の選定、社外取締役の監督機能についても、十分な実効性をもって機能している。

なお、リスク管理の強化、経営方針・事業戦略に対する業務執行のモニタリングの強化に関して意見がありました。

これらの評価結果を踏まえ、今後も継続して取締役会の実効性のさらなる向上に努めてまいります。

取締役候補者の指名について

指名の方針

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

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

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

指名の手續

指名諮問委員会にて、取締役候補者の指名基準や独立社外取締役の独立性判断基準ならびに取締役候補者の指名および代表取締役・役付取締役候補者の指名について審議し、取締役会に答申しています。

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

取締役の報酬について

報酬に関する方針

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

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

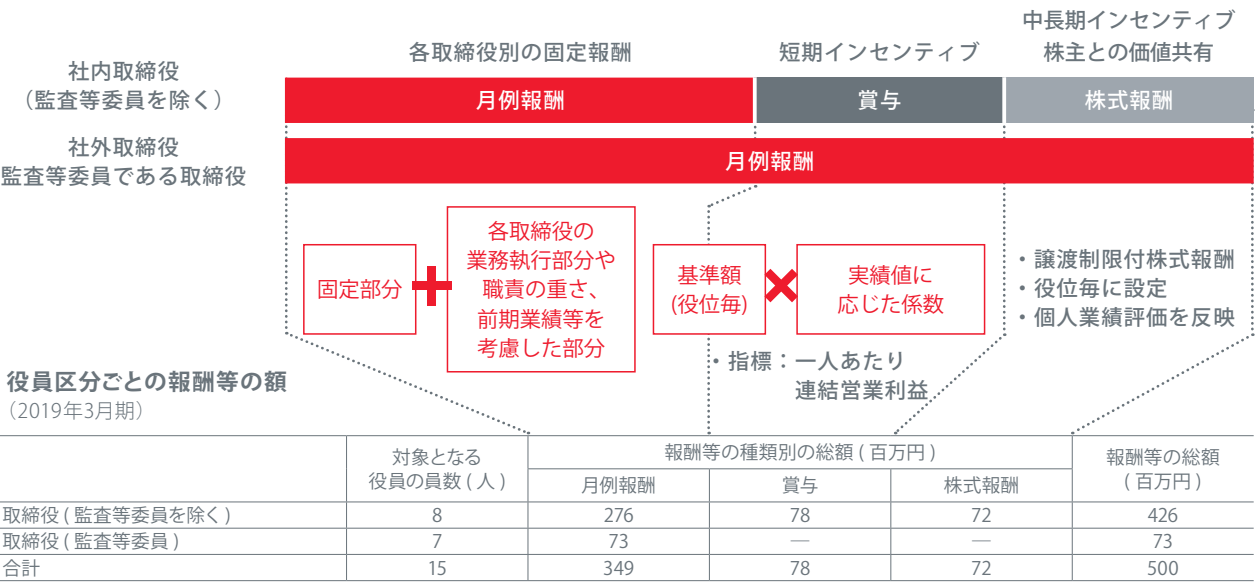
また、監査等委員でない社外取締役および監査等

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

報酬決定の手續

取締役の報酬の制度・水準は、報酬諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。取締役会は、報酬諮問委員会の答申に基づき取締役の報酬に関する基準を決定しています。

具体的な報酬額は報酬に関する基準に則って算出し、監査等委員でない取締役の個別報酬は報酬諮問委員会への諮問を経て決定しています。



（注）1. 上記には、当期中に退任した取締役（監査等委員）3名を含めています。
2. 支給人数については、延べ人数を記載していますが、実際の支給対象者は14名です。
3. 社外取締役の延べ人数は7名であり、実際の支給対象者は6名です。
4. 上記のうち、社外取締役6名に対する報酬等の総額は70百万円です。

内部統制の体制

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

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

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



役員一覧
(2019年10月1日現在)

取締役 *… 代表取締役

村田 恒夫 1

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

井上 亨 2

取締役*
事業運営や企画、経理の業務に携わり、
豊富な経験と実績を有しています。

中島 規巨 3

取締役*
技術開発や事業運営の業務に携わり、
豊富な経験と実績を有しています。

岩坪 浩 4

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

竹村 善人 5

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

宮本 隆二 6

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

南出 雅範 7

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

吉原 寛章 8

社外取締役
指名諮問委員
国際的なコンサルティングファームにおける経営
者およびコンサルタントとして、グローバル企業を
対象に豊富な経営課題解決の経験と会計に関する
専門的な知見を有しています。

重松 崇 9

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

山本 高稔 10

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

小澤 芳郎 11

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

上野 宏 12

社外取締役
監査等委員
報酬諮問委員(委員長)
税務・金融ならびに独占禁止法の運用など
の行政分野における豊富な経験と知見
を有しています。

神林 比洋雄 13

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

安田 結子 14

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

執行役員 25名・うち取締役兼務6名

専務執行役員

井上 亨
中島 規巨

常務執行役員

藺田 聡
岩坪 浩
竹村 善人
酒井 範夫
石谷 昌弘

上席執行役員

水野 健一
丸山 英毅
宮本 隆二
大森 長門
利根川 謙
南出 雅範

執行役員

佐々木俊和
野村 慎治
坂井 孝治
久保寺紀之
川平 博一
岡本 敏彦
山田 芳弘
山崎 俊信
備前 達生
佐野 晴信
橋本 省吾
谷野 能孝



社外取締役対談

強固なガバナンス体制を強みに グローバル企業としてさらなる飛躍を

長年にわたりムラタのガバナンス強化に携わっていただいている社外取締役の吉原寛章氏と、昨年新たに社外取締役 監査等委員に就任された安田結子氏に、ムラタの現状や課題などについてお話をいただきました。

取締役会の運営状況について

安田：ムラタの取締役会は活発な意見交換が行われ、議題によっては社外取締役から厳しい質問が出るなど良い意味での緊張感も保たれた取締役会だと思います。一方で各取締役が村田社長を信頼していることが感じられ、取締役会としての一体感もあり、風通しの良いカルチャーが存在していると思います。

吉原：安田さんで指摘の通り、率直でオープンに、また建設的に議論を交せる環境が整っています。経営陣が社外取締役と真摯に議論を重ねていますし、社外取締役が必要な情報の提供も誠意をもって対応しています。これは、代々の経営陣により、企業の健全な成長のためにガバナンスが重要であるという認識が共有されてきた証左でしょう。私は就任して12年目になるのですが、会社が誠実で、基本を重視して、なおかつ謙虚で向上心豊かなところは当初から変わりません。一方で大きく変わってきたのは、監査等委員会設置会社に移行し、執行と監督の分離が一層進み、経営計画の策定・実行、事業報告、企業買収・提携など戦略面で重要な議論に多くの時間を費やすようになったことです。

安田：私は昨年6月に就任したのですが、社外取締役に対する業務理解のための支援が充実しています。工場の視察なども製造の現場を知るという意味で非常に有意義で、視察を通じてムラタならではの製造プロセスの精緻さ、事業スケールの大きさなどを実感できました。

社外取締役に求められるもの

安田：一番に重視しているのは、客観性を担保しつつ執行の状態を見守り、支援することです。私自身としては初めての女性取締役ということもあり、多様性という面で、女性の活躍促進のために貢献したいと考えています。また、現在グローバルなコンサルティング会社にて取締役会サービス、リーダーシップの育成に携わっている経験から、グローバルスタンダードで適正なコーポレートガバナンスの運営や、リーダーシップ育成ということを支援できれば幸いです。

吉原：実は、かつて村田泰隆前社長から社外取締役の就任を要請された際に、「ムラタを、ムラタの良さを活かしながら、グローバルのステージで真に高く評価される会社にしていきたい、そのために力を貸してほしい」と熱く語っていただいたことがありました。そのときムラタが真のグローバルリーダーになろうとしているという強い決意を感じたのを良く覚えています。長年グローバルな組織で経営課題解決の仕事に携わってきた私に期待されている役割は、ムラタの海外売上高が9割を超える中、グローバルな視点から経営課題やリスクを識別・評価し、質の高い成長戦略の実行に向けて、経営陣の意思決定・実行プロセスの両面において有意義なサポートを提供することだと思います。

ガバナンスの課題

安田：感銘を受けた面は、コーポレートガバナンスのあるべき姿、村田製作所としてのスタンスをよく考えていらっしゃることでしょうか。代表取締役と社外取締役が直接対話する機会を定期的に設けたり、コーポレートガバナンス・コードに対しても真面目に取り組んでいる印象です。また、取締役会の実効性にしても謙虚かつ、自らに厳しく評価しています。あえて課題を指摘するなら、こうした誠実な取り組みについてもう少し積極的に外部に対して開示しては

どうかと思います。グローバルから注目されていることを認識し、ムラタの高い技術、イノベーションだけでなく、企業のガバナンスに対する真摯な取り組みも発信してもよいかと思います。

吉原：ムラタは、今、ひとつの過渡期にあるのではないかと思います。この10年間で売上げ規模が3倍になるなどグローバルで事業が急成長している一方で、不安定な国際情勢や、IoT、AIや5Gに象徴される技術革新の加速など、現在の経営環境は機会とリスクが複雑に混在しています。こうした経営環境を踏まえると、ムラタのガバナンス上の課題は大きく4つあると考えます。一つ目は、競争優位性を意識した事業ポートフォリオの継続的見直しと進化、二つ目はマーケットでブレイクスルーを生み出す研究開発力の一層の強化、三つ目はグローバルで活躍できる多様性豊かな人材の採用と育成の強化、四つ目として、モノづくりや需要予測を含めたサプライチェーンマネジメントや経営基盤のグローバルスケールでのさらなるスマート化。これらの課題に対してどのような経営戦略を策定・実行し企業価値を中長期にわたりどれだけ継続的に向上させられるか、ステークホルダーからの大きな期待が寄せられていると感じています。

これからの企業としてあるべきムラタの姿

安田：独自の技術・製品をもって成長していくという姿勢は、これからも貫き続けていただきたい。技術革新が起こっていく中で、新規事業においてはまだまだ課題があるのかなと思っています。また、過去のPMI（Post Merger Integration:M&A成立後の統合プロセス）における課題を見すえた上で、持続的成長に向けた取り組みを一層強化してほしいです。

そして、経営理念の継承。これまで創業者の志を、歴代の経営陣が大切にしリーダーシップを発揮して実践し、社内に理念の浸透を図ってこられたと思います。創業精神に基づく理念は、M&Aで新たに子会社となった会社でも共有し、これからも大切にしていきたいです。

吉原：率直に申し上げて、今現在「ムラタはすでに素晴らしい会社」だと思います。創業から75年、社是（経営理念）に込められた強い想いを大切にしながらグローバルマーケットで成長・発展してきました。企業がSDGsなどで取り上げられている社会課題の解決に貢献することがグローバルに期待されている中で、人々の本当の意味での豊かな暮らしの実現に貢献するための“Innovator in Electronics”というムラタの企業目標は、そこへ主体的に働きかけていることの表れです。時代とともにステークホルダーが企業に期待することは進化します。その期待に応えるべく、多様性豊かな人材を採用・育成し、一人ひとりが社是を強く意識し、毎日の仕事で強い情熱を持って社会課題の解決に貢献するため、グローバル組織のあらゆるプロセスでイノベーションやブレイクスルーを永続することによって、企業価値を継続的に向上させることが、ムラタに期待されている姿だと思います。

吉原 寛章氏
社外取締役
指名諮問委員

安田 結子氏
社外取締役
監査等委員・報酬諮問委員



基本的な考え方

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

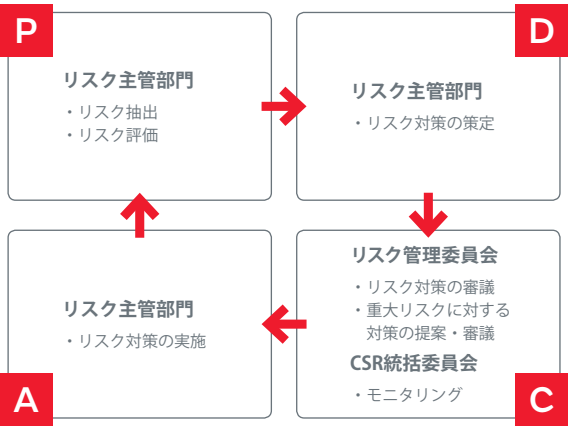
推進体制

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

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

リスクの把握

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



具体的な取り組み

● 情報セキュリティ

ムラタが持続的に成長を続けるためには、技術ノウハウをはじめとする企業機密を含め、会社の資産である情報を守ることが必要です。そのため、情報セキュリティのための組織を設置し、情報セキュリティ施策の整備と運用の浸透を図っています。

情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ管理規定を制定し、国内外の全役員・従業員が情報セキュリティについて理解し、情報を正しく取り扱うよう、日本語、英語、中国語の3ヶ国語で作成した「情報セキュリティガイドブック」の配付、情報セキュリティに関するメールマガジンの発行および社内研修などを実施しています。

また、ムラタの企業機密や個人情報の漏えい、サイバー攻撃による企業活動の停止などを抑止するため、全社のパソコンや利用サービスへのマルウェア対策、インターネット通信のチェックとアクセスコントロール、脆弱性の診断とその対応などを実施しています。また、グローバルで各種ログを監視し、セキュリティ事故になりうるインシデントへの対応体制も構築し、日々変化するサイバー攻撃への対応・対策を進めています。

● 災害対策

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

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

また、定期的な防災訓練や事業継続訓練の実施により、初動対応の実効性確認と継続的な改善、危機対応能力の向上とBCPの改善点把握に取り組んでいます。



企業倫理規範・行動指針

村田製作所は2002年7月に「企業倫理規範・行動指針」を制定しました。2007年4月には、これをCSRの観点から改訂。ムラタが一丸となって、ステークホルダーや社会に対してとるべき行動を約束・宣言しました。

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

グローバル・コンプライアンス体制の構築に向けて

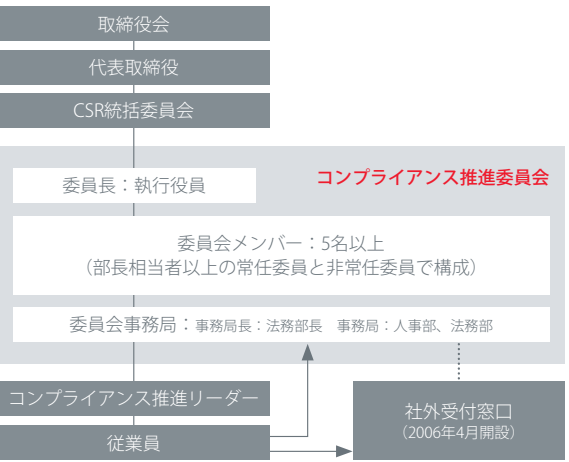
村田製作所は2014年5月に「カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー」を制定しました。「企業倫理規範・行動指針」でも、カルテルや贈収賄を禁止していますが、グローバルに事業を展開する企業として、あらためて、カルテルと贈収賄に対するムラタの基本姿勢を村田製作所グループ全体に発信しました。

コンプライアンス推進体制の構築

村田製作所では、代表取締役を委員長とするCSR統括委員会の下部委員会として「コンプライアンス推進委員会」を設置。「企業倫理規範・行動指針」の改訂や周知活動の立案・実施などについての基本的な方向を審議・決定しています。

ここで決定された内容は、国内外の関係会社に設置されたコンプライアンス推進責任者を通じてグループ全体に展開されています。

コンプライアンス推進体制 (2019年4月1日現在)



通報制度・相談窓口

ムラタにおいて「企業倫理規範・行動指針」に違反する行為や違反するおそれのある行為が発見された場合、その通報や相談を受け付ける窓口をムラタ内の担当部門に設置しております。

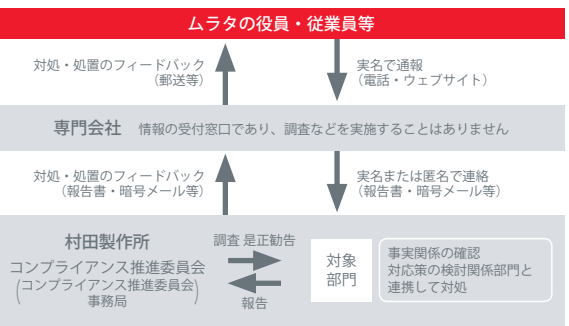
また、コンプライアンス違反行為の未然防止・早期発見・対応のため、このような通報や相談を受け付ける窓口を社外にも設置し、より通報しやすい環境を整えております。

コンプライアンス通報・相談の受付、受付後の確認・調査・対応について

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

このうち、実名で受け付けた通報に対しては、通報したことにより通報者が不当に不利益を被らないように留意しつつ、通報後の確認・調査の経過や結果を適宜フィードバックします。

通報の受付、フィードバックの流れ





技術

ムラタが新たな価値を創出し続けるためには、技術を常に進化させ続けなければなりません。材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、基盤となる技術を独自に研究開発・蓄積し、製品開発に応用できるよう、技術をプラットフォーム化しています。また、外部とも積極的に協業し、新たな市場やイノベーションの創出を目指しています。

研究開発体制の紹介

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

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

しています。通信モジュール分野では、特に自動車市場における、安全性、エネルギーマネジメントなどのニーズに応えられるよう技術開発を進めています。研究開発部門では、新市場開拓やイノベーション創出に向けて、特に自動車、エネルギー、ヘルスケア・メディカル、IoT市場向けの新技術・新商品の開発を推進しています。

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

Close Up!

次世代高速ワイヤレスネットワークの構築に貢献する
ミリ波帯（60GHz）RFアンテナモジュールを開発

近年、超高解像度（HD、4K）の動画、拡張現実（AR）、仮想現実（VR）などインターネットコンテンツの大容量化により、インターネット通信の高速化のニーズが高まっています。一方で、有線ネットワークで広域エリアをカバーするには膨大なケーブルと工数が必要であり、その構築および維持管理のコストが課題となっています。

ムラタは、これらのニーズに対応し、次世代高速ワイヤレスネットワークの構築に必要な大容量通信を実現するRFアンテナモジュールの製品化、量産を開始しました。

独自開発のLTCC[※]基板を用いて安定した通信品質と高耐熱・高耐湿性を実現しており、通信事業者の基地局

など屋外での用途にも適しています。このほか、次世代無線通信5Gを含む携帯電話の基地局間通信、無線LANホットスポット間通信、スマートシティにおけるワイヤレス通信網など、幅広い用途での活用を想定しています。

今後は、さらに高速な無線LANや次世代無線通信規格5Gへの対応も見据え、各種通信モジュール製品の開発を行い、次世代ネットワークの構築に貢献してまいります。

[※] Low Temperature Co-fired Ceramicsの略:1,000℃以下で焼成したセラミックスのこと

プラットフォーム技術とコア技術

ムラタには5つのプラットフォーム技術領域があり、各プラットフォーム技術はいくつかのコア技術から構成されています。それぞれのコア技術はムラタの

中で長い年月をかけて磨き上げられ、他社との差別化および技術イノベーションを生み出す源泉となっています。

プラットフォーム

材料技術	 材料設計	 材料プロセス				
前工程技術	 積層	 印刷	 焼成	 薄膜微細加工	 表面処理	 精密加工
商品設計技術	 高周波設計	 デバイス設計	 組込み	 高信頼性設計	 回路設計	 シミュレーション
後工程技術	 パッケージング	 計測	 自動化設備	 IE		
分析・評価技術	 材料分析	 故障解析				

材料技術

材料組成、結晶構造、電気特性のシミュレーションモデリング技術、セラミックスの粒径や結晶構造を制御しながらこれら材料を分散、合成する技術になります。

機能材料、構造設計、ソフトウェアを用いて高性能かつ小型のデバイスを実現する技術、回路設計と組込みソフトウェア設計の両方を活用してシステムを設計する技術、過酷な環境条件での高信頼性を実現する技術、高効率かつ小型な回路を実現するために部品構成を最適化する技術、電磁界解析や熱解析、応力解析などのシミュレーション技術になります。

前工程技術

小さく均一な結晶粒子をサブミクロン以下の誘電体シートに成形し、高精度で積層、整列する技術、スクリーン印刷などを用いてセラミックシート上に内部電極や配線などを薄く緻密に形成する技術、温度や雰囲気を精密に制御し所望の結晶構造を有するセラミックスを生成する技術、リソグラフィやエッチングによりサブミクロンレベルの薄膜を形成する技術、めっき技術を用いて電気化学的パラメータを制御しながら電子部品の表面特性を向上させる技術、射出成形やプレス成形などにより高精度かつ複雑な構造体を形成する技術になります。

後工程技術

高耐熱接合や気密封止などでデバイスの小型化と高信頼性を実現する技術、製品の電気的特性などを高速かつ正確に測定する技術、超小型で異形の製品を高速かつ低ダメージで搬送する設備設計技術、製造方法を分析し科学的に管理することで生産性を向上させる技術になります。

商品設計技術

回路内の複雑な電磁気結合や回路定数などを考慮しながら高周波部品やモジュールを設計する技術、

分析・評価技術

非破壊分析、熱分析、有機・無機分析、表面分析などにより、材料の組成を物理的・電気的に評価する技術、同様の分析手法により材料や製品に発生した故障の原因を明らかにする技術になります。

人 材

ムラタはイノベーションの原動力となる「従業員のやりがいと成長」を人材に関する最も大事な価値観に据えています。多様な従業員が自律して動き、チームとして連携し、ムラタとしての総合力を発揮する環境づくりを行うことで、従業員の成長とイノベーションを実現します。

多様な人材の採用

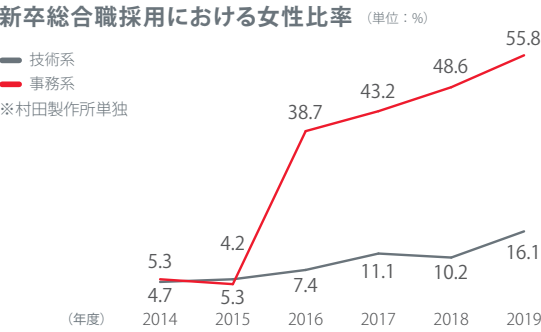
ムラタの成長を支える人材の採用に向けて採用対象者へのアプローチ方法の多様化と採用面接の質向上を重点課題に据えています。

中華圏からの留学生採用

事業成長にともない、日本と中国のビジネスをつなぎ、より深めることのできる人材の採用が重要となっています。そこで在日中国人留学生への採用活動を強化しました。中国の複数拠点が連携し、現地従業員による合同説明会や面接を日本国内で実施しました。その結果、採用数が例年の約3倍と大幅に増加しました。今年の結果を分析し、より戦略的に継続していきます。

女性活躍推進

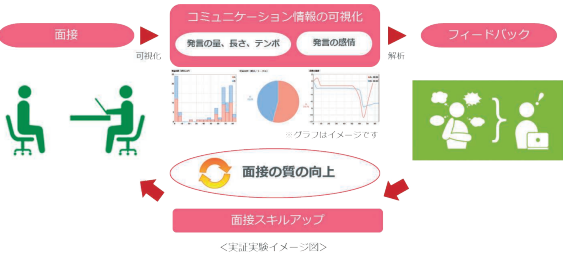
新卒総合職採用においては女性比率目標を掲げています。各大学での「リケジョセミナー」の実施や「リケジョパンフ」の配付、女性リクレーターのみにで開催する「仕事研究セミナー」など女性採用にターゲットを絞った各種採用活動を実施し、2019年度は技術系16.1%、事務系55.8%と達成しました。事務系については安定的に40%以上の採用ができていたため、目標を掲げて取り組みを行うフェーズは脱却したと判断し、今後は技術系女子学生の採用目標に一本化し、取り組みを進めていきます。



NAONAを使用した面接の質向上

多様な人材の採用には面接の質向上も重要な要素です。当社で開発したセンシングデータプラットフォーム「NAONA」を採用面接に導入しはじめました。面接での発言量やテンポ、感情値などをセンシングし、コミュニケーションの様子を見える化[※]します。実証実験を通じて、面接における応募者と面接官の相互理解の促進には、面接官のコミュニケーションのとり方が影響することがわかりました。今後はNAONAのデータも参考にし、面接官のスキル向上を目的とした面接官研修プログラムを実施していきます。これらの取り組みを通じて、より質の高い面接を行っていきます。

※NAONAは端末側でエッジ処理を行い、会話内容を音声特徴量に変換した後に元データを廃棄しているため、会話内容の録音、サーバー上への個人情報の記録なども行っておりません。



グローバルでの人材の育成

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

グローバルでのタレントマネジメントの推進

海外での生産拡大やM&Aにより、海外の従業員比率が6割に達し、日本国内だけではなく海外での人材育成強化が急務になっています。これを受けて、2013年度からグローバル人事会議を開催し、海外拠点の人事担当者とともに、タレントマネジメント推進やさまざまな施策について議論し、実行に移しています。

グローバルリーダーシップコンピテンシー (GLC) の設定

- ・ムラタのリーダーに求める人材要件の明確化

次世代を担うリーダー育成プログラムの整備

- ・本社・各地域でのプログラムがあり、全世界でリーダー育成をつなげる仕組みを構築
- ・本社プログラムへの海外メンバー・日本メンバー双方の参加

グローバル共通の管理職評価制度の導入

- ・人材育成を大切にする風土を根付かせるためにGLCを組込んだ制度を導入

今後もGLCをグローバル共通の人材要件として浸透させていくとともに、グローバルでの人材育成・適材適所につなげていきます。



地域で連携した人材育成

グループ各社が連携して人を育てあう取り組みを推奨し、相互に学びあうことによる成長を促しています。

グローバルでの適材適所の推進のためのローテーション制度を2007年度に立ち上げ、2018年度までに海外現地従業員を日本や他国の関係会社に累計517名派遣しました。

また、地域別での活動として、“Murata ASEAN Alliance ” (MAA) があります。MAAは、各社が持つ強みをさらに強化することで価値創造力を高めることを目的に始まりました。当初はシンガポール・マレーシア・タイで相互間訪問し、事例を学び取り入れる活動を実施していました。その後、フィリピンやベトナムなども加わり、戦略的に人や組織、機能の能力を向上するための取り組みを行っています。具体的には、リーダーシップ開発プログラムの実施や、ASEAN地域の次世代リーダーたちがムラタの共通価値観やリーダーとしての職務遂行能力を習得するためのプログラムを共同開発しています。

今後もグローバルでの人材ローテーションを継続してムラタとしての連携を図っていきます。



従業員が安心して働ける環境づくり

世界中の従業員一人ひとりが心身ともに健康で安全にいきいきと働いていることがムラタの成長の基盤となることから、以下の施策を実行しています。

健康経営

変化する事業環境の中でも、企業の基盤となる従業員の心身の健康づくりに真摯に取り組むために、中期の指針として「ムラタ健康経営プラン」を2019年度に策定しました。

日本では専属産業医の確保に取り組み、現在14名を配置しています。また健康保険組合の統合を完了し、コラボヘルス実践の環境も整えました。社長の健康宣言を皮切りに、従業員とその家族の健康づくり、働きやすさに配慮した職場づくりを目指して行きます。取り組みの柱として、健康経営の体制構築、科学的分析に基づく健康施策の実践と評価、ストレスマネジメントの強化、ヘルスリテラシー向上を掲げています。

安全衛生

従業員が安心して仕事ができる職場環境づくりにむけ、安全衛生活動を推進してきました。労働災害の件数は2017年度より改善したものの、大きな減少にはいたっていません。M&Aによる急激な事業拡大により、従業員が急増し安全教育が十分に追従できていないこと、管理監督者が不足しているなど、会社として取り組むべき課題と認識しています。

そのため今後は、安全衛生大会の開催や健康経営アプローチによる安全文化の醸成、安全衛生教育

体系の改善、リスクアセスメント仕組みの見直しと社外コンサルタントによる安全評価の実施、次世代の担当者の育成など、さまざまな角度から施策を展開していきます。経営・管理職層が責務を負う「安全配慮義務」と、従業員自身が担う「自己保健義務」との両輪による安全第一主義の職場環境と従業員の危険感受性の向上を目指します。

ワーク・スタイル・イノベーションの推進

今後のムラタの持続的な発展のためには、生産性をより高め、適正な労働時間で従業員が心身ともに健全な状態で価値創造ができる環境にすることが必要不可欠です。安易に時間外労働に頼らない働き方を推進することで、多様な属性の人材がやりがいを感じながら活躍できる環境にできると考えています。そのために村田製作所では、生産性向上を目的としたテレワーク制度の導入や業務・職場改善策の実施、働き方に関する職場対話会などを行っています。

また2019年4月には、企業主導型保育事業所として長岡京市に「かえで保育園」、出雲市に「muRata ゆめの森保育園」を開設しました。出産・育児休暇を取得した従業員のスムーズな復帰支援、ならびに子育てをしながら働く従業員の多様な働き方の支援を目的にしています。



多様な個の力を活かし、連携する風土

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

多様な個を繋ぐ経営理念の浸透

多様な個がチームとしても力を発揮できる素地づくりのために、経営理念の浸透に力を入れています。

2019年2月にはグローバル会議の場で社是を実践した事例を募集しました。多くの拠点で自分たちの仕事は社是のどの要素を大事に取り組んでいたのかを考えました。たとえば、金津村田製作所では、ビジネスパートナーと協働して新システムを導入した事例を取り上げました。双方の努力の結果、資材投入・生産・出荷作業の効率化・省力化を実現し、WIN-WINの関係が構築できたことを社是の「科学的管理」と「協力者の共栄」を体現したものとして振り返りました。

また入社やM&Aなど新たな従業員を迎える場では、経営理念の理解と共感を醸成することを大事にしています。近年、M&Aによってグループに加わった伊勢村田製作所や東北村田製作所などにおいても

経営理念の浸透が進んでいます。個が連携し新たな価値を創出するためにも、共通の価値観を共有する重要性をグループ全体で認識し、この活動を推進していきます。



Interview

「ムラタとプライマテックの社是が共通して目指しているもの」

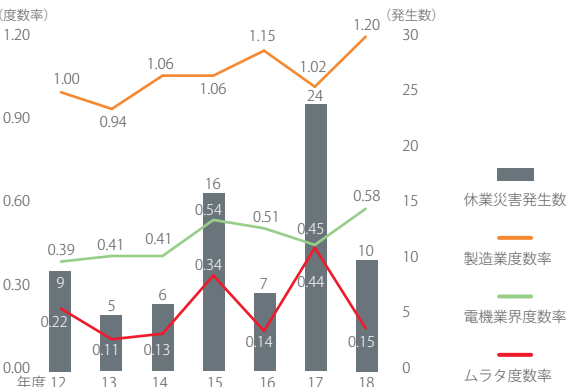
プライマテックの社是が好きだったため、ムラタの社是を読む気にはなかなかありませんでした。社是は表面的なものではなく、仕事のすべての判断基準になると思っていましたから、社是が変わることが簡単には受け入れられませんでした。そんな想いで参加した研修で、本社から来た役員が社是への想いをとても熱く語る姿を目の当たりにしました。自分と同様に社是への強い想いを持つ人がムラタにもいることがわかり、あらためて社是をじっくり読んでみようと思いました。

ムラタの社是とプライマテックの社是は「独自の製品を提供すること」「今までにない新たな価値を創出し提供すること」「自らと人々を豊かにすること」が共通していることに気がつきました。特に人間的要素が強調されている「感謝する人びととともに運営する」が好きです。別会社だった二社が同じ方向を向いていることを実感

伊勢村田製作所
(旧プライマテック株式会社)
天岡 俊和

できました。この想いを持って、今年の入社式では従業員代表として、感謝する心について話をしました。社是の持つ想いの一端を新入社員に伝えられていたら嬉しいです。働く仲間とともに社是を理解し共通の価値観のもと、それぞれの経験や知識を生かしていきたいと思っています。

労働災害発生状況



環境

気候変動対策

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

また温室効果ガス（GHG^{※1}）排出量の第三者認証を取得し、情報開示も積極的に行うことにより、CDP^{※2}気候変動調査など、社外からも高い評価を受けています。

しかし、近年の事業拡大による増産に加え、大型のM&Aや新規事業の展開により、温室効果ガス排出量は急速に増加しています。こうした温室効果ガス排出量の増加基調に歯止めをかけ、削減を推進するために、取締役を委員長とする温暖化防止委員会を組織し、SBT^{※3}の考え方に基づく温室効果ガス削減目標を達成すべく省エネの取り組みを推進しています。

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

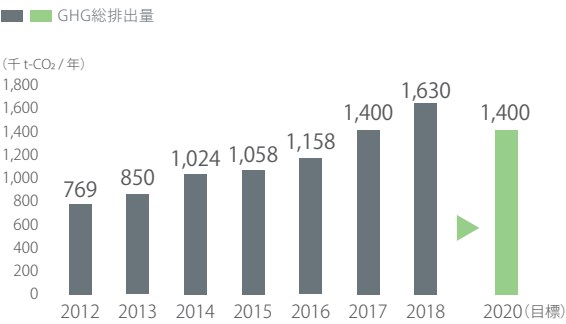
また国内で気候変動問題に対し野心的に取り組む団体である日本気候リーダーズ・パートナーシップに参画し、社外の知見を活用して自社の活動を加速させるとともに、参加企業との協働により世界の気候変動対策に寄与する事業の立ち上げも検討していきます。

なお、活動の詳細は今後ウェブにて開示していきます。

※1 Greenhouse gas. 温室効果ガスのこと
※2 Carbon Disclosure Project. 企業や都市などの環境への取り組みを調査・評価し、開示する国際NGO(非政府団体)
※3 Science Based Targets. 温室効果ガス削減の長期シナリオに対し、定量的に準拠した科学的な目標

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

GHG総排出量の推移



2018年度は省エネや合理化により、約4万t-CO₂を削減することができました。

一方で2017年度に実施したM&Aによる新規事業所の編入などの要因から、2018年度の温室効果ガス総排出量^{※4}は約163万t-CO₂となり、SBTに基づく2021年までに達成すべき目標値の140万t-CO₂を上回る結果となりました。

この結果を踏まえ、M&Aによる新規事業所も含めて全社としてSBTに沿った目標を達成できるよう、省エネだけでなく、再生可能エネルギーの導入やカーボンプライシングの導入などさまざまな施策を検討し、実施を加速させていきます。

第三者認証^{※5}について

気候変動への取り組みが企業に求められる中、ムラタでは第三者による認証済みの確かなデータで温室効果ガス排出量を管理し、信頼性の高いデータを開示することが第一歩であると考え、温室効果ガス排出量について第三者認証を毎年取得しています。また、太陽光発電の導入にも積極的に取り組んでいることから、太陽光発電量についても認証を取得しています。

※4 GHG総排出量の算出方法
※5 第三者認証
<https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/environment/warming>

再生可能エネルギーの導入

ムラタでは、事業活動にともなう消費電力における再生可能エネルギー量の拡大に取り組んでいます。グローバル企業として、国内だけではなく中国などの海外でも積極的に太陽光発電の導入を進めてきました。2018年度は、太陽光発電設備による発電など再生可能エネルギー由来の電力が約2,300kWhと

なり、約15,500t-CO₂の温室効果ガス抑制への貢献量となりました。継続して国内外で再生可能エネルギーの導入を検討し、環境負荷低減に貢献してまいります。また、自社のみならず社会全体としての再生可能エネルギー拡大にも貢献できるよう蓄電池システムを活用した事業の立ち上げも進めています。

Topic

All-in-One蓄電池システム販売開始

「もしも」の時の安心・安全をお届けする、オリビン型リン酸鉄リチウムイオン電池FORTELION[®]搭載蓄電池とパワーコンディショナを一体化した「All-in-One蓄電池システム」の販売を、2019年6月より開始しました。太陽電池パネルで発電した電力を蓄電池に充電し、「非常時の電力供給」、FIT（固定価格買取制度）終了による自家消費ニーズへの対応などさまざまな用途での活用ができるようになります。

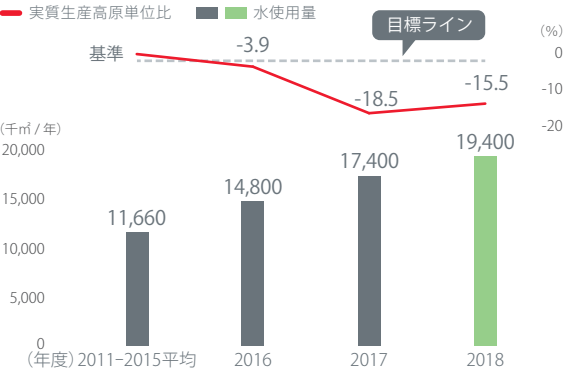
※FORTELIONは株式会社村田製作所の商標です。
https://solution.murata.com/ja-jp/products/ess_residential

水資源管理

ムラタでは事業活動で使用する水資源の有効利用を推進しています。2019-2021年度中期目標^{※1}に基づき、各事業所または各部門で目標を設定し水使用量の削減に取り組んでいます。また事業活動に影響をおよぼす水リスクへの対応を実施しています。

※1 CSR活動における目標と実績
<https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/activities>

水使用量と実質生産高原単位の推移



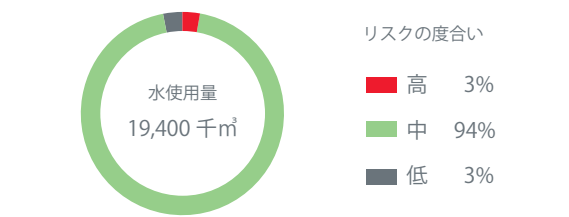
2016-2018年度中期目標（2016-2018年度の水使用量平均を実質生産高原単位で3%改善（2011-2015年度平均比））に対して、14%の改善となり、目標達成しました。さらに今年度は、富山村田製作所において、排水を生産工程で再利用するための処理装置導入を進めており、これにより年間500,000tの水使用量を削減できる予定です。

水リスクへの対応

WRI Aqueduct^{※2}とWBCSD Global Water Tool^{※3}、および行政などからの公開情報を用いて自社の評価基準を設定し、水リスク（渇水リスクと洪水リスク）を評価しています。渇水リスクは、各事業所を3段階（高、中、低）で評価しています。その評価別に水使用量をみると、全体の97%はリスクの低い、あるいは中程度の地域で使用しており、渇水リスクは低いことが分かりました。また洪水リスクは、発生度と影響度からリスク評価を行ったところ、リスクの高い事業所はありませんでした。今後は地域特性や流域の課題に基づいた水の目標であるCBWT^{※4}の設定を視野に入れて活動を進めていきます。

※2 世界資源研究所（WRI）が開発した水リスク評価ツール
※3 持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）が開発した水リスク評価ツール
※4 Context-based Water Target（CBWT）

水ストレス地域別の水使用量

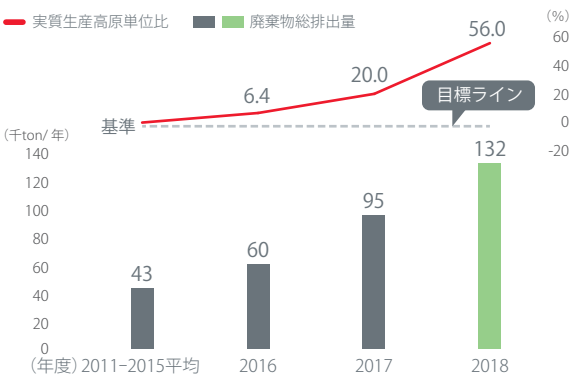


廃棄物管理

ムラタでは「コンプライアンス」「発生抑制」「ゼロエミッション（埋立ゼロ）」を基本方針として廃棄物管理に取り組んでいます。2019-2021年度中期目標※に基づき、各事業所または各部門で目標を設定し廃棄物排出量の削減に取り組んでいます。特に最近、プラスチック問題に関しても、資源循環の活動を進めています。

※ CSR活動における目標と実績
https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/activities

廃棄物総排出量と実質生産高原単位の推移



溶剤の使用量の合理化などの削減施策を実施しましたが、2016-2018年度中期目標（2016-2018年度の廃棄物排出量平均を実質生産高原単位で3%改善(2011-2015年度平均比)）に対して、29%の悪化となり、目標未達成となりました。事業拡大にともなう原単位の高い品種の生産数量が急激に増加したことが要因です。

この結果を踏まえ、全体の15%を占める廃液を自社処理する排水処理施設の導入を進めており、2019年度中に完成する計画です。

廃プラスチック資源循環への取り組み

近年、中国などアジア諸国の廃棄物輸入規制や海洋汚染などから、プラスチックに関する資源循環の取り組みが求められています。特に日本では中国の廃棄物輸入規制により、リサイクルできずに埋立処分となる廃棄物が急増しています。このような状況の中で、ムラタでは「ゼロエミッション」を継続するため、素材メーカーと定期的に情報交換し、現在より品質の高い原材料にリサイクル処理できる方法を検討しています。

化学物質管理

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

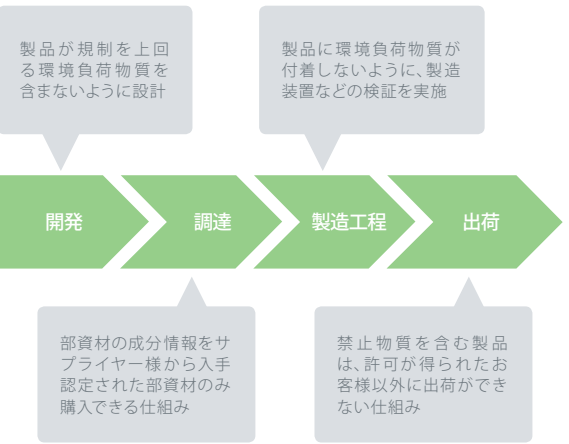
RoHS指令やREACH規則などの法令遵守はもとより、環境負荷物質のグローバル・トレンドやお客様からのご要求を取り入れたムラタの自主基準を設け、下図のような管理体制で、製品に含有される環境負荷物質の削減・禁止に積極的に取り組んでいます。

さらにムラタは、環境負荷物質の法改正にも先回りの対応を実施しています。

現在のRoHS指令では、EUで販売される電子・電気機器に対して10種類の化学物質の含有が制限されています。このうち、4種類の特定フタル酸エステル類の含有制限は2019年7月22日から施行された改正で新たに追加され、ムラタでは改正RoHS指令の施行に先立ち、2017年7月から新規開発製品に対し特定フタル酸エステル類の含有を禁止しています。また、接触汚染を防止するため、工程や物流の過程で接触する包装材やツール類も管理の対象としています。

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

ムラタにおける環境負荷物質の管理体制



パートナーシップ

社会になくってはならないムラタであり続けるために、お客様はもちろんのこと、仕入先様や地域の皆様との繋がりを大切にし、パートナーシップの強化に努めています。サプライチェーン全体にムラタの姿勢を伝えていくことで強固な信頼関係を築くとともに、地域の皆様にムラタがそこにあることを誇りに思っていただけるよう地域貢献活動に取り組んでいます。

仕入先様とのパートナーシップを重視したCSR調達の推進

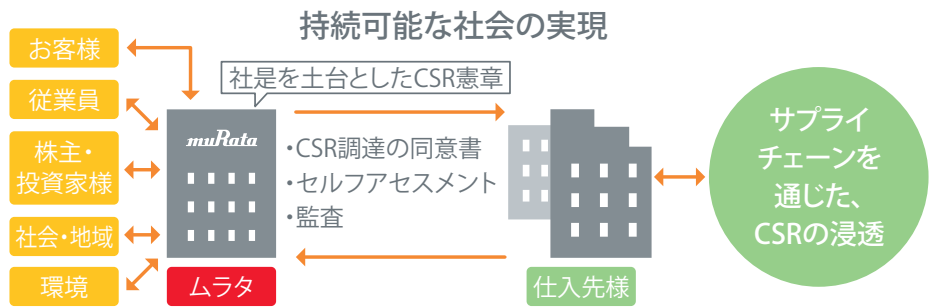
- 「信用の蓄積につとめ、会社の発展と協力者の共栄をはかり、これをよろこび感謝する人びととともに運営する」これはムラタの経営理念の一節です。
- 仕入先様とビジネスを進める上で我々が最も重視する考えがここに集約されています。
- ムラタはこれまで「公平」「公正」「透明性」を調達活動の理念として、購買方針※1に基づく仕入先様との共存共栄を目的としたパートナーシップの構築を進めてまいりました。今後もその考えは変化することなく、ステークホルダーの皆様との共栄を図るべくさらにその内容を深化させていきたいと考えています。また児童労働、強制労働、性別・宗教による差別の禁止、責任ある鉱物調達など、調達におけるサプライチェーンのCSRリスク低減にも積極的に取り組んでいきます。
- 現在ムラタではCSR調達において主に次の3つについて取り組んでいます。
- ①仕入先様には、経営理念を土台とした「ムラタCSR憲章」と、それに基づく、「仕入先様に求める基本姿勢※2」をまとめ、その遵守をお願いしています。
 - ②口座開設時には、「CSR同意書」を締結し、仕入先様においてもRBA（責任ある企業同盟）のCode of Conduct（行動規範）に準拠した活動を推進していくことについて同意をいただいています。

- ③2017年からは、「CSR遵守状況チェックリスト」の運用を開始し、仕入先様自身がCSR遵守状況をセルフアセスメントできると同時に、課題を「見える化」することができ、またその結果をムラタと共有化し、その課題や是正方法について双方で協議することでより効率的で根本的な解決を行うことを目指しています。この活動は毎年定期的に行っており、今後も継続して実施していく予定です。
- ムラタは、これらを効果的に実践するためには、一方的に活動を要請するのではなく、これまで培ったパートナーシップをもとに仕入先様と共働していくことが重要と考えています。
- 近年はこれらCSR活動の対象範囲を、お付き合いのある企業のみならず、サプライチェーン全体に拡大することも求められています。ムラタはこれからも経営理念の精神に基づき、仕入先様と共存共栄を目指すことで、長年に渡る信用の蓄積や強固なパートナーシップを構築し、CSR調達をますます拡大・高度化しステークホルダーの皆様が安心できるサプライチェーンの確保を推進してまいります。

※1 購買方針
https://www.murata.com/ja-jp/about/procurement/policy

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

CSR調達概念図



責任ある鉱物調達

鉱物調達において深刻な人権侵害が社会問題となり、責任ある鉱物調達への関心が高まっています。ムラタにおいては、企業の社会的責任(CSR)の一環としてこれを捉え、対応方針に基づき業界標準に準拠した調査および情報提供を行っています。また社内体制として、代表取締役を委員長とするCSR統括委員会において、責任ある鉱物調達に対する活動内容やその進捗・課題について経営トップと共有し意思決定を行っています。

2021年施行のEU紛争鉱物規則や人権問題への意識の高まりを受け、責任ある鉱物調達で管理対象とするリスク・地域・鉱物がますます拡大しています。ムラタにおいても現在、業界と連携を取りながらその対応準備を進めています。AnnexIIリスク・OFACなど新たなリスクへの対応状況、CAHRA産の使用有無、コバルトの使用状況など新たな領域について、ステークホルダーに対して業界標準に基づいたサプライチェーン情報の提供を計画しています。すでに一部製品に関しては、コバルトについてサプライチェーン透明化の取り組みを開始しました。

お客様からのサプライチェーン情報提供のご要望に対しては、RMI(Responsible Minerals Initiative)が発行するCMRT(Conflict Minerals Reporting Template)による情報提供を行っています。またその情報の鮮度を保つため、仕入先様に対して定期的な調査も継続しています。報告された情報に対して、OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンスに基づいて規定した社内基準に沿って評価し是正措置を行うなど、仕入先様と一体となって改善に取り組むことでリスクの軽減やサプライチェーンの透明化についての取り組みを継続的に推進しています。

村田製作所はJEITA「責任ある鉱物調達検討会」、RMIの会員企業でもあり、業界のイニシアティブである団体に属することで業界全体の仕組みづくりなど個社では限界のある課題に対しても積極的に取り組んでいます。

またJEITA主催の「責任ある鉱物調達説明会」では、講師としても参画しています。

今後もさまざまな要件が拡大・変化し対応の難易度が増す中、ムラタはこれらの課題に継続的かつ積極的に取り組んでいきます。またこれまで以上にお客様/仕入先様/業界などと密接に連携することでサプライチェーンの透明性を確保し、責任ある鉱物調達をはじめとしたCSR調達を早期に実現していきます。

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

責任ある鉱物調達対応方針

1

村田製作所CSR憲章に基づいて、CSR調達活動の一環として取り組む

2

当社製品に含有される対象鉱物について、「OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス」に準拠した管理の仕組みを構築する

3

上記の仕組みを活用し、よりリスクの少ない部資材を使用する努力を継続することで、金/スズ/タンタル/タングステン/コバルトなどの当社鉱物サプライチェーンにおける武装勢力への資金供与防止や人権の保護、公正な取引の推進など当社使用鉱物の責任ある調達を推進する
また、紛争や人権侵害などへの関与が明確な企業からの調達は行わない

4

業界団体との連携を密にし、業界標準に基づいた合理的かつ効率的な調査を、誠意を持って行う

5

サプライチェーンを通じて入手した鉱物に関する情報は可能な限り早くパートナー企業様と情報共有する

社会・地域貢献活動

社会・地域貢献活動基本方針

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

人と組織と社会の調和の実現に向けて

上記基本方針に基づき、中期構想2021の3つの課題のひとつである「人と組織と社会の調和」の実現に向けて主に「未来を担う子どもたちへの育成支援」「環境保護」「コミュニティへの支援活動」に取り組んでいます。

未来を担う子どもたちへの育成支援

モノづくり企業として子どもたちに科学技術の面白さを伝え、将来イノベーションを起こせる人材育成の支援を目的に、小中学生を対象とした理科教育・環境教育・出前授業の開催や、工場見学、職場体験の受け入れなどを実施しています。2018年度はのべ236件の取り組みを実施しました。

事例：「出前授業」Murata Electronics (Malaysia) Sdn.Bhd. Murata Electronics (Malaysia) Sdn.Bhd.では、小学生5・6年生に向けた出前授業をベラ州の2つの小学校で実施しました。



ベランジャ・パリト小学校では33名に理科教育を実施



スリ・イスカンダル小学校では31名にオルゴールづくりのワークショップを開催

環境保護

ムラタの緑化方針を策定し、関係会社・事業所ごとに地域の文化や自然と調和した緑化活動や森林保全、環境保護活動などに取り組んでいます。2018年度はのべ21件実施しました。

コミュニティへの支援活動

ムラタでは、地域のニーズや特性に合った支援活動を国内外の関係会社・事業所で取り組んでいます。

https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/people/society

事例：「多文化共生支援」出雲村田製作所

近年、出雲市では出雲村田製作所で働く協力会社従業員の日系ブラジル人が増えたことに起因し、現在4,698人の外国人が住んでおられます(この5年で2.4倍に増加)。その子どもたちの日本語指導の支援を目的に、2019年度より出雲市教育委員会によって開設される「日本語初期集中指導教室」に生徒用机や椅子、プリンターをはじめとした備品を寄贈しました。

学術支援活動

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

2018年度は、国内では研究助成154件、研究会助成40件、海外派遣援助105件で計3億5,800万円、海外では研究助成20件で計1,000万円を助成しました。財団創設からの累計助成金額は35億円になります。

Topic 体験型プログラミング教育出前授業「動け!!せんせいロボット」を開始

ムラタでは、未来を担う子どもたちに対してモノづくりを支える「技術者」の仕事に面白みを感じてもらうことなどを目的に、2006年より出前授業を行っています。そしてさらに、2020年度のプログラミング教育の必修化に先立ち、小学校高学年向けに論理的思考を養う体験型プログラミング教育出前授業を開始しました。当出前授業を通じて、小学校の学習指導要領で目的とされている「プログラミング的思考(論理的に考えていく力)の習得」に貢献していきます。





経営成績・財務状況の分析

2018年度の振り返り

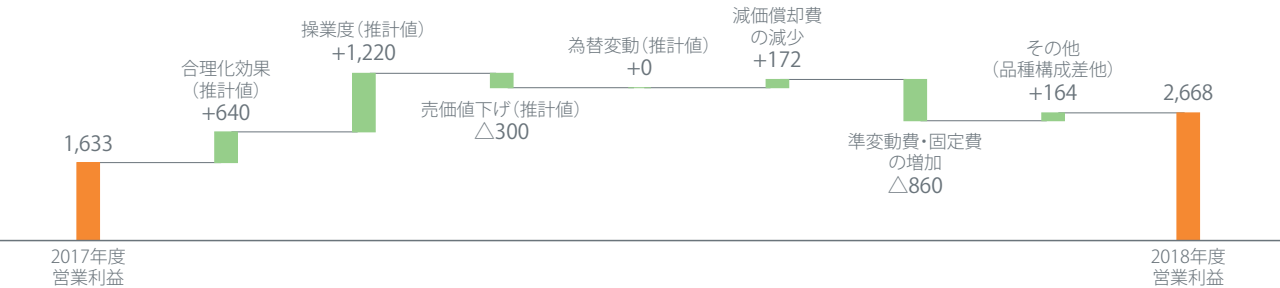
2018年度は、カーエレクトロニクス向けで自動車の環境対応や安全性の向上により、電装品の搭載数が増加し部品需要が拡大しました。また、スマートフォンやPCの高機能化による1台あたりの部品数増加など、第3四半期まではさまざまな用途においてコンポーネント部品を中心に需要が拡大しましたが、第4四半期はスマートフォンの台数減少もあり、部品需要に陰りが見られました。

そのような中で当社は伸びる市場に注力し、2018年度の売上高は主力製品の積層セラミックコンデンサが大幅に増加し、2017年9月に取得が完了したリチウム

イオン二次電池の売上計上により、前年度比14.8%増の15,750億円となりました。

利益につきましては、需要に対応するための生産関連費用の増加、有形固定資産に係る減損損失などの減益要因はあったものの、操業度益や原価低減の取り組み、減価償却費の減少、新製品の継続的な投入により、営業利益は前年度比63.4%増の2,668億円、税引前当期純利益は同59.3%増の2,673億円、当社株主に帰属する当期純利益は同41.6%増の2,069億円となりました。

● 営業利益の増減実績 (単位：億円)



製品別の売上状況 (単位：億円)

	17年度 実績	18年度 実績	増減 (伸び率)	増減要因
コンデンサ	4,498	5,742	+1,244 (+27.7%)	チップ積層セラミックコンデンサが、電装化が進展しているカーエレクトロニクス向けや、スマートフォン向け、PC向けなど幅広い用途で好調に推移し、大幅な増収となった。
圧電製品	1,520	1,386	△ 134 (△ 8.8%)	表面波フィルタが、スマートフォン向けで高付加価値品の数量減少や製品値下がりにより、減収となった。
その他コンポーネント	3,223	3,922	+699 (+21.7%)	ハイエンドスマートフォン向けのコイルが減少したが、カーエレクトロニクス向けにMEMSセンサの需要が増加したほか、2017年9月に取得したリチウムイオン二次電池の売上が加わったことにより、大幅な増収となった。
通信モジュール	3,950	4,255	+305 (+7.7%)	ハイエンドスマートフォン向けの近距離無線通信モジュールが減少したが、メトロサークや通信機器用モジュールがハイエンドスマートフォン新モデル向けで伸長し、増収となった。
電源他モジュール	489	412	△ 76 (△ 15.6%)	オフィス機器向けの需要が減少し、減収となった。
製品売上高計	13,680	15,717	+2,037 (+14.9%)	



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 2018年 3月31日	当連結会計年度末 2019年 3月31日
資産の部		
流動資産	810,260	933,941
現金及び預金	168,902	181,956
短期投資	30,747	69,781
有価証券	20,790	27,364
受取手形	2,895	4,053
売掛金	256,140	271,566
貸倒引当金	△1,159	△1,510
たな卸資産	290,257	349,315
前払費用及びその他の流動資産	41,688	31,416
有形固定資産	705,229	856,453
土地	64,772	68,133
建物及び構築物	467,427	536,781
機械装置及び工具器具備品	1,104,592	1,250,288
建設仮勘定	97,090	109,057
減価償却累計額	△1,028,652	△1,107,806
投資及びその他の資産	281,524	258,499
投資	87,288	66,697
無形資産	54,347	47,526
のれん	76,914	78,389
繰延税金資産	36,346	42,065
その他の固定資産	26,629	23,822
資産合計	1,797,013	2,048,893
負債の部		
流動負債	261,812	259,771
短期借入金	13,500	23,007
買掛金	94,074	75,491
未払給与及び賞与	38,041	43,485
未払税金	24,968	38,315
未払費用及びその他の流動負債	91,229	79,473
固定負債	77,985	184,582
社債	—	99,813
長期債務	742	594
退職給付引当金	67,843	75, 789
繰延税金負債	7,675	6,673
その他の固定負債	1,725	1,713
負債合計	339,797	444,353
資本の部		
株主資本	1,456,600	1,603,976
資本金	69,444	69,444
資本剰余金	120,596	120,702
利益剰余金	1,336,208	1,493,697
その他の包括損失累計額	△16,052	△26,273
有価証券未実現損益	7,576	46
年金負債調整勘定	△16,995	△21,574
為替換算調整勘定	△6,633	△4,745
自己株式 (取得原価)	△53,596	△53,594
非支配持分	616	564
資本合計	1,457,216	1,604,540
負債資本合計	1,797,013	2,048,893



連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2017年4月1日～2018年3月31日	当連結会計年度 2018年4月1日～2019年3月31日
売上高	1,371,842	1,575,026
売上原価	926,929	974,808
販売費及び一般管理費	187,602	231,822
研究開発費	94,057	101,589
営業利益	163,254	266,807
受取利息及び配当金	2,854	3,519
支払利息	△581	△422
為替差損	△7,299	△2,401
負ののれん発生益	6,442	—
その他(純額)	3,131	△187
税引前当期純利益	167,801	267,316
法人税等	21,749	60,357
(法人税、住民税及び事業税)	(48,538)	(65,036)
(法人税等調整額)	(△26,789)	(△4,679)
当期純利益	146,052	206,959
非支配持分帰属損益	△34	29
当社株主に帰属する当期純利益	146,086	206,930



連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2017年4月1日～2018年3月31日	当連結会計年度 2018年4月1日～2019年3月31日
当期純利益	146,052	206,959
その他の包括利益(△損失)		
有価証券未実現損益	1,449	320
年金負債調整額	△1,343	△4,579
為替換算調整額	△1,925	1,874
その他の包括利益(△損失)計	△1,819	△2,385
包括利益	144,233	204,574
非支配持分帰属包括利益(△損失)	△20	15
当社株主に帰属する包括利益	144,253	204,559



連結株主持分計算書

(単位：株、百万円)

	発行済普通 株式総数						株主資本	非支配持分	純資産総額
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 損失累計額	自己株式			
2017年3月31日現在残高	675,790,776	69,377	114,290	1,241,180	△14,219	△55,809	1,354,819	515	1,355,334
自己株式の取得						△53	△53		△53
自己株式の処分			6,272			2,266	8,538		8,538
当期純利益				146,086			146,086	△34	146,052
現金配当額				△51,058			△51,058		△51,058
その他の包括損失					△1,833		△1,833	14	△1,819
譲渡制限付株式報酬	23,505	67	34				101		101
非支配持分との 資本取引及びその他								121	121
2018年3月31日現在残高	675,814,281	69,444	120,596	1,336,208	△16,052	△53,596	1,456,600	616	1,457,216
ASU2016-01の適用による 累積的影響額(税効果調整後)				7,850	△7,850		—		—
自己株式の取得						△33	△33		△33
自己株式の処分			3			1	4		4
当期純利益				206,930			206,930	29	206,959
現金配当額				△57,579			△57,579	△6	△57,585
その他の包括損失					△2,371		△2,371	△14	△2,385
譲渡制限付株式報酬			103			34	137		137
非支配持分との 資本取引及びその他				288			288	△61	227
2019年3月31日現在残高	675,814,281	69,444	120,702	1,493,697	△26,273	△53,594	1,603,976	564	1,604,540

(注) 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。
2017年3月31日に当該株式分割が行われたと仮定して、各株式数を算定しております。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2017年4月1日～2018年3月31日	当連結会計年度 2018年4月1日～2019年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	146,052	206,959
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費	141,625	124,419
有形固定資産除売却損	1,620	3,284
退職給付引当金繰入額(支払額控除後)	△771	△504
法人税等調整額	△26,789	△4,679
負ののれん発生益	△6,442	—
資産及び負債項目の増減		
売上債権の増加	△30,135	△16,852
たな卸資産の増加	△47,268	△59,250
前払費用及びその他の流動資産の減少(△増加)	△11,970	10,120
仕入債務の増加(△減少)	24,873	△24,140
未払給与及び賞与の増加	970	5,474
未払税金の増加	17,784	13,521
未払費用及びその他の流動負債の増加(△減少)	10,433	△4,108
その他(純額)	5,267	25,598
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	225,249	279,842
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	△306,608	△291,581
有価証券及び投資項目の購入	△13,016	△25,792
有価証券及び投資項目の償還及び売却	57,131	28,853
長期性預金及び貸付金の減少(△増加)	1,081	△1,169
短期投資の減少(△増加)	98,424	△16,417
事業の取得(取得現金控除後)	△33,648	△563
その他(純額)	2,471	2,928
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△194,165	△303,741
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(△減少)	△32,618	9,507
長期債務の増加	403	42
長期債務の減少	△353	△259
社債の増加	—	99,813
支払配当金	△51,058	△57,579
その他(純額)	41	22
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△83,585	51,546
換算レート変動による影響	1,227	2,248
現金及び現金同等物の増加(△減少)額	△51,274	29,895
現金及び現金同等物の期首残高	239,184	187,910
現金及び現金同等物の期末残高	187,910	217,805
現金及び現金同等物の追記		
現金及び預金	168,902	181,956
短期投資	30,747	69,781
3か月を超える短期投資	△11,739	△33,932
現金及び現金同等物の期末残高	187,910	217,805

会社概要

商号	株式会社村田製作所	Murata Manufacturing Co., Ltd.
設立	1950年12月23日(創業1944年10月)	
資本金	69,444百万円	
所在地	本社 〒617-8555 京都府長岡京市東神足(ひがしこうたり)1丁目10番1号	
	支社 東京支社・東京都渋谷区	
国内関係会社	28社	
海外関係会社	64社	

株式情報 (2019年3月31日現在)

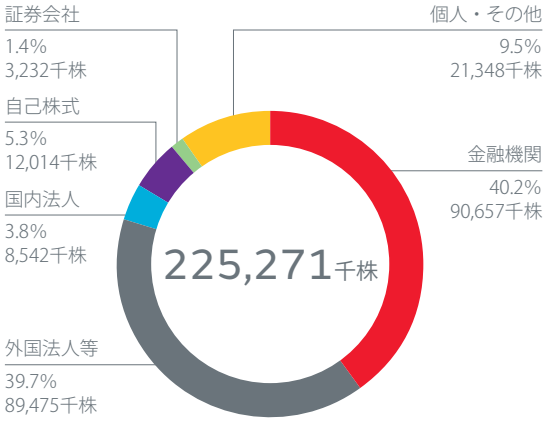
株式事項

発行済株式総数	225,271千株
株主数	62,402名

株式上場

国内	東京証券取引所 市場第一部
海外	シンガポール証券取引所

所有者別株式状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	14,591	6.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,970	5.6
JP MORGAN CHASE BANK 380055	9,335	4.4
日本生命保険相互会社	7,361	3.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,411	2.5
株式会社京都銀行	5,260	2.5
明治安田生命保険相互会社	5,240	2.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,117	1.9
株式会社滋賀銀行	3,551	1.7
株式会社みずほ銀行	3,000	1.4

(注) 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(12,014千株)を除いて計算しております。

その他株式に関する重要な事項

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

ESGインデックスへの組み入れ状況

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

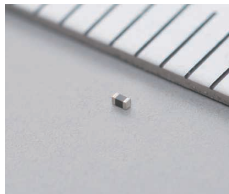


2018年度は中期構想2018の最終年度でしたが、将来にわたり持続的成長ができるよう、成長の柱となってきた通信分野に加え、3つの注力市場（オートモーティブ、エネルギー、医療・ヘルスケア）への取り組みを強化してきました。また、急増する部品需要に対応するため、2,916億円の設備投資を実施し、中長期的な生産体制の整備、拡充に努めました。

製品関連ニュース

業界初 GHz帯対応自動車用
0603サイズノイズフィルタ
BLM03EB_SHシリーズの商品化

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/emc/emifil/2018/0514>



IoTとセンサ技術を活用し、
リアルタイムでのセンシングを実現
建設現場の作業安全
モニタリングシステムを開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/other/other/2018/0828>



IoT技術を活用して工場設備の
非稼働要因を見える化する
生産性向上ソリューション
「m-FLIP」を発売開始

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/other/other/2018/0711>

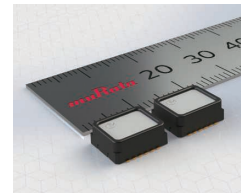
IoT機器に適したコイン形リチウム電池
「大電流タイプ」と「準耐熱タイプ」を開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/batteries/micro/2018/1015>



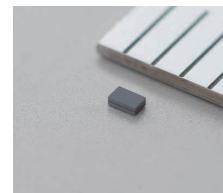
過酷な環境下で
高精度なセンシングを実現する
3軸傾斜センサを開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/sensor/inclinometer/2019/0111>



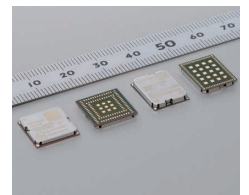
世界最小の32.768kHz
MEMS振動子を開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/timingdevice/mems-r/2018/1004>



世界最小クラスのLPWAモジュール
(CAT.M1/NB-IoT対応)を開発

<https://www.murata.com/ja-jp/products/info/connectivitymodule/lpwa/2019/0402>



2018年4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2019年1月

2月

3月

コーポレートニュース

「平成30年度科学技術分野の
文部科学大臣表彰（開発部門）を受賞」

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2018/0425>

村田製作所から3名が「高周波信号伝送線路および電子機器の開発」において、科学技術分野の文部科学大臣表彰・科学技術賞（開発部門）を受賞。

「村田製作所チアリーディング部が
京都府文化観光応援大使に就任」

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/csrtopic/2018/0719>

村田製作所チアリーディング部
が京都府文化観光応援大使
に就任。



「公益財団法人
村田学術振興財団設立35周年」

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2018/0717>

村田学術振興財団が設立35周年を迎え、
研究助成の件数・金額ともに過去最高。

「株式分割および株式分割にともなう定款の
一部変更に関するお知らせ」

https://www.murata.com/~media/webrenewal/about/newsroom/news/irnews/irnews/2019/0131b/20190131_j.ashx?la=ja-jp

当社株式の投資単位あたりの金額を引下げ、投資家層の拡大と市場流動性の向上を目的に、2019年3月31日（日）を基準日とし、普通株式を1株につき3株の割合をもって分割。

「多様な働き方の支援を目的とした
企業主導型保育事業所を開園」

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/0304>

京都府長岡京市における待機児童の解消を目的とした認可保育所「さくらんぼ保育園」および多様な働き方の支援を目的とした企業主導型保育事業所「かえで保育園」を2019年4月に複合型保育園として開園。

新棟関連

村田新能源（無錫）有限公司の
新生産棟竣工

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2018/0808>



岡山村田製作所の新生産棟竣工

<https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/0319>





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

株式会社 村田製作所

〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号

TEL.075-951-9111

www.murata.com

Printed in Japan '19/10/37K
Japanese version