Murata value report 2024

muRata

INNOVATOR IN ELECTRONICS

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。

Murata value report 2024的要点

本公司致力于通过及时、准确且高度透明的信息披露，不断提升与利益相关者之间对话的质量。为了进一步加深对村田可持续价值创造的理解，并使本报告成为共创价值的重要沟通工具，我们在解释时重点关注以下三点。

- 明确阐述与成长战略核心“三层资产组合经营”相关的措施及待解决的问题
- 加强经营资本的披露，这作为价值创造的源泉，有助于提升村田的战略执行能力
- 优化页面结构和规格，增强与各信息媒体的联动性，便于系统化理解村田价值创造的故事

Murata value report的阅读方法

本报告提供导航功能，便于页面间切换，并支持参考外部网站。

转到目录。 | P.00 XXXXX 转到相应页面。 | XXXXXXXXXX 转到网站。 | 转到网站。

单击PDF右侧的Index向导后，可转到相应页面。

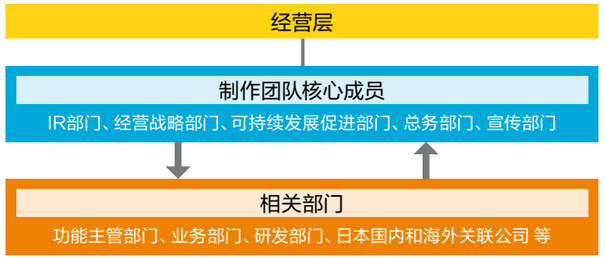
关于封面

展现了村田传承的DNA（村田红）与三层资产组合经营（橙色、蓝色和绿色）之间的动态相互作用，产生了协同效应，同时描绘了村田朝着理想未来迈进的愿景。这一切展示了村田在实现“Vision2030”目标过程中，向下一阶段成长迈进时所具备的光明前景和强大实力。

制作体制以及在公司内部的运用

包括代表董事社长在内，全体经营层都积极参与了本报告的制作，并由IR负责董事南出雅范进行监修。

我们制作本报告的日文、英文和中文版本并向全体员工宣传，让每位员工都了解到公司的整体情况。本报告作为有助于实现村田期待的自主分散式组织运营的工具，在很多部门得到了有效利用。



村田信息公开体系（各信息媒介的定位）



编辑方针

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未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。我们将继续积极披露信息，以便各位利益相关者更好地了解村田。

在编制本报告过程中，我们参考了IFRS财团提出的“国际综合报告框架”、经济产业省的“以价值共创为目的的综合披露与对话指南”，以及内阁府的“知识产权和无形资产管理指南”。

Environment Social Governance
Guidance for Collaborative Value Creation

知財·無形資産
ガバナンスガイドライン

网站介绍

公司网站

- 首页
- 股东和投资者信息
- CSR网站
- 产品信息网站
- 技术文章网站

Contents

Murata
value report
2024

报告对象期间　2023年4月1日至2024年3月31日 ※部分2023年3月31日以前、2024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85家关联公司）
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未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”。

SECTION 01
ORIGIN
积淀

3 绵延传承的村田DNA
7 村田的成长轨迹与电子产品领域的扩张
8 积淀与村田的未来
9 村田的商业

SECTION 02
TOP MESSAGE
社长致辞

11 社长致辞

SECTION 03
TO THE FUTURE
面向未来

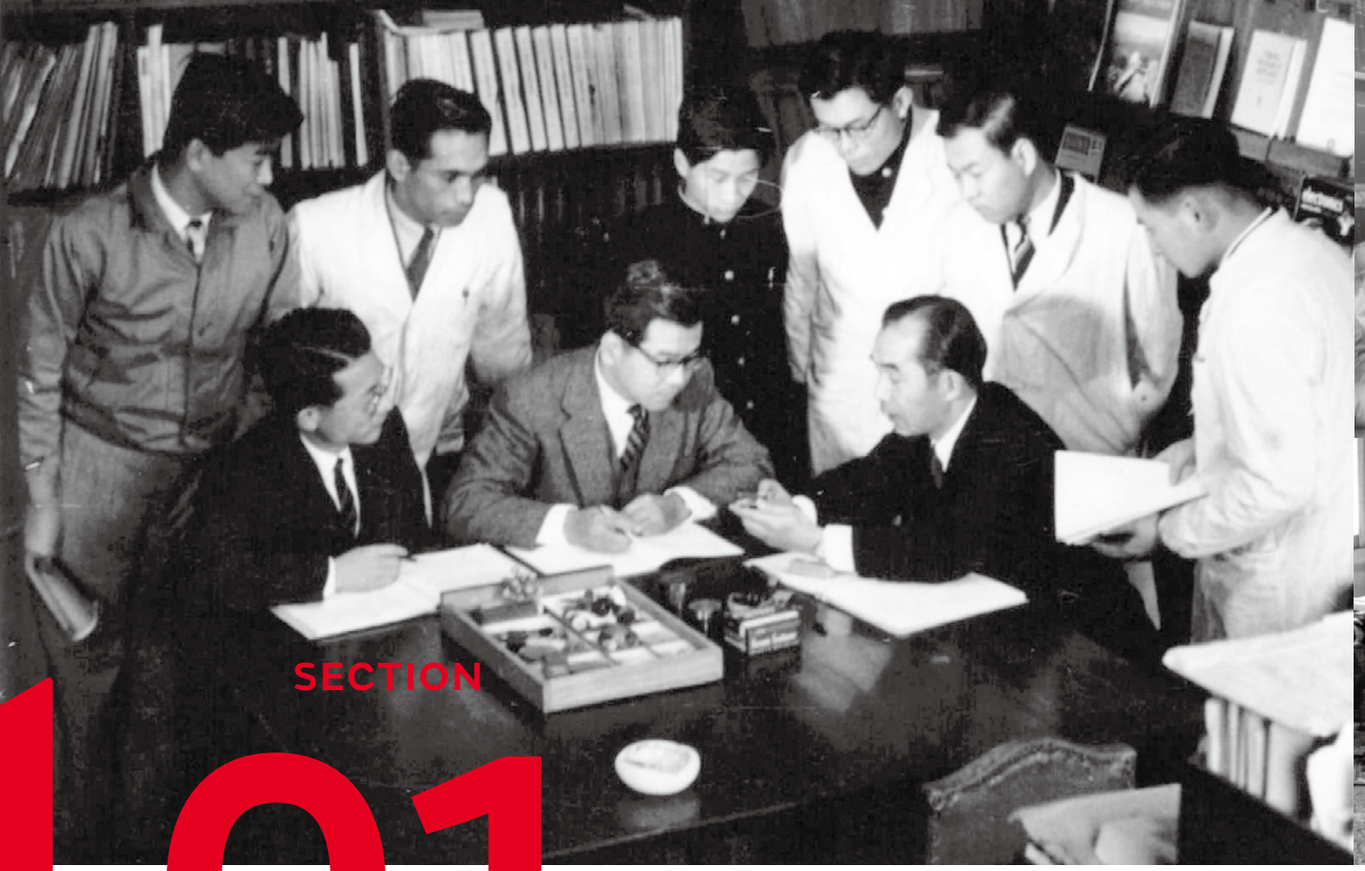
18 村田的价值创造流程
19 经营资本
20 竞争力
21 Vision2030和中期方针2024
23 三层资产组合经营
24 商业机遇
25 技术负责董事致词
28 TOPICS 助力解决社会问题的新措施
29 村田的重点课题
31 通过整个企业活动解决社会课题的措施 — 环境 —
32 通过整个企业活动解决社会课题的措施 — 社会 —
33 通过整个企业活动解决社会课题的措施 — 治理 —
34 利益相关者参与
35 公司本部长致辞
38 中期方针2024 资本分配方针
39 中期方针2024的进展情况
41 各事业战略
48 强化人力资本
52 强化制造资本
55 强化知识产权
57 推进数字化转型

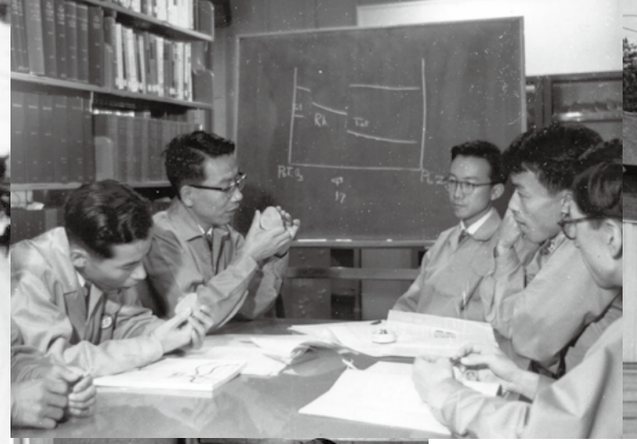
SECTION 04
MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

60 加强气候变化对策（TCFD）
63 可持续资源的利用
64 与地区社会的共生
65 尊重人权
66 推进CSR采购
67 风险管理
68 董事一览
70 董事会议长致辞
71 企业治理
77 外部董事讨论

SECTION 05
DATA
数据

82 财务数据要点
83 ESG数据要点
84 2011年合并财务摘要
85 ESG数据
87 第三方评论
88 公司信息、股份信息











SECTION

01

ORIGIN

积淀

绵延传承的村田DNA

村田的经营理念由公司创始人村田昭于 1954 年制定。尽管社会和技术不断变化，每一代管理层和员工始终秉承这一精神，努力践行公司的经营理念。凭借特有的技术、挑战精神以及对客户的真诚态度，村田不断发展壮大，已成为一家全球性的公司。

经营理念

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

Episode 01

在经营理念中增加“积聚信誉为本”这句话

村田凭借其经营理念中对人与人之间相遇的重视，以及认真对待事物的态度，在众多支持者的帮助下开发出了本公司特有的产品。

然而，在1979年，即公司成立35周年之际，创始人意识到当时的公司文化和员工的工作态度缺乏原创性，导致公司未能走在时代的前沿，仅仅跟随行业其他公司的步伐。

许多员工在之前建立的信誉基础上理所当然地继续工作，但创始人希望他们明白，信誉是脆弱的，容易受到破坏，因此必须始终保持警惕，继续巩固信誉。基于这一考量，创始人在经营理念中加入了“积聚信誉为本”这句话。如今，距离公司成立80年之际，“积聚信誉为本”这一表述依然体现了村田坚守的企业文化，尤其让员工深有感触。他们意识到，必须超越国家、地区和职业的界限，继续维护多年来积累的信誉。


muRata

ムラタ ニュース

第359号

1979年11月1日 発行 株式会社 村田製作所

検査選別で不良を排除するのではなく
工程の中で品質をつくりだすという
考えを徹底していただきたい

……社長のことばから……（S．54．1）

創業35周年を祝う 社長あいさつ

進取の行動のなかに信用のつみ重ねを

muRata

創業35周年記念式典

今日あることをともに

公司内部报纸《村田新闻》
（第359期）
（1979年11月发行）

在庆祝公司成立35周年的仪式上，创始人村田昭强调了“独创性”和“积累信誉”对未来发展的重要性。

Episode 02

业绩不佳时期认识到的价值观“CS和ES”

虽然曾经在实践经营理念的同时，提出要追求的极重要的企业文化是“成为以客户为本的公司”，但在2000年代的IT泡沫破裂后，同行业呈V字形恢复，而村田的业绩持续低迷。

经营层认为，原因在于当时的组织文化，如“强势遵循村田的做法从而忽视了客户的期望”、“员工疲于工作”等，他们发现，“如果员工对自己的工作没有充实感和自豪感，就无法制造出优质产品，无法满足客户期望”。

因此，2004年起正式改革组织文化，所有董事之间也反复展开讨论。在2005年实施的组织调查中，暴露出“村田正陷入大企业病”的严峻现实。因此，现在回顾经营理念，将以往的上意下达转变为“认可、委任、感谢”的管理风格，努力形成将CS和ES视为首位价值观的企业文化。全体员工重视对话，相互表示感谢，相互理解，公司内部便能听到更多意见，使组织文化逐步改善。

如今的村田由于扩大企业规模、录用有工作经验者、实施M&A等，员工数大幅增加，汇集了拥有各种价值观的人才，不过大家对经营理念、CS和ES存在共鸣，每天都会对话、相互探讨、取长补短。

认可了村田提供价值的客户的喜悦与感谢之情，今天也同样帮助员工找到了工作价值，得到了成长。提高CS可让员工感受到工作价值，提高ES则能为客户提供更多价值，村田每天都在实践这个思路。

村田珍视的价值观“CS和ES”

CS	继续创造并提供客户认可的价值
ES	通过工作使每位员工感受到自己的价值并不断成长



以CS和ES为主题举行董事集训研讨会的情形

以经营理念为基础，以创造更多价值为目标

作为一家专注于电子元件业务的公司，村田不断进行技术革新，
以满足客户随着时代发展而不断变化的需求，
从而保持竞争优势。以下将介绍村田为满足客户需求而提供的价值。

Episode 03

使用低成本金属开发多层陶瓷电容器　为产业发展做出贡献

ISSUE　低成本但难以量产　殊死搏斗的挑战

1966 年，多层陶瓷电容器（MLCC）首次作为产品投入使用，当时 MLCC 的内部电极使用的是昂贵的贵金属，导致其价格昂贵，应用受限。为了解决这一问题，用更便宜的替代品取代昂贵的金属，需要开发一种可在低氧浓度下烧结的介电陶瓷材料，以避免氧化，但存在许多技术问题，其他公司已经放弃了开发。在此背景下，村田抱着“通过提供村田特有产品为文化发展做出贡献”的强烈愿望，想方设法突破成本的障碍，向量产发出挑战。

ACTION　向前推进开发的“红棕色”试样

克服了产品开发问题的契机是开发抗还原钛，开发人员回忆起在某次实验中样品变成“红棕色”（通常在还原后会变成黑色）而没有变成半导体。当时的文件描述道:“即使在个人判断和理论上看起来不可能，也要迈出实验的第一步，答案总会在实验室里找到。”就这样，介电陶瓷材料的开发取得了进展，1973 年，使用了兼具高品质和低成本的镍（Ni）内部电极的多层陶瓷电容器（MLCC）研制成功。这之后大约花了八年时间才将材料投入实际应用并建立生产工艺，1982 年开始批量生产。当时的开发人员回顾时说:“批量生产比开发困难几倍，开发人员和生产现场的技术人员必须密切合作。此外，我们自己负担费用自行处理产品材料，从而保证了稳定的质量。”

OUTCOME　MLCC多年来一直支持撑文化和产业的发展

根本性的成本下降导致需求大幅增加，并成为促进文化发展的基石。如今，MLCC 已成为电子设备不可或缺的产品，被广泛应用于电信设备、汽车、家用电器、工业设备和医疗设备等各个领域，为产业发展做出了贡献。针对各种应用需求，公司追求小型化、更高电容密度和更低制造成本，每年向全球客户供应超过1万亿个MLCC。2024年3月，公司被电气和电子工程领域的全球最大的国际学术团体 IEEE 授予了“IEEE Milestone”奖，以表彰公司对 MLCC 的商业化给产业发展做出的贡献。该奖项要求在超过25年的时间里拥有全球认可的业绩，而能够　获得该奖项，完全得益于客户和供应商对公司产品和事业的持续支持。村田今天所拥有的优势，是我们始终践行公司经营理念中“谋求合作伙伴的共荣，与对此心存喜悦和感谢的人们共同运营”这段文字的结果。

MLCC的特点

优异的高频特性和高密度安装性

除了可用于高速 IC 的电源电路和高频 RF 电路的高频特性外，还具有体积小、电容密度高、可表面贴装的特点，有助于智能手机等信息终端的高集成化和通信速度的提高。

高耐电压性和可靠性

MLCC 具有电子设备领域所需的卓越耐电压性和可靠性，因此被用于以汽车电子设备为主的各种电源电路。



使用镍内部电极的
多层陶瓷电容器（Ni-MLCC）

Episode 04

使用独特的液晶聚合物开发树脂多层基板“多层LCP产品™”

ISSUE 使用LTCC的反面技术开始开发

树脂多层基板（多层LCP产品™）具有在高频范围内实现低损耗基板和元件的特性，在5G通信等超高速通信中发挥作用。然而，这项研发实际上是从村田的优势领域——陶瓷应用产品的反面技术开始的。陶瓷应用产品指的是低温共烧陶瓷（LTCC），其特点是能够利用多层陶瓷的内部布线整合滤波器等功能。但另一方面，它们存在抗冲击性弱的问题。虽然使用树脂材料可以避免损坏，但问题是树脂的特性会因湿度而改变。在这种情况下，副社长（当时）村田恒夫交给技术负责人具有低吸湿性且特性不易改变树脂材料和LCP（液晶聚合物）。这种材料不易断裂且具有高耐湿性，是LTCC的竞争技术，威胁到LTCC的存在。不过，技术负责人对这些特性更感兴趣，他做出指示，研究LCP在电路板中的应用。这促成了多层LCP产品™的开发。

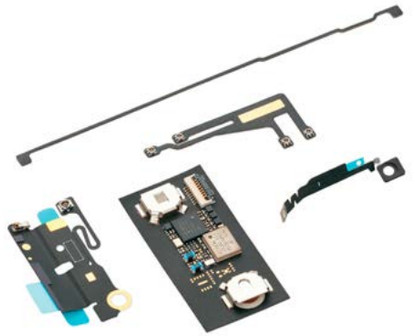
＊多层LCP产品™是一种可在电路层板内自由进行3D布线的树脂多层基板和使用这种基板的产品。这个名字由“metro”和“circuit”两个词组合而成，“metro”是将许多导线在电路板内部纵横交错、互不碰撞的样子比作地铁，“circuit”指电路。

ACTION 将公司内部和外部技术相结合，快速实现产品化

多层LCP产品™的开发始于一次国内材料交易会，当时开发人员遇到了一家提供LCP板材的风险公司。然而，开发过程并不顺利。由于LCP是一种稳定的材料，因此无法通过简单的压制来制造多层基板。针对这种情况，村田从其他拥有多层化技术的公司那里学习经验，并结合本公司通过MLCC和LTCC培养的技术，开发了一种原创的成型技术，该技术无需使用任何粘合剂即可完成批量层压。另一个问题是选择用于连接多层基板各层的孔的材料，该孔称作“VIA”。由于没有可承受焊接工序的材料，经过与公司其他部门的研究人员反复讨论，我们找到了一种VIA材料，这种材料熔化后熔点很高，可用于焊接。这种材料还适用于批量层压工艺，树脂多层基板的完成度得到了极大提升。因此，村田得以推进使用LCP制成的创新型树脂多层基板即多层LCP产品™的量产。

OUTCOME 将不可能变为可能，并成长为一项重要技术

由于技术难度较高，作为LTCC的替代品，多层LCP产品™的使用进展并不迅速。然而，当我们向一家大型智能手机制造商提出将LCP用作手机传输线的想法，作为柔性基板，这个想法是超出常识的，但这个想法完全符合客户的需求，他们在2012年采用了该想法。以此为契机，应用于天线和传输线等的需求不断扩大，通过提高产能，我们建立了一个可以提供稳定供应的制度。如今，多层LCP产品™已成为一项重要技术，有助于智能手机和其他高性能电子设备的小型化和轻薄化。



多层LCP产品™的特点

高频低损耗 具有在高频范围内实现低损耗基板和元件的特性。它适用于5G通信等超高速通信。

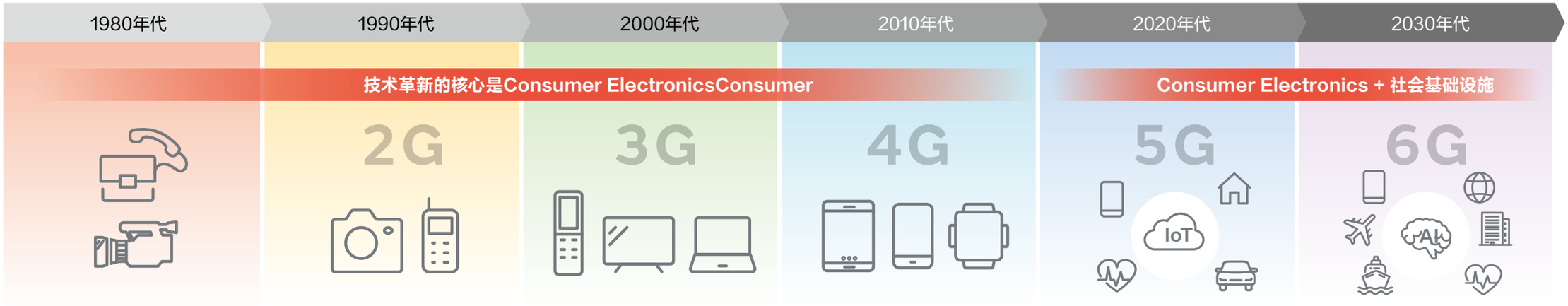
超薄且可保持复杂形状 加热和弯曲后仍可保持其形状，因此可加工成任何形状。

耐高湿环境 由于无需粘合剂即可粘合各层，因此具有高度耐湿性，可使产品具备高可靠性。

村田一直以Innovator in Electronics为目标，并通过把握电子行业的下一波浪潮展示了其强大的影响力。

村田的成长轨迹与电子产品领域的扩张

我们预计在2030年出现6G，“通信”领域的社会基础设施发展得更加完善，
可望实现“万物皆由通信相连”的世界。
经过技术革新，电子产品领域日益扩张，村田的商业机遇也将不断扩大。

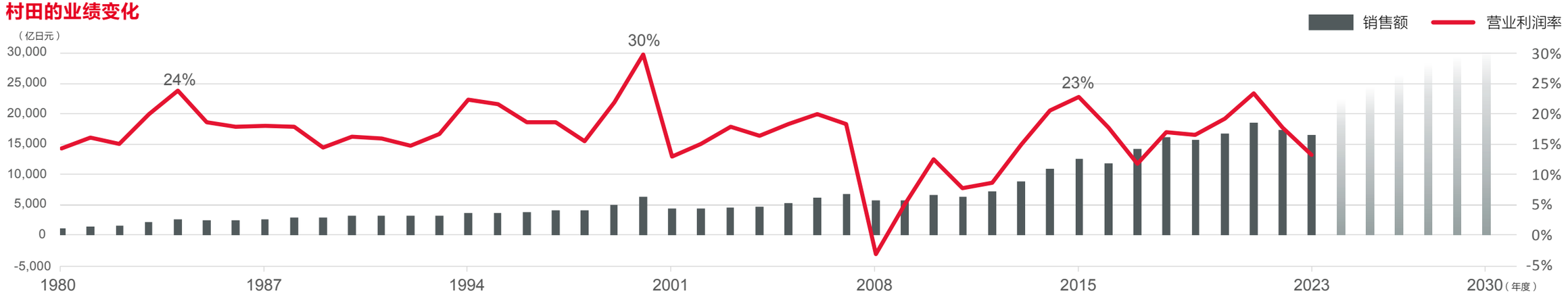


通过结合硬件和软件解决方案提供价值

通过与客户的磨合提出具体用途建议

提供有助于硬件发展的尖端电子元件

村田的业绩变化



SECTION 01 ORIGIN 积淀

积淀与村田的未来

根据创始人的种种经历，制定了“公司理念”，指示着公司发展的目标方向。以CS和ES为重要价值观的企业文化是公司理念得以贯彻的基础。

为了在继承创始人愿景的同时持续提升企业价值，公司在2021年制定了“Vision2030（长期愿景）”，从长远角度出发，指明了公司的发展方向和所需做的必要准备。村田将“Innovator in Electronics”这一口号中蕴含的“成为电子产品行业的引领者”的目标付诸实践，并通过与客户建立牢固的信赖关系，确立了村田电容器和村田通信等全球品牌。与此同时，为了应对日益加快的环境变化，并作为真正的Innovator in Electronics积极创造价值，我们认为重要的是将价值提供的核心的范围从“为客户创新”扩展到“为社会问题创新”。

三层资产组合

Innovator in Electronics

创造新的商业模式	构建非连续性的未来村田的核心能力
特殊用途型业务（ASC） 元件、模块	扩大事业领域　创造新的附加价值
标准产品型业务（EI） 元器件	作为基础事业带动村田的成长

积淀

根据创始人的种种经历，制定了“公司理念”，指示着公司发展的目标方向。其中，有“谋求合作伙伴的共荣，与对此心存喜悦和感谢的人们共同运营”这样一段文字，饱含了希望和利益相关者一起实现共同繁荣的热切之情。前辈的思想和措施成就了村田今天的发展。



P.23 三层资产组合经营

4个商业机遇

基础领域

发挥迄今为止培养的优势，正确捕捉多样化的应用和客户结构变化，通过进一步技术革新持续提供价值的领域

通信　移动

挑战领域

随着电子产品领域的扩大，利用积累至今的知识和技术，通过创造创新，努力提供新价值的领域

环境　全人健康

P.24 商业机遇

基础事业领域的市场扩大

通信的未来

网络方面

市场趋势
- 支持超高速通信和大规模运算的大容量光通信问世
- 通信到达距离有限，故高效率的中继器和基站会增加
- 装置、设备等硬件需不断满足要求处理能力和通信能力的高速通信

商业机遇
- 对于高性能、高可靠性有更高要求，以支持网络连接功能
- 增加连接终端，提高处理能力，使得元件需求增加



装置方面

市场趋势
- 可穿戴化、植入化得到发展
- 获取所有信息并将其数字化
- 模块与传感器的改良
- 需增强便携性、安装性，实现小型化、节能化，提高可靠性

商业机遇
- 小型、高性能的元器件和模块的需求增加
- 提高了低功耗、高效率技术要求
- 附加价值向硬件＋软件解决方案转移



移动的未来

In-Car领域

市场趋势
- 新能源汽车和自动驾驶技术均得到发展
- 数据量增加、控制复杂化使ECU的重要性上升

电子元件的需求增加



Out-Car领域

市场趋势
- 交通工具借助通信技术与社会相连，如MaaS（Mobility as a Service）那样以交通工具为起点的服务会有扩展
- 无人驾驶出租车、超小型机动车、飞行器（eVTOL）也作为全新的移动手段登场

通过CASE领域的技术革新开拓移动业务

村田的措施
- 利用通信领域的知识，提供包括软件解决方案在内的新价值
- 探索Out-Car领域的商业机遇

SECTION 01 ORIGIN 积淀

村田的商业

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。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。作为电子产业的Innovator，今后村田也将在通信、移动、环境和全人健康等领域拓展商业机遇、提供新的价值，为实现富饶社会做出贡献。

用数字看村田 ※截至2023年度末

销售收益
16,402亿日元

营业利润率
13.1%

ROIC（税前）
10.0%

设备投资金额
2,195亿日元

研究开发费
1,325亿日元

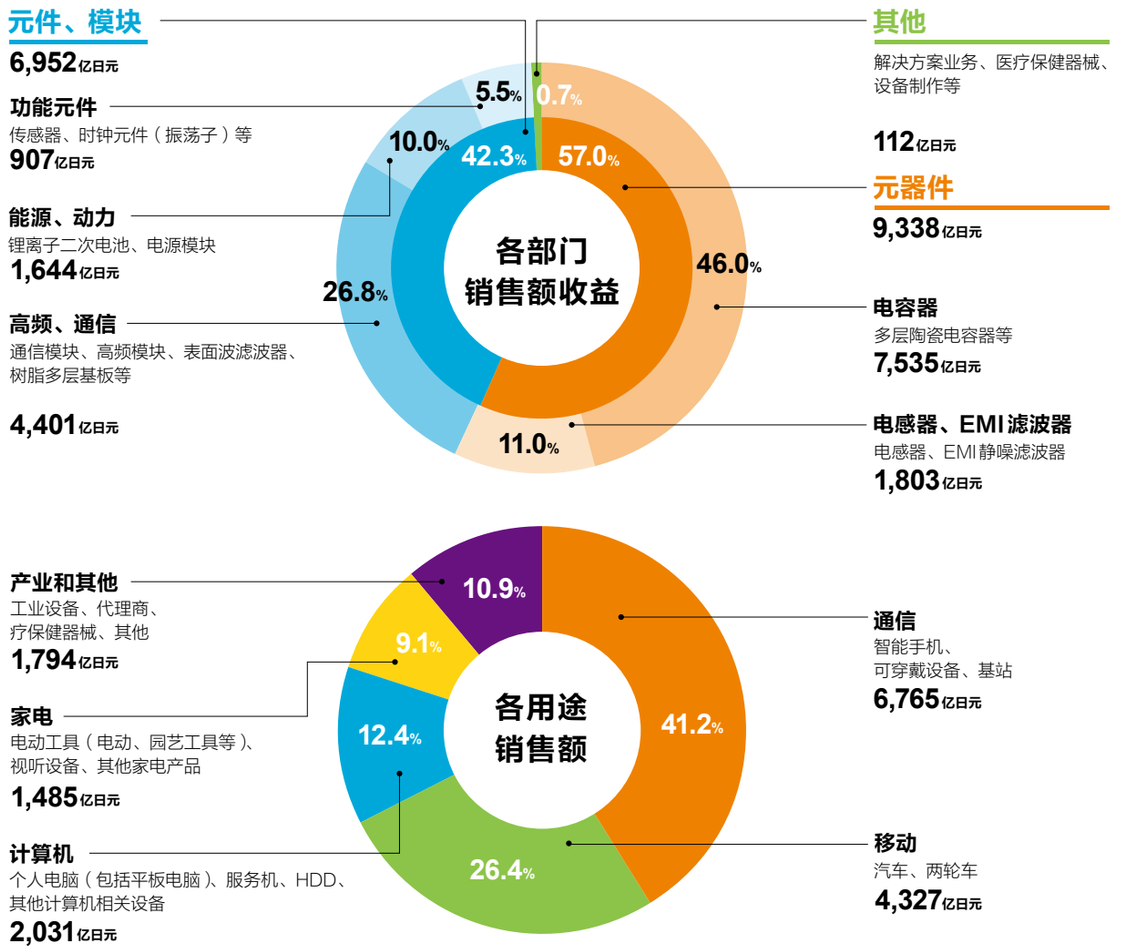
海外销售额占比
90%以上

员工人数（合并）
73,165人

公司数
85家

DOE
4.0%

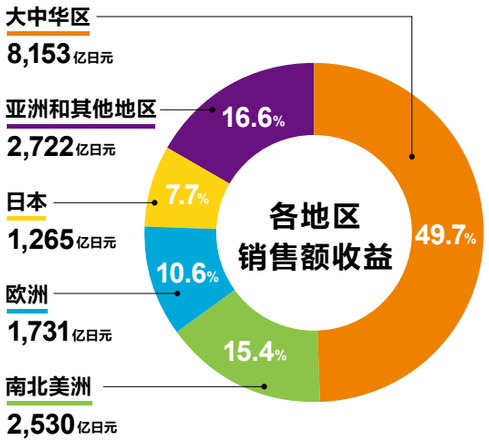
2023年度 销售额收益构成比



SECTION 01 ORIGIN 积淀

村田的商业

2023年度 各地区销售额收益构成比



全球网络

大中华区

员工人数 约17,500人　公司数 17家

南北美洲

员工人数 约1,400人　公司数 13家

欧洲

员工人数 约1,900人　公司数 9家

日本

员工人数 约33,900人　公司数 31家

亚洲和其他地区

员工人数 约18,500人　公司数 15家

日本国内生产比例 约65%



村田的产品

多层陶瓷电容器

在电子回路中具有蓄电和整流等功能，是不可或缺的电子元件。



村田的全球份额 40%

静噪元件EMI静噪滤波器

可以去除电磁噪声，保护精密电子回路的元件。



村田的全球份额 40%

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 60%

表面波滤波器

滤波器可以从无线信号中仅提取需要的信号，是高频电路的关键器件。



村田的全球份额 40%

※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。

产品所需数量

产品名称	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）	1,200	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	10～70	0～30	10～70	0～30	–	0～30
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。

SECTION

02

TOP MESSAGE

社长致辞

为了实现Vision2030，
通过三层资产组合经营的实践，
实现下一阶段的成长



代表董事社长
中岛规巨

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 > 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 02 TOP MESSAGE
社长致辞

关于2024年能登半岛地震

在说明本公司的经营状况之前，我首先要向在2024年能登半岛地震中遇难的人员表示哀悼，并向所有受灾人员致以最深切的慰问。我衷心希望受灾地区尽早恢复。

本次的地震造成以穴水村田制作所（石川县）、和仓村田制作所（石川县）为中心的多个工厂受损。根据本公司的BCM※1方针，我们迅速成立了危机对策本部，并与集团公司其他据点合作，对受灾据点进行支援。目前，所有工厂都已恢复生产，我认为这要归功于地区社会和合作公司各位同仁的鼎力支持。我借此机会向各位表示感谢。

此外，我们快速推进其他据点的替代生产，确保不会在元件供应方面对全球客户造成重大不便。能供成功实现快速恢复和复兴，让我为我们的员工感到骄傲，对于业务的持续性，我深信我们的优势在于拥有能够确保各个现场员工自律行动的组织能力。

※1 业务连续性管理（Business Continuity Management）：包括制定、维护和更新业务连续性计划（BCP），实施预防对策，以及为确保措施落实而进行的教育培训等常规管理活动。

中期方针2024第2年的实绩和发现的问题

为了成为客户和社会的理想选择，并实现长期愿景“Vision2030”，我们正在全力推进第一阶段的“中期方针2024”。作为经营目标，此中期方针包含经济价值和社会价值两个目标。近年来，资本市场不仅关注企业的经济价值，还关心企业如何为解决社会问题作出贡献。为持续提升企业价值，我认为必须将社会价值与经济价值创造相结合，降低资本成本，从而促进经营的良性循环。

在社会价值目标方面，各项目标的推进速度基本符合预期，甚至超出预期。然而，目前与2024年度的经济价值目标仍存在较大差距。尽管受COVID-19和全球通胀等经营环境变化的影响，电子产品的整体需求低于预期，但本公司将评估各项业务推进方法的合理性，并在2024年度采取一切可行的措施。对于遗留问题，计划在下一期的中期方针中解决。

2023年度的经营业绩受上述因素影响，电子元件的整体需求增长乏力。此外，受电动工具市场长期库存调整导致锂离子电池需求下降，以及重新审视通信模块业务资产组合的影响，销售额同比下滑。根据需求预测大幅削减库存以优化库存水平，导致生产开工率下降，再加上圆柱型锂离子二次电池设备等减值损失495亿日元，利润率也同比下降。此外，受营业利润率下降和为应对未来市场增长而持续进行的前期投资影响，资本周转率下降，ROIC（税前）也同比下滑。

在锂离子二次电池业务方面，集团基于市场增长潜力、材料特性及业务环境中的优势，已将电动工具市场作为重点目标。自2020年起，该市场在新冠疫情推动的DIY需求下快速崛起，我们持续投资设备并扩大产能以满足不断增长的需求。然而，自2022年起，电动工具市场迅速降温，导致对本公司的需求因之前的快速扩张而下降。至2023年底，我们不得不重新审视业务计划，将重心转向更具竞争力的领域。对本公司而言，锂离子二次电池业务可直接为解决环境问题这一社会议题做出贡献，并有望在将社会价值转化为经济价值的过程中拓展业务。未来，我们计划继续深耕中长期增长潜力较高的电动工具市场，同时通过推广和展示公司内部应用的储能系统，创造新的商机，助力公司实现100%可再生能源采购目标。为此，我们将进一步提升产品制造能力，推动人力资源和组织资本的整合与优化，强化组织力量。我们希望锂离子二次电池业务能够持续发展，并成长为公司核心业务之一。

P.35 公司本部长致辞　P.39 中期方针2024的进展情况

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 > 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 02 TOP MESSAGE
社长致辞

村田目前所处的外部环境

关于2024年度的事业环境，作为核心市场之一的智能手机市场预计将因更新换代周期延长等因素，延缓销量增速。然而，人口增长显著的印度和非洲等新兴市场将推动需求复苏。因此，中低端手机的销量比例预计将上升，主要消费区间将从高端转向中低端。尽管本公司将继续追求尖端技术领域的突破，但我认为在这些成长型市场的主要消费区间保持竞争力至关重要。为了在激烈的竞争环境中立于不败之地，我们需要通过持续的现场改善活动来增强现场实力，从而进一步提高成本竞争力。

另一方面，电动汽车（EV）、高级驾驶辅助系统（ADAS）以及车载信息娱乐系统的快速发展支撑着汽车市场的增长，保持了对电子元件的强劲需求。随着汽车的电动化和电气化，我们有望不断扩大业务机遇，包括增加电子元件的安装数量，以及提升对高质量、高可靠性和高性能产品的需求。因此，我们将通过质量建设活动降低质量损失，提升产品质量，同时坚定不移地加强我们的技术能力和供应能力。

此外，以AI服务机为中心的数据中心对元件的需求正在快速增长，我也观察到IT基础设施对电子产品的需求持续扩大。在其他广泛应用领域，预计元件需求将从库存调整中逐步恢复。为此，我们将继续推进建立相应的生产体系，以满足恢复期间不断增加的需求。

面向2030年日益扩大的电子产品市场

去年我曾提到过，现在我想再次分享我对本公司所在电子产品行业到2030年发展前景的看法。首先，回顾过去，电子产品行业大约每15年会出现一次重大创新，而每一次，本公司成功地展示了自己的实力。

例如，1985年我加入公司时，我们通过提供众多轻薄小巧的产品，为手持录像机和家电产品的快速小型化做出了贡献；到2000年，我们的高频模块和滤波器因笔记本电脑和手机的发展而被广泛应用。2015年，随着通信系统的发展，智能手机市场迅速扩大，我们的许多产品为智能手机的全球普及做出了重要贡献。展望2030年，我认为电子产品行业的成长机遇将是人工智能、数字孪生和元宇宙的普及。在这一世界观中，通过人工

为了应对预期的社会变革及随之而来的商业机遇，我们将积极做好必要的准备，继续在电子产品行业中展示我们的实力。



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 > 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

Index
前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 > 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

智能连接物理空间（现实社会）和网络空间（虚拟和仿真），优化在网络空间中做出的决策和采取的行动，并将其反馈到物理空间。一旦实现，这将改变人们的生活方式。事实上，预防汽车事故的工作已经开始在网络空间中进行反复模拟来提高准确性。

未来，在物理空间中，所有需要的信息采集及数字化领域都有望出现充分利用人工智能的杀手级应用和边缘设备。可穿戴设备和植入式设备将愈加普及，这将显著增加对村田的优势技术（如轻薄小巧、模块化和传感器技术）的需求。在网络方面，支持超高速通信和大规模计算的基础设施将提升对高性能、高可靠性元件的需求，从而扩大本公司的发展机会。今后，我们将不拘泥于短期思维，而是通过“假设思维”来预测未来的世界和技术革新，为抓住机遇做好必要准备，继续在电子产品行业中脱颖而出。

P.7 村田的成长轨迹与电子产品领域的扩大
P.8 积累的经验与村田的未来愿景

通过三层资产组合的经营实践来创造价值

在瞬息万变的电子产品行业中，为了持续作为“Innovator in Electronics”创造价值，本公司需要制定一个能够发挥自身优势的特有成长战略。为了从长远角度打造多样化的创新，实现跨越性成长，我们将业务根据商业模式划分为不同层次，并推进三层资产组合经营。除了“通信”和“移动”这两个基础领域外，我们还将“环境”和“健康”这两个具有挑战性的领域视为重要的商业机遇，并以此为基础，通过提升经营水平创造更多价值。

第一层是“产品输出”业务，即标准产品型业务，如电容器和电感器。我们对未来需求的增长和必要技术的发展方向有一定把握，因此必须加强供应能力，以应对需求的扩大，并在尖端技术方面领先于竞争对手。在2023年度，我们增强了产能，优化了供应链，以满足通信和移动市场中长期元件需求的增加，其中包括泰国和越南厂房的竣工以及菲律宾厂房的开工建设。此外，“陶瓷电容器研发中心”的建设也已启动，旨在提升电容器的开发和制造技术能力。我们还实施了一些对中长期发展至关重要的项目，如成立合资企业，以确保钛酸钡等电容器材料的稳定供应。在未来有望大幅成长的领域，我们预计竞争对手将积极进行投资，并迅速迎头赶上。我们的目标是通过在技术、质量和供应能力等方面的综合实力，建立竞争优势，继续保持在该行业的抢先地位。

第二层是特殊用途型业务，如模块和传感器，这些属于“市场中心”业务。我们将在与客户工程师的沟通中提供解决方案。在这一层业务中，客户和本公司的竞争对手都十分明确，关键战略在于完善我们的差异化技术，并稳步向市场推出新产品。要实现这一目标，不仅需要完善本公司的专有技术，还需整合通过并购获得的技术，以在产品特性和结构上展现出相对于竞争对手的明显优势。随着未来无线通信技术的发展，物联网市场和移动市场的各种应用和客户需求预计将不断扩大。此外，我们将参与ITU-R※2和3GPP※3等国际标准化机构的工作，为新型无线通信的实际应用贡献力量，并针对通信网络系统的发展和下一代通信技术的趋势，充分利用我们在材料研发和生产工艺改进方面的专业知识。

此外，我们以2020年启动的“预备项目”为基础，面向2030年后的世界，围绕“下一代通信/6G”、“环境”、“光学/半导体”、“生物电子”和“宇宙资产”等领域推进技术的调查、研发和商业化。

第三层被定位为本公司创建新商业模式的挑战领域。我认为，成长的关键在于明确本公司在中期方针2024期间的优势，以及可以在哪些领域充分发挥这些优势。与第一层和第二层不同，我们需要以“产品中心”理念为基础推进业务，即由本公司向客户提出元件的使用和应用方案。我们已经将公司的创意扩展至社会应用阶段，并看到越来越多的商业案例，但为了实现盈利，我们还需扩大事业规模。特别是在能源和医疗保健这两个成长型市场中，我们不仅需要提升硬件的价值，还需根据行业结构、客户特点和商业惯例来优化营销策略。通过包括与外部合作在内的方式，我们将扩大选择范围，研究适合的商业模式。

如前所述，本公司将推进相应的措施，以确保在主力消费区间占据优势。尽管可能有人担心价格下降会影响我们的盈利能力，但我们将继续以营业利润率和ROIC作为关键指标。因此，我认为资产组合经营的实践是一项重要的经营课题，它不仅要促进“将资源分配到创造和扩大市场的领域”，还需“审查和重建不盈利和低利润的业务”。我希望不再仅仅依赖现有的事业布局和客户扩展来制定事业计划，而是基于创造市场的思维推进业务，同时实现资产组合的新陈代谢。

此外，通过三层资产组合经营的实践，我们在“社会价值和经济价值良性循环”方面也

SECTION 02 TOP MESSAGE
社长致辞

我们的目标是成为客户和社会理想的元件制造商。



取得了进展。2024年9月，我们大幅提前了实现RE100目标的时间，并制定了涵盖公司自身及供应链的碳中和目标。并且，作为减少环境影响的直接措施，我们引入了水平回收利用，即将多层陶瓷电容器生产工艺中使用的PET薄膜回收再利用于相同用途，并致力于使用回收材料生产产品。同时，我们还注重减少客户处产生的废弃物，推动采用新的交货包装形式。我们正在实施减少包装材料的措施，例如缩小芯片元件的传统编带包装间距，并改用可减少包装材料和体积的散装盒包装。

在推进这些措施的过程中，我希望不仅由我们自身发力，还能通过行业协会开展标准化工作，争取包括供应商和客户在内的整个供应链的理解与支持。本公司将通过带头制定解决社会问题的计划，进一步增强事业的竞争优势。

※2 International Telecommunication Union Radiocommunication Sector（国际电信联盟无线电通信部门）
※3 The 3rd Generation Partnership Project（第三代移动通信系统标准化项目）

P.23 三层资产组合经营
P.24 商业机遇
P.25 技术负责董事致辞
P.41 各事业战略
P.60 加强气候变化对策（TCFD）
P.63 可持续资源的利用

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 > 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 02 TOP MESSAGE
社长致辞

人力和组织是经营资本的核心

我认为本公司的主要优势在于人力资本和组织资本。这一优势的基石是我们的经营理念，也就是我们的行为准则。我们共同分享这一经营理念，重视对公司的归属感和组织的团结感，这催生了强大的现场制造力，支撑着公司的持续成长。近年来，我注意到制造现场的改善活动和小组活动变得更加活跃，但我认为我们尚未达到一个境界，即超越各自的事业，在不同据点和部门之间共享这些优异的改善案例，并将其落实到实际工作中。我已将“利用多样性引领创新”和“推进数字转型”设定为组织的重要经营课题，并正在努力推进相关措施。

在多样性方面，我们目前正在顺利朝着既定的经营目标推进。我切身感受到讨论多样性的机会增加了，比如通过各种活动和研讨会，员工的理解能力也得到了提升。然而，为了实现真正的创新，我认为有必要让来自不同背景的人通过富有创意的讨论，相互欣赏彼此的长处，进而相互促进。我的愿望是摆脱对隐性知识的依赖，努力实现从“相互意会”到“明确表达”的文化转变，从而在未来实现跨越式成长。

在数字转型方面，我们在“数字化应用”和“可视化”方面取得了显著进展。在生产现场，通过数字化应用，各工序的可视化程度进一步提高，各环节的信息实现了协同，投入、库存状况和质量偏差的管理方式也发生了变化。同时，跨工序和跨事业所的KPI和KGI不断涌现，相关案例层出不穷。“人力”在数字转型中同样至关重要。我希望加快共享数字化应用和人力资源开发方面的优异案例，促进各现场之间的交流。

此外，在2024年，我们还为公司员工引入了附带限制转让条件的股票激励制度。这一制度与利益相关者共同创造价值，对于实现我们设定的“社会价值和经济价值良性循环”的目标至关重要。我相信，引入这种制度将帮助员工从与股东和资本市场投资者相同的立场出发，进一步提升他们的主体性和为公司做出贡献的意愿。我期待我们的员工与利益相关者团结一心，共同实现企业价值的共创。

P.48 强化人力资本
P.57 推进数字转型

继续在电子产品行业中稳固立足
成为具有竞争力的元件制造商

最后一点，尽管预计2024年度整个市场的强劲复苏尚需时日，我们将坚定不移地推进数字化和通信创新，以扩大电子产品领域的中长期发展方向。随着人工智能的普及，“将一切转化为数据并连接起来”将开启一个新的价值创造世界，而通信作为基础设施的重要性也将持续提升。此外，全球环境变化的速度超出预期，人们对可持续发展的意识不断增强。我们意识到，解决社会问题的措施可能会导致前期投资和短期成本的增加，但要长期贯彻，就需要强化和实施实现“社会价值与经济价值良性循环”的相关措施。

我希望在2024年度将解决经营问题的措施与稳健的业绩相结合，在未来三年内实现飞跃式成长。为实现“成为最有竞争力的元件制造商”的目标，本公司将继续迎接挑战，迈向下一个成长阶段，敬请期待。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 > 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION

03

TO THE FUTURE

面向未来

为实现长期愿景“Vision2030”

Vision2030中提出的理想姿态的核心是“与利益相关者共同创造”。
村田的目标是通过与所有利益相关者对话和共同创造来创造可持续的价值。

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。



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~

Index

前言	Murata value report 发行的目的
SECTION 01	积淀
SECTION 02	社长致辞
SECTION 03	> 面向未来
SECTION 04	支撑经营的基础
SECTION 05	数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

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。



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
> 价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

经营资本

“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。村田的CS是指“不断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。此外，通过实践经营理念而培育的“经营资本”是我们直至未来不断创造价值的源泉。

通过践行经营理念而培育的价值创造源泉

人力资本	● 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
组织资本	● 以科学管理为后盾的经营管理思想和管理体系 ● 为获得利益相关者的信赖、实现共同成长和发展的坚实的公司治理
产品制造资本	● 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
知识和技术资本	● 作为Innovator in Electronics（电子行业创新者）迄今为止积累和扩展的特有平台技术、核心技术和知识产权
客户和合作伙伴资本	● 通过提供全球首位的产品群构建的客户和销售网络 ● 遍布全球的分公司网络和团队合作 ● 供应链中的全球合作伙伴网络 ● 通过坚实的网络积累信誉和信赖
财务资本	● 支持可持续成长并能够为环境变化和多种机遇及风险做准备的财务基础 ● 重视ROIC（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

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

价值创造流程

> 经营资本

竞争力

Vision2030和中期方针2024

三层资产组合经营

商业机遇

技术负责董事致词

TOPICS助力解决社会问题的新措施

村田的重点课题

通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—

通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—

通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—

利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03

TO THE FUTURE

面向未来（目标）

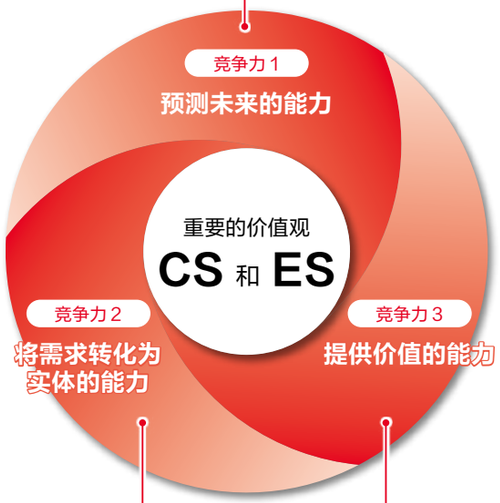
竞争力

以持续高水平实现“CS和ES”这一经营中的核心价值观为动力，充分利用经营资本，村田的“竞争力”将得以发挥。今后我们将继续秉持经营理念的精神，强化资本运作并不断提升竞争力，以此来实现作为Innovator in Electronics的持续性价值创造。

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

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、分析评估技术等的开发。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。

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”。

竞争力 3　提供价值的能力

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”。

2021年度	2022年度	2023年度
研究开发费 1,113亿日元	研究开发费 1,247亿日元	研究开发费 1,325亿日元
销售额比率 6.1%	销售额比率 7.4%	销售额比率 8.1%

Index

前言　Murata value report 发行的目的

SECTION 01　积淀

SECTION 02　社长致辞

SECTION 03　面向未来

03-1　目标

价值创造流程

经营资本

> 竞争力

Vision2030和中期方针2024

三层资产组合经营

商业机遇

技术负责董事致词

TOPICS助力解决社会问题的新措施

村田的重点课题

通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—

通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—

通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—

利益相关者参与

SECTION 04　支撑经营的基础

SECTION 05　数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

Vision2030和中期方针2024

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。为了实现“Vision2030”中提出的理想姿态，制定了两个成长战略并为此不懈努力。

第一个成长战略是以三层资产组合与四个商业机遇为轴心，“深化基础事业，发展商业模式”，以达到提高资产组合经营水平的目的。

第二个成长战略是面向2030年，村田切实地执行必要措施，“实施四项经营改革”，以达到强化经营基础的目的。将这些作为愿景展示出来，使直至2030年的措施具有一贯性，通过实现理想姿态，力争进一步提高企业价值。

- 为持续提升企业价值，制定了“Vision2030（长期愿景）”，从长远角度出发，指明了公司的发展方向
- 中期方针2024是2030年及以后持续成长的关键三年
- 从长远角度出发，通过逆向预测环境变化，稳步推进准备工作

中期方针2024

中期经营课题

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

经营目标

经济价值

社会价值
环境、多样性、ES

实现Vision2030的第一阶段

Vision2030

成长战略

基础事业的深化和商业模式的发展

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

商业机遇

通信　移动　环境　全人健康

实施四项经营改革

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

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。



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~

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
> Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

Vision2030和中期方针2024

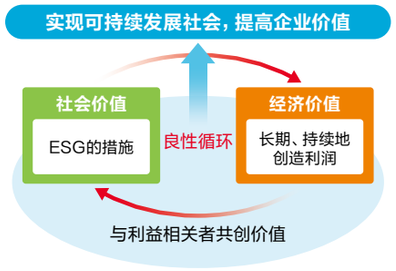
成长战略 1 深化基础事业，发展商业模式

三层资产组合经营中各层的定位为，第一层是以电容器和电感器为中心的标准产品型业务，第二层是以模块和元件为中心的特殊用途型业务，第三层是随着电子产品领域的扩大，创造出可针对客户需求变化提供价值的新型商业模式。使用三层结构的资产组合实施经营，在“通信、移动、环境、全人健康”四个商业机遇中创造价值。

成长战略 2 实施四项经营改革

1 创造社会价值和经济价值良性循环的经营

村田认为，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，进一步创造价值，以实现“社会价值和经济价值的良性循环”。此外，还积精致力于解决社会课题，以此强化事业竞争力。



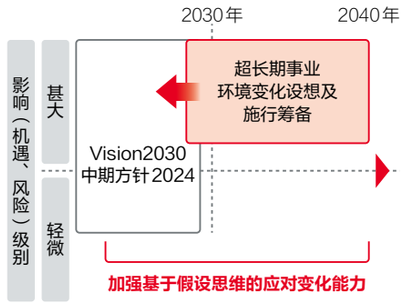
2 实践自主分散式的组织运营

随着最近外部环境的快速变化和事业规模的扩大，让每一位员工都意识到必须进行整体优化和应对变化，从而主动思考，迅速在各个现场做出决定并采取行动，这一点显得越来越重要。我们在组织运营上的目标是，每位员工都兼具“自主性”、“整体性”、“进步性”三者，并更能切身感受到工作价值和成长。



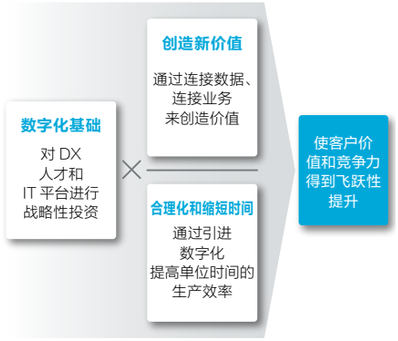
3 基于假设思维的应对变化式经营

在剧烈的环境变化中，摒弃被动思维，对将来可能发生的情况提前进行假设，根据变化灵活地修正前进轨道，实践可应对变化的事业经营。各功能部门、各组织将继续执行针对未来的信息收集、讨论、行动、监督，提高对环境变化的灵敏度，增强应对变化的能力。



4 推动数字化转型（DX）

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



Index

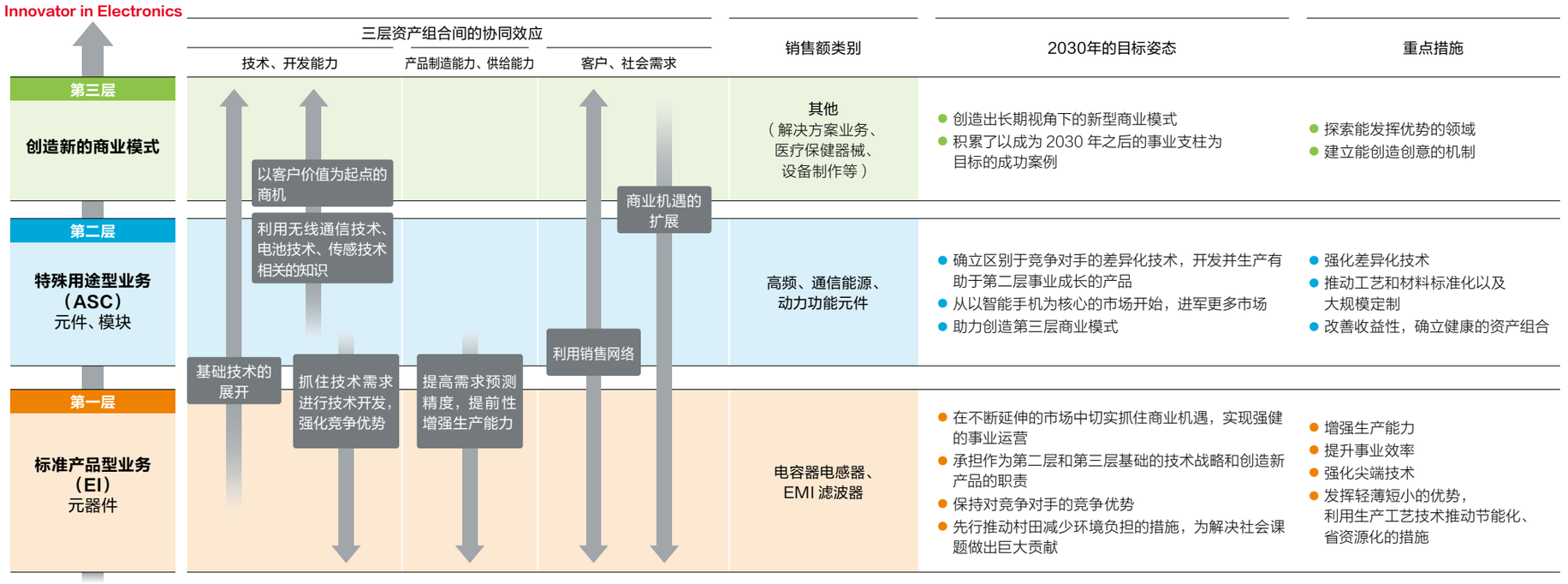
前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
> Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

三层资产组合经营

三层资产组合经营的实践

第一层和第二层的协同效应支撑了村田一直以来的竞争优势和产品技术革新。随着客户要求的价值发生巨大变化，今后我们将利用三层资产组合间的协同效应，力争实现进一步成长。



第一层

由MLCC和电感器等组件产品构成。这是自公司创立以来一直发展的事业，作为基础事业推动着公司的成长。公司将继续巩固在技术能力、供应能力、成本竞争力和产品制造能力方面的传统优势。

第二层

表面波滤波器、高频模块、树脂多层基板、连接模块、锂离子二次电池和传感器等设备和模块产品构成。除了追求与竞争企业的技术差异化外，公司还利用自身优势开展业务，包括挖掘丰富的技术、基于产品技术与客户磨合解决问题以及及时稳定的供应。

第三层

除了与第一层和第二层相结合，并利用以往培养的通信等知识，公司将继续通过寻找各种可能性来构建新的商业模式，不受市场、推广材料和事业形态等传统框架的限制。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
> 三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

商业机遇

4个商业机遇

基础领域

通信

万物皆由通信相连，并不断优化

5G的未来是6G。随着通信系统的变化，商业机遇也逐渐扩大。为了准确理解多样化的应用和不断变化的客户结构、在激烈的竞争环境中也保持常胜，我们将大步领导“技术革新”，持续提供价值。

抓住的商业机遇

- 连接终端的增加和处理能力的提高，使得元件需求增加
- 对于高性能、高可靠性有更高要求，以支持网络连接功能
- 随着集成了通信功能的应用变得多样化、以及利用数据的解决方案服务出现，附加价值向硬件+软件解决方案转移

移动

汽车行业进入了百年一遇的大变革时代

除了作为全球名列前茅的元件制造商为汽车发展做贡献（In-Car）以外，今后还努力在广阔的移动领域（Out-Car）获取商业机遇。
我们将加深对移动领域中多样化客户需求的理解，稳步积累实绩与信任。

抓住的商业机遇

- 随着集成了通信功能的应用变得多样化、以及利用数据的解决方案服务出现，附加价值向硬件+软件解决方案转移
- 对于“MaaS（Mobility as a Service）”等移动本身服务的发展，利用通信领域知识，增加包括提供软件解决方案在内的全新价值提供机会

挑战领域

环境

因向可持续发展社会转变而充满期待的市场

对于包括能源在内的地球环境问题，努力将解决该课题与事业联系起来，创造创新。在积极采取环境应对措施，用以确立竞争优势的同时，紧紧抓住以电池、电源事业为首的广阔机会，挑战去创造出全新的事业。

抓住的商业机遇

- 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

全人健康

着眼于人生百年时代，追求新型富足

我们将发挥电子产品领域的知识和村田的技术，不断追求对医疗发展、疾病预防、健康维持提供价值。并且，为了实现心理健康和良好的人际关系等新型富足，创造创新，力图实现所有人都能度过健康富足人生的社会。

抓住的商业机遇

- 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措施
- 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

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
> 商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

技术负责董事致词



加快长远技术开发与外部合作，推动创新进程

代表董事副社长
岩坪　浩

我们对材料的严格追求造就了卓越的竞争力

“好的电子设备源自优质的电子元件，而优质的电子元件则源自精良的材料。”基于这一理念，自创立以来，本公司始终坚持对材料的严格追求，不断积累技术优势。在从材料到产品的垂直整合型一体化生产体系中，材料对产品特性产生着重要影响。以功能性陶瓷为核心的材料群和材料技术，在我们保持竞争优势中发挥了关键作用。

本公司的众多产品，尤其是核心产品多层陶瓷电容器，均由复合材料构成。因此，在设计过程中，需要充分考虑各种材料组合时的特性、可加工性以及长期稳定性。这不仅要求对无机和金属材料有深入了解，还需要掌握有机材料及其组合技术，以此确保在组合时能够实现理想性能。

近年来，随着材料信息学和化学分析技术的发展，单纯依靠材料开发已难以形成中长期事业的差异化优势，因此，掌握特有的材料运用技术显得尤为重要。本公司不仅拥有专门从事材料改

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
> 技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE 面向未来（目标）

技术负责董事致词

良和开发的工程师，还聚集了多名来自材料工艺开发和设备设计等不同专业领域的工程师，他们共同协作，不断推进产品化进程。这使我们能够在制造工艺和成本控制方面充分发挥技术优势。

此外，本公司还致力于开发和积累自己的基础技术，并建立可应用于全新开发的技术平台。我们正通过将并购等方式获取的技术，与经过多年锤炼的核心技术相结合，以加快创新步伐。

村田的技术

第三层业务也面临着村田独有的挑战

本公司在长期愿景“Vision2030”中强调了三层资产组合的实践，旨在将创造解决方案业务等新事业定位为第三层业务，以实现规模化发展。虽然许多企业都拥有解决社会问题的优秀创意和建议，但仅凭软件往往难以将这些想法具体化。

近年来，我注意到投资硬件在时间和资金筹措方面变得愈加困难。然而，我坚信，只有具备突破性的硬件，才能通过数据呈现以往无法可视化的信息，从而创造新的价值，改变人们的行为。换句话说，我认为“特有的硬件能够为软件和解决方案业务增添价值”。

当然，即使在第二层业务中，为了充分发挥元件的功能以解决客户的问题，算法等软件仍然不可或缺。此外，要在解决方案中充分发挥第三层业务所用硬件的优势，所需的数据分析则需要不同质量的软件、智慧和创意。未来，我们将基于在第一层和第二层业务研发中积累的技术和经验，通过并购和与外部的共同创造，结合软件与通信网络等，打造出全新的事业。

建立将“邂逅”转化为化学反应的机制

我之前一直参与公司的研发工作和新事业，但我感觉自给自足的创新措施进展缓慢，存在一定局限性。过去，本公司的思路是通过与人和企业的偶然相遇来开启创新，创新的种子源自这些意外发现。我们通过加强与企业、大学和研究机构等外部人员的联系，开展各种合作，持续创造新的价值。

我们还通过推进“技术展”活动，向客户和合作伙伴展示本公司的技术，增加跨越行业界限的交流机会。未来，我希望充分利用这种关系网，努力与“邂逅”的合作对象产生化学反应。这其中的关键，在于建立合作方之间相互尊重的关系。
例如，即使有好的创意，若想将其完善并商业化，必须达到一定的质量标准。本公司凭借在电子产品行业的深厚经验，能够利用分析设备进行先进的评估和分析，这也是客户信任我们并选择与我们合作的原因之一。

另一方面，如果我们仅以村田的标准来评判合作方的好坏，就无法真正理解对方。在不熟悉的业务领域开展合作时，至少需要在公司内部配置一些精通对方行业的人才，以提升在技术和创意层面的鉴别能力。我认为，只有建立这样的信任关系，才能成为能够共同提升企业价值的合作伙伴。

有鉴于此，我们正在建立各种机制，积极促进与外部的共创。其中，“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”是一个重要的项目，2023年度已举办了第二次活动。该项目旨在将本公司一般不对外销售的传感器、通信模块等电子元件提供给初创企业和大学，以征集创造未来世界的创意，并力图实现这些创意。

我们为通过遴选的企业提供从原型制作支持到技术建立、量产准备和业务扩张等一系列商业化支持，致力于共同开发符合市场需求的新服务和新解决方案。令我感到欣慰的是，本次活动的应征申请数量比以往有所增加，创意也更加丰富多样。

此外，在访问海外各国的企业和技术研究机构时，我发现一些国家和地区在创新和未来成长性方面仍然具有巨大的潜力。我希望将该项目扩展到日本以外的其他国家，因缘际会，预计在2024年度，我们将在保加利亚共和国举办“KUMIHIMO”活动。我们的第一步是提高本公司的知名度，今后我们将继续努力拓展国际影响力。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
> 技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

技术负责董事致词

促进工程师的活跃度

人才是推动新技术与创新的源动力。在此背景下，接受不同价值观和优秀品质，以促进多样性和包容性意识，这对培养工程师至关重要。关注每位人才的思维倾向（如行为模式和思维定势）与技术的培育密切相关。虽然专注于某一技术领域并具备极高专业性的工程师十分重要，但拥有多个技术领域经验的工程师更能在职业生涯中产生化学反应，从而发挥协同增效的作用。

然而，对个别工程师而言，这种转变可能会引发焦虑，因为这意味着他们需要暂时放下现有的专业领域。为了应对这一挑战，本公司设有多样化的职业发展计划，包括针对新人、中坚力量和管理层候选人的培训制度，以及为海外新人提供的实务培训。同时，我们还推出了“风险留学计划”，允许员工在高风险企业中获得实践经验。

在必要时，公司会通过人员轮岗的方式提供支持。我希望工程师们能充分利用这些机会，以提升自己的能力和水平。我们的目标是通过为工程师提供积累多样经验的机会和多元化的职业规划，激发他们的意识，培养符合要求的人才，使其在与客户及共创合作伙伴的对话中，不遗漏任何一粒创新的种子，并在组织中发挥引领作用。

通过创新
创造社会价值和经济价值良性循环

在迄今的事业活动中，本公司专注于智能手机和汽车等成长型市场，成功扩充了产品开发和生产体系，实现了显著增长。在我们所定位的挑战领域——环境和全人健康领域中，本公司同样从解决社会问题出发，持续扩展电子产品领域，并涌现出多个优秀案例。

在环境领域，作为脱碳措施，我们将自身的事业所和工厂作为实证模型，引入并验证自有产品，积累数据，并将可再生能源和节能效果“可视化”。通过向客户展示产品的便利性和价值，我们正积极推动相关业务的发展。

在全人健康领域，我们推出了一系列可持续措施，涵盖新医疗和保健器械的发布。值得强调的是，这些器械中使用的关键元件均由本公司自主研发和制造。

此外，我认为村田积累的特有技术在生物技术领域也具有广泛应用潜力。目前，在工业领域，有益微生物被广泛应用于医药品和食品的生产及环境净化，但现有的微生物培养方法仅能培养自然界中存在的约1%的微生物。通过将本公司所拥有的设备设计技术应用于生物技术领域，我们成功培养了剩余99%的未培养微生物中的多种微生物。这表明本公司有潜力利用自身特有的技术，在新的领域创造出新的商业模式。



我们将着眼于未来的商业机遇，切实推动现有事业领域内技术的研发，同时继续投资于村田尚未稳固的新事业，以为未来的成长做好准备。作为“Innovator in Electronics”，我们将从长远角度出发，追求可持续的价值创造，进一步加强技术开发，并通过与外部的共创进行创新，为实现富裕社会贡献力量。感谢大家的支持，期待未来的共同发展。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

- 价值创造流程
- 经营资本
- 竞争力
- Vision2030和中期方针2024
- 三层资产组合经营
- 商业机遇
- > 技术负责董事致词
- TOPICS助力解决社会问题的新措施
- 村田的重点课题
- 通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
- 通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
- 通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
- 利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

TOPICS 助力解决社会问题的新措施

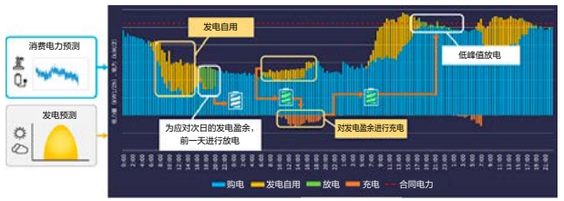
综合可再生能源控制解决方案“efinnos”

“efinnos”是一种综合可再生能源控制解决方案，用于高效运营自发自用的太阳能发电。预测发电和用电情况，利用AI吸收多余电力※1并降低峰值电力需求※2，从而提高可再生能源的使用率并降低电力成本。村田正在日本国内各事业所逐步引进“efinnos”，作为其实现100%可再生能源供应计划的措施，并利用所获得的知识和数据来改进其产品和运营。公司将从2024年7月开始对外销售，并使用验证数据向客户提供优良的效果模拟。

※1 太阳能发电产生的电力中，未使用部分存储在蓄电池中，当需求超过发电量时，可以释放存储的电力以补充供电。
※2 当预计用电量将大大超过发电量时，可以使用电力过剩时蓄电池中存储的电力来降低峰值电力需求。

efinnos

自发自用降低峰值 太阳能发电用于自耗。多余的电力存储在蓄电池中，用于负荷过大时降低峰值需求



“efinnos”的运行示意图

村田独特性的来源

- 独家的控制算法，利用了村田在蓄电池方面的丰富专业知识，以及从2021年起在日本多个据点根据不同的电力需求趋势和区域特征在各种条件下进行的系统构建和使用
- 在上述基础上，为客户提供全面的引进和使用支持
- 在加入RE100的同时，积极促进整个供应链的GHG减排活动

轮胎内置用射频识别标签有助于运输行业的数字化转型

与Michelin公司合作开发的轮胎内置用射频识别标签具有稳定的通信性能，并且耐用性足以满足轮胎的使用寿命。根据与该公司签订的轮胎内置用射频识别标签和轮胎集成相关授权协议，该产品将提供给国内外轮胎制造商。在日本，卡车司机短缺，运输公司需要减轻交货和检查等配送以外业务的负担。在欧洲，ESPR※1和数字产品护照制度※2等环保措施的推广使人们越来越关注确保产品的可追溯性。射频识别有望作为数据载体发挥重要作用，可提高从轮胎制造到物流、销售和维修的管理效率。此外，它还可以用于正确废弃轮胎和提高回收率，有助于实现循环型社会。

※1 ESPR（Eco-design for Sustainable Products Regulation）：一项法规，要求生产商在产品设计阶段必须满足耐用性、可维修性和可重复使用性等要求。
※2 数字产品护照制度：记录产品可持续性信息（如所用原材料、制造商、可回收性和拆卸方法）并支持追踪的制度。



与Michelin公司合作开发的轮胎内置用射频识别标签

村田独特性的来源

- 由于采用了更小的模块和独家的天线设计，具有高耐用性，在轮胎制造和行驶过程中也可使用
- 支持基于高频知识的通信性能评估和通信环境的构建

村田式医疗与保健器械的产品开发

村田CPAP MX

这是一种帮助患有阻塞性睡眠呼吸暂停综合征的成年患者呼吸的医疗设备。通过自主设计主要部件，公司提供了一款轻薄小巧的CPAP设备，可为各种患者提供优良的呼吸控制，实现治疗效果和舒适度，并可在任何地方舒适使用。

Moni-Patch 深部体温传感器系统

这是一种可在手术前、手术中和手术后连续使用，以无线方式测量深部体温的医疗设备。通过采用公司独家的算法和热敏电阻（温度传感器），我们提供了一种微创深部体温计，减轻了患者和医务人员的负担。

※ 本登载信息可能包含医疗器械的信息，但这些信息的对象是各位股东和投资者等，不存在吸引客户和医学建议的目的。



村田CPAP MX



Moni-Patch深部体温传感器系统

村田独特性的来源

- 村田迄今为止培育的核心技术，如小型化技术、传感技术、通信技术和流体控制技术
- 实现独特的高质量产品制造
- 通过产品实现追求安全、高效和便捷性的创新

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
> TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

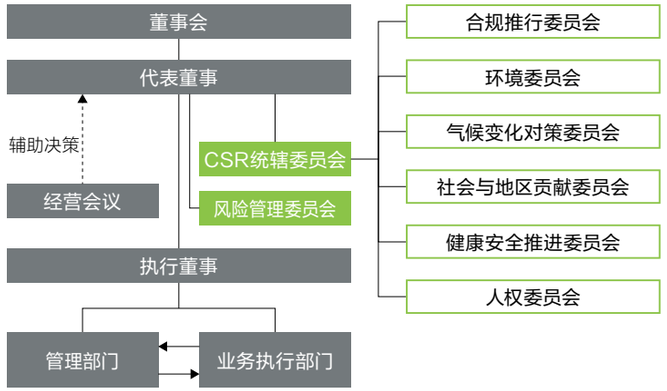
SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

村田的重点课题

村田提出的“Vision2030”的理想姿态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，从而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。
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，以此为实现可持续发展社会做出贡献，并创造利润。为此，我们以社会课题为起点，从“通过事业对解决社会课题的贡献”和“通过整个企业活动解决社会课题的措施”这两个角度设定了13个重点课题、推行了措施。

推行体制

村田为了构建CSR管理体制和设定活动方向，设置了CSR统辖委员会，致力于持续且有计划地推进整个公司的CSR经营。
此外，在CSR统辖委员会下设置了六个下属委员会，负责讨论需要跨组织活动的CSR主题。另外，还会定期向董事会汇报重要事项等活动的进展。



锁定重点课题的流程

STEP 1 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

STEP 2 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

STEP 3 在由代表董事社长担任委员长的CSR统辖委员会上进行多次讨论，锁定重点课题并在董事会上做出决定

CSR统辖委员会
为使可持续发展相关措施等CSR经营能持续有计划地推进而设置，是负责公司内部的CSR宣传渗透和对外部的一元化应对的委员会

风险管理委员会
对于会影响事业活动的全公司风险，在认识和评估其内容之后，审议相应对策的委员会

合规推行委员会
审议和决定整个集团合规推进基本方向的委员会

环境委员会
推进有效的活动以解决整个集团环境问题的委员会

气候变化对策委员会
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的委员会

社会与地区贡献委员会
支持和推进整个集团社会和社区贡献活动的委员会

健康安全推进委员会
推进有效的活动以解决健康经营和安全卫生问题的委员会

人权委员会
跨组织解决整个价值链上的人权问题的委员会

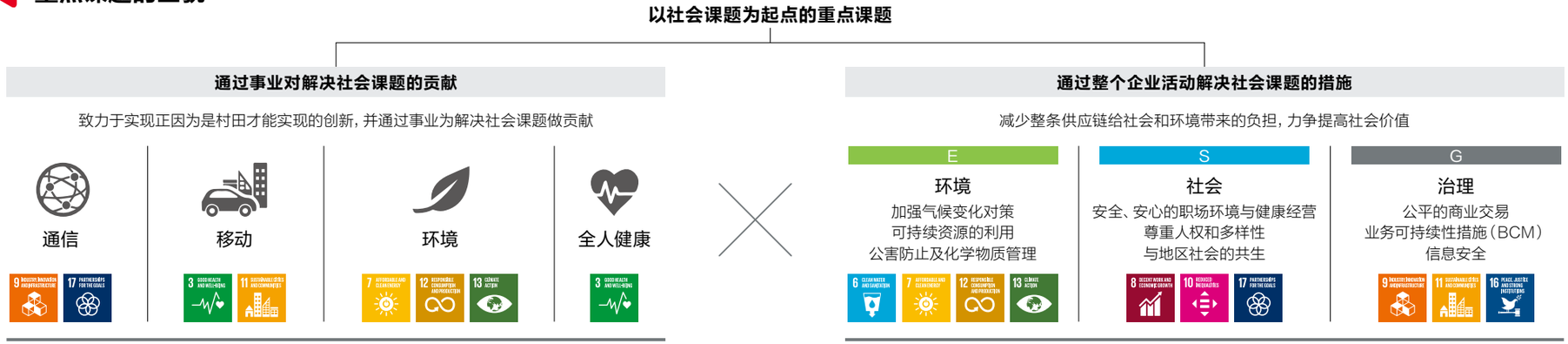
Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
> 村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

村田的重点课题

重点课题的全貌



通过事业对解决社会课题的贡献

重点课题	设定重点课题的背景	村田提供的社会价值
通信	着眼于5G和6G的通信系统发展，应用的多样化、数字化转型和物联网的发展等，通信成为丰富人们生活的不可或缺的社会基础设施，今后也将为解决社会课题发挥重要的作用。村田将其设定为重点课题，旨在今后也持续不断地为因通信技术发展而扩大的社会基础设施建设做贡献。	● 通过稳定供应搭载于众多通信设备的市场占有率高的产品，促进电子产业稳定发展 ● 通过提供先进的产品，升级通信系统，拓展应用
移动	以城市化发展、工作方式变化、日益严重的环境问题等为背景，汽车本身的形态正在发生巨大变化。面对移动领域中多样化的客户需求，村田将其设定为重点课题，旨在为实现安全、安心的交通社会以及实现多种移动方式和服务相融合的社会做贡献。	● 通过稳定提供高质量、高可靠性的产品，普及新能源汽车，实现脱碳社会 ● 通过提供与自动驾驶技术发展相应的高功能、高可靠性的产品，提高汽车安全性，如驾驶辅助系统等 ● 提供有助于预防交通事故和解决物流行业课题的小型、高性能产品和解决方案
环境	以气候变化为首的环境问题威胁着人类和地球的健康，同时也影响着村田的业务、客户和整条供应链。为实现可持续发展社会，村田将其设定为重点课题，旨在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。	● 通过使产品变得轻薄短小，节省使用材料和包装材料，以及减少制造和运输相关的能源消耗 ● 通过提高产品性能，减少电子设备的元件点数，改善能源效率 ● 通过有效利用电池和电源以及用模块和传感器监测环境，促进发展脱碳社会和循环经济 ● 将本公司在流程改善过程中获得的节能与可再生能源技术以及生产知识向公司外部推广
全人健康	随着人口老龄化的加速，预防医学和增强体质方面的措施得到广泛推行，同时，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。村田将其设定为重点课题，旨在为实现所有人都能度过健康富裕人生的社会做贡献。	● 通过提供小型、高质量的产品，加快医疗保健领域的数字化进程 ● 将村田的产品和技术相结合，提供有助于可视化和人们行动变化的解决方案

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
> 村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE 面向未来（目标）

通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—

	重点课题	重点课题的目标姿态和设定背景	中长期目标		2023年度实绩
环境	加强气候变化对策	**按照RE100※1和SBT※2进行事业运营，力争削减产品制造中的温室气体。** 近年来，气候变化在世界各地引起了各种环境问题。村田将其设定为重点课题，旨在遵循着作为经营理念的公司信条的精神，以从本公司的环境措施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，为社会实现脱碳化做贡献。	2024年度目标	温室气体排放量（Scope1+2）：与2019年度相比减少20%（128万t-CO_2e以下） 可再生能源的导入比率：25%	●采取了推进节能和可再生能源利用、购买可再生能源证书等措施，2023年度的Scope1+2为105万t-CO2e（与2019年度相比减少34.6%），Scope3为368万t-CO_2（与2019年度相比减少17.9%），可再生能源导入率为36.5%。 ●与RENOVA公司签订了虚拟PPA※6，强调额外性，并已开始运营。 ●决定投资由苹果公司牵头的Restore Fund，旨在创造高质量的碳信用额度。 加强气候变化对策 响应TCFD
			2030年度目标	温室气体排放量（Scope1+2）：与2019年度相比减少46%（87万t-CO_2e以下） 温室气体排放量（Scope3）：与2019年度相比减少27.5%（325万t-CO_2以下） 可再生能源的导入比率：75%	
			2035年度目标	可再生能源的导入比率：100%	
			2040年度目标	温室气体排放量（Scope1+2）：碳中和	
			2050年度目标	温室气体排放量（Scope1,2,3）：碳中和	
	可持续资源的利用	**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。** 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。村田将其设定为重点课题，旨在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。	2024年度目标	可持续的资源利用比率※3：较2021年度实绩（约15%※7）改善1% 循环资源转化率※4：较2021年度实绩（36.0%）改善5%	●对实际情况进行了调查，并计算了基准年度2021年度和2022年度、2023年度的实绩。2023年度的可持续的资源利用比率约为15%※7，循环资源转化率为39.6%。 ●委托第三方机构根据ISO 14021标准检验树脂多层基板中使用的内层铜箔材料是否为100%可回收利用产品，确保其可靠性。 ●决定投资R Plus Japan，旨在通过跨行业合作建立一个从原材料到使用和废弃的塑料循环利用体系。 可持续资源的利用
			2030年度目标	可持续的资源利用比率：25% 循环资源转化率：50%	
			2050年度目标	可持续的资源利用比率：100% 循环资源转化率：100%	
	公害防止及化学物质管理	**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。** 近年来，各国都加强了环境管制。村田将其设定为重点课题，旨在为了通过促进先于这些管制的措施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。	2024年度目标	重大环境突发事件发生数：0件 VOC※5排放量：低于2021年度排放量 停止在具有清洁用途的化学品中加入特定的VOC。	●2023年度发生了四起重大环境事故※8，针对所有事故都采取了预防再次发生的措施。此外，为了降低发生重大环境事故的风险，重新审查了风险评估方法并开始实施。 ●为实现2024年度的VOC减排目标，制定了措施和时间表，并已开始实施具体措施。 ●为消除清洗用化学制品中含有目标VOC的情况，制定了措施和时间表，并已开始实施具体措施。 污染预防和化学物质管理
			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%	

※1 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 S cience 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。
※3 在24种主要的高枯竭风险资源中，使用可回收利用材料的重量百分比。 ※4村田的排放物（废弃物+有价物）作为循环资源再利用的比例。
※5 Volatile Organic Compound 挥发性有机化合物，是大气污染的元凶之一。 ※6 Virtual Power Purchase Agreement 该体系交易可再生能源电力的环境价值而非电力本身。是一种采购具有额外性的可再生能源的方式。
※7 可持续的资源利用比率是估算值，因为它是根据公开的可回收利用率信息计算得出的。
※8 向场地外排放化学物质超过环境法律限制或引起当地居民不安的事故（村田还记录了行政处罚和指导范围之外的级别，以认真应对污染预防）。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
> 通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—

	重点课题	重点课题的目标姿态和设定背景	中长期目标		2023年度实绩
社会	安全、安心的职场环境与健康经营	**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。** 村田重要的价值观CS、ES的基石是“员工的身心健康”。村田将其设定为重点课题，在这个认识的基础上，旨在推进包括安全、安心在内的健康经营。	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% 主观性健康观※1：80%（非常健康的回答至少占14%）	●2023年度没有发生重大死亡工伤事故，每1000名员工的工伤事故率（村田自己的标准，包括不需暂停工作的工伤）为1.28。 ●2023年度的起火事故数量比2019-2021年度的平均值降低30%。 ●2023年度的主观健康观为77%。 安全、可靠的工作场所和健康管理
			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 主观性健康观：80%（非常健康的回答至少占20%）	
	尊重人权和多样性	**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。** 正如公司经营理念“供应特有产品贡献文化发展”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。在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。	2024年度目标	海外间接部门员工※2在其他据点的工作经验比率：7% 女性管理人员占比：4%（村田制作所） 遵循人权管理体系，将PDCA循环推广到各事业所。	●2023年度海外间接员工在其他据点工作的比例为6.2%。公司积极为员工提供在全球其他据点工作的机会。 ●女性管理人员的比例（仅限村田制作所）为4.0%。 ●为了在集团内部建立劳动人权遵守体系，遵循人权管理体系，在国内外的事业所实施运用。 ●以“人权委员会”为主体，在供应链中开展了人权尽职调查，包括本集团工厂和供应商。 尊重人权　多样化人才积极发挥作用
			2030年度目标	海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率：10% 女性管理人员占比：10%（村田制作所）	
	与地区社会的共生	**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。** 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，我们作为地区社会的一员，致力于各项贡献活动。近年来，由于事业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措施，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。	2024年度目标	重与地区群众的交流，开展促进解决地区课题的贡献活动。	●依照为社会和地区做贡献的活动指南，了解了集团各公司对所在地区的影响以及地区的课题与需求，积极主动地计划和实施了贡献活动。 ●从2019年起，与当地教育机构等合作，开展实践型编程培训“动起来！！机器人老师”，以上门授课的方式，帮助孩子们通过解决自身问题来掌握编程思维能力和逻辑思维能力。2023年度，来自20所学校的828名儿童参加了该课程。 与社会和地区共存
			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贡献活动。	

※1 不是通过健康检查等数值结果，而是以主观评价来衡量自身健康状况，并通过正面回答率进行评估。　※2 不包括从日本派往海外的员工，仅针对海外当地员工。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-1 目标
价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
> 通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—

	重点课题	重点课题的目标姿态和设定背景	中长期目标		2023年度实绩
治理	公平的商业交易	**力争保持严重违反“公平商业交易”事件零发生、作为企业持续受到社会信赖。** 村田在《CSR宪章》及《企业伦理规范・行动指南》中规定了与交易伙伴的公平交易、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，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。	2024年度目标	<反垄断法> 在全球范围内渗透和贯彻法律法规、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。	<反垄断法> ●为确保公司内部关于防止违反反垄断法的规定和程序得到正确执行，在全球范围内加强了该公司内部规定和程序的内部宣传等。 ●在国内外提供了实践性的反垄断培训。 <收受贿赂> ●推进了防止收受贿赂管理体系的进展。 ●为提高员工对收受贿赂的认识，努力加强收受贿赂相关员工培训。 推进合规
			2030年度目标	<反垄断法> 在全球范围内渗透和贯彻法律法规、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零发生。	
	业务可持续性措施（BCM※1）	**在日本国内外事业所和工厂构建BCM体制，做好防灾等准备。** 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，推行业务可持续性措施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，在这个认识的基础上，我们将其设定为重点课题。	2024年度目标	在日本国内事业所和工厂完善具备必要项目的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。	●加强了BCP，如在日本国内重新评估了自然灾害可能对各事业所和工厂的基础设施造成的损害，并据此评估了每个工序的停工和恢复时间，以及制定了预先应对计划，防止中断向客户供应产品。 ●在海外，根据各国的自然灾害风险，以与日本国内相同的方式修订了BCP。 加强风险管理
			2030年度目标	在全公司范围内构建BCM，以便在灾害发生时，未受灾的据点能够迅速展开合作，保证村田集团整体的事业连续性。 各个事业所和工厂都应自主实践通过定期演习等验证并改善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	**我们的目标是通过日常执行信息安全风险管理的PDCA循环，将风险降到理想程度，从而避免判断为可能会造成重大影响的事件的发生。** 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。为了让各位利益相关者放心，必须要对作为村田竞争力源泉的技术信息和经营信息等企业机密、保管的个人信息，以及由交易伙伴、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，在认识到其重要性的基础上，我们将其设定为重点课题。	2024年度目标	判断为可能会造成重大影响的事件数：0件 员工教育实施率※2：100%	●2023年度，没有发生任何认为可能造成重大影响的事件。 ●2023年度的员工培训实施率为100%。 ●为了应对新的和现存的风险，并保持和提高信息安全水平，公司将继续根据国际标准（ISO27001）采取人力、技术和物理措施。 信息安全
			2030年度目标	判断为可能会造成重大影响的事件数：0件 员工教育实施率：100%	

※1 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。 ※2 实施率=实施的据点数÷总据点数

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
> 通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—
利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（目标）

利益相关者参与

村田重视与客户、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对话，在与各位的交流中认真听取宝贵意见，并将其运用在经营和事业活动中，由此达到与利益相关者共创价值的目的。通过对话与利益相关者建立信赖关系，并与各位创造新价值，为实践公司理念和实现可持续发展社会做出贡献。

利益相关者	与利益相关者的关系	参与方式	参与的具体示例
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交流方式，努力把握客户的需求。用这种活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赖关系。	● 营业活动中的交流 ● 商品展会、在线研讨会 ● 网站、社交媒体	■把握客户需求的交流活动 参加日本国内外的众多展会，以把握客户需求。在村田展位上重现客户遇到困难的情形，由工程师们演示如何使用本公司产品解决这些问题。此外，为了满足客户对非面对面交流的需求，公司举办了网络研讨会（在线研讨会），客户可以使用PC或智能手机在任何地方参与，公司还通过会员制门户网站提供服务。通过加强与客户的面对面和虚拟沟通，快速准确地把握客户的需求，并根据他们的烦恼和要求开发优秀的方案和产品。
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，我们正在推进双向沟通。	● 社长方针说明会 ● 员工调查 ● 员工培训（阶层教育、理念教育等） ● 与董事的对话会 ● 内部门户网站、内部宣传报 ● 内部举报制度、咨询窗口 ● 劳资协商	■利用公司内部门户网站推进Vision共鸣活动 利用公司内部门户网站推进Vision共鸣活动，旨在促进员工对Vision2030和中期方针2024的理解和共鸣，提高积极性，并改善相关信息的可访问性。2023年度，公司发表了一篇基于座谈会的文章，在座谈会会上，管理层和来自日本国内外的员工分享了他们对Vision2030的解读和实现理想姿态的见解。通过传达管理层重视的主题以及他们希望传递给下一代的精神，并在全公司内部分享从员工的角度对Vision2030的看法，他们觉得哪些部分存在问题或疑问，以及他们如何在整个公司内将其付诸实践，使每位员工都能找到自己与Vision的联系，并将实现理想姿态当作自己的责任，创造契机采取行动。 
股东、投资者	村田致力于及时、公平、准确地向股东和投资者披露信息。同时，为实现持续成长和提高中长期企业价值，积极地与股东和投资者开展建设性的对话。	● 面向证券分析师和投资者的说明会（信息说明会、ESG说明会、财务业绩说明会） ● 面向个人投资者的简报会 ● 工厂参观会 ● 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）	■促进与股东和投资者的建设性对话 制定了与股东和投资者进行建设性对话的方针，并通过IR活动努力将企业价值最大化。每年与投资者和分析师进行500多次对话的同时，根据对话过程中获得的股东和投资者的意见，在2023年度，在IR说明会上为外部董事和资本市场之间的对话创造了机会，并组织大家参观港未来创新中心的活动，旨在加深对本公司技术和新事业措施的理解。公司还致力于扩大信息披露，包括发布IR说明会的录像、改进说明会的材料以及为个人投资者举办说明会。
供应商	村田为了确立与供应商相互信任、共同繁荣的关系，十分重视沟通。我们与供应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。	● 日常采购惯例中的供应商应对 ● 供应商专用网站 ● 为供应商开设的咨询窗口 ● 对供应商召开说明会并开展问卷调查 ● 对供应商的现场监查 ● 与供应商的对话会	■减少整个供应链中环境影响的措施 公司通过环境方针说明会向供应商介绍村田的环境目标以及措施案例，作为气候变化对策和可持续的资源利用等环境方面采取的措施。公司还与供应商举行一对一对话会，举行活动听取供应商对减少环境影响等问题的看法以及对村田的期望和要求。公司将从这些活动中接收到的供应商的意见，与采购部门和业务部门以及可持续发展推进部门等其他相关部门共享，努力在整个供应链上提升经济价值和社会价值。
地区社会的民众	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措施，并利用各种交流方法加强沟通，构建良好的信赖关系。	● 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 ● 上门（出差）授课和开设电子工作教室	■通过上门授课协助职业培训 公司正在努力拓宽理工科人才的职业选择范围，并向孩子们传授成为社会人要做的心理准备和工作的乐趣。2023年度，富山山田制造所（富山县）为县内初中开设了上门授课课程，作为职业培训的一环。授课讲师由初中提名，共有16所学校提名了我们。本公司内部多名技术和设计等不同专业领域的员工担任讲师，分享了自己的知识和经验。参加课程的学生表示，该课程激发了他们对产品制造的兴趣，也让他们有机会思考未来的职业发展。 

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-1 目标

价值创造流程
经营资本
竞争力
Vision2030和中期方针2024
三层资产组合经营
商业机遇
技术负责董事致词
TOPICS助力解决社会问题的新措施
村田的重点课题
通过整个企业活动解决社会课题的措施—环境—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—社会—
通过整个企业活动解决社会课题的措施—治理—

> 利益相关者参与

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

公司本部长致辞



通过优化运营资本，与利益相关者共同创造价值，致力于成为持续发展的企业

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　南出　雅范

积极推动确立竞争优势的构建举措

作为长期愿景“Vision2030”实现理想状态的第一阶段，本公司在“中期方针2024”中，致力于通过创造社会价值和经济价值的良性循环，推动经营活动，为实现富裕社会做出贡献。

2023年度是“中期方针2024”的第二年，销售利润同比下降2.8%，至16,402亿日元，营业利润同比下降27.8%，至2,154亿日元。然而，中华圈的库存调整已见底反弹，特别是在智能手机相关领域，核心产品电容器在移动设备和智能手机市场的销量有所增加，事业环境呈现出复苏迹象。

然而，在利润方面，新冠疫情期间锂离子二次电池需求激增后出现回落，库存调整时间比预期更长，需求大幅减少，导致利润下滑。同时，由于竞争环境变化，设备等有形固定资产发生了495亿日元的减值损失，进一步加剧了利润的下降。

Index

前言　Murata value report 发行的目的

SECTION 01　积淀

SECTION 02　社长致辞

SECTION 03　面向未来
03-2　成长战略
> 公司本部长致辞
中期方针2024
资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件

SECTION 04　支撑经营的基础

SECTION 05　数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

公司本部长致辞

2024年度，受移动领域需求增长及各应用领域库存调整带来的元件需求回升影响，销售利润预计将上升。同时，随着产能利用率的提升及成本削减措施的推进，营业利润也有望增加。

目前，我们正从生产效率和固定成本两方面着手，重建电池业务，并在管理层面进行密切监控。为推动业务重组，我们将强化产品制造这一核心优势，并加速生产流程和材料的标准化。

如上所述，2023年度的经营状况十分严峻，但我们正按照“中期方针2024”的计划，稳步推进设备投资以实现增长。针对主力产品增产、研发投入和供应链双轨化等已实施的前期投资即将见效。我们将努力抓住AI相关需求增长等下一次技术革新机遇，确立竞争优势。

另一方面，战略投资的走势低于“中期方针2024”的计划，主要是由于在上一个中期方针期间，我们提前完成了对Resonant公司的收购。

为了优化资产组合，我们将根据以ROIC和市场成长率为核心的产品投资组合图，针对低于一定标准的产品进行商业可行性评估，并制定改进计划，定期监测其进展。基于假设思维方法，我们会对未来可能发生的情况进行预判和准备，并根据变化灵活调整方向。在确认假设是否发生变化以及战略是否需要相应调整后，将这些假设纳入改进计划中。

另一方面，在过去一年中，我们在提升社会价值方面也取得了显著进展。特别是在环保领域，我们通过节能和引入可再生能源等措施，稳步减少温室气体（GHG）排放。此外，本公司的一个特点是使用自家产品于自家工厂，工厂在引入可再生能源方面也取得了成效。截至2023年末，我们在日本及海外的六个据点实现了100%的可再生能源引入率。此外，我们在推动国际倡议“RE100（可再生能源100%）”时，原计划在2050年实现100%使用可再生能源，但由于取得了超预期的进展，目标已提前至2035年。在可持续资源利用方面，我们还与供应商合作，积极推进横向回收MLCC的PET薄膜及芯片元件包装材料的塑料化措施。

虽然这些措施会产生一定成本，但我希望能在提升社会价值的同时，通过推动行业领先的活动来增强业务的竞争力，实现差异化，从而在未来创造经济价值。作为行业龙头企业，我们将发挥领导作用，与利益相关方共同创造价值，例如与行业协会合作，推动资源利用的标准化措施。

此外，我们认识到创造社会价值进而实现经济价值需要较长时间，因此有必要建立制度以缩短这一时间差，推动事业部门的发展。为此，我们在2023年度引入了内部碳定价（ICP）制度，将温室气体（GHG）排放成本纳入管理会计损益中。虽然ICP已反映在投资经济计算中，我们还引入了可持续发展投资促进制度，放宽了投资回收期的判定和特别投资配额，以促进投资。我们正努力在整个集团范围内率先创造社会价值。

作为长期愿景“Vision2030”实现理想状态的第一阶段，我们将继续将“中期方针2024”中的中期经营课题具体化，包括“推进经营改革”、“升级资产组合管理”、“确立强健的经营基础”以及“面向2030年的筹备”，并构建相应的框架。

P.38 中期方针2024 资本分配方针

全力提高收益性和资本效率

自公司创立之初，我们就在管理会计制度中引入了资本成本和ROIC的概念。尽管我们的组织和制度不断发展，但基本方针始终如一，我们将继续努力。

公司2024年度的经济价值目标之一是“ROIC（税前）达到20%”，而2023年度的实际水平为10.0%。主要原因是销售收入和利润率低于预期，设备投资成本增加，以及在地缘政治风险加剧的情况下，为了稳定采购而推进供应链的双轨化，导致资本占用增加，从而降低了资本效率。

为提高收益性，我们将依托事业可行性评估流程，努力改善低利润的业务。CFO的职责是探讨如何实现价值创造，并为此提供支持。事业可行性评估流程便是方法之一。截至目前，对于连接模块和层压型锂离子二次电池业务的重新评估，我们已经确定了方针和应对措施。此外，我们还将在这一体系下重组锂离子二次电池业务。

此外，为了提高资本效率，我们正在进行多项流程改革，例如以智慧工厂为目标推进数字化转型（DX），缩短从研发到量产的时间，推动制造流程和材料的标准化，以及实现供应链可视化。同时，我们还在现场推进各种活动，彻底降低生产损耗，提高成品率和设备利用率。现场管理能力是本公司的优势之一，我们将通过一系列措施持续提升资本效率，从而提高ROIC。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
> 公司本部长致辞
中期方针2024
资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

公司本部长致辞

保持一致性，强化经营资本

本公司拥有以下经营资本：“人力资本”、“组织资本”、“制造资本”、“知识与技术资本”、“客户与合作伙伴资本”以及“财务资本”。这些经营资本自公司创立以来，通过践行我们的经营理念而得以培育和长期积累，是未来价值创造的重要源泉。

我们高度重视将管理理念融入我们的商业模式、经营管理系统和组织结构，并最终落实到每位员工的行动中，以确保全公司的一致性。同时，与时俱进也至关重要，我们将持续回顾经营资本，并关注其强化的可能性。

通过强化经营资本，我们可以谋求“实现三层资产组合经营的升级”。

从三层资产组合经营与经营资本的关系来看，第一层是以电容器和电感器为核心的“标准产品业务”。在这一层级中，需要充分发挥制造资本，并持续完善知识与技术资本。这要求我们进行大量前期投资，并与财务资本相结合。我们将进一步提升技术优势，并通过增加环境价值等方式加强和扩展这一优势。

第二层是以模块和设备为核心的“特定用途业务”。在这一层级中，我们利用第一层开发的技术资本，通过与客户指定的用途相匹配来提供价值。在战略投资方面，我们最关注的是第二层业务。2021年度，我们已对收购的Resonant公司和Eta Wireless公司进行了经营整合，但我认为仍需进一步投资，以实现第二层业务的差异化。

在第三层，即“创造新的商业模式”中，我们的目标是增加软件内容，以在第一层和第二层中提供更多价值，并作为平台提供商在更大层面上发展。为满足客户的潜在需求，我们需要转变现有的经营资本，从外部引进公司内部缺少的人才和技术，并与新的外部合作伙伴共同创造。

这三个层级并不是相互独立的，而是以相互影响的方式共同发展。我们将利用三层资产组合结构进行经营，创造价值。

强化企业功能，推动价值创造

我认为价值创造的故事应与所有举措保持一致并相互关联，这一点至关重要。为实现理想姿态，我们通过以下措施之间的联系来讲述这一价值创造发展商业模式、调整资产组合、强化公司治理体系，使这些措施更具可行性，同时引入与业绩挂钩和增强与股东的一体感的薪酬体系。

此外，我认为，通过清晰的价值创造故事与资本市场进行对话，可以提高基本盈利能力，增强经营透明度，降低资本成本。在对话中获得的意见和见解将反馈给公司内部，以强化经营资本。要提升公司的企业价值，并提高我们在股票市场的声誉，例如提升PBR等指标，我认为建立这样的循环非常必要。

为此，IR功能、支持管理层决策的财务规划和分析（FP&A）功能，以及支撑组织与人员的企业职能，作为公司与资本市场之间的桥梁，显得愈发重要。本公司将管理职能集中于企业总部，涵盖经营战略、财务、投资者关系（IR）、人力资源、总务、宣传、公关、可持续发展、知识产权、法务及信息技术（IT）等各领域，确保高效协同与统一管理。我意识到，我的职责是强化这些功能，为整个公司创造价值。



我希望提升与利益相关者对话的质量，通过“Vision2030”中提出的“与利益相关者共创价值”来实现企业价值的最大化。

今后也请多多指教和支持。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-2 成长战略

> 公司本部长致辞

中期方针2024
资本分配方针

中期方针2024的进展情况

各事业战略 电容器

各事业战略 电感器、EMI滤波器

各事业战略 高频、通信①

各事业战略 高频、通信②

各事业战略 高频、通信③

各事业战略 能源、动力

各事业战略 功能元件

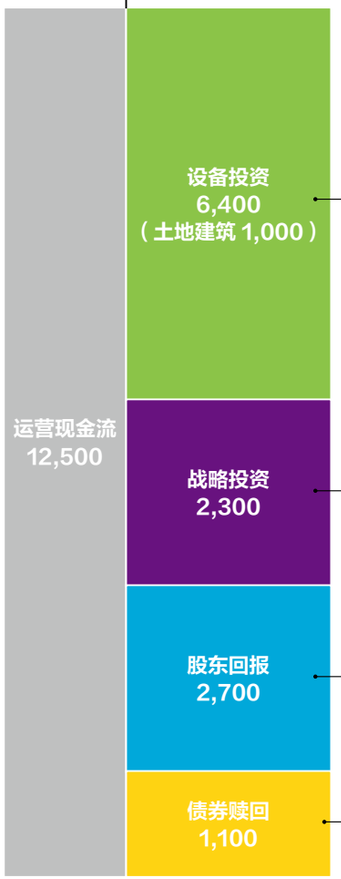
SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

中期方针2024　资本分配方针

中期方针2024 计划
（单位: 亿日元）



设备投资

设备投资正在按计划进行。2022年度投入了2,080亿日元，2023年度投入了2,195亿日元，2024年度计划投入1,900亿日元。
公司主要投资土地和建筑，以及提高组件产品的生产能力，为中期元件需求的增长做好准备。



出云村田制作所（岛根县）
电容器新生产大楼 预计2026年3月竣工



无锡村田电子有限公司（中国）
电容器新生产大楼 预计2024年4月竣工



Murata Electronics (Thailand), Ltd.
电容器新生产大楼 预计2023年3月竣工



Murata Manufacturing Vietnam Co., Ltd.
电感器新生产大楼 预计2023年8月竣工



小诸村田制作所（长野县）
高频模块新生产大楼 预计2023年1月竣工

战略投资

基于对社会变化以及伴随而来的商业机遇和风险的预测，公司从长远角度出发，积极促进将环保措施、技术获取和IT基础设施升级等领域的投资定位为战略投资。

	2022年度 实绩	2023年度 实绩	2024年度 预测※1	2022–2024年度 3年累计 预测※1
环保投资※2	约40亿日元	约60亿日元	约350亿日元※3	约900亿日元※3
并购等成长投资	约40亿日元	约60亿日元		
其他（IT基础设施升级等）	约160亿日元	约180亿日元		
战略投资总额	236亿日元	297亿日元		

※1 预测数据截至2024年9月。　※2 实绩和业绩预测中的设备投资金额包含环境投资。
※3 预测数据中不包含并购等成长投资。

股东回报

公司将努力以约30%的股息支付率实现至少4%的DOE（股本股息收益率）。
公司将适时收购库存股，作为给股东回报的手段，旨在提高资本效率。此外，2022和2023年度支付的股息总额为1,865亿日元。此外，公司将在2024年度收购价值800亿日元的库存股。

考虑收购库存股等额外回报的因素

手头流动资金比率
约2.5至3.5个月的销售额
▶ 额外的成长投资和战略投资
有无投资机会
▶ 未来现金流预测
当前股价水平

债券赎回

品种	评级（R&I）	发行日期	发行总额	利率	赎回日期
第二次无担保普通公司债券	AA+	2019年1月24日	600亿日元	年利率0.15%	2024年1月24日
第三次无担保普通公司债券	AA+	2019年9月10日	500亿日元	年利率0.06%	2024年9月10日

Index

前言　Murata value report 发行的目的
SECTION 01　积淀
SECTION 02　社长致辞
SECTION 03　面向未来
03-2　成长战略
公司本部长致辞
> 中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04　支撑经营的基础
SECTION 05　数据

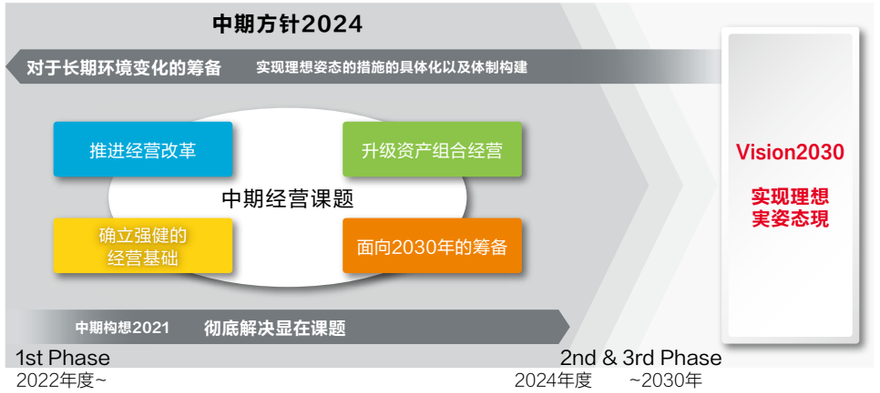
SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

中期方针2024的进展情况

中期方针2024

中期方针2024的定位是，实现“Vision2030”中提出的理想姿态的第一阶段。中期方针2024制定了经济价值目标和社会价值目标，促进社会价值和经济价值的良性循环，加快推行措施，为实现富饶社会做出贡献。

此外，为了在解决已显现出来的经营课题的同时，以长远角度捕捉环境变化，并进行反推，从现在开始切实地推进必要筹备，中期方针2024提出了“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”四点，作为应在3年内切实取得成效的中期经营课题。



中期方针2024年的措施和成果

中期经营课题	措施和成果
推进经营改革	●推进措施应对以社会课题为起点的重点课题（重要性），并引入新的经营管理制度，以提高可持续性 ●作为确保实现自主分散式组织的措施，在事业计划管理流程中引进假设思维方法，实施预算制定、事业中期计划制定、业务评估流程调整 ●为构建新一代数字平台和基础设施，除了整理课题、制定概念和计划、实施PoC（Proof of Concept）以外，还将促进培养公司内部意识以及获取和培训数字化转型人才
升级资产组合经营	● [第一层] 加强尖端技术和扩大产能，为中长期元件需求增长做好准备，以及成立合资公司MF Materials株式会社（宫崎县），促进原材料稳定供应体系的构建 ● [第二层] 加强现有公司内部技术和通过并购获得差异化技术，为提高业绩做准备 ● [第三层] 第三层业务的社会实施案例稳步增加，今后的挑战是扩大规模
确立强健的经营基础	●促进提高社会价值指标提出的“ES”和“多样性”，并在日本国内外制定和实施选拔培训计划，旨在培养未来的干部人才 ●消除产品制造现场的浪费，使用智能技术和数字化提高生产效率，以及促进人才培养以支持全球生产体系和现场的改进 ●引入业务风险评估机制，以加强质量保证和质量控制体系，支持质量管理和三层资产组合管理
面向2030年的筹备	●推进“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”等旨在创造和加速创新的与公司外部的共创活动，以及通过“预备项目”和“η（艾塔）项目”等，推进具有超长期未来反向预测意识的技术和事业开发 ●加强营业和营销能力，满足多样化的客户需求 ●推进BCM系统的建设，如建立东京物流中心，以及推进供应链的双轨化 ●加强风险管理，应对地缘政治风险等未来的管理风险

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
> 中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

中期方针2024的进展

经济价值目标

	2022年度 实绩※1	2023年度 实绩	2024年度 业绩预测※2	中期方针2024 目标
销售收益	16,868亿日元	16,402亿日元	17,000亿日元	2万亿日元
营业利润率	17.7%	13.1%	17.6%	20%以上
ROIC（税前）※3	14.6%	10.0%	13.8%	20%以上

※1 自2023年度起，公司自愿采用国际财务报告准则（IFRS）取代之前的美国会计准则。为了便于比较，2022年度的数据已根据国际财务报告准则（IFRS）进行了修订。
※2 该数据基于本公司于2024年4月26日公布的2024年度合并业绩预测。
※3 ROIC（税前）=营业利润÷期初和期末平均投资资本
（有形固定资产、使用权资产、商誉、无形资产+库存+营业债券-营业负债）

中期方针2024目标的进展

- 根据2024年度业绩预测，预计2024年度的经济价值目标将无法达成
- 【销售收益】 将汽车电气化的进展视为商业机遇，自上一个中期方针以来，移动领域的销售额稳步增长。另一方面 ，由于智能手机和PC等民用设备市场的库存调整时间延长，元件需求下降幅度大大超出预期
- 【营业利润率与ROIC（税前）】 尽管公司努力降低成本和提高生产效率，但元件需求下降导致工厂产能利用率下降，锂离子二次电池事业等的收益提升也出现延迟 ，以及为准备未来在电子产品领域的扩张而进行的前期投资导致资本周转率下降，这些因素都产生了影响。

社会价值目标

		2021年度 实绩	2022年度 实绩	2023年度 实绩		中期方针2024 目标
环境	温室气体排放量（Scope1+2）	降低12.7%（140万t-CO_2e）	降低16.4%（134万t-CO_2e）	降低34.6%（105万t-CO_2e）	通过节能、可再生能源和购买证书等措施，提前一年实现了2024年度的中期目标。 P.60 加强气候变化对策（TCFD）	对比2019年度降低20%（低于128万t-CO_2e）
	可再生能源的导入比率	21.3%	23.7%	36.5%		25%
	可持续的资源利用比率※1	约15%※4	约15%※4	约15%※4	对实际情况进行了调查，并计算了基准年度2021年度和2022年度、2023年度的实绩。 P.63 可持续的资源利用	较2021年度实绩改善1%
	循环资源转化率※2	36.0%	36.0%	39.6%		较2021年度实绩改善5%
多样性	海外间接部门员工※3	3.0%	5.3%	6.2%	公司积极为员工提供在全球其他据点工作的机会。 P.50 强化人力资本“多样化人才积极发挥作用”	7%
ES	在其他据点的工作经验比率	68%	—	66%	开展组织调查，并根据结果继续考虑和实施产品制造行动计划。 P.51 强化人力资本“敬业度”	70%以上

※1 在24种主要的高枯竭风险资源中，使用可回收利用材料的重量百分比。 ※2 村田的排放物（废弃物+有价物）的循环资源转化重量比例。
※3 指海外当地员工，不包括从日本派遣到海外的派驻人员。 ※4 可持续的资源利用比率是估算值，因为它是根据公开的可回收利用率信息计算得出的。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
> 中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（成长战略）

各事业战略

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。



商业机遇	● 随着汽车电子化的发展和人工智能的扩大，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事业环境变化

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事业成长。

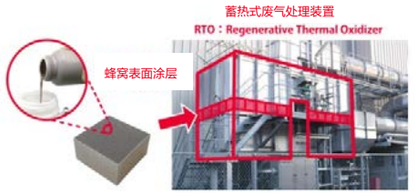
3 通过持续创造创新和全球销售网络，保持高市场份额

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

在MLCC生产据点引进采用耐热陶瓷催化剂材料的蓄热式废气处理装置用于废气处理

本公司是全球首家利用陶瓷电容器材料设计技术将开发的废气处理用耐热陶瓷催化剂材料应用于蓄热式废气处理装置（RTO），并引进至无锡村田电子有限公司（中国）、出云村田制作所（岛根县）和野洲事务所（滋贺县）。由此，在处理VOC※1等废气的过程中，化石燃料消耗量最多可减少53.0%※2，这一效果已在过去的引进实绩中得到验证。
今后，本公司在MLCC生产据点全面推广该催化剂的同时，作为创造社会和经济价值良性循环的措施，也将对外销售这种催化剂。



※1 Volatile Organic Compound 大气污染的原因之一
※2 根据本公司标准，比较一定时期内的平均燃料消耗量。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
> 各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

电感器、EMI滤波器

电感器（线圈）

电感器通过使电和磁相互作用实现转换电压、稳定电流等功能。电感器与电容器、电阻器一样，是电子电路的基本元件。与电容器相同，是在各种电子设备中大量使用的电子元件。



商业机遇	● 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措施，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。

※Q是Qualit y Fact or 的缩写。Q值越高，电感器的特性越强

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5到10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8个据点的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”。

TOPICS

提供应对汽车市场变化的解决方案

本公司正在致力于扩大在车载通信技术领域备受关注的高速车载接口和兼容PoC※的电源线用电感器的产品阵容。PoC通过一根同轴缆线传输车载相机等的视频数据和电力，其应用正在不断扩展，旨在减少车辆中使用的缆线数量并减轻重量。本公司产品能够减少以往需要多个并用的电感器的数量，有助于整个系统的小型化并节省空间，以及降低总直流电阻。
除了产品开发，公司将继续根据标准提供优秀的元件组合，并为EMC措施提供支持，今后也将继续应对汽车市场的变化，以满足多元化的客户需求。

※ Power Over Coax 一种传输方法，将信号线和电源线合并到一根同轴缆线中。

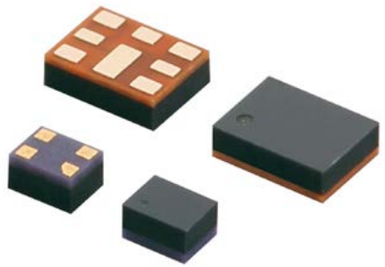
Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
> 各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

高频、通信①

表面波滤波器（SAW滤波器）

表面波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。



商业机遇	● 5G 发展带来的通信市场扩大 ● 物联网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
竞争对手	太阳诱电（日本）、Qualcomm（美国）、Qorvo（美国）、Wisol（韩国）、好达（中国）等
优势	● 丰富的产品阵容、高市场份额 ● 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
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 **通过实现高附加价值产品的差异化、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，以此应对同行各公司的崛起。

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**

由于物联网化的普及，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

受竞争环境变化影响的表面波滤波器事业的战略

虽然智能手机的生产数量从2022年起逐渐复苏，但增长仍然缓慢，高端和低端产品之间的两极分化日益严重。其中，表面波滤波器的需求同样增长迟缓，与竞争对手的竞争越来越激烈。高端终端不断朝着高功能、高封装密度方向发展，模块搭载比例也在提高，因此面向模块的、特性优异的小型表面波滤波器的需求也在增加。另一方面，虽然低端终端正在朝着商品化的方向发展，但随着通信的日益先进，对制造难度更高的产品的需求也在增加。

在这种情况下，我们将在高端产品中使用I.H.P.技术和XBAR技术等差异化技术，继续追求在满足低损耗和高衰减等高特性需求的同时，满足对小型化的需求，以实现高封装密度，同时继续加强我们在低端产品领域的成本竞争力。通过推进这些措施，确保在行业内的高市场份额。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
> 各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件

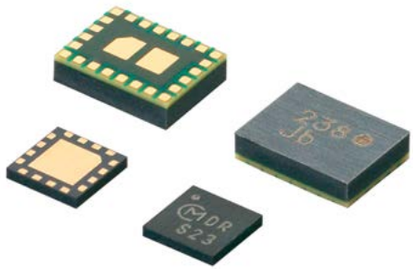
SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

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。



商业机遇	● 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
竞争对手	Skyworks Solutions（美国）、Qorvo（美国）、Qualcomm（美国）、Broadcom（美国）等
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
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，实现事业成长**

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，抓住商业机遇。

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

通过使生产进度“可视化”，提高生产现场应对变化的能力

高频模块是为满足客户需求而开发的定制产品，因此必须具备高品质和灵活的供应能力。在高频模块事业中，本公司的优势在于将半导体器件（功率放大器（PA）、低噪声放大器(LNA)、开关等）和被动元件（滤波器、电容器、电感器等）的差异化技术相结合和与客户的磨合，为每位客户提供优秀且具有竞争力的定制产品。
为了进一步提高竞争力，公司正在完善过去一直在进行的工厂的“可视化”，并进一步加快将其转变为智慧工厂的进程，同时也在尝试引入本地5G网络，并在工厂内进行验证测试。今后也会在集团的其他工厂内开展，努力提高生产效率和推进数字化转型。

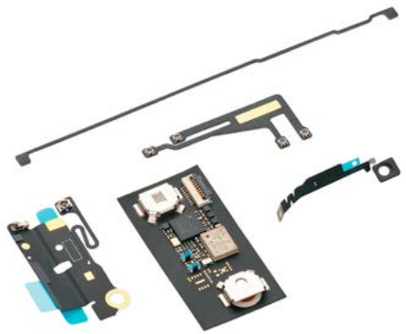
Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
> 各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

高频、通信③

树脂多层基板（多层LCP产品™）

多层LCP 产品™，是用LCP（液晶聚合体）薄片堆叠而成的树脂多层基板。它具有优异的高频特性，可通过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。



商业机遇	● 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解决课题
竞争对手	臻鼎科技（台湾）、台郡科技（台湾）等
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 ● 通过推广使用可回收利用材料减少对环境的影响
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 **推进面向新事业领域和新客户的销售规模扩大活动**

村田不满足于现有事业领域的收益，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**

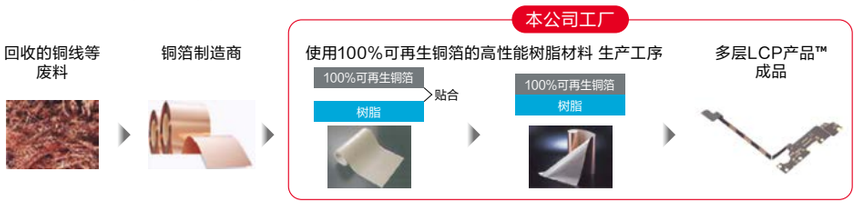
我们将持续开展提高生产效率的活动，以此强化产品制造能力和成本竞争力。此外，公司将积极构建供应链以实现可持续的资源利用。

TOPICS

使用可回收利用材料增强产品的竞争优势

经第三方机构认证，多层LCP产品™中使用的内层铜箔材料是“100%可回收利用环保产品”，这证明表示减少环境影响的环境标签符合ISO14021国际标准。此外，公司与供应商合作，将其投入实际应用，并已开始批量生产。通过与供应商合作，公司将积极构建供应链以实现可持续的资源利用，并为公司的产品提供竞争优势。

多层LCP产品™中采用可回收利用材料的措施



Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
> 各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

能源、动力

锂离子二次电池

村田的锂离子二次电池分为3种，即圆柱型、层压型以及锂一次电池的缩小型。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。



	锂离子二次电池　圆柱型
商业机遇	● 电动工具、园艺工具、吸尘器的无线化、脱碳化（电池、电机取代汽油、发动机） ● 天然能源的运用、自产自销和停电时等情况下备用蓄电池需求的提高
竞争对手	三星SDI（韩国）、LGES（韩国）、松下（日本）、TDK（日本）、EVE（中国）等
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
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 ● 全球环境管制和贸易管制导致整个电池行业供应链混乱

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 **将村田的环境贡献事业确立为事业基础**
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，在环境领域获得商业机遇。

3 **及时投资、强化产品制造，构建起稳固的事业基础**
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

事业重建和新领域的挑战

在锂离子二次电池事业方面，由于库存调整开始长期化导致需求下降，进而导致收益下降，在2023年度，圆柱型锂离子二次电池设备等的减值损失达495亿日元。在这种情况下，为了实现未来的成长，我们采取了各项措施来强化事业基础和扩大“环境”领域的事业。为通过加强产品制造来减少生产损失，以及利用村田在产品制造和R&D方面的技术能力和专业知识，公司将进一步强化和重新分配经营资本，包括转换人员配置等，以强化事业基础。此外，公司将加快引进蓄电池，以期在公司内部实现100%可再生能源采购，同时，公司将利用在此过程中积累的知识和技术，开发新的解决方案，从而在“环境”这一充满挑战的领域扩大事业。



Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
中期方针2024 资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
> 各事业战略 能源、动力
各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

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。



商业机遇	● 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
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
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
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、物联网、全人健康市场的成长，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，以应对不断扩大的商业机遇。

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

传感器具有多品种少量生产的特点，我们将建立适当的生产流程，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。

TOPICS

扩大面向移动和自动驾驶市场的功能器件产品的阵容并获得第三方认证

本公司为移动和自动驾驶市场提供各种产品，包括以MEMS惯性传感器为主的各种传感器和时钟元件。2024年3月，公司发布了用于工业设备的6DoF小型高精度封装MEMS惯性传感器，面向自动驾驶市场的MEMS惯性传感器产品也在开发中。在时钟元件领域，公司计划于2024年秋季发布2016尺寸的晶体谐振器，该产品非常适合自动驾驶等需要高温运行和高精度的用途。
此外，本公司于2024年2月获得了汽车功能安全※标准“ISO 26262”的开发流程认证。这将使本公司提供的根据公司开发流程开发的传感器和时钟元件等用于功能安全的产品具有很高的安全性。
今后，为实现移动市场的自动驾驶，公司将继续为提高市场成长可期的建设设备和无人机的姿态稳定性和自定位精度做出贡献。

※ 功能安全:指通过在车辆电气和电子系统采取应对故障的安全措施，将驾驶员、乘客、行人等受到的伤害降低到可接受范围的概念。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-2 成长战略
公司本部长致辞
资本分配方针
中期方针2024的进展情况
各事业战略 电容器
各事业战略 电感器、EMI滤波器
各事业战略 高频、通信①
各事业战略 高频、通信②
各事业战略 高频、通信③
各事业战略 能源、动力
> 各事业战略 功能元件
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化人力资本

旨在培育与时俱进的员工和组织

执行董事
ESG・HR统括部
统括部长
户井 孝则



人力资本措施的基础——经营理念

本公司在人力资本方面的见解和措施源自我们的经营理念，即社训。我们非常重视每位员工对经营理念的理解与实践。这种重视成为我们牢固企业文化的基础，追溯至2004年实施的“组织文化改革”。

当时，IT泡沫已结束，公司的业绩却停滞不前，内部信息流通不再顺畅，导致公司出现了“大公司病”。为了阻止事态进一步恶化，我们首先重拾经营理念。我们意识到每位员工的“干劲与成长（ES）”至关重要，因此将其与客户满意度（CS）一起置于价值观的首位。

其中一个举措是开展由员工组织的培训，以促进管理层与员工之间的直接对话，管理层也开始积极访问工厂。这样一来，员工有更多机会了解经营战略与管理层的想法，而管理层则能从一线获得真实反馈，从而拉近了彼此的距离，改善了信息流通。这些措施至今仍在继续，帮助建立起一种自下而上的文化，鼓励所有员工无论职位高低都勇于提出挑战。

公司制定了“Vision2030”，概述了企业的理想愿景，并正在努力升级三层资产组合管理，作为公司的成长战略。随着电子领域的不断扩大，应用将更加多样化，客户结构也将发生变化。这要求我们在重新定义元件的同时，不断改进我们的贡献方式，从而进行创新，大幅提升生产率和创造力。我们必须摒弃基于过去成功经验的思维定式，勇于改变我们的工作方式和结构，以迈向下一个成长阶段。作为“拥有技术和产品制造能力的村田”，积极培养多样化素质的人才，并根据事业资产组合进行合理运用是非常重要的课题。我们将大胆实施这些措施，以实现变革。

例如，随着日本劳动和生产人口的减少，必然会加速公司向海外扩展生产的趋势。我们应通过在一线分享和发展村田特有的措施等各种情况下理解他人并与之互动，从而在全球范围内充分发挥组织力量，优化事业和生产。因此，村田鼓励员工积累全球经验。公司还在推进一些政策，例如将新员工的工厂实习扩展到海外据点，为他们提供更早积累经验的机会，或让他们参与海外业务，体验多样化的工作方式。

以此为例，今后公司将继续重视以长期职业发展为基础的人力资源管理。为了实现“Vision2030”的创新创造，我们必须汇聚多样化的人才，鼓励每个人自主思考和行动，在组织中发掘个人力量，接受多样化的价值观。我们的目标是打造能够相互影响、共同与时俱进的员工和组织。

社会价值目标

	2024年度目标	2030年度目标
海外间接员工在其他分公司的工作经验比例	7%	10%
员工敬业度肯定回答率	70%以上	76%以上※

※ 高于全球高绩效公司的平均水平。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
> 强化人力资本
强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化人力资本

在村田，我们高度重视全球每位员工对“经营理念”的理解与践行。正是基于“经营理念”所形成的共同行动与思考方式，使得志同道合的“人”汇聚一处，齐心协力朝着共同的目标前进。这种协作构成了我们作为“组织”得以完成各项工作的核心动力，而这些工作仅凭个人的力量是难以实现的。村田的人力资本正是这种“组织力量”的最大优势，它推动了独特的创新，使我们持续为社会繁荣贡献力量。

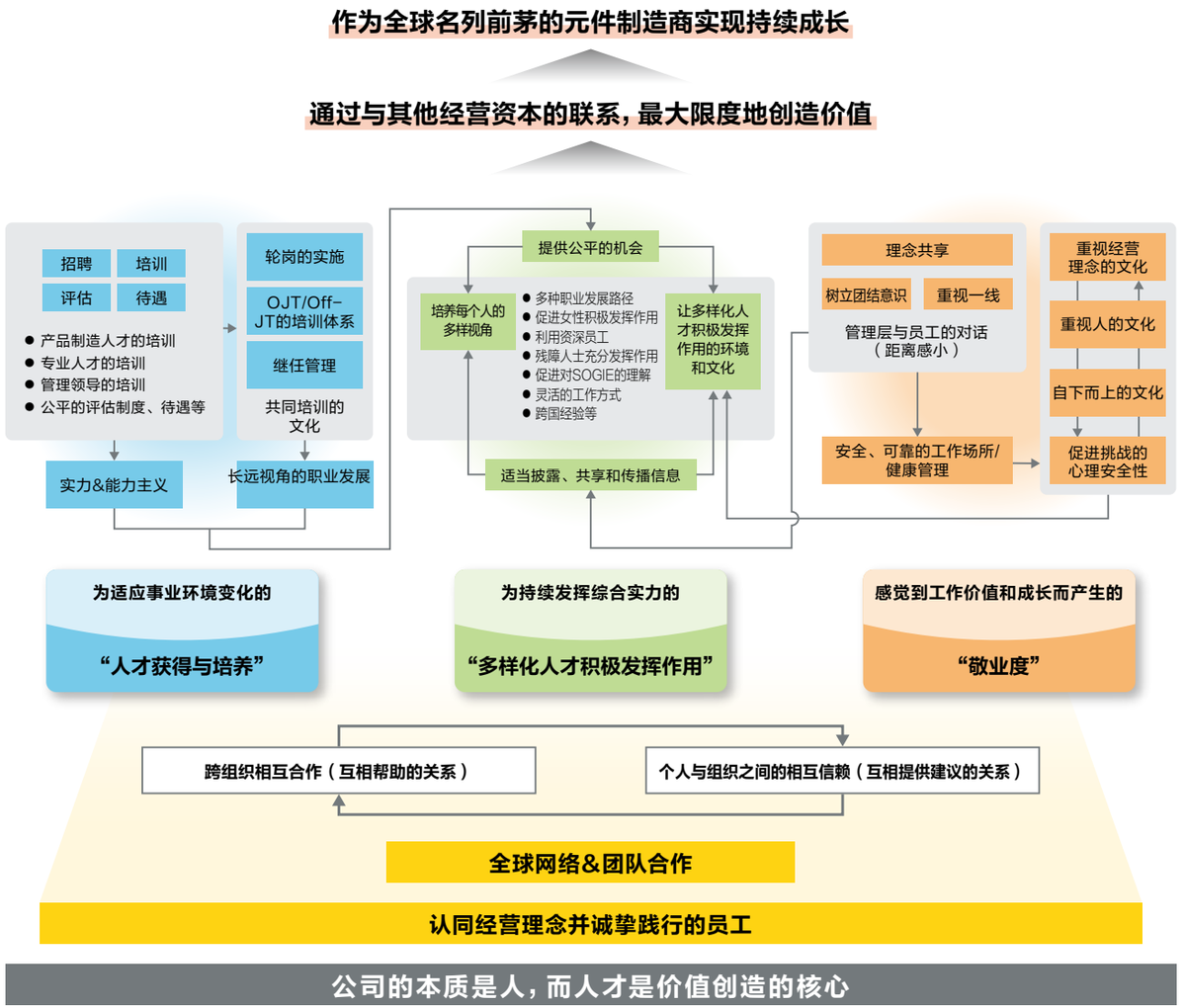
“组织力量”是支撑村田持续成长的关键优势，今后这一点也将不变。然而，在瞬息万变的商业环境中，如何将每位员工的个体能力与组织的力量有机结合，比以往任何时候都更加重要。 为此，公司提出了以进一步巩固村田人力资本，实现Vision2030的三大支柱作为核心战略。

■ 人才获取与培养
公司将继续以长期职业发展为核心进行人力资源管理，积极引进在资产组合管理方面具备关键优势的人才，并为员工提供以长期发展为导向的培训和多元化经验机会。

■ 多样化人才的发展
村田致力于培养个人与组织的创新能力，重视打造“能够让多样化人才发展的环境与文化”，同时“培养每位员工具备多元化的视角”。通过这两方面的努力，推动多样化人才在公司内的积极贡献。

■ 敬业度
我们秉持“当每位员工感受到工作的价值和个人成长时，敬业度自然提升”的理念，通过调查分析各部门的需求与问题，持续推动自我革新。此外，我们将继续专注于“打造安全、可靠的工作环境”和“促进健康管理”，这些措施对提高员工敬业度至关重要。

安全、可靠的工作环境与健康管理



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
> 强化人力资本
强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化人力资本

人才获取与培养

我们认为，为员工提供丰富的经验和培训机会，促进他们的发展是实现公司可持续增长的基础。对于以产品制造为核心价值创造的村田而言，培养产品制造人才是一个重要课题。我们将继续加强对“现场改善人员”的培训，确保他们能将制造现场的“科学管理”付诸实践并落实改进；同时，也将强化“维护技术人员”的培训，以确保他们能够为设备维护和工序的稳定运行作出积极贡献。

近年来，随着事业的发展，“制造监督人员”的工作范围不断扩大，所需的技能水平也随之提升。因此，我们认为有必要创造机会，让员工能够专心学习，因此设立了“制造道场”。我们努力加深对主管职责的理解，并建立了一套以技术技能和人际技能为重点的制造主管培训体系。最初，这项措施只在一家工厂实施，但随着参与意愿的增加，我们已开始在其他据点推广。

今后，我们将继续为每位员工创造机会，让他们在感受到工作价值的同时实现个人成长，并提供超出客户预期的价值。

相关人员的评论



富山村田制作所　生产技术开发部
稻叶夏实

在参加制造道场之前，我未能发现并提出改进方案和问题。

然而，在“道场”中，我实际学习了如何在模拟生产线上引入标准化工作，了解了现场独特的视角，并掌握了改进的理念。

此外，我还亲身体验了如何利用我提出的改进方案来解决现场问题，深切感受到了改进带来的快乐。



模拟生产线上的改进情况

多样化人才的发展

村田致力于创造一个公平的环境，使那些能够利用自身优势和专长积极贡献的人才能够获得成长和发展的机会，无论其性别、国籍或是否有残障。作为这项努力的一部分，我们从长远角度支持职业发展。例如，在2023年度，我们设立了新的职级，让员工能够逐步挑战综合岗位，从一般岗位晋升到更高层次的岗位。同时，我们重视跨国经验，以培养多样化的视角。我们为员工提供机会，让他们从早期阶段就开始通过海外工作积累全球经验，希望他们通过这些不同的经历实现成长，并为公司的发展做出贡献。

随着经营环境日益复杂，未来不仅需要具备强大领导力和管理技能的人才，还需要能够充分利用其先进专业知识和多样化经验来推动创新的人才。村田将继续改善工作环境，提供适当的待遇，以鼓励每位员工感受到工作的价值并取得成长。

■ 海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率

作为促进拥有不同经验的人才发展的措施之一，村田正在推动海外间接部门的员工到其他据点工作。村田将继续努力实现这一目标，进一步增强我们在全球范围内的人才基础。

	实绩	目标	
	2023年度	2024年度	2030年度
海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率	6.2%	7.0%	10.0%

■ 促进女性员工发展KPI

村田将促进女性员工的发展视为打破传统规则的关键，并通过设定以下KPI来强化相关措施。为了应对市场、客户需求的重大变化以及商业模式的多样化，我们致力于创造一个公平的工作环境，使所有员工无论性别，都能通过丰富的经验提升能力，并在交流与合作中共同进步。

※仅限村田制作所

女性管理人员占比	2027年度末前达到7%，2030年度末前达到10%
技术类综合岗位招聘女性新员工比例（应届毕业生）	每年度10%
男性员工获得育儿假的比例	2026年度末前达到85%

Index

前言　Murata value report 发行的目的

SECTION 01　积淀

SECTION 02　社长致辞

SECTION 03　面向未来
03-3　为实现战略而实施的资本强化
> 强化人力资本
强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04　支撑经营的基础

SECTION 05　数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化人力资本

敬业度

全公司的经营目标之一是确保“员工敬业度肯定回答比率在2024年度达到70%或以上，在2030年度达到76%或以上”。在2023年度实施的全球调查中，员工敬业度的肯定回答比率较上次调查下降了2个百分点。其中一个原因是“战略和方向”的得分比上次下降了6个百分点。在瞬息万变的事业环境中，我们将努力传播和分享需要深入理解的战略，并加强与现场的详细沟通。

另一方面，在全球范围内，针对上次调查的反馈和活动状态的肯定回答比率较2021年度增加了10个百分点，达到了71%。这主要得益于各个工作场所认真落实了相应的行动，例如根据员工的特点加强职业支持，并在每个据点建立奖励制度。

为了进一步提高敬业度，将改善组织的周期性对话和行动融入日常工作至关重要。为此，从2024年度开始，村田将把全球调查的频率从每两年一次调整为每年一次，并推广落实调查结果的相关措施。

Murata Global Survey 2023调查概要

员工敬业度调查肯定回答比率		
2021年度实绩 68%	2023年度实绩 66%	与上次调查相比（▲2pt） 与全球各行业平均值相比（▲5pt）

相关人员的评论



村田制作所 人才开发部 高级经理
山仲 昌史

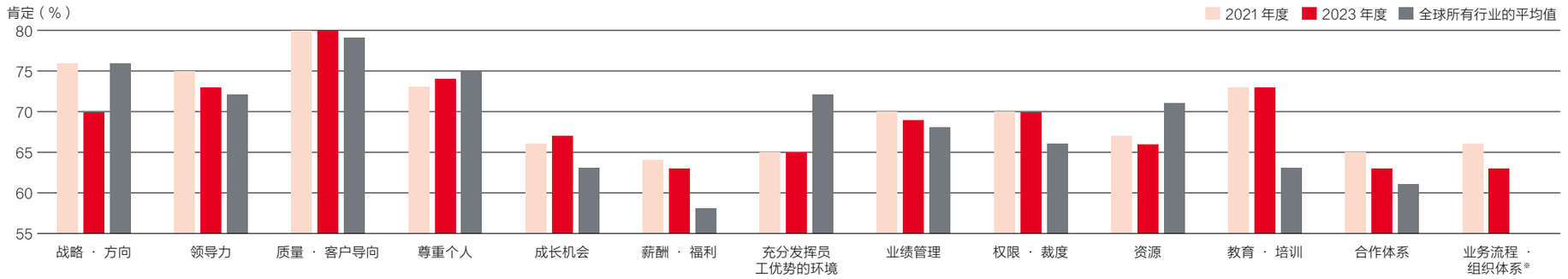
2004年，村田启动了组织文化改革活动，并一直致力于提高员工的敬业度。自2019年以来，我们在全球范围内开展了共同调查，各部门根据调查结果采取了多项改进措施。自2022年以来，我们还定期举办网络研讨会，分享全球范围内成功的活动案例。我们切实感受到，员工更加自觉地思考“希望通过自己让工作场所变得更好”并采取行动的意识正在逐步提高。我们将秉持“人与组织共同改变，村田才能朝着更好的方向不断发展”的理念，继续推动企业文化的改革活动。

在全球召开措施案例分享会

1400多人实时观看了分享会。另外，还发布了视频数据。

【案例介绍】
- 通过提高敬业度来活跃QC小组活动
- 根据员工特质加强职业支持
- 在每个据点建立敬业度奖励制度

调查结果按类别划分的变化趋势（村田全球）



※“业务流程 · 组织体系”的类别包括无法获得基准数据的提问，因此无法与全球所有行业的平均值进行比较。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
> 强化人力资本
强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化制造资本

制造资本的现有优势和为适应变化的重点课题

执行董事
制造统括部
统括部长
桥本 省吾



支撑着村田飞速成长的制造

我长期从事村田的制造工作，认为公司的产品具有以下四个优势。第一，我们是拥有强大现场力的制造组织，各制造部门与业务及开发部门自主合作，推动成本和质量的持续改善，增强了公司的竞争力。第二，在原材料到成品的一体化生产中，公司充分利用其专有技术和管理技术，在供应链管理（SCM）和工程链管理（ECM）两个方面实现高度协调，从而实现技术差异化和高附加值。尤其是，重要的生产设备均由公司自行设计和制造，确保在引进新产品和生产工艺时的质量与成本效益。第三，占公司总产量60%以上的日本国内工厂在这些努力中发挥了主导作用，确保尖端新产品的快速推出，并通过对海外工厂的大力支持，提升了我们的海外实力。第四，随着生产规模的扩大，我们的大规模生产技术得到了不断磨练，从而在成本方面也具备了竞争力。

制造资本的强化方向

今后，为实现长期愿景“Vision2030”，我认为我们需要根据未来环境的变化，持续保持、调整和发展现有的制造优势。因此，我制定了四项制造中期课题，并正在实施具体的措施。

第一项是“通过数字化转型和智能技术，彻底降低成本并提高资本效率”。在生产一线，我们正在积极应用数字技术来可视化生产状态，以及利用人工智能进行质量管理中的图像处理。我们的目标是借助数字化转型技术，将供应链管理（SCM）和工程链管理（ECM）的业务流程升级为更先进的高循环机制，从而进一步提高生产率、减少质量损失，实现无浪费的产品制造。此外，为了提升资本效率，我们需要实现柔性产品制造，即便在大规模生产的情况下，也能灵活应对多品种和数量的变更。

第二项是“加快标准化和横向发展，以实现整体性和自主性的统一”。公司在国内外设有众多工厂，因此将各生产基地的优秀案例和技术诀窍进行标准化，并迅速在全公司范围内推广至关重要。为此，我们通过公司内部的各种技术会议分享信息，并在管理层访问工厂时介绍优秀的改进案例。此外，我们还在公司内部门户网站上宣传与产品制造数字化转型和智慧工厂相关的信息，以促进知识的传播和应用。

第三项是“通过扩大海外生产，强化成本竞争力和供应能力”。随着日本劳动人口的减少，全球竞争环境日益严峻。在电子领域需求有望扩大的背景下，我们将加速在海外工厂的自主改进措施和技术积累，不仅在日本国内，而且在国际市场上，从质量和数量两方面提升我们的制造实力。

第四项是“将制造技术向可持续业务流程发展”。为了实现社会价值目标中的资源循环利用，我们不仅会推进材料技术和生产技术的开发，还将加速在全公司范围内推广各部门和分公司的措施。此外，我们将通过改造工作场所，使不同领域的人才能够积极参与，从而提升员工的幸福感。通过解决这些问题，确保公司的竞争优势，实现可持续制造。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
强化人力资本
> 强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03

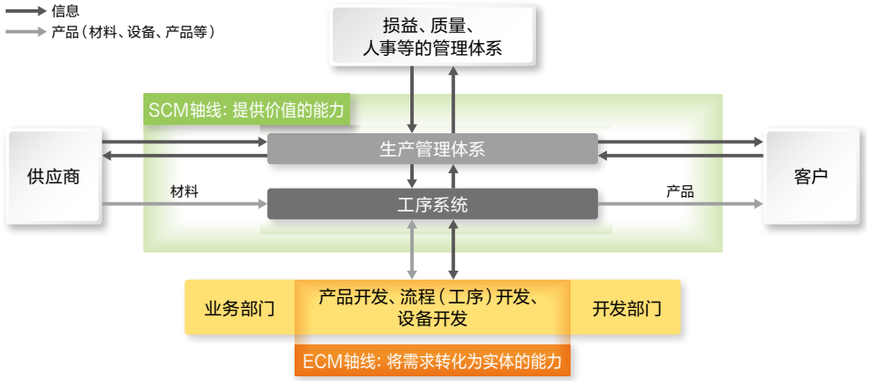
TO THE FUTURE

面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化制造资本

村田将不断强化通过本公司从供应商向客户传递价值的SCM（供应链管理）轴线，以及进行产品开发及其相关的工艺开发和设备开发的ECM（工程链管理）轴线的各个领域，同时通过紧密关联起这两条轴线，以发挥村田的竞争优势，即“将需求转化为实体的能力”和“提供价值的能力”。

产品制造的领域



村田产品制造资本优势

❶ 根植于现场的强烈改善意识和追求高品质的意识

负责盈亏的制造部门与业务部门和开发部门合作，通过高质量的产品制造和持续改善来实现竞争力。

❷ 垂直统一型产品制造以及用以支撑的原有技术 / 管理技术

通过匹配商品设计 / 材料 / 制造方法 / 设备的原有技术，和支撑这些技术的QC / IE等管理技术，实现从原材料到成品的一体化生产，从而创造高附加值并实现与其他公司的差异化。

❸ 通过日本国内生产尽早推出尖端新商品及对海外的大力支持

村田的日本国内生产比例占60%以上。我们正在通过国内工厂的高水平生产技术、IE技术 / 改进能力，尽早推出尖端新商品，并通过日本对海外工厂的大力支持，提高海外的产品制造能力和成本竞争力。

❹ 通过大量生产型生产技术完成成本降低

通过产品小型化带来的批量尺寸的扩大，和与产量增加所适配的设备速度的提高 / 自动化程度的提高，以及采用新的工艺，实现持续的成本降低。

应对未来环境变化的产品制造优势的变化和发展

1 智能手机等的商品化导致的附加值降低

需要将村田的优势即以生产部门为主导的措施标准化，并使其在整个公司内更快速地横向开展。此外，垂直统一型产品制造可能会导致固定成本相对于需求而言过高，因此，发展智能、高效的匹配技术也很重要。

▶ **课题 Ⅰ 通过数字化转型/使用智能技术，彻底降低成本，提高资本效率**

▶ **课题 Ⅱ 加快标准化和横向发展，以实现整体性和自主性的统一**

2 AI和DX的发展

日益进化的数字技术和人工智能的进步能否有效应用于业务活动的高频化和效率提升，将显著影响企业的竞争力。此外，为了提高资本效率，村田需要实现大规模生产的同时，灵活应对多品种、小批量的生产需求。

▶ **课题 Ⅰ 通过数字化转型/使用智能技术，彻底降低成本，提高资本效率**

3 日本国内的人口减少和老龄化

为了在日益加快的日本人口减少和老龄化的背景下把握电子产品领域的更多需求并扩大业务，我们必须通过数字化转型和灵活自动化来降低人力成本，同时提升海外工厂的生产质量和产量。

▶ **课题 Ⅲ 通过扩大海外生产，强化成本竞争力和供应能力**

4 追求可持续的事业运营

在向可持续发展社会转变的过程中，村田需要在整个供应链中发挥领导能力，并改革其生产流程，以寻求效率和低成本，并实现脱碳和资源循环。

▶ **课题 Ⅳ 产品制造技术向可持续业务流程发展**

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-3 为实现战略而实施的资本强化

强化人力资本

> 强化制造资本

强化知识产权

推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

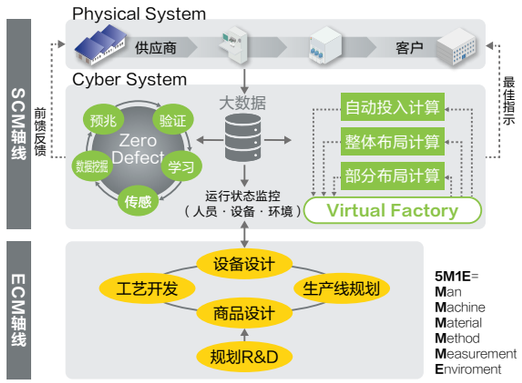
SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化制造资本

应对产品制造中期课题的措施

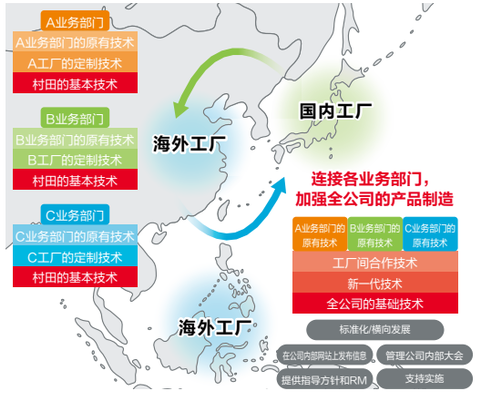
Ⅰ 通过数字化转型/使用智能技术，彻底降低成本，提高资本效率

- 利用CPS（Cyber Physical System）实时防止产品缺陷和生产损失，并从根本上解决问题
- 实现高效的多种类生产和数量品种可变生产的流程化、灵活的自动化
- 通过利用SCM轴的批量生产数据和数字化，有效匹配ECM轴，从而尽早开发新商品和创新流程



Ⅱ 加快标准化和横向发展，以实现整体性和自主性的统一

- 负责盈亏的制造部门每天都在努力自主改进质量和成本，并率先产出最佳实践
- 生产技术（硬件）和IE（软件）等功能主管部门负责横向统辖整个公司的制造和生产技术部门①积累可作为平台的核心技术和专有技术②促进公司内部沟通和利用数字技术有效共享信息③提供实现理想姿态的指导方针和路线图，从而加快标准化和横向发展。

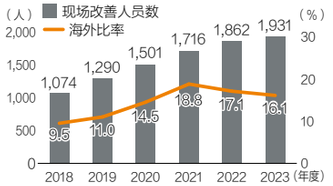


Ⅲ 通过扩大海外生产，强化成本竞争力和供应能力

- 人才是实现卓越产品制造的基础。注力于培养能致力于现场改善的“现场改善人员”。
- 为了在全球范围内发展事业，并继续提供具有成本竞争力和高质量竞争力的产品，应促进海外工厂的自主发展，并提高生产质量和数量。

（具体例子）
- 通过现场改善人员使作业诀窍可视化、标准化和简化，从而加强可实现快速启动的措施。
- 在制造据点较多的中华区域及东南亚区域，成立各个区域的人才培养组织，与日本国内合作
- 制定制造监督、设备保养、IE、生产管理等人才培养计划，促进产品制造人才的培养。

现场改善人员数变化（合并）





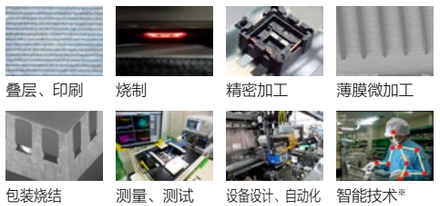
Ⅳ 产品制造技术向可持续业务流程发展

- 生产技术部门负责工艺和设备开发，从新产品开发的早期阶段开始就密切合作，开发、设计并制造具有高经济性、高安全性和高质量的独特内部设备。
- 为了实现脱碳和资源循环，战略性地精炼未来的竞争力即关键技术，并推进具有挑战性的开发主题

（具体例子）
解决“环保”问题，如PET薄膜再利用和散装供应技术开发等

- 解决“充满活力的现场”的问题，如改善现场员工的福利等

生产技术的领域





※通过充分利用机器人、AI等技术，解决提高生产效率和质量等产品制造课题。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
强化人力资本
> 强化制造资本
强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化知识产权

通过强化和利用知识资本为持续成长做出贡献

执行董事
公司本部
法务・知识产权统括部 统括部长 谷野 能孝



村田强化知识资本的方式

我的职业生涯始于知识产权部，随后经历的岗位调动让我对知识产权的价值观有了更深刻的理解。在业务部门，我在艰难的价格谈判中体会到非价格竞争力的重要性；在经营战略部门，我成功实施了多次并购或与其他公司形成联盟；在新业务推进部门，我发现了共创合作伙伴，并深刻体会到信任关系对新业务推向市场的重要性与挑战。我认为，知识产权活动是探索如何在业务中建立竞争优势、如何与合作企业共同创造价值的过程。

自本公司成立以来，我们始终秉承经营理念的精神，坚持不懈地推进技术进步。本公司所属的电子元件行业是一个瞬息万变、需要不断进行技术革新的行业，不允许我们停止稳定的技术革新，即使只是微小的革新。这种危机感也许正是村田坚持不懈努力的基础。未来，为了在不断扩大的电子领域实现更进一步的事业成长，我们将开展与业务活动紧密相关的知识产权工作，兼顾短期与中长期的发展目标，同时积极投资于前期研发活动，重视未来业务的潜在种子。

强化知识产权，以升级三层资产组合经营

第一层围绕核心业务MLCC建立知识产权资产组合，具有较强的竞争优势。这得益于大量专利申请数量建立起来的专利网络和代代相传的秘密技术。通过平衡这些因素建立起来的知识产权资产组合是公司的一大优势。在事业活动中，公司利用知识产权，形成了“技术革新→知识产权保护→通过知识产权制衡其他公司→保持领跑者地位→技术创新”的循环。可能正因为我们是事业领域的领跑者，所以能够在早期阶段获得客户和合作企业的信息，制定自己的事业和开发路线图，从而实现了技术革新。

第二层并非公司单独的技术革新，而是积极获取和组合其他公司的技术和知识产权，以构建能够满足客户各种需求的产品阵容。由于系列数量多，从其他公司引用的次数也多，所以通过第二层的知识产权投资组合能够获得和创造对本公司有意义的技术。我们利用其技术与竞争企业形成了差异化。虽然在这一领域，建立专利网络和积累秘密技术以保持较高的竞争优势十分困难，但我们会不断试错，尝试如何将获得的技术作为附加值的来源吸引客户，以及如何使用知识产权达到该目的。例如，以标准化活动的形式公开部署技术，从而形成市场。我们将有效利用我们拥有的技术，包括差异化技术，以及支撑这些技术的知识产权，以提高公司事业的竞争优势。

第三层需要积极将积累的技术和知识产权与本公司的新领域相结合并加以利用，并将其与开创事业联系起来。为此，与外部的共创至关重要。共创的契机可以是人际关系、公司拥有的商品材料和技术，甚至是公司拥有的知识产权。知识产权是在双赢关系中将共创与事业联系起来的关键要素。我们将继续与相关部门合作，探索如何持有和利用知识产权。

今后，我们将继续通过实践符合事业战略的知识产权活动来支撑事业的稳定成长，同时鼓励有助于为村田创造新价值的创新，为提升企业价值做出贡献。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
强化人力资本
强化制造资本
> 强化知识产权
推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

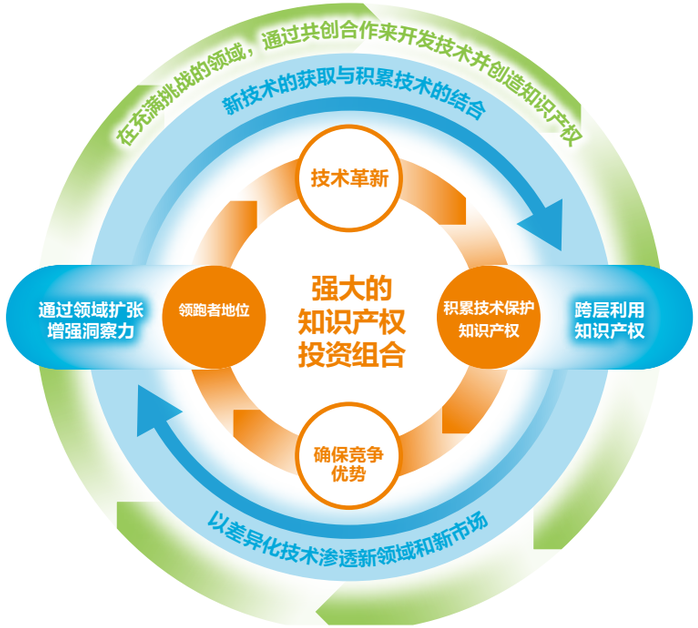
SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

强化知识产权

知识产权小组的组织架构具备两大职能：一是知识产权部，负责与业务部门和开发部门密切合作，制定并执行知识产权战略；二是知识产权规划部，负责从公司层面制定和落实知识产权战略。通过获取和积累适宜的知识产权，能够维持并强化业务的竞争优势，知识产权小组也为业务和开发提供及时支持。此外，小组以实现自主分散型的组织运营为目标，致力于合理化公司层面的提案和治理。

村田的知识产权利用概念图

如概念图（下图）所示，村田的知识产权创造及其利用方式依赖于三层资产组合中各层次和各业务的特性。本公司的优势在于能够跨越不同层次，灵活运用积累的技术、知识产权和业务经验，实现更有效的知识产权利用。



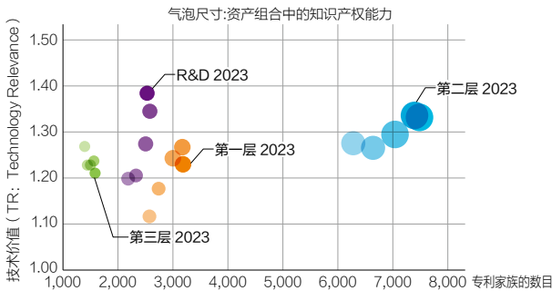
实施与经营战略联动的知识产权投资

村田致力于实施与业务和经营战略相联动的知识产权投资，推动公司整体的资产组合经营。为此，我们不仅在核心领域进行必要的投入，还持续投资于环境与全人健康等具有挑战性的领域，旨在创造新的商业机遇。

此外，对于已执行的投资，我们通过知识产权关注度评分、与投资效率基准的比较、存续期限及各分类的构成比等指标，客观评估全公司及各业务的资产组合，并持续优化战略与各项活动。

通过这种方式践行知识产权战略并形成PDCA循环，逐步构建理想的知识产权资产组合。同时，通过在董事会会议上汇报相关活动，并在管理会议上进行讨论，进一步加强治理。

对三层资产组合中每一层知识产权能力的分析



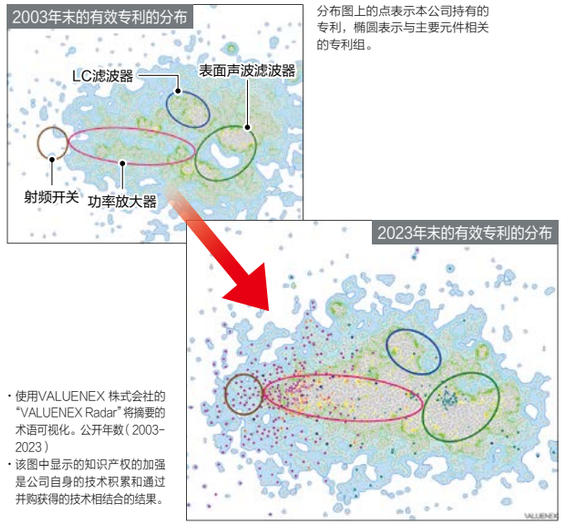
资产组合中的知识产权能力和TR指使用LexisNexis®PatentSight+计算的本公司截至2023年12月31日持有的专利。TR表示本公司持有的每项专利被其他专利引用的频率（引用次数）的指标平均值。TR是根据一组具有相同的公开年份、申请国和技术领域的专利组的相对值计算出的。气泡尺寸表示专利家族的数目、上述TR和市场价值指标以及知识产权活动的强化计算得出的总价值。浅色气泡表示每个资产组合的知识产权能力以及过去五年TR的变化。

通过与事业战略联动的并购加强持有的知识产权

2在第二层业务中，通过将获得的技术与积累的技术相结合，实现了与竞争企业的差异化。为了应对无线通信技术的升级，村田通过将并购和后续PMI流程中获得的技术与积累的技术相结合，努力加强其事业竞争力、技术和知识产权。

在并购中，公司不仅从业务角度，还从知识产权角度进行多方面的投资决策。通过实施与各业务相配套的知识产权活动，确保了业务的竞争优势。

高频模块主要部件中本公司知识产权的变迁



- 使用VALUENEX 株式会社的“VALUENEX Radar”将摘要的术语可视化。公开年数（2003–2023）
- 该图中显示的知识产权的加强是公司自身的技术积累和通过并购获得的技术相结合的结果。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
03-3 为实现战略而实施的资本强化
强化人力资本
强化制造资本
> 强化知识产权
推进数字化转型
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据

SECTION 03 TO THE FUTURE
面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

推进数字化转型

通过村田式数字化转型实现CS和ES最大化

执行董事
公司本部
信息系统统括部 统括部长　须知 史行



加速数字化转型，实现“Vision2030”

作为经营战略部部长，我参与了“Vision2030”的制定，并提出将“推进数字化转型（DX）”作为经营改革的核心支柱之一。为实现“Vision2030”提升企业价值，充分利用AI、IT等数字技术，并加速将其转化为竞争优势的举措至关重要。自2022年起，我加入了信息系统统括部，全面推动MDX（Murata Digital Transformation，村田数字化转型）。我们将MDX定义为“通过全方位的数字化手段，连接村田内外的人员和组织，优化流程，使其更短、更快、更可视化，从而显著提升客户价值和竞争力的持续性驱动项目。”其目的是将重要价值观，即“CS”和“ES”最大化。

另外，三层资产组合管理的实践与MDX紧密相连。第三层聚焦于商业模式本身的改革，为了加强第一层和第二层的核心业务，我们必须优化整个价值链的流程。通过充分利用我们的产品制造、技术、业务开发和营销能力，以及数字技术和特有的数据，我们进一步增强了竞争优势。为了推进这些活动，业务部门与IT部门的协同合作、共同推动至关重要。本公司的优势在于，凭借卓越的技术、制造力以及与客户紧密配合的能力，以产品形式精准满足客户需求。展望未来，我们不仅要通过产品提升客户价值，还将利用数据进行更复杂的模拟，并最终实现数字孪生。通过可视化和优化从客户和市场需求出发的需求链、以产品开发和制造流程为基础的工程链，以及从原材料采购到销售的供应链，我们将时间、数据与“CS”、“ES”的提升紧密联系起来。例如，通过在网络平台上，整理和提供客户进行高级模拟所需的产品规格和操作环境等数据，并与提供设计和采购支持的公司合作，强化数字化服务，这将成为我们新的竞争优势。

连接人与数据的“实践自律分散式的组织运营”

为了实践我们所追求的自律分散式组织运营，员工必须能够自主地使用信息和数据，做出的决策和采取的行动应考虑到整体性，我们的目标就是为此营造一个环境。具体来说，我们正在研究下一代数字基础设施，将其作为促进数据维护使用、确保安全和优化业务流程的基础。通过建立数据基础设施，使多人能够同时查看通用数据，并将来自管理层、一线、客户和供应商的信息联系起来，从而使相关人员能够基于准确的信息，适时做出决策并采取行动。

此外，为了帮助员工更好地利用数字技术，我们提供了许多积累原创经验的机会。这包括扩大公司专用环境中的生成AI服务等数字与数据使用工具，利用在线教育平台强化OJT型培训，以及举办面向全体员工的“DX Innovators Day”活动，来介绍公司内部数字化转型的措施和案例。我认为，只有当员工主动肩负起这一责任，才能推动业务与IT的发展并创造真正的价值。未来，我们将继续加速推进此类举措。

Index

前言　Murata value report 发行的目的
SECTION 01　积淀
SECTION 02　社长致辞
SECTION 03　面向未来
03-3　为实现战略而实施的资本强化
强化人力资本
强化制造资本
强化知识产权
> 推进数字化转型
SECTION 04　支撑经营的基础
SECTION 05　数据

SECTION 03

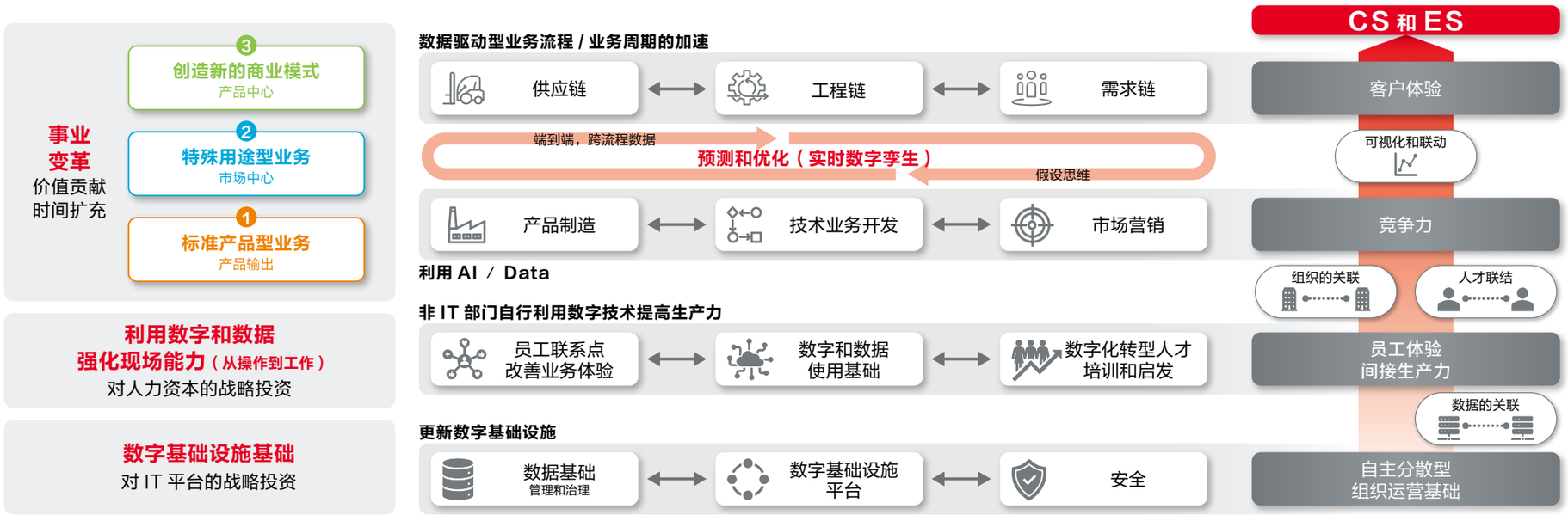
TO THE FUTURE

面向未来（为实现战略而实施的资本强化）

推进数字化转型

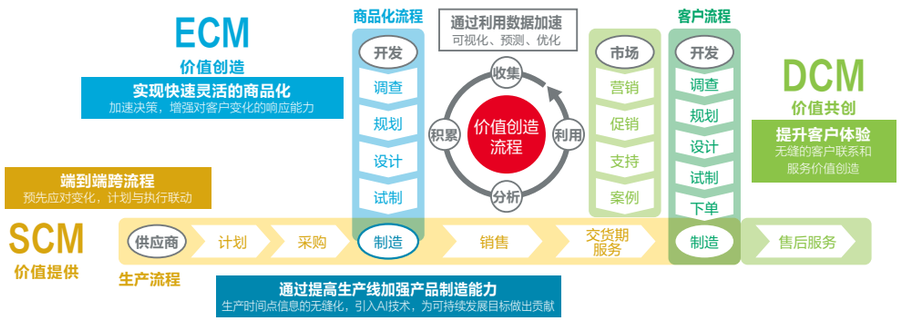
村田所追求的数字化转型旨在连接经营信息、现场信息以及客户和供应商的信息，使现场工作人员和负责人能够识别经营目标和整体数据，并相应调整他们的行为。我们认为，可视化的目的不仅是为了管理者，更是为现场和负责人服务，它将推动村田实现自主分散型组织运营，改变对整体效果和影响的认识时间，以及数据的使用方式。通过促进数据的使用，我们将提供从操作到工作的时间价值，同时增加用于业务核心目的和客户互动的时间，最大限度地提高CS和ES。

村田所致力的数字化转型（MDX）的全貌



通过推进价值链数字化转型提高客户体验

为了通过数字孪生技术扩大、升级和加速与客户之间的磨合期，我们推动公司内部流程的数字化转型，以提供各种数据和信息，例如高级模拟所需的产品规格和实施环境中的操作数据等。此外，我们通过在网络平台上整合并提供所需数据，实现了客户流程的集中管理和数据的实时更新。基于此，我们认为，通过与提供设计和采购支持的公司合作，进一步增强数字化服务，将显著提升客户的便利性，进而助力公司拓展业务机会并提升市场份额。



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

03-3 为实现战略而实施的资本强化

强化人力资本

强化制造资本

强化知识产权

> 推进数字化转型

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION

04

MANAGEMENT FOUNDATION

支撑经营的基础

同时实现可持续发展的社会与企业价值的提升

我们将秉承经营理念的精神，利用自主开发的技术和服务为社会变革和解决问题做出贡献，并以高度透明的治理和企业伦理观为基础，旨在实现与利益相关者们的共同发展。



金津村田制作所（福井县）在2021年引入了使用特有控制技术的可再生能源系统，实现了村田首次100%使用可再生能源。为实现100%的可再生能源采购，村田将以实现可持续发展社会为目标，不断推进村田集团整体事业活动中所使用电力的可再生能源化，为降低地区社会的环境负担做出贡献。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 > 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

加强气候变化对策（TCFD）

基本思路

近年来，气候变化在世界各地引起了各种环境问题。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。2024年9月，我们宣布将RE100的达成时间目标从2050年提前至2035年，并设定了到2050年实现公司及供应链碳中和的目标。
我们也认识到，气候变化会带来成本增加和事业中断的风险，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。村田遵循着作为经营理念的公司信条的精神，从本公司的环境措施和事业活动两方面推进气候变化对策，形成社会价值和经济价值的良性循环，力争为实现富裕社会做出贡献。

加强气候变化对策　应对TCFD

■ 社会价值目标

		2023年度实绩	2024年度目标	2030年度目标	2035年度目标	2040年度目标	2050年度目标
GHG（温室气体）减排率（与2019年度相比）	Scope1+2	34.6%※	20%	46%	—	碳中和	碳中和
	Scope3	17.9%	—	27.5%	—	—	
可再生能源的导入比率		36.5%※	25%	75%	100%	100%	100%

※ 通过多项举措的实施，2023年度的成果显著超出了2024年度的目标值。2024年9月，我们进一步将RE100目标的达成时间从原定的2050年度提前，并设立了碳中和目标，接下来将积极推进各项措施，确保目标如期实现。

治理	村田在气候变化对策方面正在强化治理体制。董事会负责就包括气候变化在内的所有风险和机会进行说明。代表董事社长和代表董事专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。
战略	村田认为气候变化对策是产品制造企业极为重要的课题，在Vision2030和中期方针2024中也将“加强气候变化对策”设定为重要课题之一，提出了KPI 作为全公司经营目标。从“机会”和“风险”两个方面理解气候变化，努力实践企业的社会责任，构建更显著的竞争优势。村田在IPCC※1、IEA※2等发表的“世界平均气温上升4℃以上”、“世界平均气温控制在巴黎协定中达成的上升不到2℃（部分为1.5℃以内）”两个情景中分析风险和机会，将加强气候变化对策作为村田的重点课题重新加以认识。具体来说，为了满足可再生能源和节能需求增加、向电动汽车的转变趋势推动汽车产业变革、信息通信基础设施日益高速化和大容量化等社会变化所要求的高效率元件的需求，将轻薄短小、高效率、长寿命作为竞争优势，持续推进产品开发。此外，将本公司据点导入的太阳能发电系统与本公司制造的蓄电池、能源管理系统相结合的可再生能源与节能措施向公司外部推广，力图为实现脱碳社会做贡献，并探索新的事业。2023年度实施的情景分析结果反映在今后的经营计划战略中，我们将制定具体的应对计划。
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实行的监督和措施作为经营的重要课题。此外，公司自2018年起成为日本气候领袖伙伴关系（JCLP）的正式成员，也加入了JEITA等行业团体和RE100等全球联盟，我们正在努力了解最新趋势，包括与气候变化有关的新风险和机遇，并通过全球联盟提出政策建议。气候变化引起的风险被纳入风险管理委员会领导下的全公司风险管理项目。
指标和目标	村田取得了SBT 认证并加入了RE100，以期为将气温上升控制在1.5℃的全球性措施做贡献。村田的事业规模今后也可望扩大，不过我们将把节能、可再生能源、可再生能源证书作为公司推行脱碳措施的三大支柱，促进温室气体（以下简称GHG）减排和可再生能源导入比率提升。同时，为了促进供应链内的GHG减排，我们将比以往更加强交易伙伴合作，加快整条价值链的脱碳进程。

2050年度 GHG 排放量Scope1,2,3：碳中和
2040年度 GHG排放量（Scope1+2）：碳中和
2035年度 可再生能源的导入比率：100%
2030年度 可再生能源导入比率：75%
GHG排放量（与2019年度相比削减的比率）
Scope 1 + 2：873千t-CO_2e（减少46%：目标1.5℃）
Scope 3：3,246千t-CO_2（减少27.5%：目标WB2℃）

※1 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)：政府间气候变化专门委员会　※2 IEA (International Energy Agency)：国际能源机构

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
> 加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事讨论
SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

加强气候变化对策（TCFD）

战略 2023年度，我们根据TCFD对物理风险的分析，进行了更深入的挖掘。我们将把情景战略分析的结果反映到未来的经营战略中，并规划具体的应对措施。

■ 情景分析结果

	气候变化要素		项目	应对方针	影响程度
转型风险	脱碳产品需求扩大	短～中期	无法满足脱碳需求导致客户流失	● 持续开发具有轻薄短小、高效率、长寿命等竞争优势的产品 ● 与供应商合作的CO_2减排 ● 积极引入可再生能源，促进制造过程脱碳	大
	提升环境意识	短～中期	投资者判断指标变化导致企业价值下降	● 与投资者持续对话 ● 通过TCFD框架和CDP进行适当、及时的信息披露 ● 气候变化对策委员会对环境经营目标的达成情况进行监控	小
	更严格的节能标准	中～长期	工厂建设和运营成本增加	● 积极利用节能补贴、税收优惠措施等减轻成本负担 ● 通过降低节能等的运行成本来抵消增加的建筑成本 ● 建设据点时积极采用对环境影响小的建材等	大
	矿物物资供需紧张	中～长期	稀有金属等的供需紧张导致材料采购成本增加	● 随着产品轻薄短小化而减少原材料使用量的措施 ● 回收处理措施和寻找替代品	大
	引进碳定价	中～长期	燃料、电力成本增加	● 制造现场的节能措施 ● 积极引入可再生能源，减少化石能源消耗量 ● 氢的利用等全新挑战 ● 从2021年度引进公司内部碳定价制度，旨在促进对节能和可再生能源措施的投资	中
	可再生能源引进增加导致电力供应不稳定	中～长期	缺乏BCP 响应导致商业机遇流失	● 充实各制造据点的BCP计划 ● 尤其要确保重要据点的备份体制	小
转型机会	脱碳产品需求扩大	短～中期	高附加价值低功耗设备的需求扩大	● 提供有助于硬件升级的尖端电子元件 ● 持续开发具有轻薄短小、高效率、长寿命等竞争优势的产品	大
			通过响应节能和可再生能源需求扩大商业机遇	● 通过电池、电源事业，为脱碳社会做出贡献 ● 通过基于TCFD的信息披露和环境倡议（RE100/SBT/CDP响应）的参与等，促进利益相关者理解村田产品因节能和可再生能源措施而带来的优势 ● 创建与节能和可再生能源相关的新事业 ● 使用模块和传感器（本公司技术）进行环境监控	中
	逐渐向EV转变	短～中期	面向汽车（CASE）、汽车基础设施的电子元件需求扩大	● 因部件市场随汽车电子化扩大而获得机会 ● 提供包括利用通信领域知识的软件解决方案在内的新价值 ● 探索Out Car领域的商业机遇	大
	信息基础设施社会普及进展* *在间接上成为机会的因素	短～中期	面向高速、大容量通信和传感社会的电子元件需求扩大	● 推进满足6G社会到来的技术要求的产品开发 ● 针对低功耗和低损失的措施 ● 传感技术和设备的持续开发	大
	开工的节能和高效化	短～中期	工厂通过引进可再生能源和蓄电池设备、推进节能，减少电力成本	● 推动制造现场的节能措施 ● 积极引进可再生能源和蓄电池，降低非化石能源购电成本	小

	自然灾害	缓和措施	影响程度
物理风险	热浪/酷暑	● 推进节能：减少CO_2主要排放源——电力使用量的措施 ● 推进可再生能源：引进太阳能发电设备和采购可再生能源的措施 ● 公司内部制度：从2021年度起引进公司内部碳定价制度，并使之与投资决策及CO_2减排措施联动 ● 制定目标：加入RE100，将可再生能源导入比率在2030年度达到75%，2035年度达到100%的目标。此外，在通过SBT认证的2030年度Scope1,2,3温室气体（GHG）减排目标基础上，还制定了到2050年度全面实现Scope1,2,3碳中和的长期目标。	中
	洪水和风暴潮		小
	强风		小

（注1）短期：最近3年内；中期：最近3年以上5年内；长期：最近5年以上至10年内。（注2）影响度：大：超过200亿日元；中：100亿至199亿日元；小：不足100亿日元。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
> 加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

加强气候变化对策（TCFD）

应对气候变化的措施案例

※ 有关GHG排放量等的详细信息，请参阅ESG数据（环境）。 P.85 ESG数据

Scope1,2	● 推进可再生能源的使用:现场引进可再生能源、非现场PPA、采购可再生能源电力 ● 推进节能:引进节能系统、制造现场措施、生产节能设备　● 脱碳新措施:使用氢气	Scope1,3	● 投资碳信用额度创造基金
Scope3	● 与供应商合作　● 减少物流中对环境的影响　● 精细化Scope3计算		

促进各种可再生能源的采购 Scope2

自2020年加入RE100以来，Murata始终致力于将业务活动的电力消耗实现100%使用可再生能源。我们不仅积极在国内外各个基地推广太阳能发电，还专注于从外部采购可再生能源及环境价值。2024年，我们将2030年度的可再生能源引入比例目标从50%提升至75%，同时将100%达成的时间目标从2050年度提前至2035年度。



V-PPA中安装太阳能发电设备的情况

至今，我们已与三菱商事株式会社和株式会社RENOVA签订了虚拟PPA合同，这将使我们能够从新建的太阳能发电设施中获得更多、更稳定的环境价值。

除了在各个据点设置太阳能发电设施外，我们还通过将公司自制的蓄电池与综合可再生能源控制解决方案efinnos相结合，充分利用可再生能源。同时，我们审查各个据点的电力合同，稳步提高可再生能源的使用比例。截至2023年度末，村田已有4个国内据点和2个海外据点实现100%使用可再生能源。

在整个价值链中采取应对气候变化的措施 Scope3

Scope3约占村田GHG排放量整体的80%，其中一半以上来自类别1（购买的产品和服务）。

我们认为，供应商的合作对于细化GHG排放量计算和推进减排措施的执行至关重要，我们正在与供应商举行关于脱碳的意见听取会和方针说明会。得益于与供应商的对话以及他们在提供数据方面的合作，到2023年度，类别1中的GHG排放量中，约有7%是原始数据※。我们将继续提高原始数据的比例，并基于村田自身的产品和技术、GHG可视化解决方案以及减少自身GHG排放的措施、专业知识和经验，支持供应商与我们共同努力细化GHG排放量并促进减排，力求在整个供应链中实现社会和经济价值的良性循环。

※ 供应链相关者提供的原始数据。

投资碳信用额度创造基金 Scope1・3

2024年3月，我们宣布向由Apple Inc.牵头的Restore Fund投资高达3,000万美元，旨在实现更高质量的碳移除。Restore Fund由HSBC Asset Management公司和投资咨询公司Pollination的合资企业Climate Asset Management运营。该基金旨在保护宝贵的生态系统的同时，通过在全球范围内扩大对根植于自然的高品质碳移除的投资，最大限度地发挥效果。



西班牙的覆盖农作物项目

Restore Fund投资的项目将通过全面的尽职调查流程进行筛选，以确保它们符合严格的环境、社会和运营标准，以及对质量、可扩展性和影响力的严格要求。选定后，我们将进行定期评估，以长期监测森林的变化和成长，应对火灾等潜在风险，并验证森林的碳储量。通过此类投资等活动，我们旨在抵消整个供应链中难以避免或减少的剩余排放。

入选CDP气候变化调查 A名单和供应商参与领导者

自2015年以来，村田一直积极响应国际非营利环保组织CDP发起的气候变化调查，并披露与气候变化相关的措施和战略。从2021年度起，村田已连续三年获得“领导作用级别”的评价，并在2021年和2023年被评为A级，这也是最高评价。此外，在供应商参与度评估中，村田自2020年度至2023年度连续四年获得“供应商参与领导人”的最高评价。

未来，我们将通过节能和引入可再生能源等措施，进一步减少公司的温室气体（GHG）排放量，选择对环境影响较小的元件和材料，并提高可循环利用材料的使用比例，以加快在整个供应链中减少二氧化碳（CO_2）排放的实施。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
> 加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

可持续资源的利用

基本思路

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。村田希望通过致力于解决这些社会课题，为文化发展做出贡献。为此，我们将在公司的事业活动中实现资源的可持续利用，以此推动“可持续的资源利用”。面向2050年度，就采购物的“可持续的资源利用比率”和排放物的“循环资源转化率”设定了2个目标并推进了措施。

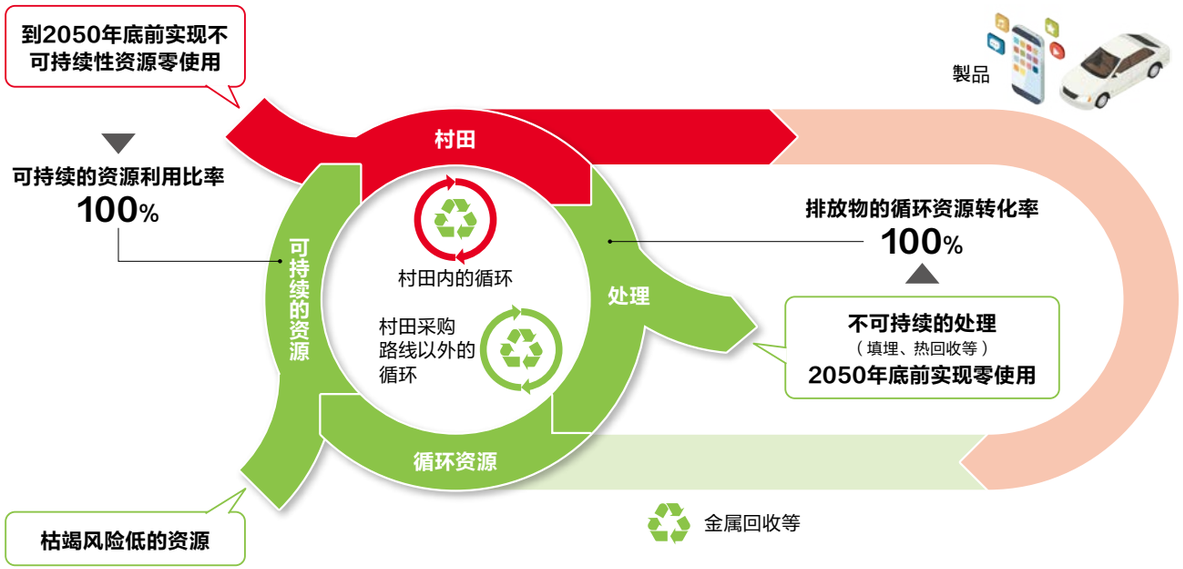
可持续性资源利用

■ 社会价值目标

	2023年度实绩	2024年度目标	2030年度目标	2050年度目标
可持续的资源利用比率※1	约15%※3	较2021年度实绩改善1% ※4	25%	100%
循环资源转化率※2	39.6%	较2021年度实绩改善5% ※4	50%	100%

※1 在24种主要的高枯竭风险资源中，使用可回收利用材料的比例。
※2 村田的排放物（废弃物+有价物）作为循环资源再利用的比例。
※3 可持续的资源利用比率是估算值，因为它是根据公开的可回收利用率信息计算得出的。
※4 2021年度的可持续的资源利用比率约为15%，循环资源转化率为36.0%。

■ 村田为实现可持续性资源利用而采取的措施示意图



以上述基本思路为基础，就将来销售给客户的产品进行研讨，使其能实现循环。
同时，我们将继续推行针对减少废液等减少排放物总量的措施。

村田的措施要点

< 可持续的资源利用比率>
我们的目标是不再使用银和镍等有枯竭风险的资源的原材料，或改用其他资源，未来能够可持续地获得资源。

< 循环资源转化率>
我们的目标是实现排放物（废弃物+有价值的废弃物）作为循环资源被反复回收，并且生产过程中产生的所有废弃物被本公司或其他公司作为资源再利用。

2023年度 措施案例

参与“株式会社R PLUS JAPAN”的致力于废旧塑料的再资源化事业

决定投资株式会社R PLUS JAPAN，该公司致力于通过跨行业合作，建立从原材料到使用、废弃的塑料循环利用体系。通过参与该项目，本公司将推动废旧塑料的资源化利用。



废旧塑料的再资源化技术

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
加强气候变化对策（TCFD）
> 可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事讨论
SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

与地区社会的共生

基本思路

村田将与地区社会的共生设定为重点课题之一，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贡献活动。具体来说，我们设定了“培养下一代的支援活动”、“对地区社会的支援”、“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。通过与以地区群众为首的范围广泛的利益相关者开展对话，继续致力于社会和地区贡献活动，从而达成实现可持续发展社会、发展地区社会这一共同目标。

与社会、地域的共生

重点领域	措施的背景/目的
培养下一代的支援活动	在“Innovator in Electronics”的口号下，村田向世界推出了各种电子元件。以创立以来通过事业培养的“产品制造的心”和“科学技术”为基础，通过理科课和电子工作室等STEAM教育※1帮助培养支撑未来的人才。
对地区社会的支援	为了实现创始人“让村田成为给当地带来喜悦与自豪的企业。让员工为自己在村田工作而感到喜悦与自豪”的愿景，我们正在努力与地区社会建立信任关系，并支持有助于可持续社会发展的活动。
环境保护	我们不仅要通过事业活动减少对环境的影响，还必须与地区社会积极合作，建立一个繁荣的环境。为了与地区社会和谐相处，我们将开展生态系统保护和再生活动，同时考虑到事业活动与生物多样性之间的关系。
文化支援	艺术文化通过为人们带来感动和活着的喜悦来丰富人们的生活，而体育文化则促进人们身心健康发展。此外，传统文化产业是地区精心传承的信念和依据。我们认为，所有这些都是促进社会发展的重要因素，村田正在通过支持文化发展促进地区的活跃。
学术支援	自公司成立以来，村田始终受到各界学术界的鼎力支持，并持续推进技术开发。村田学术振兴和教育财团不仅致力于促进学术和文化的进步，还为各国和地区的大学生提供资助，助力他们的学业发展。

※1 STEAM教育在理科和数学教育的基础上增加了创造力教育，涵盖Science、Technology、Engineering、liberal Arts、Mathematics五个领域。

村田的措施情况

村田集团在为社会做贡献的活动中的参加人数（2023年度）	**20759人**
村田集团在为社会和地区做贡献的活动中的总支出额（2023年度）	**约1362百万日元**

社会和地区贡献活动的数据

■ 将学校所学知识应用于社会的STEAM教育

Murata Electronics Singapore（Pte.）Ltd.与新加坡专业教育机构Institute of Technical Education（ITE）College West合作，举办了一场以可持续性和数字化为论点的竞赛。学生们参考了本公司员工根据自身在电池事业方面培育的知识提出的建议，以电动自行车电池组的热冷却为主题，提出了一个解决方案。通过这项活动，他们认识到将所学知识应用于工业的重要性，以及考虑实现可持续社会的必要性。之后，我们邀请学生们来到本公司的工厂，让他们有机会实际体验工作现场。



■ 对可持续农业的支持

为解决当地农业劳动力短缺的问题，金泽村田制作所（石川县）与JA集团石川及农场进行了多次对谈，并邀请员工在公休时间兼职参与秋葵的收割和分拣工作。参与者们切实感受到了农业的艰辛，也获得了与平时工作不同的体验。农场评论说：“人手增加后，我们得以给在农场工作的员工放几天假。结果超出了我们的预期。”



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- > 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

尊重人权

基本思路

村田认识到，要让多样化人才积极发挥作用成为创新者，必须要尊重每个人的人权。
“关于人权与劳动的基本方针”中明确表示，尊重并保护每位董事、员工和利益相关者的基本人权，不会对其造成侵害。我们相信，通过理解不断扩展的人权概念并在整个价值链中采取措施，我们将赢得利益相关者们的信任，成为他们选择的公司。

尊重人权

人权尽职调查的PDCA

村田按照联合国“工商业和人权指导原则”的程序，运营PDCA循环，即探查和评估负面影响、防止和减轻负面影响、监督、信息公开。

人权尽职调查的措施



P 探查和评估负面影响

我们正在与外部专家合作，分析村田价值链上所有事业中存在的人权风险，并确定我们需要解决的人权问题。

D 防止和减轻负面影响

将通过评估和来自利益相关者的申述探查到的人权风险通知公司相关部门，为防止和减轻负面影响推行措施。

C 监督

本公司实施工作状况和劳动时间的监督、与工会等的意见交流、员工调查等。此外，还构建了针对供应商的风险评估体制。

A 说明与信息公开

本公司的网站、统合报告书（Murata value report）均有信息公开。

人权影响评估



我们与外部专家一起对日本国内外的三家工厂进行了调查，以评估在2020年度的影响评估中被确定为存在风险的外籍工人和间接雇用员工的人权影响。通过工人驱动监测方法，我们确认了外籍工人的雇用流程和工作条件是合理的。另一方面，由于许多外籍工人是以间接雇用的形式工作，我们确认有必要在公司内部和合作公司中推进尊重人权的措施。我们将继续与利益相关者们进行对话，以尊重工人的人权。在2024年度，考虑到环境变化，我们将再次识别和评估价值链上的风险。

人权教育



我们相信，一切的基础是每位员工都了解他们的业务与人权之间的联系并采取相应的行动，因此我们正在提供持续的人权教育。在日本国内，我们为所有员工提供“业务与人权”相关的E-learning，同时，海外各国的子公司也根据当地情况提供人权教育。2023年度，我们为日本国内外负责与人权密切相关工作的负责人或责任人举办了外部专家讲座。此外，我们还通过多种机会提高员工的人权意识，包括对晋升的管理人员进行人权教育、人力资源部门针对特定情况举办人权学习会以及工厂管理方面的外部专题讲座。

投诉处理机制

我们在公司内外设立了多个联络窗口，利益相关者可在发生侵犯人权行为时进行投诉。从2024年4月起，我们加入了一个专门处理人权问题的独立投诉处理窗口JaCER（一般社团法人业务与人权对话救济机构），并建立了一个基于外部专家知识来进行应对的体制。今后，我们将继续接受来自各种利益相关者的反馈，一旦发现问题，相关部门将共同采取纠正措施，防止再次发生。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- > 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

推进CSR采购

基本思路

采购统括部根据经营理念，将“环保与人权友好型采购”作为中期政策的重要主题之一，并致力于推动整个供应链中的法律合规、劳动（尊重人权）、环境保护、安全卫生等方面的CSR采购活动。
近来，围绕供应链的可持续发展问题正变得越来越多样和复杂，不仅需要在气候变化对策和资源循环等环境层面采取战略措施，还需要在劳动安全和防止侵犯人权等社会层面采取战略措施。重要的是，不仅要在本公司采取这些措施，整个供应链都要采取这些措施。
采购统括部在与供应商和利益相关者们建立良好关系的同时，今后将继续以不断提升企业价值为目标，推进可持续CSR采购措施的实施。

对供应商的责任和行动（CSR采购措施）

采购方针

村田制定了“采购方针”，旨在从遵守道德和法律、重视质量和交货期以及环境保护的角度加强与供应商的合作关系。
采购方针由以下部分构成：表示村田采购活动的思路、行动和判断标准的“采购基本方针”和“采购行为指南”，以及表示期待供应商具备的CSR 思路、行动和判断标准的“村田集团供应链CSR采购指南”。
自2022年起，村田加入了“RBA（Responsible Business Alliance）”，这是推进全球供应链中CSR的企业联盟。采购统括部将RBA行为准则纳入了“村田集团供应链CSR采购指南”，要求供应商了解并遵守其意义，从而促进双方共同开展公正的事业活动。



CSR风险评估和改善措施

目标值和2023年度实绩

KPI	2022年度至2024年度目标	2023年度实绩
村田集团供应链 CSR采购指南条款遵守合同率	全球达到95%	97%
CSR评估改善率	纠正对象供应商的改善率为100%	98%
CSR监查实施率	对重要供应商※的CSR监查实施率为95%	100%

※ 村田根据ESG的风险、交易金额的多少和可替代性来确定“重要供应商”。

2023年度 CSR评估实绩的概要

1）自我评估
2023年度，对125家重要供应商进行了自我评估，没有一家被认定为高风险。一家需要采取纠正措施的供应商根据本公司指导方针中提出的改进措施，迅速进行了纠正。

2）CSR审计
拜访重要供应商，从了解自我评估结果无法体现的实际情况和采购风险的角度进行CSR审计。2023年度，公司对全球36家公司进行了该项审计，其中三家被判定为高风险。具体而言，存在应外来务工人员的要求超时工作（连续工作七天、每周工作超过60小时）的情况。我们与供应商就改进进行了持续讨论，重新审计后确认已制定规则防止再次发生，并已做出改进。

供应商的评估与纠正

推行负责任的矿物采购

	金	锡	钽	钨	钴	合计
取得RMAP认证的冶炼厂和精炼厂的使用率	92%	98%	99%	92%	88%	94%

村田为了确认自社产品中含有的相关矿物是否存在于CAHRAs的Annex II※1风险，定期对供应商进行调查。2023年度，在对负责任矿物的调查中，我们对165家主要供应商进行了调查，并确认取得RMAP※2认证的冶炼厂的总体比例为94%。我们已经确认了多层陶瓷电容器等本公司的主打产品皆符合无冲突规范。

※1 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。
※2 Responsible Minerals Assurance Process

推行负责任的矿物采购

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
> 推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事讨论
SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

风险管理

基本思路

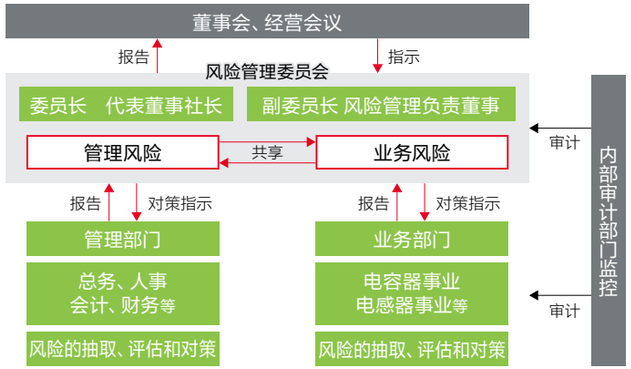
村田为了持续提升集团整体的企业价值，构建了对事业活动相关的各种内外风险进行妥善管理的风险管理体制。此外，我们还定期每年2次对事业活动整体的各种风险进行分类和评估，并根据优先级别，通过事先采取措施等方式，降低发现对事业活动产生重大影响的风险时的损失。

风险管理的强化

了解风险

作为各风险主管部门的管理部门和业务部门负责定期每年2次筛查村田目前面临的或预计在不久的将来将面临的风险。然后，管理部门将对①由业务部门筛查出的风险中，需要作为全公司风险明确了解的风险；②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风险的体制。此外，对于筛查的风险，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。

■ 全公司风险的管理体制



推行体制

村田成立了“风险管理委员会”，作为针对全公司风险项目的对策开展研讨的委员会。该委员会由董事及执行董事构成，由代表董事担任委员长，风险管理担当董事担任副委员长。此外，还下设了信息安全分科会和BCM（Business Continuity Management）分科会组织，针对个别风险的对策进行讨论并采取措施。

业务等的风险

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。

业务等的风险

业务可持续性措施（BCM）

为了履行“向客户稳定供应产品”的责任，村田制定了业务连续性计划（BCP），并实施相应措施以维持业务持续开展，将损失减少到理想限度，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用产品库存保持供应等。

在材料采购方面，为防止灾害等风险发生时采购活动停滞，我们建立了材料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，采取确保材料库存等对策。

而且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理想程度。为了实现这些目标，村田的日本国内外事业所及工厂积极采取了对策，例如通过定期训练等验证BCP 的有效性。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和地缘政治风险做准备是我们面临的重要课题，全力采取对策，以期履行作为元件制造商的供给责任。

在2024年1月发生的能登半岛地震中，一些据点受到了严重破坏，但公司通过在其他据点进行替代生产等解决了该问题。除了上述措施，今后我们将继续通过生产据点的进一步多轨化来加强事业连续性体制。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- > 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

董事一览



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- > 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

董事一览

董事

1 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。

2 岩坪 浩
代表董事副社长

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。

3 南出 雅范
代表董事、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，拥有丰富经验以及实绩。

4 泉谷 宽
董事

作为东南亚地区总公司的最高负责人，参与营业、事业经营和经营，拥有丰富经验以及实绩。

5 村田 崇基
董事

作为一家美国事业公司的最高负责人，参与技术开发、会计、规划、事业经营的业务及经营，拥有丰富的经验以及实绩。

6 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企业治理领域的丰富经验及知识。

7 西岛 刚志
外部董事、董事会议长、提名咨议委员、薪酬咨议委员

来自一家向全球开展产业自动化相关业务的企业，作为企业经营者和董事会长拥有丰富的经验及知识。

8 伊奈 博之
外部董事

在跨国汽车技术、系统和产品领域多年来从事电子系统和设备的业务管理，拥有丰富的经验和专业知识。

9 小泽 芳郎
董事、审计委员（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经验及知识。

10 山本 高稔
外部董事、审计委员、提名咨议委员

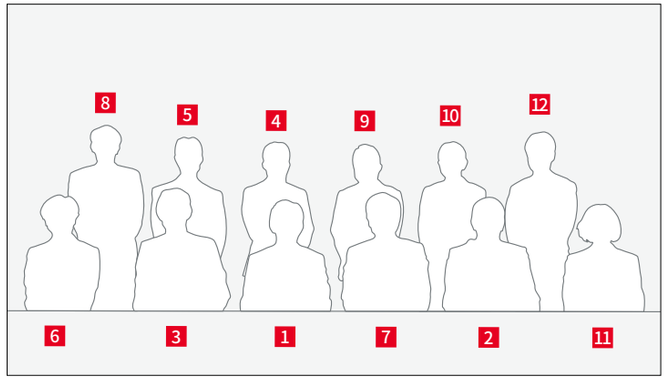
作为证券分析师，在日本国内外，特别是在电子行业的企业分析方面，拥有丰富的经验和财务及会计相关的专业知识，并且在国际企业经营方面也具有丰富的经验。

11 宗像 直子
外部董事、审计委员、薪酬咨议委员

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。

12 榎本 成一
外部董事、审计委员

作为注册会计师长期从事会计审计、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知识。



执行董事 26名，其中有3名兼任董事

专务执行董事
南出 雅范

常务执行董事
大森 长门
利根川 谦

首席执行董事
山田 芳弘
森本 荣一
泉谷 宽
村田 崇基

执行董事
野村 慎治
坂井 孝治
久保寺 纪之
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

户井 孝则
佐藤 俊幸
福永 茂树
河北 宏一
David Kirk
川岛 诚
前田 昌祯
笈田 敏文
须知 史行

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- > 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

董事会议长致辞

对于迎来转型期的村田作为外部董事会议长的贡献

外部董事
董事会议长　西岛　刚志

简历　加入株式会社北辰电机制作所（现横河电机株式会社）后，历任该社董事社长、董事会长等职务。担任公司董事会议长达两年之久。自2022年6月起担任村田制作所外部董事。



我对董事会职责的看法

我担任村田的外部董事已经两年了，从2024年6月起，我开始担任董事会的掌舵人——议长。在我的印象中，村田的董事会有着自由开放的氛围，大家可以坦率地交换意见。外部董事各有所长，有时会发表一些尖锐的意见，但管理层会认真听取，并拿出决心改进公司经营的态度。公司的另一个特点是持续循环改进PDCA，我们感觉到董事会的效率也在不断提高。

村田正处在转型期，面临着剧烈变化和不确定的环境。在这种背景下，我认为董事会的职责是确定公司中长期的发展方向，监督公司是否采取了适当的战略来实现公司的既定目标，以及这些战略的实施是否带来了成果，并在必要时鼓励改变战略方向或推动管理层勇于承担风险。

由外部董事担任董事会议长在村田尚属首次，接替创始人村田恒夫（首席顾问）的工作，让我深感责任重大。我将利用在横河电机担任董事会议长时的经验，希望能够不负众望。

自由开放的实质性讨论

在过去担任董事会议长期间，我意识到，为了提高管理层的认识，激发高绩效，需要提高战略性和全局性讨论的质量。为此，提前整理讨论要点极为重要。我会确保与外部董事分享足够多的议程相关背景信息和数据，在此基础上确定他们希望讨论哪些观点，并在董事会召开前将其与管理层关注的问题进行协调。作为村田的董事会议长，我还将利用事先说明※等机会，重点整理讨论要点。

我还将努力促进公司内部董事和外部董事毫无隔阂地双向交流意见。与以往不同的是，我是一名外部董事。我可以与外部董事平等地交流，而且由于我不一定熟悉内部情况，我可以坦率地向公司内部董事提出问题。我希望通过这种方式激发公司内部董事更多的热情。我希望站在中立、公正的立场上引出双方的发言，以便从多方面、多角度进行全局性讨论。

由于各种意见的表达，导致讨论出现了偏差时，议长的职责就是纠正方向，我认为在最后总结已确认事项或悬而未决事项也是很重要的，这有利于今后在执行时加以解决。议长有时也需要保持足够的灵活性，将讨论带入下一阶段，不要强行结束讨论。我希望与事务局密切合作。

前任议长村田恒夫（首席顾问）创造了自由开放的董事会氛围，同时也体现了村田的企业文化。我深知，村田的经营理念中体现的真诚、认真、渴望成长的企业文化是村田竞争力的基石。我本人将在不断思考什么是村田式管理的同时，为持续成长和企业价值最大化做出贡献。

※ 在董事会召开之前，就重要议题或特别需要缩小内外董事之间信息差的议案，主动向外部董事进行说明。

Index

前言　Murata value report 发行的目的

SECTION 01　积淀

SECTION 02　社长致辞

SECTION 03　面向未来

SECTION 04　支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- > 董事会议长致辞
- 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05　数据

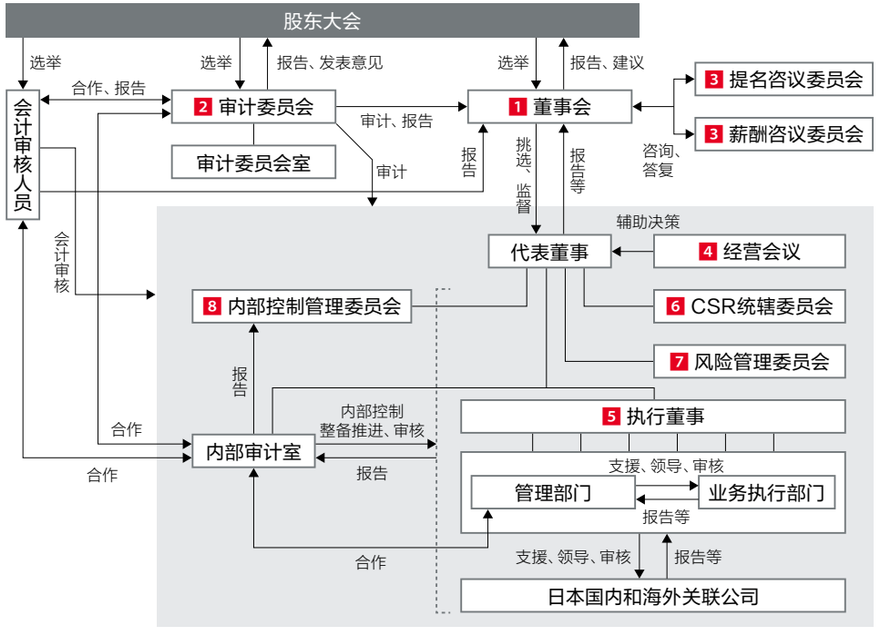
SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

村田为了可持续增长和中长期企业价值提升，将企业治理定位为经营中的核心课题之一。在兼顾所有利益相关者的基础上，村田不断完善理想的治理结构，并确保其有效运作，以推动公司稳健发展和持续成长。

企业治理

企业治理的体制



近期动向
- 外部董事就任董事会议长
- 提名咨议委员会的委员长和薪酬咨议委员会的委员长同样均为独立外部董事
- 进一步推动提名咨议委员会和薪酬咨议委员会的合作企业治理的体制

1 董事会※ P.72 董事会

负责就经营的基本方针和特别重要的业务执行事项做出决策，将重要的业务执行的决策权委托给业务执行董事，以加快经营决策速度、提高业务执行灵活性为目的的同时，致力于加强监督功能等。

2 审计委员会※ P.76 审计委员会

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，监查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。

3 提名咨议委员会※**、薪酬咨议委员会**※ P.76 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提名咨议委员会和薪酬咨议委员会。

4 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委员的董事）组成，是审议公司内部规定的经营项目的体制。

5 执行董事

为了确保监督功能和业务执行功能各自有效运作，将其分为由董事会负责的重要的经营决策和日常业务执行，而日常业务执行则由拥有相应责任和权限的执行董事负责。

6 CSR统辖委员会 P.29 推行体制

为使可持续发展相关措施等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。

7 风险管理委员会 P.67 推行体制

对于会影响村田事业活动的全公司风险，审议其内容和对策。定期就活动内容等向董事会和经营会议报告。

8 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，并评价和研讨其构建状况和运用状况。定期就内容向董事会报告。

※ 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ESG数据（治理）。 P.86 ESG数据

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事讨论
SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

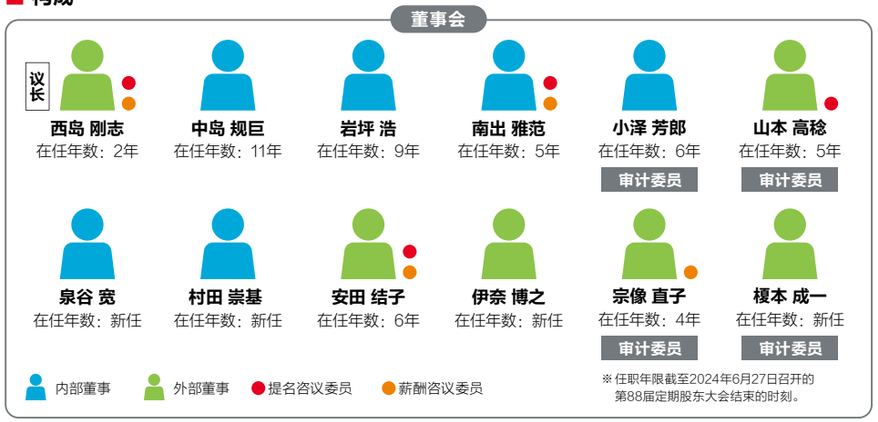
董事会

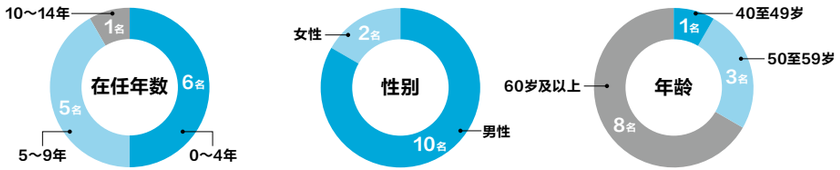
结构的方针

基本方针是确保董事会成员人数充足，以保证讨论的实质性和活跃性，并确保整个董事会成员的知识、经验和能力的均衡和多样性。此外，为确保经营的透明度和加强董事会的监督功能，董事会的构成比例如下所示。

- 外部董事的比例:50%及以上
- 女性董事的比例:目标是在2030年达到30%及以上

■ 构成





董事候选人的选举标准

根据本公司的业务内容、规模及经营环境等基础条件，我们任用具备有助于经营管理的知识、经验和资质的人才担任高层管理职务，为领导层的决策和执行工作提供支持。同时，按照左图所示的董事会构成方式，任命具备能够有效发挥董事会职能的人才，确保其在制定经营基本方针、处理重要业务决策及监督董事职务执行方面具备所需的知识、经验和资质。

[外部董事的选举标准]

除上述条件外，必须满足东京证券交易所和本公司规定的独立性判断标准。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。

[担任审计委员的董事的选举标准]

除上述条件外，必须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。

并且，担任审计委员的董事候选人中，一半以上提名为外部董事。

选举标准/提名的手续

■ 2023年度的活动情况

主要讨论内容	时间
中期经营方针的进展情况	7月、12月
事业资产组合	5月
财务战略、IR活动	4月、12月
围绕可持续发展的战略和措施	4月、11月
围绕人力资本的战略和措施	3月
围绕知识产权的战略和措施	10月
推行DX	2月
提取和评估全公司风险的机制及其状况	7月、2月
董事候选人的提名相关（包括咨询委员会的建议）	4月
董事的报酬制度相关（包括咨询委员会的建议）	4月、5月
企业管理、内部控制	5月、12月、3月
董事会的形态和时效性	2月、3月

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
加强气候变化对策（TCFD）
可持续资源的利用
与地区社会的共生
尊重人权
推进CSR采购
风险管理
董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事讨论
SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

■ 董事会的技能矩阵

在本公司的职位 姓名	无论经营环境如何，作为上市公司要求董事具备的技能					根据村田的业态、经营环境、方针要求具备的技能		
	企业事业经营	财务会计 资本政策	人事劳务 人才开发	治理 风险管理 合规	行业知识 市场战略	技术 研发	国际性 全球性经验	产业通商战略
代表董事社长 中岛 规巨	●				●	●	●	
代表董事副社长 岩坪 浩	●				●	●	●	
董事 专务执行董事 南出 雅范	●	●		●	●		●	●
董事 首席执行董事 泉谷 宽	●				●		●	
董事 首席执行董事 村田 崇基	●	●			●	●	●	
外部董事 安田 结子 外部 独立	●		●	●			●	
外部董事 西岛 刚志 外部 独立	●			●	● 解决方案业务	●	●	
外部董事 伊奈 博之 外部 独立	●				● 移动	●	●	
董事（审计委员、专职） 小泽 芳郎		●	●	●	●		●	
外部董事（审计委员） 山本 高稔 外部 独立	●	●			●		●	
外部董事（审计委员） 宗像 直子 外部 独立				●		●	●	●
外部董事（审计委员） 榎本 成一 外部 独立		●		●			●	

※未显示全部技能、经验、知识等。将从过去的职务等获得的经验、目前职务、资格等作为基准。
※ 独立 代表独立外部董事。

■ 董事应具备的主要技能、经验和知识，以及他们的定义和选拔理由

无论经营环境如何，作为上市公司要求董事具备的技能		
	企业事业经营	制定企业或实体中长期战略的经验和作为管理层进行组织运营的经验。 【选定理由】村田作为企业，为了持续提高企业价值，需要制定、构建、监督经营战略。
	财务会计 资本政策	企业事业经营中的会计、税务、财务、资本政策和IR活动相关的知识或经验。 【选定理由】村田作为上市公司，需要根据资本市场的要求，制定、执行、监督与经营战略联动的会计、税务、财务战略以及资本政策、IR活动。
	人事劳务 人才开发	人力资本经营相关的知识或经验。 【选定理由】村田需要实践被定位为重要经营资本之一的人力资本经营，实现和监督ES，其为村田所重视的价值观之一。
	治理 风险管理 合规	公司治理机制、风险管理/监督方法和企业伦理相关的知识或经验。 【选定理由】村田需要进行能形成社会价值和经济价值良性循环的经营，制定、构建、监督作为实现可持续发展的基础的治理、风险管理及合规战略。
	行业知识 市场战略	村田所涉足的电子行业以及村田希望重点发展的行业的知识，以及理解、构建、实施和监督这些行业的市场策略的经验。 【选定理由】此为从全面角度制定、执行、监督村田的经营战略和市场战略的前提。
根据村田的业态、经营环境、方针要求具备的技能		
	技术 研发	技术、研发以及知识和技术资本经营相关的知识或经验。 【选定理由】作为Innovator in Electronics，村田需要在未来持续提供特有的产品，充实知识与技术资本，制定、执行、监督要运用的战略。
	国际性 全球性经验	海外工作经验或海外事业环境与文化的相关知识。 【选定理由】村田的海外销售额占比超过90%，海外的关联公司数也高于日本国内，因此在以全球名列前茅的元件制造商为目标时，需要以全球的视角制定、执行、监督战略。
	产业通商战略	各国工业通商战略的相关知识或经验（还包括通过这些经验获得的、在今后了解此类战略方面最新趋势的网络）。 【选定理由】村田将跨境交易多、显著体现各国产业政策的通信、移动、环境、全人健康领域视为商业机遇，在地缘政治风险日益增加的情况下，需要灵活有效地制定、执行、监督本公司的战略。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- > 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

薪酬计划

董事报酬制度的基本方针

本公司的董事及执行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良人才，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。

未担任审计委员的董事的个人报酬等内容

[董事（外部董事除外）的报酬]

由①月例报酬、②奖金和③股份报酬（非现金报酬）组成。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，进而决定其水平和结构比例。代表董事社长的薪酬中各薪酬要素的构成比例大致如右图所示。其他未担任审计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。右图中的构成比例是以奖金和股票报酬为基准金额的构成比例，实际支付的薪酬的各要素的构成比例可能与图中所示不同。

[外部董事的薪酬]

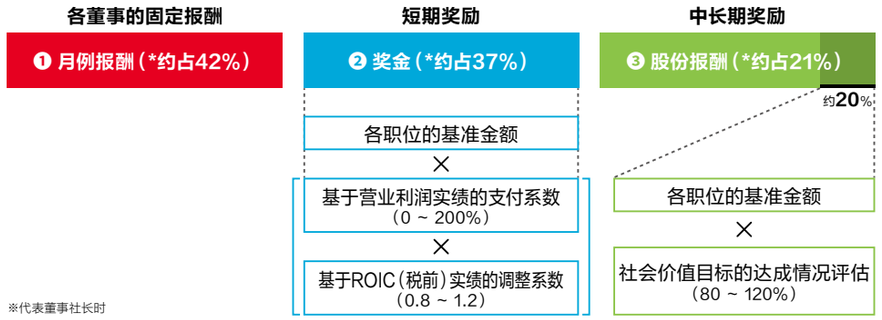
独立于业务执行的外部董事（不包括担任审计委员的董事），会根据他们的职责支付仅包含月薪的薪酬。薪酬水平参照类似行业或规模的公司群体的基准线确定。

担任审计委员的董事的个人报酬等内容

担任审计委员的董事（包括外部董事），会根据他们的职责支付仅包含月薪的薪酬，根据公司法第361条第3款的规定，每位董事的薪酬等由担任审计委员的董事协商确定。

股份持有指导方针/报酬返还等（回拨机制条款）

内部董事（审计委员除外）薪酬的构成



※代表董事社长时

❶ 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。
- 月例报酬为按月支付。

❷ 奖金

- 奖金是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%至200%之间变化）。
- 业绩评估指标包括合并营业利润和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。
- 原则上在业务年度结束后的6月份支付。

❸ 股份报酬

- 付作为激发司董事和股东为长期共享价值、持续提高企业价值做贡献的热情而设置的非现金报酬，授予限制性股票。
- 根据按各董事职位设定基准金额。
- 为了在中长期内创造社会价值、评估ESG相关措施，薪酬咨议委员会定期评估为达成中期方针2024中提出的社会价值相关的全公司经营目标而采取的措施的进展情况，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。

  股份报酬（创造社会价值、评估ESG的部分）
- 原则上在7月份支付该股份报酬。
- 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。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- > 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

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。根据右边的分析和评价程序，本公司的董事会得到的评价是，依据其功能和职责，具备实效性并发挥了作用。今后，我们也将继续为进一步提高董事会的实效性而努力。

分析和评价程序

问卷调查+采访

- 面向全体董事的问卷调查※
- 面向外部董事的单独采访※
- 面向内部董事的单独采访

确认项目：董事会的构成、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+讨论

- 社内分析和讨论
- 董事会上的讨论和分析
- 在董事会上决定评价结果

※问卷调查和面向外部董事的单独采访由第三方实施

2022年度认识到的课题

- 将董事间关于本公司董事会目标姿态以及执行与监督之间界限的共识变得更具体、明确
- 进一步促进全局性、战略性的讨论
  - 使报告内容更成熟
  - 让外部董事及时获得正确的公司信息
- 进一步改善监督功能
  - 从风险角度进行讨论
  - 提高经营会议的实效性
- 使以下个别主题的讨论更充实
  - 确保核心人员的多样性
  - 内部统一管理

2023年度的主要措施

- 在公司内部实施有关董事会形态的讨论
- 使事先说明运营更加成熟，例如筛选出在董事会上讨论的重点
- 使向外部董事提供的公司信息更充实
- 进一步充实经营会议等,加强与董事会的合作
- 尤其是关于充实讨论的主题，需要加强与负责议案的组织、董事会事务局的合作

2023年度的分析和评价结果，以及认识的课题

根据分析和评估结果，本公司的董事会得到的评价是，依据其功能和职责，具备实效性并发挥了作用。

- 董事会的构成，包括董事人数、多样性以及内部董事与外部董事的比例，总体上是适当的。
- 议题选择、议长的指示和秘书处的运营都在适当地进行。
- 正在稳步转向全局性、战略性的讨论。
- 外部董事大体上提供了有效的建议并提出问题，内部董事真诚接受并在决策和判断时充分考虑了这些建议和问题。
- 提名和薪酬的各咨议委员会正在有效发挥作用，委员会间以及委员会和董事会之间也进行了充分合作。
- 正在稳步解决上次有效性评估中发现的问题。

同时，我们认识到以下几点有望得到进一步改善

① 收集公司内部和外部的意见与知识，开展有助于进一步提升企业价值的讨论
② 进一步加强包括董事会在内的各结构，支持管理层敢于承担风险

今后的措施

对于①

- 在公司内外多样化的观点和意见的基础上进一步开展正常的辩论
- 通过加强解释说明部门和秘书处之间的合作，进一步改善解释说明的质量，以便提取讨论要点并确保有足够的时间进行讨论
- 进一步为外部董事提供了解公司执行措施的机会

对于①和②

- 董事之间就董事会和各个组织采用村田式方法进行持续讨论

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- > 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION
支撑经营的基础

企业治理

提名咨议委员会



<职责和结构>

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。委员长也由独立外部董事担任。

<活动情况>

2023年度的提名咨议委员会活动情况如下。

主要讨论内容	时间
决定第88期委员会活动计划	9月
技能矩阵、技能的研讨	9月
董事会	4月、9月、12月、1月、3月
代表董事社长的接班人计划	12月
代表董事社长的评价决定（联合薪酬咨议委员会）	6月、12月、1月
董事候选人及代表董事、有职衔董事候选人的提名的答复	1月、3月

※ 第88期指从2023年6月29日第87届定期股东大会起到2024年6月27日第88届定期股东大会为止的期间。
※ 6月、12月、1月，除提名咨议委员会会议以外，还召开了提名和薪酬联合咨议委员会会议。

薪酬咨议委员会



<职责和结构>

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。
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。委员长也由独立外部董事担任。

<活动情况>

2023年度的薪酬咨议委员会活动情况如下。

主要讨论内容	时间
决定第87期董事个人奖金支付额	5月
答复第88期董事薪酬决定方针	4月
研讨和答复第88期董事薪酬基准金额	4月、5月、6月
研讨和答复第88期奖金的目标	4月、5月
评估社会价值目标的进展，研讨和答复第88期股票薪酬的目标	5月、6月
研讨和决定第88期董事个人基准金额等	6月、7月
决定第88期委员会活动计划	7月
确认董事薪酬相关的全新动向	10月
本业务年度的代表董事社长的评价决定（联合提名咨议委员会）	6月、12月、1月
研讨根据问题和趋势重新评估董事薪酬	7月、10月、12月、1月、2月、3月

※ 第87期指从2022年6月29日第86届定期股东大会起到2023年6月29日第87届定期股东大会为止的期间。
※ 第88期指从2023年6月29日第87届定期股东大会起到2024年6月27日第88届定期股东大会为止的期间。
※ 6月、12月、1月，除薪酬咨议委员会会议以外，还召开了提名和薪酬联合咨议委员会会议。

审计委员会



<职责和结构>

根据公司法，审计委员会由至少三人组成，其中外部董事占多数。此外，专职审计委员通过日常出席重要的公司内部会议收集信息，并与审计师和内部审计部门密切合作，提高该委员会审计和监督的实效性。
该委员会根据每个会计年度制定的审计方针和计划，与公司内部统一管理的相关部门合作，调查本公司集团的业务和财务状况。此外，还与内部审计部门（内部审计办公室）和审计师定期举行会议，并与他们密切合作，互相报告审计计划和实施情况等，讨论董事和执行董事等履行职务的情况以及内部统一管理系统的开发和运行情况，并对董事履行职务的合法性和适当性、审计师审计方法和结果的适当性进行审计，并编写审计报告。
除此之外，审计委员会还审议不担任审计委员的董事的任命及其薪酬等事宜，任一提名和薪酬的各咨议委员会各有一名审计委员兼任，同时审计委员会接收该秘书处的报告，研究讨论的框架和确认内容，然后确定审计委员会的意见，并在股东大会上陈述。

内部董事　外部董事

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- > 企业治理
- 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04

MANAGEMENT FOUNDATION

支撑经营的基础

外部董事讨论

就与董事会有关的四个议题（提高董事会实效性的措施、审计委员会和两个咨议委员会的活动、实现Vision2030面临的经营课题、外部董事发挥的作用），我们与四位外部董事坦诚地交换了意见。

在过去几年中，董事会实效性的提高情况令人瞩目，我认为这离不开管理层的指示和事务局的努力。议题涉及中期方针、风险管理和人力资本等，这些主题对于提升企业价值不可或缺。在评估讨论董事会实效性的基础上，我们还就董事会的职责和机构设计进行了有意义的讨论。在董事会之外，外部董事与董事社长之间的会谈成为了深入交换意见的场所，而参观事业所则是感受村田产品制造气息的好机会。外部董事们对村田也充满了敬意和感情，相信大家都能感受到董事会有着很强的凝聚力。关于董事会实效性的提高，欢迎大家分享观点。

Discussion Theme

01

提高董事会实效性的措施



外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员（委员长）
安田 结子



外部董事
审计委员
薪酬咨议委员
宗像 直子

重要议题的讨论质量提升

我们灵活改进了董事会的运营方法，加强了向外部董事提供信息的工作，如事先说明、参观工厂等，从而形成了集中讨论重要议题的制度，提高了会议效率。希望今后能进一步提高董事会的讨论质量。在风险管理方面，深刻认识到环境变化带来的新风险的同时，也认识到风险既是威胁也是机遇的概念。如果进一步探讨残余风险的影响，讨论将会更加深入。对于人力资本，我希望更深入地讨论与三层资产组合经营战略相符的组织和人才的应有状态。对于知识资本，我认为有必要讨论强化新的知识产权战略，以支撑第三层新事业的创造。



外部董事
审计委员
提名咨议委员
山本 高稔

董事会的形态大家都能用语言表达

村田首次在总公司以外的地方（位于石川县的金泽村田制作所）召开董事会，并让所有董事会成员参观工厂，这是一个很好的措施。这不仅让我们了解了产品制造的现场，也带来了接收方的意识变革。我认为从2022年开始举行的咨询会议是吸取外部董事的见解和经验的良好尝试。关于董事会的应有状态，大家从机构设计、对外部董事的期望以及讨论的理想方式等角度交换了意见，这提供了一个很好的机会，让大家可以分享以前没有口头表达过的部分。我认为，这为继续开展讨论奠定了基础。另一方面，我认为需要提高我们的视角，讨论董事会是否充分满足了股东、投资方和其他利益相关者的期望。



外部董事
董事会议长
提名咨议委员（委员长）
薪酬咨议委员
西岛 刚志

加强与经营会议的合作

我认为，不断通过改进循环来提高董事会的实效性，本身就是村田的管理特点之一。就重要议题进行战略性和全局性讨论，设置适当的论点至关重要，而通过事先说明的机会、加强议长和管理层与事务局之间的合作以及提高议案书质量等措施，使论点更加明确，也提高了讨论的质量。此外，董事会与经营会议的合作也存在挑战。在瞬息万变的事业环境中，我认为董事会有必要迅速确定对业务有重大影响的因素并进行讨论，包括是否需要审查已制定的战略。虽然过去已经讨论过授权范围，但我认为可以再次审查经营会议和董事会的职责分工。另外，我希望能更好地了解管理层讨论的深度和热情。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础
- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- > 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

支撑经营的基础

至于审计委员会，在进行风险审计时，深度了解村田面临的风险非常重要。我期待外部审计委员有更多机会参与实地考察，并在审计委员会会议上直接听取业务部门和职能主管部门的解释。我最近加入了薪酬咨议委员会，该委员会将致力于深化讨论村田所珍视的价值观，以及希望在经营战略上展示组织能力和薪酬制度之间的关系。审计委员会收到两个咨议委员会的关于提名和薪酬的报告，请介绍一下，在这些委员会之间的协作以及各委员会的工作中，您认为哪些方面值得称赞，哪些方面需要改进。

Discussion Theme

02

审计委员会·两咨议委员会的活动

外部董事
审计委员
薪酬咨议委员
宗像 直子



外部董事讨论



外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员(委员长)
安田 结子

联合委员会确保透明度

自2022年度起，两个咨议委员会举行了联合委员会会议。在这些会议上，双方成员共同参与，对代表董事社长的评估坦诚地进行了反馈，委员会的运营具有很高的透明度。从今年起，新鲜血液已经加入，作为委员会的接班人也正朝着非常好的方向发展。然而，事业环境瞬息万变，取得与过去同样的成功变得困难，我们必须继续研究如何进一步培养下一代。在薪酬咨议委员会中，我认为以村田式的薪酬制度为目标，体现与利益相关者共荣的基本理念是很重要的。此外，我认为今后的课题是如何将中长期价值创造的激励机制纳入体系中。



外部董事
审计委员
提名咨议委员
山本 高稔

审计委员会的理想姿态

西岛董事就任提名咨议委员会的委员长，董事会议长和两个咨议委员会的委员长都改由外部董事担任，我觉得这种体制转变是一个很好的变化。在提名咨议委员会中，董事候选人和管理层领导候选人的候选名单得到了进一步整理，这是值得称赞的。我认为，审计委员会关于提高实效性的讨论也应持续下去。村田在2016年对审计委员会进行机构设计变更时，期望它在全公司管理中发挥什么作用？我希望能再次回归初心，在考虑到股东和其他利益相关者期待我们发挥的作用的基础上，对理想姿态和组织运营的方法展开讨论。同时，我也希望能继续讨论如何与内部审计部门开展合作。



外部董事
董事会议长
提名咨议委员(委员长)
薪酬咨议委员
西岛 刚志

建立接班人机制

提名咨议委员会和薪酬咨议委员会均花时间谨慎地进行了积极和实质性讨论，通过确保透明、客观的提名和薪酬程序，在提高管理实效性方面发挥了重要作用。提名咨议委员会目前由三名公司外部成员和一名公司内部成员组成，由我担任委员长。关于委员会接班人，最好能成功建立一个机制，根据村田所处的环境灵活地考虑适当的委员会结构，并在更新人才库的同时进行应对。而对于社长接班人，建立成为未来候选人的经营领导层的措施正在发挥作用，但他们的培养状况也应在委员会和董事会之间充分共享，我认为让外部董事参与培养过程是一种有效的方式。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- > 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

支撑经营的基础

外部董事讨论

在「中期方针2024」的经济价值目标预计未能达成的背景下，我们正在积极推进下一期中期方针的制定讨论。利益相关方希望我们能够进一步明确实现「Vision2030」的具体举措，尤其是在全球市场战略、提升竞争优势的创新战略，以及推动社会价值与经济价值良性循环等方面。首先，我们需要重新审视公司的基本宗旨和“Innovator in Electronics”这一口号的内涵，同时对「中期方针2024」中尚未解决的问题进行全面梳理。其次，通过强化业务组合、优化资本配置以及加速数字化转型，我们力争实现超越资本成本的资本回报率。此外，面对生成式AI、半导体、电动汽车（EV）等领域的迅猛技术革新，我们应当将其视为战略性商业机遇，转化为未来的增长引擎。希望大家能够分享对公司中长期增长所面临挑战的看法和建议。

Discussion Theme

03

实现Vision2030的管理挑战



外部董事
审计委员
提名咨议委员
山本 高稔



外部董事
董事会议长
提名咨议委员（委员长）
薪酬咨议委员
西岛 刚志

全公司战略回溯

村田所面临的环境变化速度远超预期，因此我们需要建立一个能够灵活应对各种行动的体制。在「Vision2030」中追求的目标，并不在于延续现有的商业模式，仅仅依靠各个业务的增长战略积累是无法实现的。在清晰描绘出村田整体业务理想状态的基础上，我们需要运用倒推法制定全公司的战略。我们将认真监控执行层的讨论进展，并积极支持在创新中勇于承担风险。回顾历史，村田通过不断转型而得以生存与发展。希望在珍视公司宗旨的同时，能够摆脱对成功经验的束缚，推动业务的取舍选择，专注于创造独特的产品和服务。



外部董事
审计委员
薪酬咨议委员
宗像 直子

提升创新组织能力

至今为止，关于提升投资组合管理水平的讨论通常是在第一层次稳定的前提下进行的。然而，考虑到其他国家政策可能对第一层次的盈利能力产生影响，我们需要认真分析这些影响，并在讨论中明确实现投资组合理想状态的时间框架。在创新战略方面，应将以突破性技术开发为目标的第一层次和第二层次，与创造新商业模式的第三层次分开来看待。在此基础上，将人力资本和知识资本相结合，深入探讨所需的组织能力是非常重要的。为制定下一个中期方针，我们需要再次梳理和讨论理想状态与当前现状之间的差距，并确保逆向推导的内容能够清晰传达给所有利益相关者。



外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员（委员长）
安田 结子

第一层人力资本战略举措

在商业模式方面，我们面临着一些挑战，包括如何在环境和健康等领域展开业务，以及如何对电池业务等亏损项目进行有效整改。此外，资本配置中所显示的战略投资执行进展缓慢，过于谨慎的态度也成为大胆变革的一大障碍。另一方面，在人力资本方面，已经采取了多项措施，例如男性育儿休假获得率的提高，取得了一些积极成果，同时也有若干行动与健康经营相结合。然而，这些努力是否能转化为创新的成果还有待观察，可能需要更具影响力的举措。关于女性领导者，我希望能够大胆推进对现场优秀女性的配置，帮助她们实现更大的成长。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- > 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION 04 MANAGEMENT FOUNDATION

支撑经营的基础

外部董事讨论

我于2024年6月正式就任董事会主席，怀着坚定的决心将全力以赴履行职责。我计划增强董事会内外与外部董事及内部董事之间的沟通机会，并与秘书处保持紧密协作。我希望董事会能够成为内部董事与外部董事进行双向、充满活力讨论的场所。对于具备高专业性的外部董事，我期待您们能够从不同角度提出尖锐的质疑。同时，我希望通过传达外部董事的热情，进一步激励管理层的积极性。我们希望全体董事能够共同分享“当前状况是否令人满意”的健康危机意识，并以紧迫感进行深入讨论。您对外部董事应承担的角色有哪些看法。

Discussion Theme

04

外部董事的职责与作用



外部董事
董事会议长
提名咨议委员（委员长）
薪酬咨议委员

西岛 刚志



外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员（委员长）

安田 结子

持续确保董事会的高质量标准

我认为西岛董事就任议长标志着公司治理改革迈出了重要一步。这表明村田已建立起允许外部董事担任议长的治理基础，进而提升了对利益相关者的透明度与客观性。董事会成员对西岛议长充满信任，期望各位能够积极参与，进一步提升讨论的质量。作为外部董事，我希望能够专注于我擅长的领域，即提名与薪酬制度的设计，同时提升讨论的有效性。在董事会的世代交替过程中，确保董事会及管理层的质量将是外部董事的重要使命。



外部董事
审计委员
提名咨议委员

山本 高稔

提升与资本市场的沟通能力

由于我曾任证券分析师，我希望通过传达资本市场对公司的看法以及与村田自我分析之间的差距，来为提升中期企业价值贡献力量。此外，我也希望能通过提供高透明度、公正且及时的信息披露建议，增强与资本市场的沟通能力。同时，关于业务评估、业务组合改革、并购及成本结构等主题，我会有意重复提出一些基础问题。这将有助于在执行层与外部董事之间营造健康的紧张关系，并加强风险管理。我希望西岛议长能够有效平衡监控与咨询的关系，并致力于激活内部董事与外部董事之间的讨论。



外部董事
审计委员
薪酬咨议委员

宗像 直子

经济安全保障风险蕴含商业机遇

我长期以来一直在政府部门从事通商和产业政策工作。随着经济安全保障的需求日益增强，我希望将其视为不仅仅是挑战，而是创造商业机会的契机，从而推动企业价值的提升。为此，加强风险管理显得尤为重要。通过识别和可视化各类风险，我们将助力管理层在扩大商业机会时果敢承担风险。此外，西岛董事凭借其在其他公司担任议长的经验，将为提升董事会的有效性带来重大推动。我期待他能够在外部董事与执行层之间搭建沟通桥梁，使得执行层的潜在假设得以明确化，从而便于理解。我们外部董事将全力支持村田成为全球名列前茅的零部件制造商的目标。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

- 加强气候变化对策（TCFD）
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生
- 尊重人权
- 推进CSR采购
- 风险管理
- 董事一览
- 董事会议长致辞
- 企业治理
- > 外部董事讨论

SECTION 05 数据

SECTION

05

DATA

数据



Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

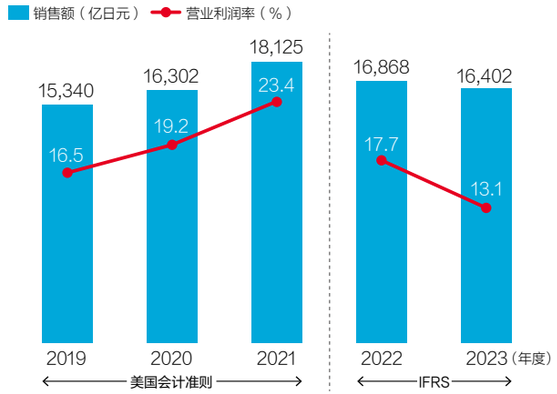
SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 > 数据

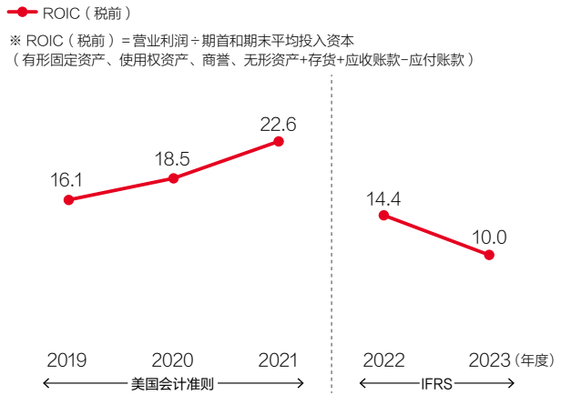
SECTION 05 DATA SECTION 数据

财务数据要点

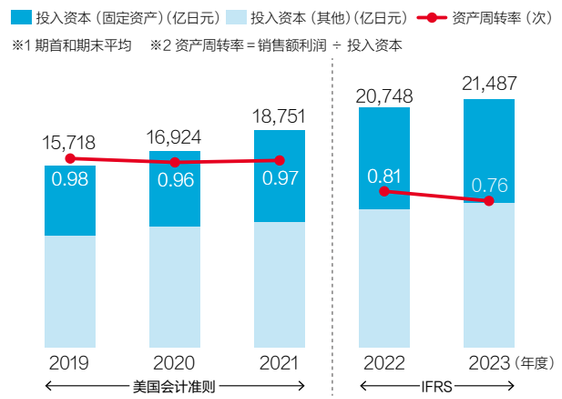
销售额利润/营业利润率



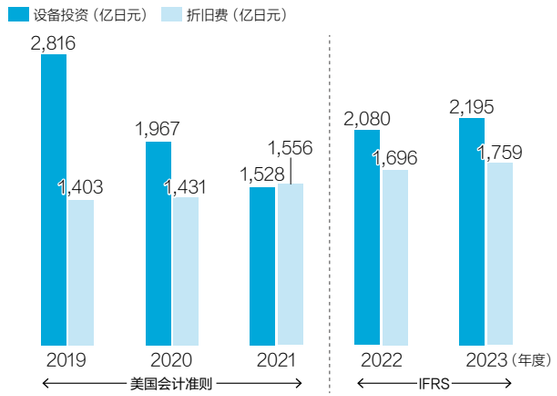
ROIC（税引前）※



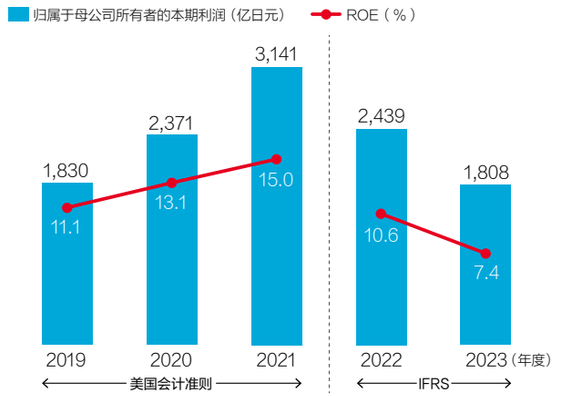
投入资本※1/资产周转率※2



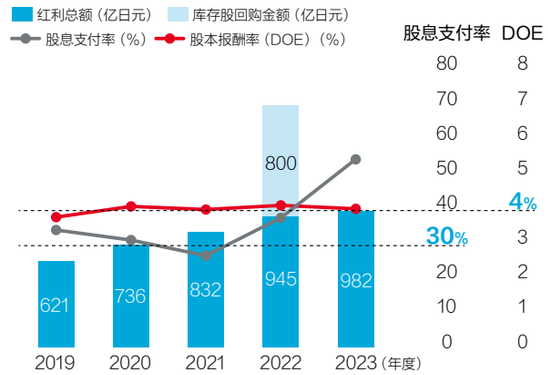
设备投资/折旧费



归属于母公司所有者的本期利润/ROE



股东回报



自2023年度起，公司自愿采用国际财务报告准则（IFRS）取代之前的美国会计准则，并按照IFRS的会计科目列示数据。为了便于比较，2022年度的数据已根据国际财务报告准则（IFRS）进行了修订。

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

> 财务数据要点

ESG数据要点

2011年合并财务摘要

ESG数据

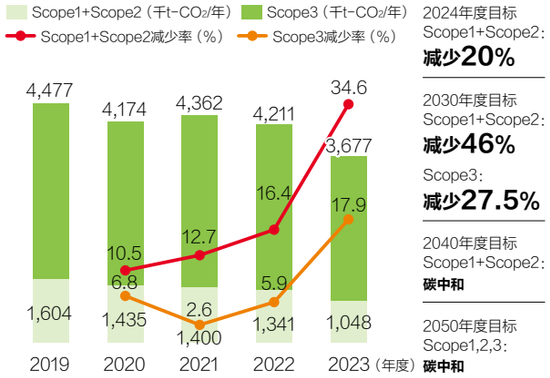
第三方评论

公司信息、股份信息

SECTION 05 DATA SECTION 数据

ESG数据要点

温室气体（GHG）排放量/与2019年度相比减排率



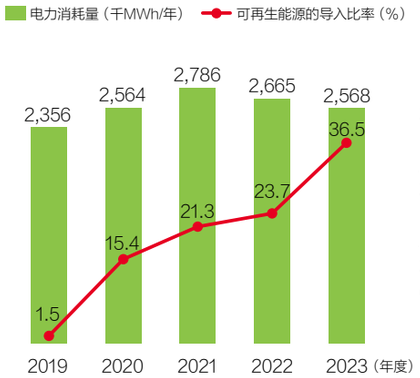
2024年度目标
Scope1+Scope2：
减少20%

2030年度目标
Scope1+Scope2：
减少46%
Scope3：
减少27.5%

2040年度目标
Scope1+Scope2：
碳中和

2050年度目标
Scope1,2,3：
碳中和

电力消耗量/可再生能源的导入比率

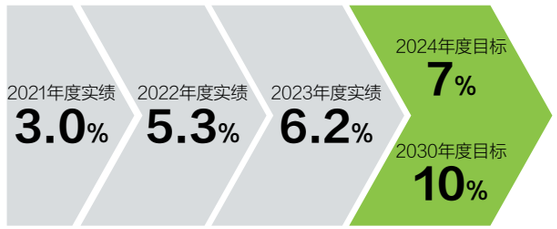


2024年度目标
25%

2030年度目标
75%

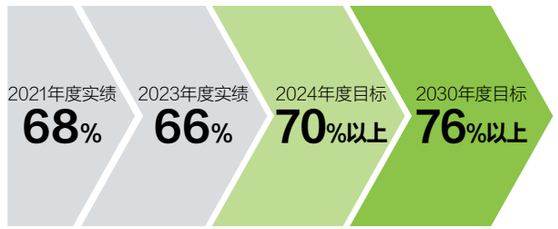
2035年度目标
100%

海外间接部门员工※在其他据点的工作经验比率



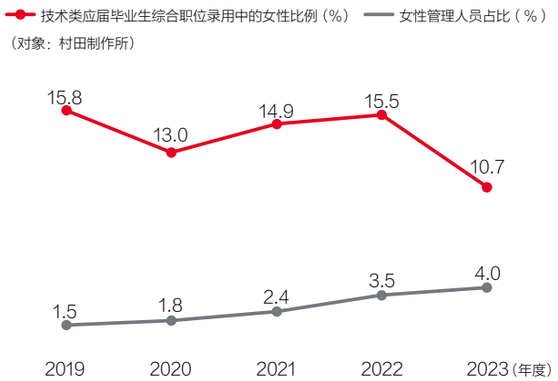
※以海外当地员工为对象，不包括从日本派往海外的人员

员工敬业度肯定回答比率

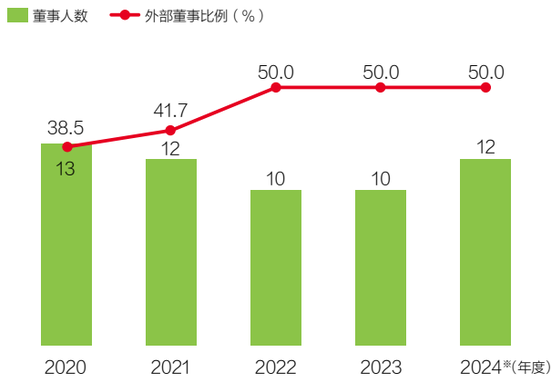


※2022年度末推行该调查

技术类应届毕业生综合职位录用中的女性比例/女性管理人员占比



董事人数/外部董事比例



※截至2024年6月末

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据
- 财务数据要点
- > ESG数据要点
- 2011年合并财务摘要
- ESG数据
- 第三方评论
- 公司信息、股份信息

SECTION 05 DATA SECTION 数据

2011年合并财务摘要

	美国会计准则									IFRS	
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
经营业绩											
销售利润（单位：百万日元）	846,716	1,043,542	1,210,841	1,135,524	1,371,842	1,575,026	1,534,045	1,630,193	1,812,521	1,686,796	1,640,158
营业利润（单位：百万日元）	125,891	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	298,231	215,447
营业利润率（单位：%）	14.9	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7	13.1
税前净利（单位：百万日元）	132,336	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	302,683	239,404
归属于母公司所有者的本期利润（单位：百万日元）	93,191	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	243,946	180,838
归属于母公司所有者的股权合计（单位：百万日元）	955,760	1,123,090	1,229,159	1,354,819	1,456,600	1,603,976	1,694,104	1,920,805	2,263,596	2,359,985	2,556,147
资产合计（单位：百万日元）	1,243,687	1,431,303	1,517,784	1,634,999	1,797,013	2,048,893	2,250,230	2,462,261	2,809,171	2,858,303	3,037,895
经营活动现金流量（单位：百万日元）	185,751	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	277,641	489,637
投资活动现金流量（单位：百万日元）	△117,150	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△151,416	△201,571
融资活动现金流量（单位：百万日元）	△40,899	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△182,271	△165,321
期末现金及现金等价物余额（单位：百万日元）	118,884	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406	622,007
平均汇率（对美元）	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62
指标											
ROIC（税前）※（单位：%）	18.1	26.8	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.4	10.0
归属于母公司所有者的股权比率（单位：%）	76.8	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	82.6	84.1
每股股份的本期基本利润（单位：日元）	48.96	88.02	106.95	81.54	76.21	107.82	95.35	123.50	163.65	128.64	95.72
归属于母公司所有者的股权本期利润率（ROE）（单位：%）	10.3	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.6	7.4
每股股份归属于母公司所有者的基本股权（单位：日元）	501.61	589.44	645.12	707.61	758.94	835.70	882.63	1,000.71	1,179.27	1,249.22	1,353.01
每股股息（单位：日元）	14.33	20.00	23.33	24.33	29.00	31.00	32.33	38.33	43.33	50.00	52.00
设备投资（单位：百万日元）	68,197	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	207,985	219,531
折旧费（单位：百万日元）	76,884	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	169,618	175,873
研发费（单位：百万日元）	54,649	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,660	132,502

（注1）2019年4月1日、2023年10月1日普通股进行了每股分成3股的股票分割，假定在2013年度的期首进行了该股票分割，来计算每股的信息。
（注2）自2023年度起，公司自愿采用国际财务报告准则（IFRS）取代之前的美国会计准则，并按照IFRS的会计科目列示数据。为了便于比较，2022年度的数据已根据国际财务报告准则（IFRS）进行了修订。
※ ROIC（税前）=营业利润÷期首和期末平均投入资本（有形固定资产、使用权资产、商誉、无形资产+存货+应收账款-应付账款）

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

- 财务数据要点
- ESG数据要点
- > 2011年合并财务摘要
- ESG数据
- 第三方评论
- 公司信息、股份信息

SECTION 05 DATA SECTION 数据

ESG数据

			单位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	对象范围
E 环境	温室气体（GHG）排放情况※1	GHG Scope1,2,3排放量※2	t-CO_2e	6,081,000	5,609,000	5,762,000	5,552,000	4,725,000	合并
		Scope1	t-CO_2e	293,000	278,000	260,000	264,000	195,000	合并
		Scope2※3	t-CO_2	1,311,000	1,157,000	1,140,000	1,077,000	853,000	合并
		Scope1+2	t-CO_2e	1,604,000	1,435,000	1,400,000	1,341,000	1,048,000	合并
		Scope3	t-CO_2	4,477,000	4,174,000	4,362,000	4,211,000	3,677,000	合并
		购买的产品和服务	t-CO_2	2,481,000	2,292,000	2,530,000	2,514,000	2,148,000	合并
		资本货物	t-CO_2	825,000	678,000	519,000	717,000	597,000	合并
		燃料和能源相关活动（不包含在Scope1或Scope2中）	t-CO_2	38,000	219,000	229,000	243,000	227,000	合并
		上游运输和分销	t-CO_2	347,000	273,000	382,000	256,000	221,000	合并
		运营中产生的废弃物	t-CO_2	20,000	48,000	22,000	37,000	32,000	合并
		商务旅行	t-CO_2	20,000	11,000	20,000	6,000	13,000	合并
		员工通勤	t-CO_2	35,000	35,000	36,000	34,000	34,000	合并
		上游租赁资产	t-CO_2	400	400	500	700	700	合并
		售出产品的加工	t-CO_2	148,000	64,000	77,000	66,000	56,000	合并
		售出产品的使用	t-CO_2	546,000	498,000	523,000	314,000	306,000	合并
		售出产品报废处理	t-CO_2	7,000	8,000	9,000	7,000	7,000	合并
		投资	t-CO_2	10,000	49,000	14,000	17,000	35,000	合并
		各地区GHG排放量比例 日本	%	66	77	75	73	71	合并
		各地区GHG排放量比例 中国	%	21	9	17	16	19	合并
		各地区GHG排放量比例 亚洲	%	12	13	7	10	9	合并
		各地区GHG排放量比例 欧洲	%	1	1	1	1	2	合并
		总能源消耗量※4	TWh	7.81	8.07	8.65	7.39	6.92	合并
		非可再生能源燃料消耗量（燃料的燃烧）（A）	MWh	916,000	985,000	867,000	794,000	722,000	合并
		非可再生能源能源消耗量（蒸汽、热能和冷却）（B）	MWh	164,000	208,000	248,000	239,000	263,000	合并
		非可再生能源电力消耗量（C）	MWh	2,321,000	2,168,000	2,194,000	2,033,000	1,630,000	合并
		非可再生能源能源消耗合计（A+B+C）	MWh	3,401,000	3,361,000	3,309,000	3,065,000	2,615,000	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	35,000	396,000	593,000	632,000	938,000	合并
		电力消耗量（C+D）	MWh	2,356,000	2,564,000	2,786,000	2,665,000	2,568,000	合并
		可再生能源导入比率（D÷（C+D））	%	1.5	15.4	21.3	23.7	36.5	合并
	管理化学物质	为达成2030年度的目标而被削减的有害物质（VOC）							
		处理量	t			44,000	39,100	35,600	合并
		排放量	t			1,910	1,690	1,310	合并

			单位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	对象范围
E 环境	大气排放率	2000年起努力减少排放量的20类特定挥发性有机化合物（VOC）							
		处理量	t	23,100	27,200	32,400	27,700	22,400	合并（日本国内）
		处理量	t	1,240	1,150	1,320	1,000	830	合并（日本国内）
	废弃物管理	排放物总量	t	108,000	105,000	102,000	86,000	71,000	合并
		回收量※5	t	104,000	102,100	98,200	84,000	70,000	合并
		回收率※6	%	95	98	96	97	99	合并
		危险废弃物量※7	t	52,000	43,000	33,000	27,000	24,000	合并
	水资源管理	处理量	千m^3	18,500	17,900	18,400	17,100	16,800	合并
		处理量	千m^3	14,800	15,600	15,300	13,600	13,600	合并
		消耗量※8	千m^3	3,600	2,300	3,000	3,400	3,200	合并
		回收量	千m^3	4,500	4,900	4,900	4,100	4,400	合并
		回收率※9	%	20	21	21	19	21	合并
	环境相关违规事件	违反件数（超过1万美元）	件	0	0	0	0	0	合并
		重大环境事故※10	件	1	0	3	4	4	合并
	环境会计相关	环境及能源投资	百万日元	4,000	1,900	1,800	3,800	5,500	合并（日本国内）
		环境及能源业务支出	百万日元	6,100	7,200	8,600	9,500	6,400	合并（日本国内）
		环境负担减轻带来的单年度经济效果	百万日元	650	430	1,110	3,150	3,086	合并
	取得ISO14001	取得认证的比例（对象包括总公司与各生产据点）	%	95	96	100	100	100	合并

※1 本数据基于SBT标准，涵盖村田集团95%以上的业务。
※2 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。
※3 Scope2的CO_2的计算方法
截至2018年度：基于地点（使用当地电网的平均CO_2排放系数进行计算的方法）
自2019年度起：基于市场（使用各电力合同的CO_2排放系数进行计算的方法）
基于市场的方法更准确，近年来已成为主流方法，因此我们更改了计算方法。
※4 总能耗是指所购电量换算为一次能源后的数值总和，与表格中的数值合计值不同。
※5 指填埋处理以外的方法。
※6 排放物总量和回收量不满1单位时均四舍五入，因此计算结果可能并不完全一致。
※7 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。
※8 用取水量－排水量进行计算。
※9 用回收量÷（回收量+取水量）进行计算。
※10 向场地外排放化学物质超过环境法律限制或引起当地居民不安的事故
（村田还记录了行政处罚和指导范围之外的级别，以认真应对污染预防）。

			单位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	对象范围
S 社会	员工构成	员工人数	人	74,109	75,184	77,581	73,164	73,165	合并
		日本	人	31,258	31,775	32,291	33,178	33,908	合并
		海外	人	42,851	43,409	45,290	39,986	39,257	合并
		员工总数中女性所占比率	%	47.6	47.8	47.4	45.2	44.3	合并
		平均连续工作年数	年	14.9	14.7	14.3	14.1	13.9	单独
		平均年龄	岁	41.0	40.1	40.1	40.1	39.9	单独
		残障人士雇用率	%	2.32	2.33	2.37	2.38	2.47	单独

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

财务数据要点
ESG数据要点
2011年合并财务摘要
> ESG数据
第三方评论
公司信息、股份信息

SECTION 05 DATA SECTION 数据

ESG数据

				单位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	对象范围
S 社会	管理层构成	管理人员人数※1		人	–	–	–	1,805	1,828	合并
			女性管理人员占比	%	–	–	–	4.5	4.9	合并
		管理人员人数※1		人	656	712	749	800	831	单独
			女性管理人员占比	%	1.5	1.8	2.4	3.5	4.0	单独
	录用	应届毕业生录用人数※2		人	1,034	1,001	915	938	1,072	合并(日本国内)
			女性比例	%	29.7	31.5	32.8	34.0	29.4	合并(日本国内)
		有工作经验者录用人数※3		人	514	309	517	628	465	合并(日本国内)
			女性比例	%	15.6	18.1	19.9	24.5	34.4	合并(日本国内)
			录用人员中有工作经验者所占比例	%	33.2	23.6	36.1	40.1	30.3	合并(日本国内)
	离职率	因个人原因自愿离职率※4		%	1.3	1.5	1.5	1.8	1.8	合并(日本国内)
	培训	普通员工教育（e-learning注册人数）		人	32,962	33,975	35,116	37,648	37,584	合并(日本国内)
		各阶层参加培训的实绩		人	5,245	4,590	6,690	10,794	11,547	合并(日本国内)
		员工教育费用		百万日元	1,463	1,012	1,363	1,740	1,963	合并(日本国内)
		海外间接部门员工在其他据点的工作经验比率		%	–	–	3.0	5.3	6.2	合并
	工作方式	带薪休假取得率※5		%	73.3	74.4	67.1	71.1	76.1	单独
		总实际工作时间		时间	157.7	159.5	158.7	156.2	156.6	单独
		平均加班时间		时间	15.3	15.3	17.4	15.6	15.2	单独
		育儿假休假比例（男性）※6		%	6.0	8.0	18.0	32.0	50.0	单独
		育儿假休假比例（女性）※7		%	100.0	100.0	100.0	106.0	98.0	单独
	男女工资差异	全体员工		%	–	–	–	62.8	63.8	单独
			正式员工	%	–	–	–	62.0	62.9	单独
			兼职员工和固定期限员工	%	–	–	–	64.9	68.9	单独
	劳动安全卫生	损失工时工伤率（LTIFR）※8		–	0.42	0.30	0.35	0.37	0.37	合并
		重大事故发生件数※9		件	0	0	0	0	0	合并
		休假工伤发生件数		件	58	48	56	58	54	合并
		千人工伤率※10	全体员工	–	2.12	1.56	1.70	1.44	1.28	合并
			正式员工、派遣员工	–	2.06	1.31	1.59	1.35	1.21	合并
			外包员工	–	2.87	4.22	2.85	2.71	2.36	合并
		取得ISO45001认证的比例（对象包括总公司与各生产据点）		%	64	82	82	83	90	合并
		专职产业医生数量		人	15	15	16	16	15	合并(日本国内)

※1 从2020年度起包括专家管理层。 ※2 将全球录用等包含在应届毕业生录用人数内，从2016年起重新计算。 ※3 调整定义，从2016年起重新计算。
※4 从2022年度起调整了定义。 ※5 从2022年度起调整计算期间。 ※6 期间内休育儿假的男性员工数量÷期间内配偶分娩的男性员工数量
※7 期间内休育儿假的女性员工数量÷期间内分娩的女性员工数量
※8 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。从2019年度起以合并形式计算。
※9 表示造成死亡或后遗症的重大事故的发生件数。 ※10 表示每年每1000名员工中受伤或死亡的人数比例。村田按千人比例管理休假工伤和不休假工伤。

			单位	截至2024年6月27日
G 治理	董事会的构成	董事人数	人	12
		外部董事的人数	人	6
		外部董事中被指定为独立董事的人数	人	6
		女性董事的人数	人	2
	审计委员会的构成	审计委员会的人数	人	4
		外部审计委员会的人数	人	3
	提名咨议委员会的构成	委员长	–	外部董事
		提名咨议委员的人数	人	4
		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	4
		外部董事的人数	人	3
			单位	2023年度
	召开次数等	董事会 召开次数	回	12
		董事会 出席率	%	99.2
		外部董事的董事会 出席率	%	100.0
		审计委员会 召开次数	回	10
		审计委员会 出席率	%	100.0
		提名咨议委员会 召开次数※	回	9
		提名咨议委员会 出席率	%	100.0
		薪酬咨议委员会 召开次数※	回	14
		薪酬咨议委员会 出席率	%	100.0

※ 在2023年度提名咨议委员会、薪酬咨议委员会的会议共联合召开4次，其中各有4次是联办次数。

CSR的相关方针类

CSR宪章/企业伦理规范・行动指南/关于人权与劳动的基本方针/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
SASB对照表

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据
财务数据要点
ESG数据要点
2011年合并财务摘要
> ESG数据
第三方评论
公司信息、股份信息

SECTION 05 DATA SECTION 数据

第三方评论

ESG指数的纳入

- 自2017年度起入选为“MSCI Japan ESG Select Leaders Index”的组成股
- 自2024年度起入选为“MSCI Japan ESG Select Leaders Index”的组成股
- 自2020年度起入选为“MSCI Japan Empowering Women (WIN) Select Index”的组成股
- 自2019年度起入选为“FTSE4Good Index Series”的组成股
- 自2019年度起入选为“FTSE Blossom Japan Index”的组成股
- 自2022 年度起入选为“FTSE Blossom Japan Sector RelativeIndex”的组成股
- 自2018年度起入选为“S&P/JPX Carbon Efficient Index”的组成股
- 自2023 年度起入选为“Morningstar Japan ex-REIT Gender · Diversity Tilt Index”的组成股
- 自2023 年度起入选为“iSTOXX MUTB Japan Platinum Career150 Index”的组成股

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2024 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

THE INCLUSION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Murata Manufacturing Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX Carbon Efficient Index

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

STOXX Indices by Qontigo

Member 2023/2024 Platinum Career Index

可持续发展相关的第三方评论

- 2023年度在EcoVadis 公司的可持续发展调查中荣获“金奖”的评价，连续两年获奖。
- 2023年度第二次在“CDP Climate”评级中获得“A 评价”
- 自2020年度起入选在“CDP 供应商参与领导人”中的超高评价“供应商参与领导人”
- 自2017年度起入选“健康经营优良法人White 500”
- 在“Sustainalytics ESG Risk Ratings”中被评为风险等级较低的企业（Low Risk）

GOLD 2023 ecovadis Sustainability Rating

Rated SUSTAINALYTICS

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2023 CLIMATE

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

其他主要外部表彰

- 在“第三届日经综合报告奖”评选中荣获“大奖S奖”
- 在“IR 优良企业奖2023”评选中荣获“IR 优良企业特别奖”
- 在“第七届日经Smart Work经营调查”中获得超高的5颗星
- 村田制作所在“Clarivate2024年全球百强创新企业”评选中获奖，连续三年入选“全球百强创新企业”
- 凭借使用镍内部电极的多层陶瓷电容器的商业化，为行业发展做出了贡献，荣获“IEEE Milestone奖”
- 凭借开发并批量生产面向电信和汽车市场的用于薄层、大容量多层陶瓷电容器的电介质材料，为科学进步和行业发展做出了重大贡献，荣获“第70届大河内纪念奖”。

NIKKEI 日経統合報告書アワード Integrated Report Award

NIKKEI Smart Work ★★★★★ 2024 Best 22

2023 IR Prime Business Award 優良企業賞 member of Japan Investor Relations Association

Top 100 Global Innovator 2024 Clarivate

Index

前言 Murata value report 发行的目的

SECTION 01 积淀

SECTION 02 社长致辞

SECTION 03 面向未来

SECTION 04 支撑经营的基础

SECTION 05 数据

- 财务数据要点
- ESG数据要点
- 2011年合并财务摘要
- ESG数据
- > 第三方评论
- 公司信息、股份信息

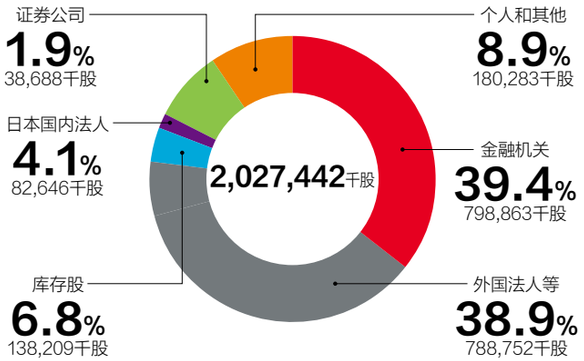
SECTION 05 DATA SECTION 数据

公司信息、股份信息（截至2024年3月31日）

公司概要

公司名称	株式会社村田制作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.
成立	1950年12月23日（创业于1944年10月）
资本金	69,444百万日元
地址	邮政编码617-8555 京都府长冈京市东神足1丁目10番1号
日本国内关联公司	30家
海外关联公司	54家
上市证券交易所	东京证券交易所Prime市场 新加坡证券交易所
已发行股份总数	2,027,442千股
股东人数	136,242人

股东持股情况

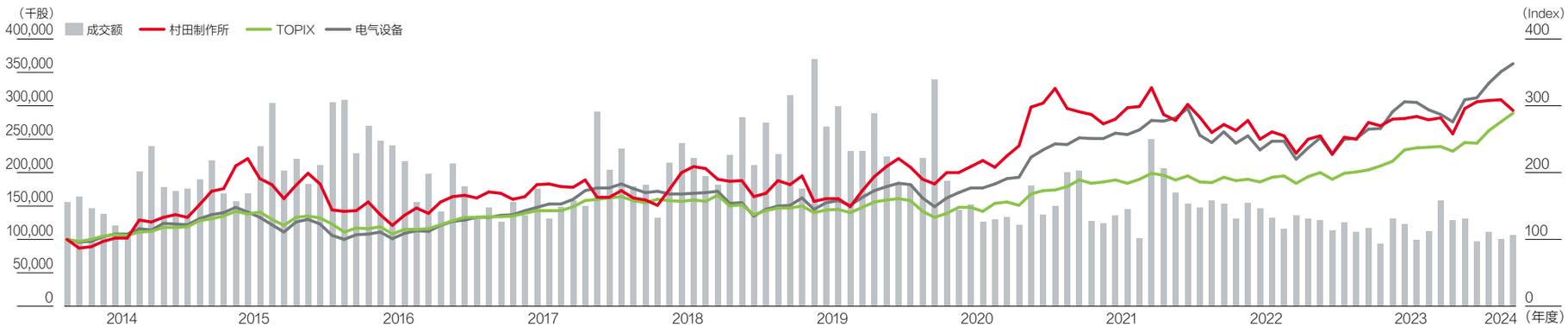


大股东持股情况

股东名称	持股数（千股）	持股比例（%）
Japan Master Trust Bank of Japan, Ltd（. 信托帐户）	313,038	16.6
Custody Bank of Japan, Ltd（. 信托帐户）	133,082	7.0
日本生命保险相互会社	49,687	2.6
株式会社京都银行	47,340	2.5
明治安田生命保险相互会社	47,168	2.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	45,554	2.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	33,830	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	25,986	1.4
株式会社瑞穗银行	24,892	1.3
GOVERNMENT OF NORWAY	23,983	1.3

（注）持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量（138,209千股）之后计算的数值。

股东总回报、成交额变化



※2019年4月1日、2023年10月1日普通股进行了每股分成3股的股票分割，假定在2013年度的期首进行了该股票分割，来计算每股的股价。 ※ 股东总收益率图表示于2014年3月末（100）起投资时，投资金额的市值因累计股息和股价的变动而产生的变化。

股东总回报（TSR※）

	过去1年	过去3年		过去5年		过去10年	
	TSR	TSR	年率	TSR	年率	TSR	年率
村田制作所	7.3%	0.7%	0.2%	65.5%	10.6%	192.9%	11.3%
TOPIX（包含股息）	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%
TOPIX（电气设备）	36.9%	44.2%	13.0%	139.8%	19.1%	262.9%	13.8%

※Total Shareholder Return
指资本收益和股息相加的投资回报率。作为基准的投资开始时股价分别使用，
3年：2021年3月末的收盘价；5年：2019年3月末的收盘价；10年：2014年3月末的收盘价。

Index

前言 Murata value report 发行的目的
SECTION 01 积淀
SECTION 02 社长致辞
SECTION 03 面向未来
SECTION 04 支撑经营的基础
SECTION 05 数据
财务数据要点
ESG数据要点
2011年合并财务摘要
ESG数据
第三方评论
> 公司信息、股份信息

INNOVATOR IN ELECTRONICS

株式会社村田制作所

邮政编码617-8555 京都府长冈京市东神足1丁目10番1号
电话：075-951-9111
https://corporate.murata.com/

@murata_pr @muRata_PR @MurataManufacturing