

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

INFORMATION MEETING 2022

株式会社村田製作所

2022.11.30

お伝えしたいこと

- 2030年に向けて基盤領域である通信とモビリティを軸として事業機会の拡大が見込まれること。その備えとして中期方針2024を着実に実行していくこと。
- 将来を見据えて多様なイノベーションを生み出していくために3層ポートフォリオ経営の高度化を図ること。
- 人的資本の強化を通して、筋肉質な経営基盤を形成していくこと。

01

エレクトロニクス領域の 拡大と3層ポートフォリオ

エレクトロニクス領域の拡大

2030年代 6G

海・空・宇宙に通信カバレッジが拡大。さらに多くの人やものがつながる世界に

センサ類の進化により計測可能なあらゆる情報がデジタル化

デジタル化されたビッグデータをAIで処理し対応する、サイバーフィジカルシステムが普及

2020年代 5G

IoT=あらゆる機器がインターネットにつながる

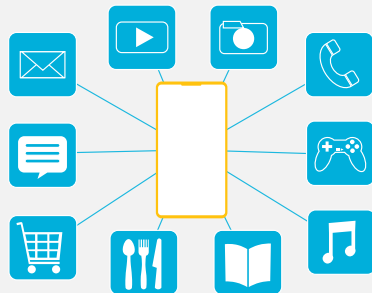
通信の社会インフラ化

ローカル5Gの普及。工場、オフィスのスマート化

2010年代 4G

スマートフォン中心

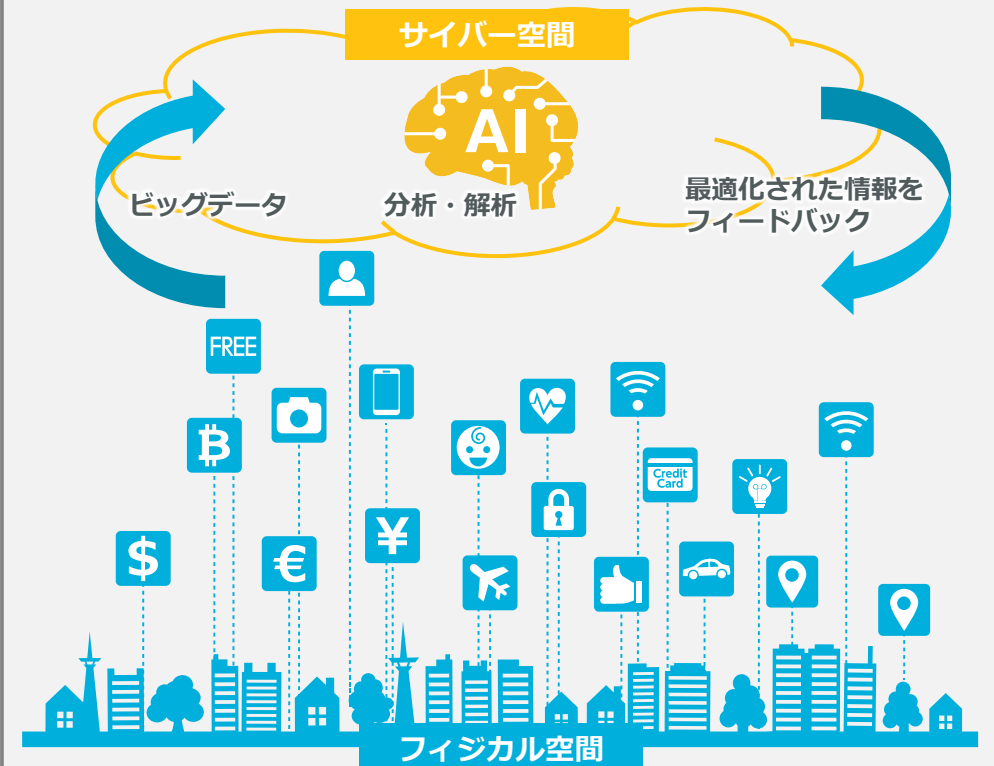
人間同士のコミュニケーション主体



生活をより豊かにするとともに、 社会課題の解決へ

6Gのキーワード

- デジタルツイン
- ホログラム
- 自動充電
- コミュニケーションロボット
- 生体情報を使ったヘルスケア
- 完全自動運転車
- 空飛ぶ車(eVTOL)



ネットワーク面

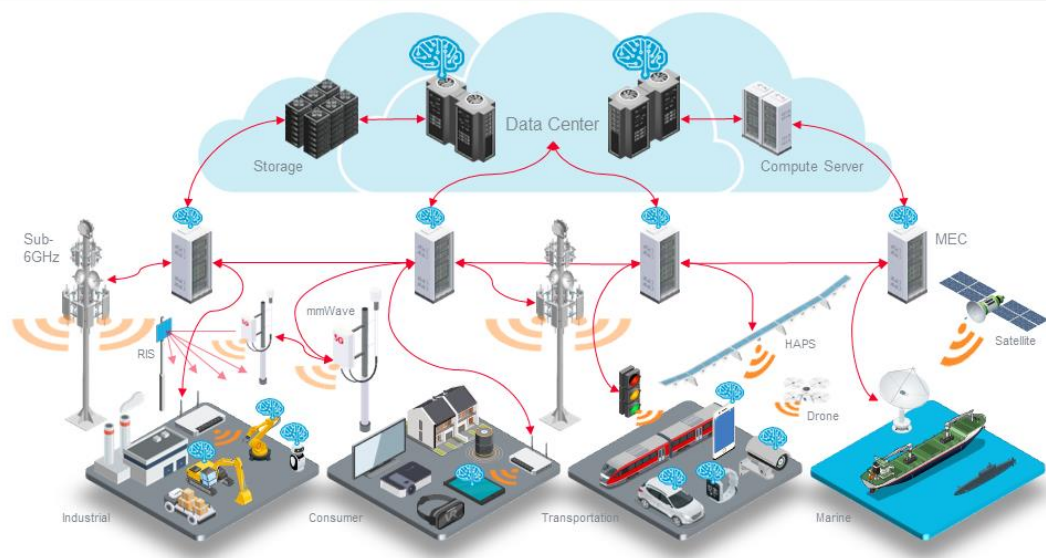
■超高速通信(6G)が登場

市場技術トレンド

- 超高速通信や大規模演算を支える大容量光通信の登場
- 通信到達距離に制限があることから、高効率の中継機や基地局が増加
- デバイスや機器等のハードウェアにおいて、処理能力や通信能力の高速通信への対応が進む。

事業機会

- ネットワーク接続機能を支える高性能、高信頼性の要求の高まり
- 接続端末の増加や処理能力向上による部品需要の増加



デバイス面

■ウェアラブル化、インプラント化が進む

市場技術トレンド

- あらゆる情報を取得しデジタル化する
- モジュールとセンサの進化
- 携帯性、装着性を高める、小型化・省電力化・信頼性向上が必要

事業機会

- 小型で高性能なコンポーネントやモジュールの需要増加
- 低消費電力、高効率化への技術的要求の高まり
- 付加価値が、ハードウェア+ソフト・ソリューションに移行

ウェアラブル機器への期待



「あらゆるものをデータに変換してつなげる」ことが新たな価値に

ハードウェアへの理解も深く、無線通信技術に関する知見も豊富なムラタの事業機会は大きい

小型化への取り組み

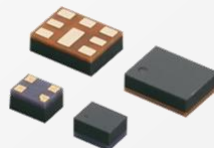
機器の小型化が進むことで、部品の小型化の要求も高まる



積層セラミックコンデンサ



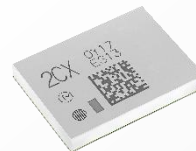
インダクタ



SAWフィルタ

モジュール化への取り組み

顧客の求める価値が単機能部品の提供からモジュール化させた具体的な用途提案にシフト



Wi-Fi7対応モジュール



UWBモジュール



エッジAIモジュール

低消費電力・低ロスへの取り組み

通信量の増加に伴い、消費電力の低減や低損失特性が求められる



Digital ET技術



メトロサーク



XBAR技術

センシング技術への取り組み

センサで取得できるデータの幅が広がり、データ活用の幅も広がる



土壌センサ



CO₂センサ



NAONA

In Car領域

■xEVに加えて、自動運転技術が進化

高性能な部品
センサ・コンデンサなど

ソフトウェア
ビークルOSなど

自動運転技術
の
ポイント

ハードウェアの
処理能力

通信
OTA技術・V2Xなど

データ量の増加・制御の複雑化によりECUの重要性増す

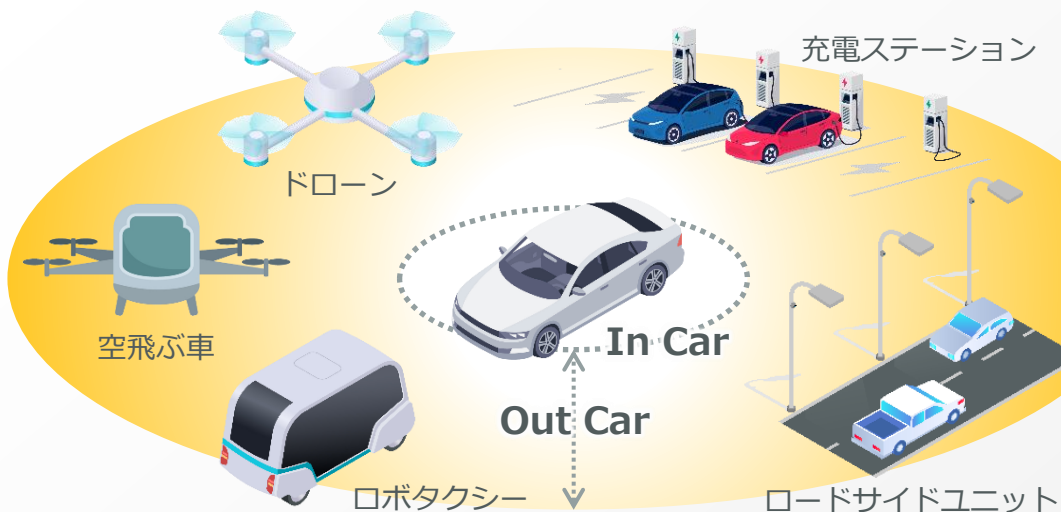
電子部品の需要増加

【例】車載向けMLCCの使用数量

(pcs)	ICE	Mild HV	Strong HV	PHEV	BEV
Powertrain	300-500	1,000-1,200	1,200-1,600	1,500-2,000	2,000-2,500
ADAS (Lv3/4/5)			3,000-5,000		
Safety			300-1,000		
Infotainment			500-2,500		
Other (Non-Safety)			500-2,500		

Out Car領域

■CASEの分野での技術革新によりモビリティビジネス拡大



- 通信技術を介して乗り物が社会とつながることで、MaaSのように乗り物を起点としたサービスが拡大
- 新たな移動手段として、ロボタクシーや超小型モビリティ、空飛ぶ車(eVTOL)も登場

ムラタの取り組み

- 通信領域の知見を活かし、ソフト・ソリューション提供も含めた新しい価値の提供
- Out Car領域での事業機会探索

モビリティ市場で求められること

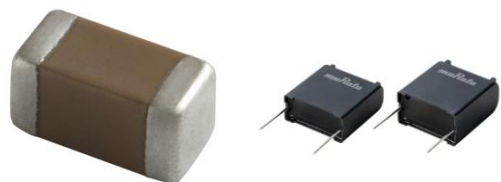
- 過酷な環境にも耐えられる高品質・高信頼品
- 単機能部品から、モジュールでの具体的な用途提案
- ソフト・ソリューションの提供

価値を生み出せるムラタの強み

- 高信頼・高性能な製品を生み出す技術力
- 同一品質の製品を大量生産できる供給力
- モジュール化技術と顧客とのすり合わせによる課題解決力
- 通信領域に対する深い知見

製品ラインアップの拡充

Electrification(電動化)



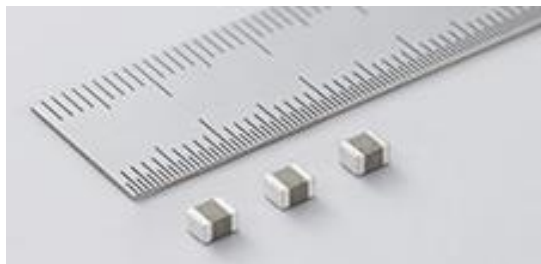
積層セラミック
コンデンサ 自動車用高耐熱
フィルムコンデンサ

Autonomous(自動化)



6軸3D MEMS慣性力センサ

Connected(コネクテッド)

V2X
モジュール

メタルパワーインダクタ

市場技術トレンドの把握

グローバルな販売網と顧客・パートナー資本の活用

- 顧客との強固な関係性をもとにしたニーズの先読み
- OEM、ICメーカーなど幅広い顧客との関係性構築

車両分解活動

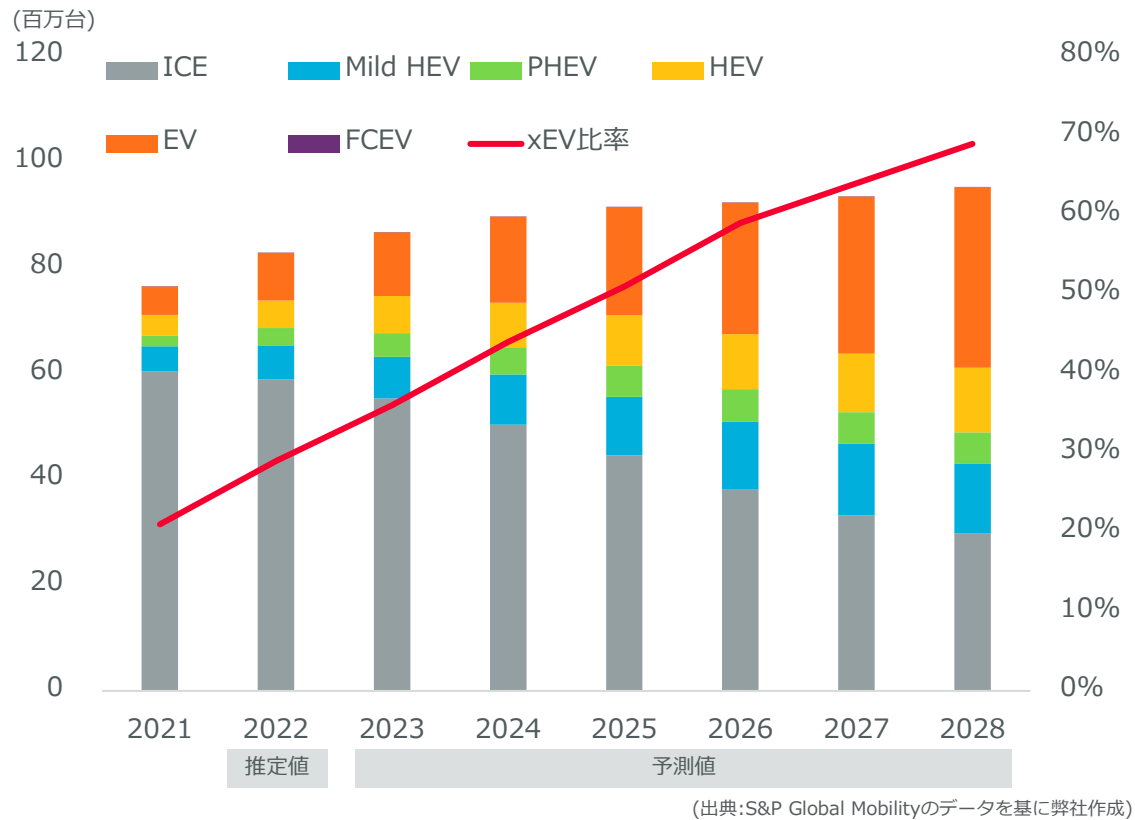
車両分解：部品需要・設計思想
走行評価：求められる技術と水準

- 研究開発へのフィードバック
- 需要予測の精度向上
- 顧客提案力の強化



自動車台数予測

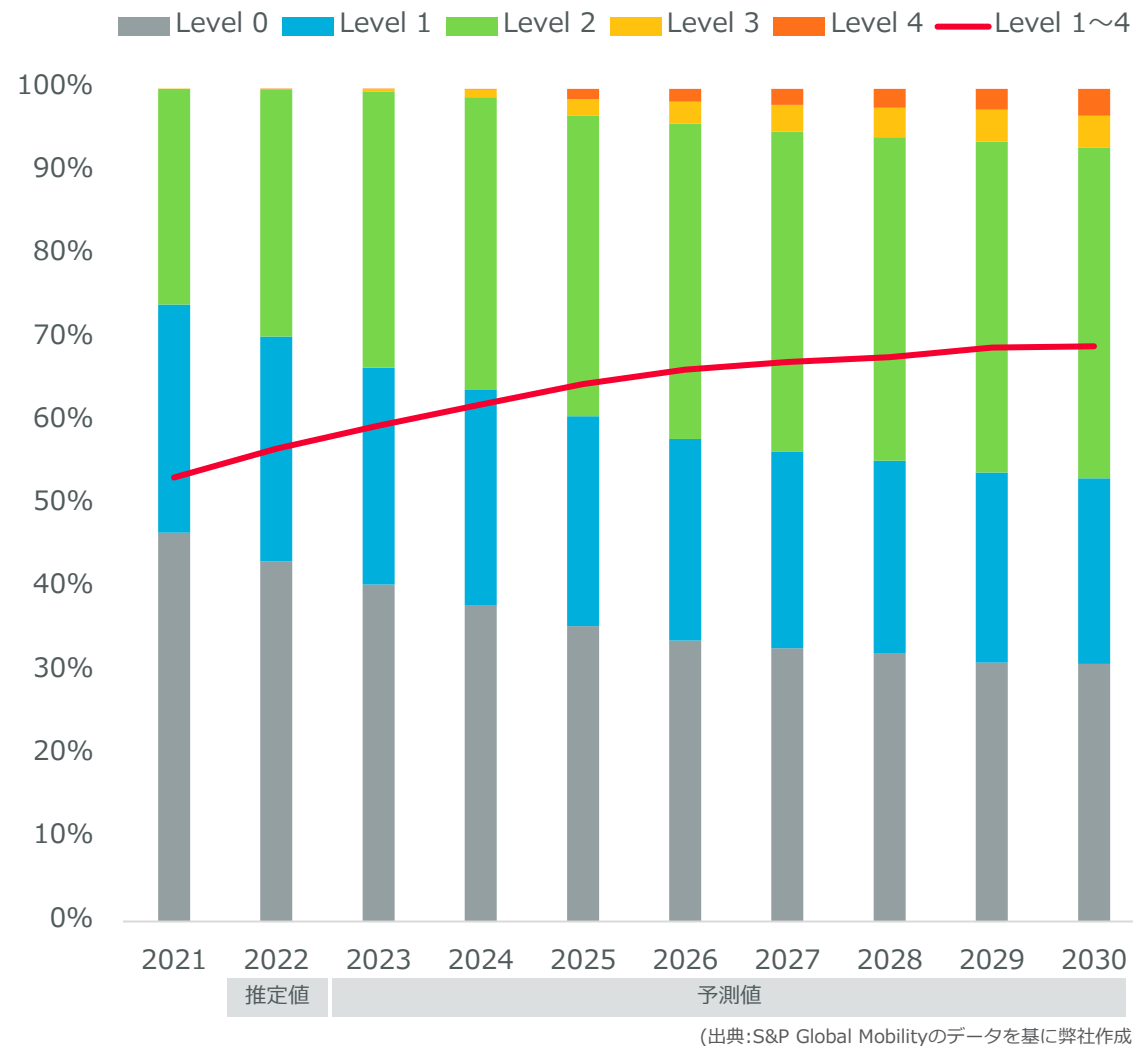
パワートレイン別台数予測



使用MLCC数(個/当社調べ)



自動運転レベル予測



環境

ムラタの貢献

- 電池、電源事業による脱炭素社会への貢献
- モジュールやセンサを用いた環境面に対するモニタリングを実現
- 省エネ化、再エネ化に関する生産ノウハウを展開

取り組み例

ソーラーパネル+蓄電池+制御ソフトを組み合わせたシステムの提供に向けた社内実証の実施



制御ソフト
efinnos(エフィノス)

分散電源の増加による
電力系統の不安定化

蓄電池及び制御が必要不可欠

電池、電源事業で培った知見に基づく制御ソフトを強みに
外販に向けた準備を実行

ウェルネス

ムラタの貢献

- 小型、高品質な電子部品の提供
- ムラタの技術やアイデアを組み合わせたソリューションの提供
- これまでに培ってきた要素技術で、安全性、効率性、利便性を追求したイノベーションを創出

取り組み例

ムラタらしい医療・ヘルスケア機器の展開



ムラタ CPAP MX



自動カフ圧コントローラ
SmartCuff

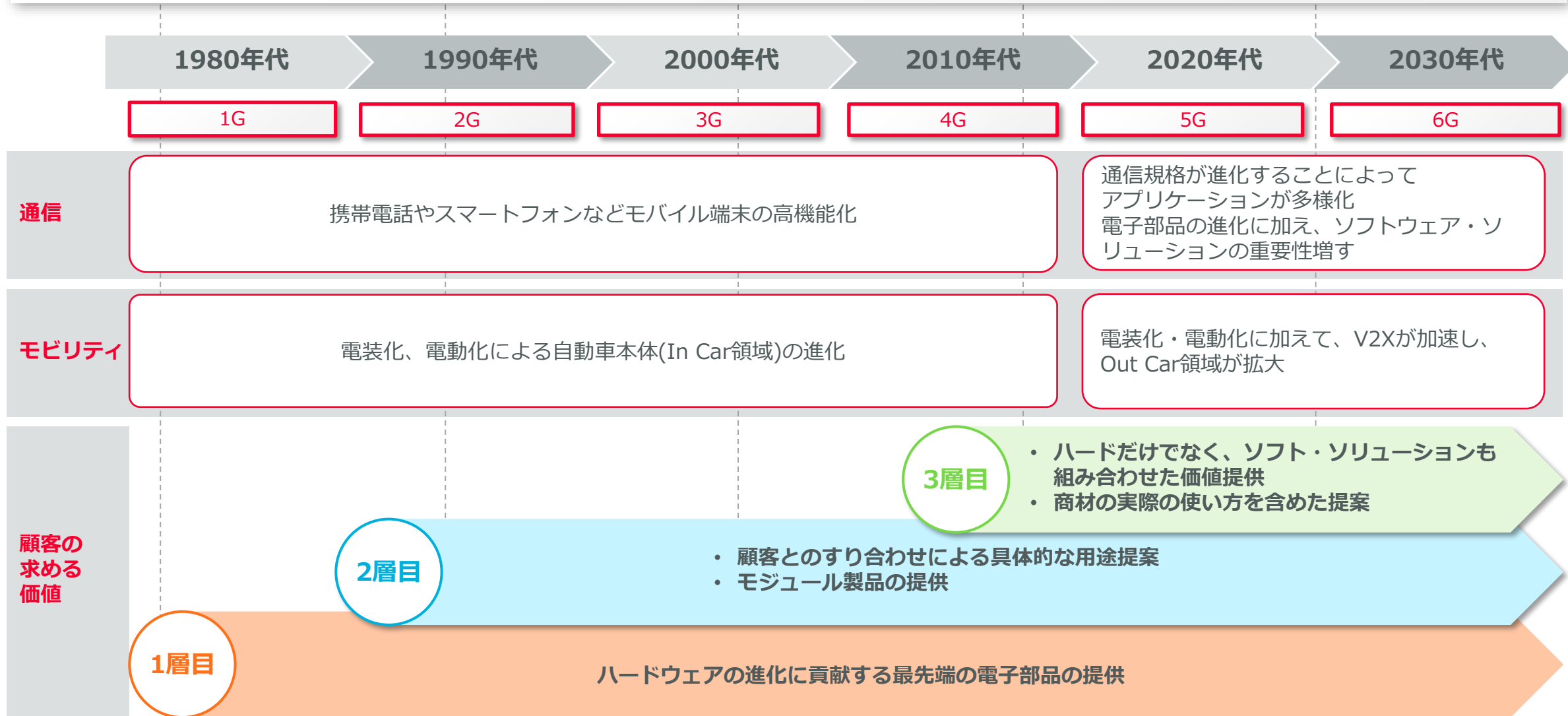
※ 本掲載情報に医療機器の情報が含まれることはありますが、これらは株主・投資家等の皆様を対象にした情報であり、顧客誘引や医学的アドバイスを目的とするものではありません。

医療現場に必要とされるソリューション提供体制の構築

社会医療法人誠光会との医療現場のニーズに応える
機器開発に向けた協業の枠組みを合意

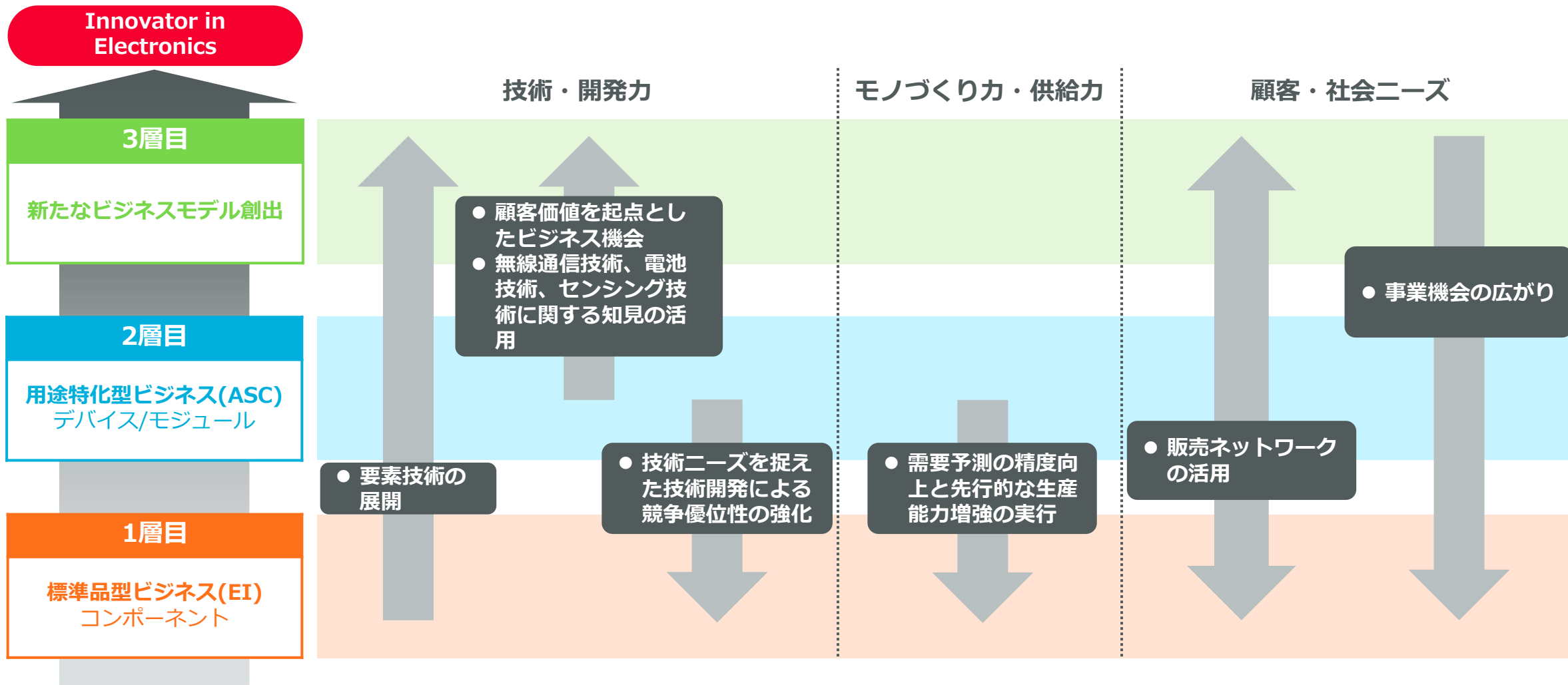
3層ポートフォリオに取り組む理由

顧客ニーズの変化や技術革新に合わせてビジネスモデルも変革



3層ポートフォリオ間のシナジー

- これまで1層目と2層目のシナジーがムラタの競争優位性と製品の技術革新を支えてきた
- 顧客の求める価値が大きく変化の中で、これからは3層のシナジー効果により、さらなる成長を目指す
- 3層ポートフォリオのシナジーを支えるのは、連携を大切にする組織風土。人的資本の強化も不可欠



02

Vision2030・中期方針2024

Vision2030と中期方針2024

- 持続的な企業価値の向上を図るため、長期視点で目指す方向性を示した「Vision2030」を策定
- 中期方針2024は、2030年とそれ以降の持続的な成長を構築するうえで極めて重要な3年間
- 長期視点で捉えた環境変化からバックキャストして備えを着実に進める

中期方針2024

事業機会



通信



モビリティ



環境



ウェルネス

中期経営課題

- 経営変革の推進
- ポートフォリオ経営の高度化
- 筋肉質な経営基盤の形成
- 2030年への備え

経営目標

経済価値

社会価値
環境・多様性・ES

Vision2030実現のための第1フェーズ

Vision 2030

成長戦略

基盤事業の深化と
ビジネスモデルの進化

1

標準品型ビジネス

2

用途特化型ビジネス

3

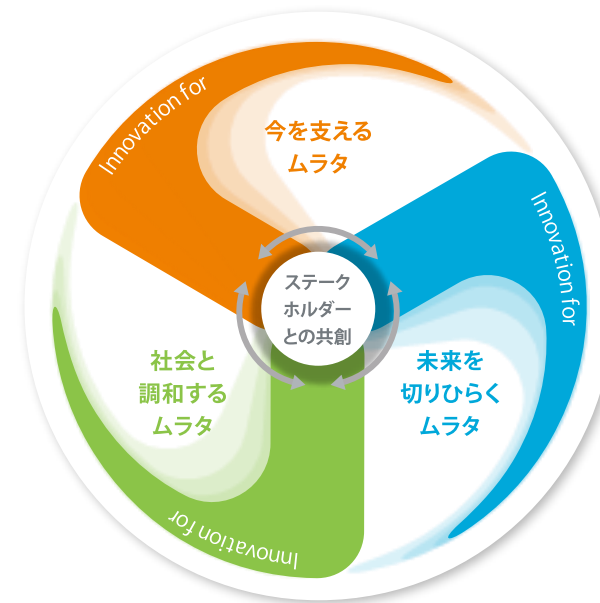
新たなビジネスモデル創出

4つの経営変革の実行

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 自律分散型の組織運営の実践
- 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

Innovator in Electronics

ムラタのイノベーションで社会価値と
経済価値の好循環を生み出し、
豊かな社会の実現に貢献していきます

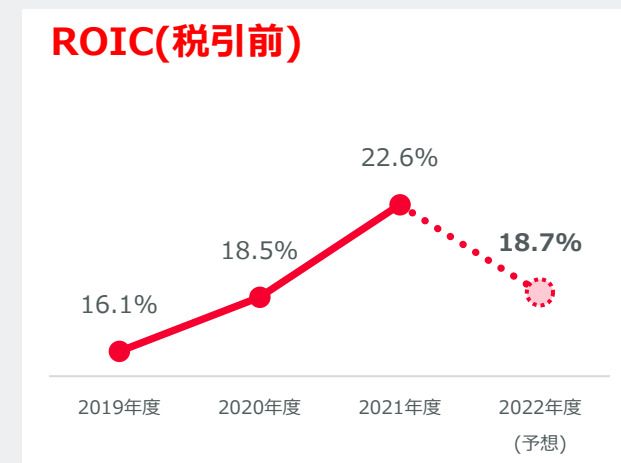
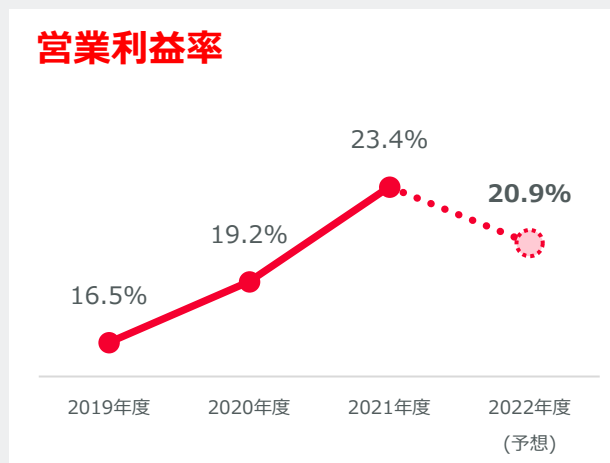
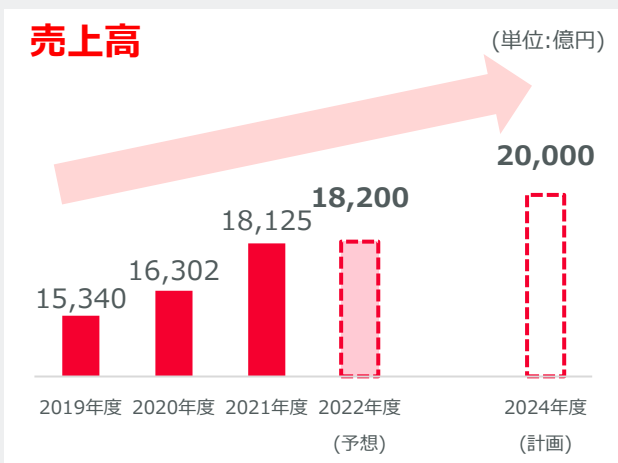


Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

	2021年度	2022年度		2024年度
	実績	予想(10月発表)	前年度比	目標
売上高	18,125億円	18,200億円	+0.4%	20,000億円
営業利益率	23.4%	20.9%	▲2.5pt	20%以上
ROIC (税引前)	22.6%	18.7%	▲3.9pt	20%以上

※ROIC (税引前) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均投下資本 (固定資産 + 棚卸資産 + 売上債権 - 仕入債務)



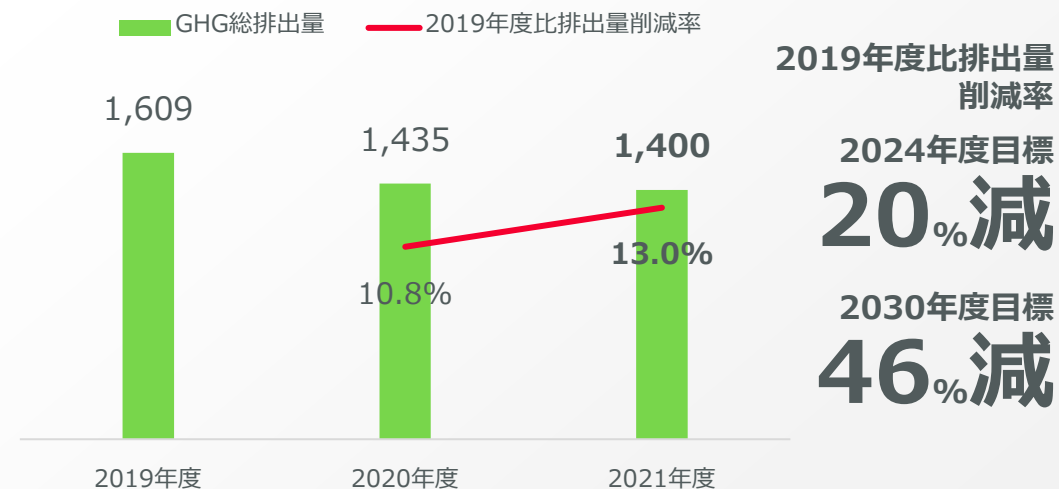
売上高 : 円安による増収効果はあるが、スマートフォンやPCなどの生産台数の減少による部品需要の減少から、前期比横ばいを計画

営業利益 : 円安による増益効果はあるが、操業度が大きく低下することから、前期比で減益

ROIC(税引前) : 棚卸資産や有形固定資産の増加による投下資本の増加に対して、営業利益が減少することから悪化を見込む

社会価値①「環境」

温室効果ガス(GHG)排出量/2019年度比排出量削減率

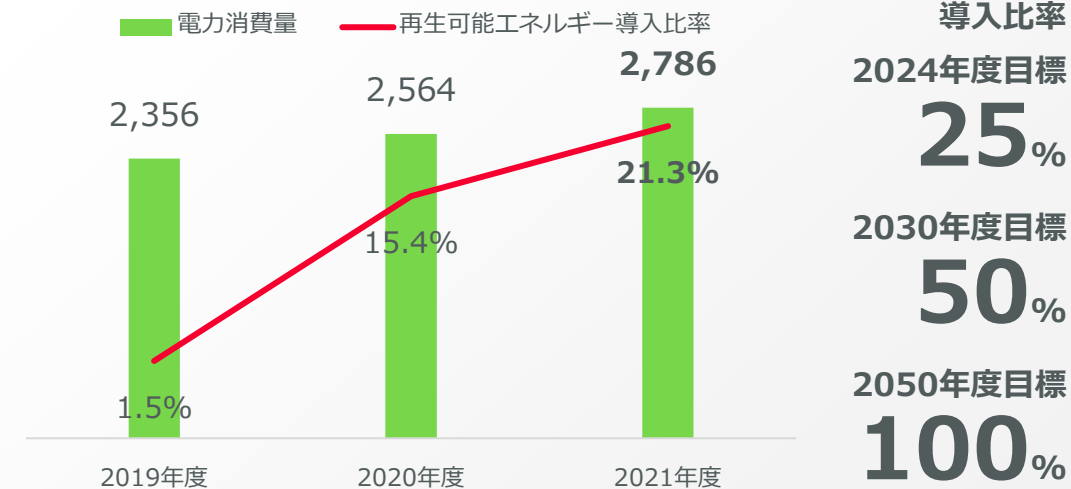
(単位：千t-CO₂e/年・%)(対象:Scope1+Scope2)

取り組み

- 継続的な省エネ施策の実施(年間▲4～5万t-CO₂削減)
- 社内カーボンプライシング制度、サステナビリティ投資促進制度の運用開始
- SBT認定の取得。Scope3のGHG削減目標値設定
Scope3：2030年度に2019年度比で27.5%削減(WB2.0℃水準)

電力消費量/再生可能エネルギー導入比率

(単位：千MWh/年・%)



取り組み

- 再エネ100%拠点の増加(2022年度：仙台村田製作所)
- 日本最大級のバーチャルPPAを活用した再生可能エネルギー由来の電力調達に関する検討を開始
- 中国電力とのグリーン電力などの供給に関する契約締結

社会価値①「環境」

持続可能な資源利用率※1

2024年度： 1% ※3
↓
2030年度： 25%
↓
2050年度： 100%

循環資源化率※2

2024年度： 5% ※3
↓
2030年度： 50%
↓
2050年度： 100%

※1 持続可能な資源利用率：リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」が使用されている割合（枯渇する可能性のある資源：AgやNiなど）

※2 循環資源化率：ムラタのOutput（排出物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合

※3 2024年度の目標値は現状からの改善幅。2021年度実績値については、現在集計中

取り組み

PETフィルムの水平リサイクル
積層セラミックコンデンサの誘電体シートを形成する製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクルシステムの構築に電子部品業界で初めて成功（2022年5月時点、当社調べ）



社会価値②「多様性」

海外間接部門社員※4の
他拠点での勤務経験比率

2021年度： 3%
2024年度： 7%
2030年度： 10%

※4 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

取り組み

- 多様な国際出向者スキームの提供
- 出向前教育の拡充、サポートの強化



社会価値③「ES※5」

従業員エンゲージメント
肯定回答比率

2021年度： 68%
2024年度： 70%以上
2030年度： 76%以上

※5 ES(Employee Satisfaction) 仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること

課題と取り組み

課題

製造現場に近い層へのアクション

取り組み

- 部門長でのワークショップの実施や研修
- 現場で働く従業員との対話強化
- 働き方の継続的な見直し

- 1層目、2層目への成長投資を継続し、着実にキャッシュを創出
- 長期視点での環境投資や技術獲得、ITインフラ強化などを戦略投資と位置付け積極的に推進
- 強固な財務基盤を維持しながら、株主還元も拡大

中期方針2024 計画 (単位:億円)

In	Out
営業 キャッシュ フロー 12,500	設備投資 6,400 (土地建物 1,000)
	戦略投資 2,300
	株主還元 2,700
	社債償還 1,100

適切な資源配分と株主還元

- **キャピタル・アロケーション方針に基づく**
 - ROICと成長性を重視した成長投資
 - 将来への備えとして戦略投資を実行
 - 配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現する株主還元
 - 自己株式取得の機動的な実施

持続的な成長

- **社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営**
- **経済価値：**
売上高2兆円、
営業利益率20%以上、
ROIC(税引前)20%以上
- **社会価値：環境、多様性、ES**

強固な財務基盤

- **金融機関のクレジットラインを確保**
- **適正な水準の手元資金**
- 売上月齢2.5~3.5ヶ月を目安に運営

03

中期経営課題 ポートフォリオ経営の高度化

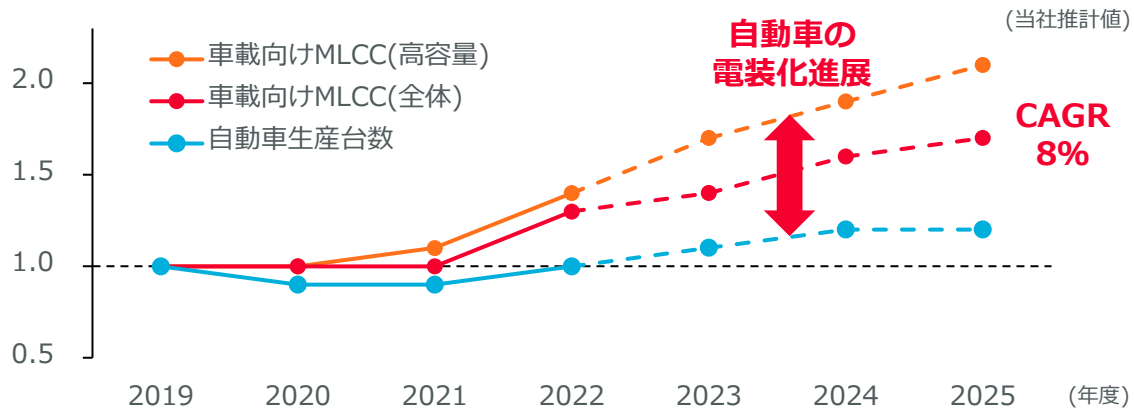
- 中長期的な成長を実現するためには、基盤事業の深化とビジネスモデルの進化が必要であるとの考えのもと、各層が抱える課題の解決に取り組み、3層ポートフォリオ経営の高度化を図る

	売上区分	課題	解決の方向性
1層目	コンデンサ インダクタ・ EMIフィルタ	<ul style="list-style-type: none"> • 需要拡大に対応した生産能力の増強 • 技術力をはじめとした競争優位性の維持向上 • 事業基盤をさらに強固なものにすることを目的とした事業効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産能力増強 ■ カuttingエッジの技術強化 ■ 事業効率の向上
2層目	高周波・通信 エネルギー・パワー 機能デバイス	<ul style="list-style-type: none"> • 競合企業との差異化技術の確立 • プロセスや材料の徹底した標準化とマスカスタマイゼーションの推進 • 収益性が低い事業の財務体質強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 差異化技術の強化 ■ 収益性改善と健全なポートフォリオの確立
3層目	その他	<ul style="list-style-type: none"> • 長期視点での「新たなビジネスモデルの創出」 • 2030年以降に事業の柱となることを目指した成功事例の積み上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強みを発揮できる領域の探索 ■ アイデア創出の仕掛けづくりの実行

【1層目】生産能力の増強

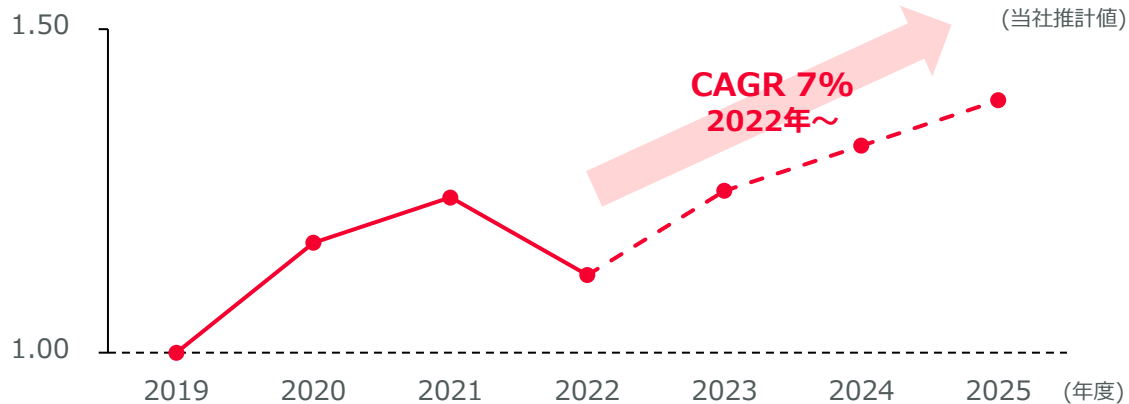
車載向けMLCCの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化進展のトレンドは不変 特に高容量品の伸びが大きい



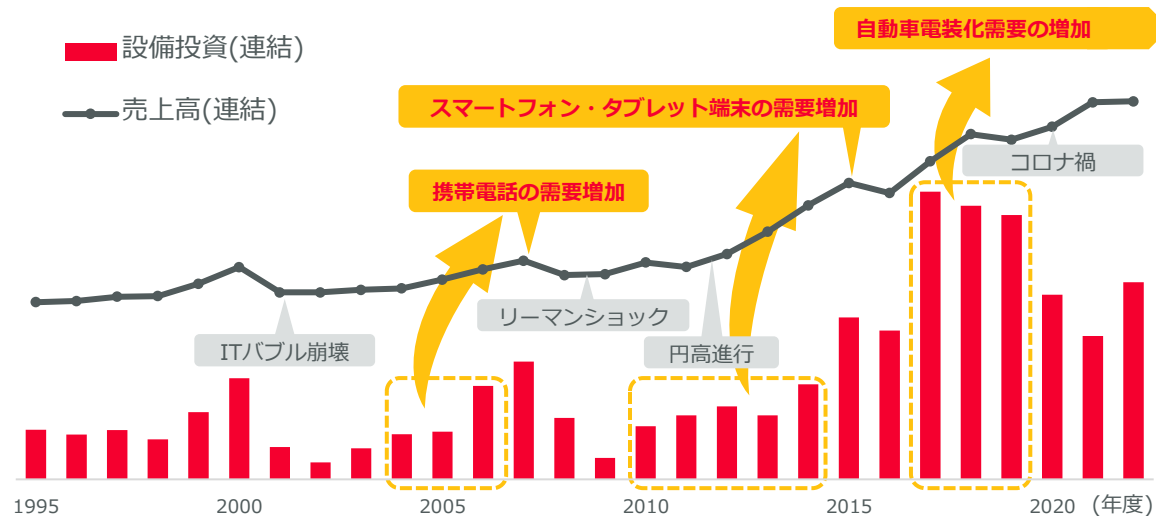
インダクタ・EMIフィルタの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化や5G関連などが牽引



将来の需要増に備えた設備投資

先行投資を実行することで需要増加にいち早く対応可能に



生産棟建設状況

コンデンサ

Murata Electronics Thailand 2023年3月竣工予定
出雲村田製作所(島根県) 2023年4月竣工予定

インダクタ

Murata Manufacturing Vietnam 2023年8月竣工予定



出雲村田製作所建物予定図

【1層目】 カuttingエッジの技術強化

コンデンサ



技術トレンド

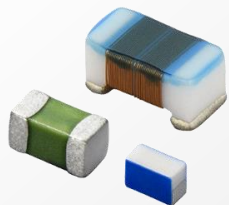
- 小型大容量
- 高信頼性
- 高温対応
- 耐電圧対応 など

先を読む力

- 高シェア製品の提供を通して構築された販売ネットワークと、幅広い業界のお客様との接点
- グローバルに広がる拠点間ネットワークと連携
- 充実した技術サポート体制



高周波インダクタ



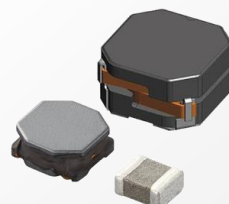
技術トレンド

- 小型化
- 低損失化(高Q化)
- 大電流化
- 高温対応 など

ニーズをカタチにする力

- 垂直統合型の一貫生産体制
- 独自のプラットフォーム技術とコア技術
- 開発と製造など各機能の高度な連携

パワーインダクタ



技術トレンド

- 小型高周波化
- 大電流化
- 低背化 など



**他社に先駆け、
最先端品を生み出すことが可能に**

【1層目】 事業効率の向上

- ムラタの強みは原料から製品までの一貫生産体制
- 一貫生産体制の課題に対応することで事業効率の向上に努め、ROICの向上を目指す

垂直統合型の一貫生産体制

メリット

- 技術、ノウハウのブラックボックス化による競争力強化
- 内製化によるコスト削減
- 高い供給力

課題

- 使用資本の増加
- 柔軟性の低下

課題への対応

生産計画立案システムの導入

- 需要予測の高度化や生産計画の効率化を実現



スマートファクトリー化の推進

- 設備効率の向上
- 生産複雑化への対応



生産効率の向上

- 合理化の継続的な推進
- 製造現場を支える現場改善士や保全技能者の育成



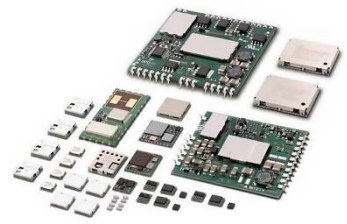


【2層目】 差異化技術の確立

カテゴリー	製品・技術	用途	差異化のポイント	差異化技術強化への取り組み
高周波通信	XBAR技術	スマートフォンやウェアラブル機器をはじめ様々なモバイル機器で活用	<ul style="list-style-type: none"> 5Gなどの高速無線通信を実現するために重要な技術 高周波・広帯域での高い特性 SAW フィルタ技術との高い親和性 	<ul style="list-style-type: none"> 5Gや次世代Wi-Fi[®]規格での展開 スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
	デジタルET技術		<ul style="list-style-type: none"> 高周波回路の省電力化に寄与する技術 ムラタの高周波回路設計技術とのシナジー 	<ul style="list-style-type: none"> 5G、6Gなどの広帯域通信システムに対応した高周波回路での適用 スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
	メトロサーク		<ul style="list-style-type: none"> 優れた高周波特性 低吸水性による安定性 自由度の高い高多層化・屈曲性 	<ul style="list-style-type: none"> 5G、6Gなど高周波領域での特性面での競争優位性を強化 スマートフォンに限らず幅広いモバイル機器での採用を目指す
機能デバイス	MEMSセンサ	自動車や建機・農機などモビリティの自動化で活用	<ul style="list-style-type: none"> 独自の3D MEMS技術による高感度、高精度、安定性、信頼性、低ノイズ 先端の自動運転システムに対応する機能安全設計と顧客システムサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 成長が見込まれる自動運転市場で事業拡大を目指す 多様化するモビリティ市場で車両制御に不可欠なセンササプライヤーを目指す
エネルギーパワー	FORTELION フォルテリオン	自家消費蓄電池で活用	<ul style="list-style-type: none"> 高出力 安全性、長期保存、高温特性 耐衝撃、小型化へのパッケージ技術 LFP(リン酸鉄リチウムイオン) 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の材料技術を活かし、競争優位性を確保 他事業とのシナジーにより環境関連事業を創出

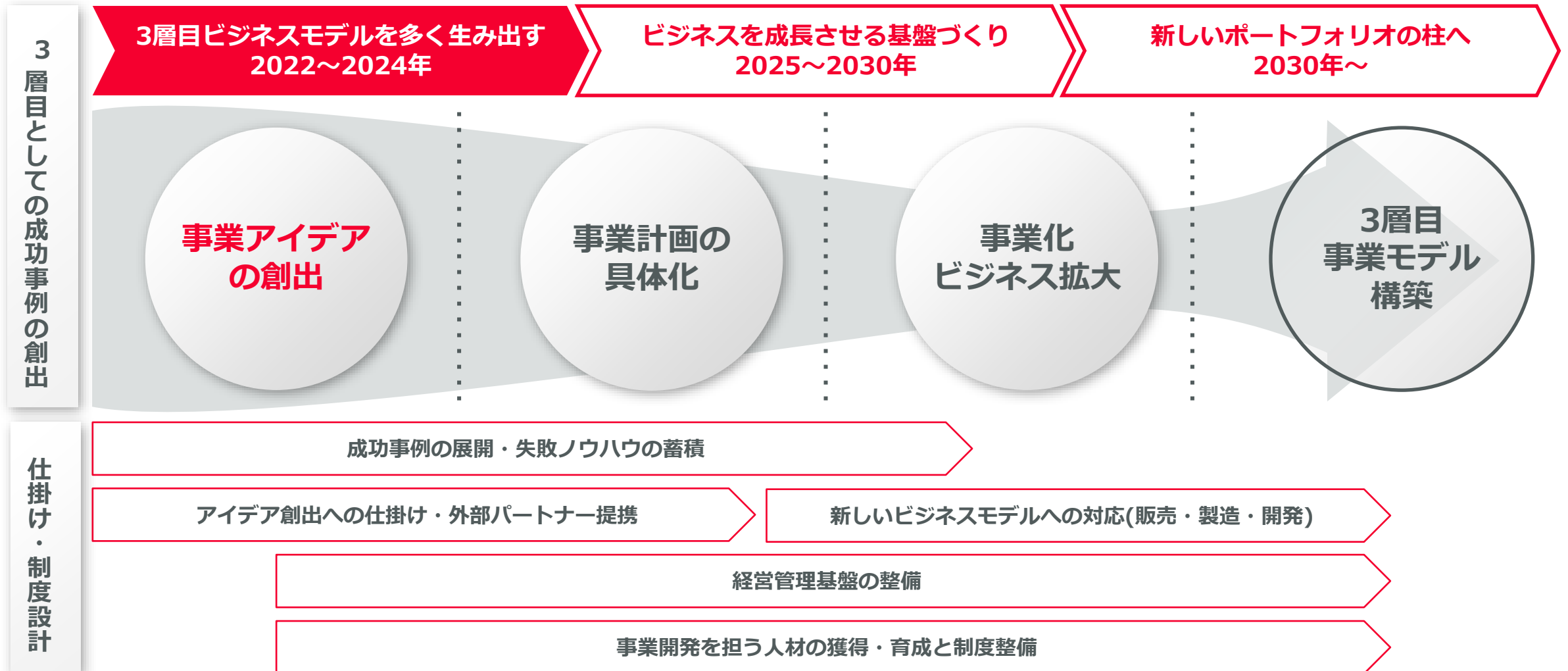
【2層目】収益性改善と健全なポートフォリオの確立

- 成長性とROICに基づく事業性評価モデルを導入し、事業ポートフォリオ見直しを実施
- ムラタの強みが活用でき、成長が期待できる領域にポートフォリオをシフト

対象領域	取り組み	今後の方向性
リチウムイオン 二次電池	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォン向けラミネート型電池のビジネス縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ・ パワーツール向け等で使用される出力系の円筒形電池に注力 ・ ムラタの環境貢献事業としての事業基盤の確立を目指す 
コネクティビティ モジュール	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォン偏重のビジネス構造を見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 車載向けやIoT向けのビジネスに注力するほか、独自技術を活用したミリ波やUWBなどの通信規格対応モジュールの拡販推進 ・ 超小型モジュール+αの付加価値を訴求 
電源モジュール	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事務機向けカスタム電源事業を売却 ■ 差別化技術(高効率、高電力密度等)の強化のためにM&Aを実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ローパワー領域、ハイパワー領域に注力 ・ データセンター、サーバー向けで事業拡大 

【3層目】強みを発揮できる領域の探索

- 中期方針2024では、ムラタの強みを活かせる領域を見極める
- 2030年に3層目として1,000億円の売上規模を目指す



【3層目】 アイデア創出の仕掛けづくりの実行

- イノベーションを促進するための仕掛けとして、当社の技術をお客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくり、社外との「知のコラボレーション（協働）」を積極的に推進

取り組み	概要	狙い
KUMIHIMO Tech Camp with Murata	<p>ムラタの製品をスタートアップに提供し、新製品・サービスのアイデアを募るとともに、実用化に向けた試作機の製作や量産・販売のサポートまでパートナー企業とともに行うプロジェクト。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ムラタの高信頼・高精度センサデバイスなどの認知度向上スタートアップと一体になって新製品・サービスの市場投入を支援することで、新規事業の創出を促進
「Murata みらい Mobility」	<p>当社の車載市場向けソリューションや技術の取り組みを紹介する施設。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術交流など外部との連携強化 ・ 研究開発拠点との連携強化 ・ 業界をリードする革新的な製品や技術の創出
「Murata Interactive Communication Space」	<p>知のコラボレーションを促進する施設。未来の技術やアプリケーションにつながる当社の技術・製品の展示が体験可能。</p>	
VC(ベンチャーキャピタル)への出資を通じた事業の芽の獲得	<p>国内外のVCに投資を実施。世界各国のスタートアップ企業など、最先端製品の情報収集を行い、新事業の芽を探索。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社技術の新たな事業化 ・ ドローン、ヘルスケア、蓄電池、サービス領域など、新しい領域への挑戦

PIECLEX (ピエクレックス)

ムラタの強みとパートナー企業の
強みを組み合わせた新規事業



世界初となる、力が加わることで電気エネルギーを生み出し抗菌性能を発揮する圧電繊維「PIECLEX」を帝人フロンティアと共同開発。

業務提携により新しい能力を獲得することで
事業化が可能に

作業者安全 モニタリングシステム

ユーザーの課題解決と体験価値向上を図る
新規事業



作業者の生体情報や周囲環境（作業環境）をヘルメット取り付け型センサデバイスでリアルタイムに監視する「作業者安全モニタリングシステム」を他社と共同開発。

ユーザーの課題解決と体験価値を事業に
結び付ける

トラフィック カウンタシステム

データを活用して社会課題を解決する
新規事業



ムラタの得意とする「通信」と「電源」の技術を活用して交通量データを収集するシステム。当事業を通して、技術の確立や現地企業との協業、許認可手続きへの対応など多くのノウハウをプラットフォーム化

プラットフォームも当事業以外にも展開し、
データビジネスを拡大

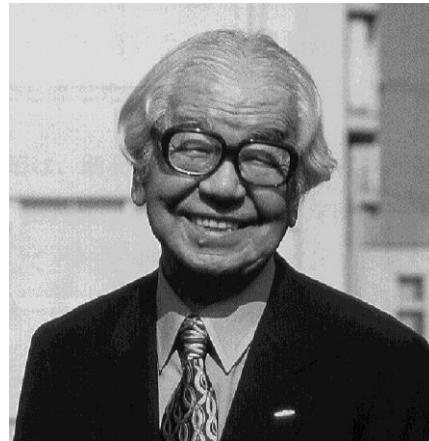
04

中期経営課題 筋肉質な経営基盤の形成 人的資本の強化

- ムラタの人的資本：“会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である”
- 社是に共感する従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じ、相互に信頼し合い、連携しながら総合力を発揮することで、新たなイノベーションを創出することを重視
- 従業員が共通の目標をもち、変化する事業環境に対応

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



創業者 村田昭

社是の実践を通じて培ってきた ムラタの人的資本における強み

グローバルでの経営理念の浸透

社是に共感し、真摯に実践する従業員

CSとESを大切にする価値観

多様な個を活かし、連携する組織風土

イノベーション（革新）を
起こし続けることを大切にする社風

※CS(Customer Satisfaction) お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること
 ※ES(Employee Satisfaction) 仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること

- ムラタでは“社是”を共有、実践する事を経営と従業員一人ひとりの行動の羅針盤とする経営を志向
- 2000年代初頭の業績低迷期に生まれた「CSとES」を大切な価値観とし、コンピタンスを強化

経営理念の浸透

共通理念としての「社是」の浸透

ムラタの強みは
ニーズの先読みと原料からの一貫生産体制

実現のためには
様々な人・機能・分野の連携の強化が必要

多様な人材が連携し、調和する組織風土を
実現するために、社是の浸透活動に注力

大切な価値観であるCSとES

2000年
初頭
ITバブル後
成長鈍化

2004年
「組織風土
改革活動」
開始

これまでCSを重視
してきたが、
組織サーベイで、
従業員の疲弊が
顕在化

CSに加え
ESを重視
↓
持続的
成長実現へ

ムラタの人的資本

～「人」こそが価値創造の中核～

変化する事業環境に
対応するための

「人材の獲得と育成」

やりがいと成長を
感じる事で生み出される

「エンゲージメント」

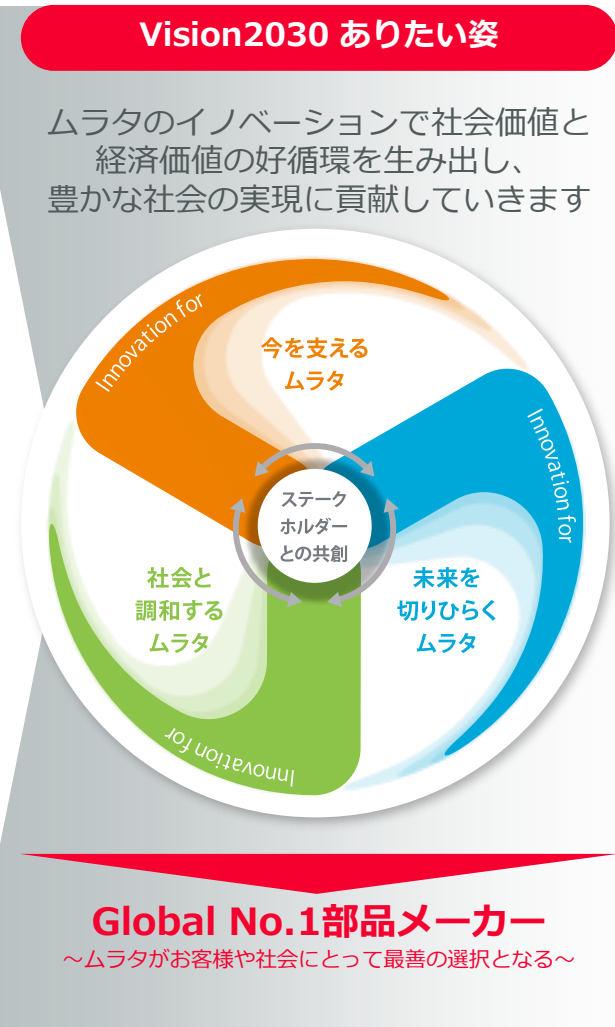
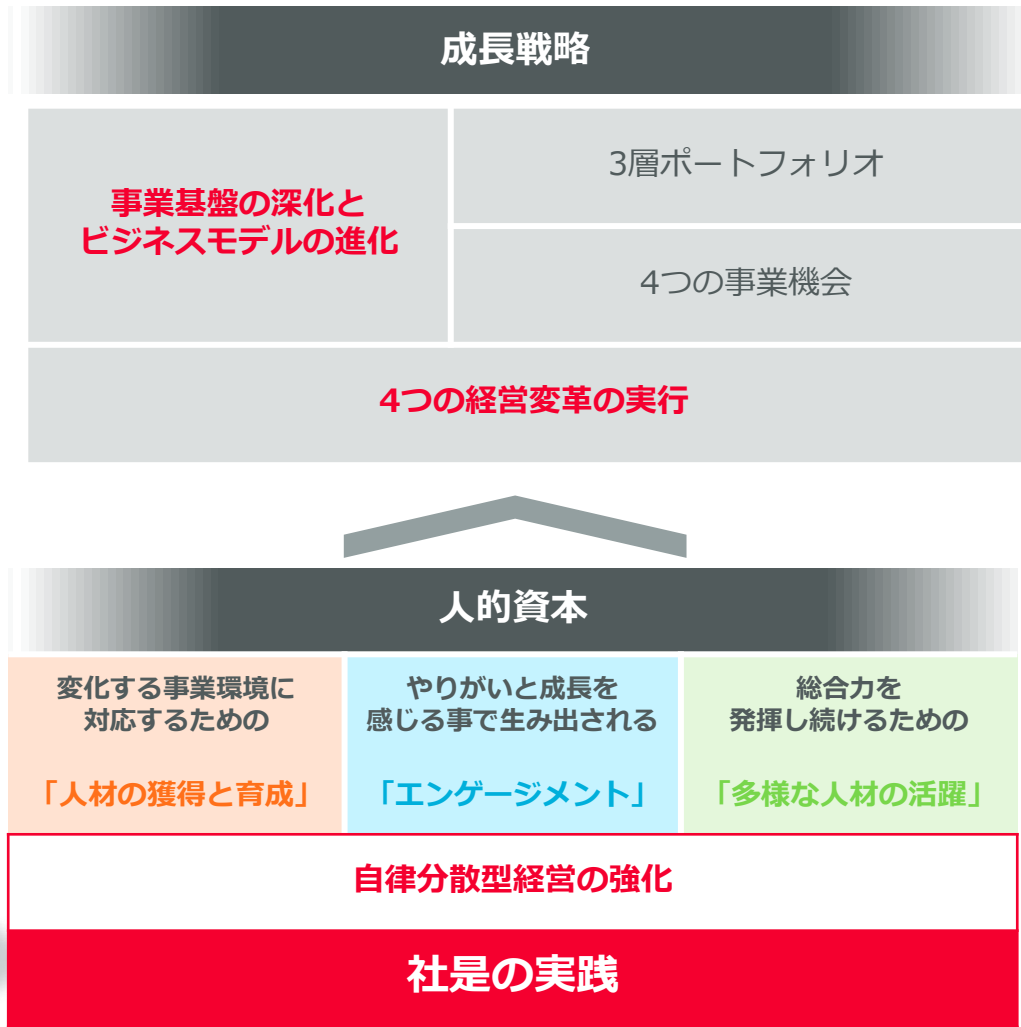
総合力を
発揮し続けるための

「多様な人材の活躍」

- 各組織におけるイノベーションの促進と生産性向上
- 組織間連携の促進と3層ポートフォリオのシナジー強化

人的資本強化の方向性①

- “会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である”との考えのもと、経営戦略と連動させた人的資本の強化により持続的な成長をめざす



- 中期方針2024にて、下記のアクションを実行することで人的資本の強化を図る

	課題	アクション
<p>総合力を発揮し続けるための 多様な人材の活躍</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 全従業員が、ボーダレスに多様な経験が得られること • 多様な人材が、連携・調和し組織の力に昇華できること 	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルローテーションの推進 2. 多様な経験を持つ人材の獲得と活躍 3. 多様なキャリアパスの活用 4. 女性活躍推進
<p>やりがいと成長を感じることで 生み出される エンゲージメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員が自律性を持って全体最適で行動ができていていること • 従業員が安全、安心を感じて働くことができていていること 	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルサーベイを活用した組織風土の改善 2. 経営層と従業員の対話促進 3. 働きやすい環境・制度の整備 4. 安全安心な職場と健康経営
<p>変化する事業環境に 対応するための 人材の獲得と育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vision2030を実現するための人材の獲得、育成、配置ができていていること。 • 将来の経営の備えができていていること。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人材の惹きつけと獲得 2. 人材育成 3. 次世代幹部候補の継続的な育成 4. DX人材の獲得と育成

- 多くの経験、多様な考えをもった従業員同士が、互いに違いを尊重し、連携し合いながら能力を発揮できる環境を整備

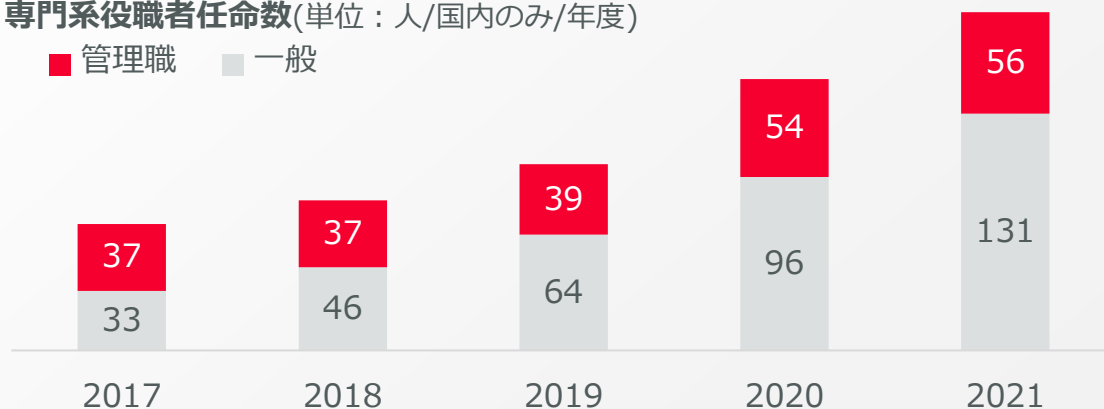
従業員の複線型キャリアパス

複線型キャリアパスを活用し、専門性で貢献する人材を処遇



専門系役職者任命数(単位：人/国内のみ/年度)

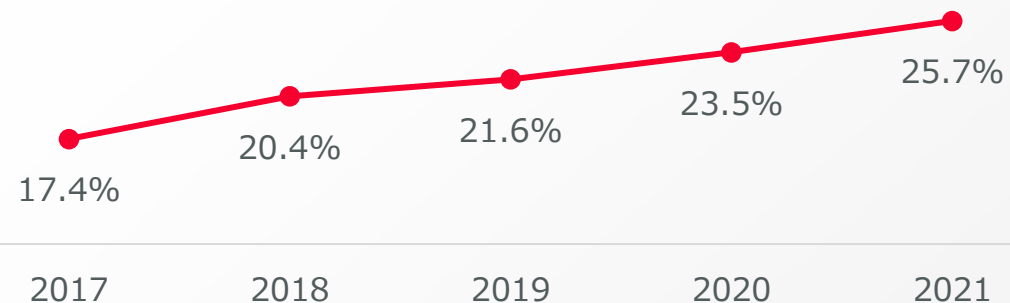
■ 管理職 ■ 一般



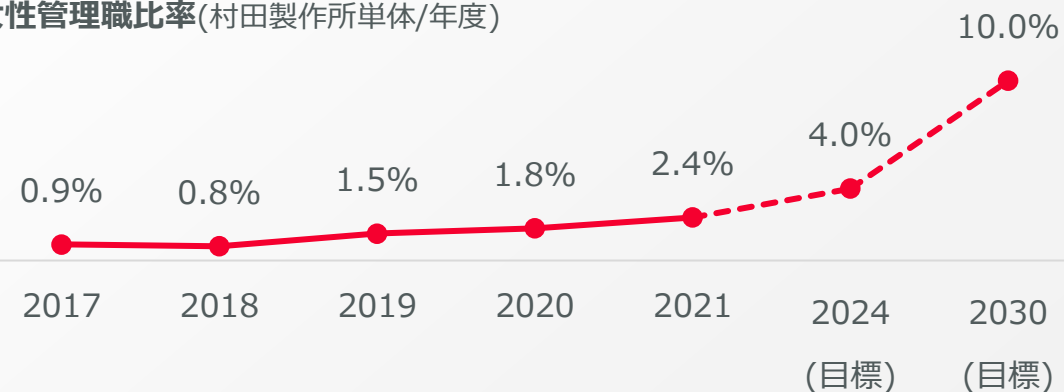
D&I (ダイバーシティ&インクルージョン) 推進

多様なリーダーシップスタイルの実現

管理職における中途入社者比率(M&Aによる入社含む/国内のみ/年度)



女性管理職比率(村田製作所単体/年度)



- 取り組みの1つとして、安全・安心な職場環境の整備と健康経営を積極的に推進

エンゲージメントの向上

企業価値向上の源泉

従業員がやりがいと成長を感じる

↓
ESが高い状態

根底として
「従業員の健康」「安全・安心な職場環境」

「安全な職場で、従業員一人ひとりが自身のことを健康だと実感しながら、働いている」状態がエンゲージメントの向上につながる

睡眠改善 : 製造現場の交替勤務者のES向上にむけた取り組み

ムラタのモノづくりを支える交替勤務者のES向上のため、睡眠改善に注力

2021年9月から概日リズム・体内時計の専門家を睡眠改善施策アドバイザーに迎え、日本の製造業の中でも先進的な取り組みを実行

- 従業員の睡眠相談に「睡眠質問票」と「睡眠日誌」を導入
- より質のよい睡眠をサポートするために、光環境の整備に着手
- 「疲労ストレス計 MF100」で効果を可視化することで従業員の健康意識向上を図る

疲労ストレス計 MF100(3層目ビジネス)

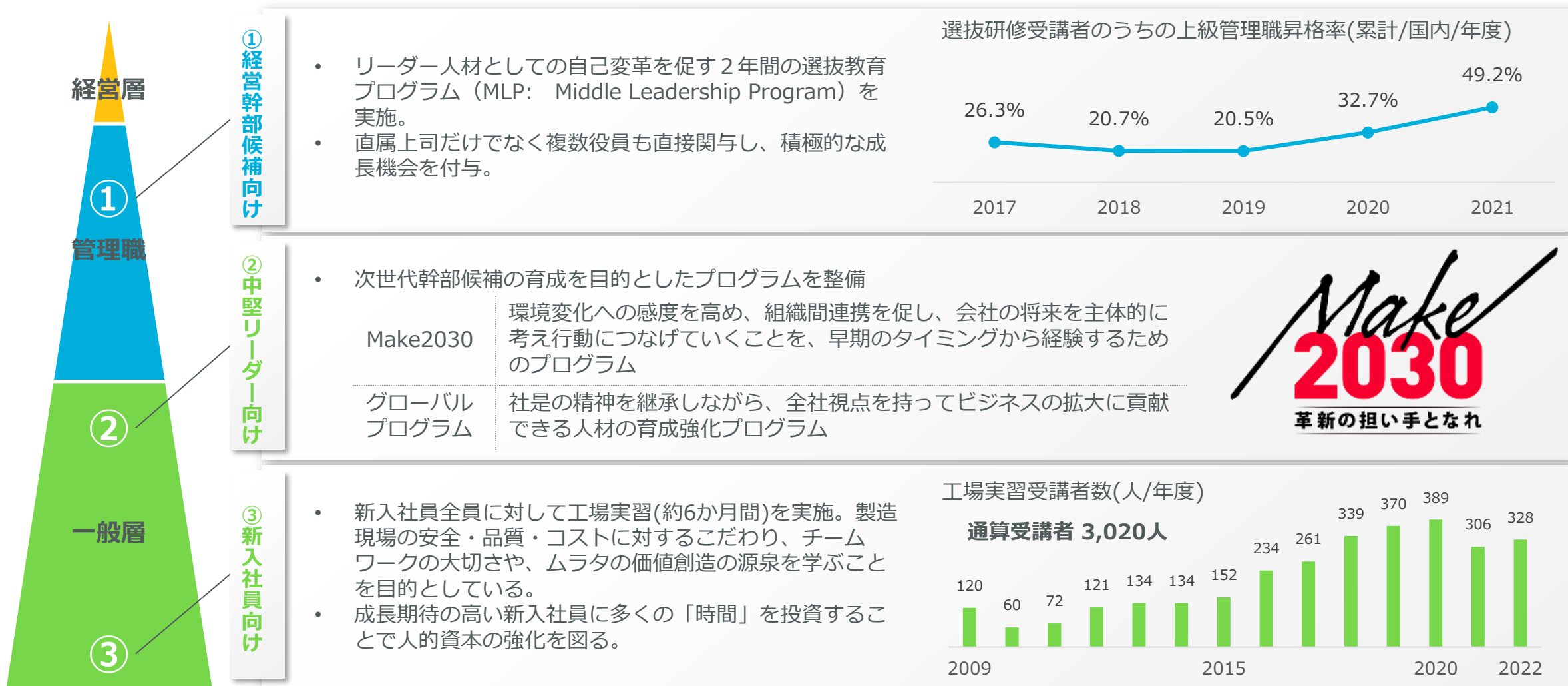
心拍・脈拍といったバイタルデータから心拍変動を高精度に測定し、自律神経のバランスなどをもとに、客観的な評価が難しかった「疲労・ストレス度」を見える化

※ 本製品は、医療機器ではございません



「人材の獲得と育成」の具体的な取組み – 階層別の教育プログラム –

- 入社1年目には、“製造業の一員”としてモノづくりの面白さや製造現場のこだわりを理解するための工場実習を実施
- 将来の経営幹部候補育成のための階層別教育プログラムも整備



「人材の獲得と育成」の具体的な取組み –モノづくり人材の育成–

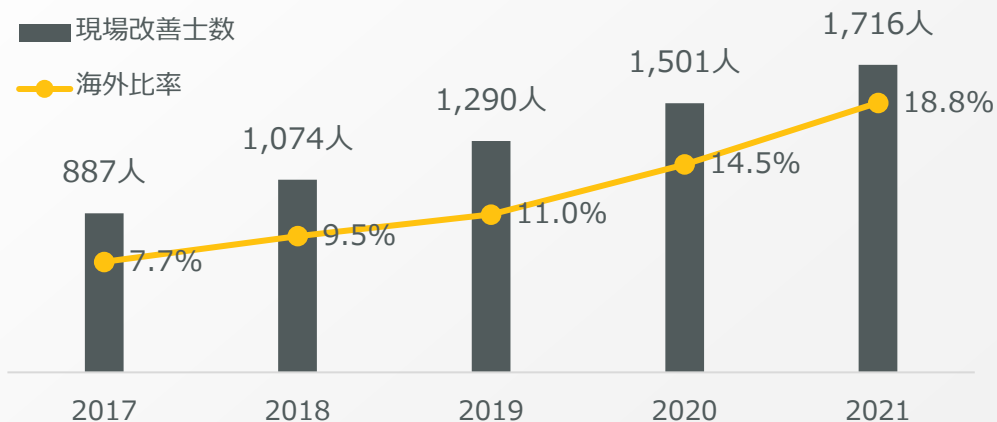
- メーカーであるムラタにとって製造現場は価値創造の源泉であり、モノづくり人材の育成は重要な課題の1つ
- ムラタでは特に現場改善士と設備保全を担う保全技能者の育成に注力

モノづくり現場を支える人材

現場改善士

- 製造現場の最前線で活躍する製造監督者や作業者を中心に、モノづくりの競争力を支える「改善技術」を専門とする従業員。「科学的管理」を実践し、着実に改善効果を引き出すことが特徴。
- 様々な経験を積ませることで多様な視点やスキルを持った人材の育成を重視

現場改善士の人数推移(連結/年度)



保全技能者

- 保全技能者は、設備主体のムラタの工程において、工場の安定稼働、ムラタの強みである「供給力」を維持するためには無くてはならない人材
- 習熟に時間を要する保全のスキルを形式知化して標準化し、主要生産拠点に設置する「保全道場」で育成を強化。

保全技能者の人数(連結)



保全道場風景

注意事項

当資料に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。

将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。

また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

1. 当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動
2. 原材料等の価格変動及び供給不足
3. 為替レートの変動
4. 変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力
5. 当社グループが保有する金融資産の時価の変動
6. 各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化
7. 偶発事象の発生、など

ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

当資料に記載されている将来予想に関する記述についてこれらの内容を更新し公表する責任を負いません。

- 2023年3月期 第3四半期決算説明会
日時：2023年2月2日(木) 15:30開始(予定)
- ESG説明会
日時：2023年3月2日(木) 10:00開始(予定)