

INFORMATION MEETING 2024

中期方針2027 発表会

株式会社村田製作所

お伝えしたいこと

- Vision2030の世界観が現実化していく中、中期方針2027でより解像度を上げた成長戦略を実行すること
- AIによるエレクトロニクス領域の拡大期に、さらなる成長機会をつかみ取ることで、非連続な成長を実現し、業界でのムラタの存在感をより高めていくこと
- 経営の透明性を高め、社会価値・経済価値向上に向けた取り組みを加速することにより、ステークホルダーの皆様にとって「最善の選択」となる「Global No.1部品メーカー」を目指すこと

01— ムラタのありたい姿

02— 中期方針2027

基本方針① AIがドライブするエレクトロニクスにおける飛躍的な成長

基本方針② 持続可能な事業プロセスの追求

基本方針③ 経営資本の中核である人・組織力の強化

キャピタル・アロケーション方針

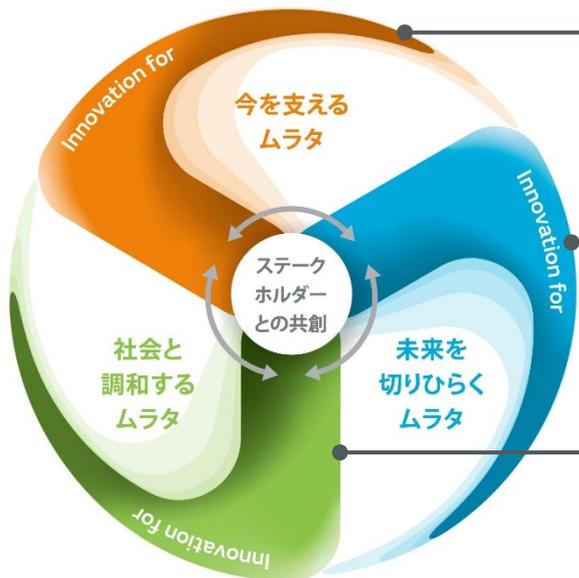
01



ムラタのありたい姿

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



社会基盤に深く根付く

人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。ムラタは部品の提供にとどまることなく、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

持続可能な事業プロセスを追求する

事業オペレーションで生じる社会や環境への負荷低減においても、ムラタはイノベーションを生み出し、社会と調和する事業プロセスを約束します。

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～

ムラタの価値創造プロセス



コンピタンス相関図



- ※1 CS (Customer Satisfaction) : お客様が認めてくださる価値を創造し、提供し続けること
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
- ※2 6つの経営資本それぞれが最大限に強みを発揮し、高次元で相互に作用することで生み出される力

02



中期方針2027

中期方針2024振り返り

- 経済価値目標は未達予想の一方で社会価値目標はおおむね順調に進捗

中期方針2024振り返り

経済価値	中期目標	2024年度予想
売上収益	2兆円	1.7兆円
営業利益率	20%以上	17.6%
ROIC(税引き前)	20%以上	13.8%

社会価値	中期目標	2023年度実績
GHG ^{※1} 排出量(Scope1+2)	△20% ^{※2}	△34.6%
再生可能 エネルギー導入比率	25%	36.5%
持続可能な 資源利用率 ^{※3}	1%改善 ^{※4}	2021年度 相当
循環資源化率 ^{※5}	5%改善 ^{※4}	3.6%改善
海外間接部門従業員の 他拠点での勤務経験比率	7%	6.2%
従業員エンゲージ メント肯定回答比率	70%以上	66%

外部環境

- 民生市場（スマホ・PC等）の部品需要は当初想定よりも大きく下振れ
- モビリティ市場は自動車の電動化・電装化の進展により、想定どおりに進捗
- AIサーバーの需要増加や生成AIの普及など、エレクトロニクスにおけるAIの存在感が高まる

戦略

- 中長期的な需要拡大に対して安定供給できる体制を構築
- 健全な財務基盤を維持の一方で、成長市場に対する戦略投資の活用は不十分
- 備えプロジェクトなどの長期を見据えた取り組みを推進

環境

- 気候変動対策について、1年前倒しで目標達成
- 製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクルに着手
- サステナビリティ向上を目的としたICP^{※6}制度を導入
- TCFD^{※7}対応をはじめとする情報開示を拡充

社会

- クロスボーダーでの多様な経験の促進や女性活躍を推進
- 操業度低下も影響し、戦略・方向性に関するスコア低下がエンゲージメント全体を押し下げ
- RBA^{※8}加盟、人権委員会を中心とした人権デュー・ディリジェンスの体制強化およびPDCAを推進

ガバナンス

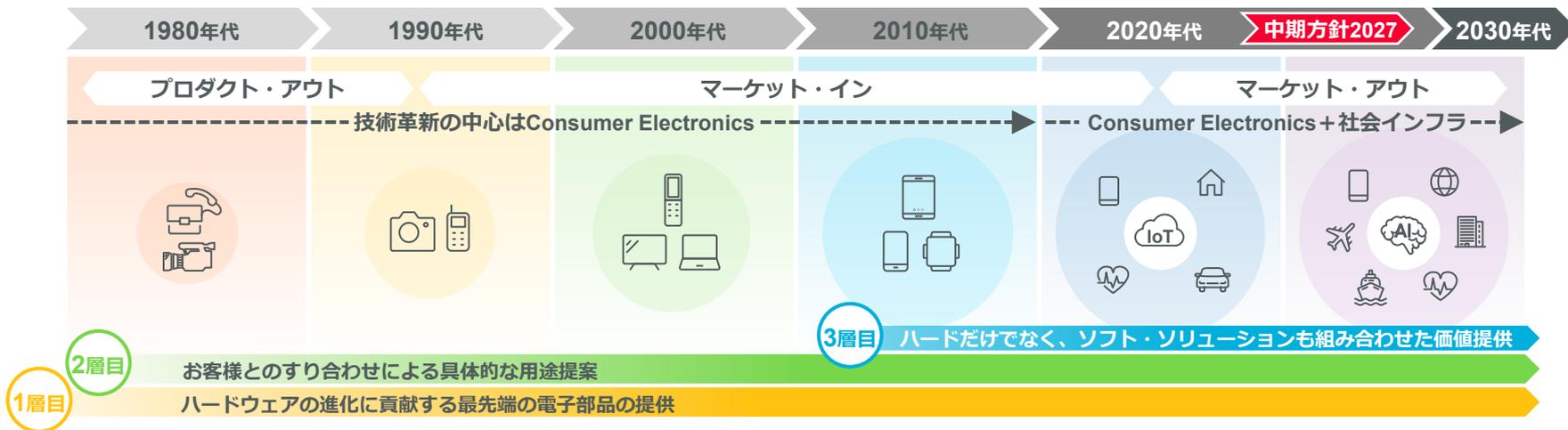
- 取締役会および指名・報酬諮問委員会・監査等委員会の実効性を強化
- 地政学リスク対応やBCM^{※9}などのリスクマネジメントを強化
- 事業性評価プロセスの見直しなど、ポートフォリオ管理の仕組みを整備

中期方針2027に向けて

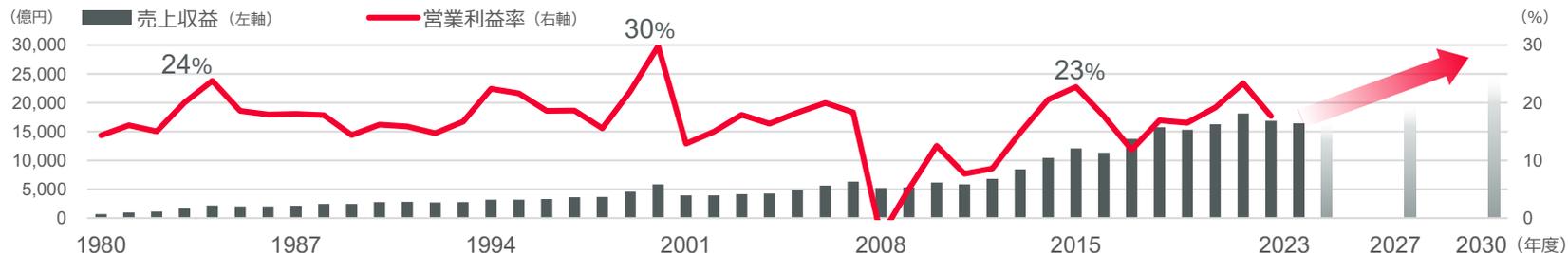
- 成長市場のターゲティングと事業拡大
- ポートフォリオ経営の実践
- 社会課題解決の取り組み加速と事業機会化
- 戦略・方向性に対する従業員の理解・共感の促進

※1 Greenhouse Gas 温室効果ガス ※2 2019年度比 ※3 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合 ※4 2021年度比
 ※5 ムラタの排出物（廃棄物 + 有価物）が循環資源化された重量割合 ※6 Internal Carbon Pricing
 ※7 Task Force on Climate-related Financial Disclosures ※8 Responsible Business Alliance ※9 Business Continuity Management

Innovator in Electronicsの波



ムラタの業績推移



1 新興地域の存在感の高まり



- 今後の人口増加と経済成長が見込まれる地域において、エレクトロニクスの普及による市場機会の拡大が期待されるとともに、生産面での存在感も高まる
- 地政学起因により、消費地周辺に位置する国々やバランス外交を行う国々への生産シフトの動きが見られるなど、業界のサプライチェーン再編が進む

2 地政学リスクの複雑化



- 大国間の対立や新興地域の台頭によってパワーバランスの多極化が進み、国際情勢がより複雑化・不安定化する
- 短期的な経済合理性だけでなく市場・競合環境の変化が起こり、有事に対する備えやサプライチェーンの安定化・複雑化を意識した対応が求められる

3 サステナビリティ意識の経済活動への組み込み



- 持続可能な社会への転換が進む中、ESG関連の規制強化への対応やステークホルダーに向けた適切な情報発信、サプライチェーン全体に対するリーダーシップの発揮がより一層求められる
- 社会価値を高めていくことが、企業の競争優位性の強化や課題解決型のビジネス機会の創出につながる

4 デジタル化による社会変容



- AIをはじめとするデジタルテクノロジーの進化により、人々の暮らしにおける利便性が向上し、社会全体へのデジタル化の普及が進む
- デジタル活用が事業活動のハイサイクル化や省力化を目指すうえで欠かせないものとなり、企業の競争力を大きく左右する

5 一質的変化— AIが切りひらくエレクトロニクスの革新



- AIの広がりにより大規模なデータ処理および大容量通信を支えるインフラとデバイスにおいて革新が進む
- リアルとバーチャルをシームレスにつなげる高速で高精度なデータ処理・通信において、さらに求められる電力と通信の効率化と安定化やセンシング技術が当社の事業機会となる

6 一量的変化— エレクトロニクス領域のコモディティ化と拡大

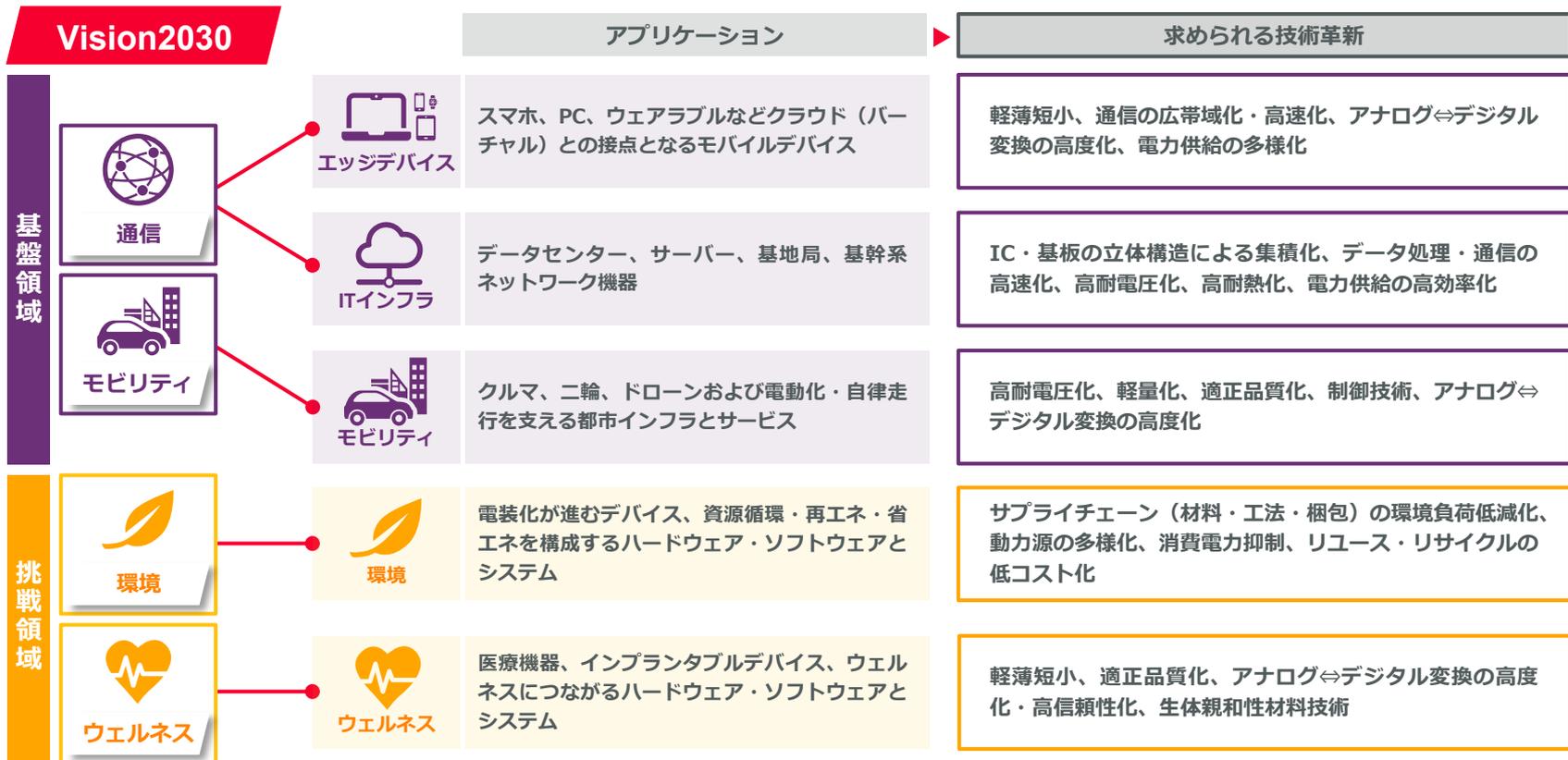


- スマートフォンにおけるハイエンドとローエンドの機能差の接近や人口増加にともなう新興地域の購買力向上などにより、ボリュームゾーンのコモディティ化が進展する
- コモディティ化にともなってエレクトロニクス領域の裾野が広がり、量的な拡大が期待される

7 資本効率改善の重要性の高まり



- 中長期的な企業価値向上を実現するうえで、継続して資本コストを上回る資本収益性を達成することが、ステークホルダーからの期待としてより一層求められる
- 資本効率の悪化は企業価値の毀損につながる。事業／製品ポートフォリオの強化とDXを着実に成果につなげ、資本効率を改善する必要がある



経済価値

売上収益

2兆円以上

営業利益率

18%以上

ROIC (税引後) ※1

12%以上

社会価値

① 環境

GHG※2排出量 (2019年度比)		再生可能エネルギー導入比率
Scope 1+2	Scope3	
2027年度: 39%減	2027年度: データの精緻化	2027年度: 55%
2030年度: 46%減	2030年度: 27.5%減	2030年度: 75%
2040年度: CN※3	2050年度: CN	2035年度: 100%
持続可能な資源利用率※4		循環資源化率※5
2027年度: 16%		2027年度: 41%
2030年度: 25%		2030年度: 50%
2050年度: 100%		2050年度: 100%

② 多様性

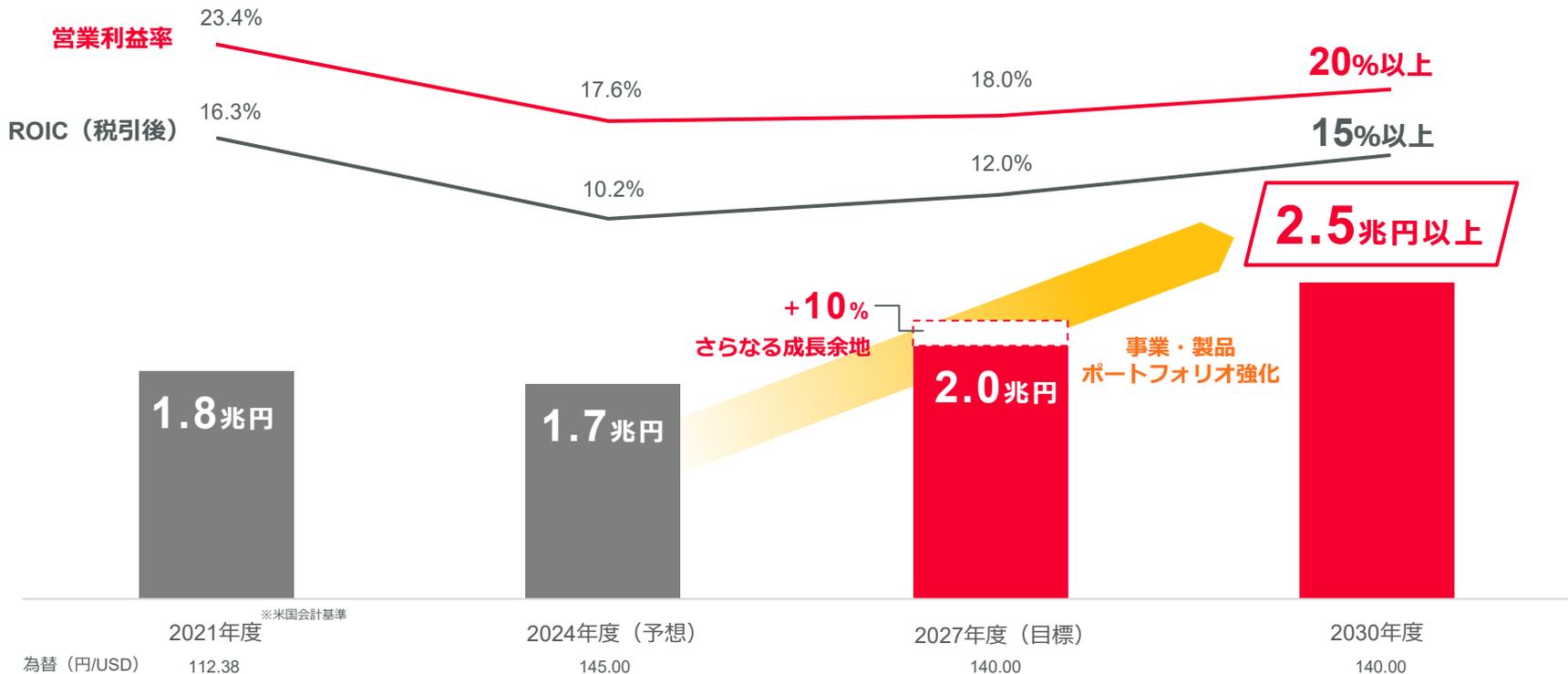
グローバル経験者数※6	女性管理職比率※7	従業員エンゲージメント 肯定回答比率
2027年度: 3年累積 1,500人	2027年度: 7%	2027年度: 71%以上
2030年度: 6年累積 3,000人	2030年度: 10%	2030年度: 76%以上

③ ES

※1 当中期方針から、開示するROICを税引前から税引後に変更しています。ROIC (税引後) = 税引後営業利益÷期首・期末平均投下資本 (有形固定資産・使用権資産・のれん・無形資産+棚卸資産+営業債権-営業債務)
 ※2 Greenhouse Gas 温室効果ガス ※3 カーボンニュートラル ※4 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合 ※5 ムラタの排出物 (廃棄物+有価物) が循環資源化された重量割合
 ※6 2025年以降に、自国以外への異動や研修・リモートアサインメントでグローバルな経験をした国内外社員の累積数 ※7 村田製作所単体

経済価値目標の考え方

- エレクトロニクスの成長機会をつかみ、2030年に向かって飛躍的な成長を目指す
- さらなる成長余地：AIによる急峻な市場拡大や2030年に向けた取り組みの強化によって、2027年時点においてもさらなる成長余地が期待される
- ポートフォリオ強化：伸ばす領域への資源配分と不採算・低収益事業の立て直しによって、ポートフォリオ経営を実践する

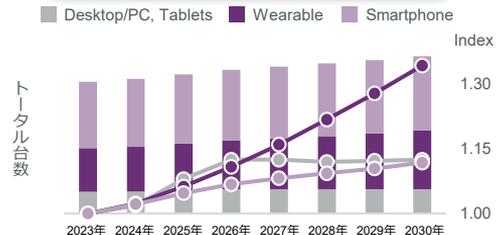


経済価値目標の考え方（中長期需要認識）

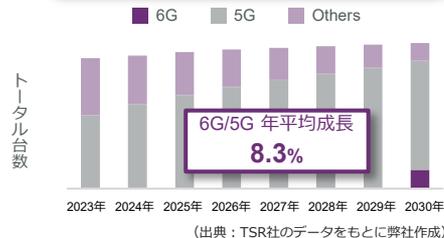
市場トレンド

エッジデバイス

エッジデバイス主要アプリケーション



スマートフォン構成比率

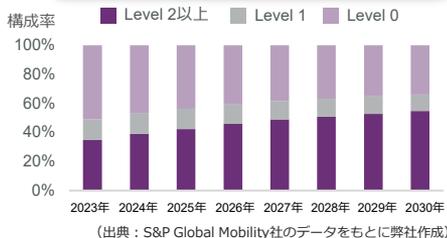


モビリティ

自動車台数

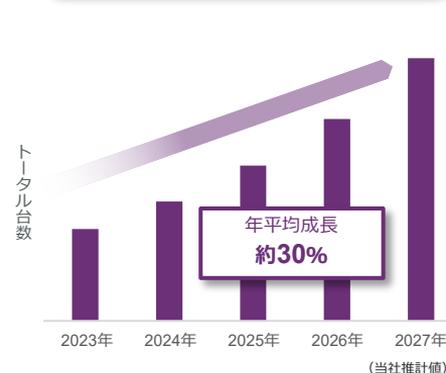


自動運転レベル



ITインフラ

AIサーバー



AI技術の進歩・データ処理量の増加にともない、AIサーバーの需要が増加。

さらなる成長余地

エッジデバイスAIの搭載による
新たな部品需要・ニーズが発生。

自律走行の高度化に向けて自動車への
AI搭載が期待される。エッジデバイス
同様、新たな部品需要・ニーズが発生。

サーバー構成要素（GPU、ASIC、メモリーなど）の高機能化にともなう周辺部品の需要・ニーズが発生。

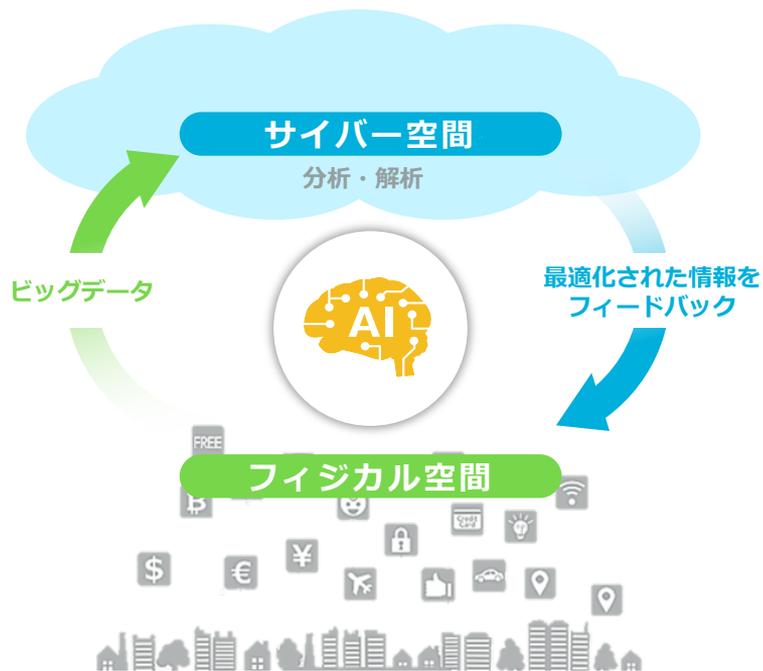
02— 中期方針2027

基本方針①

AIがドライブするエレクトロニクスにおける
飛躍的な成長

2030年の世界観に向けて

2030年の世界観



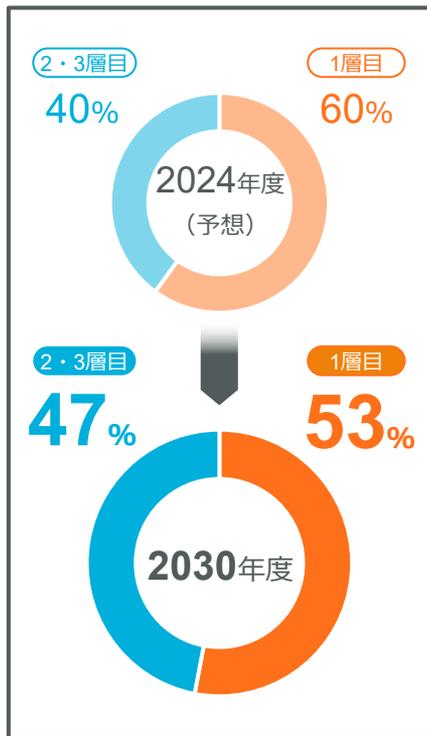
ムラタの事業機会



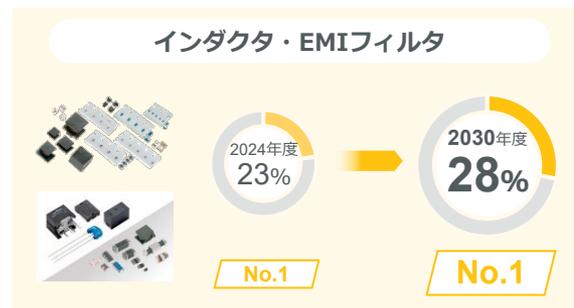
事業構成と成長目標

- 全事業ターゲットセグメントでのGlobal No.1のポジションを目指す

事業構成

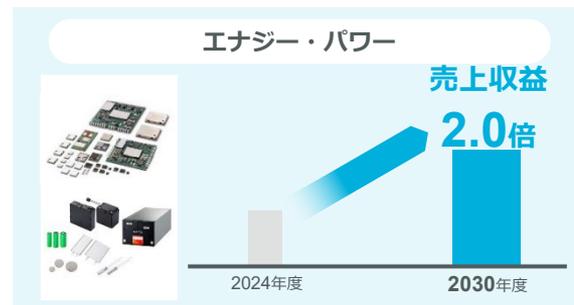
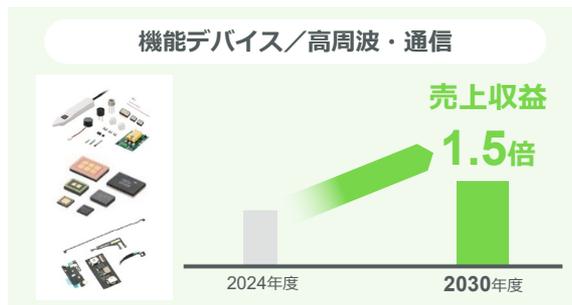


シェアNo.1を確立する領域※



※シェアは当社推定値です。また市場や用途により異なります。

高い売上成長を目指す領域



		エッジデバイス	モビリティ	ITインフラ
1層目	コンデンサ 広がり続ける需要機会をつかみ、 圧倒的なコンデンサ業界No.1として成長し続ける	◎	◎	◎
	インダクタ・EMIフィルタ 信号回路での競争力強化と技術革新が進む 電源回路での事業立地拡大により成長する	◎	☆	☆
2層目	機能デバイス／高周波・通信 通信・センサの差異化技術を追求し、ターゲット セグメントにおけるシンカと顧客価値の増大を目指す	☆	☆	○
	エネルギー・パワー 内部構造改革による競争力向上と電源回路に おける技術革新を推進する	○	○	☆

◎ : No.1シェアを維持、さらなる強化を図る領域

☆ : セグメントNo.1を拡大する領域

○ : 事業立地を確立する領域

- 広がり続ける需要機会をつかみ、圧倒的なコンデンサ業界No.1として成長し続ける

需要機会																		
	機会	求められる製品																
エッジデバイス 	今後のオンデバイスAI機能の強化によって、エッジデバイスの再成長にも期待 <table border="1"> <tr> <td>スマートフォン</td> <td>1,000~1,400</td> </tr> </table>	スマートフォン	1,000~1,400	<ul style="list-style-type: none"> ● 小型 ● 大容量化 														
スマートフォン	1,000~1,400																	
モビリティ 	自動車のADASやxEVの成長によって高性能MLCCの員数増加 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ICE</th> <th>BEV</th> <th>PHEV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Powertrain</td> <td>300-500</td> <td>2,000-2,500</td> <td>2,500-3,000</td> </tr> <tr> <td>ADAS(Lv2/3)</td> <td colspan="3">1,500-3,000</td> </tr> <tr> <td>ADAS(Lv4/5)</td> <td colspan="3">3,000-5,000</td> </tr> </tbody> </table>		ICE	BEV	PHEV	Powertrain	300-500	2,000-2,500	2,500-3,000	ADAS(Lv2/3)	1,500-3,000			ADAS(Lv4/5)	3,000-5,000			<ul style="list-style-type: none"> ● 高信頼性 ● 大容量化
	ICE	BEV	PHEV															
Powertrain	300-500	2,000-2,500	2,500-3,000															
ADAS(Lv2/3)	1,500-3,000																	
ADAS(Lv4/5)	3,000-5,000																	
ITインフラ 	クラウドAIが普及することでAIサーバーを中心にITインフラ向けの需要が成長 <table border="1"> <tr> <td>サーバー ※Baseboard</td> <td>1,800~2,500</td> </tr> <tr> <td>AIサーバー ※Baseboard +AIアクセラレーター×8</td> <td>10,000~20,000</td> </tr> </table>	サーバー ※Baseboard	1,800~2,500	AIサーバー ※Baseboard +AIアクセラレーター×8	10,000~20,000	<ul style="list-style-type: none"> ● 高信頼性 ● 大容量化 												
サーバー ※Baseboard	1,800~2,500																	
AIサーバー ※Baseboard +AIアクセラレーター×8	10,000~20,000																	

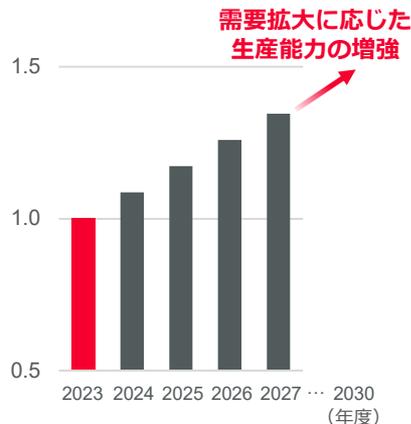
※員数は当社推定値です。また、上記は1台当たりの所要数であり、当社製品の使用数ではありません

圧倒的No.1としての競争戦略

- 各成長領域でトップシェア
- 研究開発体制の拡充と各成長領域への先端製品の投入
- 業界最大の生産能力、強靱なグローバルSCM体制、高い製品品質によって最も信頼される供給を提供
- 汎用領域での徹底的な生産性向上
- 社会・お客様の期待に応える環境対応力強化
(製品の小型化、生産プロセスでの環境負荷低減など)

生産能力計画

Index:2023=1



直近での生産能力の増強



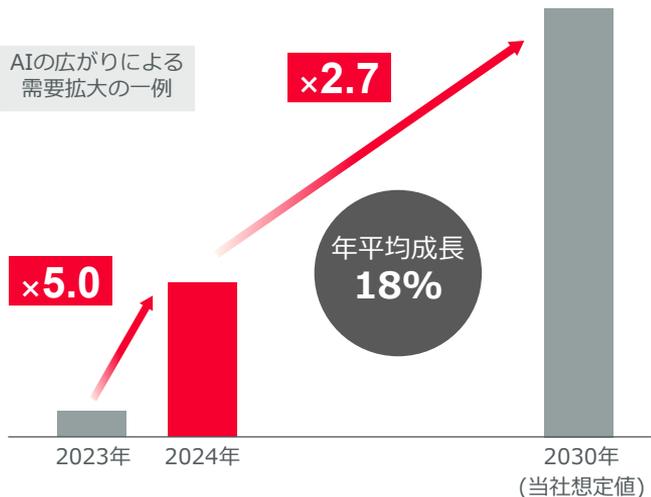
AI需要の拡大

需要機会

コンデンサ需要の拡大

- AIの広がりの中で、足元ではサーバーへの展開が需要拡大を牽引
- AI機能搭載のサーバーは演算処理に必要なパワー(TDP：熱設計電力)が大きく、スペースの制約から、小型大容量のニーズが高まっている

AI機能搭載のサーバー向けコンデンサ需要見込み(数量ベース)



競争戦略

AI領域進展に寄与する当社の技術・商品力

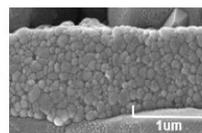
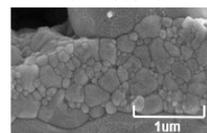
- 小型大容量化は、誘電体層の薄層技術が重要。当社は超微粒子化技術と高密度かつ均質分布させる加工技術で薄膜化を実現
- 業界をリードした小型大容量の商品力(高品質・高い生産能力)で進展に寄与

大容量(10 μ F以上)

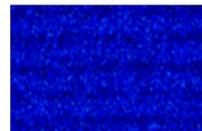
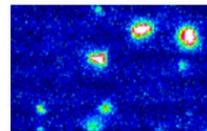


小型大容量品を実現する薄層技術

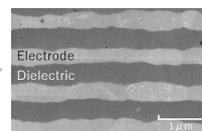
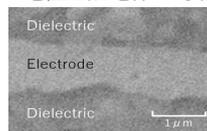
<超微粒子化技術>



<均一分散技術>



<電極と誘電体の薄層化>



小型大容量品の変遷(6.3V以下)



AI領域の成長余地【エッジデバイス】

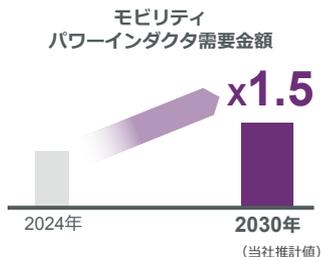
- ・ 演算処理の高さにより半導体が必要な電力が高まる
- ・ エッジ端末側のスペース制約から小型大容量のニーズは更に高まると予想

- パワーインダクタを中心に新たなニーズと需要拡大機会を捉える

モビリティ需要の拡大

需要機会

- 自動運転技術の進展により、車載ネットワークの高速化とEthernetの搭載が増加。
- ADASやIVIシステムの性能向上と搭載数の増加により、信号回路や電源回路用インダクタの需要が増加。



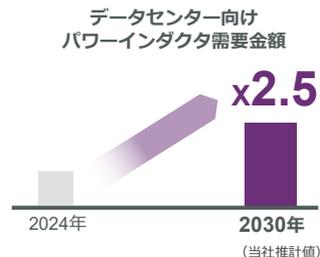
競争戦略

- 小型・高性能を両立したコモンモードチョークコイル・PoCフィルタで車載ネットワークシステムの進化に貢献する。
- ムラタの強みが活かせる小型領域で高信頼性かつ低損失／大電流対応のパワーインダクタを提案する。また、中型サイズへのラインアップ拡充によりパワーインダクタの対象領域を拡大する。

データセンターでの新たなニーズ

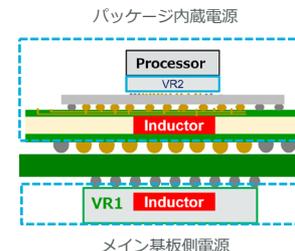
需要機会

- 次世代の成長市場であるデータセンター市場を中心に消費電力が急増。
- 電力効率を最適化し、データセンターの省電力化に貢献する。



競争戦略

- xPUパッケージの内蔵電源
ムラタの小型・高密度実装技術を活用しIVR用薄型パワーインダクタを開発する。
- xPUを実装するメイン基板側の電源
TLVR回路等にアレイタイプ、カップルドインダクタなど低インダクタンス／大電流対応パワーインダクタを提案する。



新技術：XBAR

需要機会

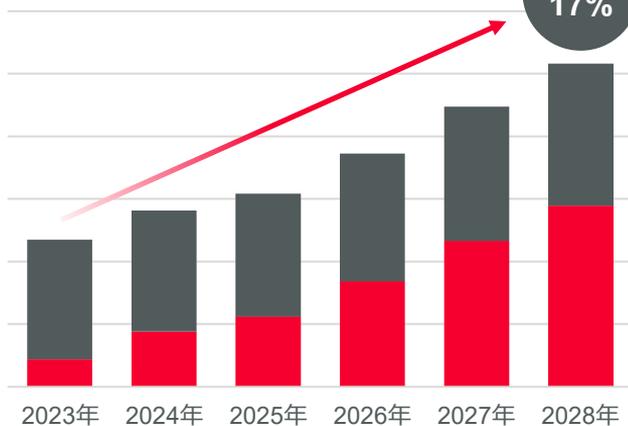
画期的な独自素子技術

- クラス最高の帯域幅と減衰量で、高度化するワイヤレス通信要件*のニーズを充足

Over-3GHz Forecast

■ WiFi 6E & 7 ■ Cellular

年平均成長
17%



(出典：TSR社のデータをもとに弊社作成)

* 「高周波数」「広帯域」「低ロス」「高減衰」「高選択性」

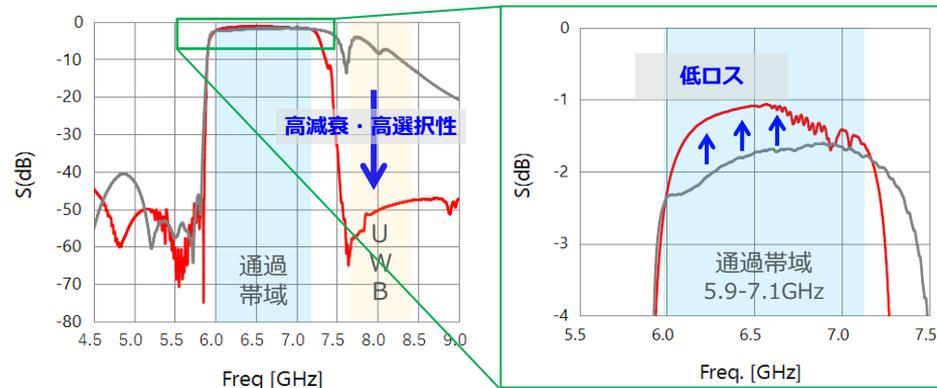
競争戦略

次世代通信に必須となる技術

- 6G時代を見据えたさらなる高周波領域への対応
- モビリティ市場に向けた素子・封止技術の開発
- モジュールに適した小型素子の開発とラインアップ拡充

WiFi 6E / 7 向けフィルタ

■ XBAR ■ BAW

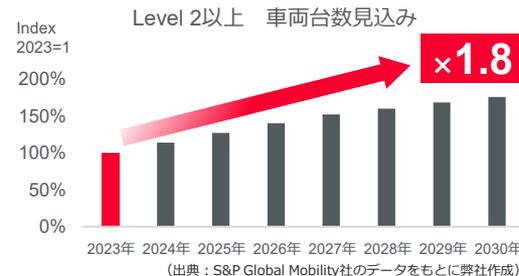
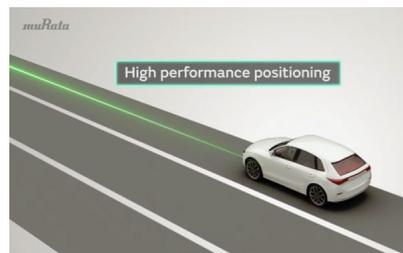
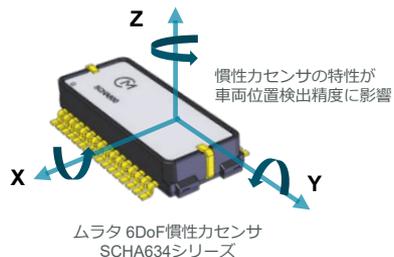


MEMS慣性力センサ

自動運転技術の進化、安全とその普及を支える慣性力センサの提供

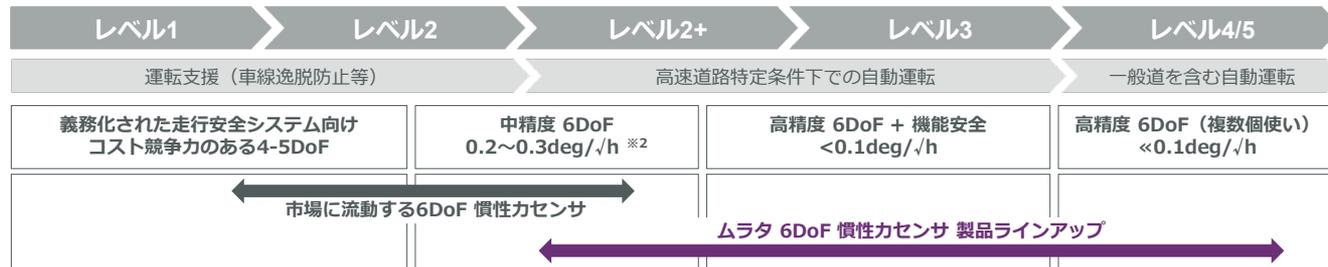
需要機会

- 自動運転機能、特にレベル2+以上の車両台数の増加
- 自動運転車両の走行実績拡大にともない、慣性力センサとGNSSを主とする車両位置検出の高精度と高信頼性の重要性の高まり



競争戦略

- 業界トップクラスの性能 (低ノイズと出力安定性)
- 自動車向けの信頼性および機能安全の規格準拠
- 新たな6DoF※1 慣性力センサの市場投入を計画しムラタカバー領域を拡大



※1 6DoF (Degree of Freedom) : 3軸加速度センサ+3軸ジャイロセンサ ※2 慣性力センサの代表特性であるアングルランダムウォーク (deg/√h)

AIボード（アクセラレータ）用電源

需要機会

- AI技術の普及、それにとまなう情報処理量の増加により、AIサーバーの需要が増加
- 電力量の増加にとまない、電源商品に求められるニーズ・トレンドも変化

対象製品



プライマリ電源
(中間バス電圧用電源)



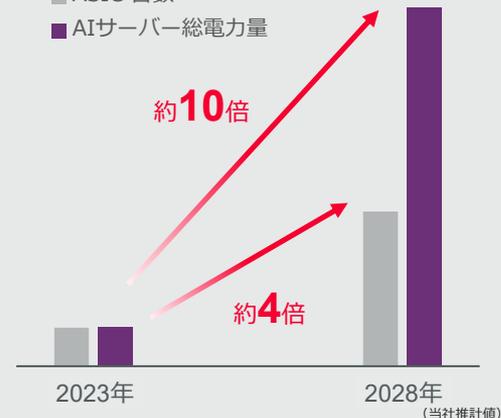
セカンダリ電源
(xPU用電源)

競争戦略

- 低背／高放熱構造の実現により、AIボードの高電力密度・高効率化に貢献
- AC入力からxPU（ASIC）への電源供給まで、トータルソリューションサポート
- 中長期的電力トレンドを見据えた先行技術開発により、タイムリーに商品を提供

AIサーバー向けトレンド

- ASIC 台数
- AIサーバー総電力量



- AI市場の急速な成長による電力量の増大が課題
- ムラタ電源による高効率化ソリューションの提供により、電力量の低減に貢献

事業機会としての挑戦

Challenge 1

環境

エネルギーを含む環境問題解決に必要となるイノベーションを事業成長につなげる



Challenge 2

ウェルネス

安全・安心を基盤とした新しい豊かさの追求に貢献するイノベーションを事業成長につなげる



ビジネスモデルとしての挑戦

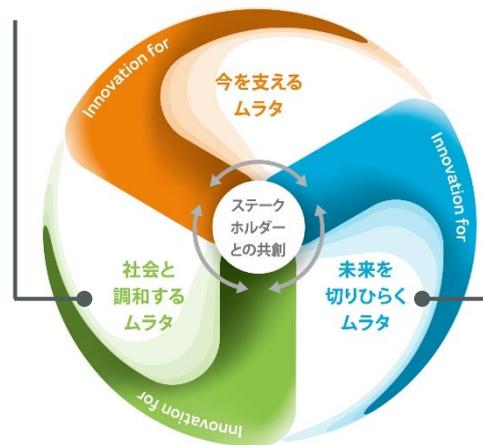
Challenge 3

3層目事業

ハードだけでなく、ソフト・ソリューションも組み合わせた価値提供

“社会と調和するムラタ”として

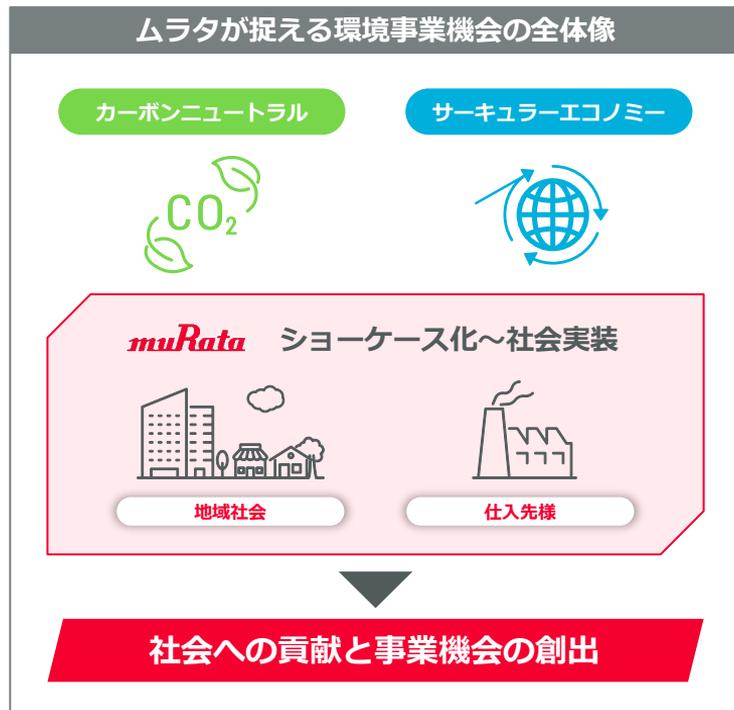
事業オペレーションによる環境負荷低減の取り組みをショーケース化し、事業機会につなげる



“未来を切りひらくムラタ”として

部品の枠を超えたイノベーションによる事業のスケール化を目指す

社内／地域実証を通じたショーケース化～社会実装により、 社会価値と経済価値の好循環を目指す



カーボンニュートラル 電池事業

パワーツール市場向けに加え、ESS市場での価値提供と環境負荷低減への貢献

保有する強み

- 高信頼性・長寿命

事業機会へのアプローチ

- コスト競争力の向上
- 保有技術の社内活用・実証を通じたショーケース化



サーキュラーエコノミー P-FACTS*

※ PIECLEX Fabrics Composting Technology Solution

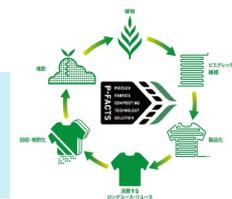
植物由来成分繊維「PIECLEX」の堆肥化までの
循環インフラ構築による事業創出

保有する強み

- 植物由来のポリ乳酸原料の使用により石油由来繊維に比べCO₂総排出量を削減
- 微生物によって分解される生分解性を保有

事業機会へのアプローチ

- パートナー企業、自治体などとの共創により循環インフラを構築



カーボンニュートラル パートナーと協働した再エネ・省エネソリューション提供

外部との共創によりサプライチェーン全体での低炭素化に貢献

保有する強み

- 社内実証取り組みで蓄積したデータおよび知見、基盤領域の顧客層から得た確固たる信頼、IoTなど先行3層目取り組みの立地

事業機会へのアプローチ

- パートナー企業のCO₂見える化サービスと、自社の省エネ・再エネソリューションの組み合わせによる価値提供



ムラタらしい医療・ヘルスケア機器の展開



ムラタ CPAP MX

閉塞性睡眠時無呼吸症候群の成人患者の呼吸を補助する医療機器。

主要パーツを自社設計することで、薄型・小型でありながら幅広い患者様に対し最適な呼吸制御による治療効果・快適性を実現し、どこでも快適に使用できるCPAP装置を提供。



Moni-Patch 深部体温センサシステム

術前・術中・術後まで連続的に使用できるワイヤレス深部体温を測定する医療機器。自社独自のアルゴリズムとサーミスタ（温度センサ）を使用することで侵襲性が低く患者様と医療従事者様の負担を軽減する深部体温計を提供。

ムラタらしさの源

1. **ダウンサイジング技術、センシング技術、通信技術、流体制御技術といった基幹技術**
2. **独自性ある高品質なモノづくりの実現**
3. **製品を通じて、安全性・効率性・利便性を追求したイノベーション創出**

※ 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。

3層目事業

確実に増えてきた**好事例**をスケール化につなげる

2030年度 ▶ 売上収益 **1,000億円**

ショーケース化によるマーケットアウト



作業者安全
モニタリング
システム



effinos



無線センシング
ソリューション



PIECLEX



スケール

独自の基盤を確立
(事業の“規模”を拡大させる)

社会実装

価値の検証
(事業の“質”を確認する)

創発

社会課題解決の創出
(事業の“タネ”を増やす)

中期方針2024

▶ **中期方針2027** ▶

▶ 中期方針2030



Innovator in Electronicsであり続けるために

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。

NEW



ロボティクス



光/半導体



環境



次世代通信/6G



生体エレクトロニクス

NEW



スペース

「備えプロジェクト」

従来の枠組みにとらわれずに
幅広い可能性を見出すべく、挑戦し続ける

社会課題への貢献

モノづくり力の強化①

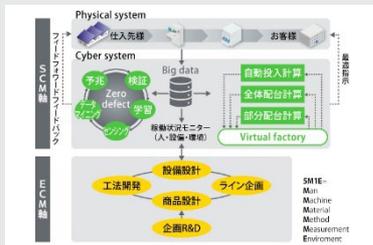
① DX/スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上

- 大量生産でありながら、多品種/変種変量にも強い柔軟なモノづくりの実現
- スマートで高効率なすり合わせ技術の進化

コスト競争力の向上と資本効率向上

デジタルを活用したSCM/ECMでの変革

- SCM軸の量産データ活用とデジタル化によるECM軸の効率的なすり合わせにより、新商品・革新プロセスを早期創出
- AIやIoTを活用したCPS※によりリアルタイムな不良品・生産ロスの未然防止と真因の根本解決
- 流れ化と柔軟な自動化により高効率な多品種・変種変量生産を実現



※ Cyber Physical System

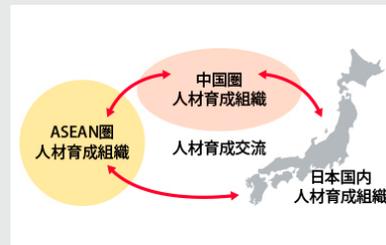
② 海外生産拡大によるコスト競争力・供給力の強化

- 日本での生産年齢人口減少やさらなる需要拡大に備えたDXや柔軟な自動化による少人化の実現
- 地域ごとの海外人材育成の強化

海外工場の生産の質・量双方の向上

海外人材の育成

- 60%以上の生産高を持つ国内工場の高い技術・改善力により、先端新商品を早期に立ち上げ、海外工場への手厚いサポートを行ってきた
- グローバルに事業を発展させ、コスト、高品質など競争力を持った製品を提供し続けるため、地域ごとの海外人材育成の強化によりモノづくり力向上を加速し、海外工場の生産の質・量双方の向上を目指す

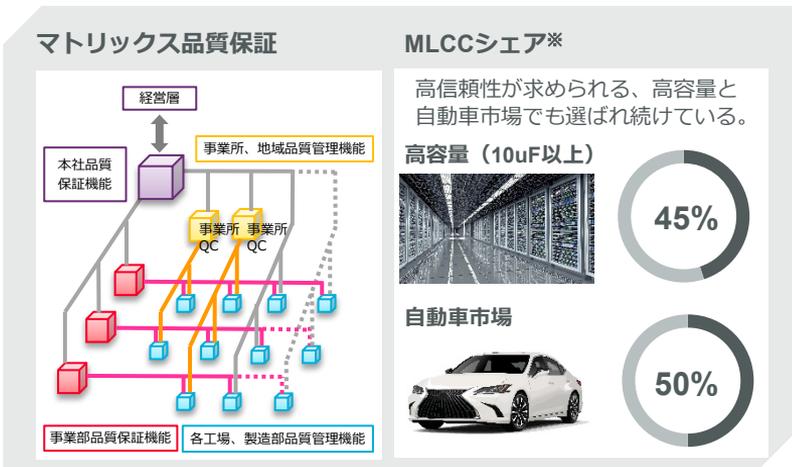


モノづくり力の強化②

③ お客様に選ばれ続けるための品質価値提供

- 源流管理／継続的改善／未然防止を軸としたムラタ品質マネジメントシステム
- 全機能（経営層～現場）参画による品質つくり込み
- 法令遵守のみならず企業倫理や社会規範の遵守

マトリックス品質保証による顧客信頼の獲得

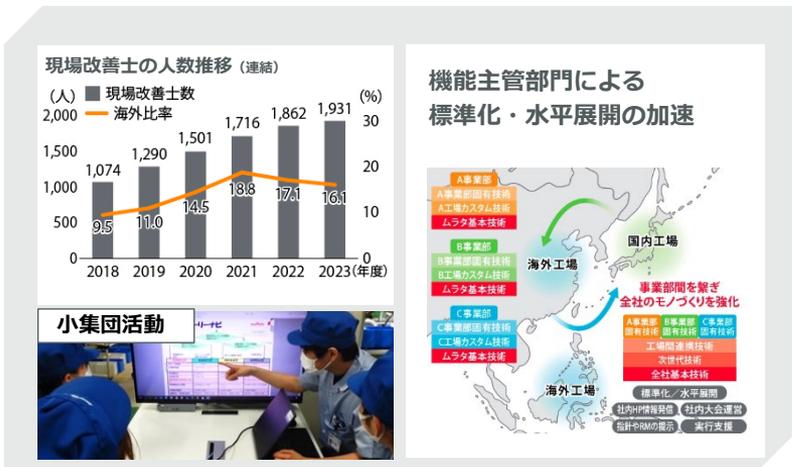


※シェアは当社推定値です。また、市場や用途により異なります。

④ 全体性と自律性が調和したモノづくり現場の実現

- 損益責任を担う製造部の、自律的な品質やコストの改善取り組みが競争力強化を支えている。
- 自律的な取り組みから生まれたベストプラクティスの標準化・水平展開を促進する。

自律と連携によるモノづくり力強化



02— 中期方針2027

基本方針②

持続可能な事業プロセスの追求

自然と調和するエレクトロニクス

- ムラタは「高い目標を掲げ、真摯に実行する」姿勢で、軽薄短小・高効率を追求した製品の供給や、持続可能な事業プロセスを通じた環境負荷低減の取り組みを進め、事業成長を遂げてきた
- これからは、「気候変動対策」と「資源循環」の2つを主要テーマに取り組みを進化させ、クリーンなエネルギーの利用と資源循環を進める。そして、主体性を持った働きかけによって、ともに取り組む仲間を増やし、自然と調和するエレクトロニクスの実現に貢献する

軽薄短小と事業成長



<p>1980</p> <p>社長方針 「省資源・省エネ時代に対応した商品の増産・拡売」</p>	<p>1994</p> <p>Innovator in Electronics 制定</p> <p>イノベーターの3つの主体性の1つ： 「環境や社会に対してムラタがより良い方向に働きかける主体性」</p>	<p>2003</p> <p>国内廃棄物ゼロエミッション※1達成</p> <p>ゼロエミッションを達成</p>	<p>2007</p> <p>モデルフォレスト運動 日本実践第1号 「ムラタの森」 森林保全活動開始</p>	<p>2013</p> <p>野洲事業所 第1号メガソーラー設置</p>	<p>2020</p> <p>RE100加盟※2</p>	<p>2021</p> <p>CDP Climate 最高評価 Aリスト 初選定</p>	<p>2023</p> <p>グローバル6拠点 再エネ100%達成</p>
---	---	--	---	---	-------------------------------------	---	--

※1 中間処理後の残さ等も含め、埋立てる廃棄物をゼロにすること
 ※2 国際 NGO 「The Climate Group」が運営する、世界で影響力のある企業が再生可能エネルギー100%を目指す国際イニシアティブ

気候変動対策の強化： RE100達成年度の前倒しおよびカーボンニュートラル宣言を決定

- 「持続可能な地球環境の実現」に向け、
ステークホルダーとの共創によってイノベーションを起こし、自社事業および社会に広げていく

中長期目標 (太字が新目標)

GHG^{※1}排出量 (2019年度比)

Scope1+2

2027年度：39%減
2030年度：46%減
2040年度：カーボンニュートラル

GHG排出量 (2019年度比)

Scope3

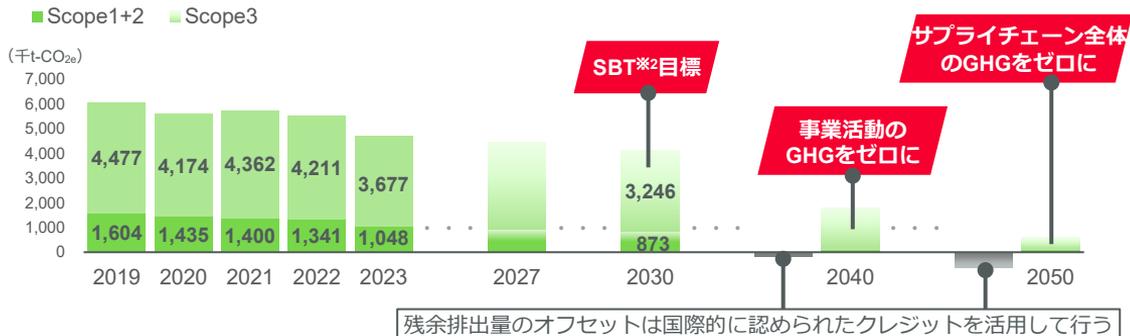
2027年度：データの精緻化
2030年度：27.5%減
2050年度：カーボンニュートラル

再生可能エネルギー導入比率

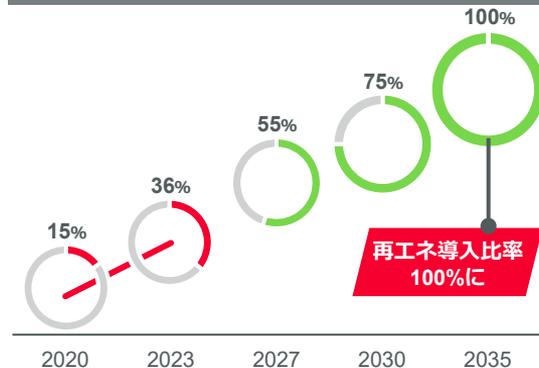
2027年度：55%
2030年度：75%
2035年度：100%

前 中計からの変更点：
・2030年度50%から引き上げ
・2050年度から2035年度に前倒し

GHG総排出量の推移と目標



再エネ導入比率



※1 Greenhouse Gas 温室効果ガス ※2 Science Based Targets 温室効果ガス削減の長期シナリオに対し、定量的に準拠した科学的な目標

RE100に向けた再エネ施策紹介

- RE100達成の前倒しに向け、多様な手法で再エネ導入をさらに加速

再エネ100%利用拠点 6拠点

- 金津村田製作所
- みなとみらいイノベーションセンター
- 仙台村田製作所
- 伊勢村田製作所
- Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.
- 村田新能源（中国無錫）



リチウムイオン二次電池「FORTELION」を採用した蓄電池システム
(金津村田製作所)



太陽光発電システム
(Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.)



カーポート型太陽光発電設備
(伊勢村田製作所)

再エネ導入済み25拠点以上

敷地外からの再エネ調達

- 三菱商事株式会社、株式会社レノバと最大200GWh/年のV-PPAを契約し、調達を開始
- ムラタの主要拠点が集中するエリアで消費電力の約半分の再エネ調達を目指し、系統電力会社（中国電力・北陸電力）とのP-PPA契約締結、調達開始



V-PPA 太陽光発電設備設置の様子

再エネ電力契約

- 国内外の系統契約の再エネ化への注力：
 - ・ フィリピンの地熱由来電力契約
 - ・ 中華圏の風力・太陽光由来電力契約
 - ・ 国内の水力由来電力契約

敷地内での再エネ発電

- 拠点内には太陽光発電設備を屋根・壁面・野建て・カーポートなど可能な限り設置し、蓄電池や自社ソリューション「efinnos」を組み合わせた最大効率化を図る

efinnos

発電および消費電力予測により再エネ比率向上が可能なシステム



ハクイ拠点 地元の高専生によるデザインラッピング蓄電池完成お披露目会の様子

カーボンニュートラルに向けた低炭素化 施策紹介

● サプライチェーン全体での脱炭素を目指し、社内外のさまざまなステークホルダーを巻き込みGHG削減施策を実行

自社の消費エネルギーの最小化

- ムラタグループ全体の拠点において、毎年目標を定めた省エネ施策の立案・実行（年間約500の施策、4-5万t-CO₂相当の効果）
- 施策展開を促進するため、社内制度の充実
 - ・ サステナビリティ投資枠制度
 - ・ インターナルカーボンプライシング制度
- 自社技術を活用した省エネソリューションの開発



環境負荷低減ソリューション
工場排ガス処理用耐熱セラミック触媒

クレジットファンドへの出資

- 高品質のカーボンクレジットの獲得を目的として、Apple社が主導するRestore Fund（運用はClimate Asset Management (JV)）の拡大に最大30百万米ドルを出資。サプライチェーン全体で回避できない残余排出量のオフセットを狙う



スペインにおけるカバークロッププロジェクト（CAM提供）

サプライチェーン全体の低炭素化

- Scope3の大部分を占めるカテゴリ1へのアプローチ
 - ・ 仕入先様200社以上に向けた説明会の実施
 - ・ 重要仕入先様へのヒアリングおよび1次データご提供の協力を依頼
- 物流にともなうGHG排出量の削減施策
 - ・ モーダルシフトの本格運用
 - ・ 梱包材の軽量化
- サプライチェーン全体のGHG排出量の見える化から削減施策まで一気通貫で取り組みを強化

■ カテゴリ1	2,148
購入した製品・サービス	
■ カテゴリ2	597
資本財	
■ カテゴリ11	306
販売した製品の使用	
■ カテゴリ3	227
Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	
■ カテゴリ4	221
上流の輸送・配送	
■ その他	178



循環型社会の実現に向けたムラタのチャレンジ

- ステークホルダーとの共創により、人々が自然と共生し心豊かに過ごせる循環型社会の実現を目指す

	2021年度 実績	2023年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標	2050年度 目標
持続可能な 資源利用率※1	約15% ※2	約15% ※2	16%	25%	100%
循環資源化率 ※3	36.0%	39.6%	41%	50%	100%

※1 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合
 ※2 リサイクル率の一般公開情報を活用しているため推定値である
 ※3 ムラタの排出物（廃棄物 + 有価物）が循環資源化された重量割合

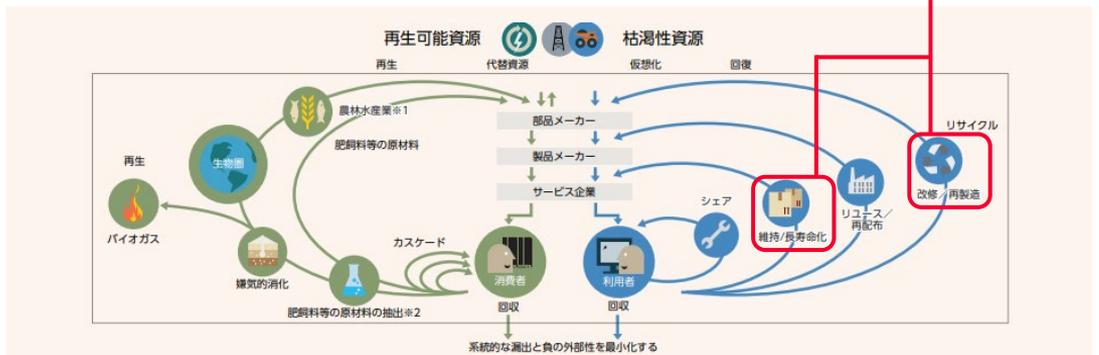
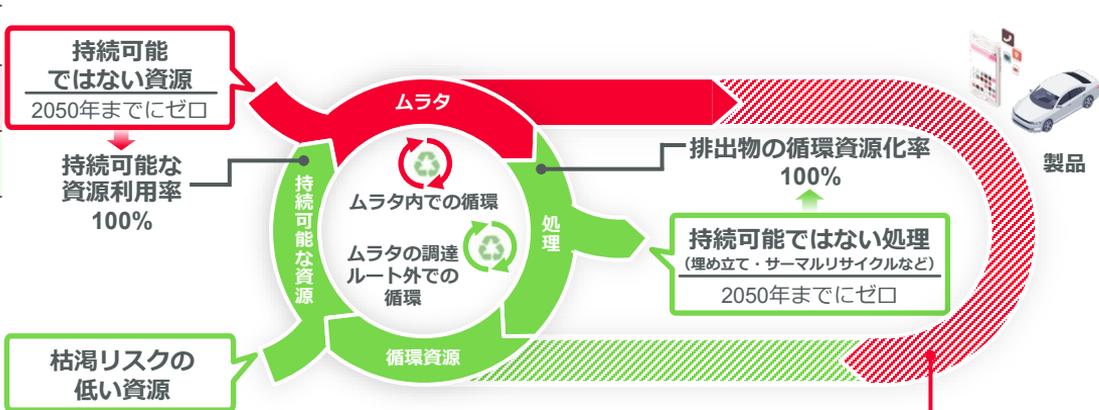
ムラタが目指す資源循環の取り組み

【中期方針2024】

- 「廃棄物量の削減」に加え、新たに「資源の循環」に挑戦
 - ① 社外パートナーと共創し、新しい資源循環の仕組みづくりに着手
 - ② ムラタの資源循環レベルを数値化

【中期方針2027】

- 顕在課題を解決し、循環スキームの土台固めに注力する
- ムラタの技術力と各機能が高度に連携したモノづくり力の掛け合わせでイノベーションを起こし、さらなる部品の軽薄短小・高効率・長寿命化を実現する



出典：「butterfly diagram」 Ellen Macarthur Foundation, 2013

循環型社会の実現に向けたムラタの取り組み

- 次期3カ年で土台固めに注力し、2030年度に向けてプラスチック水平リサイクル※のスケール化を目指す

社外パートナーとの共創

- 業界を超えた連携で使用済みプラスチックの水平リサイクルスキームを構築し、技術開発や効果検証を進める

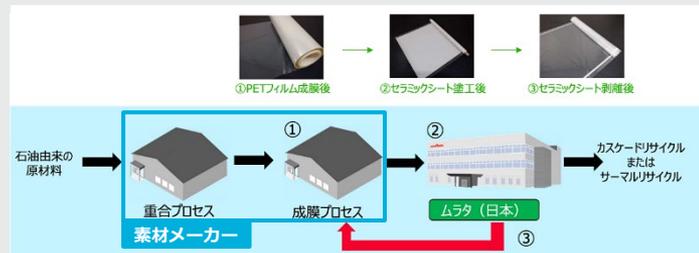
株式会社オールプラスジャパンへの出資

2024年9月時点



PETフィルム水平リサイクルのスケール化

- 積層セラミックコンデンサ（MLCC）の製造工程で使用するPETフィルムの水平リサイクル量を増やし、さらなるスケール化を目指す



リサイクル工程：残った誘導体や表面コートなどの残さ物を取り除く

データ品質の向上

- データ品質を向上し、PDCAサイクルの改善を目指す

【取り組みの方向性】

- サプライヤー等の社外パートナーとの連携
- 各機能部門や各事業部門との連携
- 重量データおよびリサイクル材使用率の把握
- デジタル活用による既存システムの改善

※使用済みのプラスチックをアップサイクルを含めた同等品位以上のプラスチック製品として循環利用すること

- 安定的な製品の供給のため、適正な在庫政策と、サプライチェーンの強靭化を高めていく。

製品別 生産拠点（一部製品）



- コンデンサ（6拠点）
- インダクタ・EMIフィルタ（14拠点）
- 機能デバイス（9拠点）



強化の方向性

組織連携

- 自律分散型組織運営の強化
- 製品・エリアでの拠点間ネットワーク強化

調達

- 重要資材のマルチベンダー化や仕入先様のBCM構築把握

サプライチェーン 各段階での備え

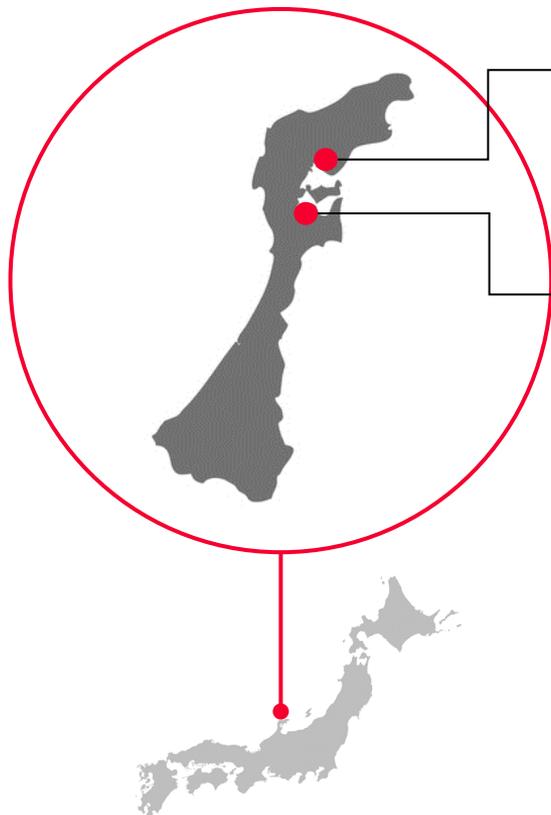
生産

- 生産リードタイムとBCM構築を考慮した在庫保有

物流

- 複数の物流拠点（東京、大阪）、在庫保有

安心感を持っていただくための分散した生産体制の構築



穴水村田製作所

- 本社関係部門や近隣大型拠点など全員の復興・復旧を支援する姿勢と行動
- 生産拠点とは別の場所で在庫を保有、出荷の継続
- 代替生産スペースの捻出

ワクラ村田製作所

- 被災工場では復旧工事に専念
- 他拠点での代替生産検討～出荷の再開 **(15日間で出荷を達成)**

達成の要因

- 自律的に行動、実践する風土
- 生産工場の分散、生産設備の分散保有、幅広い生産拠点ネットワーク
- 各事業所・工場での日常的なBCM活動の実践

02— 中期方針2027

基本方針③

経営資本の中核である人・組織力の強化

- 究極的にはすべてをデジタルツイン化し、サイバー空間で現場（フィジカル空間）をリアルタイムで再現、最適化した計画を即座に実行するハイサイクルプロセスを構築することで、現場力を強化し、CSとES※の向上を目指す。



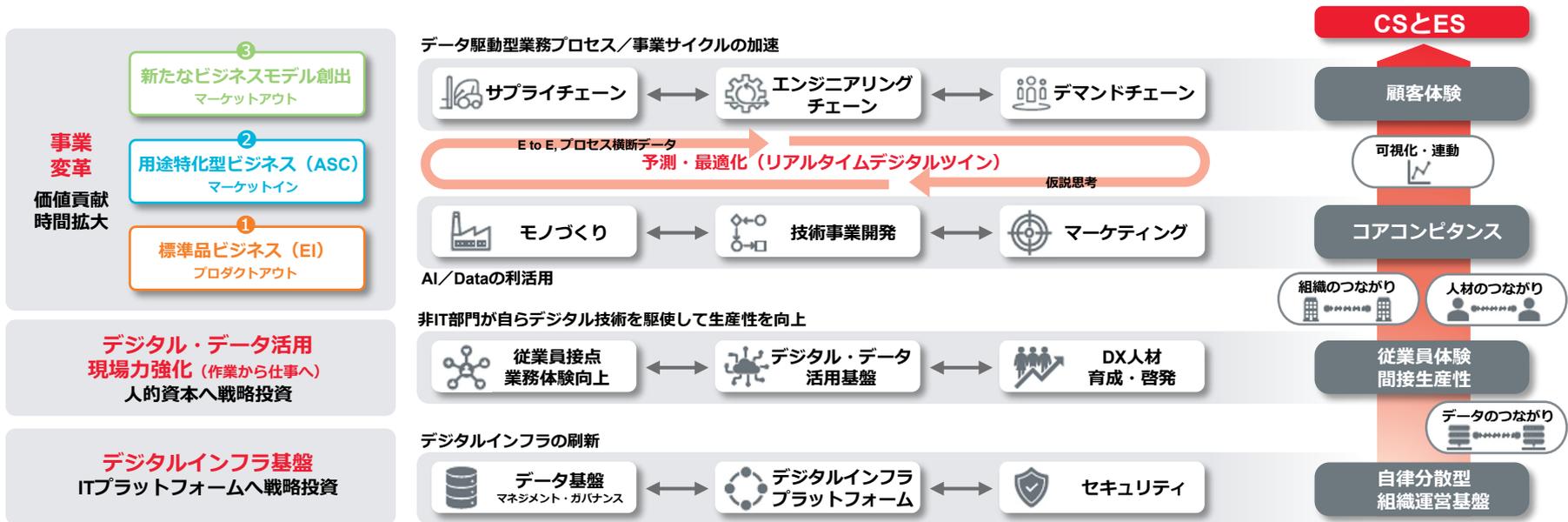
デジタルツインの構築により

- どこで何が起きているのか俯瞰的に把握
- データとノウハウ、AIの組み合わせにより、サイバー空間で導かれた対策を即座に実行
- 現実の制約によって試行できない仮説も、仮想世界でシミュレーションし、事前にリスクを把握・対策準備し、意思決定・実行が可能
- IoT、5G、AI、VRなどの技術活用を加速させることで、サイバー空間を通じて、拠点をまたがる運営、ロボットへの効率的な学習など、現場変革を進める大きな武器となる

※CS (Customer Satisfaction) : お客様が認めてくださる価値を創造し、提供し続けること
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

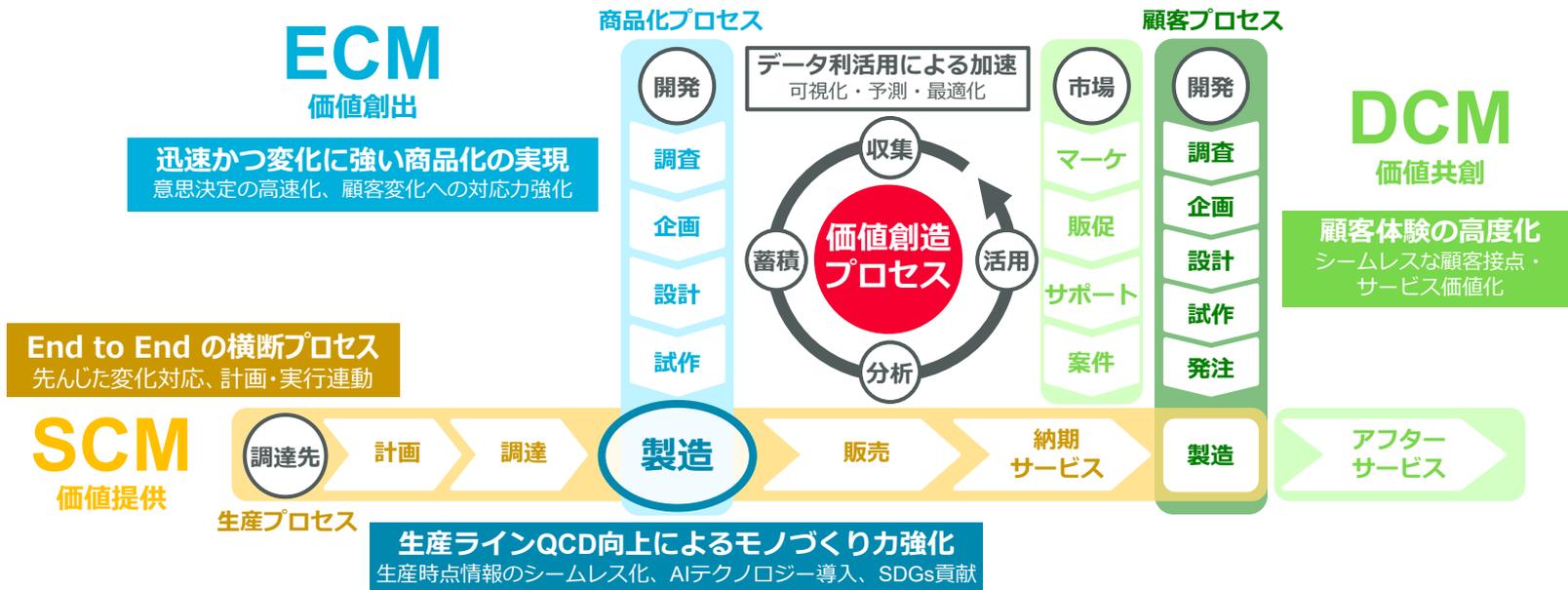
DX 取り組みの全体像

- 経営情報と現場情報、お客様や仕入先様の情報までデータをつなげ、現場・担当者が経営目標・全体データを認識して行動変化すること。それが自律分散型組織運営につながる。
- データの利活用を進め、作業から仕事への時間価値を提供し、業務本来の目的やお客様に向き合う時間を増やすことで、CSとESの最大化を図る。



ムラタのバリューチェーンをコアコンピタンスに昇華し、社内外で価値を創造する

- デジタル技術・データ活用が進展し、顧客プロセスのデジタルツイン領域が拡張していく。
- ムラタの内部プロセスをデジタルを使って変革することで、さまざまなデータ提供や即時更新などが可能となり、顧客接点・サービスの強化につながっていく。



基幹のオペレーションと
システムの再構築を
経営課題として取り組む

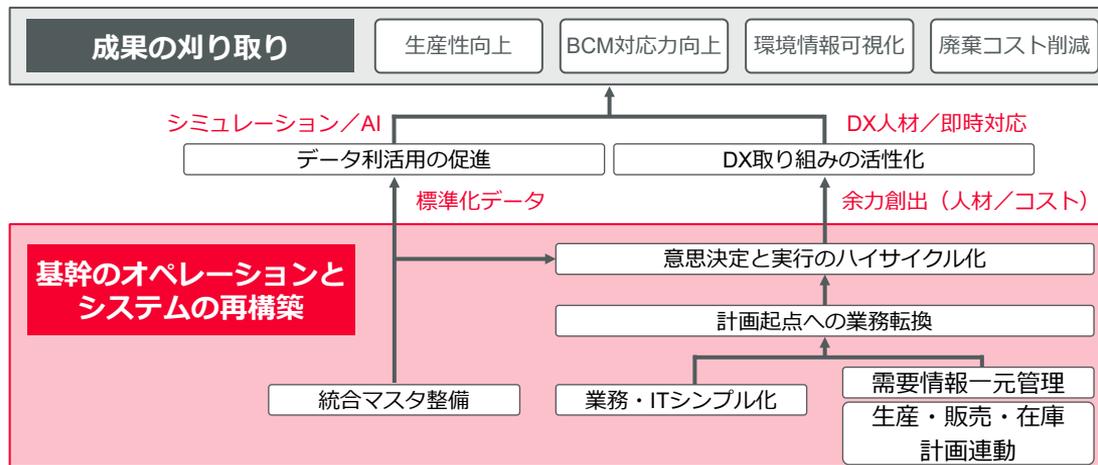
重視すること

- 現在やっていることを検証なく前提条件としない
「顧客価値につながる、強み」なのか、
「単なる慣習」なのか見極める
- 業務とITが**“同じビジョンとKPIを持って”**実現していく

求められていること

1. 変化対応力強化
2. コスト最適化
3. 持続性のある
業務・IT基盤整備

実現したい変革のメカニズム



Vision2030実現に向けた個・組織のグローバルビジョン

- Global No.1部品メーカーをめざし、イノベーションにあふれる個と組織へ変容していく。
- 個はおもしろい挑戦をし、組織はそれを価値創造につなげていく。

Vision2030

Global No.1 部品メーカー

自律分散型の組織運営を実践し創出する **“Innovation”**

個・組織
グローバル
ビジョン



(個の役割)

Always be an Innovator

もっと自律的に、
もっと個の力を発揮し、
おもしろい挑戦をしていく

『個と組織の好循環』



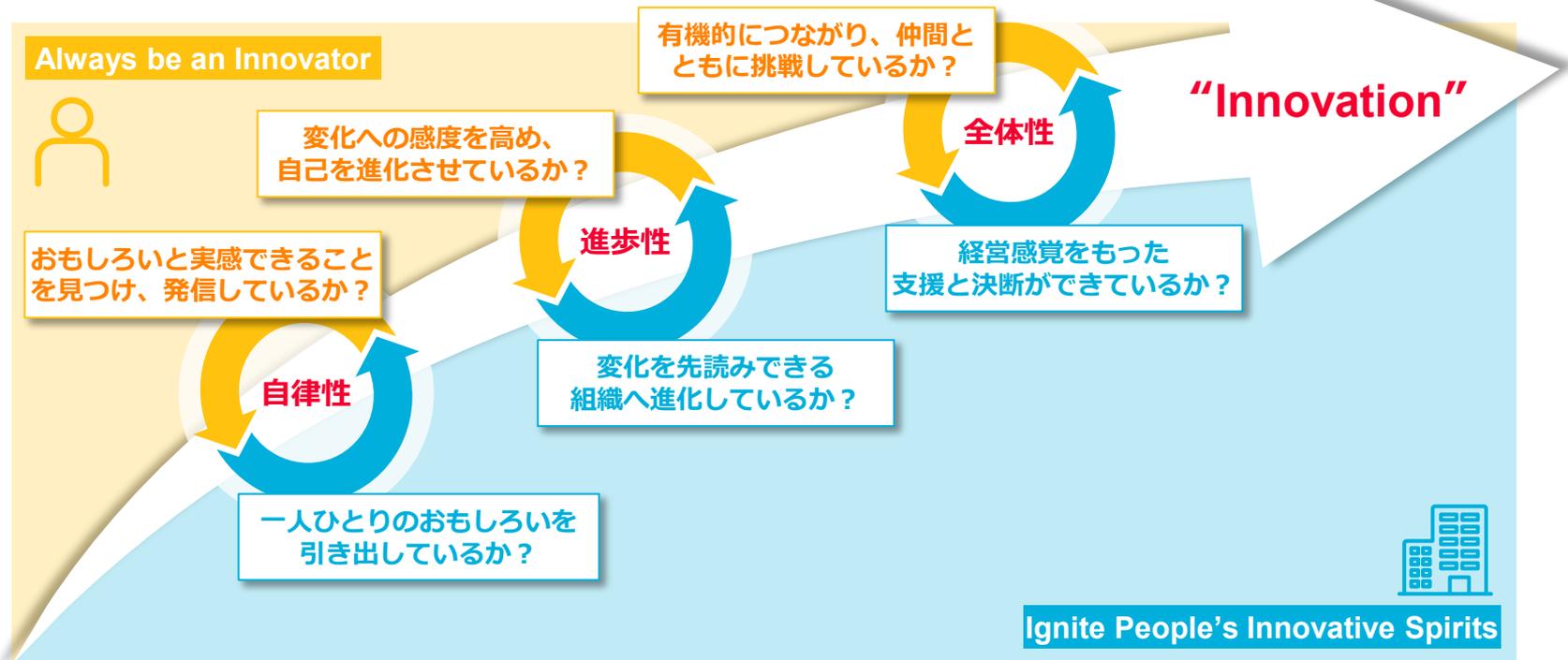
(組織の役割)

Ignite People's Innovative Spirits

もっと多様な個性を受け入れ、
もっと個の力を原動力に、
おもしろいを価値につなげる

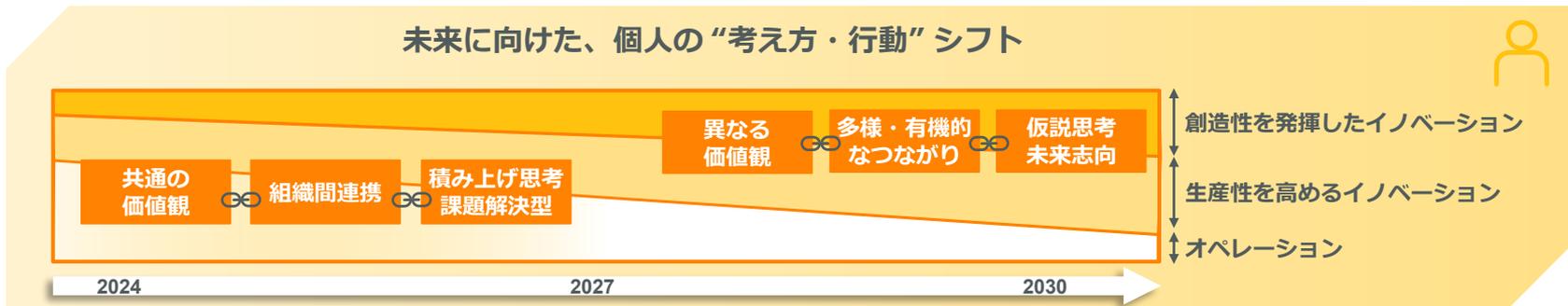
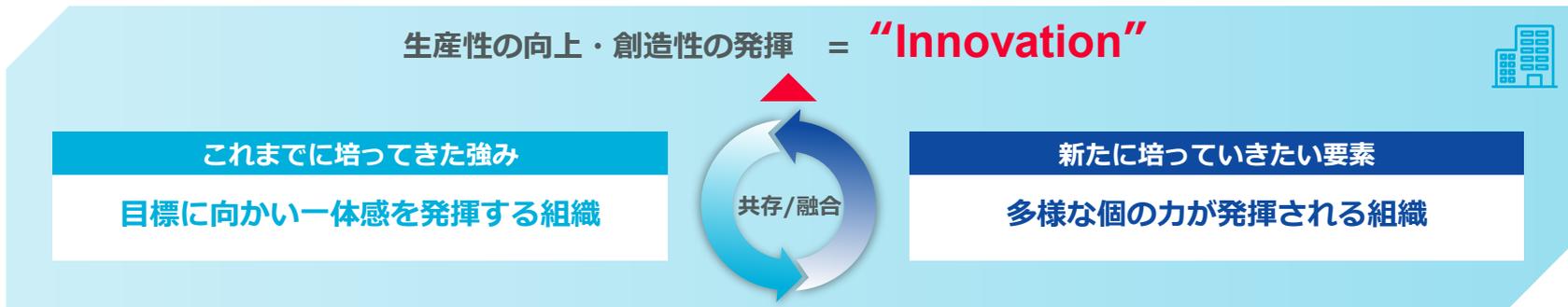
『個と組織の好循環』モデル

- 『個と組織の好循環』モデルは、自律分散型組織運営において、個と組織がそれぞれどのような行動をとるのかを明らかにするもの。



Global No.1部品メーカーを実現するムラタのイノベーション

- Global No.1部品メーカーの実現には、エレクトロニクスの波を捉えたイノベーションの創出が不可欠である。
- 個と組織は、これまで培ってきた強みを磨き続けながら、従来の延長線上にはない新しい発想、行動で挑戦していくことも必要である。



個と組織のグローバル重点テーマ

重点テーマ

1 ダイナミックな 適所適材

KPI

- グローバル経験者数※1：
1,500人（3年間累積）
- 女性管理職比率※2：7%

取り組みの方向性

解説：まだムラタにとって未知の機会（適所）に対して、異なる背景や、前例、境界を超越し、未来志向、グローバル視点で人を活かす（適材）ことができるようにしていく。

- 中長期潜在ニーズに応じた人材の見える化と人的資本の適正配分の実行
- 経営戦略に連動した人材の獲得・配置の戦略的な実行

2 未来変革リーダーの 育成

KPI

- 経営幹部候補準備率※3：300%以上

解説：未来に向かって誰もが変革リーダーになることができるという考えのもと育成強化を図るとともに、それをリードする人材の輩出、マネジメント改革も実行する。

- イノベーションをリード・実行できるリーダーシップの強化
- 「経営人材」「技術・モノづくり人材」「専門人材」の育成強化
- 知と経験を拡大する多様な挑戦機会の提供

3 個と組織の 好循環モデルの実現

KPI

- サーベイ設問「組織の壁を越えたアイデアやリソースの共有が行われている」の肯定回答率：70%以上

解説：好循環モデル実現の肝は、多様な人材が有機的につながることに、DX推進や良質な制度や体制、環境づくりを加速し、変化や違いを受け入れ活かすための文化・風土を醸成していく。

- 多様な個を活かすためのメリハリの効いた制度・体制・環境づくり
- 個と組織の意識・行動を変えていくためのコミュニケーション強化
- 経営理念、ビジョンへの共感・理解促進

“Innovation”
にあふれる
個と組織へ

KPI

- 従業員エンゲージメント
肯定回答率：71%以上

※1 2025年以降に、自国以外への異動や研修・リモートアサインメントでグローバルな経験をした国内外社員の累積数 ※2 村田製作所単体
※3 「経営幹部ポジション数」に対する「後継者候補プール数」の割合

02— 中期方針2027

キャピタル・アロケーション方針

キャピタル・アロケーション方針

(単位：億円)

中期方針2024 予想※1



(単位：億円)

中期方針2027 計画



設備投資の考え方

- 基盤領域の需要拡大に応じた生産能力増強を实行
- グローバルに供給力を強化することで、地政学・災害リスク等に備えたサプライチェーンの複線化を図る

戦略投資枠の位置付け

- 想定される社会変化やそれにともなう事業機会とリスクに対して、長期視点での非連続的な成長を実現するための投資 (具体例)
M&A等成長投資、環境投資、ITインフラ強化等

株主還元方針

- 事業成長・ポートフォリオの強化を通して収益力を改善し、中期的にDOE5%を目安に引き上げ、安定的な配当を実現する
- 追加的株主還元の考え方

手元流動性目安
売上月齢
2.5~3.5カ月

成長投資や戦略投資の追加投資機会の有無

将来CF見込
現在の株価水準

※1 2024年4月の業績予想にもとづく。 ※2 2021年度末時点の手元余剰資金および当該期間中に経費処理したものが含まれる。
※3 M&A等成長投資の未実行分は含めていない。

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。

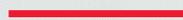
また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

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。

Appendix



マテリアリティ

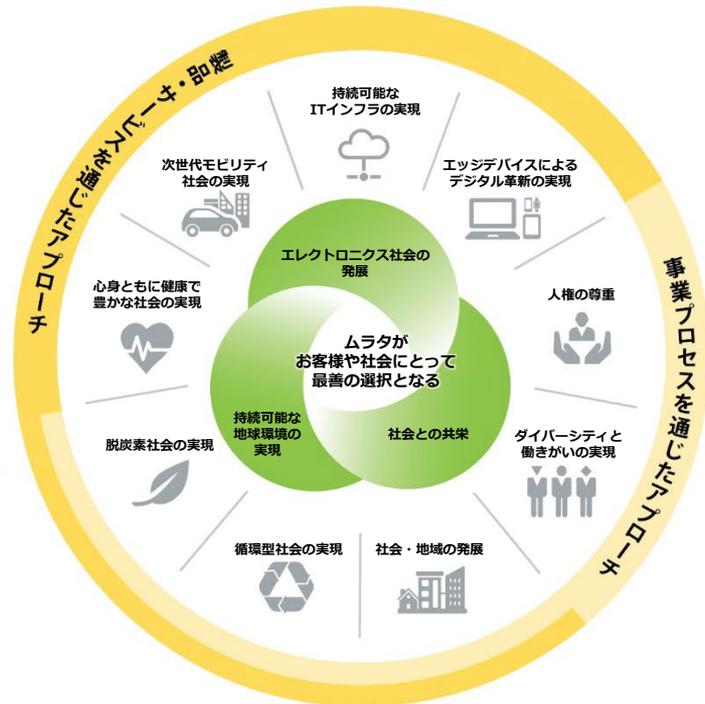
ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）



4つの経営変革

- ① 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- ② 自律分散型の組織運営の実践
- ③ 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- ④ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）



ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）

①エレクトロニクス社会の発展

ムラタが 創出する価値	ムラタにとって 重要な 環境・社会課題 (マテリアリティ)	解決の アプローチ		2030年 目指す姿
		製品・ サービス	事業 プロセス	
エレクトロニクス 社会の発展 便利で安全・ 安心な社会の 発展に貢献する 	エッジデバイスによる デジタル革新の実現	●	—	最先端技術による多様なニーズへの価値提供と、積み重ねてきた供給力によってエッジデバイスの普及を促し、エレクトロニクスの恩恵を受ける人を増やすとともに、デジタル革新による社会課題解決に貢献できている状態
	次世代モビリティ 社会の実現	●	—	拡張していくモビリティ社会のニーズに応じた製品・サービスを提供することで、安全・安心で便利な社会の実現と、持続可能な地球環境の両立に貢献できている状態
	持続可能な ITインフラの実現	●	—	高速・大容量・高効率を軸とした信頼性の高い製品を提供することで、エレクトロニクス社会の発展を支え続けるとともに、環境に配慮した持続可能なITインフラの実現に貢献できている状態
	心身ともに健康で 豊かな社会の実現	●	—	ウェルネス市場における新たな価値を創出し、人々の身体的、精神的、そして社会的に健康で安心な生活に貢献できている状態

ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）

①エレクトロニクス社会の発展

ムラタが 創出する価値	ムラタにとって 重要な 環境・社会課題 (マテリアリティ)	解決の アプローチ		ムラタの思い
		製品・ サービス	事業 プロセス	
エレクトロニクス 社会の発展 便利で安全・ 安心な社会の 発展に貢献する 	エッジデバイスによる デジタル革新の実現	●	—	ムラタは、軽薄短小・無線通信技術を追求した最先端部品や高シェア部品の安定供給を果たすことで、スマートフォンをはじめとするエッジデバイスの小型化・多機能化や通信の高速・大容量化、エレクトロニクスの人々の暮らしへの浸透に貢献してきました。デジタル社会の進展にともない、エッジデバイスは人々の生活にますます欠かせない存在となり、グローバルでの人口増加にともない裾野の広がりも期待されます。 ムラタは、高効率・低消費電力・センシングソリューションなどの新たな価値創出の追求と、積み重ねてきた供給力によってエッジデバイスの普及を促すことで、エレクトロニクスの恩恵を受ける人を増やすとともに、デジタル革新による社会課題解決への貢献を目指します。
	次世代モビリティ 社会の実現	●	—	ムラタは、高信頼性、高性能な製品を生み出す技術力、あるいは同一品質の製品を大量生産できる供給力という強みを活かしながら、電気自動車の普及や自動車の安全性向上へと貢献してきました。 脱炭素社会への移行や交通事故防止、都市・過疎地での交通問題の解消、移動手段・消費者ニーズの多様化など、当市場は今後さらに大きく変革することが予想されます。 このような環境変化の中、“モビリティ”として市場を広く捉え、高機能・高信頼な製品の安定供給を通じたxEVのさらなる普及、自動運転技術とこれを支える都市インフラの進化に貢献することで、安全・安心で便利な社会の実現と、持続可能な地球環境の両立を目指します。
	持続可能な ITインフラの実現	●	—	ムラタは、集積化に寄与する小型部品や、エネルギー効率の改善に寄与する各種電源装置などの製品を提供することで、社会とともに発展してきたITインフラの構築に貢献してきました。 クラウド化の進行やAIの登場にともなって、通信のトラフィック量やITインフラ側での演算量も飛躍的に増加しています。これにともない、データセンターのエネルギー消費量の急増など新しい課題も浮上しています。 ムラタは、高速・大容量、高効率を軸とした信頼性の高い製品を安定供給することで、エレクトロニクス社会の発展を支え続けるとともに、環境に配慮した持続可能なITインフラの実現を目指します。
	心身ともに健康で 豊かな社会の実現	●	—	ムラタは、最先端の技術や部品を創出するなどエレクトロニクスを通じてその時代に応じた社会課題解決に貢献してきました。健康志向が高まる今、身体的な健康だけでなく、精神的・社会的にバランスのとれた健康や生活者自身の幸せの追求など健康概念は変化しています。 ムラタは、小型化・センシング・通信・流体制御技術といったムラタの要素技術や培ってきたエレクトロニクス領域の知見を製品・サービスに展開することで、医療の発展や病気の予防、さらに心の健康や人々との良好な関係といった新しい豊かさを実現していくためのイノベーションを生み出し、すべての人が健康で豊かな人生を送ることができる社会の実現を目指します。

ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）

②持続可能な地球環境の実現

ムラタが創出する価値	ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）	解決のアプローチ		2030年 目指す姿	指標	目標値	
		製品・サービス	事業プロセス			2027年	2030年
持続可能な地球環境の実現 脱炭素と資源循環に貢献する 	脱炭素社会の実現	●	●	「持続可能な地球環境の実現」に向け、ステークホルダーとの共創によってイノベーションを起こし、自社事業および社会に広げている状態	①GHG※1排出量（2019年度比） ・ Scope1+2 ・ Scope3	(Scope 1 + 2) 39%減 (Scope3) データの精緻化	(Scope1+2) 2030年度：46%減 2040年度：CN※2 (Scope3) 2030年度：27.5%減 2050年度：CN
	循環型社会の実現	●	●		②再生可能エネルギー導入比率	55%	2030年度：75% 2035年度：100%
					①持続可能な資源利用率※3	16%	2030年度：25% 2050年度：100%
					②循環資源化率※4	41%	2030年度：50% 2050年度：100%

※1 Greenhouse Gas 温室効果ガス ※2 カーボンニュートラル ※3 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合

※4 ムラタの排出物（廃棄物+有価物）が循環資源化された重量割合

ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）

②持続可能な地球環境の実現

ムラタが創出する価値	ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）	解決のアプローチ		ムラタの思い
		製品・サービス	事業プロセス	
持続可能な地球環境の実現 脱炭素と資源循環に貢献する 	脱炭素社会の実現	●	●	ムラタは、時代のニーズに応えながら事業規模を拡大することで、エレクトロニクス社会の発展を支えてきました。事業拡大にともない増加するGHG排出量を削減するために、継続的な省エネルギー活動や再生可能エネルギー導入に加え、業界に先駆けてRE100を宣言し、インターナル・カーボンプライシングを導入するなど、実効性のある活動を推進してきました。 一方で、気候変動にともなう大規模な災害が世界中で頻発しており、GHG排出量削減に向けたさらなる取り組みのステップアップが求められています。 そこでムラタは、これまでの活動に加えて追加性 ^{※1} のある再生可能エネルギーを拡大するほか、活動を自社にとどめずバリューチェーン全体に広げます。志をともにするステークホルダーとの新たな共創を通じて、脱炭素社会に向けた課題を解決する技術と商品の開発に取り組みます。 グローバルNo.1部品メーカーを目指す企業の責務として、ムラタは世界の脱炭素社会実現に向けて取り組みを加速させます。
	循環型社会の実現	●	●	ムラタは、1994年に「資源エネルギーを浪費する製品を作らないこと」を誓い、国内でのゼロエミッション達成をはじめ、省資源・再資源化に主体的に取り組んできました。 一方で、世界的な人口増加と経済成長が見込まれる中、資源の枯渇リスクが一段と高まってきています。レアアースをはじめとするさまざまな天然資源から電子部品を製造しているムラタにとって、これは事業根幹に関わるリスクです。将来にわたって安定した資源利用を持続するため、資源循環の潮流をいち早く捉えるとともに、この取り組みを通じて自然資本を維持・向上する行動も必要であると考えています。 ムラタは、部品の軽薄短小・高効率・長寿命化に寄与する「技術力」と、材料開発・製品開発・生産技術・調達・製造の各機能が高度に連携した「モノづくり力」の掛け合わせにより、さらなるイノベーションを起こしていきます。ステークホルダーと共創し、製品に使用する部資材の「持続可能な資源利用」と、製造過程で発生する排出物の「循環資源化」を実現し、ネイチャーポジティブに寄与する事業活動を行います。 さらに、この動きを社会へと広げていくことで、人々が自然と調和する循環型社会の実現を目指します。

※1 新たな再生可能エネルギー普及拡大に寄与すること

ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）

③社会との共栄

ムラタが創出する価値	ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）	解決のアプローチ		2030年 目指す姿	指標	目標値	
		製品・サービス	事業プロセス			2027年	2030年
社会との共栄 関わる全ての人の共栄をはかる  	ダイバーシティと働きがいの実現	—	●	イノベーションのさらなる創出を通じて、従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じ、社会およびムラタが発展している状態	① 従業員エンゲージメント肯定回答比率 ② グローバル経験者数 ^{※1} ③ 女性管理職比率 ^{※2} ④ 主観的健康観 ^{※3} ⑤ 労働災害千人率（休業4日以上）	71%以上 1,500人（3年累計） 7% 79% 0.44未満	76%以上 3,000人（6年累計） 10% 80% 0.39未満
	人権の尊重	—	●	・人権デュー・ディリジェンス（リスク特定、防止・軽減、モニタリング、情報開示）を継続実行し、対象範囲を拡大している状態 ・グリーンバンスメカニズムがバリューチェーン全体で機能している状態	特定した顕著な人権リスクに対する防止・軽減、モニタリング、情報開示の実施率	100%	100%
	社会・地域の発展	●	●	「ムラタが地域にとっての誇りであること」を体現し、地域とムラタが共生して豊かになっている状態	① 地域における会社の印象度調査肯定回答率 ② STEAM教育プログラム体験者数（ムラタ所在地の小中学生中心）	70%以上 31,000人/年	75%以上 34,000人/年

※1 2025年以降に、自国以外への異動や研修・リモートアサインメントでグローバルな経験をした国内外社員の累積数 ※2 村田製作所単体
 ※3 健康診断などの数値結果ではなく、自身の健康状態を主観的に評価する指標。評価対象を国内従業員とし、肯定回答率で把握。

③社会との共栄

ムラタが創出する価値	ムラタにとって重要な環境・社会課題（マテリアリティ）	解決のアプローチ		ムラタの思い
		製品・サービス	事業プロセス	
社会との共栄 関わる全ての人の共栄をはかる  	ダイバーシティと働きがいの実現	-	●	ムラタは、意欲高く長期にわたり貢献する従業員の力によって、独自性の高い製品・サービスと改善を積み重ねたモノづくりを通じ、CSを実現してきました。この従業員の力は、ムラタが総力を挙げて取り組み続けてきた、安全で健康的な職場環境の整備と、従業員の「やりがい・成長（ES）」を大事にする風土の醸成によって、維持・向上してきたものです。 これからのムラタは、事業のさらなる発展とともに、社会課題の解決を担う会社として変貌を遂げていきます。今後「多様な個の力を新たな価値につなげる組織力」を培い、これまでの「従業員の力を目標達成に向け統合する組織力」と共存させ、エレクトロニクスの波を捉えたイノベーションをさらに創出します。これらの組織力の源泉となる従業員が、その過程でやりがいと成長を感じ、社会とムラタがともに発展することを目指します。
	人権の尊重	-	●	ムラタは、従業員、取引先様、地域の皆様をはじめとする、多くの人々に支えられながらモノづくりを行い、世界中に部品を提供してきました。これらムラタに関わる皆様一人ひとりがライツホルダー（権利保持者）であり、その人々の人権を保護し、尊重することこそが企業活動の根幹であると捉えています。この考えのもと、ムラタは国連の「ビジネスと人権」に関する指導原則をはじめとする国際的な基準を支持し、自社やサプライチェーンにおける労働者の人権尊重を中心に、取り組みを進めてきました。 昨今、国際社会で企業の人権尊重の重要性が一層高まっており、バリューチェーンを含めた広範囲の人権課題に取り組むことが求められています。エレクトロニクスの需要の裾野が広がり続ける中、「Global No.1部品メーカー」を目指すムラタは、顧客・社会にとって最善の選択となる活動を主体的に行う責任があると考えています。その責任ある行動をとり、社会全体の人権意識の向上に寄与します。
	社会・地域の発展	●	●	ムラタは、「そこにムラタがあることが、その地域の喜びであり、誇りである企業。ムラタで働くことが、従業員の喜びであり、誇りである企業」であり続けることを目標に、事業活動を実施してきました。人口動態をはじめ事業活動を取り巻く環境が大きく変化する中で、持続可能な社会・地域の実現に向けてムラタが所在する地域の特徴を活かした地域創成（地方創生）に貢献していく必要があると考えています。事業を通じた課題解決やSTEAM教育による次世代育成支援など、幅広いステークホルダーの皆様との対話を通して、社会・地域の発展のためニーズに応じた役割を發揮していきます。 地域の皆様との信頼関係なくして事業は成立しないという考えのもと、社会価値（所在する地域での企業価値）と経済価値（安定操業・持続）の好循環を生み、社会・地域との共栄を目指します。

muRata

INNOVATOR IN ELECTRONICS