Murata value report 2025



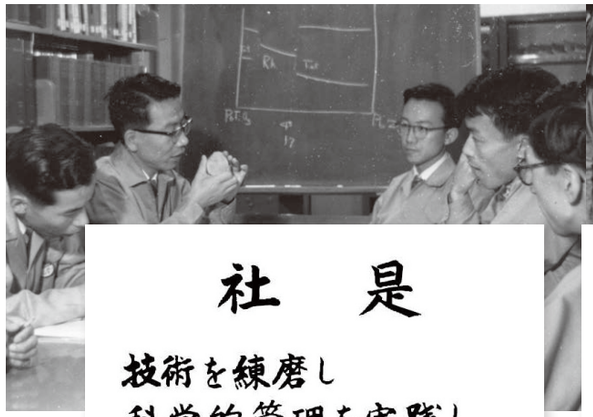
muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

村田传承的经营理念

村田的经营理念 由公司创始人村田昭于1954年制定。
即使在技术进步和社会变化之中，村田也始终将经营理念中蕴含的思想作为DNA传承下来，不断回归这一原点反思行动，克服重重困难，塑造了今天的面貌。
经营理念已被翻译成10余种语言，现在我们也在推进进一步普及和渗透的活动。
凭借特有技术、勇于挑战的姿态以及诚挚的客户应对，我们作为全球企业不断发展壮大。



公司创始人 村田 昭









社　是

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

Murata Philosophy

We contribute to the
advancement of society
by
enhancing technologies and skills
applying scientific approach
creating innovative products and solutions
being trustworthy
and, together with all our stakeholders,
thankful for the increase in prosperity.

以“全球首位的元件制造商”为目标

村田将创始人传承下来的“经营理念”,以及“Innovator in Electronics”口号中蕴含的“想成为引领电子行业创新的存在”的愿望付诸实践，凭借特有技术、挑战精神以及对客户的诚挚应对，得以作为全球企业发展至今。
为了实现今后的可持续成长，重要的是不仅局限于提供元件，还要针对环境问题和社会问题主动采取行动，从而扩大企业提供的价值。我们将响应时代发展带来的多样化需求，以独创性的产品和技术推动文化发展，朝着让村田持续成为客户和社会的最佳选择的“全球首位的元件制造商”的目标，不断向前迈进。

为实现经营理念的精神和可持续的社会

在村田经营理念的精神中，蕴含了村田致力于贡献社会的姿态，
这与当前的可持续发展的思路有着深刻联系。

“我认为只有为社会做出贡献，公司才有存在的意义，并且将利润定义为根据为社会所做贡献的多少而获取的相应报酬，为此，我将应该为给社会做贡献而感到喜悦和骄傲列为创业的精神。

贡献意味着为社会、为他人效劳。在村田制作所工作，需要直接起到为社会、为他人效劳的作用才行。”

村田制作所创始人　村田 昭
1953年2月



社内报《愉快的同事》
（1953年发行）

村田自创业以来，一直致力于为电子社会的发展做一份贡献，以成为被社会和客户需要的存在为目标。为此就离不开与村田理念产生共鸣、自律行动、协同合作的员工，以及各利益相关方的帮助。

为了今后继续与社会一道成长，我们将村田力所能及的社会课题列入经营战略，与各利益相关方协同合作，开展业务。

“指引电子行业创新”
“为实现理想远景而进行自我变革”
“主体性地推动环境与社会向更良性的方向发展”
“Innovator in Electronics ”实践中蕴含了这些美好的愿望，村田今后也会过继续致力于此，为文化的发展做出一份贡献。

村田的可持续发展

与自然和谐的电子产品

基于“Innovator in Electronics”中提出的“主动推动环境和社会向更好方向发展”的理念，我们承诺，在以研究、开发和生产为首的所有事业活动中，始终秉持“不制造浪费资源和能源的产品”和“不选择破坏环境的生产方式”的意识，致力于在全球范围内实现与环境的共生。为了践行这一承诺，我们树立了高目标并真挚行动，通过追求产品的轻薄短小、高效率化，支持电子设备的小型化和高功能化，为“社会的节约资源化和实现舒适生活”做出贡献，同时致力于“通过可持续发展的事业推进过程降低环境负荷”，实现了事业成长。
今后，我们将继续主动采取行动，增加共同行动的伙伴，致力于“实现与自然和谐的电子产品”。



用数字看村田

事业基础 ※截至2025年度末

员工人数（合并）
72,572人

公司数
84家

海外销售额占比
90%以上

研究开发费
1,493亿日元

全球网络 ※截至2025年度末

中华圈
员工人数 约16,000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1,800人
公司数 8家

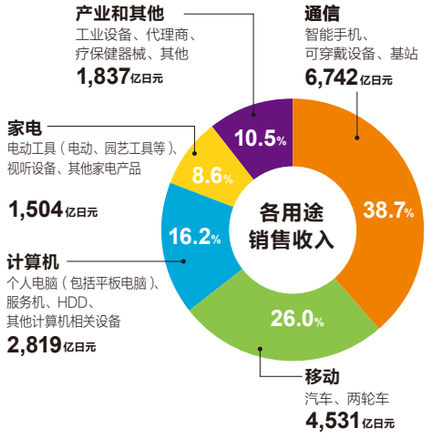
日本
员工人数 约34,800人
公司数 30家

亚洲和其他地区
员工人数 约18,600人
公司数 16家

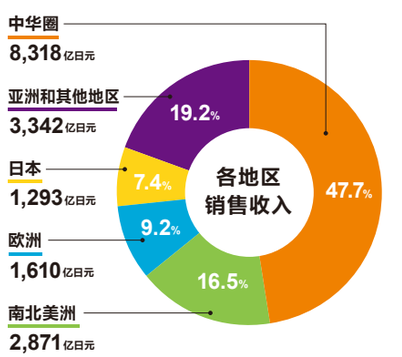
日本国内生产比例
约65%



各用途销售收入构成比 ※2024年度实绩



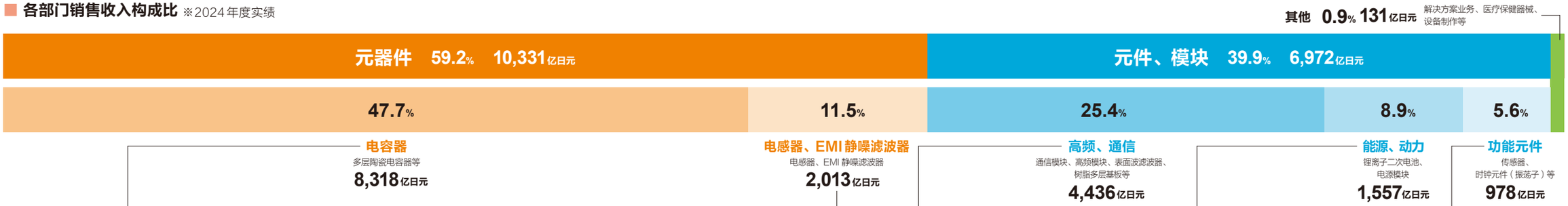
各地区销售收入构成比 ※2024年度实绩



村田的业绩变化

村田的商业

各部门销售收入构成比 ※2024年度实绩



电容器

电容器事业提供多层陶瓷电容器（MLCC）等产品，MLCC除了临时蓄放电、吸收信号中含有的噪声、提取特定频率的信号之外，还具有通交流、阻直流等功能。MLCC主要用于移动设备和服务器，也用于汽车、医疗和航天设备等需要较高可靠性的领域。村田凭借实现小体积大容量、高可靠性、高质量的技术能力和产品制造能力，以及业界居先的供应能力，打造了丰富的产品阵容并获取了较高的市场份额。

竞争对手

三星电机（韩国）、太阳诱电（日本）、TDK（日本）、国巨（台湾）等

电感器、EMI静噪滤波器

电感器、EMI静噪滤波器事业提供用于在电路中转换电压和稳定电流的电感器，以及用于消除电子设备产生的电磁噪声并预防防止对其他设备造成影响的EMI静噪滤波器。这些产品应用于智能手机和汽车等多个领域。我们的优势是丰富的产品阵容、稳定的供应体系、客户支持能力以及为其提供支持的评估和分析技术，我们能够凭借这些优势灵活应对多样化的市场需求。

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

高频、通信①（树脂多层基板）

高频、通信事业提供面向无线通信的产品，例如具有良好高频特性和低吸水性，可进行弯曲加工的树脂多层基板“多层LCP产品”等。树脂多层基板的优势是通过村田特有的材料技术、设计和制造技术实现高频带所需的良好高频特性（低传输损耗性能等）、低吸水性和可进行弯曲加工的弯曲性，为无线设备的小型化、薄层化、高功能化和低耗电化做出了贡献。

竞争对手

臻鼎科技（台湾）、台郡科技（台湾）等

高频、通信②（表面波滤波器、高频模块）

高频、通信事业提供面向无线通信的产品，包括选择性提取特定频带电信号，并去除不必要噪声的表面波滤波器，以及集成封装无线设备高频电路的高频模块等。其优势除了高衰减、高陡度等高频和宽频带所需的良好特性外，还有通过村田特有的封装技术实现的小型化、稳定质量和供应能力，为无线设备的小型化、薄型化和高功能化做出了贡献。

竞争对手

表面波滤波器 太阳诱电（日本）、Qualcomm（美国）、Qorvo（美国）、Wisol（韩国）、好达（中国）等
高频模块 Skyworks Solutions（美国）、Qorvo（美国）、Qualcomm（美国）、Broadcom（美国）等

能源、动力

能源、动力事业提供锂离子二次电池以及电源模块，锂离子二次电池可实现小型化、轻量化且可存储大容量电力，电源模块集成了为电子设备提供适当电力所需的多种元件。电源模块的优势包括：组成模块的重要元件在公司内部制造；组成模块的重要元件在公司内部制造；高效率、高电力密度的电力供应；实现优良放热处理的封装技术。电源模块针对服务器市场日益增长的电力需求，为节能做出了贡献。

竞争对手

锂离子二次电池 三星SDI（韩国）、LGES（韩国）、松下（日本）、TDK（日本）、EVE（中国）等
电源模块 DELTA ELECTRONICS（台湾）、Flex Power Modules（瑞典）、LITEON Technology（台湾）等

功能元件

功能元件事业为汽车、移动设备和工业设备等多个领域提供传感器，这些传感器将不同能量转化为人类和机器易于处理的信号和数据，例如用于检测汽车姿态和方向的MEMS惯性传感器等。功能元件事业的优势包括：采用陶瓷材料技术、MEMS等微加工技术且具有高性能、高可靠性的元件；多样化的产品阵容。该事业可满足自动驾驶和医疗保健等多样化的传感需求。

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

前言

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 2025的要点

我们在解释时重点关注以下四点：

- 提高长期构想“Vision2030”的理想姿态以及本公司描绘的2030年世界观的清晰度
- 按照从理想姿态反推得出的故事线，传达经营目标战略的可行性
- 展示未财务资本与竞争力之间的关系，明确展示通过强化经营资本建立价值创造周期的良性循环
- 加大力度宣传各位董事的想法和举措，以便更深刻地传达目标方向

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。

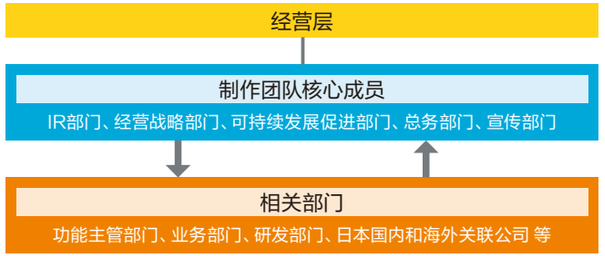
单击PDF右侧的Index向导后，可转到相应页面。

关于封面

表现了村田以实现“Vision2030”为目标，抓住2030年全球电子行业的多种事业机会并持续提供价值，从而不断成长的姿态。

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）



报告对象期间

2024年4月1日至2025年3月31日 ※部分2024年3月31日以前、2025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84家关联司）

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。

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”。

※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”。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス
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

Murata value report 2025

Contents

INTRODUCTION
村田的现在

01 村田传承的经营理念
02 为实现经营理念的精神和可持续的社会
03 用数字看村田
04 村田的商业
05 前言

Vision2030 理想姿态

SECTION 01
Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

08 村田设想的数字孪生
09 数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
10 CEO致辞
15 Vision2030与中期方针2027的定位
16 价值创造流程
17 对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
18 三层资产组合经营
19 CTO致辞

面向 2030 年采取的举措

SECTION 02
中期方针2027与成长战略

22 中期方针2024回顾
24 中期方针2027前提
25 中期方针2027概要
27 CFO致辞
29 资金分配方针
30 与股东及投资者的建设性对话
31 事业结构与成长目标
32 基础领域① 边缘设备
33 基础领域② 移动
34 基础领域③ IT基础设施
35 挑战领域 环境、全人健康
36 新的商业机会
37 DX对谈

SECTION 03
以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
41 竞争力与未财务资本
42 资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
45 组织和人力资本
48 产品制造资本
50 知识和技术资本
52 客户和合作伙伴资本
54 自然资本

3-2 追求可持续的事业推进过程
55 实现脱碳社会
59 实现循环型社会
60 特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
61 与自然和谐共存的举措
62 尊重人权
64 社会和地区的发展
65 推进CSR采购
66 风险管理

SECTION 04
深化企业治理

68 董事一览
70 董事会议长致辞
71 企业治理
78 外部董事致辞
79 外部董事三方对谈

SECTION 05
数据

82 11年合并财务摘要
83 ESG数据
85 第三方评论
86 公司信息、股份信息

SECTION
01

Vision2030理想姿态

SECTION 01
Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

面向2030年采取的举措

SECTION 02
中期方针2027与成长战略

SECTION 03
以持续创造价值为目的

SECTION 04
深化企业治理

2030年的世界观和村田的理想姿态是什么？

随着AI技术的发展和渗透，我们的社会在2030年之前将迎来实现“数字孪生”的重大变革期。
在这样的社会中，村田将加快成为“全球首位的元件制造商”的相关举措，
从而面向2030年实现飞跃性成长。

Vision2030理想姿态

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

深深扎根于社会基础设施

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

加速解决社会问题

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

追求可持续发展的事业流程

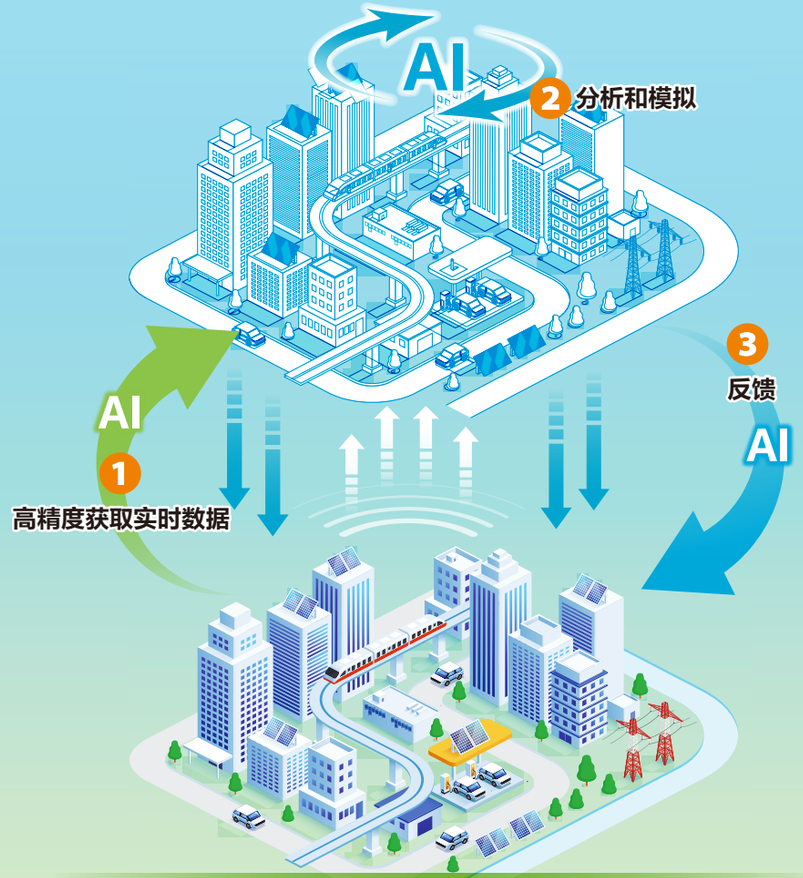
在减轻事业运营对社会和环境造成的负荷方面，村田也将发挥创新，确保事业推进过程与社会相协调。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 > Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

村田设想的数字孪生

村田设想数字孪生在Vision2030的世界中已得到实现和利用。
数字孪生是指通过无线通信实时收集和传输物理空间的各种数据，并在网络空间（虚拟空间）中将物理空间（现实空间）像“孪生”一般进行高精度再现。
在网络空间中，人工智能对物理空间的数据进行分析和模拟，并将反馈信息应用于最佳决策和问题解决，为支撑多种领域的价值创造奠定基础。
村田认为，人工智能的应用将加速数字孪生世界的实现。我们将凭借村田技术为实现由人工智能加速的数字孪生世界做出贡献。



数字孪生的组成要素

1 与物理空间联动的 高精度实时数据获取

实现所需条件
- 用于获取各种数据的边缘设备的进化
- 物理空间与网络空间之间的高速、大容量通信

2 在网络空间利用 人工智能进行分析和模拟

实现所需条件
- 在数据中心积累获取的大量数据
- 在数据中心进行大规模、高速的数据运算处理

3 对物理空间的 反馈

实现所需条件
- 接收反馈的边缘设备的进化
- 物理空间与网络空间之间的高速、大容量通信

为实现数字孪生世界 做贡献的村田技术

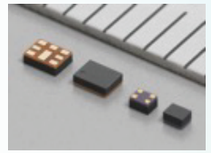
轻薄短小 / 小型大容量化

为边缘设备的
小型化和高功能化做贡献



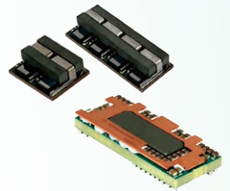
优异的高频特性（宽频带和低损耗）

通过支持高频带宽，
为实现高速、大容量通信做贡献



高效率和高功率密度 / 封装技术

通过低损耗的高效率电力供应，
降低功耗，为数据中心普及做贡献



数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大

通过数字孪生，人们的生活方式和社会形态将发生巨大变化。
此外，村田还设想，作为数字孪生的更进一步的形态，随着人工智能的发展，
网络空间与物理空间将实现同步，从而迎来一个无需人工干预即可通过反馈执行优化的社会。
村田将把握这种社会变革中扩展的事业机会，创造有助于社会发展的创新。



降低环境负荷的可持续社会

通过实时可视化天气、需求波动预测以及能源的消耗和供应状况，检测和分析过度消耗等问题，并进行优化，可实现无浪费的能源利用并减少化石燃料消耗，从而实现可持续社会。



网络空间（虚拟空间）

智能工厂普及的社会

人工智能在网络空间中分析产品不良发生原因，并验证提高质量的措施，然后将有效措施在现实空间中实施，从而实现高质量、高效率的产品制造。





安全、安心的移动社会

通过在网络空间中反复进行事故模拟，并反馈到物理空间，从而实现无事故的社会。

人人可追求健康生活的社会

基于从可穿戴和植入设备收集的多种多样的生物传感和生活方式的累积数据，可以接收个性化建议，从而实现对饮食、运动、睡眠等生活方式的建议，以及疾病迹象的早期发现和预防。



物理空间（现实空间）



机器人



边缘设备 P.32



移动设备 P.33



IT基础设施 P.34



环境 P.35



全人健康



下一代通信/6G

村田事业机会的扩大



生物电子



光/半导体



宇宙空间

CEO致辞



TOP MESSAGE

着眼于数字孪生的公司挑战

代表董事社长
中岛 规巨

面向2030年，社会正迎来以数字孪生和人工智能为首的
先进技术进展所带来的巨大变革期。
公司将把握不断扩大的事业机会，为实现“Vision2030”而持续挑战。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
> CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
CTO致辞
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

数字孪生引领的2030年未来

面向2030年，社会和产业因人工智能和数字技术的显著进展而正在迎来变革期。在我们的生活和业务现场中，物理空间（现实空间）与网络空间（虚拟空间）实时联动的“数字孪生”已开始得到应用。公司把握这一变化，提出了“以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”的企业理想姿态。今后我们也将以“全球首位的元件制造商”为目标，全公司齐心协力，致力于实现长期构想“Vision2030”。

在2021年11月发布的“Vision2030”中，我们着眼于面向2030年的社会和产业的巨大变革，明确了公司应履行的职责及成长战略。近年来，电子元件行业的事业环境的发展快速且复杂。尤其是随着人工智能的进化和普及，数字孪生得以实现，并在逐渐改变社会和产业的形态本身。

在数字孪生中，物理空间的各种数据通过无线通信技术被实时传输到网络空间。在网络空间中，人工智能对海量数据进行分析，并通过反复模拟，导出最佳解决方案和决策。这些信息被再次反馈回物理空间，使得我们的日常生活和业务变得更加顺畅。

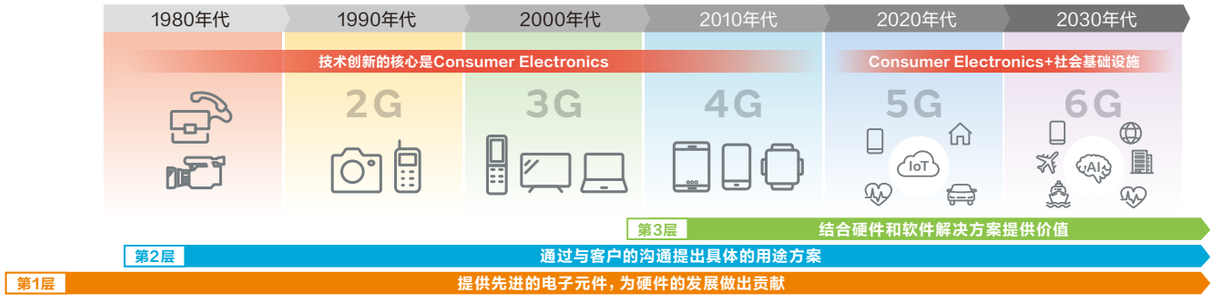
这样的数字孪生，也已逐渐渗透到公司的产品制造现场。例如，通过推动智能工厂，我们致力于利用数据即时分析生产线上产生不良品的原因，并立即将该信息反馈到现场，从而实现预防其原因发生的“预知保全”。现场的知识见解与人工智能和数字技术的融合，正在稳步推进制造业整体的高度化和效率化。

此外，在医疗和全人健康领域，健康状态也被实时传送到网络空间，人工智能通过分析海量生命体征数据，即时反馈最佳的诊断和治疗，这样的社会将在不远的将来得以实现。我认为，这将有望实现预防医疗的高度化和健康寿命的大幅延长等，从而也能为提升整个社会的福祉做出贡献。

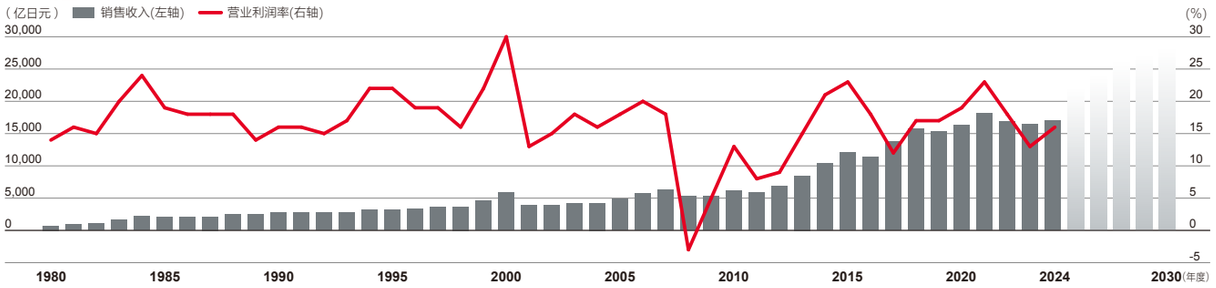
今后，在数字孪生中，对物理空间的多样化数据进行获取和数字化将变得越发重要。在该过程中，公司能够发挥的优势在于“轻薄短小／小型大容量”、“宽频带和低损耗”、“高效率和高功率密度／封装技术”等技术领域。我坚信，这些技术作为支撑快速发展的数字社会基础的存在，其价值将愈加提升。

公司在电子行业中，经历了以约15年为周期的重大创新浪潮，并在每次转折点处展现了自身的存在感。1985年，我们顺应家电的小型化热潮，以轻薄短小的产品开拓了新市场。2000年，我们应对笔记本电脑和手机的进化，在全球投入了支持高频的模块和滤波器。2015年，伴随智能手机市场的急速扩张，我们普及了众多产品。这些历史正是公司准确把握技术和市场变化，持续引领行业变革的证明。而如今，因人工智能的进化引发的变革正以超出预期的速度推进。我认为，今后

Innovator in Electronics的变化



村田的业绩变化



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
> CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

还会迎来进一步的进化，即超越以往的“数字孪生”，通过物理空间与网络空间的实时同步，无需人为介入即可执行数据收集 → 分析和模拟 → 基于反馈信息优化的全过程，进入未来“DigitalSync※”的世界。人们的生活和产业活动在无意识中得到优化，这样一个时代正在日益临近。

公司将率先为这一新浪潮做好准备，今后不仅追求短期成果，还将以长远视野持续推进兼顾技术革新和价值创造的经营，作为“全球首位的元件制造商”，不断创造支撑社会的价值。

※“DigitalSync”是本公司独创的词汇，与同名或相似的“商号”或“商标”没有任何关系。

P.8 村田设想的数字孪生

P.9 数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大

变革期中的挑战和成果

自2020年就任社长以来，我提出了以实现“Vision2030”为目标的首个中期方针——中期方针2024，并带领全公司共同推进。在这三年间，智能手机市场增长放缓、换机周期延长，以及主力消费市场竞争加剧等不利因素对本公司业绩造成了重大影响。同时，在高频领域，备受期待的先进技术的推广也慢于预期，未能成为带动业绩的主要驱动力。此外，在电池事业中，虽然也已着手进行精选目标市场等事业结构改革，但由于不得不进行圆柱形电池及MEMS惯性传感器设备等的相关减损处理等，未能达成经济价值目标。回顾来看，需要反省的与其说是未能预见技术扩展的延迟，不如说是未能充分预测人工智能的出现及其应用机会的急速扩展。特别是我们在人工智能和IT基础设施领域的人力资源和研发的重点投资滞后，是一个根本性问题。在创新的世界里，成功的关键在于基于预测和假设迅速采取行动，我们不应忘记“本应能预见到”的自省，并将其作为未来筹备和成长的动力。我认为，今后不断洞察新技术和市场的征兆，率先采取行动，并在组织中根植不惧失败、持续挑战的文化，将成为我们中长期成长的基石。

另一方面，也有取得进展的领域。在以动力总成、AD（自动驾驶）和ADAS（高级驾驶辅助系统）为首的车载业务中，公司的技术实力获得高度评价，并实现了稳健增长。特别是在汽车电动化的潮流中，公司所具备的供给能力、可靠性和高品质赢得了客户的高度支持。此外，最近以人工智能服务器为首的IT基础设施领域需求正在急速扩大，未来数年间这些领域有望成为成长驱动力。我们将强化能够应对这些新兴市场机会兴起的体制，除了现有事业基础之外，还将构筑下一代成长的支柱。

另外，在社会价值目标方面，我们也取得了显著进展。在实现RE100目标的举措中，各工厂积极开展活动，净零碳排放目标也已提前实现。应对气候变化和降低环境负荷等主题如今已成为企业可持续发展不可或缺的要素，我们在这一领域的领先地位也提升了公司的国际竞争力。然而，要将社会价值的提升与经济价值联系起来，仍存在课题。我们需要推进建设一种机制，让解决社会问题的举措本身进一步强化本公司的竞争力，并直接引导创造新业务机会，这将成为今后的重要主题。

此外，我们还持续推进了供应链的多线化。即使在地缘政治风险等全球不确定性加剧的情况下，本公司也稳步构建了能够向全球客户可靠提供稳定价值的体制。今后，我们将继续切实把握新的成长机会，力争与社会共同实现可持续发展。

P.22 中期方针2024回顾

面向中期方针2027的展望和成长战略

本公司以实现中期方针2027为目标，特别致力于成为引领以人工智能服务器为中心的IT基础设施市场成长的领先企业。预计边缘设备的进化在未来也会形成巨大浪潮，但在现阶段，以软件为中心的设备仍是主流，估计真正搭载人工智能的边缘设备要普及尚需时日。与此同时，人工智能服务器市场正进入扩张阶段，超大规模数据中心运营商正在加速大规模投资。由于人工智能服务器在其规模、组成元件多样性以及采购供应链复杂性等方面的特点，需要不同于以往的速度和灵活性。公司将凭借丰富的产品阵容，以及实现小型化、大容量和高效率的技术实力，为人工智能服务器市场的广泛客户群提供短交期的理想解决方案，从而引领市场。另外，近年来，人工智能服务器的电力供应已成为瓶颈，降低能耗成为必不可少的主题。公司将进一步强化电源单元及相关元件的技术开发，并从设计阶段就与客户紧密合作，实现能耗优化的解决方案。由此，我们确信能够在人工智能服务器不可或缺的电容器、电感器、电源等领域进一步提升竞争优势。此外，预计将涌来一波非连续性的创新浪潮，例如从2026年起，边缘设备将全面进入市场，到2027年，将迎来5G Advanced等的普及，以及在汽车领域出现3级以上的人工智能搭载出行工具等。在这样的重大变化之中，公司不仅限于人工智能服务器，还着眼于设备端也搭载人工智能功能的世界，继续不断磨炼前沿技术和市场应变能力。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
> CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

CEO致辞

为了切实把握这些成长机遇，不仅需要针对客户和用途提出理想产品方案，还必须进一步强化针对供应链的应对能力。

公司以三层资产组合为轴心，在第一层的标准产品型业务中，以高市场份额和产品实力为武器，在第二层的特殊用途型业务中，正在推进客户战略的重构。我们尤其认识到，明确“向哪位客户，作为何种价值，提供什么产品”的Who/What/How是恢复第二层盈利能力的关键。此外，关于第三层的新事业和解决方案领域，这是公司挑战创造新业务模式的场所，面向中期方针2027，我们将以“推测市场需求开发并推销产品”的思维，从公司向客户提出元件的使用方法和应用方式的建议，并据此提供解决方案。我认为，今后在客户眼中“元件”的定义将发生变化。我们不再是单纯的元件供应，而是将凭借模块、解决方案等契合客户需求的广泛产品力和应对能力，通过整个三层资产组合提供价值。实现中期方针2027是公司对未来应尽的责任，我们将以坚定的决心和行动力不断挑战，推动其实现。

P.18 三层资产组合经营
P.25 中期方针2027概要
P.32 基础领域① 边缘设备

面向可持续的价值创造

在我的理解中，企业价值是公司当前盈利能力和未来期待值的总和。因此，需要同时重视当前的盈利能力，以及面向未来的技术革新和市场创造等成长潜力。目前公司短期／中期的业绩预期未能达到资本市场的期望，我们认真对待这一事实。今后，我们有责任在切实恢复和强化当前盈利能力的同时，提高面向未来的成长投资清晰度，并向资本市场清楚地说明公司的成长潜力。此外，我认为整个组织需要变得“渴望成果”，为了实现目标齐心协力不断挑战。近年来，组织内部“必定完成到底”的执念稍微有所淡化，我将其视为课题。正因如此，我们将营造具有经营的压倒性透明度和速度感，不是前定和谐，而是能够直言不讳[参考下页]进行讨论的组织风气，重构一个全体成员都自律且主动追求成果的组织风气。而且，在2025年，我们还推进了组织体制年轻化。以任命新的执行董事为首，我们转向由下一代领导者为核心带领各部门的体制，为整个组织带来了新的活力和灵活性。这是公司为实现下一轮变革浪潮“Vision2030”，向具备更高机动性和灵活性的企业进化而奠定的重要基础。此外，我们将通过预见数字孪生带来的社会变革的经营，以及不断挑战能够创造社会价值和经济价值良性循环的创新，为实现富饶社会做出进一步贡献。在人工智能加速进化、整个社会发生巨大变化的时代，为了继续成为被客户和社会选为“最佳选择”的企业，公司将不断自我革新。

今后，公司将继续伴随技术进步，响应社会需求，不惧变革，不断挑战，创造新的价值，与所有利益相关者共享可持续的发展。衷心希望各位继续期待本公司的挑战和发展。

为了继续成为被客户和社会选为“最佳选择”的企业，公司将不断自我革新。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
> CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据



采访中岛社长——村田的组织建设

Q 在就任CEO前后，您的价值观有变化吗?

A 在我就任CEO之前，我主要把事业扩大和利润增长等“作为事业的成果”作为最优先事项进行了推进。然而，作为经营的最高负责人站在全局视角之后，说实话，我发现除此以外还有许多其他事情需要考虑。我认为有必要将视野大幅拓展，不仅要关注业绩提升，还要考虑环境保护、企业价值的本质性提升，甚至包括公司在产业结构及整个电子行业中的定位。例如，当我刚开始提出应对环境问题时，在公司内部获得理解和共鸣非常困难。但在实际付诸行动、不断积累小规模实践之后，逐渐让大家认识到，实现可持续社会才能有助于持续提升企业价值。如今，我认识到，通过事业活动为社会和环境带来积极影响，这是经营的一个重要职责。

另一方面，我也感到组织内部存在着尚未充分培养出能够俯瞰整个产业、以多角度视角进行阐述的人才的问题。我亲身意识到，职位越高，越需要具备广阔的视野和综合判断力。我再次感受到，在充分发挥自己迄今积累的技术和经验的同时，作为经营者，我有责任以更全面和长远的视角领导组织，并专注于下一代领导者的培养。

Q 元件的定义发生变化是什么意思?

A 在以往的时代，在生产收音机和电视的现场，通常是单独购买小型电容器、电感器等单个元件，然后从头组装产品。然而，在以智能手机为首的多功能、高度集成设备成为主流的现代，从头设计所有功能效率很低，因此需要将多种功能整合的“模块”或组装元件。

我认为，在今后进一步开拓新领域的过程中，“元件”一词的定义将会更加扩展。例如，在基础设施领域，不仅限于提供硬件元件，将其与软件和服务结合起来提供的“提案型业务”本身有可能成为客户眼中的“元件”。也就是说，可以换成“使用者认为的最小单位就是元件”的说法，因此，今后不仅是以硬件为中心的业务，解决方案和服务提案型业务也将变得越发重要。为此，我认为今后要继续以三层资产组合为武器，不仅局限于标准产品型业务和特殊用途型业务，还要拓展至新事业和解决方案领域，以满足客户日益扩展的“元件”需求。

Q 为什么现在需要直言不讳的讨论?

A 我在经营中十分重视的一点，是营造一种公司内部具有压倒性的透明度，并自然地产生直言不讳的讨论（即超越立场和职责的积极讨论）的组织风气。在过去的时代，曾有一种根深蒂固的隐性价值观，认为“掌握信息多的人地位高”。然而，在当今这样信息高速广泛流通、人才流动性增加的环境下，我强烈感受到，整备一个让每个人都能平等发表意见的场所是不可或缺的。因此，我率先积极利用社内博客等沟通工具，尽量公开分享自己的想法、经验以及感受到的课题等，努力培育信息共享的文化。当然，我能做的事情还有很多，今后，我还想进一步积极设立面对面进行讨论的场合，促进跨部门、跨职位的活跃的意见交换。随着这种信息共享文化的扩展，我感觉到每位员工自发参与事业，自主思考“如何做会更好”，并付诸行动的意识正在增强。实际上，在最近的公司内部调查和现场访视中，越是成果显著的职场，就越能明显看到包括现场操作员在内的多样化成员积极分享意见，主动参与问题解决的场面。我坚信，越是重要的课题，就越不应等待完美答案，而要首先坦率地不断传达问题和方向，这将成为推动组织变革和成长的起点。我认为，正是这种“信息传播和对话”的积累，能够不遗漏多样的意见和想法，成为最大限度发挥组织潜力的基础。我们将继续推进以透明度和开放讨论为支柱的组织建设，进一步提升持续实现创新的企业文化。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
> CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

Vision2030与中期方针2027的定位

Vision2030概要

预计事业环境在2030年之前将发生重大变化，在此背景下，村田要作为“Innovator in Electronics”主动创造价值，就不能仅限于“为客户创新”，还需要将价值提供的轴线扩展至“为社会问题创新”。我们更具体地阐述了这一理念，制定了Vision2030，其中描绘了为社会和企业的可持续发展做出贡献的理想方式，这些贡献只有村田才能实现。

通过村田的创新为实现富饶的社会做出贡献，确保村田始终是客户和社会的“最佳选择”，这就是我们作为全球首位的元件制造商所追求的目标。



中期方针2027

为了实现Vision2030

将理想具象化的三年

基本方针 P.25

1. 追求AI驱动的电子产品领域的飞跃性成长
2. 追求可持续发展的商务模式
3. 强化作为经营资本核心的人力和组织力量

中期方针2024

Vision2030实现所需的

三年准备期

中期方针2027的定位

村田于2024年11月公布了“中期方针2027”。

中期方针2027的定位是：为实现Vision2030中描绘的“理想姿态”而“将理想具象化的三年”。

AI将使2030年的世界观“数字孪生”更快成为现实，到2027年为止的三年时间将是电子产业的重大变革期，在此背景下，我们将在中期方针2027的三年内为实现Vision2030制定具体的举措，并切实执行。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

- 村田设想的数字孪生
- 数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
- CEO致辞
- > Vision2030与中期方针2027的定位
- 价值创造流程
- 对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
- 三层资产组合经营
- CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

价值创造流程

村田作为Innovator in Electronics所追求的价值创造

一直以来，村田将“经营理念”视为思考和行动的基础在集团内共享和实践，并高度联合至今培养的经营资本以发挥“综合实力”，从而实现多种多样的创新。
我们今后也将继续提升以“综合实力”为核心的竞争力，并准确应对客户和社会不断变化的需求，从而实现可持续性价值创造。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
- 村田设想的数字孪生
- 数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
- CEO致辞
- Vision2030与中期方针2027的定位
- > 价值创造流程
- 对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
- 三层资产组合经营
- CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）

为实现“Vision2030”指定重点课题

我们根据“双重重点课题※”的思路，指定了9个“对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）”。
我们的目标是从“产品和服务”以及“事业流程”两方面努力解决课题，从而强化经营资本，实现Vision2030。

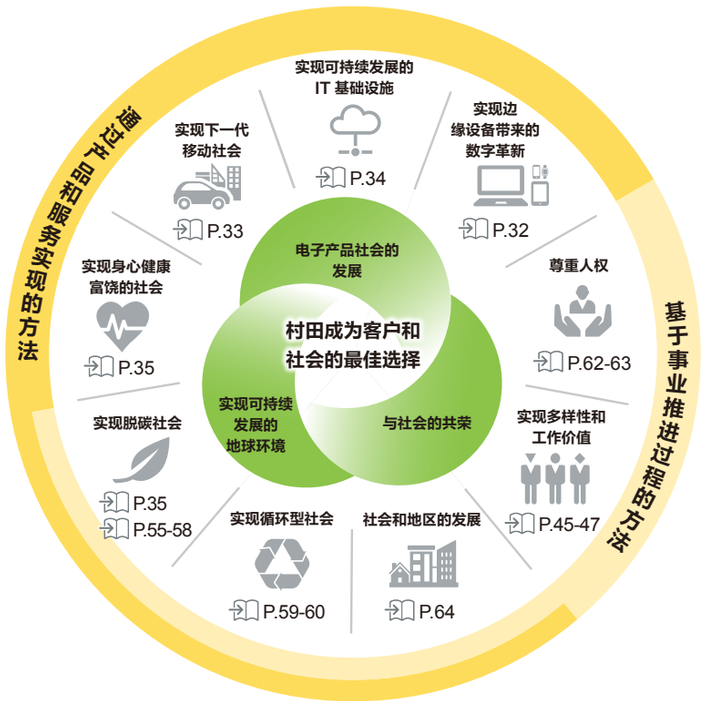
※从“对环境和社会的影响”与“本公司财务面临的机遇和风险”两个方面对环境和社会问题进行评估的方法



四点经营改革

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

■ 对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）



重点课题的指定与2025年度以后的重点课题

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
- 村田设想的数字孪生
- 数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
- CEO致辞
- Vision2030与中期方针2027的定位
- 价值创造流程
- > 对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
- 三层资产组合经营
- CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

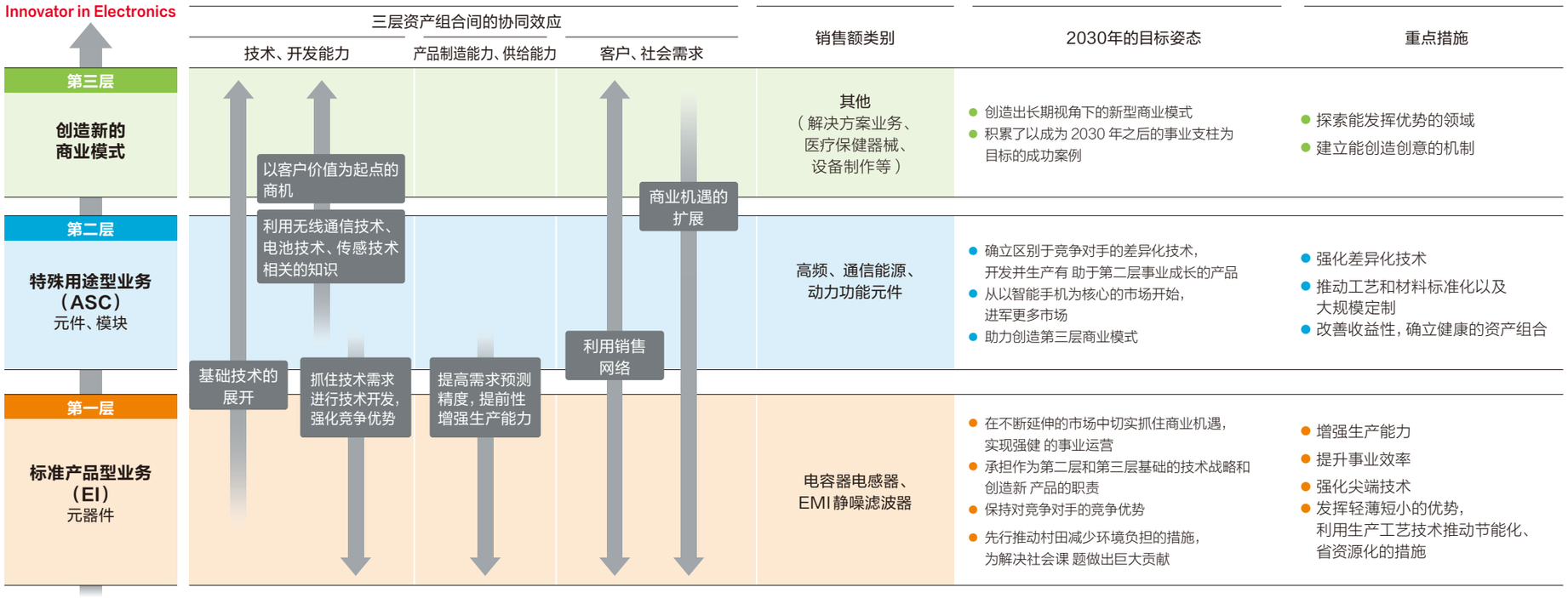
SECTION 05 数据

三层资产组合经营

实践三层资产组合经营

第一層和第二層的協同效應支撐了村田一直以來的競争優勢和産品技術革新。

村田將在追求協同效應的同時，踐行三層資産組合經營，把握不斷擴展的電子産品業務機遇，并在今後繼續作爲“電子領域的創新者”，在電子産品市場上發揮重要作用。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
> 三层资产组合经营
CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

CTO致辞



推进着眼于2030年之后的技术革新和价值创造的相关举措

代表董事副社长

岩坪 浩

着眼未来的“当今”挑战

公司将2030年定位为一个重要里程碑，与此同时始终着眼于其后迎来的社会和产业的未来。在开发整体需要较长时间，而变化速度却前所未有加快的现代，我们必须正视“未来村田应当履行的职责是什么”这一根本问题，并从其进行逆推，对当前应做的事情进行讨论和实践。我们所着眼的未来，将面临实现碳中和、延长健康寿命、普及安全安心出行方式等多种社会问题的挑战。我坚信，村田的技术能够支撑解决这些问题不可或缺的基础设施和产品的根基，并为实现可持续的富饶生活做出贡献。为此，应当最优先推进的是“不断培育下一代所需的技术和事业的种子，并以长远视野持续开展开发准备工作”。这不是局限于现有技术或事业的延伸，而是以2030年为途经点，进一步想象其后的社会和客户所需的价值，并进行回溯分析的思维方式。例如，多层陶瓷电容器为了顺应“小型和大容量、高可靠性”的时代需求而不断进化至今。然而，任何尖端技术最终都会成熟，竞争也会加剧。届时，如果不能自主描绘出下一条路线，就无法继续作为领先企业存在下去。正因如此，我认为有必要想象未来，并不断创造“新技术”。

近年来，材料信息学、化学分析技术以及人工智能技术取得进展，开发所处的竞争环境也在发生变化。在这种情况下，仅靠材料开发本身已经无法确保要素的差异化，对材料的熟练运用和应用能力将变得更加重要。“材料熟练运用”意味着最大限度发挥材料性能，并将其应用于产品设计和工艺之中，这依然是村田独特性和差异化的源泉。因此，作为其基础的材料开发和应用两方面，将继续在竞争优势中占据重要地位。

迄今为止，公司在电介质、磁性体、压电体、热释电体、绝缘体等功能性陶瓷的材料开发领域不断付出踏实努力，促成了材料技术的拓展和多样化产品群的连锁效应。我们不会安于过去的成功经验，而将在2030年之前打造支撑村田下一代的重大技术轴，并着眼于其后的未来，持续积极挑战“下一代核心材料”、“现有材料的新应用方式”、“全新工艺”、“与不同领域的融合”等新主题，今后也将不断播撒“新技术和新事业的种子”。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
> CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

编织价值的技术连锁

“优良电子设备源自优良电子元件，优良电子元件源自优良材料”——这是从创始人传承下来的理念。基于这一理念，我们正在构建从材料开发到产品设计和工艺，再到量产和产品供应，一贯由公司自行承担的垂直整合型业务模式。通过这一体制，不仅确保品质和成本优势，还能够从技术的上游（材料和基础技术）到下游（最终产品和服务）自由连接，从而实现对客户的多样化需求和新应用的迅速应对。此外，材料开发不局限于现有产品的改良，还通过创造新的材料和技术，使我们能够拓展至多样化的领域和应用。例如，从MLCC积累的电介质技术衍生的LTCC（低温烧结陶瓷）发展成为通信滤波器和通信基板（多层LCP产品）。此外，压电体技术被应用于传感技术，磁性体技术被应用于能量转换器件。这些技术的拓展正以连锁方式向各类产品和事业延伸。凭借这种技术连锁和应用能力，公司在MLCC等多个领域创造出了拥有全球最高市场份额的产品。并且，在材料开发过程中产生的副产品，以及非原本预期用途的技术，也常常孕育出新的事业和价值。通过持续不断地创造“种子”，事业部门、研发和生产现场得以横向共享知识见解，并将技术从上游连接到下游，诞生了新的价值创造循环。

利用“偶发性”的创新

近年来，随着事业规模的扩大和全球化的进展，各部门的垂直划分和业务标准化不断推进，但由此也带来了跨技术视角和现场创造力难以发挥的隐患。同时，虽然业务分工变得更加明确，但我也感觉到，过去那种“什么都做”、“自己决定”的现场自主性和挑战精神正面临减弱的风险。其结果很可能导致促成材料技术和产品开发的分支／衍生的横向联系／挑战新事物的精神等愈发淡化，进而导致创新的拓展受损。而且，我本人多年来参与村田的研发工作，我从中感受到，仅依靠公司内部完成的自给自足式创新缺乏速度，也存在局限。我认为，要想不错过商机，拓展业务，也需要来自外部的刺激。为克服这一问题，我一直致力于构建一个能够有意融入“机缘巧合（偶然发现）”的机制。通过积极增加多种技术和现场智慧交汇的场所，让公司内外的人才、知识见解和经验以意想不到的方式相遇，培育可孕育出新事业和技术种子的土壤。例如，我们举办KUMIHIMO Tech Camp with Murata、新成立美国企业风险投资公司“WONDERSTONE Ventures”，以及与大学和研究机构开展共创等，正在不断增加多样化智慧和经验交汇的机会。通过这些举措，使得来自以往未曾设想的领域或不同领域的创意更有可能在未来成长为重要事业。此外，作为公司内部的举措，我们也在推进通过内部公开征集创设新项目，以及营造能够在公司内部迅速共享材料开发和新事业主题，并进行开放讨论的环境。例如，像通过公司内部公开征集而产生的微生物培养项目这样，来自以往未曾设想的领域或不同领域的创意，有时会在未来成长为新的事业。这样的事例表明，村田多年来积累的特有技术，也正在向生物技术领域的应用拓展。目前，在医药品和食品生产、环境净化等领域，有益微生物的应用在不断推进，但传统的微生物培养方法存在一个问题，即只能培养自然界中存在的1%的微生物。对此，通过将公司拥有的器件设计技术应用于生物技术，我们成功培养了此前难以培养的99%的未培养微生物中的多种类型。像这样，我认为我们公司即使在新的领域，也能够利用特有技术，致力于创新业务模式的创造。今后，我们将通过技术连锁和偶发性的融合，加速以敏捷速度实现的创新价值创造。

P.51 知识和技术资本（探索新技术）

通过共创构筑可持续的未来

村田的飞跃性成长并非仅归功于产品数量和销售额的扩大，还源于我们根据时代需求和社会问题，不断更新了“材料开发 → 器件设计 → 工艺革新 → 量产 → 应用拓展”这一贯穿始终的技术链条。今后，随着数字孪生的进展，我们也将积极利用人工智能等新工具，推动材料开发和制造工艺的高效化和最优化，从而进一步提升创造创新性新材料和新产品的速度和精度。同时，我们将发挥现有的垂直整合型业务模式的优势，积极挑战医疗保健、生物技术、机器人、下一代通信、自动驾驶等新兴成长领域。此外，我们还将利用全球合作伙伴关系和并购，不仅限于村田特有的材料开发，还将创造“新技术”并向世界推广。面向2030年以及之后的未来，我们将以涵盖上游至下游的技术实力、由机缘巧合带来的共创能力，以及不懈培育成长种子的长期经营为武器，持续为社会提供新的价值。

今后，公司将继续灵活应对全球社会的变化。同时，通过集结公司内外多样化的知识见解和经验，我们将悉心培育创新，创造支撑下一代的事业，敬请期待公司的挑战。恳请各位今后也继续给予我们理解与支持。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

村田设想的数字孪生
数字孪生带来的社会变化与村田事业机会的扩大
CEO致辞
Vision2030与中期方针2027的定位
价值创造流程
对村田来说重要的环境和社会问题（重点课题）
三层资产组合经营
> CTO致辞

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

SECTION
02

Vision2030理想姿态

SECTION 01
Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

面向2030年采取的举措

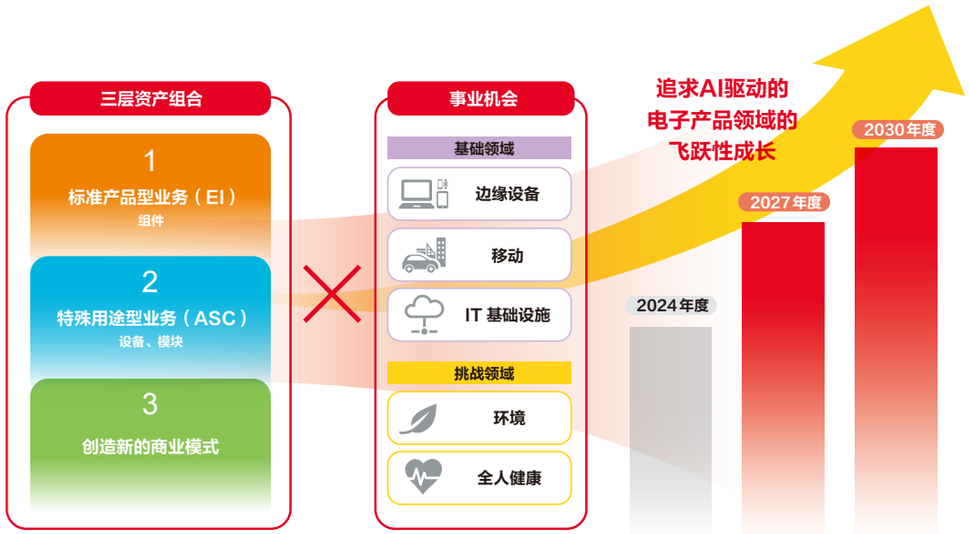
SECTION 02
中期方针2027与成长战略

SECTION 03
以持续创造价值为目的

SECTION 04
深化企业治理

为实现理想姿态而制定的“中期方针 2027”是什么?

我们将中期方针 2027 的三年定位为：为实现 Vision2030 而“将理想具象化的三年”。
为了实现理想姿态，中期方针 2027 将根据三个基本方针实行具体的举措。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 > 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

中期方针2024回顾

经济价值目标

	2021年度 实绩	2022年度 实绩※1	2023年度 实绩	2024年度 实绩	中期方针2024 目标
销售收入	18,125亿日元	16,868亿日元	16,402亿日元	**17,434亿日元**	**2万亿日元以上**
营业利润率	23.4%	17.7%	13.1%	**16.0%**	**20%以上**
ROIC（税前）※2	22.6%	14.4%	10.0%	**13.0%**	**20%以上**

※1 自2023年度起，公司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 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）

社会价值目标

		2021年度 实绩	2022年度 实绩	2023年度 实绩	2024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）	**对比2019年度降低35%（104万t-CO_2e）**	**对比2019年度降低20%（128万t-CO_2e以下）**
	可再生能源的引进比率	21.3%	23.7%	36.5%	**39.2%**	**25%**
	可持续的资源利用比率※1	约15%※2	约15%※2	约15%※2	**约15%※2**	**较2021年度实绩改善1%**
	循环资源转化率※3	36.0%	36.0%	39.6%	**40.3%**	**较2021年度实绩改善5%**
多样性	海外间接员工※4在其他分公司的工作经验比率	3.0%	5.3%	6.2%	**7.8%**	**7%**
ES	员工敬业度肯定回答比率	68%	—	66%	**67%**	**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 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。
※3 村田的排放物（废弃物+有价物）的循环资源转化重量比例。 ※4 指海外当地员工，不包括从日本派遣到海外的派驻人员。

经济价值回顾

【销售收入】虽然有AI服务器需求高涨、移动市场电动化加速、日元贬值等因素，但由于智能手机和PC等民用市场的库存调整期延长，元件需求下滑幅度超过预期，第二层事业的模块市场份额增长迟缓等原因，销售收入未能达到目标。
【营业利润率】针对元件需求减少的问题，我们采取了降低成本和提高生产效率的举措，但由于工厂开工率较低和低收入事业改进工作滞后等原因，营业利润率未能达到目标。
【ROIC（税前）】在营业利润率下滑的情况下，我们继续进行前期投资，以此为电子领域的扩张做准备，因此ROIC（税前）未能达到目标。

社会价值回顾

【环境】我们在工厂内设置太阳能发电设备并稳定采购可再生能源，温室气体排放量和可再生能源的引进比率均充分达成目标。上述举措使RE100的实现时间从2050年提前至2035年。另一方面，虽然我们推进了改用可回收利用材料和横向回收利用PET薄膜的举措，但由于在技术应用和扩大举措规模方面存在问题，可持续的资源利用比率和循环资源转化率未能达到目标。
【多样性】我们在提供全球业务经验机会的同时，还为外派人员营造能够安心工作的环境，并加强各据点之间的合作，从而实现了目标。
【ES】我们努力开展面向员工和管理层的培训，并促进经营层与员工的对话，但在战略和方向的渗透方面仍存在问题，因此未能达到目标。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

> 中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

中期方针2024回顾

中期方针2024的举措和中期方针2027的课题

为了解决正在显现的经营课题，并为应对环境变化做好准备，我们在中期方针2024中提出了中期经营课题，并推进了相关举措。
我们将回顾三年来采取的举措，并在中期方针2027中进一步加强课题识别的相关举措，以争取实现Vision2030。

中期经营课题	中期方针2024的举措
推进经营改革	● 针对以社会问题为起点的重点课题推进相关举措，导入新的经营管理制度以提高可持续性。推动解决环境问题的产品在公司内外普及 ● 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】推动强化较先进的技术、增强产能以便为中长期元件需求增长做好准备、构建稳定的材料供应体系、为印度的生产活动做准备等等 ● 【第二层】正在推进提升业绩的举措，例如强化本公司现有技术以及通过并购获取的差别化技术、推动电池事业实现盈利的举措等等 ● 【第三层】第三层业务的社会实施案例稳步增加，今后将加快扩大规模。
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 P.46 组织和人力资本（培养新一代经营指导者） ● 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	● 在海外举办“KUMIHIMO Tech Camp with Murata”，通过“预备项目”和“η（艾塔）项目”等推进对未来具有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

面向中期方针2027

抽取课题

- 瞄准成长市场和扩大事业
- 实践资产组合经营
- 加快解决社会问题和创造事业机会的措施
- 促进员工对战略和方向的理解和认同

实现Vision2030

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

> 中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

中期方针2027前提

三年中的重要环境认识

从宏观、业界和本公司的不同视角出发，捕捉了三年内对村田而言可能带来风险及机遇的重要环境变化，并根据这些变化制定了“三个基本方针”。

新兴地域会起到更重要的作用

- 在预计未来人口增长和经济成长的地区，有望通过普及电子产品扩大市场机会，同时在生产方面也会起到更重要的作用
- 由于地缘政治原因，生产向位于消费地周边的国家和执行平衡外交的国家转移，行业供应链的重组不断推进

地缘政治风险的复杂化

- 大国冲突和新兴地区崛起导致权力分散，世界多极化进一步发展，国际形势更加复杂动荡
- 市场和竞争环境发生变化，不再仅仅考虑短期的经济合理性，而是要求在考虑应急及供应链稳定化和双轨化的基础上采取措施

致力于具有可持续发展意识的经济活动

- 随着向可持续发展社会的转变，ESG 相关的管制强化对策、面向利益相关者提供适当的信息、针对整个供应链发挥带头作用等对企业的期待日益上升
- 提高社会价值有利于强化企业的竞争优势，创造解决问题型的业务机会

数字化带来的社会变革

- 随着 AI 等数字技术的演进，人们生活的便利性提高，面向整个社会的数字化进一步普及
- 利用数字技术对于缩短事业活动的周期以及节省劳动力是不可缺的，将大幅左右企业的竞争力

—质变—

AI 开启电子产品的创新

- 随着 AI 的普及，在支撑大规模数据处理和大容量通信的基础设施和设备领域，创新不断发展
- 在无缝连接现实和虚拟的高速、高精度的数据处理和通信领域，要求进一步提高电力和通信的效率化和稳定化以及传感技术将是本公司的事业机会

—量变—

电子产品领域的产品同质化和扩大

- 智能手机领域高端和低端的功能差异缩小，人口增加使新兴地区的购买力提高，volume zone的产品同质化加剧
- 随着产品同质化，电子产品领域的基数扩大，量的扩大值得期待

改善资本效率的重要性日益增加

- 为了实现中长期企业价值增长，持续达成高于资本成本的资本盈利能力，来自利益相关者的期待也日益提高
- 资本效率的恶化会损害企业价值。需要将产品资产组合的加强和DX巩固结合，由此改善资本效率

中期方针2027基本方针

❶ 追求AI驱动的电子产品领域的飞跃性成长　❷ 追求可持续发展的事业推进过程　❸ 强化作为经营资本核心的人力和组织力量

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

- 中期方针2024回顾
- > 中期方针2027前提
- 中期方针2027概要
- CFO致辞
- 资金分配方针
- 与股东及投资者的建设性对话
- 事业结构与成长目标
- 基础领域① 边缘设备
- 基础领域② 移动
- 基础领域③ IT基础设施
- 挑战领域 环境、全人健康
- 新的商业机会
- DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

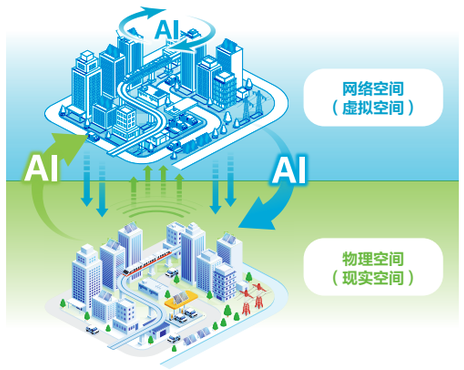
中期方针2027概要

基本方针

在中期方针2027中，预计随着人工智能技术的发展，村田设想的2030年“数字孪生”的实现将会大幅加速。
即使在这一重大产业变革期，为了让村田继续成为“客户和社会的最佳选择”，我们将在“三项基本方针”中施行具体措施。

1 追求AI驱动的电子产品领域的飞跃性成长

随着人工智能技术的发展，网络空间（虚拟空间）与物理空间（现实空间）无缝连接的“数字孪生”的世界观将逐步实现，预计村田的事业机会将会随之进一步扩大。我们将“边缘设备”、“移动”和“IT基础设施”视为村田的基础领域，致力于在电容器、电感器和EMI静噪滤波器方面确立市场份额第一，并实现功能器件、高频和通信，以及能源和动力领域的高销售增长。同时，我们将“环境”、“全人健康”和“第三层事业”视为挑战领域，在推进事业扩展相关举措的同时，也将探索着眼于2030年以后的技术。



数字孪生

2 追求可持续发展的事业推进过程

村田通过追求轻薄短小和高效率的产品为电子设备的小型化做出贡献，并抢先推进通过可持续发展的事业推进过程减少环境负荷的举措，迄今为止实现了事业成长。今后，我们将把“气候变化对策”和“资源循环”两项列为主要主题，通过与利益相关者共同创造加速相关举措。此外，在面临灾害风险威胁和地缘政治风险呈现复杂化的经营环境下，为了实现稳定的产品供应，我们将进一步加强推进强化全球据点间网络、合理的库存政策，以及实现供应链的韧性化和多路径化的相关举措。



环境（可持续发展）方面的举措



通过稳定供应实现客户满意，与供应商建立伙伴关系

3 强化作为经营资本核心的人力和组织力量

村田认为“组织和人力资本”是连接所有经营资本的核心，通过促进转变为充满创新的个体和组织，致力于实现Vision2030。在自律分散式的组织运营中，我们新描绘了明确个人和组织应采取行动的“个人和组织的良性循环”模式，将“动态的适才适所人才配置”、“培养未来变革领导者”和“实现个人和组织的良性循环模式”列为三个重点主题，并将推动相关举措。此外，通过推进DX，我们力求通过工程链、供应链和需求链的可视化和高效化来实现事业流程的高循环化。这些举措将有助于增加我们专注于业务原始目标和客户的时间，从而最大限度地提高CS和ES。



连接经营资本的“组织和人力资本”

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
> 中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

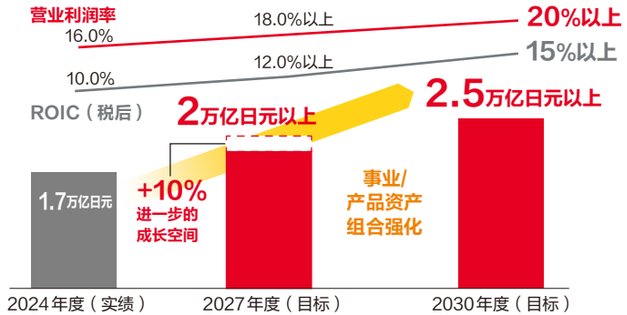
SECTION 05 数据

中期方针2027概要

经营目标

在中期方针2027中，作为全公司经营目标，我们设定了经济价值目标和社会价值目标。
为了实现村田的理想姿态，我们从未来应达成的经营目标进行反向规划，制定了2027年度目标。
为了实现社会价值和经济价值的良性循环，我们将加强和加速推进举措。

		2027年度	2030年度
经济价值目标	销售收入	2万亿日元以上	2.5万亿日元以上
	营业利润率	18%以上	20%以上
	ROIC（税后）※1	12%以上	15%以上



设置经济价值目标的基本想法

- 抓住电子产品的成长机遇，力争到2030年实现飞跃性成长
- 资产组合强化：通过将资源分配到成长领域并重建无利润和低利润的事业来实践资产组合经营
- 进一步的成长空间：由于AI引发的市场急速扩大，以及面向2030年的各种措施的加强，有望在2027年有进一步的成长空间

			2027年度	2030年度	2035年度	2040年度	2050年度
社会价值目标	环境	GHG※2排放量（对比2019年度）	Scope1+2 减少39% Scope3 数据精细化	Scope1+2 减少46% Scope3 减少27.5%		Scope1+2 CN	Scope3 CN
		可再生能源的引进比率	55%	75%	100%		
		可持续的资源利用比率※3	16%	25%			100%
		循环资源转化率※4	41%	50%			100%
	多样性	全球经验人员数量※5	3年累计1,500人	6年累计3,000人			
		女性管理人员占比※6	7%	10%			
	ES	员工敬业度肯定回答比率	71%以上	76%以上			

与社会价值目标各指标相关的举措

P.45–47 组织和人力资本
P.54 自然资本

※1 从本中期方针起，披露的ROIC已从税前更改为税后。ROIC（税后）=营业利润×（1－实际税率）÷期初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＋库存资产＋营业债权－营业债务） ※2 Greenhouse Gas 温室气体
※3 面临枯竭风险的24种主要资源中回收材料使用重量比率 ※4 对比2021年度 村田的排放物（废弃物+有价值物质）的循环资源转化率（重量比率） ※5 2025年以后在面向本国以外的人力调动、培训、远程部署方面具有全球经验的国内外员工累计人数 ※6 村田制作所单体

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
> 中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

CFO致辞



加快选择和集中，通过对话和共创开拓2030年的未来

代表董事副社长
南出 雅范

克服逆境强化基础的进程

公司2024年度的业绩受到日元汇率走低的有利影响，销售收入达到1.7434万亿日元，同比增长6.3%；营业利润达到2797亿日元，同比增长 29.8%；营业利润率达到16.0%；ROIC（税前）达到13.0%。然而，这与中期经营计划中提出的财务目标仍有很大差距。其背后的原因包括，新冠疫情导致的特殊需求反弹的减弱，半导体等电子元件供应不稳定带来的订单激增后的反弹，智能手机和汽车等最终产品的全球产量增长停滞问题比预期更早显现等。再者，圆柱形电池和MEMS惯性力传感器设备的减值处理等公司固有的课题也对利润和ROIC造成了压力。此外，为应对地缘政治风险和强化供应链而增加BCP库存，对生产和研发用建筑物的前期投资导致投入资本暂时性增加，这些也是ROIC下降的原因。在中期方针2027期间，我想通过重新构建事业资产组合和推进DX来提高资本效率。

另一方面，即使在严峻的商业环境下，公司也推进了先进技术的开发和供应链双轨化等面向未来的准备工作，并进一步推动了生产创新、质量改进以及“事业的选择和集中”。此外，我们还致力于创造社会价值，积极开展兼顾解决社会问题和事业成长的举措，例如应用新引入的内部碳定价（ICP）和可持续发展投资促进制度以减少GHG排放量，从而提前实现RE100目标，并积极推动材料回收利用，等等。

为未来做准备的“选择和集中”

展望2025年度业绩，预计销售收入为1.64万亿日元（同比减少5.9%），营业利润为2200亿日元（同比减少21.3%），营业利润率为13.4%，ROIC（税后）为 7.8%，事业环境将相当严峻。元器件部门的销售收入计划同比增长2%，但元件、模块部门预计同比减少18%，销售收入将大幅下滑。这是汇率变动、主要客户库存调整、市场需求低迷、主力产品市场份额恢复滞后等多个因素共同作用的结果。另一方面，事业资产组合的重新调整正在稳步取得成果，一直以来陷入困境的电池业务有了实现盈利的希望。此外，我们决定在2025年度转让一次电

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
> CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

池业务，今后将继续推进资产组合管理，包括基于“优良经营者”的观点进行业务重组。

公司预计将在2025年度这一过渡期出现收益暂时减少的情况，但我们将基于由Vision2030倒推的成长战略，继续进行必要的资本投资，为2026年度以后的业务扩张做好准备。预计今后通信模块市场份额的恢复、AI服务器市场的扩大，以及自动驾驶技术的发展（Level 2+）将成为驱动增长的因素。通过抓住这些事业机会，我们将争取实现中期方针2027中提出的销售收入2万亿日元以上、营业利润率18%以上、ROIC（税后）12%以上的财务目标。我们今后也将加快增长领域的准备工作，稳步推进ESG、人力资本和可持续发展的相关举措，并将其转化为经济价值。

在资金分配方面，截至2027年度的三年间，除了6,800亿日元的设备投资外，我们还将在M&A等成长投资、DX投资和IT基础设施投资方面投入2,200亿日元作为战略投资。在股东回报方面，DOE（股本股息收益率）的目标将在中期内从上一个中期方针的4%上调至5%左右，并且除了4,000亿日元的股息外，还将灵活实施库存股回购。在M&A战略方面，为使三层结构的资产组合进一步升级，我们将构建符合2030年世界观的业务模式和资产组合，例如在第一层通过强化供应链深化事业基础，在第二层提高竞争优势和获得新技术，在第三层建立商业模式。

强化经营基础以创造持续性价值

为了实现可持续增长，彻底的事业可行性评估和经营资源的重新分配是不可或缺的。在事业可行性评估中，我们将重视ROIC和市场成长潜力的评估流程与基于假设思维的情景创建及其监控流程相结合。在成长型市场中，我们将大胆投入技术和人力资本，以加强未来的事业基础。我们将通过这些机制加强进攻和防御的风险管理，这不仅限于撤退或缩减事业的判断，还将考虑事业和技术的竞争优势、未来潜力，以及本集团内部的协同效应等因素。

此外，在竞争环境日益严峻的情况下，我们需要加强集团整体的收益结构。为此，全公司一致致力于成本结构革新，并通过DX推动生产效率提升、智能工厂建设、供应链优化和企业职能效率提升。作为成长战略，我们将继续对边缘设备、移动、IT基础设施、环境和全人健康这5个事业机会进行前期投资。在推进这些战略的同时，我们将优化收益结构和资源分配，努力提高管理效率。

另一方面，在推进成长战略的层面上，外部环境的不确定性也在增加，需要加强对国际局势变化和地缘政治风险的应对能力。全球治理体系以及地区、事业和价值链之间的自主协作意识和机制，是公司长期以来积累的“组织和人力资本”优势。在未来越发讲求速度和灵活性情况下，提高这种应对能力也将成为公司新的差异化优势。为了强化相关体制，公司正在持续培养全球人才，并完善虚拟地区管理功能（RAC：Regional Administration Center），以兼顾自主分散式经营和全球治理。

从公司与社会和谐相处的角度来看，ESG所面临的世界形势每天都在变化，利益相关者的要求也越来越多样化。尽管在企业经营中可持续性管理的相关要求不断增加且日益复杂，但我们仍将凭借应对这一情况的能力强化竞争优势，并将解决社会问题的相关举措融入到公司的事业模式中，以实现社会价值和经济价值的良性循环。

P.29 资金分配方针

通过宣传信息和对话与利益相关者共创价值

随着2024年7月的组织变革，一直以来由我担任本部长的公司本部被分为几个部门：由人力资源、宣传、可持续发展、治理等职能组成的管理本部，由IT、财会、经营战略等职能组成的DX经营本部，以及知识产权法务统括部。作为代表董事副社长兼CFO，我仍旧负责这些领域，但我认识到自己的角色和使用时间的方式应做出大幅改变。我将把业务执行权下放给两位新任本部长，以提高现场的自主性和决策速度，另一方面，我将致力于长期、战略性的企业价值创造活动和提高“创收力”。具体而言，我将在重建集团整体的事业资产组合、培养下一代领导者、推进全球经营体系、ESG及风险管理、DX这五个领域重点发挥领导力。

此外，我将比以往投入更多时间在宣传信息和对话上。我将加强这样的对话循环：向资本市场积极宣传信息公司的价值创造情景和中长期战略执行情况，并在经营中迅速采纳建设性反馈。近年来，IR说明会上的讨论往往偏向于短期业绩趋势，我认为这表明公司的信息宣传质量也存在问题。今后我会将重心转移至中长期价值创造战略的相关对话，并积极推动信息宣传，从而使资本市场更深入地理解成长投资、事业资产组合变革、ROIC以及可持续发展等举措。

我将推进Vision2030中提出的“与利益相关者共创价值”，为提升企业价值做出比以往更大的贡献。今后，我将继续通过与资本市场和公司内外所有利益相关者进行建设性对话，跨越不断变化的时代，实现持续性成长和价值创造。我期待大家直言不讳地提出意见，也希望大家继续给予我支持。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
> CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

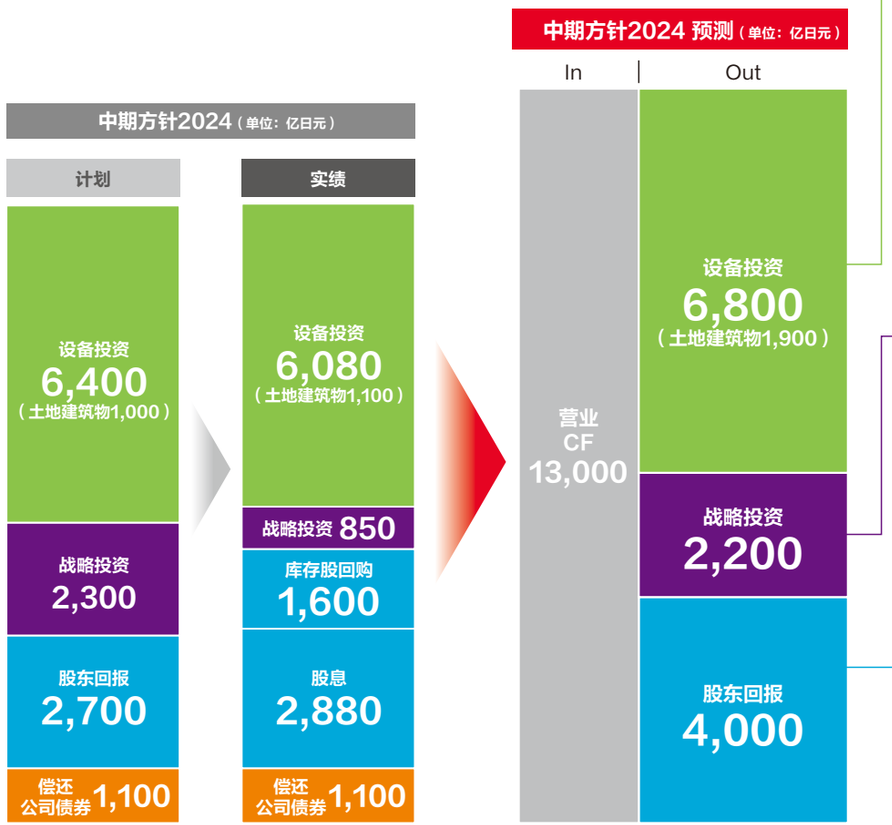
SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

资金分配方针

资金分配的思路

我们将力图扩充产能和强化全球供应体系以便为将来的飞跃性成长做好准备，同时切实推进战略性投资，以准确应对社会变化带来的事业机会和风险，并实现跨越性成长。为实现Vision2030的理想姿态，我们将确立可持续且收益性较高的商业模式，实行稳定的分红和灵活的股东回报。



设备投资思维

- 根据基础领域需求的扩大增强产能
- 通过强化全球供应能力，实现供应链双轨化，以应对地缘政治和灾害风险

在出云、菲律宾建设新厂房



出云村田制作所（岛根县）
预定竣工时间：2026年3月



Philippine Manufacturing Co. of Murata
竣工时间：2025年9月

战略投资框架的定位

- 针对预期的社会变化及随之而来的事业机会和风险，从长远角度实现跨越性成长所需的投资
  具体示例 ▶ 并购等成长投资、环境投资、IT基础设施强化等

并购等成长投资战略

第一层	第二层	第三层
通过强化供应链深化事业基础	提高竞争优势和获取新技术	确立商业模式

股东回报方针

- 通过事业成长和强化资产组合来改善盈利能力，中期将DOE提高5%，实现稳定的分红
- 除了4,000亿日元的股东回报外，还将适时实施额外股东回报（回购自有股份等），目的是提高资本效率和实现灵活的财务战略。2025年度将实施总计1,000亿日元的自有股份回购

额外股东回报的思维

手头流动性标准
销售月龄2.5 ~ 3.5个月
▶
有无成长投资或战略投资的额外投资机会
▶
未来现金流预测
当前股价水平

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

- 中期方针2024回顾
- 中期方针2027前提
- 中期方针2027概要
- CFO致辞
- > 资金分配方针
- 与股东及投资者的建设性对话
- 事业结构与成长目标
- 基础领域① 边缘设备
- 基础领域② 移动
- 基础领域③ IT基础设施
- 挑战领域 环境、全人健康
- 新的商业机会
- DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

股东和投资者的建设性对话

基本思路

本公司将“适时、恰当、公平地披露信息”、“通过与股东和投资者的建设性对话建立长期信任关系”和“与股东和投资者共同追求提升企业价值”这三点作为IR活动的基本方针。
此外，本公司认为IR活动是提升企业价值的重要举措。我们将通过披露信息促进与各位股东和投资者的对话，通过对话实现本公司课题的可视化，并将其反映到经营中，形成信息披露的的循环，从而尽可能提升企业价值。

与股东和投资者进行建设性对话的方针

活动情况

对话的相关机制

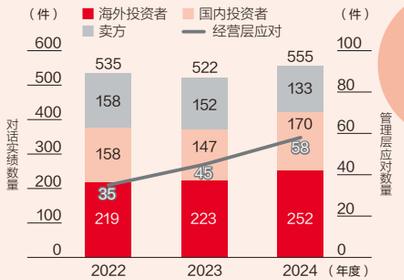
本公司在财务战略部设立了IR责任部门。由代表董事副社长兼CFO统筹IR活动。根据对话目的，由代表董事、董事、执行董事或IR责任部门负责应对与股东和投资者的对话。此外，为了促进建设性对话，除了IR责任部门、经营战略部门和各事业部门外，我们还与宣传责任部门、可持续发展促进部门和总务部门等合作，进行必要的信息收集和信息宣传。

主要IR活动

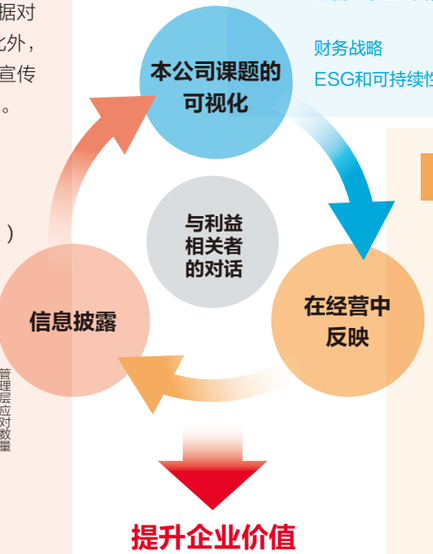
- 财务业绩说明会
- 公司说明会、ESG说明会
- 与分析师、机构投资者的单独面谈
- 与机构投资者表决权行使人等人员的单独对话
- 管理层会议
- 证券公司主办的研讨会
- 海外路演
- 设施参观会、技术说明会
- 股东大会、面向股东的报告书
- 面向个人投资者的简报会
- 网站上的信息宣传

对话实绩（数量）

2024年度：**555件**（公司总数：1741家）



※统计时间为每年度4月1日至次年3月31日
※“经营层应对”统计了执行董事以上（包括代表董事在内）职位人员出席的对话实绩。



主要对话主题

业绩相关	MLCC在不同市场及地区的需求预测、工厂开工率、库存水平、价格动向
经营、事业战略	组件的竞争环境和成长战略、设备模块的成长预测、电池实现盈利、通过并购获得的技术的动向、第三层的进展
财务战略	资金分配、股东回报、在海外市场发行股票
ESG和可持续性	RE100实现时间提前、促进女性活跃、企业治理

对公司内部的反馈和在经营中的反映

对公司内部的反馈

- 董事会上的报告（每年1次）、经营会议上的报告（每季度）
- 发行IR的报告和财务业绩说明会议事记录（每季度）
- 公司内部IR报告会活动（每季度、不定期）

通过对话向经营层反映的事项

- 以加深对技术和新事业举措的理解为目的，实施设施参观会及技术说明会
- 经营层应对的扩充（公司总数约为上一年度的2倍）
- 发布财务业绩、中期方针后举行代表董事社长与卖方分析师的小型会议
- 以公司内外一致为目的宣传中期方针、提出ROIC税后目标
- 披露董事会和提名薪酬咨议委员会上的主要讨论内容
- 披露董事会技能矩阵的技能选定理由

Index

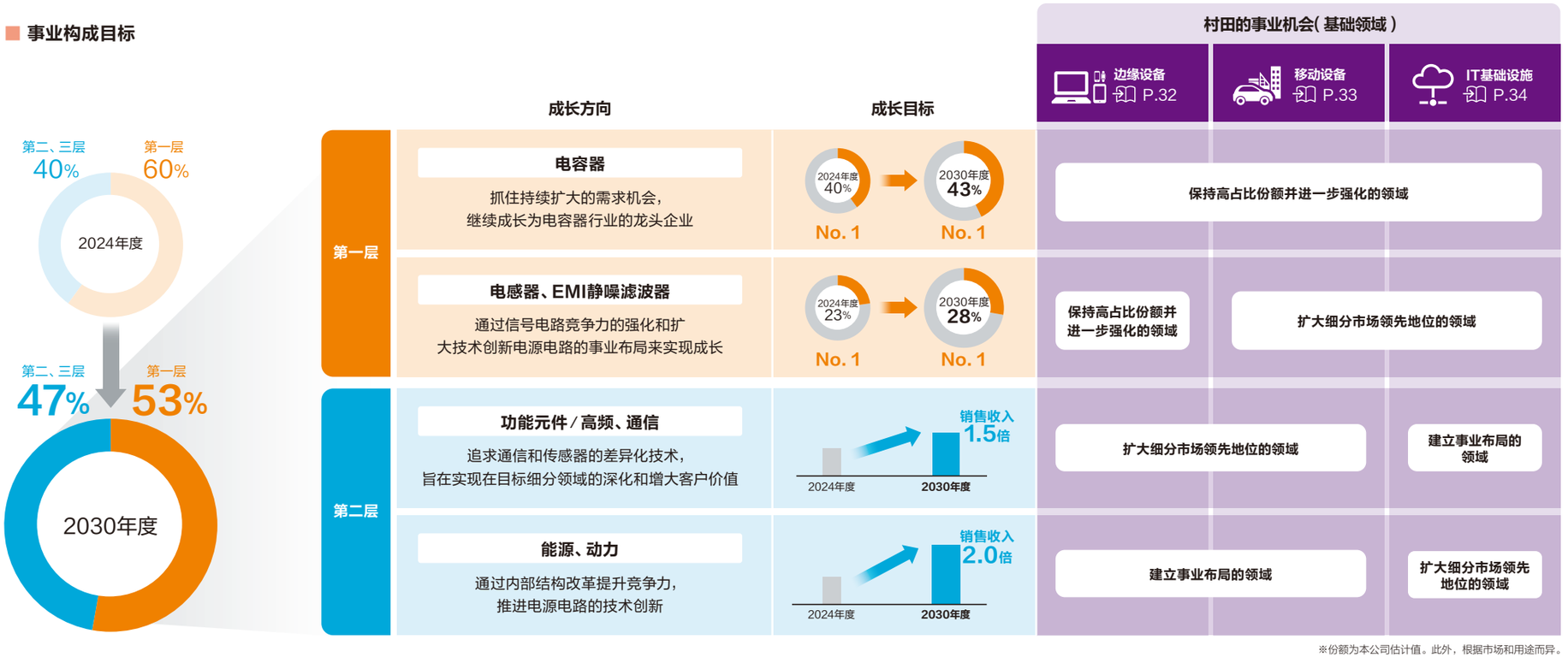
INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
> 与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

事业构成及成长目标

基础领域的成长示意图

在第一层事业，即电容器、电感器和EMI静噪滤波器领域，村田将确立和强化全球No.1的地位，并致力于在成长市场扩大市场份额和维持技术优势。
而在第二层事业，即功能设备、高频及通信、能源及动力领域，我们的目标是在目标部门和客户群中获取非常高的市场份额，并于2030年之前将销售收入扩大至原来的1.5至2倍。
这样一来，我们将构建较为均衡的事业构成，在销售收入构成比例上实现第一层53%、第二、三层47%。

事业构成目标



※份额为本公司估计值。此外，根据市场和用途而异。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
> 事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

基础领域① 边缘设备

重点课题
实现边缘设备带来的数字革新

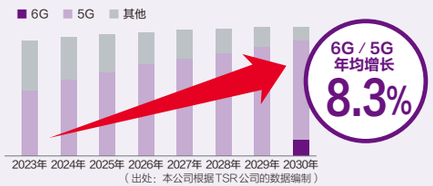
边缘设备

应用 与云（虚拟）连接的移动设备，如智能手机、PC和可穿戴设备

需求机会

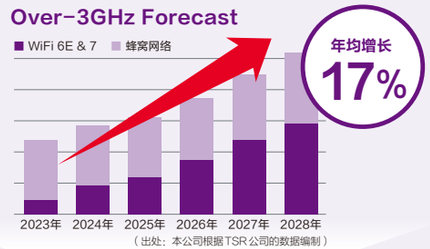
以可穿戴设备为中心的市场成长，以及搭载6G/5G智能手机的增加，推动元件需求的扩大

智能手机构成比率



（出处：本公司根据TSR公司的数据编制）

Over-3GHz Forecast



（出处：本公司根据TSR公司的数据编制）

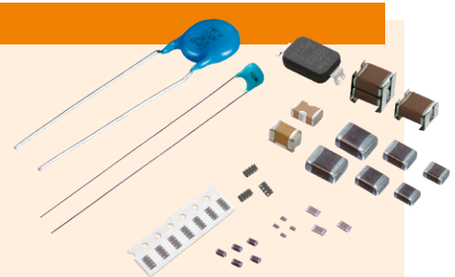
进一步的成长空间

搭载终端侧AI带来的零部件新需求

成长战略

市场需求 **伴随运算处理能力提高的功耗增加、多功能化和小型轻量化**

第一层 **电容器**

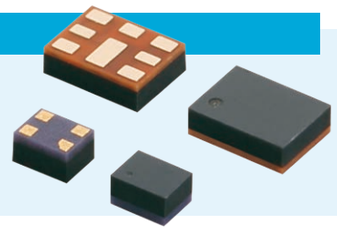


需求
- 轻薄短小，小型大容量，高可靠性，稳定供应

产品战略（举措）
- 通过采用超微粒化技术和高密度均质分布加工技术的薄膜化，推动更小型、大容量产品
- 开发和扩充支持可穿戴设备和智能手机狭小空间安装的超小级别产品
- 通过包装材料的散装化和窄间距化，以及PET薄膜封闭循环再生等环保措施，实现社会贡献并增强竞争优势

市场需求 **为支持5G advanced等下一代通信标准，对高频特性和可靠性的要求**

第二层 **弹性波滤波器（XBAR）**



需求
- 支持高频段（宽频带和低损耗、高衰减和陡峭特性）

产品战略（举措）
- 着眼于6G世代，支持更高频领域
- 开发符合5G advanced等下一代通信标准的元件和封装技术

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
> 基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

基础领域② 移动

重点课题
实现下一代移动社会

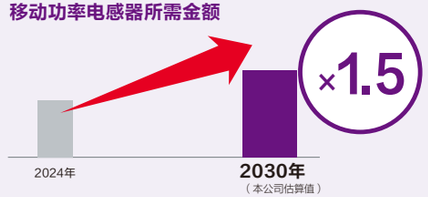
移动设备

应用 支持汽车、两轮车、无人机以及电动化和自动驾驶的城市基础设施和服务

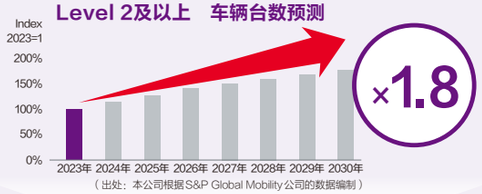
需求机会

随着汽车ADAS和xEV的发展，对元件的数量和性能要求的需求均增加

移动功率电感器所需金额



Level 2及以上 车辆台数预测



（出处：本公司根据S&P Global Mobility公司的数据编制）

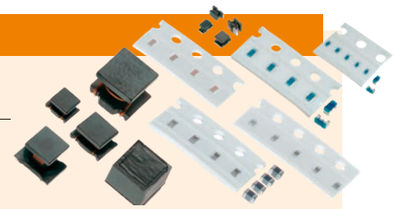
进一步的成长空间

为实现自动驾驶的高度化，汽车有望搭载人工智能。与边缘设备同样，将产生新的元件需要和需求

成长战略

市场需求 随着ADAS和IVI系统的性能提升及搭载数量的增加，对车载网络高速化以及信号和电源电路用电感器的需求增加

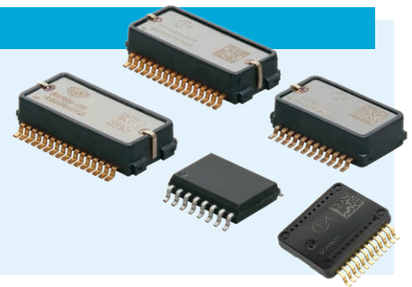
第一层 电感器



需求	● 小型和高性能，高可靠性，支持低损耗和大电流，稳定供应
产品战略（举措）	● 把握车载网络的变化，尽早开发并推出满足客户和市场需求的产品 ● 确立可满足成长型市场需求增长的生产体制 ● 提出支持低损耗和大电流的功率电感器，并扩充中型尺寸的产品阵容

市场需求 随着自动驾驶等级的进化（Level 2+以上），车辆位置检测的高精度和高可靠性的重要性日益增加

第二层 功能设备



需求	● 高精度和高可靠性，高冗余性
产品战略（举措）	● 提供采用MEMS等微细加工技术的高性能、高可靠设备 ● 通过取得面向汽车的功能安全标准“ISO26262”的开发流程认证，提供具备市面居先的功能安全特性的产品 ● 根据市场所需规格的变化，扩充产品阵容

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
> 基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

基础领域③ IT基础设施

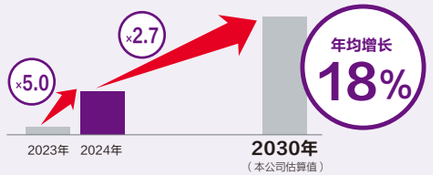
重点课题
实现可持续发展的IT基础设施

IT基础设施 应用 数据中心、服务器、基站、骨干网络设备

需求机会

随着云AI的普及，用在IT基础设施的需求不断成长，尤其是AI服务器

搭载人工智能功能的服务器用电容器需求预测（按数量计算）



AI服务器的趋势



进一步的成长空间

随着服务器组件（GPU、ASIC、内存等）的高功能化，产生外围元件的需要和需求

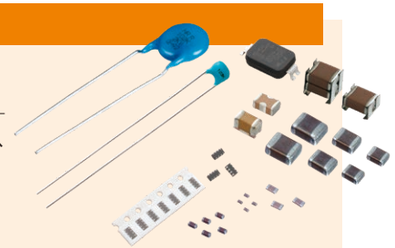
成长战略

市场需求 随着人工智能处理的大规模化，运算功率（TDP）增加，加之基板空间受限，需要通过小型、大容量元件实现节省空间

第一层 电容器

需求
- 小型大容量，支持高温和高电压，高可靠性

产品战略（举措）
- 通过采用超微粒化技术和高密度均质分布加工技术的薄膜化，推动更小型、大容量产品
- 开发并扩充面向服务器的支持大容量、高电压和高温的产品
- 通过业界领先的生产能力和构建强韧的全球SCM体制，强化供给能力

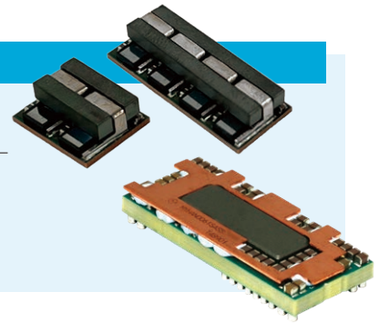


市场需求 支持xPU大功率化的电源系统高效率化（低功耗化）

第二层 电源模块

需求
- 高效率、高功率密度和散热设计，电源全面解决方案

产品战略（举措）
- 获得实现人工智能服务器主板高功率密度化和高效率化的低高度、高散热技术
- 提供从AC输入到xPU（ASIC等）的电源全面解决方案
- 通过着眼于中长期电力趋势的先行技术开发，及时提供产品



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
> 基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

挑战领域　环境、全人健康

重点课题

・实现脱碳社会　・实现身心健康富足的社会

村田将“环境”和“全人健康”定位为挑战领域，致力于通过社会价值和经济价值的良性循环实现事业发展。
通过公司内部 / 地区实证的示范展示，以及与合作企业和自治团体的共创创新，我们将为实现可持续社会和健康富足社会做出贡献，并推动可持续的价值创造。

环境

将有助于解决向脱碳社会转型和资源循环等环境问题的创新与事业成长联系起来

- 通过公司内部 / 地区实证的示范展示，提出可再生能源、节能和资源循环解决方案
- 将加速推进向脱碳和循环型社会转型的举措视为事业机会，通过合作伙伴与村田的技术和经验相结合的共创，也将致力于新事业的创造

事例

综合可再生能源控制解决方案“efinnos”

“efinnos”是一种可高效运用太阳能发电的综合可再生能源控制解决方案。通过预测发电和耗电，并利用人工智能实现多余电力吸收※1和峰值削减※2，实现可再生能源利用率提升和电力成本降低。在村田，作为实现100%可再生能源采购的举措，我们正在日本国内的各事业所逐步引入“efinnos”，并基于从中获得的知识见解和实证数据，也开始向具有同样需求的客户引入。



※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。

村田独特性的来源

- 发挥丰富的蓄电池知识经验的村田特有控制算法
- 在日本国内据点引入，并利用获得的实证数据向客户提供引入和运用支持

全人健康

将有助于追求以安全安心为基础的新富饶社会的创新与事业成长联系起来

- 利用村田拥有的核心技术，开发具有村田独特性的医疗设备等
- 在医疗和保健领域数字化不断推进的背景下，投入必要的资本，致力于实现可持续成长

事例

细胞用分选过滤器“CELLNETTA” ※ 本产品并非医疗设备。

细胞用分选过滤器“CELLNETTA”是一种金属过滤器，只需将细胞悬浮液※1注入，即可简便、快速且高精度地分选目标细胞。凭借村田在电子元件制造中多年来积累的微细加工技术，实现了微米级的均匀微孔。与离心分离※2或传统的膜过滤器※3相比，使用本产品可大幅缩短处理时间，并且无需专业设备或技能。在进行生物细胞加工和制备的再生医疗、细胞医疗等领域，为研发及药物开发流程的效率化做出贡献。



※1 指将培养中的细胞或微生物悬浮（漂浮、分散）于液体介质中的流体。在再生医疗、生物技术、细胞生物学等的研究和技术开发中，在组织等的采集、细胞纯化、培养、传代和分裂、给药、术前调配、浓缩、质量检测等多种工序中都会处理细胞悬浮液，进行目标细胞的筛选和回收作业。
※2 利用比重差，通过离心力分离并回收目标细胞的方法。
※3 将主要用于高精度分馏、分离、提取和过滤的多孔膜作为过滤材料使用的过滤器。

村田独特性的来源

- 实现基于主干技术的具有独特性的高质量产品制造
- 通过产品，创造追求安全性、效率性和便利性的创新

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
> 挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
DX对谈
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

新的商业机会

在新的业务的实现方面

在迅猛发展的电子世界中，为了满足仅凭传统业务无法应对的新客户需求，我们正在挑战创造新的商业模式。
此外，不仅限于本公司自身，还包含其他公司在内，通过在以共创为目的举办的研讨会上进行展示等，良好事例正在一点点地增多。
在中期方针2027期间，我们将重点推进这些良好事例，使其规模化，力争在2030年度实现成为未来收益支柱的村田新商业模式。

面向大阪关西世博会提供满载前沿技术的器件“不可思议的石块‘echorb’”

“echorb”搭载了通过特殊振动在脑中产生仿佛被牵引般错觉的3D触力觉、高精度检测位置的LF天线、RFID以及生命体征传感器等丰富多彩的村田技术，通过该器件，用户可以体验展馆内的引导，还可以载入并感受自身心跳等。我们力图将这项技术拓展至游戏和活动等领域，并在未来应用于视障人士的引导等，从而也为解决社会问题做出贡献。



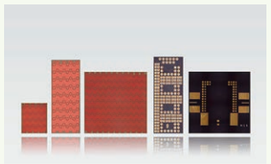
利用P-FACTS创造新价值的共创平台举办“PIECLEX研讨会”

以“迈向由P-FACTS编织的共创未来——多元视角交汇之地”为主题，发布面向实现可持续社会的最新举措，包括环境和纺织产业相关人士、媒体机构、关注可持续经营的企业和团体等在内，共有多个领域的30家企业和团体参加，展开了积极的意见交换和人脉拓展。今后，我们也将通过以解决行业课题和未来可能性为主题的讨论和探索，致力于创造更多价值。



荣获CEATEC AWARD奖 电容器/电感器内置基板「iPaS™」的技术开发

“iPaS™（Integrated Package Solution）”是一款内置有电容器、电感器等元件的一体化基板产品。通过将占用较大搭载面积的表面安装器件进行内置，为客户节省空间、节省电力和提高功能做出贡献。此外，该产品具备支持数10A以上大电流的规格，可面向电源供给线和高性能半导体封装实现“垂直电源供给”设计，由此致力于为降低电力损失和节能化做出贡献。



在自家工厂将可再生能源和节能举措进行示范展示 —— 金津村田制作所Clean Energy Park ——

在该工厂中，除了设置太阳能板和蓄电池外，还利用有效运用人工智能的efinnos，实现了使用电力的100%可再生能源化。作为解决社会问题的实例，通过可看、可触、可体验的示范展示，创造业务机会，进行环境教育。通过社会实践对产品进行验证，积累从中获得的知识见解和数据，并向客户提出理想效果模拟方案，致力于实现事业的规模化。



Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
> 新的商业机会
DX对谈
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

DX对谈



大森 长门
常务执行董事
陶瓷电容器事业本部 本部长

1988年进入公司。广泛参与了陶瓷电容器事业的技术开发、事业企划、生产企划以及品质保证等业务，为该事业的发展做出了巨大贡献。2016年就任执行董事，2023年起担任现职。

须知 史行
首席执行董事
经营DX本部 本部长 兼 该本部 经营管理统括部 统括部长

1994年进入公司。历任会计和财务职位后，参与陶瓷电容器事业的事业企划，之后在东南亚地区总公司担任制造部门负责人并从事经营战略相关业务。2022年起负责信息系统部门，2023年就任执行董事，2025年起担任现职。

开启未来之门 由MDX驱动的 村田制作所事业变革

—— 以专有数据和知识实现差异化

围绕公司四项经营改革主题之一的DX推进，
以面向Vision2030的公司举措为主题，
由陶瓷电容器事业本部本部长与经营DX本部
本部长展开了对谈。

通过中期方针2024显现的课题和取得的成果

须知 我们将DX作为实现Vision2030的经营改革课题提出，在第一阶段的中期方针2024中，我们专注于“营造DX氛围”和“奠定未来蓝图的基础”。除了举办役员合宿、各类培训和学习会、DX Innovators Day以外，还借助生成式人工智能急速普及的利好影响，从现场到间接部门，数字化应用事例呈现飞跃式增长。此外，我们还专注于DX人才培养，并感觉取得了一定成果。另一方面，在推进举措的过程中，人才资源不足以及数据的欠缺和质量等问题也凸显出来。我认为，在实践中发现的这些不足之处，对于下一步来说是非常重要的参考材料，而对现状的可视化也是一项重要成果。

大森 有关电容器事业中的DX举措，实际上我们早在中期方针2024之前就已开始推进。不过，随着DX被明确列为全公司方针，“即使需要投资也必须实现”的势头高涨，举措的推进因此加速。例如在生产计划和制造中，以往是依赖经验丰富的现场人员的直觉和知识经验，但随着事业规模的扩大和世代交替，其复杂性增加，经验也变得难以传承。因此，将重要知识见解作为数据积累，并以数据驱动方式运营的必要性正在日益增强。虽然目前还不能说充分的普及了，但我认为我们正开始打开这扇门，逐渐看到了其中的可能性。

须知 从推进中期方针2024这三年间的活动来看，未来三年需要重点关注的依然是生成式人工智能的普及速度和技术进化的速度。当然，技术的进化与实现商业化之间存在时间差，但我感觉这种时间差将比

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
> DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

DX对谈

以往显著缩短。在技术方面，AGI（通用人工智能）和ASI（人工超智能）的到来也为期不远，人工智能将理所当然地融入事业和业务中，即使以往具有优势的领域，也可能迅速产品同质化，使得优势不复存在。这对公司而言是最大的威胁。另一方面，我们迄今积累的大量知识经验和数据无疑是宝贵财产，在这样的人工智能时代，作为差异化手段，“用什么样的数据如何进行学习”将变得越发重要。

大森 人工智能迄今为止已有三次热潮，我们从过去就已持续推进相关举措。然而，由于硬件性能不足和运算速度缓慢，无法解决以实用为前提的问题，未能普及到大众。而此次以深度学习（Deep Learning）为起点的急速进展，是由于得益于GPU等硬件方面的技术进步，提高了学习能力并广泛认可其实用性。创新是在多个必要条件齐备的情况下发生，而这次可以说是由于硬件方面的条件完善，因而得以迅猛发展。以往的人工智能应用是以基于逻辑和假设的编程为中心，而现在则重视拥有大量数据，根据数据的数量和质量来决定决策的质量。



须知 通过注册和整理数据，以往依赖经验和直觉的部分正转变为可以基于数据加以利用的形式。人工智能基本上是基于数值化的信息进行学习和推理，因此要使用它必须先结构化数据。然而，对于像电容器这样进行一贯生产的产品，涉及的参数非常多，在某些情况下，很难对所有参数进行数值化和建模。在这样的领域，不仅限于显性数据，还需要将现场的知识经验、隐性知识以及潜在信息包含在内，以人工智能可利用的形式进行整理和积累，这一点非常重要。我认为，通过将村田多年来积累的丰富信息资产作为人工智能知识库加以利用，可以赋予其通用人工智能模型所不具备的独特性，从而进一步增强公司的竞争优势。

大森 确实，村田的电容器事业不仅市场份额高，而且拥有多年来积累的经验和数据，因此通过在发挥公司经验的同时引入人工智能技术，有望创造新的价值。从电容器市场的特殊性的意义上讲，我认为我们走在了相当前沿。虽然由人工智能做出决策、由机器人执行的世界到来为止尚需时日，但我认为，通过拥有高质量的数据，并让人工智能进行分析和处理，将有助于加快决策速度。我希望进一步增强这一优势。

须知 在公司推进供应链多元化的过程中，我感觉到各国在人工智能应用方面存在差异。中国在DX和AI导入上的方法是以不怕失败的态度进行大量的尝试，从中筛选出强有力的技术和服务，这种“大量试验、高速淘汰”的方式也非常适合人工智能的特性。相比之下，日本的做法是深入探究更上游的原理和本质，精心打磨具有技术深度和广度的成果。对于像陶瓷领域这样复杂而精细的技术，这种深度挖掘方式尤其有效，这是因为不仅限于材料，还需要将人员管理技术和流程包含在内，进行高度融合的产品制造。

大森 确实如此。我们在中国和东盟的工厂已经生产电容器多年，



但两者在人工智能和IT技术应用的推进方式方面存在差异。由于双方各有优势，所以我希望在彼此共享事例的同时推进变化。然而，由于人工智能属于数据积累的延伸，因此虽然能够对已发生的现象采取改进措施，但从竞争力的角度来看，仅此还不够。在存在多种参数的情况下，如果不理解“哪些数据本质上是必需的”以及“它们如何相互影响”并据此进行设计，则无法发挥理想的特性。今后，我认为与作为基础设施的人工智能相比，持续掌握高质量数据将更有助于增强我们的决策能力。

面向Vision2030，在中期方针2027中需要改变什么，想要改变什么

须知 在中期方针2027的三年期间，最应优先的是构建“不断供应高质量独有数据的机制”。为此，需要构建将迄今为止孤立化的数据在整个价值链中联动，连接管理层和现场数据的平台。中期方针

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
> DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

DX对谈

2027的三年期间，需要着眼于完善实现数字孪生的数据联动基础设施等，将成为重要的变革期。我认为，如果不重新审视现有的工作方式和系统基础设施，建立一个让需要的人能够在需要的时机以需要的粒度有效利用数据的体制，那么Vision2030的实现将会非常困难。

大森 随着人工智能应用的推进，我认为将会出现与以往不同的业务难题。例如，可以设想这样的情况：价格不仅仅取决于与客户的接触，而是以人工智能对QCDSE（品质、成本、交期、服务、环境）等所有要素都进行分析和提议为前提。着眼于这样的变化，我们需要提高综合实力。在这个极其快速变化的环境中，我认为最重要的是思考如何发挥公司的优势，在设想未来情况的同时提前推进举措。

须知 我们在电容器市场的份额高，迄今为止也在市场和客户发生变化的情况下始终实现了事业成长。反言之，可以说迄今为止的做法与电容器这一业务高度契合，并发挥了有效作用。另一方面，客户和同行业其他公司也都会利用数字技术不断变化，因此村田自身也将推动供应链乃至整个价值链的变革，使其成为核心竞争力。我认为这将使我们能够发挥行业平台型企业的作用。

大森 在已成为社会基础设施的电子领域，我认为今后不可能再只集中于单一器件。不再仅仅是服务器、智能手机或汽车，随着接口的增加，我相信市场将进一步扩大。电容器自过去以来，一直在应对广泛的市场和客户变化中实现了增长。它是电子领域的核心产品，其业务模式也独特。村田每年生产和供应超过一万亿个电容器，并与其客户都有接触。在中期方针2027中提出的份额目标下，我希望该产品能发挥类似于电子市场的传感器的作用，为进一步创造新的市场做出贡献。要大幅改变整个业务，整个价值链的变革以及与生态系统的亲和性不可或缺。因此，如果没有所有利益相关者的协助，业务将无法成立。并不是只有村田先行就可以，而且即使先行一步，也并不意味着一定会成功。从这个意义上讲，我认为仍有许多工作要做。

须知 从引入并积极利用快速进化的人工智能的角度来看，我感觉间接部门今后的变化将非常大。自2025年7月1日起，我们将IT部门与经营管理部门合并，组织变更为经营DX本部。在未来的重大变化中，我认为经营战略和DX战略应当一体化运作，同时希望对经营管理制度本身也进行应有的改革，并向全公司推广。

大森 我认为，在事业方面，间接部门的存在方式也将发生重大变化。整理庞大数据量的业务将通过人工智能大幅提高效率，而在连接经营方针与现场、事业与事业，创造价值的职责方面，我感觉其重要性将迅速升高。虽然公司内部已设定目标并在推进人才培养，但如果停留在仅使用“DX”一词的状态，则不能称为在真正意义上实现了转型。我认为，唯有所有人都在无意识中利用IT工具，并且人的工作方式本身发生改变时，才算是真正的DX。为实现这一目标，我们将在全公司范围内全力推进。

■ 通过高度数据分析和有效利用希望实现的姿态



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

中期方针2024回顾
中期方针2027前提
中期方针2027概要
CFO致辞
资金分配方针
与股东及投资者的建设性对话
事业结构与成长目标
基础领域① 边缘设备
基础领域② 移动
基础领域③ IT基础设施
挑战领域 环境、全人健康
新的商业机会
> DX对谈

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

SECTION
03

Vision2030理想姿态

SECTION 01
Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

面向2030年采取的举措

SECTION 02
中期方针2027与成长战略

SECTION 03
以持续创造价值为目的

SECTION 04
深化企业治理

如何将未财务资本转化为企业价值?

我们将强化和结合在经营理念实践中培育出的经营资本，
由此推动经济价值和社会价值的创造。
同时，我们将追求可持续的事业推进过程，致力于实现与自然和谐的电子产品。

Customer Satisfaction

CS 持续创造并提供
客户认可的价值

Employee Satisfaction

ES 通过工作使每位员工感受到自己的
价值并不断成长

村田在 2000 年代意识到，缺乏以客户为中心的视角以及员工疲惫导致了业绩低迷，并认为如果员工不能以工作为荣，就无法赢得客户满意。从那以后，我们每天都在践行这样的理念：提升 CS 有助于提高员工的工作价值，而提升ES有助于为客户提供更多的价值。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

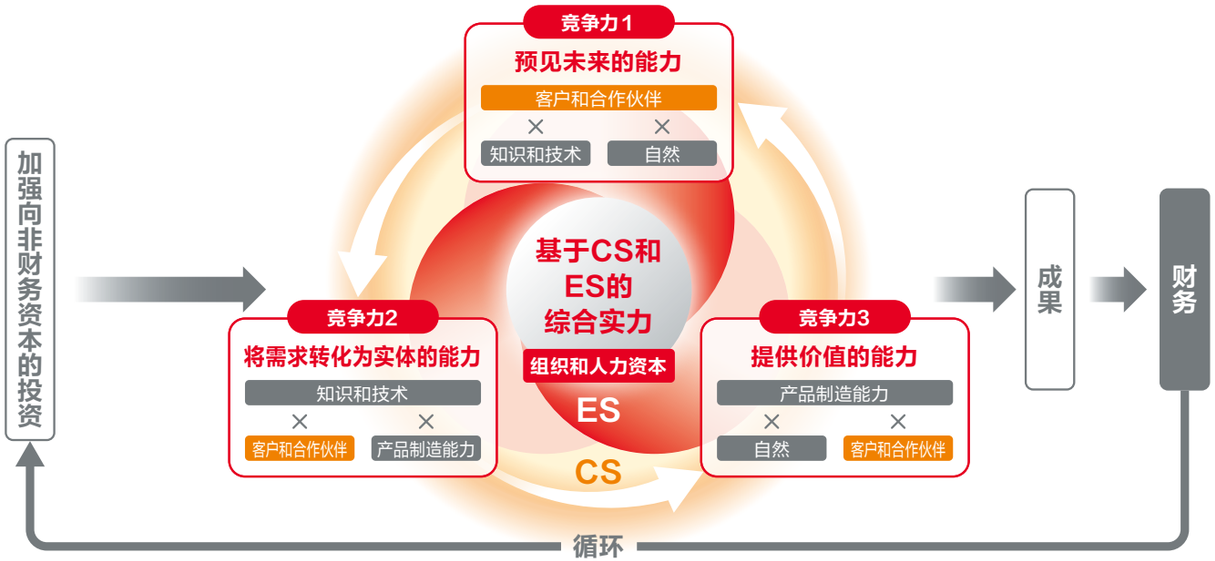
SECTION 03 > 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

竞争力与未财务资本

村田在经营理念实践中培育出经营资本，并使其在价值链上最大限度发挥优势，以及在高层次上相互作用。由此村田得以把握全球客户的多样化需求，实现新产品和服务的创造和稳定供应。今后我们也将继续推动经营资本的强化和变革，让每一位员工都能感受到工作价值和自我成长，并在相互信任的同时不断开拓创新，从而在价值创造循环中实现良性循环。



竞争力1 预见未来的能力

由于销售收入主要由在全球市场中占有较高份额的产品构成，因此我们能够与广泛行业的客户进行沟通，并提前挖掘客户需求。即使在变化巨大的事业环境中，我们也将加强各职能间的合作，制定市场路线图、需求路线图、产品路线图和技术路线图，预测客户需求，全公司齐心协力准备理想解决方案，从而持续为客户提供价值。

竞争力2/3 将需求转化为实体的能力 / 提供价值的能力

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”。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”。

村田对非财务资本的定义

组织和人力资本 P.45	● 对经营理念感同身受，并认真践行的员工 ● 有效发挥个体多样性，构筑相互协作的组织风气 ● 通过工作价值和自我成长的实现而产生的敬业度 ● 全球广泛的跨据点网络和团队 ● 以经营理念为核心的经营管理思想和不断进化的管理体系
产品制造资本 P.48	● 实现从材料到产品高度磨合的制造技术/生产技术/管理技术/管理体系 ● 扎根现场的强烈改善意识和品质建设意识 ● 追溯到源头的品质管理技术和品质管理体系
知识和技术资本 P.50	● 作为Innovator in Electronics积累的有助于创造社会价值和竞争优势的独有核心技术和知识产权
客户和合作伙伴资本 P.52	● 通过全面提供价值积累信誉和信任 ● 与社会和地区建立牢固的伙伴关系 ● 通过提供满足客户需求的产品群建立的客户和销售网络 ● 因拥有高市场份额的广泛产品线而获得的丰富信息 ● 供应链中的全球合作伙伴网络
自然资本 P.54	● 用于创造村田产品和服务的有限资源（化石燃料、枯竭风险高的矿产资源） ● 提供生活基础和舒适的环境 ● 大气、水、动植物等生态系统

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
3-1 经营资本的强化
> 竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

综合实力开创的未来 ——村田通过组织和个人维系的价值创造

公司认为，以组织和个人为起点，“发挥基于CS和ES的综合实力”，将最大限度地提高公司提供的价值。为了实现“Vision2030”的理想姿态，未财务资本应追求什么样的状态，采取何种措施，从而在未来发挥综合实力呢？为了将未财务资本转化为产品和创新等产出，从而转化为财务价值，我们需要如何强化经营资本呢？各位高级干部根据过去的经验，就这些问题交流了想法。



发挥基于CS和ES的综合实力

户井　重视“经营理念”的企业文化在公司深入人心，这是每一名员工思考和行动的基础。此外，我们在全球范围内实行岗位轮换，通过积累丰富的业务经验，孕育相互信任与合作的文化。这种跨越组织和地点界限，在全公司培养人才的思维方式背后，有着这样的历史：由组织完成个人绝对无法完成的工作，这种组织能力一直支撑着公司成长至今。基于此，我认为公司应该强化各项资本，发挥组织和人力资本结合其他未财务资本所产生的综合实力，通过持续提高竞争力，最大限度地提升公司提供的价值。

福永　村田制作所是一家产品制造公司。公司的优势来源于支撑产品制造的生产操作员和维护技术人员等生产人员的不懈

户井 孝则
首席执行董事
管理本部 本部长
兼 管理本部 ESG统括部 统括部长

1987年进入公司。曾从事薄膜微细加工技术开发，后于2012年就任模块事业本部技术统括部薄膜技术部长，从事表面波滤波器和MEMS惯性力传感器等薄膜商品的开发。自2019年起负责人力资源部门。2022年就任执行董事，自2025年起担任现职。

泉谷 宽
董事　首席执行董事
通信与传感器事业本部 本部长
兼 通信与传感器事业本部 高频元件事业部 事业部长

1997 年进入公司。曾从事销售工作，后从事连接模块和树脂多层基板的商品企划，为模块业务的发展做出了重大贡献。作为东南亚地区总部的最高负责人参与经营，后于2023年就任执行董事，自2024年起担任现职。

福永 茂树
执行董事
产品制造技术统括部 统括部长

1988年进入公司。曾广泛从事生产技术的相关业务，包括生产设备的设计和开发、关键技术开发以及量产引进。2022年就任执行董事，自2022年起担任现职。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
> 资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

资本三方对谈（事业×组织、人×制造）

努力和改进活动。我们制造技术人员的使命不仅是开发生产设备等有形物的制造，也是通过综合创造大多数产品制造场景中所需的智慧和技术，为客户提供价值和方案，并迅速、稳定地向客户持续提供较高的市场份额和先进的电子元件。

为了实现这一目标，我们秉持参与从材料到产品的整个制造过程的理念，即从产品的企划开发阶段就开始参与其中，共同制造产品。这一点体现在公司产品制造的特点上，即通过强化和协调SCM（供应链管理）与ECM（工程链管理）这两条轴线将需求转化为实体并提供价值的理念，其中SCM的作用是通过公司从供应商向客户传递价值，ECM的作用是进行产品开发及其相关的工艺开发和设备开发。将这一理念套用在组织上，公司既有事业部那样直接面向客户的纵轴，也有制造技术统括部那样横跨全公司开展工作的横轴，我认为通过这两条轴线所发挥的就是综合实力。

户井 除了实践经营理念之外，“CS和ES”的价值观对于发挥综合实力也非常重要。提高CS能够让员工感受到工作的价值并使其成长，提高ES能够为客户提供更多价值——我们每天都在践行这样的理念。公司的组织文化革新从2004年开始正式启动，通过增加经营层与员工的对话机会等措施拉近了两者之间的距离感并营造了一体感，我认为这是今后也不能改变的村田风格。但我感到，近年来随着工作方式的多样化，工作变得更加个别化，即使身处同一个公司或组织，也难以看到周围人正在做的工作。我们公司部门人员也必须有更多能够有意识地建立横向联系的人才。



福永 发挥综合实力的关键在于同步和联动CS相关的纵轴和横轴行动。需要做的有两件事：一是贴近现场，及时应对发生的问题；二是针对各事业部基于全公司Vision及中期方针的重点课题，共同制定和执行具体的行动。两者的做法各不相同，前者需要在推进事业的同时建立能够通过日常运营和系统应对紧急情况的机制，以免发生事后支援的情况；后者需要发挥综合实力，进一步明确要实现的目标。组织的自主性固然重要，但也需要将资源调动到必须举全公司之力一决胜负的领域。两者的共通点是，速度感都至关重要。正如户井先生所说，随着跨事业和部门的行动加速，综合实力所产生的效果会进一步提升。

泉谷 从事业的角度来看，我认为发挥综合实力能够增强事业协同效应。刚才提到的组织纵轴和横轴的话题也适用于事业部，如何有效地运用这些如网格般存在的纵轴和横轴至关重要。事实上，在获取业务方面，产品和技术自不必说，福永先生所说的“速度感至关重要”也完全正确，我认为提高速度的关键在于组织能否朝着同一个方向行动，以及组织和个人能否良好地相互合作。还有一点是寻求市场和客户所追求的价值。CS和ES原本是螺旋式上升的，但如果偏重于ES，就会以自己能够提供的价值为中心进行思考，或只将时间花在关注自己的组织上，甚至可能导致误判事业的方向和资源的投放领域。重新审视自己能否在工作中真正地感受CS，并增强协同效应以对此做出回应——我认为我们需要在全公司范围内运行这样的机制。

通过磨合实现的第二层业务的跨越性成长

泉谷 我所管辖的通信与传感器事业本部属于第二层（特殊用途型）业务，代表性产品有智能手机模块。模块是指将多个电子元件组合在一起，使其具有特定功能的部件，需要从客户的开发和设计阶段开始参与其中，进行技术磨合。在这项业务中，重要的是我们与客户的关系与第一层（标准产品）业务不同。在第一层业务中主要联系的是客户的采购负责人，而在第二层业务中主要联系的则是设计师和技术人员。这样一来，公司在客户眼中的位置就会发生变化，获得的信息量也会大不相同，因此我们可以将这些信息反馈给其他事业，从而为公司创造商机。公司的通信领域需求主要来自智能手机，这种商业模式一直支撑着公司自2010年代以来的巨大增长。然而，这也许是第二层业务的必然命运——如果特定市场增长停滞，我们自然也难以成长，商业周期明显短于第一层业务。



福永 产品制造中第一层和第二层的区别在于所需的速度类型不同。在第一层，技术趋势的前进方向已然确定，只要提升速度以免被竞争对手赶超即可；在第二层，因客户的缘故而需要调整轨道的情况很常见，因此需要为应对变化做好准备，并通过与客户和公司内部的磨合来提高速度。垂直整合型一条龙

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
> 资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

资本三方对谈（事业×组织、人×制造）

生产体制是公司的优势，但如果在设备开发和内部设备的准备上花费太多时间，前置时间便与商业周期不匹配。为了弥补这一点，我认为在第二层的产品制造中，没有什么比大规模定制更重要。为了提高产品的附加值和投资效率，需要标准化到什么程度，该从哪里开始定制？我认为，在启动阶段是否讨论过这些问题，会左右最终可以应对的用途范围。打造质量的行动遵循另一套方法，但如果追求眼前的利益或在公司内部花费太多时间，就会错失商机，因此我们要坚决贯彻发挥综合实力以提高速度的做法。

泉谷 为了在第二层取得成功，在创造关键产品的同时，与目标市场中的全球优良企业开展合作非常重要。从元件需求的角度来看，智能手机市场仍然是一个巨大的市场，但数量增长正在放缓。当市场大幅增长时，应该做的事情很明确，事业部可以通过问题驱动的方式推进工作，从而提升速度。但没有什么业务可以只专注于特殊用途，并始终停留在同一个市场，永远保持繁荣，我们必须建立一个在潮流褪去之前怀着探寻精神争取下一个市场的循环。面向移动和IT基础设施的业务已经开始形成这种循环，但仅仅以独立事业的方式开展这些业务绝对无法彻底提升速度。将全公司的业务横向联系起来，形成事业协同效应也非常重要。通过这次讨论，我再次感到有必要将应有的原则转化成语言进行明确阐述，并在公司内部进一步推广。

户井 正是如此，为使第二层业务再次形成良性循环，公司部门人员也必须思考我们需要改变什么、需要补充什么。公司部门的工作是预见未来，并将资源转移到对公司有利的领域，否则就无法跟上商业环境变化的速度。我们将积极推动人才技能再培训，但技能转换不可能一蹴而就，需要及早做好准备。如果我们的思维模式过度关注个人成长，或者只关注自己组织范围内力所能及的事，就会形成恶性循环，与发挥综合实力背道而驰。如何将公司内拥有多种经验和价值观的人才联系起来，并善用这些人才呢？让我们建立一个能够实现组织协作的机制，实现公司的跨越性成长吧。

在中期方针2027中应采取的举措

福永 在产品制造的横轴活动中，我们重视经营及事业层面与现场层面的沟通。我们举办制造部门负责人会议和管理技术大会等全公司活动，能够在日常工作中共享各据点和工厂现场发生的问题和优良案例，并根据经营战略进行意见沟通。此外，我们还在海外成立了产品制造的横向组织，建立了能够实时确认现场状况并直接提供支持的体制。公司具有这种跨组织合作的文化，我认为关键还是资本的相互配合。

户井 我在企业运营中非常重视一体感，但如果一体感过强，就会导致同质性严重，难以产生本质性的讨论。公司秉持利用多样性实现创新的理念，也将其设定为社会价值目标。一般而言，一体感和多样性给人以截然不同的印象，但我认为两者是可以兼顾的。首先，我希望创造更多机会，让大家跨越角色和立场，针对理想姿态和方针交流意见，而不是围绕工作方法进行讨论。我们之所以持续举办由高级干部主办、全球员工参与的培训，以及经营层积极参与的工厂访问，也是因为我们重视经营层与员工之间的对话。为了发挥综合实力，并为实现Vision2030而不断创新，我想在全公司范围内加大力度培养可建立横向联系的人才。

福永 为了维持和强化产品制造的竞争优势，在设计阶段打造品质，避免在后期工序中留下改进质量的余地，这一点非常重要，我认为这需要磨合和黑匣子战略的进化。为了提高速度，我们提出了缩短产品制造前置时间的举措，这正是因为我们进行设备的内部生产，并开展垂直整合型的业务，才能实现这一点。我们将继续坚持核心技术的内部生产，也将在磨合中应用数字技术、引进AI技术，并利用与外部的协作，积极致力于创造产生新想法和创意的机会。



泉谷 我认为智能手机业务将在中期方针2027期间恢复和扩大市场份额，并在这三年内为2030年做好准备。在AI间接参与多个领域的背景下，预计短期内将出现架构性变化，例如终端侧的处理将越来越多。我们当然会对此做出应对，但从更广泛的角度来看，在通信和电子领域不断扩大的背景下，我们将发挥通过合作形成的综合实力，以获得能让公司附加价值得到认可的业务。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
> 资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

组织和人力资本

重点课题

实现多样性和工作价值

追求的状态

以全球首位的元件制造商为目标，个体进行有趣的挑战，组织将其与价值创造结合。
通过创造“个人和组织的良性循环”，加速自主分散经营，转变为充满创新的个体和组织。

想要注重的村田独特性

- 重视经营理念的文化
- 个人无法独立完成的工作，能借由组织付诸行动的能力（组织力量）
- 跨越组织的相互合作和相互信任
- 个人能够在了解全局的基础上采取行动
- 面向目标和终点产生的强烈的团结感和速度感
- 共同努力培养人才的文化
- 安全安心的职场和健康经营
- 以经营理念为核心的经营管理思想和不断进化的管理体系

资本概要

组织和人力资本承担着连接其他资本的作用，是实现价值最大化（＝发挥综合实力）的重要资本，基于这样的理念，我们将其定位为经营资本的核心。在中期方针2027中，我们将“强化人力和组织力量”列为基本方针之一，作为指引资本强化方向的举措，新设了“个人和组织的全球愿景”以及“全球重点主题”，以此明确了本公司的人才战略。在以往举措的基础上，今后将根据该战略具体化和实施相关措施，加速推动面向实现Vision2030的举措。

强化和变革的方向

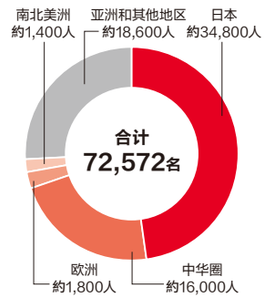
- 时时变化、适才适所的人才配置
  - 人才组合和组织设计
  - 人才录用
  - 面向未来的适材适所
- 培养未来变革指导者
  - 管理模式变革
  - 持续培养创新人才
  - 培养未来变革指导者
- 实现个人和组织的良性循环模式
  - 强化组织基础（强化各职场的自主性、进步性和整体性）
  - 包容变化和差异的文化
  - 安全、可靠的工作环境与健康管理

KPI

- 全球经验人员数量
- 女性管理人员占比
- 高管候选人准备率
- 员工敬业度肯定回答比率
- 对调查问题“跨组织边界进行了想法和资源的共享”的肯定回答
- 自评健康观
- 工伤事故千人伤害率

各地区员工数

※截至2025年3月末

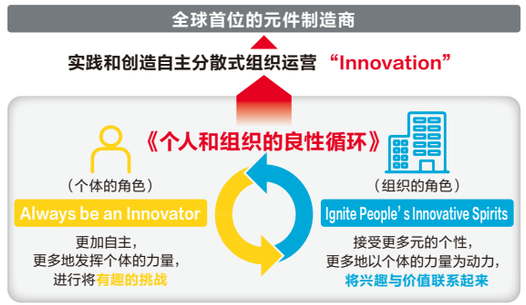


举办经营层与员工的对话会“董事主办培训”

※2024年度实绩

日本国内	34次
海外	12次
参加人数	约2,400人
目的	渗透经营理念

个体与组织的全球愿景



个体与组织的全球愿景

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
> 组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

组织和人力资本

实施包含新技能培训的公司内部公开招募制度

村田将实施与事业规模和速度相匹配的人才获取和配置，并积极提供可跨越事业和职能、获得多样化经验的机会。通过这些举措，我们认为能够面向未来充分发挥人才潜力，最大化个人和组织的可能性。作为动态的适才适所 人才配置措施，我们以推动跨职能的人才流动，同时扩充个人的职业发展选项为目的，自2024年起引入了包含新技能培训的公司内部公开招募制度。为了进一步拓宽人才施展才能的范围，在通过公开招募进行调动时，会配套设置针对目标业务的新技能培训。通过该制度，我们致力于实现如下图所示的良性循环。

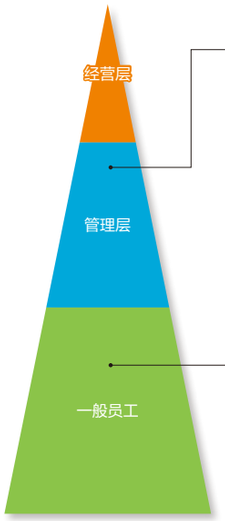
通过包含新技能培训的公司内部公开招募制度所追求的状态



培养新一代经营指导者

作为培养未来变革领导者 的举措，我们针对未来的经营干部候选人，分别面向管理层和一般中层提供选拔教育计划。其特点在于：明确定义全球领导者所需的人才必要条件，实现有一贯性的领导人才培养，并且，所有计划均有董事直接参与，大家“联合起来”支持候选人的成长。此外，我们还扩充了提升领导者成长确定性的计划，例如实施以旨在加深自我认识的360度评估为首的测评，引入旨在吸收来自公司内外的反馈并促进自我变革的导师制度等。而且，村田除了针对经营干部候选人的计划以外，还拥有迄今为止构建的坚实人才培养基础。今后，我们将基于人人皆可成为未来变革领导者的理念，进一步努力加强人才培养。

领导者培养计划



经营干部候选人培训计划

计划名称	对象	内容
Middle Leadership Program（MLP）	日本国内选拔	这是一个旨在让受训者在2年内加深自我认识并促进自我变革的计划。自2016年启动以来，截至2024年度末，共有89名员工参加培训，其中57%（51人）晋升为高级管理职位。
Global Leadership Program（GLP）	海外选拔	这是一个为期2年半的培训计划，旨在提升海外本土指导者的自主决策能力。由集团总部引导实施，重点培养能够推动全球业务拓展的人才。截至2024年度末，已有55名员工参加培训，其中38%（21人）晋升为管理职位。
Murata Leadership Camp（MLC）	全球通用	这是对MLP和GLP受训者集中培训的计划。该计划旨在加深员工对领导能力的理解，同时构建全球人才网络。

中层领导培训计划

计划名称	对象	内容
Make2030	日本国内选拔	这是自2022年度起引入的面向中层的培养计划。在加深对中长期方针理解的同时，旨在强化应变能力和假设思维能力（第1期：134名员工参加培训）。
Regional Leadership Program（RLP）	海外选拔	这是面向海外中层领导人才的培养计划。由各地区主导实施。截至2024年度末，全球共有365名员工参加培训。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业×组织、人×制造）
> 组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

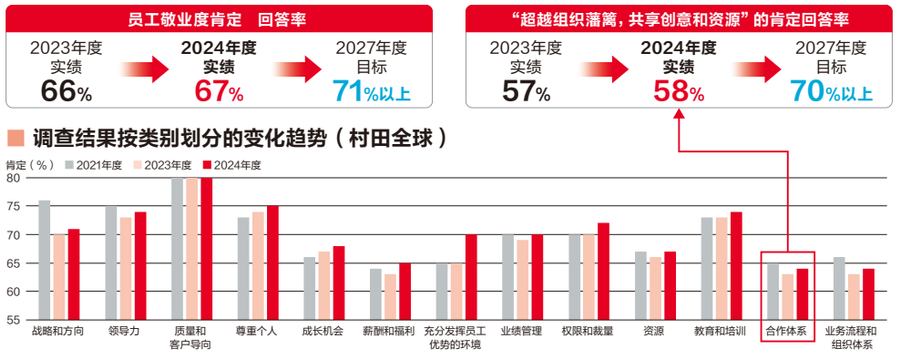
组织和人力资本

员工敬业度

为了实现个人和组织的良性循环模式，我们认为需要更好地发挥个人多样性，通过进行直言不讳的讨论，进一步增强组织的力量。

在村田，为了推进组织变革，我们每年都针对国内外所有据点的全体员工实施一次全球调查（2024年度回答率：95%）。2024年度的结果显示，公司作为经营目标设定的“员工敬业度肯定回答比率”为67%。虽然结果较上一年度上升了1%，但仍比目标低3个百分点。员工自下而上开展的活动已开始见效，并稳步取得改善，但在确保员工充分理解公司整体的战略和方向并将其与行动联系起来的举措方面，结果显示仍有改进空间。为了进一步增强敬业度，我们认为“强化协作和合作体制”不可或缺。今后，除了强化经营层的信息传播外，还将实施旨在增强员工和组织之间有机联系的措施。作为衡量这一变化的指标，公司将调查中的问题之一“跨组织边界进行了想法和资源的共享”设为新的KPI。通过举办研讨会和各种分享会等，我们将创建能够让个人和组织自然发生合作的机制，从而促进每位员工意识和行动的转变。

员工敬业度2024年度调查结果概要



安全、安心的职场环境与健康经营

在村田，我们认为，实现最高价值观的CS和ES的基础在于员工的健康管理以及安全、安心的职场建设。基于长期经营战略Vision2030，我们将理想姿态定义为：“在安全的职场中，每位员工都能在感受到自身健康的状态下工作”。我们所追求的目标是：员工在“心”、“身”和“人与社会关系”保持协调的健康状态下，自然而然地采取安全行动；在职场环境方面，实现员工能够安心专注于工作，虚惊和险情发生少的状态。在安全卫生方面，作为培养安全文化的重点主题之一，我们已着手重新审视风险评估方法。为了让“任何人都能识别职场风险”，我们正在国内外推广一种提升了风险识别全面性的机制。面向2030年度，我们将培养员工的安全意识，以便将识别出的各种风险视为自身问题，积极采取安全对策并付诸行动。

在健康经营方面，我们认为员工自身感受到健康非常重要，因此在目标值中设定了“自评健康观”。2024年度的实绩为78%，力争在2030年度达到80%。基于中期指南的“健康经营计划”，各事业所正在结合现场实际情况主动实施相关措施。

中长期目标

目标指标	2027年度目标	2030年度目标
重大工伤事故	0件	0件
重大火灾	0件	0件
火灾事故发生数	4件以下	0件
工伤事故千人伤害率（记录无假工伤的村田专有标准）	低于1.09	低于1.0
工伤事故千人伤害率（休業4日以上）	低于0.44	低于0.39
自评健康观	79%	80%

面向实现2027年度中期目标的主要措施

安全	健康	防灾
・培养能够转化为员工行动的安全意识	・维持和提升高龄员工的健康	・强化包括海外据点在内的消防管理
・构建高龄员工易于工作的职场环境	・实施改善员工睡眠的措施	・完善防爆管理体制
・强化针对承包公司的安全管理	・强化压力管理	・改进应对自然灾害的机制

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
> 组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

产品制造资本

追求的状态 公司将利用高度磨磨合提升现场质量，深化成本制造能力，
通过推出创新技术，整合设备和管理技术，不断产生更大的竞争力。

想要注重的村田独特性

- 重视现场，承担盈亏责任，提高产品制造现场的改善意识
- 高度的CS意识，团结一心为客户提供价值
- 制造部与事业部团结一心
- 从材料到产品高度磨合
- 开发/供应/维持先进工艺和生产设备的能力
- 核心技术的黑箱策略
- 支持可视化和有效降低成本的现场管理技术
- PDCA循环，以经营理念为基础，全员参与，围绕“源流管理”、“防患于未然”、“持续改善”三个轴进行改善

资本概要

村田产品制造的优势在于拥有强大现场能力的制造组织。承担盈亏责任的各制造部门自主与事业部和开发部门协作，推进成本改善和质量改善，由此创造竞争力。
此外，在从原材料到产品进行一贯生产的垂直整合型产品制造中，我们运用特有技术和管理技术，在SCM轴和ECM轴上进行高度磨合，实现了技术的差异化和高附加值。
特别是，重要生产设备由本公司自行设计和内制，从而在引入新产品或生产流程时实现了质量和成本的管控。

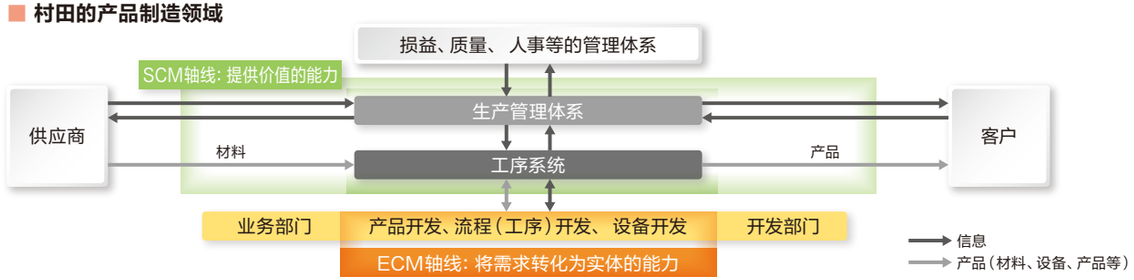
强化和变革的方向

- 通过完善数字解决方案和IT基础设施，并在SCM/ECM整体上优化产品和生产线，实现不良品的彻底消除和成本降低
- 通过具备与竞争企业竞争意识的技术开发和早期协作加速新产品创出，以及发挥多个事业的优势进行全公司技术推广，实现产品制造的差异化
- 通过核心技术的深化和提高生产效率，同时注重激发环境和人的活力，实现创造社会价值和经济价值良性循环的创新
- 推进标准化和横向推广，实现整体优化
- 通过强化日本国内面向海外工厂的支持体制，以及结合地区特性的自主举措，提高全球竞争力

国内生产比例 约65%
※截至2025年3月末

拥有改进技术并致力于现场改进的现场改进人员（公司内部资格持有者）人数
※截至2025年3月末
2,039名（其中，海外384名）

村田的产品制造领域



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
> 产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

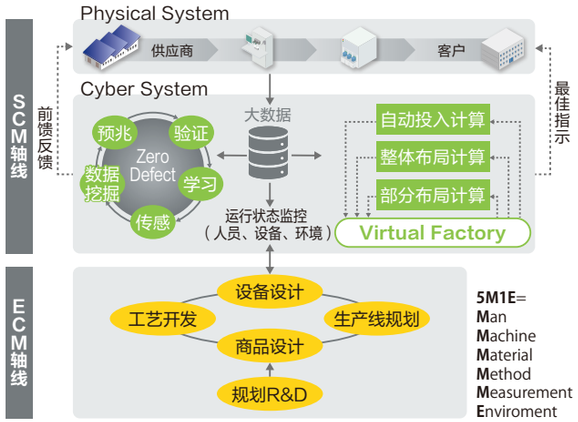
SECTION 05 数据

产品制造资本

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

在制造现场，我们在利用数字技术进行生产状况可视化，以及利用图像处理领域的人工智能进行质量管理等方面正在取得进展。为了探索利用CPS（Cyber Physical System）实时防止不良品和生产损失并从根本上解决其真正原因，从而进一步提高生产效率和减少质量损失的技术，我们利用DX技术将SCM轴和ECM轴的业务流程转变为更高度和高循环的机制，致力于实现无浪费的产品制造。此外，为了提高资本效率，即便是大规模生产，也能进行高效率的多品种、变种变量生产，我们需要实现这种流动化和灵活自动化的产品制造。通过SCM轴的量产数据利用和数字化实现的ECM轴的高效磨合，我们将加快创造新产品和创新流程的步伐。

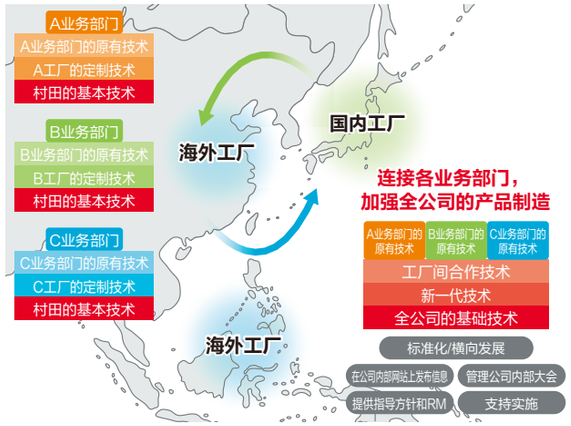
举措示意图



通过在海外扩大生产和加速横向推广，强化成本竞争力和供给能力

为了应对日本国内劳动人口减少以及全球竞争加剧，我们正在海外扩大生产，为此，我们成立了旨在结合地区特性开展自主举措的产品制造横向贯通组织，不仅在日本国内，也在海外工厂加速自主改进举措和技术积累，同时也将注重培养承担这些工作的现场改进人员和生产技术人员。通过这些举措，力图促进海外工厂的自主发展并提高其生产的质量和数量，从而增强我们在全球的成本竞争力。此外，在国内外创造最佳实践并进行标准化和横向推广也十分重要。生产技术（硬件方面）和IE（软件方面）等职能主管部门将横向贯通全公司的制造部门和生产技术部门，推进对整个公司产生的最佳实践的提取和标准化，并对其进行高效信息共享和推广，从而加速提高产品制造能力和生产效率。

举措示意图



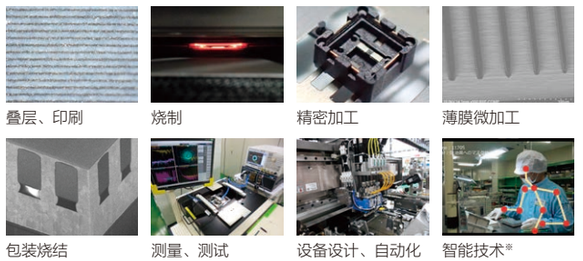
产品制造技术向可持续事业推进流程发展

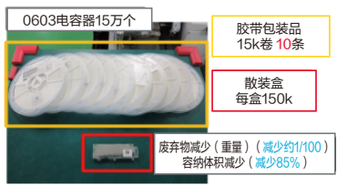
为了实现社会价值目标中提出的资源循环，我们正在推进材料技术和生产技术的开发。负责流程和设备开发的生产技术部门从新产品开发的初期阶段就参与协作，实施经济性、安全性和高质量兼具的特有内制设备的开发、设计和制造。

同时，为了实现脱碳和资源循环，我们战略性地精选成为未来竞争力的基础技术，推进具有挑战性的开发主题。

通过加速各事业部和事业所举措的全公司推广，以及推动向多样化人才能够施展才能的职场转变，我们致力于解决提高现场员工福祉等实现“充满活力的现场”的相关课题。

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

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
> 产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

知识和技术资本

追求的状态 | 借由在尖端领域及volume zone培育的精进的技术，引领创新，取得成长机会

想要注重的村田独特性

- 渗透经营理念中“供应独特产品，贡献文化发展”的精神，在开发时追求独特性和差异化要素
- 积极利用知识资产
- 积累的核心技术
- 通过技术平台活动传递技术的能力
- 获得需要强化的新技术和事业领域

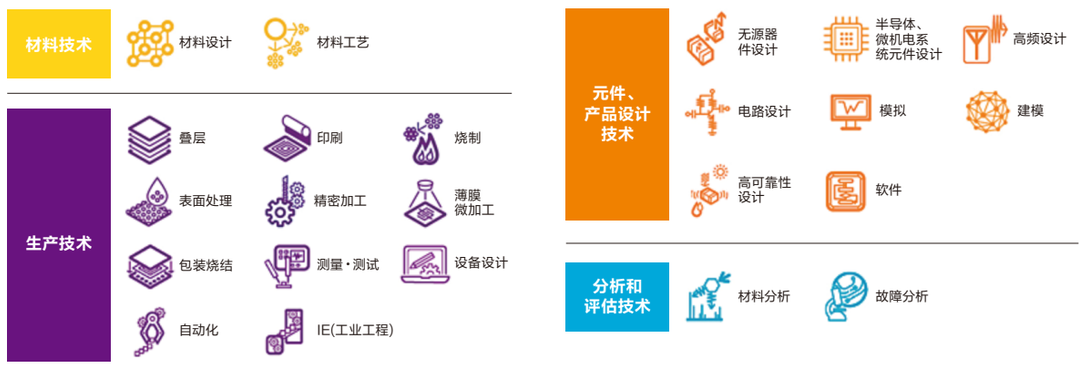
资本概要

在AI驱动的电子领域扩张期，村田将准确捕捉跨越性成长，致力于材料技术、生产技术、元件及商品设计技术、分析及评估技术等关键技术的革新，同时通过开放式创新积极获取外部前沿技术，构建其他公司所没有的差异化技术。此外，我们将以村田基础事业中积累的知识和技术资本为基础，为提供硬件与软件解决方案相结合的价值做出贡献。

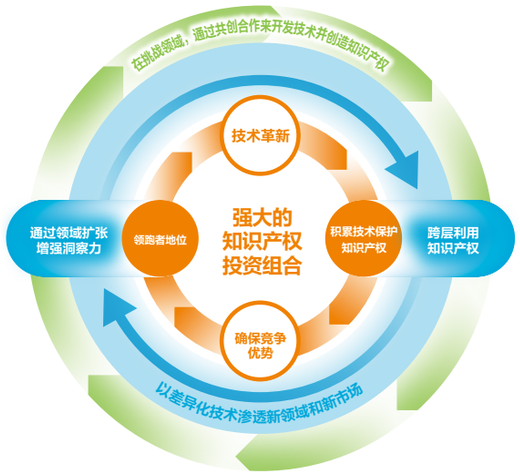
强化和变革的方向

- 强化研发的智库功能
- 强化数字化利用能力
- 通过强化产品组合管理、研发及知财布局之间的协同，追求研发投资和知识产权投资的效率性
- 营造加速开发者Innovativeness的环境

村田的技术



三层资产组合经营中的资本运用概念图



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
> 知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

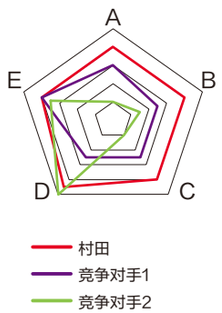
SECTION 05 数据

知识和技术资本

知识产权资产组合管理的升级

村田致力于结合全公司的资产组合经营，根据各事业的成长战略制定知识产权战略，形成理想的知识产权资产组合。作为相关举措的一环，村田会计算每项事业的“专利申请活跃度”、“知识产权能力前10%占比”、“知识产权能力市场份额”、“知识产权能力市场份额效率”，和“新陈代谢率”，这些自创指标根据专利申请数量和知识产权评分，从新旧专利之间的平衡、质量与数量之间的平衡等角度出发，对本公司在各行业的知识产权资产组合定位进行评估，其目的是实现本公司现有技术的知识产权资产组合可视化和提取相关课题。我们也采用同样的方法计算和比较主要竞争对手的上述指标，以可视化方式呈现本公司的相对优势和劣势，并在此基础上分别制定全公司和个别事业层面的战略。此外，我们还将结合研发和多项事业的内部指标，根据全公司的经营战略推动资产组合管理升级，以实现理想、有效的投资分配。

■ 根据知识产权评分比较企业知识产权资产组合示例



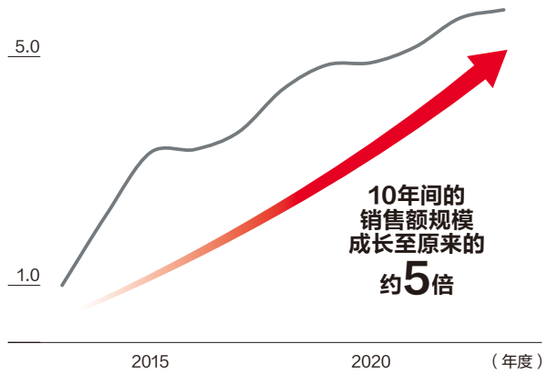
	指标名称	内容
A	专利申请活跃度	该领域、该年份的本公司新专利申请数量在主要同行整体新专利申请数量中所占比例
B	前10%占比	本公司专利在该领域、该年份的主要专利价值前10%中所占比例
C	知识产权能力市场份额	该领域、该年份的本公司专利总价值在主要同行整体总价值中所占比例
D	知识产权能力市场份额效率	该领域、该年份的知识产权能力市场份额除以本公司专利数量所得出的值
E	新陈代谢率	该领域、该年份的本公司注册专利中，申请年份较近的专利所占比例

※ 本公司使用LexisNexis® PatentSight+的Patent Asset Index制作

通过知识产权活动确保事业竞争优势

村田致力于创新和积累技术，同时创造有助于维持和强化事业竞争优势的知识产权。截至2024年度，本公司拥有的国内外知识产权数量约为3万项，我们根据技术的特点、市场和同行的动向，进行战略性的专利申请。例如，具有优良高频特性的树脂多层基板是一项划时代的创新，该产品源于两项关键技术：一是村田在叠层陶瓷电容器等领域培养的核心技术——多层叠层技术；二是在过去的收购中获取的高功能树脂材料技术。从开发初期开始，村田就积极申请电路结构等专利，并提高知识产权评分，以此作为对未来事业成长的前期投资。这样的知识产权活动确保了产品的竞争优势，让事业扩大至今日的规模。今后也将继续为村田实现创新和获取事业成长机会做出贡献。

■ 树脂多层基板的知识产权评分变化



※ 本公司使用LexisNexis® PatentSight+的Patent Asset Index制作

探索新技术

为了广泛应用技术资本和获取前沿技术，村田将积极进行合作和投资。“KUMIHIMO Tech camp with Murata”作为一个共创项目，旨在广泛征集为世界创造新价值的创意，并通过应用本公司的技术资本，共同将创意转化为实体，该项目在2024年度迎来了第三次举办。
此外，本公司于2025年度新设立了美国企业风险投资“WONDERSTONE Ventures”。通过投资前沿技术，与拥有创新技术的初创企业合作，从而推动对新事业机会的探索。

KUMIHIMO Tech Camp with Murata

WONDERSTONE Ventures

设立时间	2025年4月
投资领域	下一代通信/6G、光学/半导体※、生物电子、环境、机器人技术、太空
预计投资金额	5000万美元规模
投资阶段	初创企业成长阶段中的种子期以及初创期
运营时间	10年（预定）

※ 面向数据中心的光电融合元件以及半导体封装的突破性新技术等

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈
（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
> 知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

客户和合作伙伴资本

追求的状态 打造与客户、合作伙伴、地域间的强韧网络，通过获取信息和持续提供价值，累积信誉和信任，成为良性循环的起点。

想要注重的村田独特性

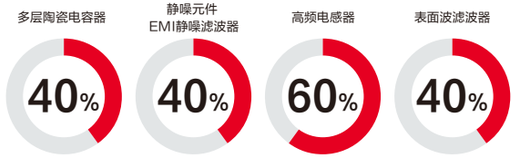
- 通过与客户的直接接触提供高品质服务
- 通过与客户的直接接触提供高品质服务
- 高度的CS意识植根于整个价值链，团结一心为客户提供价值
- 向全球客户交付大量产品的SCM
- 对供应商和社会有强烈的责任感
- 合作伙伴企业对坚实财务资本的安心和信任

供应商交易实绩 ※2024年度实绩

供应商数量（一级）
约4,700家

交易金额
约5,400亿日元

村田的全球份额



资本概要

为了实现“CS 和 ES”，村田从客户新产品的企划、开发和设计初期阶段就开始通过技术交流会等方式进行沟通，努力把握客户需求。我们通过处理客户的困难和需求，努力与客户建立长期的信任关系。村田重视与供应商之间的沟通，旨在与其建立相互信任、共同繁荣的关系。除了与供应商共同致力于改进固有技术和管理技术外，村田还秉持公平、公正、诚实的态度，遵守法律法规，并遵循社会伦理构建信任关系。此外，村田还遵循创始人的理念，推进与解决地域问题有关的贡献活动。我们将通过与包括地域居民在内的广大利益相关者对话，为实现可持续社会和发展地域社会这一共同目标，持续致力于社会和地域贡献活动。

强化和变革的方向

- 在新兴地域建立新的客户基础
- 创造新市场、新事业的技术方案
- 强化应用轴心（获取和积累挑战领域、半导体市场和AI领域宏观趋势的知识）
- 通过基于与社会和地域对话的贡献活动和地域振兴事业实现地域振兴，实现村田与所在地域的共同繁荣
- 通过促进STEAM教育活动为科学和技术领域的成长做出长期贡献
- 以数字技术升级销售网络及营销，推进全体价值链的协同合作
- 供应链双轨化
- 公司本身营运之外的环境响应（Scope3）

※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。

联接供应链数据可实现的目标



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
> 客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

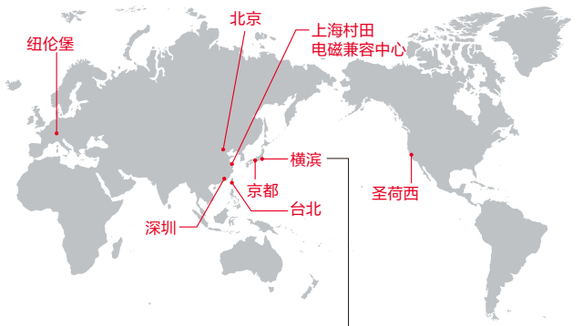
客户和合作伙伴资本

为客户打造最佳设计方案

从客户的构思和设计阶段开始，村田便沿着价值链及时提供理想的解决方案、建议和支持。我们可以运用多种测量设备和日积月累的分析技术，为总体设计提供支持。例如，我们可以通过对IC电源线阻抗的模拟分析进行优化设计，从而提出减少元件数量和基板面积的方案。此外，我们还在世界各地拥有 EMC测试环境，包括港未来创新中心（神奈川县横滨市）的车辆测试设备，我们利用这些设备，在符合多种标准的环境中进行噪声检测，从而提出识别客户噪声源和处理措施的方案。

※ EMC（电磁兼容性）：抑制电子设备发出的噪声（电磁干扰），且周围环境的电噪声不会导致电子设备发生故障（抗扰度）的两种性能。

世界各地的EMC测试环境





设置在港未来创新中心的大型电波暗室。此外还设有展示车载元件的设施“Murata 未来 Mobility”，以及可对汽车进行拆卸和验证测试的维修站等设施。

把握客户需求的交流活动

本公司参加日本国内外的众多展会，重现客户当前面临或面向未来构想的多种情形，并由工程师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，本公司还举办网络研讨会（在线研讨会），客户可以使用PC或智能手机在任何地方参与，本公司还通过会员制门户网站提供服务。我们通过加强与客户的面对面和虚拟沟通，迅速准确地把握客户的需求，并根据他们的烦恼和要求开发理想的方案和产品。

网页服务与支持



顺畅的产品供应与稳定的物流

村田在全球拥有众多生产和销售据点，全部生产工厂的日均出货总量约为25,000件。全球月均出货量高达约13,000吨，这样的货物量相当于每天有7架装满本公司产品的货运专机在飞行。我们与多家物流合作伙伴合作，紧密连结公司内外的多道流程，以处理大量货物，确保向客户稳定供应元件。此外，在稳定供应方面，我们也致力于BCP应对工作。在日本国内，除了原有的大阪物流中心外，还于2022年设立并开始运营东京物流中心。我们的计划是，如果大阪和东京任何一方发生灾难，便将库存转移至未受灾的物流中心，或者将工厂的出货地点变更为未受灾的仓库，从而在一周内恢复原本的出货能力。

在数字化应用方面，我们还致力于强化整条供应链的数据管理。通过积累和无缝联接从工厂出货到客户收货的物流流程数据，可实现端对端的可追溯性。通过提供出货数据，还可削减客户的采购业务和库存管理工时，从而提高生产力。此外，我们还将结合包装规格和运输方式等数据，准确把握物流中的CO2排放量，并在选择理想的运输方式和转变模式中发挥作用。我们将联接现场的货物和多种数据并加以活用，从而构建可持续的供应链，为客户提供价值。

P.58 与外部协作减少GHG排放量的举措
P.64 社会和地区的发展
P.65 推进CSR采购

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
> 客户和合作伙伴资本
自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

自然资本

重点课题

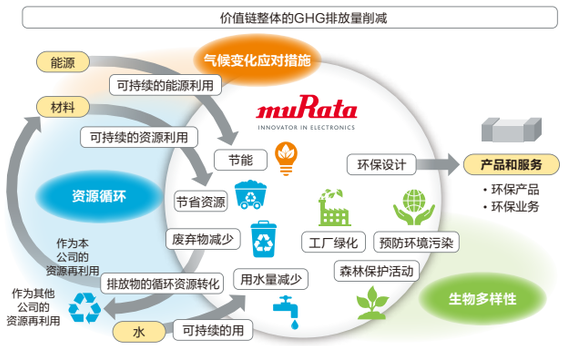
•实现脱碳社会 •实现循环型社会

村田追求电子产品与自然和谐共存的理念

P.2 经营理念精神和可持续发展的社会

我们开展事业活动和个人生活都离不开自然环境的恩泽。村田认为“与自然环境共存是开展事业的前提”，在“Innovator in Electronics”中提出了“积极主动的推动环境与社会向更良性的方向发展”的理念，并为在全球范围内实现与自然环境的共存采取了多项真诚的举措。然而，近年来人类活动已超出地球的环境承载力，气候变化、生物多样性受损、污染等严峻问题日益凸显，企业需要将地球环境、社会和经济的事业运营都保持可持续性视为理所当然的使命。基于这种情况，村田提出了“追求可持续发展的事业发展过程”作为“中期方针2027”的基本方针之一，目标是实现“电子产品与自然和谐共存”。作为其中的一环，我们在价值创造流程中增加了自然资本，再次体现了“开展事业活动离不开自然环境的恩泽”这一认识，以及“尽量减少事业活动对环境造成的负荷，并通过村田的产品和技术为保护和恢复可持续的自然环境带来正面影响”的态度。

环保举措概览图



对环境的贡献切入点

- 减少事业发展过程中的环境负荷
- 通过产品设计实现最终产品的环境贡献
- 通过产品和服务的功能解决环境问题

村田希望实现的目标

村田的目标是创造经济价值和社会价值的良性循环，并实现“电子产品与自然的和谐共存”。为了营造可持续的地球环境，村田希望通过与利益相关者共同创造实现创新，并将这些成果扩展到整个社会，而不是局限于本公司的事业活动，从而实现这一目标。村田对环境的贡献切入点有三个，分别为“减少事业推进过程中的环境负荷”、“通过产品设计实现最终产品的环境贡献”和“通过产品和服务的功能解决环境问题”，村田将挑战进一步提高这些贡献的价值。我们认为，这项挑战不仅有助于维护可持续的自然环境，还有助于提升“客户和合作伙伴资本（获得新的合作伙伴关系）”、“知识与技术资本（获得革新性的技术）”和“产品制造资本（生态工艺的发展）”，是持续提高村田竞争力的重要因素。我们将把自然资本方面的举措视为成长的机遇，明确村田应处理的问题，并推进脚踏实地的活动。

强化行动

- 减少价值链整体的环境负荷总量
- 对自然资本支持体系的战略投资（脱碳、资源循环等）
- 努力维持、恢复和改善环境，避免脱碳、资源循环
- 和保护生物多样性陷入二选一的状态与供应商和利益相关者的共荣共创
- 环境事业的社会（公司内部）应用和规模化

KPI

- GHG排放量
- 可再生能源的引进比率
- 可持续的资源利用比率
- 循环资源转化率

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-1 经营资本的强化
竞争力与未财务资本
资本三方对谈（事业 × 组织、人 × 制造）
组织和人力资本
产品制造资本
知识和技术资本
客户和合作伙伴资本
> 自然资本

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

实现脱碳社会

重点课题
实现脱碳社会

思路、目标、成果和课题

思路

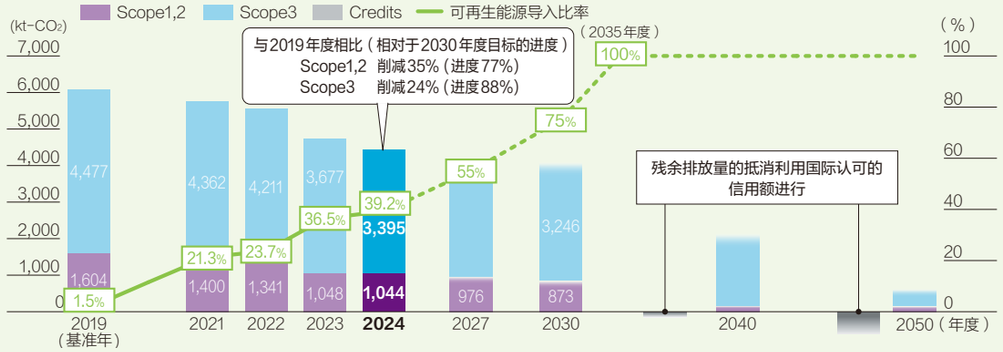
村田迄今为止一直在开展事业活动的同时推进环保举措，就气候变化对策树立了高目标，在CDP等外部ESG评估中也获得了高水平的评价。然而，鉴于近年来异常气候的增加以及围绕气候变化的国际形势的变化，我们认识到有必要进一步推进减缓气候变化的措施，因此在2024年，我们提前了RE100的实现时期，并设定了以整个供应链为对象的碳中和目标。

课题

- Scope1、2减排：通过能源使用状况的可视化彻底实施节能措施，从电力公司长期采购可再生能源（企业PPA等）
- Scope3减排：通过替换为一手数据实现精细化，运输方式转变

※1 C-PPA：企业电力采购协议（Corporate Power Purchase Agreement）

GHG总排放量、可再生能源比率的趋势和中长期目标



加强气候变化对策（TCFD）

村田已明确表示支持由金融稳定理事会（FSB）※2成立的“气候相关财务信息披露工作组（以下简称“TCFD”）”所提出的建议。根据TCFD的建议分析气候变化给我们的业务带来的风险和机遇，并且披露诸如治理和策略等的相关信息。村田正在就TCFD所建议的四个核心要素“治理”、“战略”、“风险管理”，“指标和目标”，以下述框架推进工作。

※2 Financial Stability Board的缩写。

治理	村田在气候变化对策方面强化了治理体制。董事会对包括气候变化在内的所有风险和机遇承担说明责任。代表董事社长和代表董事副社长分别担任CSR统括委员会和气候变化对策委员会的委员长，承担监督气候变化对策的责任。此外，2024年度董事会上关于气候变化对策的主要报告和决议内容如下： · 截至2024年度的指标和目标达成情况 · 设定自2025年度起的重点课题“实现脱碳社会”及其评估指标 · 目标的设定 · 提前RE100的实现时期及实现碳中和的策略
战略	村田认为，作为一家产品制造型企业，气候变化对策是极其重要的课题。基于不仅限于本公司，也要为社会的脱碳化做贡献的理念，我们在Vision2030和中期经营计划中重新将“实现脱碳社会”设定为重点课题之一，并作为全公司经营目标提出了KPI。 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※3、IEA※4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。 ※3 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)：政府间气候变化专门委员会 ※4 IEA (International Energy Agency)：国际能源机构
风险管理	CSR统括委员会通过结构化流程对社会、环境和经济的各种重点课题进行定期评估。在最新的重点课题评估中，气候变化带来的影响被认定为重大风险，董事会已将对其的监督和应对批准为经营的重要课题。此外，以自2018年起作为正式会员加入的日本气候领袖伙伴关系（JCLP）为首，我们还加入了JEITA等行业团体及RE100等全球联盟，努力掌握包括气候变化相关新风险和机遇在内的最新动向，并通过行业团体提出政策建议。因气候变化引发的风险已被纳入由风险管理委员会管辖的全公司风险管理项目中。

基于TCFD建议的信息披露 / 情景分析

指标和目标

		2024年度实绩	2027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排放量削减率（与2019年度相比）	Scope1,2	35%	39%	46% SBT 1.5℃	—	碳中和	碳中和
	Scope3	24%	数据完善	27.5% SBT WB2℃	—	—	
可再生能源的导入比率		39.2%	55%	75%	100%	100%	100%

※ SBT：获得SBT认证

P.83 ESG数据

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
> 实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

实现脱碳社会

战略 2024年度，我们对TCFD中的转型风险分析进行了重新审视。关于情景分析结果，我们将反映到今后的经营战略中，并计划具体的应对措施。

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 ● 向环境意识高的客户披露产品CFP	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	中
	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※ 短～中期 ※在间接上成为机会的因素	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 ● 加入RE100，设定了2035年度可再生能源的引进比率100%的目标。设定了符合SBT标准的2030年度Scope1、2、3减排目标，力争在2050年度实现碳中和	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

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
> 实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

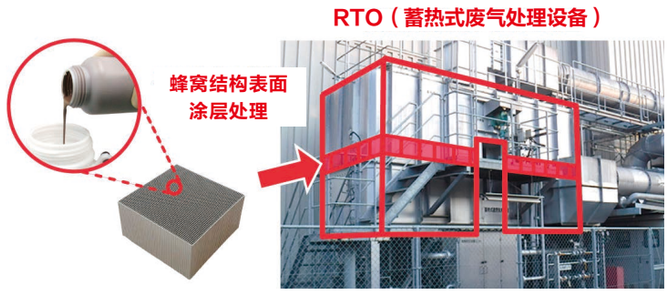
SECTION 05 数据

本公司削减GHG排放量的举措

作为“实现脱碳社会”的举措，村田正在全公司范围内开展节能活动，并扩大消耗电力中可再生能源的使用比率。
我们秉承经营理念的精神，通过企业活动中的环保举措，以及通过本公司产品解决迈向脱碳社会的课题，致力于创造社会价值和经济价值的良性循环，为实现可持续社会做出贡献。

持续的节能活动

村田认为节能活动是气候变化对策的最重要环节，在40多年前便着眼于节能时代的到来，持续推进了相关举措。近年来，村田每年都在全集团范围内实施大小不同的450至600项新措施（相当于减排40至50千吨CO_2）。此外，村田还降低产品制造过程中的能源消耗，实现了高能效的产品制造。除了新开发节能型制造装置和改进现有制造设备的节能性能外，我们还致力于通过制造工序的能源可视化来进一步加快改进步伐。
在港未来创新中心，我们使用村田开发的无线传感器，将IoT应用于据点大楼内的设备维护，实现了空调25%的节能效果，以及巡检业务50%的省力化。此外，村田首次开发出应用了陶瓷电容器材料设计技术的废气处理用耐热陶瓷催化剂材料，可将该材料引入到作为处理VOC（挥发性有机化合物）的手段利用的RTO（蓄热式废气处理设备）中。通过使用该材料的触媒，削减了废气处理过程中的化石燃料消耗量。无锡村田电子有限公司于2021年引入陶瓷催化剂，在保持废气分解性能的同时，实现了年燃料消耗量削减39%（相当于减排380吨CO_2）。今后，我们将继续推进村田整体的节能举措，并通过推广利用本公司产品的节能解决方案，也为客户的脱碳化做出贡献。



废气处理用设备 陶瓷催化剂

可再生能源的引入

村田于2020年加入RE100，以到2035年实现事业活动消耗电力100%可再生能源化为目标，不仅在日本国内外的据点积极引入太阳能发电，还专注于从据点外采购可再生能源和环境价值。
在村田据点内引入可再生能源发电设备之际，我们通过将本公司产品的蓄电池与综合可再生能源控制解决方案efinnos相结合，开展提高可再生能源利用效率的举措。此外，在场地外采购方面，我们不仅利用可再生能源证书以及签订可再生能源电力合同，还积极推进有附加性的可再生能源电力的长期、稳定采购。为了在主要据点集中的地区采购可再生能源，我们已与电网电力公司签订P-PPA合同，并开始进行采购。而且，我们还与三菱商事株式会社和株式会社Renova签订了V-PPA合同，进行有附加性的可再生能源采购，助力实现日本的碳中和目标。通过这些手段，村田公司内部已有多达29个据点引入可再生能源，其中6个据点实现了100%可再生能源，2024年度的可再生能源比率达到39.2%。今后，我们将继续通过多样化的手段推进可再生能源化，为世界的脱碳化做出贡献。

P.35 挑战领域 环境、全人健康


V-PPA中安装太阳能发电设备的情况

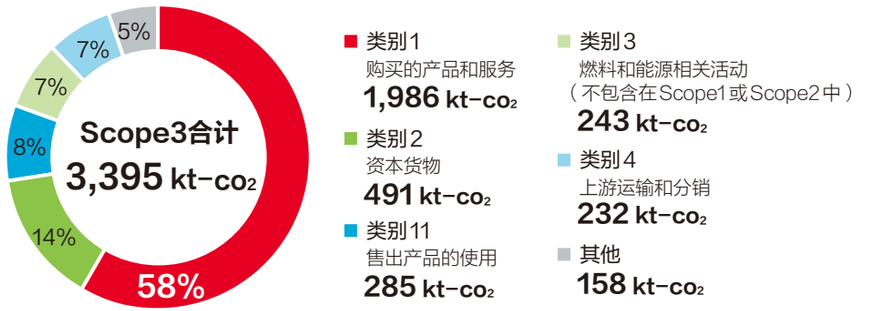
Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
3-2 追求可持续的事业流程
> 实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据

与外部协作减少GHG排放量的举措

村田认识到，在其GHG总排放量中，Scope3占比达76%，Scope3的GHG减排也不可或缺。因此，我们设定了符合SBT标准的减排目标，并与各利益相关者共同推进着眼于整个供应链中GHG减排的活动。

Scope3 各类别构成比 ※2024年度实绩



与供应商的合作

作为与供应商协作的一环，我们于2024年度以日本国内的供应商为对象举办了举措方针说明会，共有超过250家供应商参加。会上，我们分享了脱碳转型的兴起和低GHG排放电子元件的需求增长等脱碳必要性的信息，并介绍了村田的举措事例以及为减少排放量所采取的具体步骤。

此外，我们通过一对一访谈了解减排目标的设定情况以及是否需要支持，并请求提供一手数据，成功将Scope3 类别1的GHG排放量的一手数据比率提升至16.7%。我们将致力于在整个供应链中实现社会价值和经济价值的良性循环。



面向供应商的环境措施方针说明会

减少物流中的GHG排放量

村田与物流合作伙伴合作，在运输村田产品和材料的物流阶段也在推进减少GHG排放量的举措。具体来说，我们正在通过减少和减轻包装材料来提高运输效率和推进运输方式转变。在中华圈的据点，我们与日邮物流（中国）有限公司和江苏佳利达国际物流股份有限公司合作，开始了转变为使用氢燃料电池卡车运输村田产品和材料的举措。

此外，在日本国内，我们也在推进运输方式转变的稳定运用和适用范围扩大。2025年度，我们实施了多项措施，如降低从日本向中华圈、东盟和美国发货时使用的托盘的高度和重量，利用与其他公司的共同运输和船舶运输、废除集合包装材料等包装材料的削减等，今后也将在全球范围内推进举措。





与合作伙伴协作降低环境负荷的举措

村田与合作伙伴协作，正在推进减少村田据点建设中产生的GHG排放量的举措※1。2024年度，在陶瓷电容器研究开发中心建设工程中，我们与户田建设株式会社合作，获得了临时现场事务所的“ZEB※2”认证。

该措施是将建筑竣工后计划安装的太阳能板应用于临时现场事务所，在日本尚属首例。通过太阳能板发电供给使用电力的49%，同时结合隔热性能的提高和高效空调设备的规划等，实现了使用电力54%的节能，从而达成了ZEB。此外，我们还在各处部署了村田产品的IoT传感器，正在对ZEB的效果进行验证。

※1 使用制造过程中GHG排放量低的建筑材料及再生建筑材料，将建设工程中使用的工程用电改为可再生能源电力等。
※2 ZEB（净零能耗建筑）：通过节能和创能，旨在实现建筑全年消耗的一次能源收支为零的建筑。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
> 实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

实现循环型社会

重点课题
实现循环型社会

思路、目标、成果和课题

思路

村田于1994年承诺“始终拥有不制造浪费资源和能源的产品，不采用破坏环境的生产方法的意识，努力实现与环境的共生”，此后，以2003年在日本国内实现零排放（零填埋）※1为首，主动推进了节约资源和资源再利用的举措。另一方面，未来资源枯竭的风险在日益增加，废弃物填埋导致的海洋污染以及焚烧处理对气候变化的影响也已成为问题。为了继续开展可持续的事业活动，村田及早把握资源循环的潮流，推进了将使用零部件材料切换为可持续资源，以及对制造过程中产生的包括有害废弃物在内的废弃物进行循环利用等举措，从而推动使用零部件材料的可持续资源利用和废弃物的循环资源化。通过这些举措，我们致力于维持和提升自然资本，实现循环型社会。

※1 除严防直接填埋废弃物外，还要将包括中间处理后的残渣等在内的全部填埋废弃物降为零。但是不包括为进行妥善处理而需要填埋的废弃物。

社会价值目标

	2024年度实绩	2027年度目标	2030年度目标	2050年度目标
可持续的资源利用比率※2	約15%※3	16%	25%	100%
循环资源转化率※4	40.3%	41%	50%	100%

※2 面临枯竭风险的24种主要资源中回收材料使用重量比率
※3 由于利用了公开发布的回收率信息，因此为估算值
※4 村田排放物（废弃物+有价值物质）的循环资源转化率（重量比率）

课题

- 通过与外部合作伙伴的共创构建回收方案，推进技术开发和效果验证
- 减少焚烧处理（包括燃料用途）
- 为了提升数据质量，推进与供应商等的合作和数字化应用

具体举措

为了实现本公司单独无法完成的资源循环，我们正在与外部合作伙伴开展协作，并在推进改用填埋和焚烧处理（包括热能回收）以外处理方法的举措。

●作为产品主要部件材料使用的银的封闭循环再生

村田在电子元件行业中初次※5成功构建了我们的EMI产品中使用的主要部件材料——银的封闭循环再生系统。我们与合作公司协作，将EMI产品制造过程中产生的银废料在合作公司中再生为原料，从而再次作为相同用途的银加以利用。今后，我们将进一步努力扩大该系统的适用范围，通过开展循环利用枯竭性资源的产品制造，为实现循环型社会做出贡献。

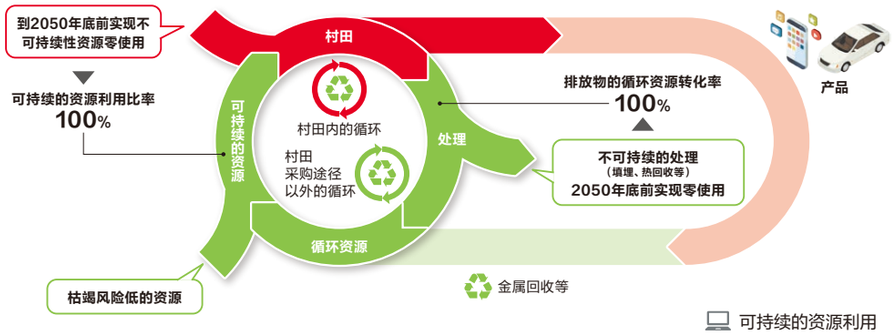
※5 作为电子元件的主要部件材料使用的银的封闭循环再生系统构建（截至2025年1月，基于本公司调查）

●通过跨行业合作，实现工业用PET薄膜的化学回收

村田参与了将电子元件制造中用作辅助材料的工业用PET薄膜再生为PET原料BHET※6的项目，此项目在日本率先开展。该项目利用株式会社JEPLAN的化学回收技术，实现了可用于各种PET※7产品、且与石油来源原料同等质量的BHET制造。已在饮料用塑料瓶等领域实现商业化推广，并通过与饮料制造商、化妆品制造商等跨行业的合作共同推进举措。

※6 聚对苯二甲酸乙二酯　※7 双-2-羟基乙基对苯二甲酸酯

村田为实现可持续性资源利用而采取的措施示意图



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
> 实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

特辑

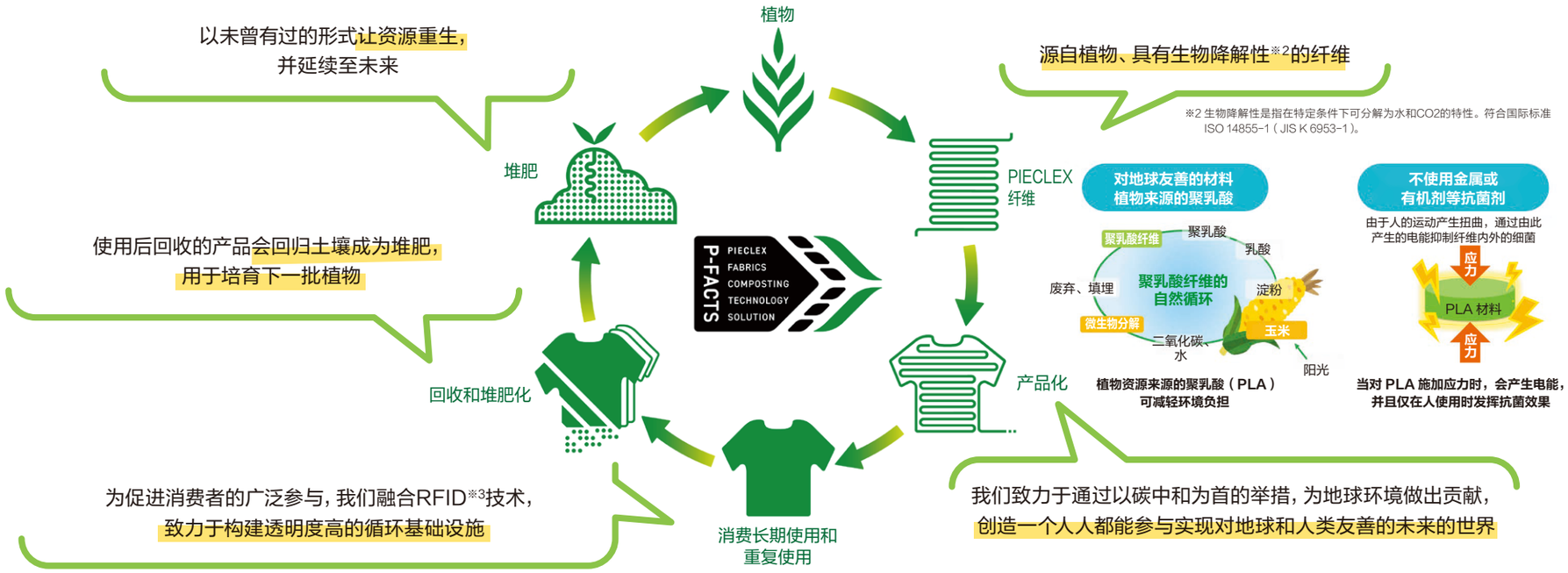
PIECLEX公司发起“用‘电的纤维’改变世界”的资源循环挑战

PIECLEX公司

我们所处的地球环境正面临着气候变化、资源枯竭和垃圾问题等诸多课题。为了实现让未来世代能够安心生活的社会，企业履行对环境的责任不可或缺。作为村田的100%子公司，PIECLEX公司利用村田积累的压电技术，并融合帝人富瑞特株式会社的先进化学纤维技术，开发出了环境负荷低、对自然友善的抗菌性※1纤维“PIECLEX”。此外，不局限于提供纤维，为了解决服装行业中因纤维废弃物引发的环境问题，我们还在推进“制造由可堆肥材料组成的产品”，并构建了回收使用过的纤维产品并进行堆肥化的循环系统“P-FACTS”。该机制通过堆肥中的微生物分解纤维，使其回归自然。生成的堆肥可作为农业或林业的材料再次利用，从而为实现可持续的资源循环做出贡献。

※1 抗菌性是指抑制细菌繁殖的效果。效果因使用状况而异

新的资源循环形式“P-FACTS”
当地扎根、当地消费、当地循环



※2 生物降解性是指在特定条件下可分解为水和CO2的特性。符合国际标准ISO 14855-1（JIS K 6953-1）。

※3 使用IC标签，通过无线通信识别和管理物品的系统。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
> 特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

与自然和谐共存的举措

生物多样性相关措施

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

村田重视与地区社会和自然的和谐共生，在各事业据点与地区社会合作开展自然保护活动。我们以多年来与地区社会建立的信赖关系为基础，在履行作为自然资本利用企业的责任的同时，积极开展事业活动。通过在各据点不断实施上述举措，我们将为在全世界范围内建设可持续发展的社会和推进自然正向发展做出贡献。

此外，我们还基于TNFD※1，采用LEAP※2方法对自然资本依赖程度和影响以及风险和机会进行评估和分析，并致力于通过CSR网站等披露信息。我们在这些举措中进行信息整理，以便妥善管理本公司事业活动对生态系统带来的影响和风险。今后，我们将通过推动情景分析以及对目标和指标的探讨，力图构建一个灵活、先进、可持续且能应对全球趋势的成长模型。今后我们也将在解决社会问题的同时，努力实现企业的持续成长和提升企业价值。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures的缩写（自然相关财务信息披露工作组）
※2 TNFD信息披露的基本手法（自然资本的评估手法），按照Locate（定位）→Evaluate（评估）→Assess（分析）→Prepare（探讨应对措施）的流程进行

绿化、护林活动

村田根据独自制定的绿化基本规定，推进重视生物多样性以及与地区社会和谐共生的绿地建设、维护与利用，致力于在各据点营造让人们能安心利用的环境。我们在各据点利用地区特性植树造林，设置生态单元，建设融入历史文化元素的绿地，为员工和地区居民提供与大自然接触的场所。此外，我们还以“村田森林”的名义开展“里地里山（村落周边自然环境）”活动，加深与地区社会之间的联系。今后我们还将努力取得自然共生区域认证，并进一步发展可持续的绿化活动，与地区社会共同为环境和社会的发展持续做出贡献。



“村田森林”活动



冈山村田制作所的生态单元

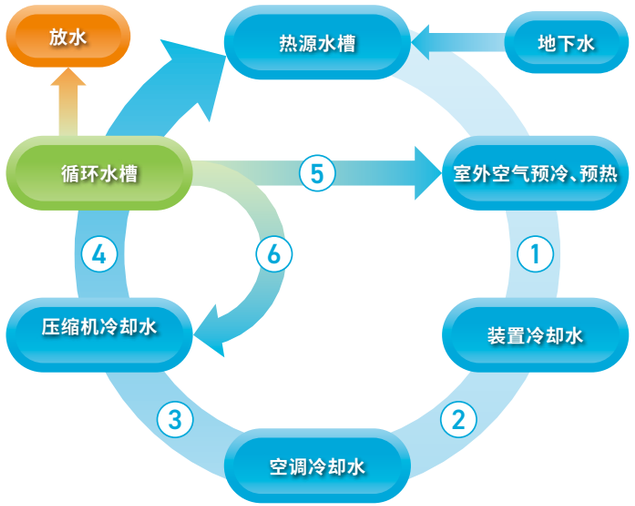
水资源保护相关举措

近年来，由于世界人口增加和气候变化的影响，全世界的水资源问题日益严重。

对于在制造流程中使用大量水资源的村田而言，推动可持续的用水是一个重要课题。村田一直以来也积极致力于保护水资源。

例如，富山村田制作所自1984年开业以来，在使用大量地下水的同时也不断通过循环使用地下水自主减少用水量，以尽量减轻对地区自然环境的影响。具体而言，针对用于空调和生产设备冷却水的地下水，我们建立了每汲取1次分6个阶段使用的系统，每年减少约360万m3的用水量。此外，我们还建立并运用一套系统，该系统通过先进的多阶段处理对制造工艺中排出的废水进行提纯，并再次用于制造工艺。我们通过上述举措为地区的水资源保护做出贡献。

今后，村田也将根据世界各地的水资源状况推动妥善的保护活动，努力实现可持续的水资源管理。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
> 与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

尊重人权

重点课题
尊重人权

思路、目标、成果和课题

思路

村田在包括员工、商业伙伴和社区各位在内的许多人的支持下进行产品制造，并向世界各地提供元件。我们认为，与村田相关的各位都是权利持有者，保护和尊重这些人的人权是企业活动的根基。

基于这一理念，我们支持联合国《工商企业与人权指导原则》等国际标准，并致力于根据人权方针履行承诺，持续实施人权尽职调查、完善投诉处理机制等。

今后，我们将通过在整个价值链上推广上述举措，使村田成为客户和社会的最佳选择，提高整个价值链的人权意识。

社会价值目标

	2027年度目标	2030年度目标
对于确定的显著人权风险实施预防和减轻、监测、信息披露的比率	100%	100%

课题

- 加深员工对人权方针的理解，使其能够在日常业务中从人权角度看问题
- 将预防、减轻和监测人权负面影响的机制融入到事业流程中
- 建设一个广大利益相关者能使用且具有实效性的投诉处理机制

人权方针的调整

村田于2012年制定“关于人权与劳动的基本方针”，并一直致力于尊重人权。我们认为，确保从产业上游到下游的劳动者（包括本公司员工在内）在基本人权上得到保护，并身心健康、安全地工作是村田的价值所在，这有助于经营理念中提出的“贡献文化发展”。村田一直通过支持人权相关国际标准和执行定期调整的本方针，切实推进尊重人权的相关举措。

2025年，村田将“关于人权与劳动的基本方针”大幅修订为“村田集团人权方针”。其背后的目的是，明确村田对劳动人权以及产品使用者、地区居民等不同利益相关者人权的态度，并促进与合作者进一步共同繁荣。本方针的修订是在征求外部专家意见的情况下，经过与工会的协商以及董事会的批准进行的。

为了执行本方针，需要员工理解其内容，并持续对业务合作伙伴及其他相关人员开展相关工作。为确保以多种语言制定的本政策得到更深入、更广泛的理解，我们将于2025年在全球据点举办由外部讲师主讲的商业与人权研讨会，并在此后定期进行内部培训。

人权方针

人权尽职调查的PDCA

村田根据联合国《工商企业与人权指导原则》，对负面影响进行探查、评估、预防及减轻、监测和信息公开。

探查和评估负面影响 村田与外部专家共同调查村田事业活动中是否有潜在的人权风险，并把握需要解决的问题。2024年，村田根据公司内外的环境变化，以整个集团为对象实施了第二次人权影响评估。

防止和减轻负面影响 村田通过评估、多种监查、来自利益相关者的申述等方式探查出人权风险，并将其传达给公司内部相关部门，推动预防和减轻负面影响的举措。

监测 村田对员工工作状况进行监测，与工会等组织交流意见，并实施员工调查等。此外还对供应商定期实施风险评估等。

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。

人权尽职调查的措施



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
> 尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

尊重人权

价值链中的人权风险

	原材料采购（开采、冶炼）	采购（包括元件生产和购买物流）	生产	出货物流	组装进客户产品	最终客户的使用
主要权利持有者	●开采劳动者 ●地区社会	●供应商、加工受托厂商员工 ●地区社会	●本公司员工 ●派遣员工、外包员工、厂内受托厂商员工 ●地区社会	●物流受托厂商员工	●客户员工	●消费者 ●终端用户 ●受使用产品影响的人群
设想的主要人权风险	●童工、强迫劳动	●长时间劳动和过度劳动、劳动安全卫生方面的不足对身心造成不良影响 ●职场歧视、职场骚扰 ●对外籍劳动者和移居劳动者的不公平对待 ●环境污染和噪音对地区居民造成不良影响			●生产的元件被挪用于武器 ●生产元件的质量问题等对产品使用者造成不良影响 ●AI等技术造成的问题	

人权尽职调查

根据2024年的人权影响评估结果，确定了村田将特别优先处理的领域（优先课题）。不仅限于公司内部，今后还将与业务伙伴等外部合作伙伴展开合作，进一步强化相关举措。

优先课题		今后的主要措施
健全的劳动环境与员工的安全、安心	推进预防员工过度劳动和减轻长时间劳动的措施，同时以生产工厂为中心持续应对劳动安全卫生课题。	●劳动时间管理方面的宣传与教育 ●掌握与监测日本国内外劳动时间的实际状况 ●安全文化的培育
负责任的供应链	与业务伙伴协作，共同应对厂内派遣员工、外包员工及供应商员工的劳动人权课题。	●生产据点的工人访谈 ●供应商风险评估、CSR监查
对社会和地区的人权考量	我们将积极推进对受村田事业活动影响的周边地区居民的权益保护。	●预防生产工厂环境污染（化学物质泄漏等） ●与当地社会、当地居民持续开展对话

本公司据点的人权影响评估



自2023年度起，为了在本集团据点进行人权影响评估和劳动环境建设监测，村田一直与一般社团法人The Global Alliance for Sustainable Supply Chain（ASSC）合作，实施包括员工访谈在内的实地调查。由于国际机构和NGO等组织指出外籍劳动者和移居劳动者较为弱势，因此2024年度在外籍劳动者和国内移居劳动者工作的金泽村田制作所以及Murata Manufacturing Vietnam Co., LTD.进行了调查。在Murata Manufacturing Vietnam Co., LTD.的调查中，我们通过员工访谈了解到，过去由员工部分承担的入职体检费用已被退还。另一方面，由于有人指出过去可能存在部分加班费支付不足的情况，当地法人已补发了不足部分，并调整了工作体制，以预防问题再次发生。我们今后也将通过创造与劳动者直接对话的机会，致力于建设尊重人权的环境。此外，我们还致力于对供应商的人权采取相关举措。

P.65 推进CSR采购

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
> 尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

社会・地区的发展

重点课题
社会和地区的发展

思路、目标、成果和课题

思路

村田一直以“成为一家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”为目标，开展事业活动。
包括人口动态等变化在内，在事业活动所处环境发生显著变化的情况下，为了建设可持续发展的社会和地区，我们认为需要灵活运用村田所在地区的特性，为地区创造（地区创生）做出贡献。 我们维系事业有赖于与地区居民间的信赖关系，基于这一理念，我们将通过与广大利益相关者对话——例如通过事业活动解决课题，通过STEAM教育为培养下一代提供支援，等等——发挥符合社会和地区发展需求的作用，实现社会和地区的共同繁荣。

社会价值目标

	2024年度实绩	2027年度目标	2030年度目标
地区内公司的印象调查肯定回答率※1	70%	70%以上	75%以上
STEAM教育计划体验人数※2	27,820人 / 年	31,000人 / 年	34,000人 / 年

※1 以日本国内员工回答“在日常生活中经常从地区社会（朋友、熟人、家属等）获得正面印象”的比例为指标。
※2 以日本国内村田所在地的中小学生为中心，通过上门授课、多种活动和Murabo!（面向儿童的科学体验设施）等体验过STEAM教育课程的人数。

课题

- 通过与地区居民间的对话，准确把握各地区的不同课题和期望，开展灵活有效的社会贡献活动
- 针对日本青少年儿童对理工学科兴趣减退、IT人才匮乏等社会问题，以培养下一代人才为目的，致力于开展向青少年儿童传达科学技术魅力的STEAM教育活动，并提高其效果和持续性
- 为建设可持续发展的地区社会，与自治体和其他企业合作，利用地区资源创造新的价值

菲律宾　为解决童工问题提供支援

在菲律宾的生产据点，为解决童工这一地区问题，我们以官民合作的方式开展“Angel Tree Project（天使树项目）”。由企业作为天使（捐赠者）向儿童及其家庭提供食物援助和移动贩售车，其目的是提供可持续的生计支持。我们今后也将为创造一个让孩子们能够安心描绘未来的社会做出贡献。



马来西亚　以保护环境为目的种植红树林

在马来西亚的生产据点，我们积极致力于保护红树林，这也是当地特有的环境课题。我们了解了吸收二氧化碳和保护生物多样性的重要性，并由员工主导种植了约有600棵植物的红树林。我们今后也将以建设可持续发展的社会为目标，继续与地区社会共同开展社会贡献活动。



TOPICS　员工访谈

通过STEAM教育支援下一代人才培养

通往未来的上门授课 —— 通过STEAM教育支援下一代人才培养并为地区社会做贡献



我上小学时，本地企业村田曾来过我的学校进行上门授课。我亲眼看过自行车型机器人村田顽童的演示，这给我留下了深刻的印象，当时还是个孩子的我感到非常自豪，我想：“原来本地有这样的企业啊。”在求职活动中，我在调查村田的CSR活动和企业态度时，对村田经营理念中“贡献文化发展”的理念产生了深刻的共鸣，于是我怀着为社会和地区做贡献的想法进入了公司。现在，我负责协调在总公司进行上门授课的员工志愿者，以及与学校开展合作等事务局业务。孩子们直率的反应，以及通过上门授课传达理科的乐趣、激发孩子们对科学的兴趣，这些都让我感受到了工作的价值。今后，我将根据时代需求改进以上门授课为代表的STEAM教育内容，并致力于创造一个让志愿者能感受到工作价值的环境。感谢这个支持我追求理想的环境，我将通过支援培养下一代为社会做贡献。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
> 社会和地区的发展
推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

推进CSR采购

思路、目标、成果和课题

思路

村田根据经营理念，将“环保与人权友好型采购”作为中期方针的重要课题之一，并致力于推动整个供应链中涉及法律合规、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保层面采取战略措施，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。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。我们将RBA行为准则纳入了“村田集团供应链CSR采购指南”，要求供应商也理解并遵守其意义，从而促进双方共同开展公正的事业活动。村田今后也将与供应商和利益相关者建立良好关系，并以持续提升企业价值为目标，推进可持续的CSR采购工作。

对供应商的责任和行动（CSR采购措施）

目标值和2024年度实绩

KPI	2022年度至2024年度目标	2024年度实绩
村田集团供应链 CSR采购指南条款遵守合同率	95%	97%
CSR评估改善率	100%	94%
CSR监查实施率	95%	100%

村田在交易开始时签订《CSR同意书》，要求供应商践行并在供应链中普及指南内容。2024年度全球据点的合同履约率达到97%。此外，为了把握指南的遵守情况，我们还对供应商实施自我评估和CSR监查。发现风险时我们会要求供应商采取纠正措施，经过改进后，成为纠正对象的供应商的改进率达到94%。在2022年度至2024年度的3年间，我们以实施率95%为目标对重要供应商实施CSR监查，最终实施率达到了100%。今后我们也将持续强化监查和改进支援，致力于降低村田在整个供应链的CSR风险。

采购方针

我们于2002年7月制定了《企业伦理规范・行动指南》，在村田工作的所有员工都应遵守的规范。我们还以此为依据制定了“采购方针”，目的是从伦理、遵守法律法规、重视质量和交货期限、环保等角度强化与供应商之间的合作伙伴关系。采购方针由“基本采购方针”、“采购行动方针”以及“村田集团供应链CSR采购指南”构成，“基本采购方针”和“采购行动方针”展示了村田采购活动的理念和行动及判断标准，“村田集团供应链CSR采购指南”展示了我们期望供应商具有的CSR采购理念和行动及判断标准。

CSR采购相关方针体系图



对矿物资源相关举措

为了推行负责任的矿物采购，村田根据OECD Due Diligence Guidance※1持续实施评估，以确保产品中含有的3TG※2和钴与刚果民主共和国（DRC）及其邻国等冲突地区（CAHRAs※3）发生的人权侵害等（Annex Ⅱ风险※4）无关。



此外，我们还参加了JEITA“负责任的矿产采购研究会”，致力于处理单个公司难以解决的问题，并积极对供应商开展教育和启发工作。我们在每年举办的说明会上担任讲师，与多家企业共享最新信息，为促进相互理解做出贡献。

推行负责任的矿物采购

※1 要求企业负责任地采购冲突矿产的国际方针　※2 锡、钽、钨、金这4种矿物的总称
※3 指有可能发生冲突和人权侵害的高风险地区　※4 武装势力的资金来源和人权侵害相关风险一览

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
> 推进CSR采购
风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

风险管理

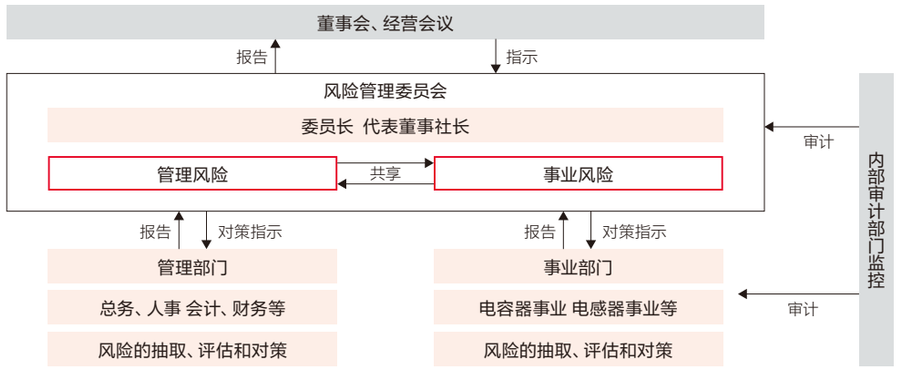
思路

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管理的风险管理体制。此外，我们还每年2次定期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，通过预防措施等，降低发现对事业活动产生重大影响的风险时的损失。

了解风险

作为各风险主管部门的管理部门和事业部门负责每年2次定期筛查村田目前面临的或预计在不久的将来有可能面临的风险。然后，管理部门将对①由事业部门评估出的风险中，把握需要作为全公司级别管控的风险；②需要在管理部门和事业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，从全面整体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”，针对全公司风险项目的对策开展研讨。该委员会由董事及执行董事构成，由代表董事社长担任委员长，风险管理担当董事担任副委员长，风险管理室充当事务局。我们于2025年将风险管理室从以往的组织中独立出来，并转为专任体制，以此强化全公司的风险管理体系。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。

风险管理强化和风险管理推进体系图

事业等的风险

村田针对被认为可能对投资者判断产生重要影响的主要风险，按实施风险对策后的发生频率和影响程度分为“大”、“中”、“小”3个等级。

事业等的风险

新兴风险

将正在逐渐显现或可能在将来对村田事业产生重大影响的三种风险视为新兴风险并采取应对措施，这三种风险分别为资源枯竭、地缘政治风险和AI技术的急速进步。

新兴风险

信息安全

近年来，公司内部的不正当行为和来自外部的网络攻击等威胁信息资产及企业活动的风险不断增加。此外，世界各地保护个人信息等数据的相关法律法规也得到了强化，企业需要采取严格的应对措施。针对这些问题，村田有组织地引进了以ISO27001为基础的信息安全管理系统，实施人力、技术和物理性对策。具体而言，我们通过公司内部教育、安全分区、防病毒措施、访问限制、漏洞检测、通信和终端监控、日志管理，以及建立安全事件应对体系和强化生产现场安全等手段，应对日益变化的风险。并且，为应对汽车行业严格的信息安全要求，我们在主要据点都取得了TISAX认证（Trusted Information Security Assessment Exchange），以建立能够安心交易的体系，并构建了基于国际标准的管理体系。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

3-2 追求可持续的事业流程
实现脱碳社会
实现循环型社会
特集 PIECLEX公司向“用‘电气纤维’改变世界”的资源循环发起挑战
与自然和谐共存的举措
尊重人权
社会和地区的发展
推进CSR采购
> 风险管理

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

SECTION
04

Vision2030理想姿态

SECTION 01
Vision2030的理想姿态与
实现理想姿态的价值创造

面向2030年采取的举措

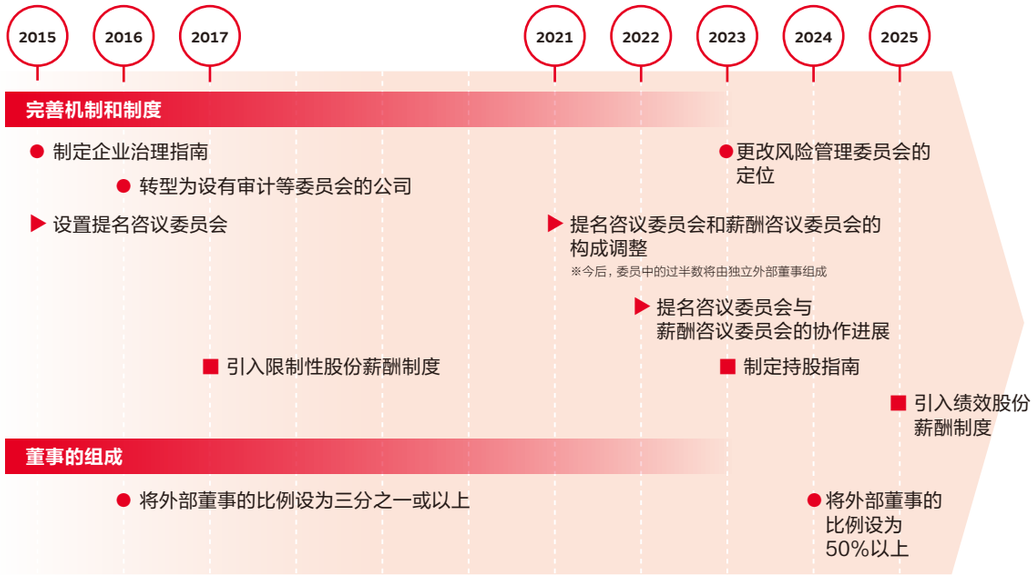
SECTION 02
中期方针2027与成长战略

SECTION 03
以持续创造价值为目的

SECTION 04
深化企业治理

什么是有助于经营变革的治理?

为了实现Vision2030，经营变革必不可少。
为此，我们将努力探索以董事会为首的各机构的理想形态，并强化其功能。



Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 > 深化企业治理
SECTION 05 数据

董事一览



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

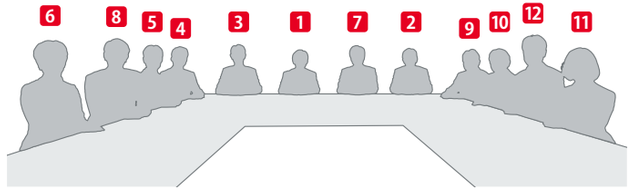
SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

> 董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

董事一览



董事



1 中岛 规巨
代表董事社长
持有的本公司股份数79,235

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
持有的本公司股份数60,470

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、提名咨询委员、薪酬咨询委员
持有的本公司股份数28,065

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
持有的本公司股份数4,830

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
持有的本公司股份数3,038,195

作为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。

※记载的是截至2025年3月31日持有的股份数。

“Biographies and Reasons for Appointment”



6 安田 结子
外部董事、提名咨询委员、薪酬咨询委员（委员长）
持有的本公司股份数0

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、提名咨询委员、薪酬咨询委员
持有的本公司股份数0

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
持有的本公司股份数0

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）
持有的本公司股份数9,000

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、审计等委员、提名咨询委员
持有的本公司股份数9,000

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、审计等委员、薪酬咨询委员
持有的本公司股份数300

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、审计等委员
持有的本公司股份数0

作为注册会计师长期从事会计审计、内部统制顾问、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 23名，其中有2名兼任董事

常务执行董事
大森 长门
利根川 谦

首席执行董事
森本 荣一
泉谷 宽
村田 崇基
久保寺 纪之
谷野 能孝
户井 孝则
佐藤 俊幸
须知 史行

执行董事
宫尾 晃平
安藤 正道
福永 茂树
河北 宏一
川岛 诚
前田 昌祯
笈田 敏文
Stephen Pimpis
山田克己
寺村晃一
早田雄一郎
疋田统纪
森户秀明

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

> 董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

董事会议长致辞



董事会激发经营层的热情

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。

兼具战略性和大局性的讨论

随着全球不确定性的增强，村田所处的经营环境正在急剧变化。我认识到，我们需要进一步提高董事会实效性。

自从一年前就任董事会议长以来，我一直致力于设定兼具战略性和大局性的讨论论点。对于中期方针和资产组合等直接关系到企业价值的重要课题，我一直贯彻的做法是，倾听外部董事的声音，提升问题意识，并与事务局开展合作，事先整理并在相关人员之间分享论点。我切实感受到董事会的讨论充分而激烈，执行方对“董事会观点”的理解也有所加深，这使经营会议的讨论也发生了变化。

在会议引导方面，我一直注重让每位董事都能够意识到自己应承担的角色。外部董事具有很高的专业性，也会通过外部董事会※密切共享彼此对课题的认识。内部董事在电子行业积累了多年的经验，应站在全公司的视角参与董事会，而不应受到公司内部职位的限制。为使双方的讨论更充实，我会在适当的时机鼓励各位董事发言。

为了避免话题过于深入细节，我还努力根据需要调整讨论的方向，并在讨论告一段落时明确未解决的事项和下一步行动。虽然可能存在不足之处，但我始终尽量充分利用有限的时间。

※ 在外部董事会中，通常仅由外部董事就经营课题和董事会重要议题自由交换意见。此外还会不定期邀请公司内部业务执行董事参加，以加深沟通。2024年度共举行了6次外部董事会。

为冒险提供支持

为了实现Vision2030中的理想姿态，村田需要快速感受和应对外部环境的变化，并在电子行业中引发变革。今后，我希望通过董事会的讨论，提高经营层对变革的热情。

为此，作为监督的要点，我将反复询问经营层应如何利用村田所拥有的技术和知识，应实现什么样的创新。此外，我还将创造更多机会，让经营层探讨与村田文化和价值观不一定相容的方案对策，或就难以轻易得出结论的话题交换意见，从而让经营层获得各种各样的“新发现”。

为实现变革而采取的行动也伴随着风险。为经营层提供支持，使其能够放心果断地冒险也很重要。村田在相关机制方面得到了强化，风险可视化程度也有所提高，例如风险管理委员会已成为社长直属组织。我希望发挥各位董事丰富的知识和经验，就可能出现的风险进行更深入的讨论。

另外，从激发冒险动力的角度来看，董事的提名和薪酬机制也很重要。村田的提名及薪酬咨议委员会的活动在质量和数量上都逐年提升，也采取了一些较先进的举措。我希望董事会能够认真确认两个委员会讨论的内容，并开展更深入的讨论。

村田的经营层以真诚的态度致力于加强公司治理，董事会的实效性也逐年稳步提高。今后，我将不断推动董事会的发展，为公司的持续成长和企业价值的提升做出贡献。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
> 董事会议长致辞
企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

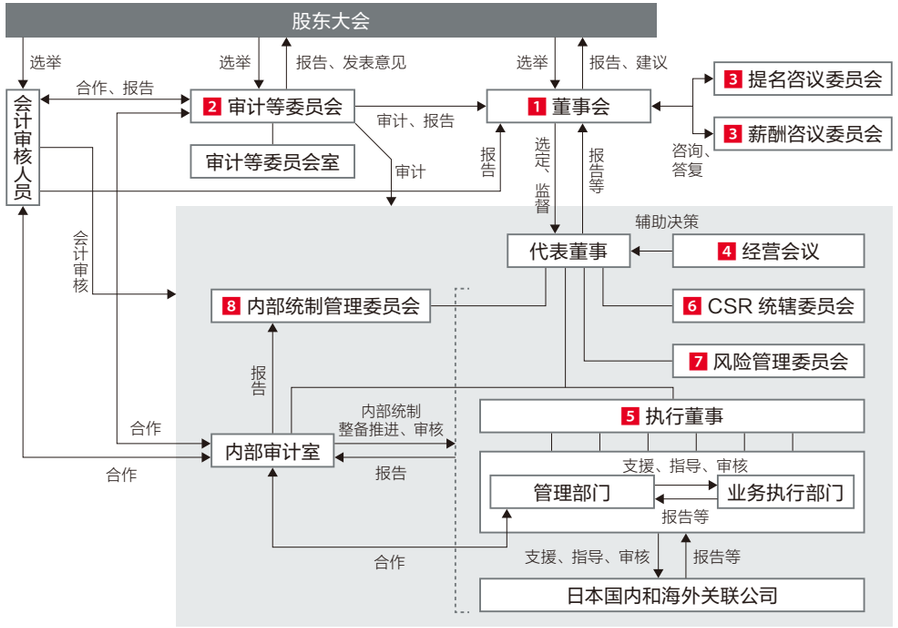
SECTION 05 数据

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



1 董事会※ P.72 董事会的组成和活动情况

负责进行经营基本方针及重要业务执行的决策，并推进将个别具体业务执行的决定权委任给业务执行董事，致力于实现更迅速的经营判断和灵活的业务执行，并努力强化监控功能等。

2 审计等委员会※ P.72 审计等委员会的组成和活动情况

在与内部审计部门及会计审计师合作的基础上，对董事的职务执行进行审计，制作审计报告，并决定提交给股东大会的会计审计师的选任、解任及不再任的议案内容。此外，还就非审计等委员的董事的选任及薪酬在股东大会上陈述意见。

3 提名咨议委员会※**、薪酬咨议委员会**※

P.74 提名咨议委员会的组成和活动情况 P.75 薪酬咨议委员会的构成和活动情况

作为董事会的咨议机构而设置，加强董事会在董事提名和薪酬方面的职能的独立性、客观性和说明责任。

4 经营会议

为了辅助董事会及业务执行董事的决策，对经营方针、计划及重要业务执行等进行审议的机构。此外，还接收有关对经营产生影响的重要信息及业务执行情况等的报告，并给予必要的指示。

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

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

7 风险管理委员会 P.66 推行体制

就可能影响本公司事业活动的全公司的风险，对其内容和对策进行审议。有关活动内容等，定期向董事会、审计等委员会和经营会议进行报告。

8 内部统制管理委员会

为了维护并持续改善确保公司业务适正运作的体制（内部统制系统）而设置，对内部统制系统的整备状况和运用状况进行评估和商议。有关其内容，定期向董事会和审计等委员会进行报告。

※ 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.84 ESG数据

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

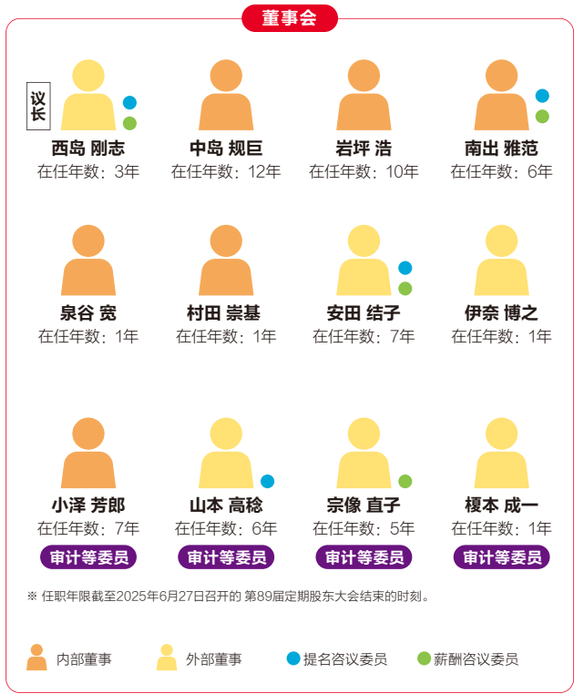
SECTION 04 深化企业治理

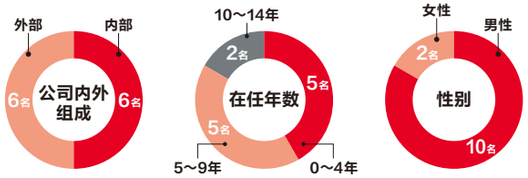
董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

企业治理

董事会和审计等委员会



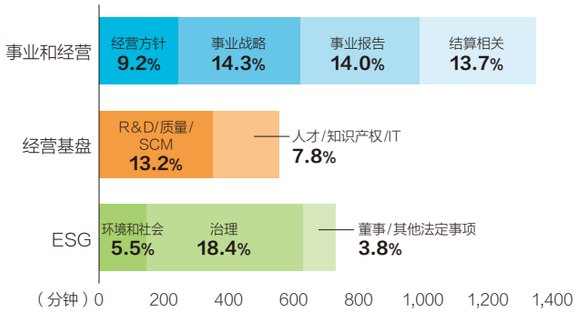


董事会的组成和活动情况

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% 或以上
- 女性董事的比例：目标是在 2030 年达到 30% 及以上

2024年度的活动情况



审计等委员会的组成和活动情况

根据公司法，审计等委员会由4名以上委员组成，其中过半数（3名）为外部董事。

该委员会定期召开会议，根据每年度制定的审计方针和计划，与内部审计部门及会计审计师合作，对本公司集团的业务及财产状况进行调查。委员会与二者定期会晤，互相报告审计计划及实施情况等，以保持紧密合作并提高审计和监督的实效性。

通过上述机制，该委员会对董事及执行董事等的职务执行情况以及内部控制系统的整备和运用状况进行商议，就董事职务执行的合法性及妥当性、会计审计师的审计方法及结果的适当性实施审计，并制作审计报告。专职审计等委员日常收集和调查有关本公司集团内部情况的信息，并与其他委员共享。

此外，关于非审计等委员的董事的选任等以及薪酬等事项，审计等委员会向任意的提名和薪酬各咨询委员会分别派一名审计等委员兼任其成员，接收该事务局的报告，进行包括确认讨论的框架和内容在内的商议，在此基础上决定审计等委员会的意见，并在股东大会上进行陈述。

外部董事支持体制

外部董事由总务部提供支持，而担任审计等委员的外部董事则由专门辅助审计等委员履职的人员辅助其工作。

为了提高董事会的实效性，采取了以下措施。

- 事先说明※
- 外部董事会
- 参观事业所
- 就本公司的事业及机制提供信息
- 分享重要的公司内部活动

※ 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，主动向外部董事说明

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

董事会技能矩阵

有关对本公司董事而言视为重要的专业知识和经验领域，本公司定义了以下8项技能。此外，“可持续发展和ESG”技能分别包含在以下8项技能的每一项中，对于致力于实现可持续社会和文化发展的本公司而言，所有董事在发挥各自技能的同时都应具备这一技能。

另外，该技能矩阵旨在展示董事应特别发挥其作用的领域，以及作为前提所需的知识、经验和视角，并非展示所有的技能、经验和知识等。

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	●		●	●			●	
外部董事 西岛 刚志	●			●	● 解决方案 业务	●	●	
外部董事 伊奈 博之	●				● 移动	●	●	
董事（审计等委员、专职）小泽 芳郎		●	●	●	●		●	
外部董事（审计等委员）山本 高稔	●	●			●		●	
外部董事（审计等委员）宗像 直子				●		●	●	●
外部董事（审计等委员）榎本 成一		●		●			●	

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】村田需要进行能创造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，充实知识和技术资本，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，因此在以全球首位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

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

提名

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。

P.72 董事会的组成和活动情况

[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。

[担任审计等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，担任审计等委员的董事候选人中，一半以上提名为外部董事。

提名的手续

为了加强董事会在董事候选人提名方面职能的独立性、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。该委员会就以下议题进行审议，并答复董事会。

- 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
- 代表董事和有职衔董事候选人的提名

董事候选人的提名（独立性判断标准）

CEO继任计划

提名咨议委员会还审议和监督代表董事社长的接班人计划（CEO继任计划），并监督执行董事的选任。

关于CEO继任计划，代表董事社长每年向提名咨议委员会进行一次报告。作为提名咨询委员的独立外部董事对继任计划进行确认并提出建议等，通过适当发挥监督功能并参与流程，提高执行层提出接班人候选方案的客观性，并确保董事会中选定CEO决议的独立性和客观性。

提名咨议委员会的组成和活动情况



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

委员由董事会从董事中选定，且半数以上的委员由独立外部董事组成，以此保证了其独立性。而该委员会的委员长也由独立外部董事担任。

2024年度的活动情况

主要讨论内容	时间
决定第89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、2月
代表董事社长的接班人计划	12月
对代表董事社长的360度评估及2024年度代表董事社长评估决定（与薪酬咨议委员会联合）	6月、12月、1月、2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	2月

※ 第89期指从2024年6月29日第88届定期股东大会起到2025年6月27日第89届定期股东大会为止的期间。
※ 6月、12月、1月，除提名咨询委员会会议以外，还召开了提名和薪酬联合咨议委员会会议。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

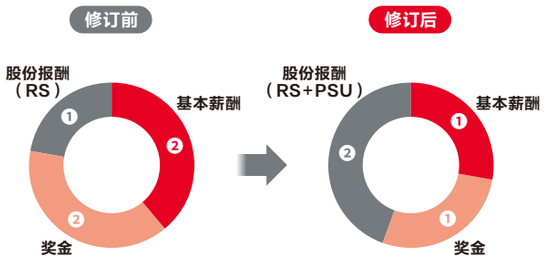
企业治理

薪酬

村田在薪酬咨议委员会中，以支持通过践行本公司经营理念，实现面向Vision2030的飞跃性成长以及前瞻更长远未来的可持续价值创造为目的，对董事薪酬制度进行了讨论。其结果，我们以董事（不含担任审计等委员的董事及外部董事）为对象，实施了包括引入绩效股份薪酬（PSU）制度在内的董事薪酬制度修订。

董事薪酬制度修订要点

目的	修订内容
强化针对中长期企业价值提升的激励措施	通过引入绩效股份薪酬（PSU），强化股票薪酬（中长期薪酬）的比率
加强成为本公司价值创造源泉的董事与员工之间的一体感	更改奖金的绩效指标和计算方法
强化薪酬治理	新增薪酬返还事由



※饼图中所示数字表示薪酬组成的大致比例。

董事报酬制度的基本方针

为了与利益相关者进行价值共创从而为持续提升企业价值做贡献，我们制定了以下董事薪酬制度的基本方针，以确保董事薪酬制度能够为通过实践经营理念体现“Innovator in Electronics”提供支持。

- 董事薪酬制度旨在与股东、员工、客户、社会、社区等利益相关者共享价值观
- 短期激励薪酬旨在维系和深化本公司董事与员工团结一致，为通过创新实现公司持续发展而自主开展合作和协作的企业文化
- 中长期激励薪酬旨在提高董事士气和积极性，从而创造中长期经济价值和社会价值
- 应有一个从中长期价值创造的角度出发，由高度独立的薪酬咨议委员会作为主体，对董事薪酬制度体系和金额等的妥当性进行验证的制度

报酬返还等（回拨机制条款）

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

董事的报酬（股份持有指导方针）

薪酬咨议委员会的构成和活动情况



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。而该委员会的委员长也由外部董事担任。

2024年度的活动情况

主要讨论内容	时间
决定第89期董事个人奖金支付额	5月
答复第89期董事薪酬决定方针	4月
研讨和答复第89期董事薪酬基准金额	4月、5月、6月
研讨和答复第89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89期股票 薪酬的目标	5月、6月
研讨和决定第89期董事个人基准金额等	6月、7月
决定第89期委员会活动计划	7月
确认董事薪酬相关的全新动向	7月、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、2月
研讨根据问题和趋势重新评估董事薪酬	4月、7月、10月、11月、1月、2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。
※ 第89期指从2024年6月27日第88届定期股东大会起到2025年6月27日第89届定期股东大会为止的期间。
※ 6月、12月、1月、2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。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈
SECTION 05 数据

企业治理

未担任审计等委员的董事的个人报酬等内容

由基本薪酬（固定薪酬）和浮动薪酬组成。浮动薪酬由奖金、绩效股份薪酬（PSU）和限制性股份薪酬（RS）构成。我们基于外部薪酬咨询公司韦莱韬悦（WTW）运营的“经营者薪酬数据库”，与行业或规模类似于本公司的企业群进行对标，验证薪酬水平及构成比例与董事薪酬制度基本方针的一致性，再决定薪酬水平及构成比例。

另外，代表董事社长的薪酬中各薪酬要素的构成比例大致如下图所示。其他未担任审计等委员的内部董事的薪酬要素构成比例，则是根据各职位的职责等因素，设定为职位较高者浮动薪酬占比更高。

■ 薪酬构成

	固定薪酬	浮动薪酬		
		与业绩挂钩		
薪酬构成比例	① 基本薪酬 约28%	② 【短期】奖金 约25%	③ 【中期】绩效股份薪酬（PSU）约33%	④ 【长期】限制性股份薪酬（RS）约14%
支付方式	现金		股份+现金	股份

※本薪酬构成比例是代表董事社长的薪酬构成比例。是以奖金及股份薪酬为基准金额的比例。
※绩效股份薪酬中，50%用现金支付，以充当纳税资金。

①基本薪酬
- 根据代表权和职位等决定。

②【短期】奖金
- 现金薪酬，旨在激励各事业年度中经济价值的创造。
- 业绩评估指标是一个有助于销售收入增长的指标，这一销售收入具有本公司重视的适当利润率。并且，业绩评估指标与员工奖金计算指标具有同等的合并营业利润额。
- 如右侧所示，支付金额由业绩评估指标的业绩值乘以预先规定的各职位乘数计算得出。上限支付金额为各职位规定基准金额的2倍。

奖金支付金额 = 合并营业利润额 × 各职位乘数

③【绩效股份薪酬（PSU）】
- 这种股份薪酬旨在对连续3个事业年度的中期企业价值提升给予激励。
- 每个在任年度授予一定数量的基准股份单位（1单位=本公司股份1股），其数量相当于预先按不同职位规定的基准金额，3年后乘以因业绩评估指标的目标达成情况等而异的支付率（在0%至200%之间浮动），由此算出确定股份单位数，该确定股份单位数的50%以股份形式交付，剩余部分以现金形式支付以充当纳税费用。

股份交付数 = 基准股份单位 × 支付率 × 50%

现金支付额 = （基准股份单位 × 支付率 − 股份交付数）× 股份交付时的股价

■ PSU的业绩评估指标选定理由与评估权重及支付率等

业绩评估指数	选定理由	评估权重	支付率的变动幅度	单独评估期
平均ROIC（税后）	着重于资本效率的经济价值创造	50%	0%～200%	3年
相对TSR	企业价值的持续提升	30%	0%～200%	3年
可持续发展指标	社会价值的创造	20%	0%～200%	1年

※可持续发展指标从评估每年度为实现本公司中期方针2027中提出的社会价值目标而采取的措施的角度出发，将单独评估期设定为一年（业绩评估期的第一年）。因此，虽然评估期为一个年度，但本公司股份的交付在连续3个事业年度的业绩评估期结束后进行。

④【长期】限制性股份薪酬（RS）
- 这种股份薪酬旨在促使董事和股东长期共享价值，并提高为持续提升企业价值做贡献的积极性。
- 无论是董事还是执行董事职位，因任期届满或退休而卸任或离职时，授予的RS都将解除转让限制。
- RS的授予价值根据各职位的基准金额决定。

※ PSU是Performance Share Unit的缩写，RS是Restricted Stock的缩写。

未担任审计等委员的外部董事的薪酬

外部董事（担任审计等委员的董事除外）的立场独立于业务执行，鉴于其职务，外部董事的薪酬仅有基本薪酬。其薪酬水平参考与类似行业或规模的企业群的基准测试结果等决定。但将根据议长或任意委员会的委员等各董事的职责，额外支付议长津贴或委员会津贴等。

担任审计等委员的董事的个人报酬等内容

担任审计等委员的董事（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等委员的董事协商确定。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

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、包括任一咨询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

2023年度认识到的课题

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

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全面的讨论
- 通过加强解释说明部门和事务局之间的合作，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

2024年度的主要措施

- 董事之间就“有助于本公司持续成长和中长期企业价值提升的董事会理想形态”展开讨论并将讨论成果转化为文字
- 董事会议长、董事会事务局和对各议题进行说明的部门之间就“董事会审议的各议题的论点和审议时间的利用方式”进行周密的事前调整
- 为准确提取论点而收集公司外部董事的意见并进行事前说明※提高运营水平
- 议长促使公司内外双向交流意见
- 为提高董事会实效性，在外部董事会这一外部董事之间的沟通平台进行意见交流
- 更充分地向外部董事提供公司信息，例如此前一直进行的事业所参观，以及分享重要的公司内部活动等

2024年度分析和评价结果

根据上述的分析评估流程的结果，参照本公司董事会应履行的职责和责任，对董事会发挥的职能有效性做出了肯定评价。

- 董事会能够对经营体制、方针及业务执行进行恰当的监测
- 董事会从大局和中长期的视角进行恰当的讨论
- 能够确实展开具有全局性和战略性的讨论
- 议长引导董事会进行开放的讨论，为发挥董事会职能做出恰当的贡献
- 外部董事提出有效的建议和询问，内部董事真诚地接受，并在作出决策和判断时予以充分考量
- 选定了切合经营战略、企业价值和利益相关方利益的议题及论点
- 事务局为董事提供恰当的支持
- 提名及薪酬的各咨询委员会就重要主题进行充分审议，并与董事会进行恰当的合作
- 对前次实效性评估中认识到的问题，正予以确实应对。

并且将以下一点视为课题

- 就“有助于本公司持续成长和中长期企业价值提升的执行层面的讨论方式是什么？董事会如何对其进行监测？”进行进一步探索

今后的措施

- 就“有助于本公司持续成长和中长期企业价值提升的董事会及执行层面的讨论方式”进行持续讨论
- 设定有助于提升企业价值的议题和论点。董事会议长、事务局和说明部门为此进一步加强合作，并充实执行层面对设定论点的讨论
- 持续实施基于公司内外双方多样化视角和意见的健康对话
- 进一步向外部董事提供了解执行的想法和举措的机会

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
> 企业治理
外部董事致辞
外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

外部董事致辞

村田的现状与课题

外部董事根据各自的技能、经验和知识，在董事会上积极提出意见和建议。在董事会之外，执行方也通过场外重要话题的相关讨论、与业务执行董事的对话以及对各部门的咨询会议等方式获得了许多发现。
在经营环境发生巨大变化的情况下，为了实现Vision2030中提出的理想姿态，村田应该如何改变呢？我们结合对公司现状的评估，咨询了三位外部董事的想法。



外部董事
提名咨议委员
薪酬咨议委员(委员长)
安田 结子

“摸索村田式治理”

董事会和各机构一直在探索符合村田风格的工作方式。今年3月，董事们就如何提高中长期企业价值的监督方法进行了讨论，并将其转化为文字。
在董事的提名和薪酬方面，村田引入了业绩联动型股份薪酬，完善了CEO的评估机制。我认为，村田正在努力通过两个咨议委员会的活动，在其治理的根基上构建高度透明和公正的机制，从而忠实地履行对利益相关者的责任。此外，董事会除了为制定中期方针而进行讨论外，还就紧迫的课题直言不讳地进行了本质性讨论，其中的课题包括资产组合革新、有效的资金分配，以及生成式AI和移动技术革新的动向和影响等。人力资本也是一个重要议题，我们需要更深入地讨论如何采取措施以促进创新。



外部董事
审计等委员
薪酬咨议委员
宗像 直子

“优化风险管理机制”

近年来，大国之间的相互限制和制裁以及世界各地的武装冲突等地缘政治因素导致外部环境发生变化，供应链混乱和网络攻击等风险也随之增加。
村田一直在稳步推进风险管理体制的建设和风险应对措施。尤其是根据供货目的地计算中华圈约占销售收益总额的一半，因此村田在关注中国国内外形势的同时，也致力于实现供应链的复线化、效率化和生产体制的多极化。第二届特朗普政府上台后，关税方面出现了混乱，一直维持的二战后世界稳定的国际秩序也变得前景不明。为了应对日益增加的不确定性，包括将其视为机遇以强化竞争力的观点在内，我们必须不断完善相关机制，以及早捕捉变化的迹象，并将其灵活运用于经营决策。我认为，有必要通过利用公司内外的网络、深化内部沟通等方式，进一步完善情报分析职能。



外部董事
审计等委员
提名咨议委员
山本 高稔

“在与市场的对话中传达经营层的想法”

村田重视与利益相关者的对话，并真诚地接受从中获得的意见，将其应用于经营，同时力图与利益相关者共创价值。然而，在与股票市场的对话和信息披露方面，村田仍存在改进的空间。
由于智能手机高频模块和树脂多层基板的采用量减少、价格下跌等原因，预计中期方针2027的第一年也将出现利润大幅减少、ROIC下降的情况，再加上多种风险因素日益凸显，这些都成为了近期股价低迷的主要原因。企业背负着中长期持续提升企业价值的期望和责任，与股东和投资者的观点出现分歧时，必须努力及时纠正。根据村田在股市中的评估和分析，按照“经营层的想法”迅速实行多种措施——例如通过资产组合革新、成本结构革新、创新等方式再次提升国际竞争力、收益性和效率——并以简单易懂的方式进行披露和说明，提高对话的质量，我认为这是迫在眉睫的课题。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
董事一览
董事会议长致辞
企业治理
> 外部董事致辞
外部董事三方对谈
SECTION 05 数据

外部董事三方对谈

向2030年发起踊跃的挑战



外部董事
伊奈 博之

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
审计等委员
榎本 成一

行动要迅速

西岛　榎本董事和伊奈董事就任外部董事已有1年。二位对村田的董事会有什么印象呢?

榎本　在董事会上确实会花了很多时间认真交换意见，进行了实质性讨论。虽然事先分享的信息量很大，读取信息时会感觉到负担，但讨论起来却很顺畅。外部董事的发言非常积极让我感到惊讶。我认为大家能够从多个角度发表意见，开展了有意义的讨论。

伊奈　由于外部董事之间存在共通的课题认知，即使背景和专业不同，也能够朝着相同的方向进行讨论。董事会的氛围很开放，我也在许多方面感受到村田这家公司具有很高的透明度。

西岛　为了缩小公司内部和外部的信息差，执行方与外部董事共享的信息量逐年增加。董事会的讨论质量有所提高，目前的业绩却增长缓慢，这让人感到焦虑。在中期方针2024中，社会价值目标大体上顺利推进，但经济价值目标却未实现。

榎本　预计2025年度也将出现收益减少的情况，外界也对此表示出了不满的声音。我相信，只要公司能够解决当前面临的问题，明年的业绩会有所改善。希望董事会能够在这方面给予有力的支持。

伊奈　过度追求销售额增长而忽视盈利能力是不可取的。必须迅速采取措施提高盈利能力。此外，如果能让市场看到我们在为未来做扎实的准备，相信市场也会给予积极的评价。

西岛　我认为，在电子元件行业前景不明朗的背景下，市场对Vision2030的理想姿态是否能够实现感到了担忧。为了提高理想姿态的清晰度，我们必须明确展示我们的行动方案。作为董事会，我认为我们需要更密切地监控现有措施的进展和未来的具体行动。

伊奈　从中长期目标倒推制定策略是非常重要的，但设定目标的难度也在增加。例如，5年前没人能预料到AI会以如此强劲的势头改变社会。很难准确预测哪些技术会成功，何时会在社会上得到广泛应用。因此我们需要广泛布局，提前做好周全的准备，以便在需要时能够迅速集中资源。

榎本　随着外部环境的变化，Vision2030的理想姿态可能也会发生变化。我认为现在提出的理想姿态还有进一步提高清晰度的空间。如果目标变得更加清晰，董事会的监督也将更有效地发挥作用。

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事致辞
> 外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

外部董事三方对谈

西岛 在我看来，目前社会变化的方向并没有偏离村田的预测。但是，公司应对变化的速度存在问题，包括资产组合变革在内，如何带着危机意识迅速采取行动是关键。

伊奈 为了快速调整资产组合，重要的是持续探索缺失的要素，并由经营层以数据驱动的方式做出可靠的判断。各事业的领导者平时也需要从整个公司的角度来思考问题。

榎本 仔细观察不同事业，有时会发现它们与其他事业之间存在意想不到的联系。如果跨事业的对话更加活跃，或许也能创造新的机会，对此我非常期待。另外，希望大家进一步致力于将解决社会问题的举措转化为事业机会。

发起创新

西岛 发生变化的不仅仅是村田的外部环境。在过去的十几年里，村田的员工数量增加了一倍。组织内部如何传递信息、如何协调大家的方向，以及如何进行有效的沟通，这些都需要不断更新。

榎本 许多员工是以有工作经验者的身份被录用的。对于通过M&A新加入村田的员工，我们不应生硬灌输村田的风格，而应引导他们自然地融入其中。从今后的资产组合变革来看，我认为这也是一个要点。

西岛 我们不仅要巧妙地应对这些外部和内部的变化，还需要像口号“Innovator in Electronics”所说的那样，积极主动地推动变革。如果因害怕变革而停滞不前，就难以步入成长的轨道，也无法获得偶然的发现。

榎本 如果经营层能够面向2030年进一步畅谈梦想，并能想象出不在当前延长线上的成长路线，市场的期待可能也会提高。当然，关于如何分配资源等实际问题的讨论也是必不可少的。

西岛 希望经营层创造一个能够充分发挥村田的DNA之一——开拓者精神的环境，同时向公司内部展示自身一马当先、积极果敢地发起挑战的态度。作为董事会，我们将进一步完善支持管理层适当挑战和承担风险的环境，强力推动更加踊跃的创新挑战。

伊奈 对变化的看法可能因事业的特性而有所不同。有个词叫“不易流行”，我们必须明确区分应该改变的部分和无法改变的部分，并在此基础上凭借速度感应对应该改变的部分。

为经营层提供支援

西岛 国际局势的变动以及一直带动村田成长的智能手机市场的变化等，此类不确定因素在日益增长。最后，请谈谈在村田即将进入转型期之际，各位作为外部董事希望发挥的作用。

伊奈 在资产组合经营中，有时需要作出艰难沉重的判断。但这应该是积极的举措，目的是让村田将资源分配到真正应该做的事情上。我希望通过鼓励经营层，为资产组合管理的升级做出贡献。

榎本 我将继续以股东代表的身份参与董事会。同时，利用我在治理、风险和合规领域的经验，支持管理层适当地承担风险，并为此不断磨练信息敏感度。

西岛 我们提到了变革的必要性，但对于一个历史悠久的组织来说，改变并非易事。对于村田的常识、默许的做法以及遵循先例的行为，我希望能直言不讳地提出质疑，探讨是否应保持现状。此外，作为董事会议长、提名咨议委员长和薪酬咨议委员，我将致力于完善治理机制，并确保其有效运作。



Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

董事一览
董事会议长致辞
企业治理
外部董事致辞
> 外部董事三方对谈

SECTION 05 数据

SECTION
05
数据



包含以下信息。

● **11年合并财务摘要**	过去11年的经营业绩与指标
● **ESG数据**	环境数据、社会数据、治理数据
● **第三方评论**	外部机构的ESG相关评价结果
● **公司信息、股份信息**	公司股票概要及企业信息

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 > 数据

SECTION 05 数据

11年合并财务摘要

	美国会计准则								IFRS		
	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	2024年度
经营业绩											
销售利润（单位：百万日元）	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	1,743,352
营业利润（单位：百万日元）	214,535	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	298,231	215,447	279,702
营业利润率（单位：%）	20.6	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7	13.1	16.0
税前净利（单位：百万日元）	238,400	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	302,683	239,404	304,404
归属于母公司所有者的本期利润（单位：百万日元）	167,711	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	243,946	180,838	233,818
归属于母公司所有者的股权合计（单位：百万日元）	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	2,580,805
资产合计（单位：百万日元）	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	3,028,194
经营活动现金流量（单位：百万日元）	259,936	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	277,641	489,637	451,905
投资活动现金流量（单位：百万日元）	△91,379	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△151,416	△201,571	△208,070
融资活动现金流量（单位：百万日元）	△66,966	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△182,271	△165,321	△242,733
期末现金及现金等价物余额（单位：百万日元）	212,936	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406	622,007	625,148
平均汇率（对美元）	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62	152.57
指标											
ROIC（税前）※（单位：%）	26.8	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.4	10.0	13.0
归属于母公司所有者的股权比率（单位：%）	78.5	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	82.6	84.1	85.2
每股股份的本期基本利润（单位：日元）	88.02	106.95	81.54	76.21	107.82	95.35	123.50	163.65	128.64	95.72	125.08
归属于母公司所有者的股权本期利润率（ROE）（单位：%）	16.1	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.6	7.4	9.1
每股股份归属于母公司所有者的基本股权（单位：日元）	589.44	645.12	707.61	758.94	835.70	882.63	1,000.71	1,179.27	1,249.22	1,353.01	1,385.77
每股股息（单位：日元）	20.00	23.33	24.33	29.00	31.00	32.33	38.33	43.33	50.00	52.00	57.00
设备投资（单位：百万日元）	101,184	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	207,985	219,531	180,471
折旧费（单位：百万日元）	84,935	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	169,618	175,873	173,335
研发费（单位：百万日元）	64,990	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,660	132,502	149,274

（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

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

> 11年合并财务摘要
ESG数据
第三方评论
公司信息、股份信息

ESG数据

			单位	2019年度（基准年）	2021年度	2022年度	2023年度	2024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	5,762,000	5,552,000	4,725,000	4,438,000	合并
		Scope1※3	t-CO_2e	293,000	260,000	264,000	195,000	190,000	合并
		Scope2※4	t-CO_2	1,311,000	1,140,000	1,077,000	853,000	854,000	合并
		Scope1,2	t-CO_2e	1,604,000	1,400,000	1,341,000	1,048,000	1,044,000	合并
		Scope3	t-CO_2	4,477,000	4,362,000	4,211,000	3,677,000	3,395,000	合并
		购买的产品和服务	t-CO_2	2,481,000	2,530,000	2,514,000	2,148,000	1,986,000	合并
		资本货物	t-CO_2	825,000	519,000	717,000	597,000	491,000	合并
		燃料和能源相关活动（不包含在Scope1或Scope2中）	t-CO_2	38,000	229,000	243,000	227,000	243,000	合并
		上游运输和分销	t-CO_2	347,000	382,000	256,000	221,000	232,000	合并
		运营中产生的废弃物	t-CO_2	20,000	22,000	37,000	32,000	35,000	合并
		商务旅行	t-CO_2	20,000	20,000	6,000	13,000	12,000	合并
		员工通勤	t-CO_2	35,000	36,000	34,000	34,000	34,000	合并
		上游租赁资产	t-CO_2	400	500	700	700	600	合并
		售出产品的加工	t-CO_2	148,000	77,000	66,000	56,000	60,000	合并
		售出产品的使用	t-CO_2	546,000	523,000	314,000	306,000	285,000	合并
		售出产品报废处理	t-CO_2	7,000	9,000	7,000	7,000	7,000	合并
		投资	t-CO_2	10,000	14,000	17,000	35,000	10,000	合并
		各地区GHG排放量比例 日本	%	66	75	73	71	76	合并
		各地区GHG排放量比例 中国	%	21	17	16	19	14	合并
		各地区GHG排放量比例 亚洲	%	12	7	10	9	8	合并
		各地区GHG排放量比例 其他	%	1	1	1	2	2	合并
		总能源消耗量※5	TWh	7.81	8.65	7.39	6.92	7.22	合并
		非可再生能源能源消耗合计（燃料、蒸汽、热能、冷却和电力）	MWh	3,429,000	3,335,000	3,079,000	2,559,000	2,564,000	合并
		电力消耗量	MWh	2,356,000	2,786,000	2,665,000	2,568,000	2,741,000	合并
		可再生能源导入比率	%	1.5	21.3	23.7	36.5	39.2	合并
			单位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	对象范围
	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	39,120	合并
		排放量	t	-	1,910	1,690	1,310	1,540	合并
		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	27,200	32,400	27,700	22,400	27,600	合并（日本国内）※6
		排放量	t	1,150	1,320	1,000	830	880	合并（日本国内）※6

			单位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	对象范围
E 环境	废弃物管理	排放物总量	t	105,000	102,000	86,000	71,000	84,000	合并
		回收量	t	102,100	98,200	84,000	70,000	83,000	合并
		回收率※7	%	98	96	97	99	98	合并
		危险废弃物量※8	t	43,000	33,000	27,000	24,000	29,000	合并
	水资源管理	处理量	千m^3	17,900	18,400	17,100	16,800	17,200	合并
		排水量	千m^3	15,600	15,300	13,600	13,600	14,400	合并
		消耗量※9	千m^3	2,300	3,000	3,400	3,200	2,800	合并
		回收量	千m^3	4,900	4,900	4,100	4,400	3,400	合并
		回收率※10	%	21	21	19	21	17	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
		厂区外泄漏事故件数	件	0	3	4	4	2	合并
	环境会计相关	环境及能源投资	百万日元	1,900	1,800	3,800	5,500	5,900	合并（日本国内）※6
		环境及能源业务支出	百万日元	7,200	8,600	9,500	6,400	9,900	合并（日本国内）※6
		环境负担减轻带来的单年度经济效果	百万日元	430	1,110	3,150	3,860	2,710	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）	%	96	100	100	100	98	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 Scope1的计算对象据点和气体种类在2019-2021年度期间逐步扩大。
※4 Scope2的CO_2的计算方法　基于市场（使用各电力合同的CO2排放系数进行计算的方法）
※5 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。
※6 指日本国内的集团公司。
※7 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。
※8 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。
※9 用取水量－排水量进行计算。
※10 用回收量÷（回收量+取水量）进行计算。

			单位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	对象范围
S 社会	员工构成	员工人数	人	75,184	77,581	73,164	73,165	72,572	合并
		日本	人	31,775	32,291	33,178	33,908	34,786	合并
		海外	人	43,409	45,290	39,986	39,257	37,786	合并
		员工总数中女性所占比率	%	47.8	47.4	45.2	44.3	43.7	合并
		平均连续工作年数	年	14.7	14.3	14.1	13.9	14.1	单独
		平均年龄	岁	40.1	40.1	40.1	39.9	40.1	单独
		残障人士雇用率	%	2.33	2.37	2.38	2.47	2.52	单独

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

11年合并财务摘要
> ESG数据
第三方评论
公司信息、股份信息

ESG数据

				单位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024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	1,919	合并
			女性管理人员占比	%	–	–	4.5	4.9	5.6	合并
		管理人员人数※1		人	712	749	800	831	875	单独
			女性管理人员占比	%	1.8	2.4	3.5	4.0	4.0	单独
	录用	应届毕业生录用人数※2		人	1,001	915	938	1,072	974	合并（日本国内）※3
			女性比例	%	31.5	32.8	34.0	29.4	32.4	合并（日本国内）※3
		有工作经验者录用人数※4		人	309	517	628	465	490	合并（日本国内）※3
			女性比例	%	18.1	19.9	24.5	34.4	35.1	合并（日本国内）※3
			录用人员中有工作经验者所占比例	%	23.6	36.1	40.1	30.3	33.5	合并（日本国内）※3
	离职率	因个人原因自愿离职率※5		%	1.5	1.5	1.8	1.8	1.8	合并（日本国内）※3
	培训	普通员工教育（e-learning注册人数）		人	33,975	35,116	37,648	37,584	39,143	合并（日本国内）※3
		各阶层参加培训的实绩		人	4,590	6,690	10,794	11,547	12,582	合并（日本国内）※3
		员工教育费用		百万日元	1,012	1,363	1,740	1,963	2,042	合并
		海外间接员工在其他分公司的工作经验比率		%	–	3.0	5.3	6.2	7.8	合并
	工作方式	带薪休假取得率※6		%	74.4	67.1	71.1	76.1	75.9	单独
		总实际工作时间		时间	159.5	158.7	156.2	156.6	156.0	单独
		平均加班时间		时间	15.3	17.4	15.6	15.2	15.6	单独
		育儿假休假比例（男性）※7		%	8.0	18.0	32.0	50.0	72.0	单独
		育儿假休假比例（女性）※8		%	100.0	100.0	106.0	98.0	93.0	单独
	男女工资差异	全体员工		%	–	–	62.8	63.8	64.5	单独
			正式员工	%	–	–	62.0	62.9	63.7	单独
			兼职员工和固定期限员工	%	–	–	64.9	68.9	75.9	单独
	劳动安全卫生	损失工时工伤率（LTIFR）※9		–	0.30	0.35	0.37	0.37	0.37	合并
		重大事故发生件数※11		件	0	0	0	0	0	合并
		休假工伤发生件数		件	48	56	58	54	56	合并
		工伤事故千人伤害率※11	全体员工	–	1.56	1.70	1.44	1.28	1.26	合并
			正式员工、派遣员工	–	1.31	1.59	1.35	1.21	1.23	合并
			外包员工	–	4.22	2.85	2.71	2.36	1.80	合并
		取得ISO45001认证的比例（对象包括总公司与各生产据点）		%	82	82	83	90	88	合并
		专职产业医生数量		人	15	16	16	15	19	合并（日本国内）※3

※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 指日本国内的集团公司。
※4 调整定义，从2016年起重新计算。 ※5 离职率和个人原因离职率的定义自2022年度起有所调整。 ※6 从2022年度起调整计算期间。
※7 统计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 ※8 统计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
※9 每100万累计实际劳动小时内的工伤事故伤亡人数，用于表示事故发生频率。从2019年度起，按合并方式计算。
※10 表示造成死亡或后遗症的重大事故的发生件数。 ※11 表示每年每1000名员工中伤亡的人数比例。

			单位	截至2025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
	审计等委员会的构成	审计等委员的人数	人	4
		外部审计等委员的人数	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	2024年度
	召开次数等	董事会 召开次数※1	回	13
		董事会 出席率	%	100.0
		外部董事的董事会 出席率	%	100.0
		审计等委员会 召开次数	回	10
		审计等委员会 出席率	%	100.0
		提名咨议委员会 召开次数※2	回	9
		提名咨议委员会 出席率	%	97.4
		薪酬咨议委员会 召开次数※2	回	14
		薪酬咨议委员会 出席率		100.0

※1 2024年度除上表所示的董事会召开次数外，根据公司法第370条及本公司章程第25条的规定，还实施了1次视为董事会决议的书面决议。
※2 2024年度召开了4次提名和薪酬联合咨议委员会。

CSR的相关方针类

企业伦理规范・行动指南/人权方针/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政策/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

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

11年合并财务摘要
> ESG数据
第三方评论
公司信息、股份信息

第三方评论

ESG指数的纳入

- 自2023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 Career 150 Index”的组成股
- 自2022年度起入选为“SOMPO可持续发展指数”的组成股

2025 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.

2025 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

Member 2025/2026 Platinum Career Index

2025 Sompo Sustainability Index

可持续发展相关的第三方评论

- 自2022年起，连续3年在EcoVadis公司可持续发展调查中获得“金奖”
- 2024年度第3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）
- 自2024年度起，在ISS ESG企业评级中获得“Prime（优秀）”

GOLD | Top 5% ecovadis Sustainability Rating OCT 2024

Rated SUSTAINALYTICS

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

Climate CDP A List 2024

Supplier Engagement Leader CDP 2024

其他主要外部表彰

- 在“第4届日经综合报告奖”评选中荣获“优秀奖”
- 在“日经可持续发展综合调查2025智慧工作经营篇”中获得4.5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 ★★★★½ 2025 Best 50

Top 100 Global Innovator 2025 Clarivate

Index

INTRODUCTION 村田的现在

SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造

SECTION 02 中期方针2027与成长战略

SECTION 03 以持续创造价值为目的

SECTION 04 深化企业治理

SECTION 05 数据

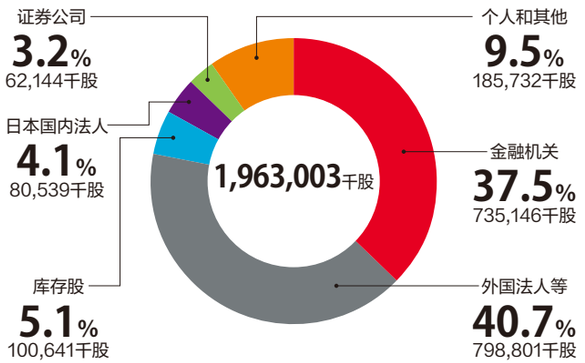
11年合并财务摘要
ESG数据
> 第三方评论
公司信息、股份信息

公司信息、股份信息 ※截至2025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	29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	1,963,003千股
股东人数	175,548人

股东持股情况

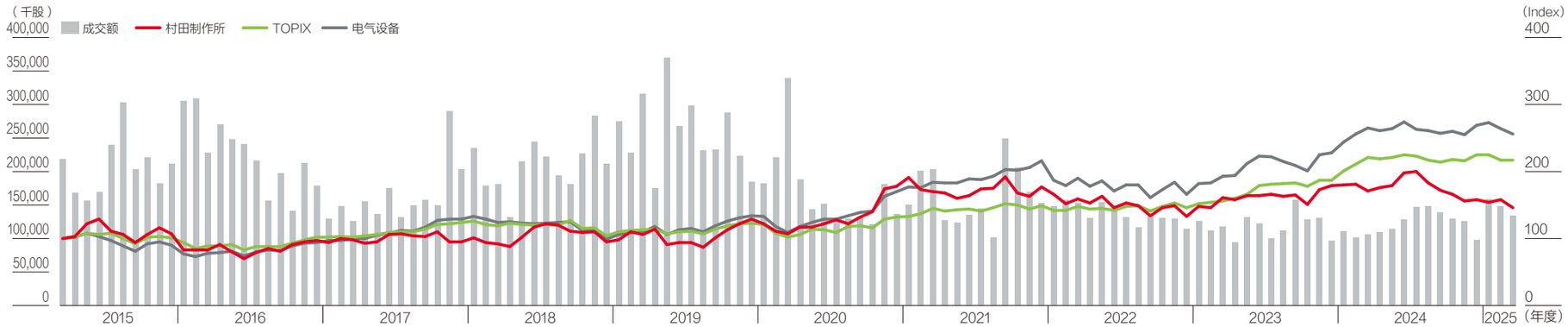


大股东持股情况

股东名称	持股数（千股）	持股比例（%）
Japan Master Trust Bank of Japan, Ltd（信托帐户）	314,164	16.9
Custody Bank of Japan, Ltd（信托帐户）	131,703	7.1
日本生命保险相互会社	53,842	2.9
株式会社京都银行	49,687	2.7
明治安田生命保险相互会社	47,340	2.5
明治安田生命保険相互会社	47,168	2.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	35,495	1.9
GOVERNMENT OF NORWAY	27,375	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	26,291	1.4
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	24,029	1.3

（注）持股比例是从已发行股份总数中减去库存股数量（100,640千股）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2014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2015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	-16.3%	-8.9%	-3.1%	39.6%	6.9%	46.2%	3.9%
TOPIX（包含股息）	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%
TOPIX（电气设备）	-3.4%	34.4%	10.4%	135.0%	18.6%	155.9%	9.9%

※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，分别使用过去3年：2022年3月末的收盘价；
过去5年：2020年3月末的收盘价；过去10年：2015年3月末的收盘价。

Index

INTRODUCTION 村田的现在
SECTION 01 Vision2030的理想姿态与实现理想姿态的价值创造
SECTION 02 中期方针2027与成长战略
SECTION 03 以持续创造价值为目的
SECTION 04 深化企业治理
SECTION 05 数据
11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

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

@murata_pr　@muRata_PR　@MurataManufacturing　@murata-electronics