

見渡す景色のすべてにムラタ。



小さな部品で、世界を支える。

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

はじめに

| Murata value report 発行の目的

AIをはじめとする技術革新や市場環境が急速に変化する中、村田製作所グループ(以下「ムラタ」)がこうした変化をどのように捉え、どのように中長期的な成長と持続的な企業価値向上を実現していくのかを、財務・非財務の両面から総合的にお伝えすることを目的として、統合報告書を発行しています。価値創造ストーリーや経営戦略、事業活動、サステナビリティ活動を通じて、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進し、ムラタへの理解と信頼の向上につなげてまいります。

| Murata value report 2026のポイント

- 以下の3点に重点を置いて説明しています。
- なぜ、ムラタは変化の激しい時代においても、柔軟な対応力で成長を継続できるのか
- ムラタの電子部品・技術がAIで広がる世界の発展をどのように支えているのか
- ムラタがどのように将来需要を先取りし、新たな事業機会を着実に獲得しているのか

| Murata value report の使い方

本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

 目次へ移動します。

 P.00 XXXXX
該当ページへ移動します。

 XXXXXXXXXX
ウェブサイトへ移動します。

 ウェブサイトへ移動します。

PDF右側のIndexガイドをクリックすると、該当ページに移動することができます。

| 表紙について

水面に映る摩天楼にはムラタの電子部品1,000個以上が使われており、私たちの暮らしの中でムラタの電子部品が広く活躍している様子を表現しています。普段目にすることの少ない電子部品の数々をぜひご覧ください。



報告対象期間 2025年4月1日～2026年3月31日 ※一部、2025年3月31日以前、2026年4月1日以降の取り組みについても報告しています。

報告対象組織 村田製作所グループ(株式会社村田製作所および国内外の関係会社83社)

将来の予測・予想・計画について

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

編集方針

ステークホルダーの皆様との対話が重視されるなか、ムラタの中長期的な企業価値向上にむけた取り組みを分かりやすくお伝えするため、2018年より「Murata value report」を発行しています。本レポートでは、ムラタが描く未来を実現するための成長戦略に加え、継続的に実施してきたサステナビリティ活動について綴っています。なお、本レポートではムラタの取り組みを分かりやすくお伝えするため、要点を絞って報告しています。

本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報やサステナビリティ活動報告、各事業所の環境データなどは、ウェブサイトに掲載していますので、情報開示体系をご覧ください、必要な情報をご入手ください。

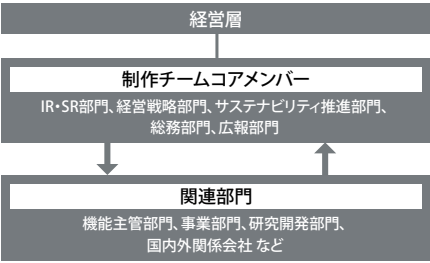
今後もステークホルダーの皆様にもムラタをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。なお、作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を参照しています。

※本レポートでは、村田製作所グループ全体をムラタ、村田製作所単体を村田製作所もしくは当社と表記しています。

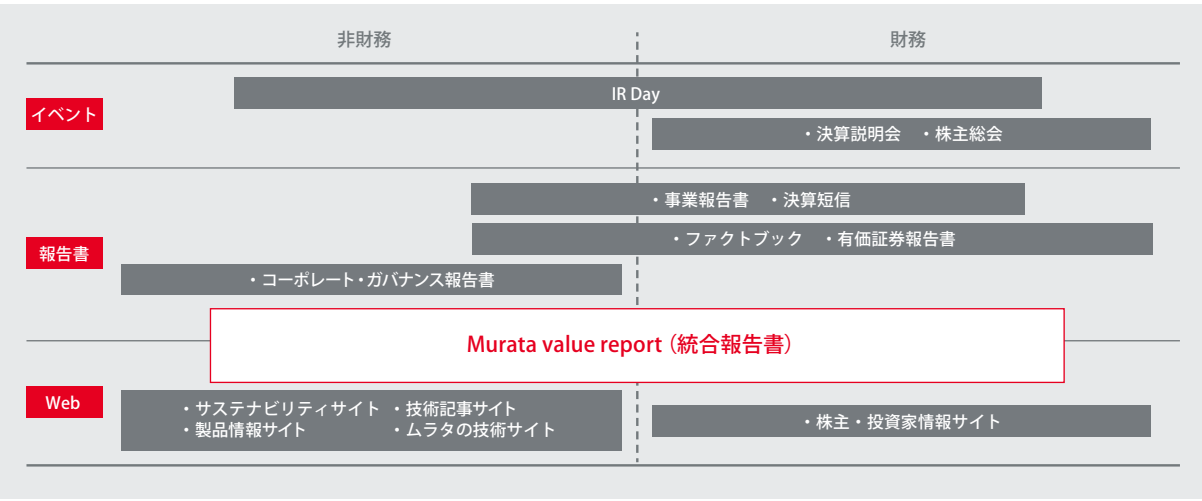
| 制作体制および社内での活用

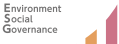
本レポートは、代表取締役社長をはじめとする経営層が制作に積極的に参画し、IR担当役員である南出雅範の監修のもと作成しています。

本レポートは日本語版・英語版・中国語版を発行し、全従業員に共有することで、会社の全体像や経営の方向性への理解を促進しています。また、ムラタが目指す自律分散型組織の実現にむけた共通理解を醸成するツールとして、従業員研修などさまざまな場面で活用されています。



| ムラタの情報開示体系(各情報媒体の位置付け)





環境
社会
ガバナンス



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

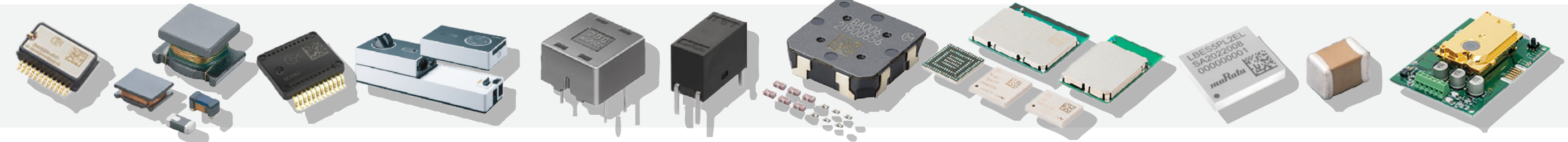
ウェブサイトの
ご案内

コーポレートサイト

-  [TOPページ](#)
-  [株主・投資家情報](#)
-  [サステナビリティ](#)
-  [ムラタの技術](#)

製品情報

技術記事



Contents

INTRODUCTION

- 01 はじめに（発行目的、2026年のポイント、開示体系など）
- 02 Contents（目次）

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

- 03 価値創造プロセス
- 04 受け継がれるムラタの社是
- 05 ムラタのコンピタンスと未財務資本
- 06 ムラタの技術と沿革
- 07 ムラタの事業

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

- 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030（長期構想）、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFOメッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

- 54 11年連結財務サマリ
- 55 ESGデータ
- 57 株主・投資家との建設的な対話
- 58 企業情報、株式情報

CHAPTER 1 | ムラタの原点と、変わらぬ強さ

価値創造プロセス「Innovator in Electronics」としてムラタが目指す価値創造

ムラタでは「社是」を思考や行動の礎として世界中の従業員が同じ想いを持ち、変化する事業環境に対応しています。また、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しています。



受け継がれるムラタの社是

世界中のムラタの従業員が、思考や行動の礎とする「ムラタの社是」。この社是に息づくDNAは、時代や市場が変化しても揺るがない「普遍的な力」として、現在のムラタの競争力を支えています。この理念があるからこそ、社会や産業構造を大きく変えるAI変革期においても、その本質を見極めながら独自の価値を創出し、新たな成長へとつなげることができます。サステナビリティの思想とも深く通じるこの精神を胸に、ムラタはこれからも進化を続けます。

📖 ブランドストーリー 📖 サステナビリティの考え方



Ⅰ 社是の位置付け

創業間もない戦後の復興期、厳しい経営環境の中で、創業者 村田昭は、会社の存在意義を明確にし、全従業員が同じ志を持って進むための指針が必要だと考えました。「会社は利益を追求するだけでなく、独自の技術で社会に貢献し、その結果として会社が発展し、協力者とともに繁栄することが企業のあるべき姿である」。その想いを形にしたのが、1954年に制定された社是です。

「独自の製品を供給して、文化の発展に貢献する」という使命を中核に、技術の練磨、科学的管理の実践、信用の蓄積、共栄の姿勢、感謝の心という普遍的な価値観を示した社是は、以来、全従業員が志をひとつにして進むための「羅針盤」として受け継がれてきました。

創業から82年を迎えた現在も、この社是はムラタのすべての事業活動の根幹にあります。時代や事業環境が大きく変化する中であっても、一人ひとりがその意味を問い直し、日々の判断や行動につなげることで、社是は単に受け継がれる理念ではなく、「活きた価値観」として組織に根付いています。

そして、この変わらない価値観こそが、変化を捉え、新たな価値を生み出し続けるムラタの普遍的な力の源泉となっています。

Ⅰ 社是に込められた価値観

ムラタのミッションは、「独自の製品を供給して、文化の発展に貢献する」ことです。独自の価値を持つ製品・ソリューションを通じて社会・文化の発展に寄与することが、ムラタの存在意義です。その実現にむけて、技術の練磨と科学的管理の実践を重視しています。

また、社是は信用の蓄積と共栄の重要性を掲げています。お客様や取引先、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーとともに栄える姿勢は、ムラタの価値創造の基盤となっています。

さらに、人を尊重し、働くことの価値を大切にする思想が示されており、これらはムラタの人的資本経営の基盤として、価値創造を支えています。

Ⅰ 社是の実践 (CS/ES)

社是を実践する上で、ムラタはCS (価値の創造と提供) とES (やりがいと成長) を大切な価値観として経営の根幹に位置付けています。CSは、独自の技術と製品を通じて新たな価値を創造し、社会へ提供し続けることを意味します。

その価値創造を支えるのが従業員一人ひとりであり、やりがいと成長を実感できる環境づくりを重視しています。CS/ESを両輪とした継続的な取り組みが、ムラタらしい風土と組織力につながっています。

AIをはじめとする技術革新が加速する現在も、この両輪があるからこそ、変化を機会として捉え、次なる成長へとつなげることができます。今後もムラタは、社是の精神を基盤に、社会課題の解決、持続的な価値創造、企業価値の向上に取り組んでいきます。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

- 03 価値創造プロセス
- ▶ 04 受け継がれるムラタの社是
- 05 ムラタのコンピタンスと未財務資本
- 06 ムラタの技術と沿革
- 07 ムラタの事業

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタのコンピタンスと未財務資本

ムラタは、社是の実践を通じて培ってきた価値創造の源泉となる経営資本が相互に作用することで育まれるコンピタンスをバリューチェーン全体で発揮し、グローバルなお客様や社会の多様なニーズを捉え、新たな製品・サービスの創出と安定供給を実現しています。また、事業活動から得られたアウトプットを未財務資本の強化・変革に再投資することで、価値創造の好循環を生み出し、持続的な成長につなげていきます。

ムラタにおける未財務資本の定義



組織・人的資本
P.28-30, P.42

- 社是（経営理念）に共感し、真摯に実践する従業員
- 多様な個を活かし、連携する組織風土
- 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
- グローバルに広がる拠点間ネットワークとチームワーク
- 社是を軸とした経営管理思想と進化し続ける管理システム



モノづくり資本
P.37

- 材料から製品までの高度なすり合わせを実現する製造技術・生産技術・管理技術/管理システム
- 現場に根差した強い改善マインドと質づくりマインド
- 源流まで遡った品質管理技術と品質マネジメントシステム



知的・技術資本
P.31-32

- Innovator in Electronicsとして蓄積してきた社会価値創出と競争優位に資する独自のコア技術、知的財産



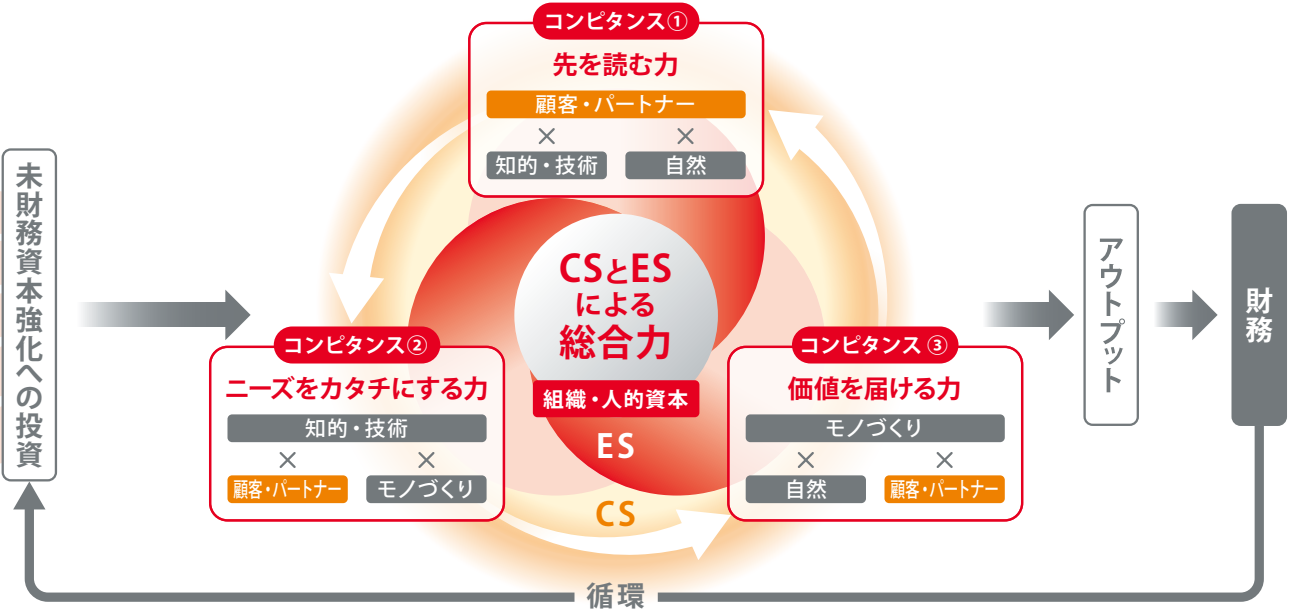
顧客・パートナー資本
P.36, P.38, P.42

- 総合的な価値提供による信用、信頼の蓄積
- 社会・地域との強固なパートナーシップ
- 顧客ニーズにマッチした製品群の提供によって構築された顧客・販売ネットワーク
- 幅広い製品群を高いシェアで展開していることから生じる潤沢な情報
- サプライチェーンにおけるグローバルなパートナーネットワーク



自然資本
P.39-41

- ムラタの製品・サービスを生み出すために活用する限りある資源（化石燃料、枯渇リスクの高い鉱物資源）
- 生活の基盤・快適さをもたらす環境（大気・水・動植物などの生態系）



コンピタンス① 先を読む力

売上の多くをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界のお客様とコミュニケーションをとり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。変化の大きい事業環境においても各機能の連携を強め、マーケットロードマップ、ニーズロードマップ、プロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップを策定し、お客様ニーズを先読みして、最適なソリューションを会社一丸となって準備することでお客様へ価値を提供し続けます。

コンピタンス②③ ニーズをカタチにする力/価値を届ける力

材料から製品までの垂直統合型の一貫生産体制を構築しているムラタは、材料技術、生産技術、デバイス・商品設計技術、分析・評価技術などに対して継続的に開発投資を行っています。こうして独自に開発・獲得した要素技術はプラットフォーム化され、さまざまな製品やプロセスに展開しています。ECM（エンジニアリングチェーンマネジメント）軸の中では、材料開発、製品開発、生産技術、製造の各機能が高度に連携しつつ、プラットフォーム化された技術を活用することで、ムラタ全体の開発効率を向上させるとともに、新たな製品を創出し続け、お客様の「ニーズをカタチ」にしています。また、ECM軸で生み出されたプロセス、設備、新製品は、SCM（サプライチェーンマネジメント）の工程システムの中で量産化され、生産管理システムでお客様情報と生産情報を組み合わせることで、スピーディーかつタイムリーにお客様に「価値を届け」ています。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

- 03 価値創造プロセス
- 04 受け継がれるムラタの社是
- ▶ 05 ムラタのコンピタンスと未財務資本
- 06 ムラタの技術と沿革
- 07 ムラタの事業

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

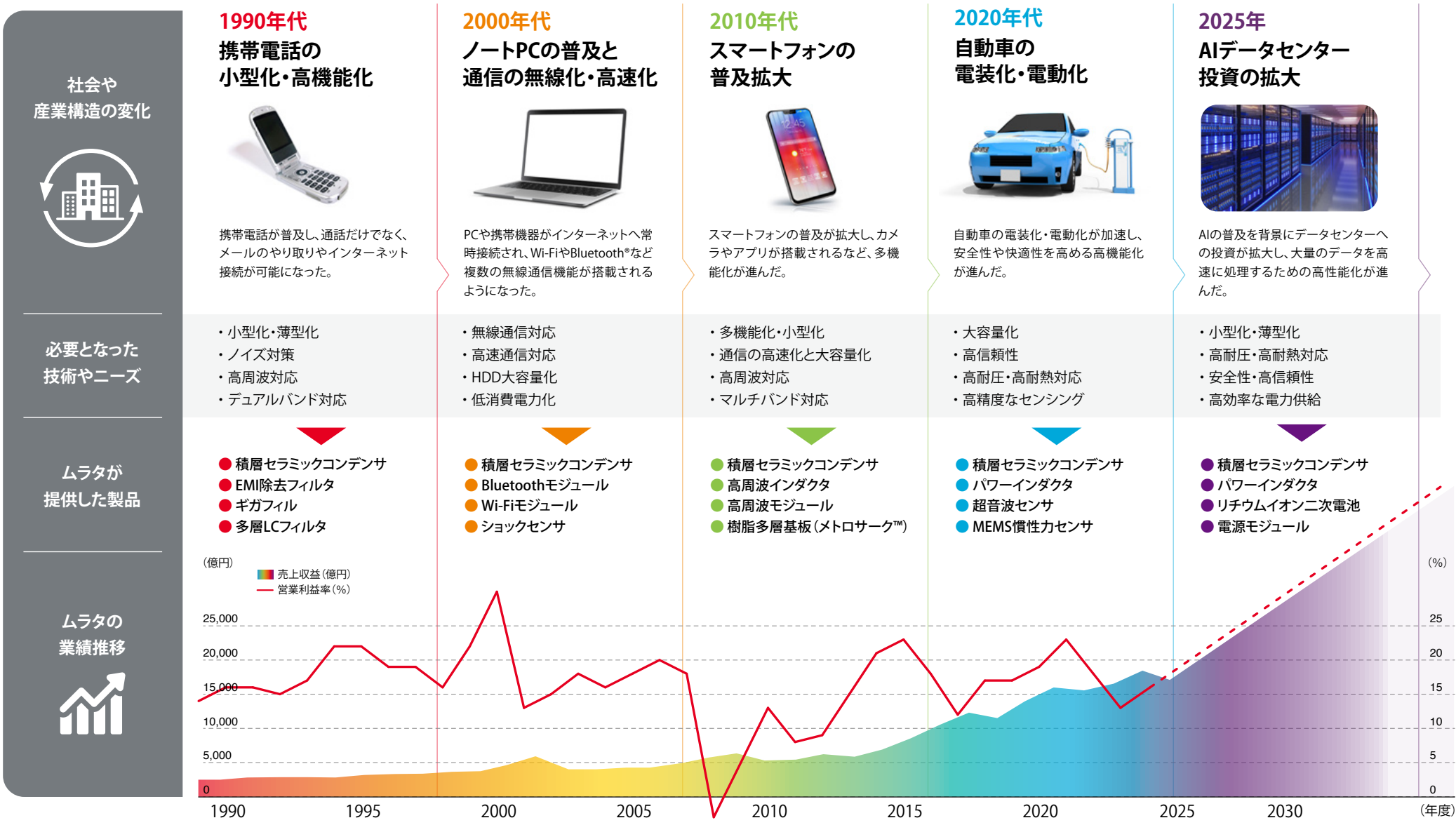
CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの技術と沿革

ムラタは、社会や市場の変化をいち早く捉え、その時代に求められる技術を創出することで、新たな価値を提供してきました。携帯電話、スマートフォン、自動車の電動化、そしてAIで広がる世界を支えるデータセンターまで、アプリケーションの進化に合わせて技術・製品を進化させ、事業領域を拡大しています。これからも、社会課題の解決につながる技術革新を通じて、持続的な成長を実現していきます。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

- 03 価値創造プロセス
- 04 受け継がれるムラタの社是
- 05 ムラタのコンピタンスと未財務資本
- ▶ 06 ムラタの技術と沿革
- 07 ムラタの事業

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

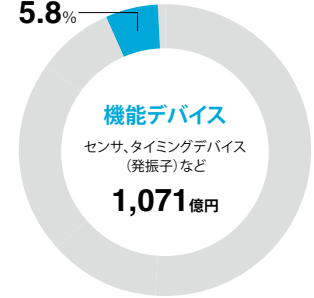
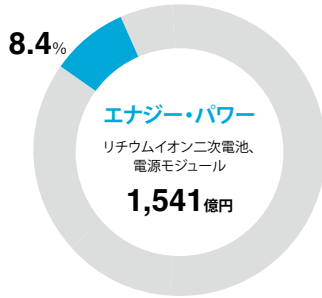
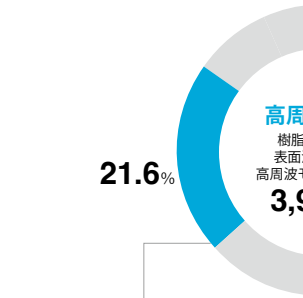
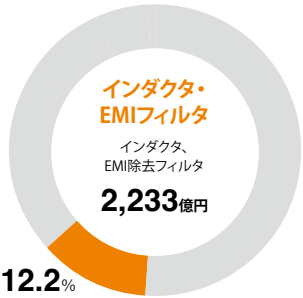
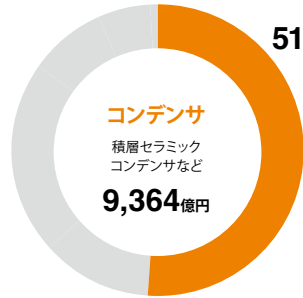
CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの事業

AIやデジタル化、脱炭素化の進展により、電子部品に求められる価値は大きく変化しています。ムラタは、コンポーネントを中核に、デバイス・モジュールやソリューションへと事業領域を拡大し、多様な製品・技術を組み合わせて、お客様のイノベーションと社会課題の解決に貢献しています。これからも、変化する市場ニーズを先取りしながら、持続的な成長と新たな価値創出を実現していきます。

2025年度セグメント別 売上収益・売上構成比



コンデンサ 国

コンデンサ事業では、一時的に電気を蓄えたり放出したり、信号に含まれるノイズの吸収や一定の周波数の信号を取り出すほか、直流をカットし交流だけを通すなどの機能を持つ積層セラミックコンデンサ (MLCC) などを提供しています。モバイル機器やサーバーを中心に、自動車や医療、宇宙機器など、高信頼性が求められる用途でも使われています。小型大容量、高信頼性、高品質を実現する技術力とモノづくり力、供給力を強みに、豊富な製品ラインアップを展開し、高いシェアを実現しています。

競合企業

サムスン電機 (韓国)、太陽誘電 (日本)、TDK (日本)、Yageo (台湾) など

インダクタ・EMIフィルタ 国

インダクタ・EMIフィルタ事業では、電気回路の電圧変換や電流の安定化を行うインダクタと、電子機器から発生する電磁ノイズを除去し、他機器への影響を防ぐEMIフィルタを提供しています。これらの製品は、スマートフォンや自動車など幅広い分野で使用されています。豊富な製品ラインアップと安定した供給体制、顧客サポート力とそれを支える評価・解析技術を強みとし、多様化する市場ニーズに柔軟に対応しています。

競合企業

TDK (日本)、太陽誘電 (日本)、Cyntec (台湾)、Sunlord (中国) など

高周波・通信① (樹脂多層基板) 国

高周波・通信事業では、高周波特性と低吸水性に優れ、曲げ加工に対応できる樹脂多層基板「メトロサーク™」など、無線通信向けの製品を提供しています。樹脂多層基板は、ムラタ独自の材料技術および設計・製造技術による高周波数帯で求められる優れた高周波特性 (低伝送損失性能など) と低吸水性、曲げ加工のできる屈曲性を強みとして無線機器の小型・薄層化、高機能化、低消費電力化に貢献しています。

競合企業

ZDT (台湾)、Flexium Interconnect (台湾) など

高周波・通信② (表面波フィルタ・高周波モジュール) 国

高周波・通信事業では、特定の周波数帯の電気信号を選択的に取り出し、不要なノイズを除去する表面波フィルタや、無線機器の高周波回路をパッケージに集積した高周波モジュールなど、無線通信向け製品を提供しています。高減衰・急峻性といった高周波・広帯域で求められる優れた特性に加え、ムラタ独自のパッケージ技術による小型化、安定した品質と供給力を強みとし、無線機器の小型・薄型化、高機能化に貢献しています。

競合企業

表面波フィルタ 太陽誘電 (日本)、Qualcomm (米国)、Qorvo (米国)、Wisol (韓国)、Shoulder (中国) など
高周波モジュール Skyworks Solutions (米国)、Qualcomm (米国)、Broadcom (米国) など

エナジー・パワー 国

エナジー・パワー事業では、小型・軽量で大容量の電力を蓄えられるリチウムイオン二次電池と、電子機器に適切な電力を供給するために必要な部品を一体化した電源モジュールを提供しています。電源モジュールでは、使用するキーデバイスの内製化や高効率化による小型薄背 (高電力密度) 化、優れた放熱処理を実現するパッケージ技術を強みとし、サーバー市場で増大する電力需要への対応と省電力化に貢献しています。

競合企業

リチウムイオン二次電池 サムスンSDI (韓国)、LGES (韓国)、Panasonic (日本)、TDK (日本)、EVE (中国) など
電源モジュール DELTA ELECTRONICS (台湾)、Flex Power Modules (スウェーデン)、LITEON Technology (台湾) など

機能デバイス 国

機能デバイス事業は、姿勢や方向を検知するMEMS慣性力センサなど、さまざまなエネルギーを人間や機械が取り扱いやすい信号やデータに変換するセンサを自動車、モバイル機器、産業機器、医療・ウェルネスなど幅広い分野に提供しています。セラミック材料技術、MEMSなどの微細加工技術を用いた高性能で信頼性の高いデバイス、多彩な製品ラインアップを強みに、多様なセンシングニーズに対応しています。

競合企業

Bosch (ドイツ)、Analog Devices (米国)、STMicroelectronics (スイス)、TDK (日本)、日本セラミック (日本) など

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

- 03 価値創造プロセス
- 04 受け継がれるムラタの社は
- 05 ムラタのコンピタンスと未財務資本
- 06 ムラタの技術と沿革
- ▶ 07 ムラタの事業

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

CHAPTER 2 | AI変革期における事業機会



トップメッセージ

AIがもたらす、かつてない エレクトロニクスの変革期を迎えて

— 新たな産業構造の成長を支える

Global No.1部品メーカーとして —

なかじま のりお
代表取締役社長 中島 規巨

お伝えしたいこと

AIがもたらす産業革命

産業革命の起点となるインフラの構築

AI変革期におけるムラタの価値創造

持続的成長を支える経営基盤

【コラム】「ええ会社」とは

AIがもたらす産業革命

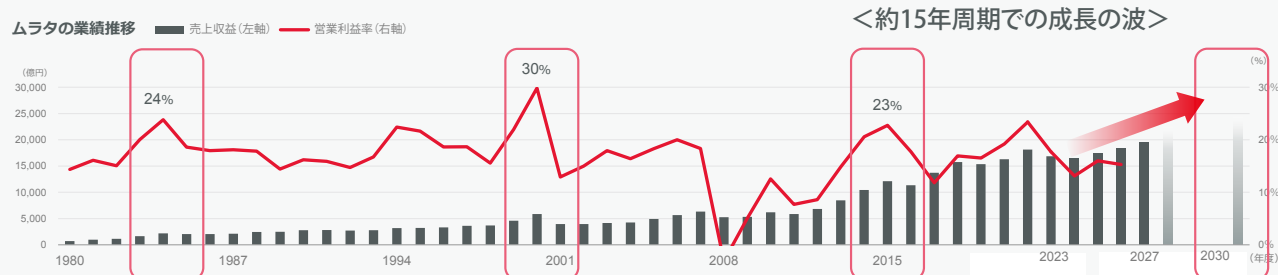
世界は今、大きな転換点を迎えています。私は1985年に入社して以来、40年以上にわたりエレクトロニクス産業の発展を見てきました。1980年代にはビデオカメラをはじめとする電子機器の小型化が進み、2000年前後には、インターネットの普及と携帯電話の進化が新たな市場を切り拓きました。2015年前後には無線通信技術の進化とIoTの普及により、スマートフォンやPCをはじめ、あらゆる機器がインターネットにつながる状況が生まれ、さまざまなデバイスがつながる時代となりました。大きな技術革新は、15年ごとに起こっており、そのたびに社会や産業構造が変化してきました。私はこれを「エレクトロニクスの波」と呼んでいます。

当社は技術革新の波を着実に捉え、進化を支える電子部品を提供することで成長してきました。次の波は2030年頃に訪れると考え、Vision2030のもとで準備を進めてきましたが、その変化は、私たちの想定を上回るスピード

で現実のものとなりつつあります。変化の中心にあるのがAIです。私は、この変化を単なる技術革新ではなく、一種の産業革命と捉えています。これまでの市場の変化は、カメラや携帯電話、自動車など特定のアプリケーションを進化させるものでした。一方AIは、あらゆる産業に組み込まれ、社会インフラとして広く浸透していきます。その影響は、需要の急拡大にとどまらず、モノづくりや経営、お客様の事業活動、さらには社会全体にまで及ぶでしょう。AIの進化にともない、社会では、より多くの情報を、より速く、より安全に、より少ないエネルギーで処理することが求められています。その実現には、半導体だけではなく、通信、電源、センシング、高周波技術などを支える電子部品が不可欠です。これは電子部品メーカーにとって過去にない大きな成長機会です。

当社はこれまで培ってきた材料技術、生産技術、そして幅広い電子部品群を通じて、お客様が実現したい価値を支えるキーデバイスを提供し続けてまいります。

Innovator in Electronicsの波



産業革命の起点となるインフラの構築

現在、AI変革を支える基盤であるAIデータセンターへの投資は世界中で急速に拡大しています。当初の想定を上回るスピードで需要が伸びており、今後も長期にわたる成長が続くと見えています。一方で、AIデータセンターの成長を支えるには、電子部品や半導体だけでなく、膨大な電力や資源、建設・運営を担う人材など、さまざまな基盤が必要であり、さまざまな産業が連携し、社会課題の解決と経済成長を両立させていくことが重要になります。

AIデータセンターの成長は始まりに過ぎません。インフラが整った先にはエッジデバイス、自動車やドローン、産業機器など、さまざまな分野でAI活用が進み、AIがフィジカル空間とサイバー空間をつなぐデジタルツインが実現し、人とデバイスとの関係も大きく変化します。さらに将来は、ヒューマノイドや宇宙産業など、新たな市場や価値創造の機会も広がっていくでしょう。

AIの普及にともない、当社の果たすべき役割はますます重要になっていきます。足元では、AIデータセンター向け需要の拡大を背景に、最先端コンデンサへの需要が大きく増加しています。そして、市場環境が大きく変化する時代には、将来を見据えた意思決定のスピードそのものが競争力になります。当社は、目先の需要だけではなく、その先の市場成長を見据えながら投資を進めています。2026年度

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

▶ 08 トップメッセージ

- 12 Vision2030 (長期構想)、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

には、計画に基づく能力増強投資に加え、コンデンサ事業へ800億円の緊急設備投資を意思決定しました。需要拡大は私たちの想定を上回るスピードで進んでいますが、これからも迅速な投資と供給体制の構築を通じて、お客様の期待に応え、市場の成長を支えてまいります。

AI変革期におけるムラタの価値創造

AIが社会基盤として広く活用されることで、AIデータセンターだけでなくエッジデバイス、自動車、ヒューマノイド、産業機器など、あらゆるアプリケーションが進化していきます。用途の広がりにともない、電子部品に求められる性能や役割も大きく変化していきます。

こうした変化は、お客様にとって新たな課題であると同時に、当社にとっては新たな価値を提供できる機会でもあります。たとえばAIデータセンターでは、サーバーに効率的に電力を供給するための電源モジュールや、データの安全性を支えるバックアップ用の電池への需要が高まっています。エッジデバイスでは、AIデータセンターと膨大なデータをリアルタイムでやり取りするため、次世代通信規格に対応した高周波デバイスや通信モジュールが重要となります。自動運転やヒューマノイドにおいても、周囲の状況を把握し、情報をやり取りするためのセンサや無線技術への期待が高まっています。さらに、AIデータセンターの省電力化を支

える光通信や光電変換関連部品など、新たな市場も広がっています。私たちは、この変化の中で、お客様に必要とされるキーデバイスを提供し続けることを目指しています。そのためには、製品の進化だけでなく、当社自身もAIを活用して進化していかなければなりません。

私は、AI変革期における企業の競争力は、「AIを持っているか」ではなく、「AIに何を学ばせ、どのように競争力に結び付けるか」によって決まると考えています。当社は、材料開発から生産プロセス・生産設備、モノづくり、販売までを一貫して担う垂直統合型のビジネスモデルを構築してきました。その過程で蓄積した、材料、生産、品質、販売に関する膨大な情報と知見は、他社には容易に模倣できない当社固有の重要な経営資源です。これらをAIによって最大限に活用して、お客様や市場、技術、モノづくりの変化をいち早く捉えることが、これからの成長につながります。そのためには、AIを単なる効率化の手段としてではなく、人の能力を最大限に引き出すツールとして活用することが重要です。私は以前から、AIは「時間を取り戻すツール」だと考えています。業務を効率化するだけでなく、人の意思決定を支え、創造的な仕事により多くの時間を振りむけることを可能にします。そして、その時間を当社の強みである材料技術やコア技術の深化に充てることこそが、AI変革期における競争優位につながると考えています。

一方で、AI変革期になっても、競争優位の源泉は変わりません。将来にわたりお客様に必要とされるキーデバイスを提供し続けるためには、材料技術や生産プロセスといった川上領域で差異化を続けることが不可欠です。AIによって得られた時間と知見を、独自の材料技術やコア技術の強化に振りむけることで、これからも新たな市場価値を提供し続けてまいります。

持続的成長を支える経営基盤

成長機会を確かな価値へと結び付けるためには、強固な経営基盤が不可欠です。世界のサプライチェーンを取り



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

- ▶ 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030（長期構想）、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

トップメッセージ

巻く環境は年々複雑さを増して、地政学リスクやエネルギー・資源問題への対応は企業経営における重要なテーマとなっています。

私は社長就任以来、サプライチェーンの複線化を重要な経営課題として取り組んできました。変化の大きい時代だからこそ、特定の地域や拠点に依存しない強靱な供給体制を構築し、お客様への安定供給を支えています。また、AIで広がる世界は大きな価値を生み出す一方で、膨大な電力や資源を必要とします。私たちは、お客様の省電力化に貢献する製品を提供するとともに、自らの事業活動においても環境負荷の低減を進めています。RE100やカーボンニュートラルへの取り組みを前倒しで進めるほか、環境貢献製品の拡大や資源循環の推進にも取り組んでいます。環境への取り組みは、持続可能な社会の実現にむけた責任であると同時に、企業の競争力を高める重要な経営課題でもあります。

AIがもたらす変化は、一過性の需要ではなく、社会構造そのものを変える歴史的な転換です。だからこそ、私たちは変化をおそれるのではなく、成長の機会として捉え、自らも進化し続けなければなりません。当社は、独自の技術とモノづくりを通じて、お客様とともに新しい価値を創造し、AI変革期の社会を支えるGlobal No.1部品メーカーとして、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

世界が大きく変化する中でも、当社は従業員、サプライ

ヤー、お客様、地域社会、株主・投資家の皆様をはじめとする多くのステークホルダーの支えによって成り立っています。

す。そうした皆様から信頼される企業であり続けることが、長期的な成長の基盤になると考えています。

【コラム】「ええ会社」とは

Q. 今年度、社内で「ええ会社」とは何か、そしてそれを実現するために何ができるのかを皆で考え、行動に移していくとおっしゃったと伺いました。なぜこの問いを従業員に投げかけられたのでしょうか？

A. 従業員一人ひとりに、「ムラタにとってのええ会社とは何か」を自ら考え、行動してほしいと思ったからです。「ええ会社」は、経営が一方的に形を決めるものではなく、従業員一人ひとりと会社がともに作り上げていくものだと考えています。私から「ええ会社とはこういう会社だ」と答えを示すのではなく、従業員一人ひとりが自分なりの答えを考え、行動する。そのきっかけにしてほしいという思いから、今期の社長方針の中であえて「ええ会社」という言葉を使い、この問いを投げかけました。

今、当社は次の成長にむけた大きな転換点にあります。だからこそ、組織や個人が主体的に考え、自ら行動することが重要です。また、これからの社会ではAIが担う領域がどんどん広がっていきます。人が生み出す価値の源泉は、熱量・好奇心・妄想力や想像力・ひらめきにあるのだから、自らの意思で方向を定め、価値を創り出す自由を楽しんでほしい。そして、それらの積み重ねが、当社らしい自律分散型の経営につながり、変化の激しい時代においても持続的に成長できる企業になると信じています。



そのために、私はマネジメントの重要な役割のひとつとして、誰もが自らの職務に専念できる環境をつくることだと考えています。その基盤となるのが「圧倒的な透明性」です。変化の激しい時代だからこそ、経営の考え方や課題を率直に共有し、組織全体で共通認識を持ちながら前に進むことが重要です。そうした積み重ねが信頼関係を生み、持続的な成長につながると考えています。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

- ▶ 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030（長期構想）、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

Vision2030 (長期構想)

2030年までに事業環境の大きな変化が想定されるなか、ムラタが「Innovator in Electronics」として主体的に価値を創造していくためには、「お客様に対するイノベーション」だけでなく「社会課題に対するイノベーション」へと、価値提供の軸を広げていく必要があります。この想いを具体化し、社会そして企業の持続可能性のために、ムラタだからこそ実現できる貢献のあり方を描いたものとして、Vision2030を策定しています。ムラタのイノベーションによって豊かな社会の実現に貢献し、お客様や社会にとってムラタが「最善の選択」であり続けることが、Global No.1部品メーカーとして目指す姿です。



ムラタの事業機会

基盤領域



エッジデバイス

スマホ、PC、ウェアラブルなどクラウド(バーチャル)との接点となるモバイルデバイス



ITインフラ

データセンター、サーバー、基地局、基幹系ネットワーク機器



モビリティ

クルマ、二輪、ドローンおよび電動化・自律走行を支える都市インフラとサービス

挑戦領域



環境

電装化が進むデバイス、資源循環・再エネ・省エネを構成するハードウェア・ソフトウェアとシステム



ウェルネス

医療機器、インプラントブルデバイス、ウェルネスにつながるハードウェア・ソフトウェアとシステム

muRata value report 2026

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

- 08 トップメッセージ
- ▶ 12 Vision2030 (長期構想)、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

12

ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域

ムラタはエレクトロニクスの力で社会の変革を支えています。中期方針2027では、特に成長が見込まれる「ITインフラ」「エッジデバイス」「モビリティ」を基盤領域と位置付け、社会価値を創出し、需要拡大を取り込むことで持続的な成長を目指します。



ITインフラ

アプリケーション

データセンター、サーバー、
基地局、基幹系ネットワーク機器



主な事業機会

- クラウドAIが普及することでAIデータセンターを中心にITインフラ向けの要素が成長
- サーバー構成要素（GPU・ASIC・メモリなど）の高機能化にともなう周辺部品の需要・ニーズが発生
- コンデンサ、インダクタ、電池、電源、機能デバイスなど幅広い製品で事業機会が拡大

市場ニーズ AI処理の大規模化にともなう演算/パワー（TDP）の増加と基板スペースの制約にともなう小型・大容量部品による省スペース化

1層目 | コンデンサ

求められること

- 小型大容量、高温・高電圧対応、高信頼性

市場ニーズ xPUの大電力化に対応した電源システムの高効率化（低消費電力化）

2層目 | 電源モジュール

求められること

- 高効率・高電力密度、放熱設計、電源トータルソリューション



エッジデバイス

アプリケーション

スマートフォン、PC、ウェアラブルなどクラウド（パッチャル）との接点となるモバイルデバイス、生体センシング



主な事業機会

- ウェアラブルを中心とした市場成長、5G/6G搭載スマートフォンの増加による需要拡大
- IoTの拡大により、中長期的に安定した成長が期待
- AI・インターフェイス多様化によるデジタル技術の活用
- 範囲を広げる次世代インターフェイス技術の拡大

市場ニーズ 演算処理性能の向上にともなう消費電力の増加、多機能化と小型・軽量化

1層目 | コンデンサ

求められること

- 軽薄短小、小型大容量、高信頼性、安定供給

市場ニーズ 5G-Advancedなどの次世代通信規格対応による高周波特性・信頼性の要求

2層目 | 弾性波フィルタ（XBAR）

求められること

- 高周波数帯対応（広帯域・低損失、高減衰・急峻性）



モビリティ

アプリケーション

クルマ、二輪、ドローンおよび電動化・自律走行を支える都市インフラとサービス



主な事業機会

- AD/ADASやxEVの成長によって自動車向けの部品需要が増加
- SDV・OTAにより、将来の機能を見越して製造段階から高品質・高性能部品が必要
- 自動走行などの高度化にむけて、自動車へのAI搭載が期待され、エッジデバイス同様、新たな部品需要発生

市場ニーズ ADASやIVIシステムの性能向上と搭載数の増加にともなう、車載ネットワークの高速化と信号・電源回路用インダクタの需要増

1層目 | インダクタ

求められること

- 小型・高性能、高信頼性、低損失、大電流対応、安定供給

市場ニーズ 自動運転レベルの進化（レベル2+以上）による、車両位置検出の高精度・高信頼性の重要性の高まり

2層目 | 機能デバイス

求められること

- 高精度、高信頼性、高い冗長性

3つの基盤領域で社会課題の解決と経済成長の両立を実現し、その先に広がる将来需要機会も捉えていきます。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

- 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030（長期構想）、ムラタの事業機会
- ▶ 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域

ムラタは「環境」と「ウェルネス」を挑戦領域と位置付け、社会価値と経済価値の好循環を目指しています。社内/地域実証を通じたショーケース化や、パートナー企業や自治体との共創を通じたイノベーションで、持続可能な社会と健康で豊かな社会の実現に貢献し、社会価値と経済価値の創出につなげていきます。



環境

電装化が進むデバイス、資源循環・再エネ・省エネを構成するハードウェア・ソフトウェアとシステム

ムラタは、エレクトロニクスの力で豊かな社会を支える一方で、その製造・利用にともなうエネルギーや資源の課題にも向き合っています。これまで自社の製造現場で培ってきた省エネ、再生可能エネルギー活用、資源循環の技術・知見を起点に、社会全体の環境負荷低減に貢献するクリーンテック/グリーンテック事業の創出に挑戦しています。

再エネを効率的に活用する「efinnos」は、こうした構想を具体化するソリューションの一例です。さらに、GHG排出削減、資源リサイクル、水資源循環などの領域で、パートナーとの共創を通じた社会実装を進めています。

製造業としての実証力と、電子部品メーカーとしての技術力を活かし、環境をよりよくする事業を拡大することで、ムラタが目指す「自然と調和するエレクトロニクス」の実現を加速させていきます。



ウェルネス

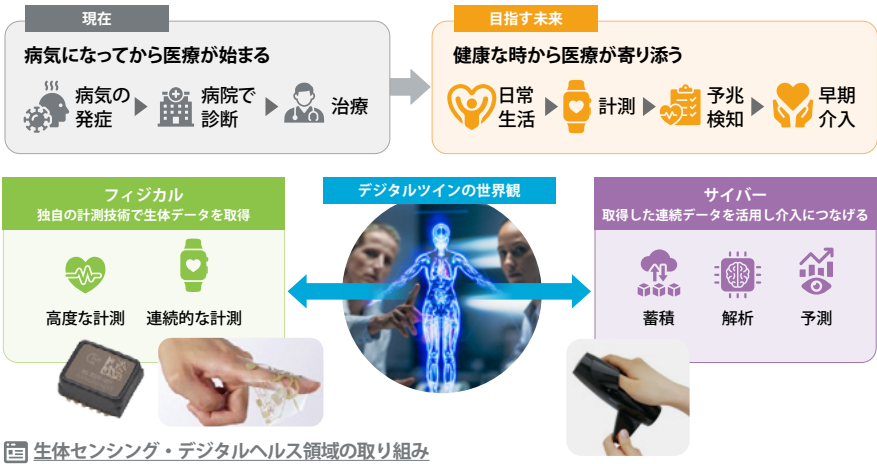
医療機器、インプラントブルデバイス、ウェルネスにつながるハードウェア・ソフトウェアとシステム

高齢化による医療費の増大や医療従事者不足などを背景に、日常生活の中で変化を捉え、発症や重症化を防ぐ「予防・未病」への転換が求められています。

ムラタは、材料・設計・製造技術を活かし、受動部品や機能部品を通じて社会に貢献してきました。ウェルネス領域では、これまで培ってきた技術にフィジカルとサイバーをつなぐ技術を加え、健康状態の変化や異変の兆しを早期に捉え、健康行動を後押しします。

具体的には、柔軟・伸縮配線と生体電位計測技術の組み合わせや、超高感度な慣性力センサによる脈拍・呼吸数の計測など、安定したセンシング技術を開発しています。さらに、心拍変動から疲労・ストレスを可視化し、健康支援につなげる意味づけにも取り組んでいます。

今後は、センシング、通信、実装、データ解析を統合し、一人ひとりの健康寿命の延伸と持続可能な医療・ウェルネス社会の実現に貢献します。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

- 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030（長期構想）、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- ▶ 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会

AIの進化により、現在のAIデータセンター向け需要の拡大を起点として、通信インフラの高度化、エッジデバイスの普及、モビリティやロボティクスの進化など、新たな市場が連鎖的に拡大していきます。ムラタは、それらの幅広いアプリケーションに対し、小型・大容量・高効率・高密度・高信頼性・熱対策を核とした技術で、これからも新たな社会価値の創出に貢献します。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

- 08 トップメッセージ
- 12 Vision2030 (長期構想)、ムラタの事業機会
- 13 ムラタの事業機会 社会の進化を支える3つの基盤領域
- 14 ムラタの事業機会 新たな価値を創造する挑戦領域
- ▶ 15 AIの進化を見据えた基盤領域の将来需要機会
- 16 特集 ITインフラにおけるAIデータセンター向け需要への対応

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

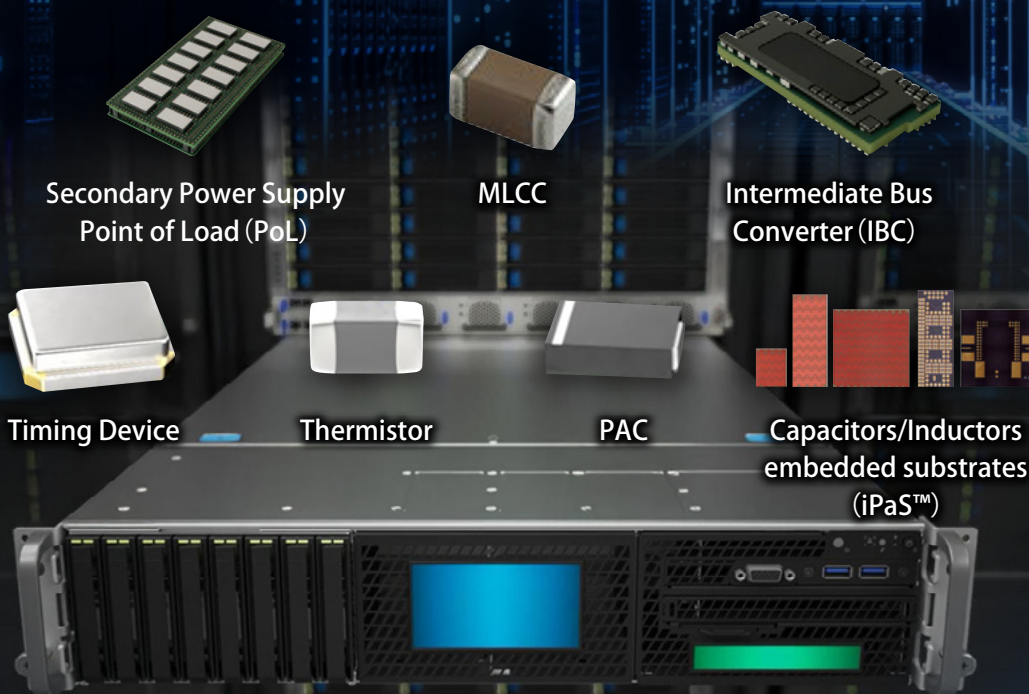
CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

特集 |

ITインフラにおける AIデータセンター向け需要への対応

生成AIの急速な普及を背景に、AIは社会や産業を支える基盤へと進化しています。その中核を担うAIデータセンターでは、演算処理能力の飛躍的な向上にともない、増大する消費電力への対応と高い信頼性の確保が重要な課題となっています。本特集では、AIデータセンターの高性能化と安定稼働を支えるムラタの役割と取り組みを紹介します。



AIの進化

LLM (大規模言語モデル)



自然言語の理解・生成が可能に

AIエージェント



特定のタスクを自律的に実行・支援

AGI (汎用人工知能)



多様な分野で人と同等以上の知能を発揮

ASI (超人工知能)



人の能力を超え、社会・科学のあらゆる課題を解決

演算処理能力の向上により、AI知能の高度化と適用範囲の拡大が進む

足元の変化



演算処理能力の向上

AIデータセンターの演算性能は飛躍的に向上し、より多くのデータを高速に処理することが可能



消費電力の増大

高度な演算処理にともない、AIデータセンターの消費電力は急増。電力効率の最適化などの課題が発生



AIデータセンターへの投資拡大

ハイパースケーラーを中心にAIデータセンターへの大規模投資が加速。投資の質・量ともに大きく変化

AIデータセンターの高性能化と安定稼働を支える電子部品の需要が飛躍的に拡大

ムラタの役割

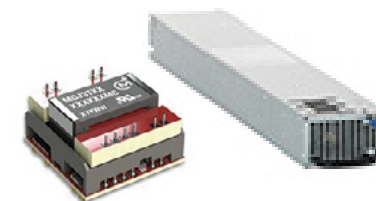
基幹部品

コンデンサ・インダクタ



キーデバイス

電池・電源



基幹部品とキーデバイスの両面で、AIデータセンターの高性能化と安定稼働を支える

AIデータセンターを支えるムラタのコンデンサ

AIデータセンターの演算処理能力の向上にともない、AIアクセラレーター数が増加し、瞬間的に消費される電力も増大しています。こうした環境下で安定した電力供給と高い信頼性を実現するコンデンサの重要性が、ますます高まっています。

ムラタは、独自の技術力とグローバルな供給体制で、AIデータセンターの進化を支え、社会の発展に貢献します。

コンデンサが必要な理由

01

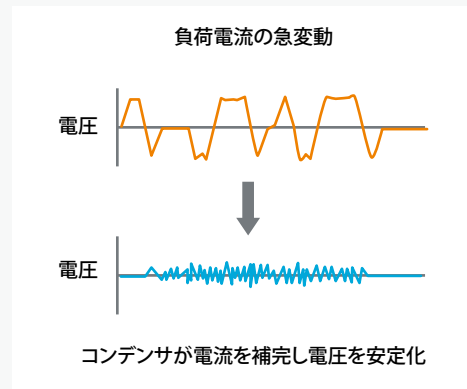
瞬間的な電流変動への対応（電力供給機能）

AI処理では、演算ユニットの高速なスイッチングやメモリアクセスの集中により、必要な電流が瞬間的に大きく変動します。コンデンサは電荷を一時的に蓄え、必要な瞬間に電流を供給することで電圧の変動を抑え、AI処理に必要な安定した電力供給を支えています。

02

AI半導体の低電圧・大電流化にともなう電圧安定性の確保

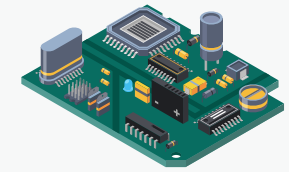
AI半導体では、低電圧・大電流での駆動が進み、わずかな電圧変動でも性能低下や誤動作につながる可能性があるため、より高い電圧安定性が求められています。コンデンサは、急激な電流変動に応じて必要な電流をすばやく供給・吸収することで、電圧変動やノイズを抑制し、AI半導体の安定した動作を支えています。



03

高密度実装と設計自由度の向上

小型のコンデンサを多数配置することで、限られた基板スペースを有効に活用しながら、高密度実装を実現できます。また、異なる容量や周波数特性を持つコンデンサを組み合わせることで、幅広い周波数帯域のノイズを抑制するなど、用途に応じた柔軟な回路設計を可能にします。



高密度実装を実現

04

AIデータセンターで求められる高信頼性への対応

AIデータセンターでは、長時間の連続稼働を支える高い信頼性が求められます。ムラタのコンデンサは、優れた寿命特性や温度特性を備えており、高温環境や長期運用が想定されるAIサーバーにおいても、安定した性能の維持に貢献します。



高温環境に強い



長期信頼性

ムラタの強み

01

グローバル生産体制と投資戦略

世界各地に生産拠点を展開し、需要動向に応じて生産拠点間で柔軟に対応できる体制を構築しています。これにより、需要変動への対応力を高めるとともに、BCPの観点からも安定供給を支えています。また、出雲村田製作所やフィリピンでの新生産棟建設など、準備に時間を要する土地・建物への投資を需要に先行して進めることで、将来の需要拡大に迅速に対応できる生産基盤を確保しています。

02

一貫生産体制によるモノづくり

商品開発、材料開発、プロセス・設備開発を三位一体で進めるとともに、製造・検査・出荷までを自社で一貫して担っています。材料特性や製造条件、設備仕様など、原料から最終工程までに関わる多様な要素を工程間で緻密にすり合わせ、年間1兆個以上の生産を支える工程・設備を継続的に調整・最適化しています。こうした一貫生産体制により、コア技術をブラックボックス化し、独自のノウハウとして蓄積・保持するとともに、高品質・高信頼性の製品を安定的に供給する競争力を確立しています。

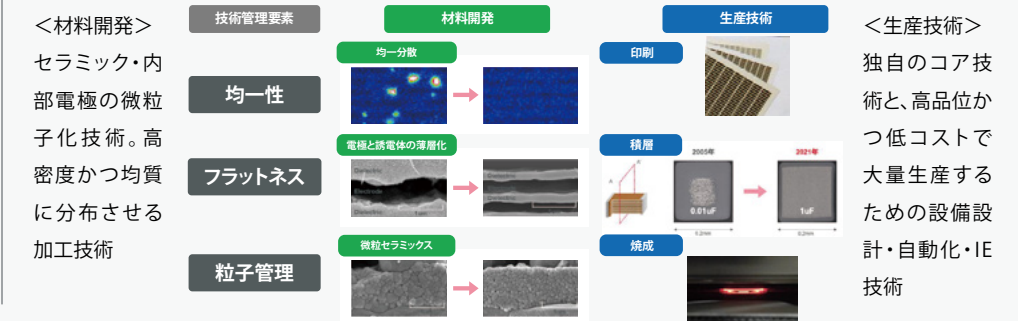


03

より薄く、より小さく、より正確に

材料技術と内製設備を活かした生産技術の掛け合わせにより、コア技術をブラックボックス化しつつ市場のニーズに合わせ、信頼性と競争力を備えた製品を提供します。

小型・大容量・高信頼性を実現する技術力



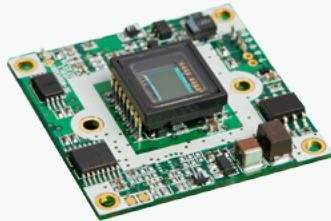
AIデータセンターにおけるコンデンサ事業戦略

AIデータセンターの高性能化と台数増加にともない、コンデンサの搭載数が増加するとともに、小型・大容量、高耐熱、高信頼性など、高付加価値品への需要も拡大しています。ムラタは、先端品・ハイエンドモデルの開発とグローバルな供給能力の強化を進め、拡大する需要に著実に応え、コンデンサ事業の持続的な成長につなげていきます。

AIデータセンターにおけるコンデンサの事業機会

01 AIアクセラレーター数の増加にともない、コンデンサ搭載数も増加

AIデータセンターの性能向上にともない、AIアクセラレーター数が増加。大量の電力を瞬間的に消費するため、コンデンサの搭載数も増加しています。



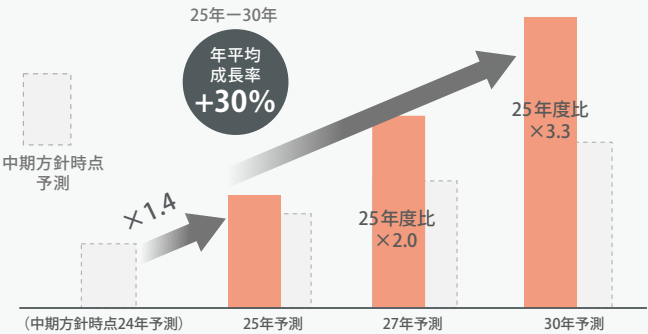
■搭載数の増加

AIサーバー (Baseboard) 1台あたりの平均搭載数

AIサーバー Baseboard	15,000~25,000個
---------------------	----------------

02 AI向けデータセンターの新設、増築により、AIデータセンター向けコンデンサ需要が増加

ムラタにおけるAIデータセンター向けコンデンサの需要数量ベースは2025年から2030年まで年平均成長率+30%を見込んでいます(2025年12月時点の当社予想に基づく)。



AIデータセンターにおけるコンデンサの需要拡大



AIデータセンター向けコンデンサの需要は継続的に拡大する見通しです。加えて小型大容量・高耐熱・高信頼性などの高付加価値品の需要が拡大しています。

高付加価値品の増加によるミックス改善で、コンデンサ全体のASP※1が向上

前年比 **+5~10%** ※2

AIデータセンター需要拡大により、コンデンサにおけるAIデータセンター関連向けの売上増加

前年比 **+85~90%** ※2

※1 Average Selling Price (平均販売価格) ※2 特集記事制作時点である2026年4月現在の当社予想

コンデンサの事業戦略

先端品・ハイエンドモデルへの対応強化

- AIデータセンター向け大容量、高電圧・高温対応品の開発を拡充します。
- 微粒子化技術と高密度かつ均質分布させる加工技術による薄膜化でさらなる小型・大容量品を推進します。



供給能力の強化

- 業界最大の生産能力、強靱なグローバルSCM体制を構築し、供給力を強化しています。
- 従来から行っている毎年10%程度の生産能力の増強(能力負荷ベース)に加え、先端品・ハイエンドモデルを中心に2年間で生産能力を+10~15%相当増強するための投資(800億円)を実施する予定です。現有の生産能力を2年間で30~35%引き上げることで、変化するコンデンサの需要に対応していきます。



追加投資 **800億円**
2年間で生産負荷ベースの能力増強 **30~35%**

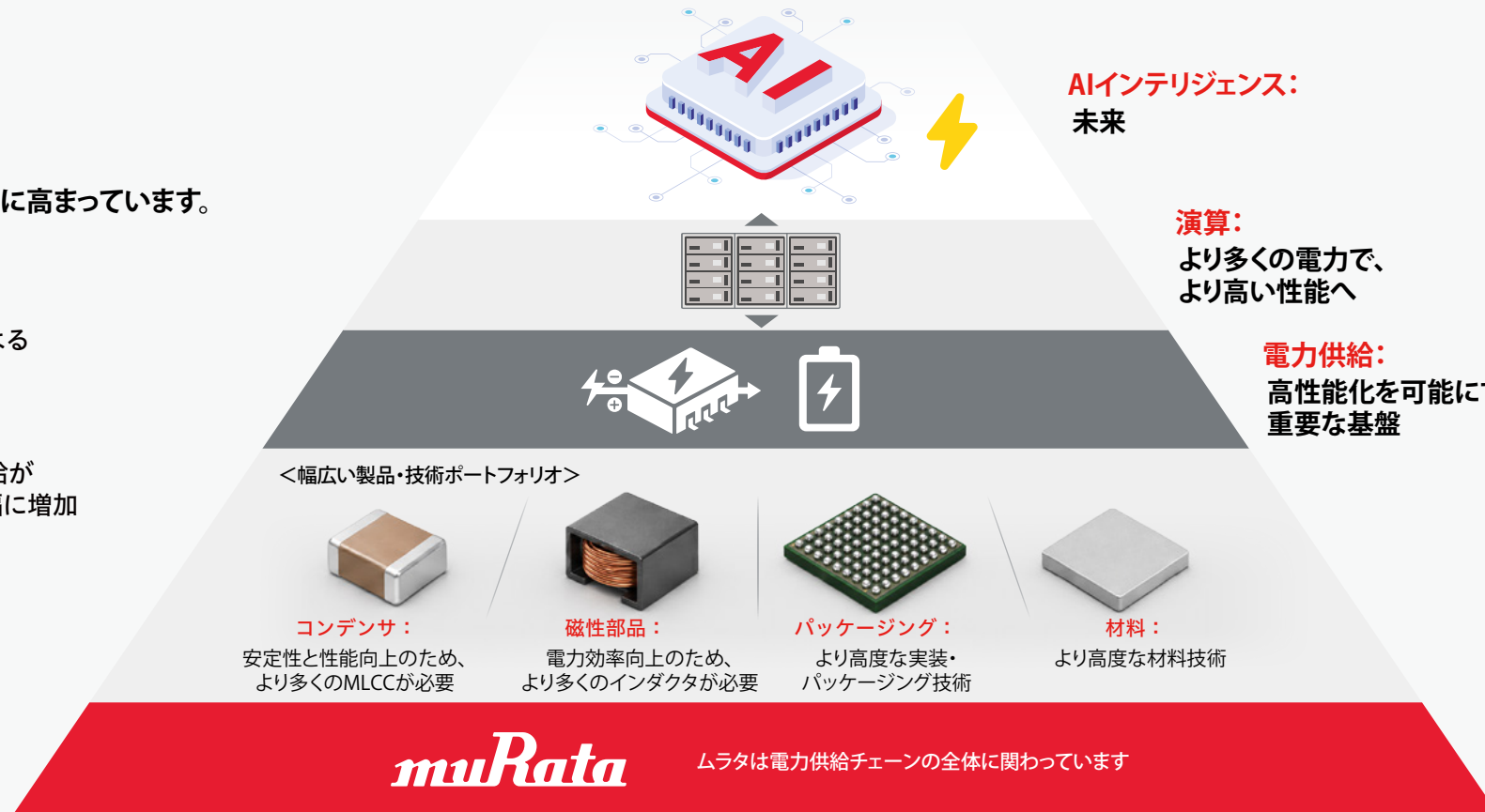
AIデータセンター向け需要に対するムラタの貢献 | 電力供給と電源技術

AIの進化にともないプロセッサの高性能化が進み、データセンターにおける電力供給の最適化は重要性を増しています。

ムラタは、ラックレベルからAIプロセッサそのものに至るまで、幅広い領域をカバーする製品・技術ポートフォリオを有しており、電力供給チェーンを支える独自のポジションを確立しています。必要とされる電力が増大するにつれ、電力供給を支えるムラタの技術・部品の重要性も高まります。

プロセッサの高性能化にともない
高度な電力供給へのニーズは飛躍的に高まっています。

-  **AIの性能：**
演算量・処理速度の拡大による
AI性能の飛躍的な向上
-  **電力需要：**
高効率・高信頼性の電力供給が
重要になり、電力需要が大幅に増加
-  **ムラタの製品：**
演算性能を上回る
ペースで拡大
-  **基盤の構築：**
AIの未来を
支えるために



AIが進化するほど
あらゆる階層で
より高度な技術、
より多くの部品、
さらなる革新が
求められます

<電力供給チェーン>



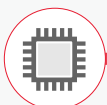
ラックの中に
電力を設置



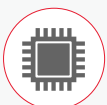
ラックおよび
システムの電力変換



配電および
電圧調整



プロセッサの近くでの
電力供給



プロセッサへの
電力供給

ラックからプロセッサまで
ムラタの電源技術が
AIへの電力供給を支えます

AIデータセンター向け需要に対するムラタの貢献 | 電力供給と電源技術



ラックからプロセッサまで、 ムラタが支える電力供給

執行役員 エナジー事業本部 パワーモジュール事業部 事業部長 兼
President and CEO, Murata Power Solutions, Inc.

Stephen Pimpis

次世代コンピューティングを支える電源技術の革新

— 先進的な電源アーキテクチャが拓く、パワーモジュール事業の成長機会

プロセッサが高性能化するほど、電力供給はAIデータセンターにおける最も重要な技術課題のひとつになります。ムラタは、ラックレベルの電力変換からプロセッサ近傍の電力供給まで、電力供給チェーン全体に関与できる独自のポジションにあります。

高性能化するプロセッサに注目が集まる一方、その背後では、次世代コンピューティングに必要な電力を、いかに効率的かつ安定的に届けるかという目立ちにくいながらも重要な課題が生まれています。

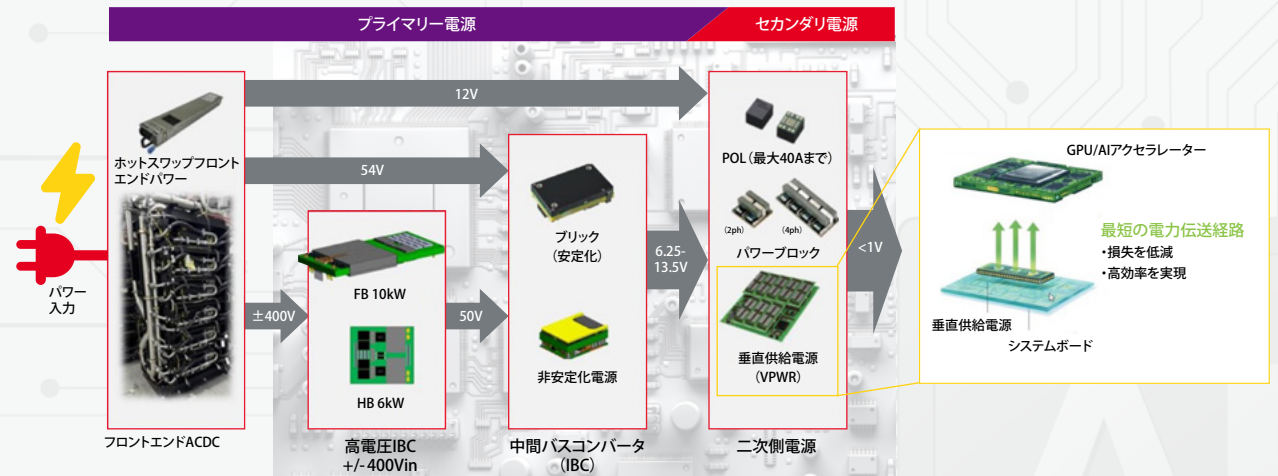
AIモデルの大規模化・高性能化にともない、必要な電力は増加を続けています。AIデータセンターは、従来型のサーバー構成から高密度システムへと移行しており、より大きな電力容量、高い効率性、優れた信頼性が求められています。こうした進化は、ムラタの電源ソリューション事業に新たな成長機会をもたらしています。

高性能化にともない高まる電源技術の重要性

AIデータセンターでは、まず外部から供給される電力がラックに入力されます。その後、電力は変換・分配・制御を経て、最終的には1V未満の低電圧で動作するプロセッサへ届けられます。プロセッサの性能が高まるほど、この電力供給プロセスは複雑になります。

従来型のサーバーでは、主に12Vをベースとした電源アーキテクチャが採用されてきました。現在は、電力変換効率の向上と電力損失の低減にむけ、54Vシステムや高電圧中間バスアーキテクチャへの移行が進んでいます。同時に、プロセッサの近傍で精緻な電圧制御を担う二次電源システムも、より重要になっています。

ムラタは、ラックレベルのフロントエンド電力変換、中間バスコンバータ (Intermediate Bus Converter: IBC)、二次電力変換モジュール、さらに先進的なPoint of Load (POL) 電源ソリューションまで、電力供給チェーン全体を支える幅広い製品・技術を展開しています。この包括的なポートフォリオにより、ラックレベルからAIプロセッサそのものに至るまで、電力供給の各段階で、お客様のシステム性能向上と電力効率の最適化に貢献しています。



垂直給電が切り拓く次世代電源アーキテクチャ

サーバー設計における最も重要な技術革新のひとつが、Vertical Power Delivery (VPD: 垂直給電) への移行です。

従来の電源アーキテクチャでは、電力変換回路はプロセッサから離れた位置に配置されていました。しかし、プロセッサの消費電力が増加するにつれ、電圧降下や電力損失、負荷変動時の応答性といった課題が顕在化しています。

VPDは、電力変換段をプロセッサパッケージの直下または近傍に配置することで、電力供給経路を短縮するアーキテクチャです。これにより、電力変換効率の向上と損失の低減を実現するとともに、高度化するワークロードに対して、より安定した電力供給を可能にします。

VPDの採用が広がると、プロセッサ1基当たりが必要となる電力変換ハードウェアは大幅に増加すると見込まれます。たとえば、プロセッサへの電力供給を担う電源管理ICであるSmart Power Stage (SPS) は、現在の1モジュール当たり約25個から、将来的には250個を超える水準へ増加するとの予測があります。

この約10倍の増加は、電力需要の拡大だけでなく、先進的なパワーモジュール、コンデンサ、磁性部品、材料、パッケージング技術に対する需要の広がり示しています。電力供給システム全体が複雑になるほど、高効率・高信頼性の電力変換技術、高度な実装・材料技術、システムレベルでの最適化が重要になります。

AIデータセンター向け需要に対するムラタの貢献 | 電力供給と電源技術

電力供給の高度化が広げるムラタの事業機会

高密度コンピューティングの拡大は、パワーモジュールだけでなく、幅広い電子部品・材料への需要を生み出しています。高性能なパワーモジュールを実現するには、コンデンサ、磁性部品、パッケージング技術、基板、先端材料など、多様な要素技術が不可欠です。電力変換システムの効率性、安定性、信頼性を支える重要な役割を果たしています。

なかでも重要性を増しているのが、デカップリング用のコンデンサです。プロセッサは負荷変動の大きい処理を行うため、電流需要が瞬間的に大きく変化します。こうした急激な電流変動に対応し、電圧の安定化とプロセッサ性能の維持を実現するには、高性能なデカップリング用のコンデンサが欠かせません。

演算密度の向上にともない、VPDモジュールに搭載されるデカップリング用のコンデンサの数量は、大幅に増加すると見込まれています。これは、ムラタが強みを持つコンデンサ事業にとって直接的な成長機会となり、パワーモジュール1基当たりの提供価値向上にもつながります。同様に、電力密度が上昇し、実装スペースが限られるほど、低背で高性能な磁性部品への需要も拡大します。ムラタの幅広い製品ポートフォリオと技術基盤を活かせる機会は、電力供給チェーン全体へと広がっています。

先端材料・実装技術が支える高密度化

垂直給電アーキテクチャが拡大するにつれ、技術課題は電気特性の向上だけにとどまりません。

今後のパワーモジュールでは、BGA (Ball Grid Array) 接続点の増加と高密度化が進む一方、接続点の間隔はさらに狭くなると見込まれています。モジュールが複雑になるほど、平面度の維持、放熱性能と信頼性の確保、生産歩留まりの向上は難しくなります。

こうした課題に対応するには、先端材料、高精度な製造プロセス、高度な実装・パッケージング技術が必要です。ムラタは、セラミックス技術、先端材料技術、電子部品の実装・パッケージング技術、基板技術、さらに高品質な大量生産を実現する製造技術に強みを持ち、次世代パワーモジュールの高度な要求に応える競争力を備えています。

今後は、基板内蔵部品技術も重要性を増すと考えています。コンデンサなどの受動部品を基板内に組み込むことで、増加する部品点数に対応しながら、電気特性の向上と高集積化を実現できます。部品技術と材料技術の双方に強みを持つムラタにとって、パワーモジュールの付加価値をさらに高める機会です。

AIコンピューティングの進化とムラタの事業機会

次世代コンピューティング基盤の成長は、プロセッサやサーバーの性能向上という観点で語られがちです。しかし、同じように重要なのが、次世代の演算性能を実現するために必要な周辺技術の高度化です。

プロセッサが高性能化するほど、より高度な電力供給ネットワーク、より多くのコンデンサと磁性部品、より先進的なパッケージング、さらなる材料革新が求められます。その結果、ムラタの提供価値は電力供給チェーン全体で拡大していきます。

ムラタは、ラックレベルの電源システムからプロセッサ近傍の電力供給、さらに先進的な受動部品、材料、実装技術まで、電力供給チェーン全体にわたる幅広い製品・技術ポートフォリオを有しています。この強みを活かし、進化を続けるコンピューティング基盤を支える独自のポジションを確立しています。

今後、市場は学習 (Training) 中心の段階から大規模推論 (Inference) へ、さらにクラウド中心のコンピューティングからインテリジェントエッジへと発展していきます。これにともない、高効率、高信頼性、高集積化を実現する電力ソリューションへの需要は、さらに拡大していくでしょう。

電源技術は、目立つ存在ではありませんが、次世代コンピューティングを支える重要な基盤のひとつです。ムラタは、電源技術を通じて、AIインテリジェンスの未来を支えています。

演算性能が高まるほど、
求められる電力も、
ムラタの役割も大きくなる。

ラックからプロセッサまで、
ムラタは電力供給のあらゆる段階を支えます。



CHAPTER 3 | 成長を実現する経営基盤と資本戦略

CFOメッセージ

代表取締役副社長

みなみ まさのり

南出 雅範

お伝えしたいこと

中期方針2027の進捗
経営資源を最適に配分し、
次の成長へつなげる
組織資本こそが競争力の源泉
持続的な価値創造を支える対話

事業環境の大きな変化を支える経営基盤の構築

— Vision2030を実現するための経営資源マネジメント —

中期方針2027の進捗

中期方針1年目である2025年度の売上高は前年比+5.0%となる18,309億円、営業利益は+0.8%の2,818億円となりました。各国の関税政策の不透明感の高まりから、年初では減収減益を見込んでいました。その後の経済情勢の安定化に加え、特にAIデータセンター向けの市場成長がけん引し売上高は大きく伸長しました。営業利益は、生産高やコストダウンによる増益効果はありましたが、主に表面波フィルタ製品に関わる事業で、のれんの減損438億円を計上したことにより前期比では横ばいにとどまりました。AIデータセンター関連向けの売上高は、2024年度比+73.9%と大幅に伸長しました。

2026年7月の業績予想では、半導体のメモリ供給制約の影響により、スマートフォンやPCなどの民生市場では前年比で台数減少を見込んでいます。また、ホルムズ海峡に起因する材料調達懸念など、不確実性も高まっています。その一方で、データセンター向け市場については、引き続き力

強い成長を見込んでいます。売上高、営業利益、ROICはいずれも中期方針2027で掲げた経営目標を上回る見通しです。

そして、AIデータセンター関連需要の急拡大を背景に、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。2026年度には主にコンデンサの最先端品に対する需要の大幅な増加を受け、約800億円の増産投資を決定しました。従来から行っている毎年10%程度の生産能力の増強（能力負荷ベース）に加え、今回の追加投資により10～15%程度の能力増強が実現できる見込みです。当社では以前から2030年頃を見据えたコンデンサ需要に対応するため、建屋投資や設備投資を継続してきました。今回の追加投資も、そうした長期的な準備と市場変化への柔軟な対応があって初めて可能になったものです。

一方で、株主還元についてもDOE5%を基準とした安定的な配当を継続するとともに、過去最大となる1,500億円の自己株式取得も決定しました。また、中期方針2027では将来の成長領域への投資を目的とした2,200億円の戦略投資枠を設定しています。

CFOメッセージ

市場環境の変化に応じて適切な投資を行い、その成果を株主の皆様へ還元しながら、次の成長へむけた準備を進め、この資本循環を継続的に拡大していくことが、経営資源を預かる立場として重要な役割だと考えています。

経営資源を最適に配分し、次の成長へつなげる

現在、コンデンサや電源事業などAI関連市場では大きな成長機会が生まれています。これを確実に取り込むためには、人材、開発リソース、生産能力など、あらゆる経営資源を注力分野へ適切に振りむける必要があります。市場環境は常に変化しており、その時々で重点的に強化すべき事業や技術領域も変わります。だからこそ、固定的な組織運営ではなく、成長機会に応じて柔軟に経営資源を動かしていくことが重要です。



当社では以前から事業を超えた人材や組織の再配置を積極的に行ってきました。たとえば、現在大きな成長を期待している電源事業では、かつて収益性が厳しかった時期に、エンジニアが当時成長市場であった高周波・通信事業へ異動しました。そこで経験を積み、その後、電源事業へ戻って高周波分野で培った知見や経験を活かした結果、新たな事業の拡大につながったという事例がありました。こうした取り組みは単なる人員配置ではなく、異なる事業や技術領域で培われた知見を融合し、新たな価値創造につなげるための投資でもあります。

各事業においても、将来の成長にむけた取り組みが進んでいます。電池事業は長年取り組んできた構造改革の成果により2025年度に黒字化を達成しています。電源事業はAIデータセンター向け需要の拡大を背景に大きな成長機会が生まれています。高周波・通信事業においても、お客様との設計段階からの協働を通じて、次世代通信規格への採用拡大を目指しています。

こうした事業の成長を支えるうえで重要となるのが、限られた経営資源をどこに振りむけるかという視点です。当社では50年以上前から資本コストの概念を管理会計や投資経済性計算をはじめとする経営管理の諸制度に組み入れてきました。この仕組みは大きな資金を必要とする垂直統合型のビジネスモデルに合致しています。また、各事業が資本コストを意識して事業運営を行うことで、経営資源を

適切に再配分することが可能になります。

また、経営資源を配分する上では、足元の収益性だけでなく、将来の成長機会を見据えることも重要です。当社では現在ROICを重要指標として活用していますが、その本質は単に資本効率を高めることではなく、経営資源を適切に循環させながら持続的な価値創造につなげることにあります。その観点からも、将来の成長市場を獲得するための事業や技術への投資は重要な意味を持ちます。

その先に見据えているのは、AIを起点として広がる新たな成長市場です。現在、AIデータセンター向け需要は大きな成長機会となっていますが、今後はエッジデバイスの高度化、モビリティの進化、ヒューマノイドの普及などへと成長の裾野が広がっていくと考えています。そうした市場では、通信、センシング、エネルギーといった技術がより重要になります。私たちは将来の市場変化の中でキーとなるデバイスを提供することで、お客様との接点を広げ、技術変化をいち早く捉えながら次の成長機会へとつなげていきたいと考えています。

そのためには、自社の技術だけでなく、外部との連携も重要になります。新たな市場や技術領域においては、共創を通じて知見や技術を取り込みながら事業機会を広げていく必要があります。中期方針2027では2,200億円の戦略投資枠を設定していますが、重要なのは投資実績ではなく、将来の事業ポートフォリオにとって本当に必要な技術や事業を

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

- ▶ 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

CFOメッセージ

獲得することです。既存事業に大きな成長機会があるなか、短期的な規模拡大を目的とした投資ではなく、2030年以降の成長に必要な技術や事業基盤を見極めながらM&A等の検討を進めています。

組織資本こそが競争力の源泉

こうした経営資源配分や事業ポートフォリオの変革を実現する上で、私が最も重要だと考えているのが組織資本です。当社は人的資本ではなく、組織・人的資本として組織そのものを資本と捉えています。私たちが考える組織資本とは、単なる人材の集合ではありません。経営哲学、ビジネスモデル、人材育成、経営管理制度、そして事業を超えて経営資源を再配分したり、協力し合える組織風土まで含めた総合的な競争力です。私は、この組織資本こそが当社の持続的な成長を支える重要な基盤だと考えています。

事業環境の変化が大きくなるほど、企業には迅速な意思決定と柔軟な経営資源配分が求められます。そのためには事業部門や機能部門の枠を越えて成果や知見を共有し、全社最適の視点で判断できる文化が必要です。当社にはベストプラクティスを共有しながら学び合う文化があり、それが変化への対応力につながっています。その根底にあるのが、部門や事業の垣根を越え、一人ひとりの成長を周囲が支え、経験や知見を惜しみなく共有する「寄って

たかって」の文化です。この文化により、個人の経験や挑戦が組織全体の学びへと広がり、組織力や競争力の向上、さらには新たな成長機会の創出につながっています。

また、経営課題がグローバル化する中で、組織のあり方も進化させる必要があります。近年は各地域のトップとスタッフ部門がグローバルで課題を共有し、議論する仕組みを整えてきました。地域ごとの最適解を追求するだけでなく、全社的な視点で課題を捉え、意思決定を行うことで、より機動的な経営を実現していきたいと考えています。それを支えるのが、人材の成長です。国際出向だけでなく、グローバルプロジェクトへの参画や海外拠点間の交流を通じて、世界中の仲間と連携しながら活躍できる人材を育成しています。

そして、Global No.1部品メーカーを目指す上で、組織そのものの進化と人材の成長は表裏一体だと考えており、こうした組織進化をさらに加速させる手段として期待しているのがAIです。事業環境の変化が大きくなる中、従来のやり方のままでは、より高度化する経営課題や事業課題へ十分に対応することはできません。当社の垂直統合型ビジネスモデルには、材料開発から製造プロセス、お客様との接点まで幅広いデータが蓄積されています。このデータ基盤を活用し、現在はDCM、ECM、SCMを連携させながら企業変革を進めています。さらに、昨年新たに組織化した経営DX本部には、コーポレート機能そのものの変革にも取り組んでもらっています。私たちは間接部門に対し、AI活用に

よって30%の業務変革を実現することをひとつの目標として掲げているのですが、目的は単なる効率化ではありません。創出された時間を、より付加価値の高い業務や新たな価値創造へ振りむけ、個と組織の成長の好循環を図ることにあります。

持続的な価値創造を支える対話

事業環境の変化が大きくなるほど、経営には柔軟性とスピードが求められます。一方で、短期的な変化に一喜一憂するのではなく、中長期の視点で企業価値向上に取り組むことも重要です。

私は投資家や株主の皆様との対話においても、足元の業績だけでなく、Vision2030からバックキャストした価値創造ストーリーをお伝えすることを意識しています。事業環境が大きく変化する時代だからこそ、将来にむけてどのような仮説を持ち、どのような準備を進めているのかを丁寧に説明し、ご理解いただくことが重要だと考えています。また、対話を通じていただいたご意見は経営へフィードバックし、経営判断にも活かしています。経営と資本市場との対話を重ねながら、より良い経営へとつなげていくことも、私の重要な役割です。

これからも、変化に対応できる組織と経営基盤を構築しながら、持続的な価値創造の実現に取り組んでいきます。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

▶ 22 CFO メッセージ

25 中期方針2027の進捗

26 ポートフォリオマネジメント

27 キャピタル・アロケーション方針

28 ムラタの成長を支える組織と人材

31 ムラタの成長を支える知的財産と技術

33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ

36 共創で作るエレクトロニクスの未来

37 ムラタを支えるモノづくり

38 持続可能な価値創造を支える調達

39 自然と調和するエレクトロニクス

40 脱炭素社会の実現

41 循環型社会の実現

42 人権の尊重

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

中期方針2027の進捗

Vision2030では、Global No.1部品メーカーとして「ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる」ことを目指しており、中期方針2027は、Vision2030実現にむけた解像度を上げる3年として位置付け、①AI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、②持続可能な事業プロセスの追求、③経営資本の中核である人・組織力の強化を示しています。

現時点での中期方針2027の進捗は概ね順調に進んでおり、特に経済価値目標については、データセンター向け需要が旺盛なこともあり、2026年度の業績予想では当初の目標値を上回る見通しです。

経済価値	2024年度実績		2025年度実績	2026年度予想	2027年度目標	2030年度目標
	売上高	1兆7,434億円	1兆8,309億円	2兆1,100億円	2兆円以上	2.5兆円以上
	営業利益率	16.0%	15.4%	20.4%	18%以上	20%以上
	ROIC(税引後) ^{※1}	10.0%	9.7%	13.9%	12%以上	15%以上
環境・社会価値	2024年度実績		2025年度実績	2030年度目標	長期目標	
	GHG ^{※2} 排出量 (2019年度比)	Scope 1,2	35%減	41%減	46%減	CN ^{※3} (2040年度)
		Scope 3	24%減	14%減	27.5%減	CN ^{※3} (2050年度)
	再生可能エネルギー導入比率		39.2%	45.9%	75%	100%(2035年度)
	持続可能な資源利用率 ^{※4}		約15%	約15%	25%	100%(2050年度)
	循環資源化率 ^{※5}		40.3%	39.0%	50%	100%(2050年度)
多様性・ES	2024年度実績		2025年度実績	2030年度目標		
	グローバル経験者数 ^{※6}		3年累積1,113人	528人(2025年度)	6年累積3,000人	
	女性管理職比率 ^{※7}		4%	4.4%	10%	
	従業員エンゲージメント肯定回答比率		67%	68%	76%以上	

※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従業員の累積数

※7 村田製作所

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

22	CFO メッセージ
▶ 25	中期方針2027の進捗
26	ポートフォリオマネジメント
27	キャピタル・アロケーション方針
28	ムラタの成長を支える組織と人材
31	ムラタの成長を支える知的財産と技術
33	技術・事業開発本部 本部長メッセージ
36	共創で作るエレクトロニクスの未来
37	ムラタを支えるモノづくり
38	持続可能な価値創造を支える調達
39	自然と調和するエレクトロニクス
40	脱炭素社会の実現
41	循環型社会の実現
42	人権の尊重

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

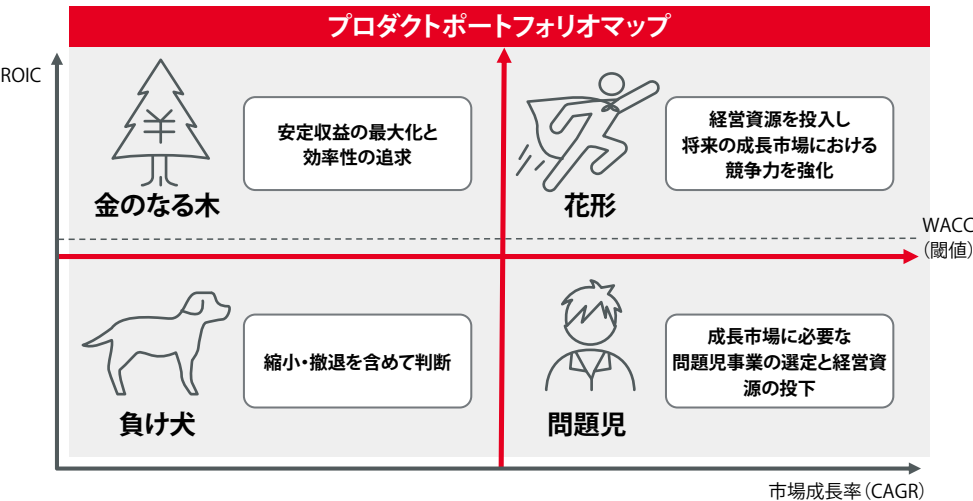
ポートフォリオマネジメント

AIの進展によりムラタを取り巻く市場環境は大きく変化しており、ムラタの持続的な成長のためには、将来の市場で必要とされるキーデバイスを提供し続けることが重要です。

ムラタではROICと市場成長率による定量評価に加え、競争優位性や市場魅力度、将来の技術的な位置付けを踏まえた定性評価を組み合わせた事業性評価制度を活用し、事業ポートフォリオの継続的な見直しを進めています。事業性評価においてモニタリング対象となった事業の中でも、将来の競争力の源泉となる事業や技術は、現在の収益性だけで判断するのではなく、将来の成長性を見据えた経営資源の投下による事業の拡大や構造改革などを通じた収益性の改善を行っています。一方で、成長市場においてムラタの競争優位を発揮できない領域については、縮小・撤退を含めた判断を行います。限られた経営資源を、より高い成長性と収益性が期待できる領域に集中させることで、将来の成長市場における競争力の強化につなげています。

ムラタの事業性評価制度

ムラタの事業性評価制度は、ROICを中心とした資本効率の向上と事業ポートフォリオの継続的な見直しを目的とした経営管理の仕組みです。ROICと市場成長率を軸に事業を定量的に評価し、競争優位性や市場魅力度を踏まえた定性評価を組み合わせることで、各事業の位置付けを継続的に見極めていきます。



事業性評価のポイント

定量評価

ROICと市場成長率を指標に評価し、ROICがWACCを下回る事業について、市場成長率等を踏まえて「問題児」「負け犬」に分類

定性評価

「問題児」に分類された品種を競争優位性や市場魅力度を指標に成長・再建事業と縮小・撤退事業に分類

事業モニタリング

報告会等で進捗状況をモニタリングし「問題児」からの卒業要件や撤退要件の制度基準に準じた判断を実施

ポートフォリオマネジメントの実行状況

対象事業	主な取り組み	成果・進捗
電池事業	・モバイル機器向けを縮小し、当社製品の強みを活かせる領域へのシフト ・収益性向上にむけた構造改革の実施	☑ 黒字化の達成と継続 ☑ データセンター向けの需要の獲得
コネクティビティモジュール事業	・ベストオーナーであるマクセル株式会社へマイクロ一次電池事業を譲渡	☑ 事業ポートフォリオの最適化 ☑ リチウムイオン二次電池への経営資源の再配分
電源モジュール事業	・スマートフォン向けを縮小 ・IoTやモビリティ向けなどの成長市場へのシフト	☑ 事業ポートフォリオの最適化 ☑ 成長市場への経営資源の再配分
	・データセンター向け製品の開発へ経営資本を集中投下	☑ データセンター向けの需要獲得

将来の成長市場と経営資源の再配分の方角性

AIの進展により市場環境が大きく変化する中、ムラタは将来の成長市場を見据え、事業ポートフォリオの見直しを進めています。成長市場に必要な事業の選択と集中により限られた経営資源をより高い成長性と収益性が期待できる注力領域へ再配分することで、将来の成長市場における競争力強化につなげています。

将来の成長市場

AIデータセンター

垂直電力供給、半導体/パッケージ

光通信

光電変換・光電融合、半導体/パッケージ

ヒューマノイド

ハーフネスレス無線通信、センサフュージョン、アクチュエーション

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- ▶ 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

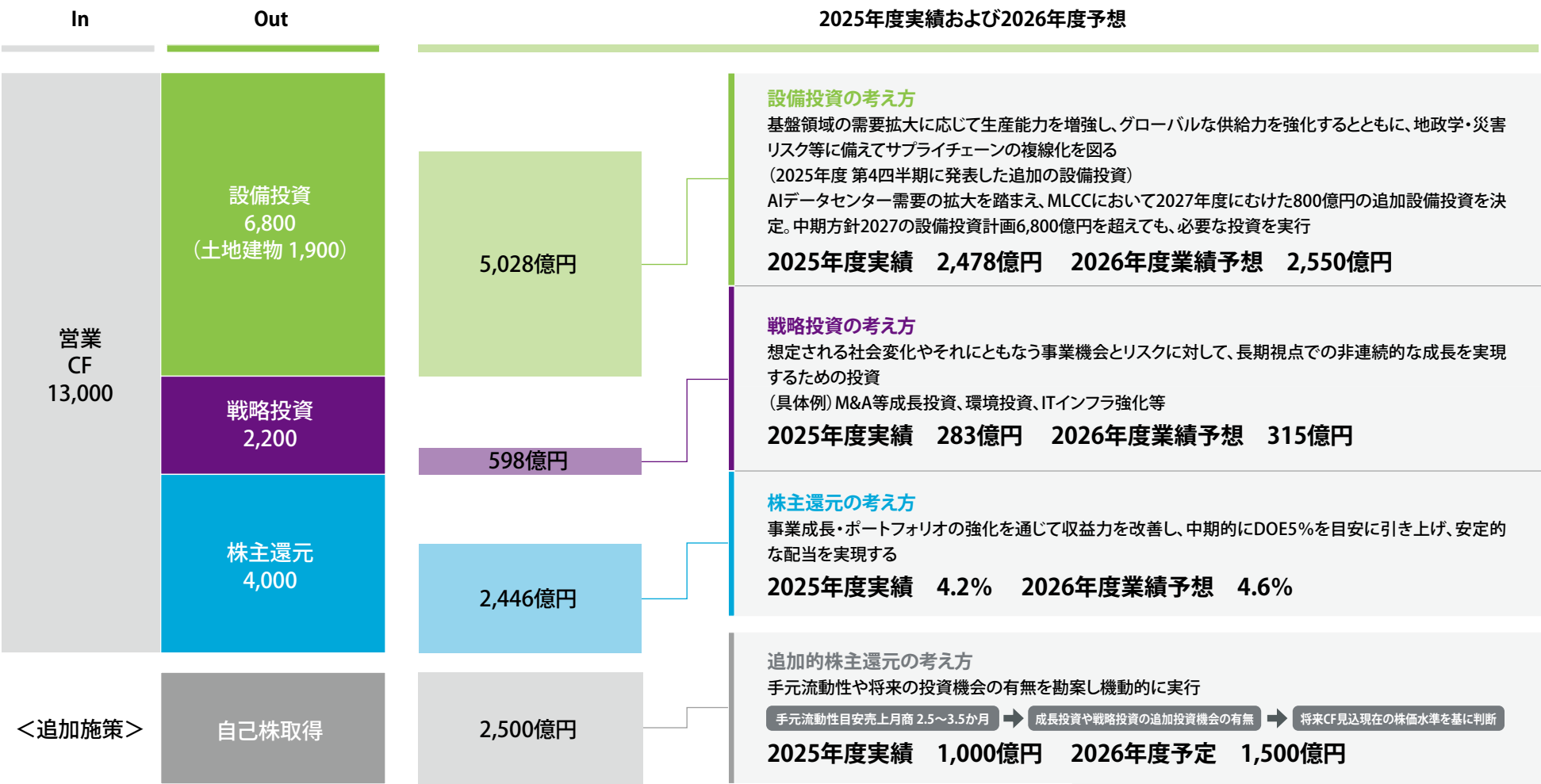
CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

キャピタル・アロケーション方針

将来の飛躍的な成長にむけ、生産能力の拡充とグローバル供給体制の強化を進めるとともに、長期的な視点に立った戦略投資を推進しています。成長投資を事業成長やポートフォリオの強化、収益力の向上へとつなげ、その成果を株主還元につなげることで、成長と還元の好循環を生み出し、ステークホルダーとの持続的な価値共創を目指します。

中期方針2027計画（単位: 億円）



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- ▶ 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの成長を支える組織と人材

📄 マテリアリティ

ムラタは、「文化の発展に貢献すること」を使命とし、「CSとES」を原動力として、経営資本とコンピタンスを磨き、持続的な価値創造を実現してきました。これからも持続的な価値創造を実現するため、組織・人的資本を一層強化し、変化への対応力の向上を図ります。

1 ムラタらしい人的資本

ムラタの組織・人的資本は、時代が変わっても揺らぐことのない経営理念（社是）を基盤に、経営における大切な価値観である「CSとES」を実践するなかで培われてきました。その価値観や行動は、一人ひとりの日々の仕事を通じて受け継がれ、ムラタらしい組織・人的資本の源泉となっています。ムラタでは、組織・人的資本を、ほかの経営資本をつなぎ、価値創造の最大化（＝総合力の発揮）を実現する中核的な資本と位置付けています。

中期方針2027では「人・組織力の強化」を基本方針のひとつに掲げ、資本強化の方向性を示すものとして「個と組織のグローバルビジョン」および「グローバル重点テーマ」を設定し、ムラタの人材戦略を明確にしています。従業員が安全・安心して働ける職場と健康経営に取り組むとともに、当戦略に沿った施策を具体化・実行し、Vision2030の実現にむけた取り組みを加速します。

📄 組織・人的資本 📄 Vision2030に向けた人材戦略

2 個と組織のグローバルビジョン実現のための重点テーマ

1 | ダイナミックな適所適材

KPI ■グローバル経験者数：1,500人（3年間累積）
■女性管理職比率：7%※1 ※1 村田製作所 2027年度目標

2 | 未来変革リーダーの育成

KPI ■経営幹部候補準備率※2：300%以上
※2 「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

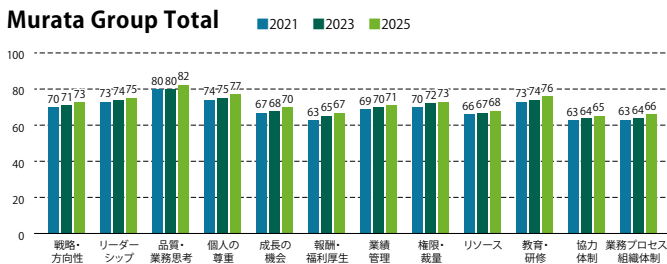
3 | 個と組織の好循環モデルの実現

KPI ■肯定回答率※3：70%以上
※3 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

3 エンゲージメント

ムラタは、組織変革の進捗を継続的に把握し、次の施策につなげるため、年に一度、国内外全拠点の全従業員を対象としたグローバルサーベイを実施しています。2025年度の回答率は96%と高水準を維持し、「従業員エンゲージメント肯定回答比率」は68%と前年度から1pt上昇しました。特に、前年度に課題として認識していた「戦略・方向性」は、役員からの方針浸透の取り組みや部門長同士の対話を進めた結果、73%と前年度から2pt改善しました。一方で、「個と組織の好循環」の進捗を確認するKPIである「組織の壁を越えたアイデアやリソースの共有」は59%でした。前年度から1pt上昇したものの、さらなる向上が必要です。今後もサーベイ結果を起点に、方針への理解・共感を深めるとともに、部門や拠点を越えた対話と協働を促進し、多様な人材が有機的につながり、変化を価値創出につなげる組織への変革を加速していきます。

📄 人と組織の成長に向けた取り組み



4 安全・安心な職場と健康経営

大切な価値観であるCS・ESの実現にむけ、ムラタではこれまでも「安全・安心な職場づくり」と「健康経営」に継続して取り組んできました。これらは、従業員一人ひとりが安全で健康に働き、心身ともにいきいきと力を発揮するための基盤であるとともに、「個と組織の好循環」を生み出す上でも不可欠な取り組みです。引き続き、「安全・安心な職場づくり」と「健康経営」を通じて、組織・人的資本のさらなる強化につなげていきます。

重要テーマ	2025年度実績	2030年度目標
重大労働災害	1件	0件
労働災害千人率（休業4日以上）	0.38	0.39未満
主観的健康観	77%	80%

📄 安全・安心な職場と健康経営



ムラタの未財務資本



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- ▶ 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの成長を支える組織と人材



グローバルで価値創造を担う人材の育成と組織間連携

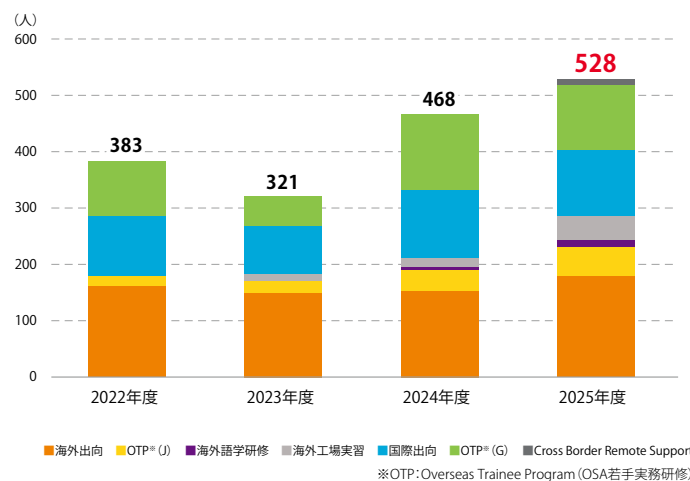
ムラタは、海外売上・海外生産比率の高いグローバル企業として、将来の経営を担う人材の発掘・育成体制そのもののグローバル化を進めています。経営リーダー育成にむけてはグローバルリーダーに求められる人材要件を定義し、階層ごとの育成にとどまらず、中長期的なサクセッションプランを推進しています。地域を越えて事業をけん引し、現場課題を解決し、専門性を価値創造につなげる人材の育成にあたっては、早期からの海外経験や拠点間の人材交流を広げるとともに、組織間連携を強化しています。多様な人材が互いの知見を学び合い、部門・地域を越えて連携することで、組織力の発揮とイノベーション創出につなげています。

早期のグローバル経験による人材育成

ムラタでは、キャリアの早期から海外のモノづくり現場や異文化環境での業務を経験する機会を広げ、将来グローバルに活躍する人材の裾野を拡大しています。海外での実務経験を通じて、地域ごとの課題や価値観の違いを理解し、拠点を越えて知見をつなぐ力を高めています。

新入社員が約5か月間製造現場を経験する工場実習では、2023年度から海外製造拠点での実習を開始し、2025年度は42名が海外工場で実習を行いました。また、国内外全拠点の35歳以下の従業員を対象に、海外拠点で1年間の実務研修を実施しており、海外拠点からの参加も増加しています。こうした経験を通じて、個人のスキル・専門性の向上に加え、日本と海外拠点、また海外拠点同士の知見共有を促進し、グローバルでの組織力強化につなげています。

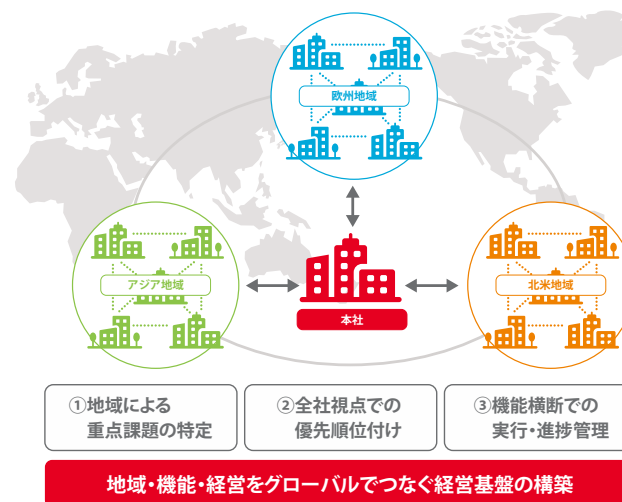
グローバルローテーションの実績



グローバル経営管理基盤の構築

ムラタでは、AIの進展にともないグローバルに拡大する市場機会を確実に捉えるため、バーチャルな地域統括機能であるRAC (Regional Administration Center) を推進しています。2025年度は、各地域の全法人と管理機能を横断的につなぎ、地域ごとの重点課題を主体的に特定し、解決につなげる仕組みを構築しました。地域ごとに優先課題や全社と連携して取り組むテーマを明確化するとともに、地域横断で取り組み状況を共有し、全社として優先すべき課題の実行を推進しています。

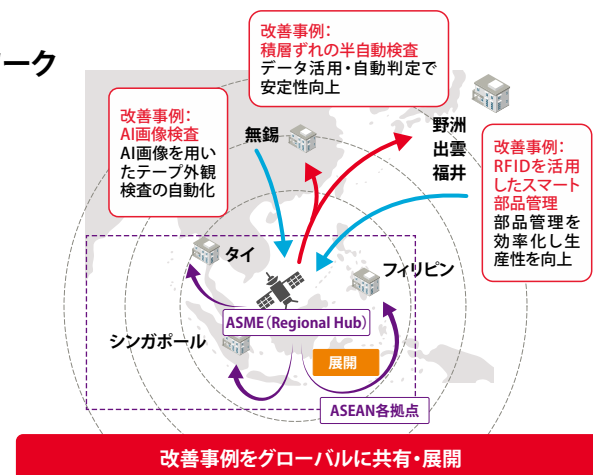
RACは、地域に近い視点から課題を捉え、地域と経営をつなぐ経営基盤として機能しています。地域自律と全社最適の両立を図りながら、組織横断で課題解決を推進し、グローバルでの実行力向上と持続的な企業価値向上を支えています。



地域を超えて知見をつなぐグローバルネットワーク

ASEANでは、人材育成や拠点間交流の積み重ねにより、現地人材が主体となって課題解決を推進する体制として、ASME (ASEAN Monozukuri Engineering) が地域横断で活動しています。ASMEは、ASEANで生まれた改善事例を、現地メンバーを中心にASEAN内だけでなく日本や中国を含む他地域へ展開も始めています。

こうした取り組みを通じて、海外拠点は知見の受け手にとどまらず、改善やソリューションを創出する担い手へと成長しています。地域を超えて知見が循環するネットワークが、ムラタ全体の競争力向上を支えています。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- ▶ 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX



ムラタの成長を支える組織と人材ー DXによる組織力強化

急速に進化するAI変革期において、持続的な価値創造を実現するためには、テクノロジーの活用だけでなく、それを使いこなす組織と人材の変革が不可欠です。ムラタは、データとAIを活用した組織運営への転換とDX人材の育成を両輪で推進し、人とAIが協働する新たな企業基盤を構築することで、競争力のさらなる強化と企業価値の向上を目指しています。

人とAIが協働する組織への変革

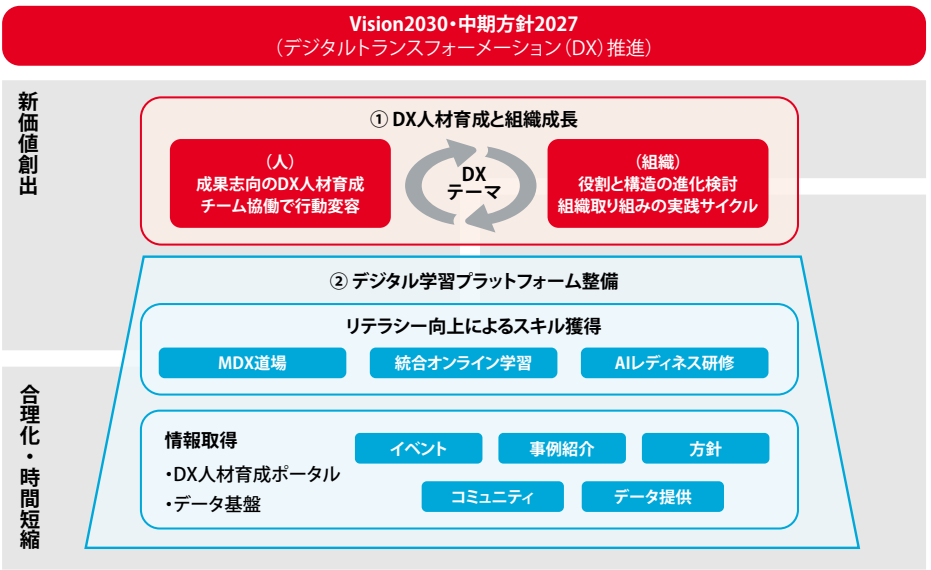
ムラタは、Vision2030・中期方針2027で掲げるDX推進を、組織・人的資本の価値向上に直結する重要な経営変革と位置付けています。「DX人材育成と組織成長」と「デジタル学習プラットフォーム整備」を両輪に、MDX道場^{*}、統合オンライン学習、AIレディネス研修を展開し、中期方針2024から継続して取り組んできたDX人材育成の裾野を着実に広げてきました。

組織面では、DXテーマを起点に、業務再設計、AI業務実装、組織改革に挑戦する機会を創出し、個人面では、学びを実務での成果創出につなげる機会を継続的に拡充しています。

特にAIレディネス研修では、生成AIの基礎理解、リスク認識、業務適用を体系的に学ぶ機会を提供し、従業員一人ひとりを「AIを使える人材」から「AIを前提に業務を再設計できる人材」へと育成してきました。これらの取り組みによる生成AI活用経験者は全従業員の77%に達しています。

なお、DX浸透度調査では成果実感者が50%を超えており、人と組織の行動変容は確かな広がりを見せています。

今後は、定型・反復業務をAIで高度化し、生まれた余白を分析・企画・提案業務へと転換することで、間接業務30%変革に寄与し、人と組織がともに成長し続ける企業価値創造の基盤を強化していきます。



※ムラタDX道場。業務効率化に必要なデジタルスキルを、自分のレベルに合わせて学べる実践型の学習の場。

Murata Coworkerでつくる、組織知が生み出す新たな価値

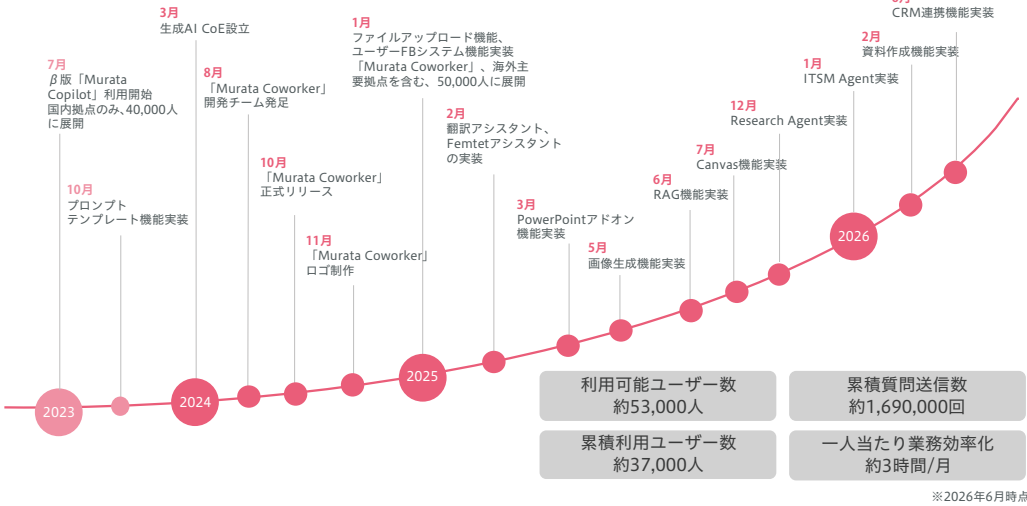
ムラタは、データとAIを活用した新たな組織運営への変革を進めています。その中心となるのが、独自開発した生成AIプラットフォーム「Murata Coworker」です。対話型AIに加え、社内文書を活用するRAG機能やマルチモーダル機能を備え、従業員一人ひとりの業務を支援しています。

Murata Coworkerが目指すのは、「Need to Know」から「Need to Share」への転換です。垂直統合型のビジネスモデルを持つムラタでは、各領域に蓄積された社内データを部門横断で活用できることが競争力の源泉です。Murata Coworkerは、分散する知識やデータをつなぎ、必要な情報へ迅速にアクセスできる環境を実現することで、個人の知見を組織全体の知へと変え、新たな価値創出を支えています。

また独自開発を行うことで適切なアクセス権限や情報管理、利用ルールを整備することができ、安全かつ信頼性の高いAI活用を実現しています。

2024年10月のリリース以降、累計約37,000人の従業員が利用し、利用者一人当たり月3時間以上の業務効率化を実現しています。AIが定型業務や情報収集・分析を担うことで、従業員はより創造性や専門性が求められる業務へ注力できるようになりました。今後もMurata Coworkerを通じて、将来的には、生成AIが業務に自然に組み込まれ、国内外のあらゆる職場で人とAIが協働することが当たり前となる状態を目指しています。

Murata Coworkerの施策一覧



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- ▶ 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタの成長を支える知的財産と技術

知財戦略のPDCAや垂直統合型の技術体系を強みに、ポートフォリオ経営と連動した強力な知財ポートフォリオを構築し、将来の成長を加速させます。社外の先端技術や知見と自社のコア技術との融合により、新たな技術・事業領域の開拓を進めます。

ムラタらしい知的・技術資本

ムラタは、「独自の製品を供給して、文化の発展に貢献する」という社是のもと、材料への深い理解を起点として長年培ってきたコア技術と知的資産を蓄積・進化させてきました。各技術領域の専門家が分野や部門の垣根を越えて連携し、これらの技術と知的資産を組み合わせることで、独自性と幅広い応用力を発揮しています。さらに、オープンイノベーションを通じて社外の先端技術や知見を積極的に取り込み、自社のコア技術と融合させることで、新たな技術・事業領域の開拓を進めています。こうした人材・技術・知的資産の融合が、ムラタの持続的な成長を支えています。

知的財産

ムラタの技術体系

ムラタは、材料から製品までを一貫して自社で手がける垂直統合型の体制を強みに、材料技術・商品設計技術・生産技術を中核とし、各領域を補完し、相互のつながりを促す共通技術まで含めた技術体系を構築しています。

この技術体系の特長は、要素技術から製品設計、生産プロセス、品質・信頼性の確保までを一連の流れとして結び付け、コンポーネントからモジュール、さらにはソリューションまで幅広く具現化できる点にあります。

これらの知見を組織横断で活用し、技術プラットフォーム活動を通じて共有・展開することで、既存技術の応用や異なる知見の組み合わせを促進しています。

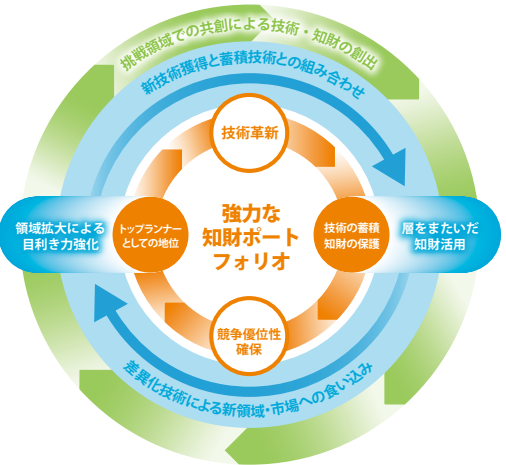
また、技術の源流や応用先を可視化することで、過去に培った知見を次の開発に活かし、お客様や市場の要求に応じた技術選択や提案の精度とスピードを高めています。

さらに、重要なノウハウを適切に秘匿しながら、蓄積した技術・知見を事業・製品領域を越えて活用することで、中長期的な成長機会の獲得を図っています。こうした取り組みを通じて磨かれる独自性が、ムラタの競争力の源泉となっています。

ムラタの技術



3層ポートフォリオ経営における資本活用の概念図



強化変革の方向性

- 研究開発のインテリジェンス機能の強化
- デジタル活用力の強化
- ポートフォリオ経営と、研究開発および知財ポートフォリオ形成の連携強化による、研究開発投資と知財投資の効率性の追求
- 開発者のInnovativenessを加速する環境整備



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- ▶ 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- ▶ 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 40 持続可能な価値創造を支える調達
- 41 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

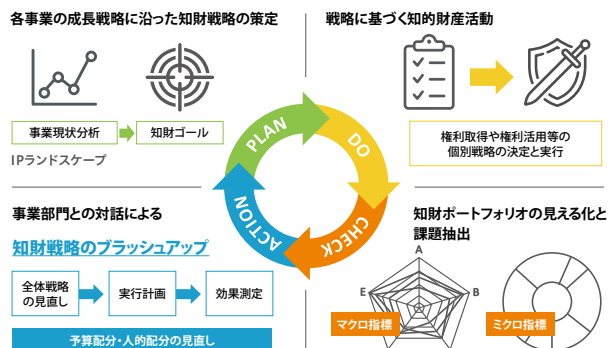
APPENDIX

知財戦略のPDCAの実践

ムラタでは、知的財産を重要な経営資源と位置付け、知財戦略の実効性を高めるためのPDCAサイクルを全社で実践しています。IPランドスケープを用いて、各事業の外部環境、内部環境を整理分析して、自社の強みを活かす成長戦略に沿った知財戦略を策定しています。この知財戦略に基づいて、特許出願や権利取得、活用などの知的財産活動を実践しています。

マクロおよびミクロの客観指標を用いて、全社および各事業における知財ポートフォリオを可視化し、課題を抽出しています。マクロ指標としては、特許の引用回数など社外から提供されるデータをベースにして、同業との比較に基づき、特許の質・量やそのバランスを評価しています。一方、ミクロ指標としては、各特許に対する社内評価をベースにして、現在または将来の活用可能性の観点から、知財ポートフォリオのバランスを評価しています。ミクロ指標には、外部の市販ツールにはないムラタ独自の指標を取り入れています。

こうした評価結果をもとに重点領域への投資配分や出願方針の見直しを行い、事業戦略と連動した知的財産活動を推進しています。各事業の競争環境や技術動向も踏まえながら知財ポートフォリオの質的向上を進め、知的財産価値の最大化を図っています。知財戦略のPDCAサイクルを継続的に回すことで、知財戦略をブラッシュアップし、知財リソースの最適配分を意識した知財ポートフォリオの強化を進めています。



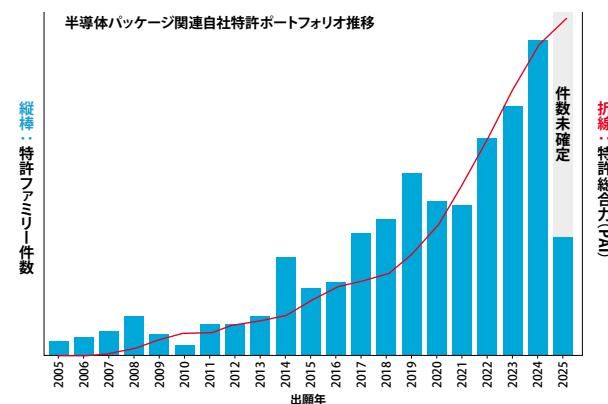
将来の成長市場にむけた知的資本投資

ムラタでは、ムラタの基盤技術を活かすことができる将来の成長市場領域に対して、早い段階から知的資本投資を進めています。その一例として、近年AIデータセンターへの投資が急速に拡大していますが、ムラタでは市場機会を見据えながら先行投資を行い、早くからデータセンターなどで使用される半導体パッケージ関連領域にも先行して部品やデバイスの開発に取り組み、その過程で得られた知見を知的資産として蓄積してきました。

さらに、市場の将来を予測し、技術動向/市場ニーズの変化に合わせて部品やデバイスを進化させるとともに、市場の成長スピードや経営戦略・新規事業戦略に応じて知的財産活動を加速させることで、将来の成長市場を見据えた知財ポートフォリオを構築しています。

近年では、このような新規事業に関しても、対象を厳選した上で前述の知財戦略のPDCAサイクルを実践しており、外部環境・内部環境を整理しながら知財戦略を策定し、将来の成長市場において技術優位性を確立できるよう知財ポートフォリオの強化を進めています。

将来の成長市場にむけた知的資本投資の一例



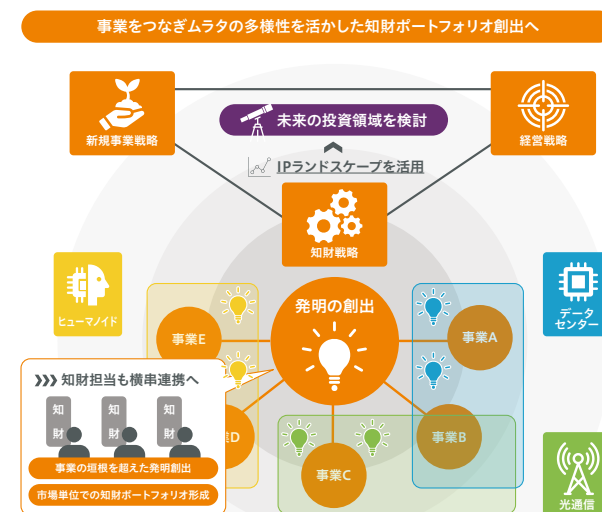
LexisNexis社「PatentSight®」を用いて村田製作所で作成。
PAI (Patent Asset Index) は、イノベーションを評価するために使用される学術的に開発された客観的特許評価指標です。2005年と2006年のPAIが0であるのは、出願日から20年で特許権が満了するため。

知的財産の創出を加速する知財活動

ムラタは、将来の成長を支える新規事業の創出とその知財ポートフォリオの構築にむけ、知的財産の創出を加速する戦略的な知的財産活動に取り組んでいます。

たとえば、IPランドスケープを活用して、さまざまな未来市場の潮流やプレイヤーの動向を分析し、経営戦略、新規事業戦略の仮説の確度を高めています。

また、前述のような注力領域においては、知的財産の創出を加速するべく、事業の枠を超えて技術・知財をつなぐ活動を強化しています。事業・製品単位で構築してきた知財ポートフォリオに加え、事業の枠を超えて総合電子部品メーカーとして、技術の多様性を活かした発明を創出し、将来の事業を見据えた知財ポートフォリオの構築を進めています。また今年度は、前述のような注力領域における発明を特別に報奨することで、さらなる発明創出を後押ししています。ムラタはこれらの取り組みを通じて、新たな基盤領域における事業機会の獲得にむけて、活用力の高い知財ポートフォリオを形成し、持続的な企業価値向上にむけて取り組んでいます。



技術・事業開発本部 本部長メッセージ

取締役 常務執行役員
技術・事業開発本部
本部長

むらた たかき
村田 崇基



今後の技術・新しい技術について～技術を事業へ、そして次の成長へ — 技術・事業開発本部が担う価値創造 —

お伝えしたいこと

技術革新の本質は技術の組み合わせにある 人間にしかできない価値創造
ムラタの競争力を支える技術の多様性 技術を未来へつなぐために
技術を事業へ展開する

技術革新の本質は技術の組み合わせにある

AIは今、社会や産業構造にきわめて大きな変化をもたらしています。そのインパクトは社会や産業構造そのものを変える可能性があります。しかし、その変化を支えている技術に目をむけると、少し違った見方ができます。技術者の視点から見ると、今起きている変化は、まったく新しい技術が突然現れたというよりも、これまで培われてきた技術が新しい形で結び付いた結果だと捉えています。

たとえば、現在のAIを支えるコンピューティング技術も、これまで長年にわたって進化してきた半導体技術や情報処理技術の延長線上にあります。その性能向上が進むにつれて、新たなアーキテクチャや実装技術が求められるようになり、電力や熱への対応も重要な技術課題となっています。そうした意味では、今後のAIの進化に対しては社会課題を解決しつつ、未来にむけて進化するためのブレイクスルーを世界中が模索している状態とも言えます。あらゆる技術

が、将来の大きな変革につながる可能性があります。だからこそ、多様な技術を持つ当社が、それらを組み合わせながら新たな価値へと展開していくことが、これからの競争力につながると考えています。

ムラタの競争力を支える技術の多様性

当社の強みは、特定の製品にあるのではなく、多様な技術の蓄積にあります。当社は創業以来、「独自の製品を供給する」という考え方を大切に、設計だけでなく、材料や生産プロセスまで遡りながら競争力を築いてきました。その結果、「材料技術」「商品設計技術」「生産技術」「共通技術」など、製品開発に必要な多様な技術が社内に蓄積されています。

当社は、こうした技術を起点とした「にじみ出し」によって事業領域を広げてきました。たとえば、セラミックス技術を軸に、粉体技術やシート形成、積層工程などの共通する生産プロセスを活かしながら、誘電体から圧電体や磁性体

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- ▶ 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

技術・事業開発本部 本部長メッセージ

など異なる材料へと技術を展開することで、新たな製品や市場を生み出してきました。一方、既存技術の展開はセラミックスを起点とするものだけではありません。高周波モジュールへの進出もその一例です。高周波設計が複雑化し、モジュール化へのニーズが高まる中、高周波フィルタの技術に加え、高周波設計技術や評価技術などを組み合わせることで、モジュールとして新たな価値を提供してきました。私は、こうした複数の技術を組み合わせ、お客様の新しい価値につなげられる「引き出しの多さ」こそが、当社の最大の強みだと考えています。

今後、エレクトロニクスの市場がさらに広がる中で、一見すると既存事業から離れて見える医療機器や環境関連製品も、実はこれまで培ってきた技術の延長線上にあります。どの技術が将来の事業につながるかを正確に予測することは容易ではありません。だからこそ、多様な技術のレパートリーを持ち続け、それらを組み合わせながら新たな価値へとつなげていくことが重要なのです。

技術を事業へ展開する

一方、技術を蓄積するだけでは、新たな事業や価値の創出にはつながりません。私が事業部門のトップから技術・事業開発本部長に就任して約2年になりますが、この間に強く感じたのは、当社に存在する数多くの優れた技術を事

業へ展開する取り組みをさらに進めなければならないということでした。

研究開発では、多様な技術へ挑戦できる自由度が重要です。一方で、経営資源には限りがあるため、すべての技術テーマを同じように育成することはできません。だからこそ、将来の市場変化を見据えながら、重点的に育成・展開すべき技術を見極めることが重要になります。そのため、事業戦略と技術戦略を結び付け、短期・中期・長期のロードマップの作成に取り組んでいます。技術シーズと市場ニーズを一体的に捉え、将来の事業機会をより確実に創出していく必要があります。当社には、材料からデバイス、モジュールまでの幅広い技術ポートフォリオがあります。重要なのは、それぞれの技術を個別に磨くだけではなく、市場ニーズに応じて組み合わせ、新たな事業へ展開していくことです。それこそが、技術・事業開発本部の役割だと考えています。

こうした考え方を具体化する将来市場のひとつがロボティクスです。ロボティクスの実現には、通信、センシング、電源、制御など、多様な技術が求められます。その多くは現在の市場で培ってきた技術の延長線上にありますが、新たな用途に最適化するためには、さらなる技術革新やソリューションの創出が必要です。重要なのは、これらの技術を将来市場のニーズに合わせて最適化し、新たな事業へ展開していくことです。

また、当社が挑戦領域として掲げる環境分野でも、技術

を新たな事業へ展開する取り組みを進めています。これまで環境分野では、「環境負荷低減につながる技術を、いかに持続可能な事業として収益化するか」が大きな課題でした。現在は、グリーンテック・クリーンテックの考え方のもと、CO₂排出削減やエネルギー効率向上につながる技術の事業化に取り組んでいます。製造現場で培った省エネルギー化や有機溶媒・排熱の循環利用などの技術は、自社の環境負荷低減と経済性向上を実現するとともに、実証を経て社外向けソリューションとして展開しています。また、電力最適化ソリューション「efinnos」はすでに事業化が進んでおり、環境価値と経済価値の両立を実現しています。今後も、



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- ▶ 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

技術・事業開発本部 本部長メッセージ

自社での実践を通じて効果を検証した技術を外部へ展開することで、新たな環境事業の創出と持続的な成長につながっていきます。

こうした新たな事業領域への展開を実現するためには、自社だけですべての技術やソリューションを担えるとは限りません。そのため、自社技術の深化に加え、共創やM&Aも重要な選択肢と位置付けています。技術・事業開発本部が担うWONDERSTONE Venturesによる探索活動、KUMIHIMOや新たに設立する守山イノベーションセンターでの共創活動は、社内外の技術や知見を結び付け、新たな事業機会を創出するための取り組みです。また、M&Aについても、当社に不足する技術や知見を補完し、将来の競争力を強化する手段として活用しています。社内で培ってきた技術を基盤に、共創やM&Aも活用しながら、将来の

価値創造を支える技術資本を強化していきます。

人間にしかできない価値創造

研究開発の現場では、目の前の事業だけを見ているわけではありません。当社では10年後、20年後を見据えた息の長いテーマに取り組む自由度を大切にしています。こうした長期を見据えた研究開発投資の蓄積により、当初想定していなかった技術同士の組み合わせにより、新しい事業につながった例も数多くあります。

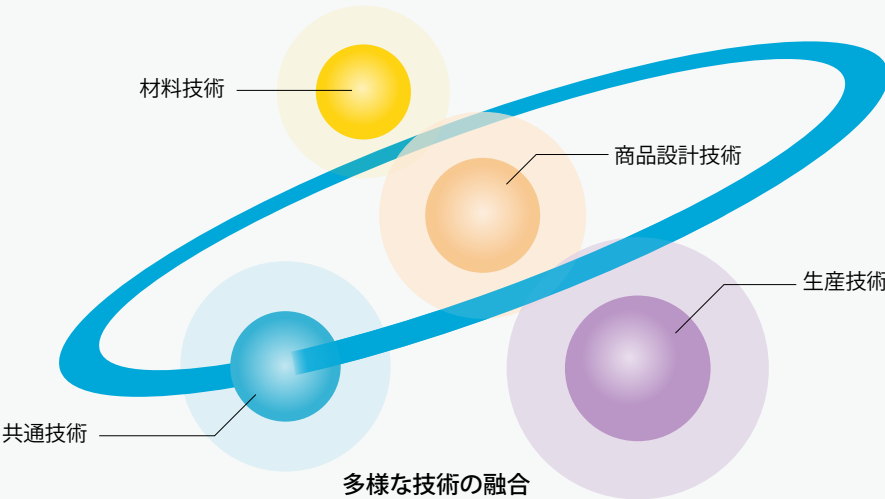
また、その価値創造を担う人材には、多様な経験が欠かせません。専門性だけでなく、異なる技術や事業を経験することが広い視野につながり、新たな組み合わせや発想が生まれます。技術の多様性が当社の競争力であるように、

人材の多様な経験もまた競争力の源泉です。だからこそ、技術者には専門性を磨くとともに、幅広い経験を通じて成長してほしいと考えています。

一方で、市場や技術の変化がますます加速する中、こうした長期的な研究開発の成果をタイムリーに事業へつなげていくためには、開発スピードを高めることも重要です。研究開発の現場では、分析やデータ整理、評価条件の最適化など、多くの業務でAIの活用が進んでいます。一方で、技術開発において重要なのは、どの技術を組み合わせ、どの市場へ展開し、新たな価値を生み出すかを構想し、判断することです。シミュレーションや解析の高度化は進んでも、バーチャル空間で想定したものを実際に量産できるかどうかは、モノづくりの知見があって初めて実現できます。だからこそ、AIを積極的に活用しながら、人はより創造的な領域に力を注ぐことが重要です。

技術を未来へつなぐために

技術を生み出すことはもちろん重要ですが、私たちの使命は、その技術を事業へ展開し、社会価値を創出するとともに、企業の持続的な成長へ結び付けることです。これからも技術と事業、短期と長期、社内外の知見をつなぎながら、新たな価値の創造を通じて、当社の次の成長を支えてまいります。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- ▶ 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

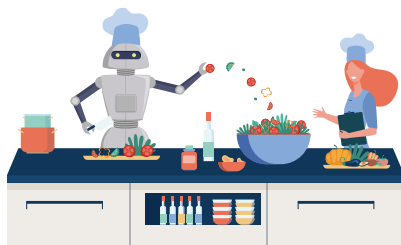
共創で作るエレクトロニクスの未来

AIやデジタル技術の進化により、エレクトロニクス産業では技術融合と社会実装が加速しています。ムラタは、コンポーネントからモジュール・ソリューションまでを一貫して手がける技術を基盤に、多様な知見や技術を融合することで新たな価値を生み出してきました。その原動力となるのが、顧客・サプライヤー・大学・研究機関・地域社会との信頼関係からなるパートナー資本です。グローバルに広がる多様なパートナーと志やビジョンを共有し、共創を通じてエレクトロニクス社会の進展に貢献していきます。

純国産ヒューマノイドロボット開発への参画

村田製作所は2025年、早稲田大学、テムザック、SREホールディングスとともに、純国産ヒューマノイドロボットの実現を目指す新団体「KyoHA（京都ヒューマノイドアソシエーション）」の設立に参画しました。KyoHAは、大学の先端研究、ロボット開発技術、AI・デジタル技術、電子部品・デバイス技術など、産業界・学術界の知見を融合し、純国産ヒューマノイドロボットの開発と国内サプライチェーンの構築を推進しています。日本のモノづくり基盤の強化と産業競争力の向上を目指し、多様な企業や研究機関の連携により、新たなロボティクス産業の創出にも取り組んでいます。

村田製作所は、センシング技術や電子部品技術を活用し、人とロボットが共生する社会の実現に貢献していきます。パートナーとの共創を通じて新たな価値を創出し、次世代産業の発展と社会課題の解決に挑戦していきます。



共創で作るエレクトロニクスの未来 社会に新たな価値を編み出す「KUMIHIMO」

「KUMIHIMO Tech Camp with Murata（以下KUMIHIMO）」は、スタートアップや大学から社会に新たな価値を編み出すアイデアを募集し、ムラタの技術や資本を活用して共に事業化を目指す共創プロジェクトです。日本では2025年度で4回目を迎え、累計255件の応募の中から、20社との共創を推進してきました。海外ではブルガリアで2回開催し、2026年度にはシンガポールでも初開催するなど、グローバルに展開しています。こうした共創の背景には、優れたアイデアを持つ企業・団体であっても、ハードウェア開発にともなう試作・評価・量産化の時間やコストが障壁となり、事業化に至らないという課題があります。こうした課題に対し、KUMIHIMOでは、ムラタが長年培ってきたハードウェア技術やネットワークを活かし、受賞企業とともに技術課題の解決に取り組み、社会実装につながる事例※1を創出してきました。

今後も多様なスタートアップや大学との共創を通じてイノベーションを加速し、社会課題の解決につながる新たな価値の創出に取り組んでいきます。

※1事例



2025年度 KUMIHIMO Tech Camp with Murata 授与式

ピエクレックスが推進する循環インフラ「P-FACTS」

村田製作所の100%子会社である株式会社ピエクレックスは、企業ビジョン「"でんき（電気）のせんい（繊維）"で世界を変える」を掲げ、電気の繊維「ピエクレックス」を通じた革新を推進しています。その一環として、多くの企業・行政・団体と協力し、アパレル製品や繊維製品の回収から、林業や農業での利活用を目的とする堆肥化まで行う、透明性の高い循環インフラ「P-FACTS」（PIECLEX FAbrics Composting Technology Solution：ピーファクト）の社会実装を進めています。パートナー企業、自治体、福祉施設、学校法人など多くのステークホルダーとの共創により、「P-FACTS認証」の製品を「選ぶ」ことで、地球にも人にもやさしい真のサステナブルファッション社会を実現し、社会に貢献してまいります。

ピエクレックス



ムラタの未財務資本



革新的な技術を持つスタートアップと連携する「WONDERSTONE Ventures」

WONDERSTONE Venturesは、世界各地のイノベティブなスタートアップへの投資を通じて、起業家や研究者とのネットワークを広げ、新たな技術や市場変化を捉える力を強化しています。これまで10数社へ投資し、既存事業の延長線上にはない成長領域に早期から触れることで、将来の成長機会を見極めていきます。また、投資先との継続的な対話で得られる知見を、新たな事業機会の探索や研究開発テーマの検討にも活用しています。

具体的な成果として、出資先であるXona Space Systems, Inc.と低軌道衛星を活用した測位・時刻同期技術の高度化や新たな事業機会の探索にむけたMOUを締結しました。また、Aliro Technologies, Inc.やLightsynq Technologies, Inc.への投資を通じて量子分野の最新動向を把握し、社内研究開発活動に活用しています。こうした活動を通じて、次世代事業の創出に貢献していきます。

WONDERSTONE



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- ▶ 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

ムラタを支えるモノづくり

スマート技術やDXの活用によりSCM・ECM軸の業務プロセスを高度化し、資本効率を向上。モノづくり横串組織や海外での生産技術者の育成を通じた標準化・水平展開により、グローバルでの高いコスト競争力と安定供給力を強固なものにします。

ムラタらしいモノづくり資本

現場重視と損益責任を基盤に、改善意識と高いCS意識を全員で共有し、製造部・事業部・機能主管部門が一体となって価値を提供します。材料から製品までの高度なすり合わせ、工法・設備の開発・供給・維持力、コア技術のブラックボックス化、見える化と管理技術によるコストダウンを強みに、社是に基づき源流管理・未然防止・継続的改善のPDCAを推進します。

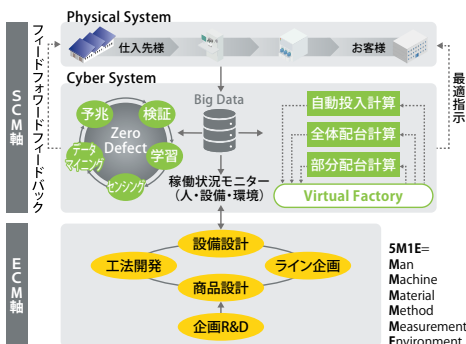
強化変革の方向性

- ・デジタルソリューションとIT基盤を整備する
- ・SCM・ECM全体で製品・生産ラインを最適化し、不良削減とコストダウンを実現する
- ・技術開発と早期協働により新製品創出を加速する
- ・標準化と水平展開を推進する
- ・環境と人を重視したイノベーションにより、ムラタのモノづくり力を強化する

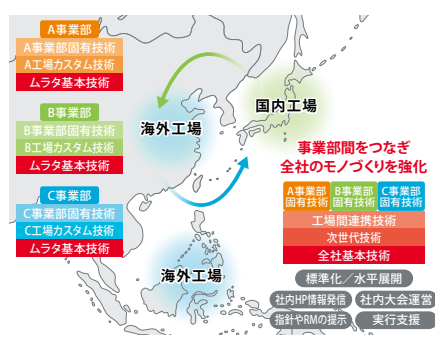
DX/スマート技術活用による徹底したコストダウン・資本効率向上

製造現場では、デジタル技術を活用した生産状況の可視化や、品質管理における画像処理領域でのAI活用などが進んでいます。CPS (Cyber Physical System) を活用し、不良品・生産ロスの未然防止や真因の根本解決をリアルタイムで追求しています。さらに、DX技術を活用してSCM軸やECM軸の業務プロセスをより高度かつハイサイクルな仕組みに変革し、生産性向上や品質ロスの低減につなげています。ムダのないモノづくりを目指します。また、資本効率向上のために、大量生産でありながら、高効率な多品種・変種変量生産を実現する流れ化と柔軟な自動化によるマスカスタマイゼーションの実現が必要になります。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していきます。

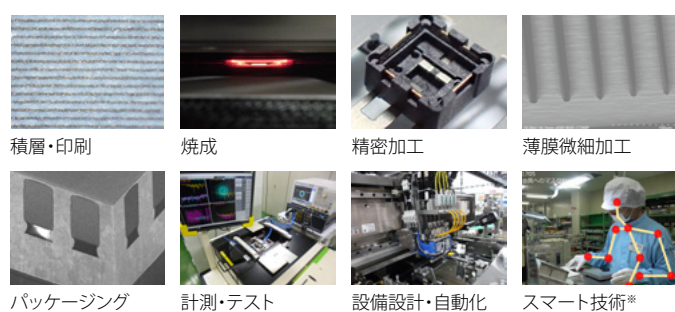
取り組みイメージ



取り組みイメージ



生産技術の領域



※ロボット、AIなどの技術を活用し、生産性・品質向上などモノづくり課題を解決する技術

国内生産比率

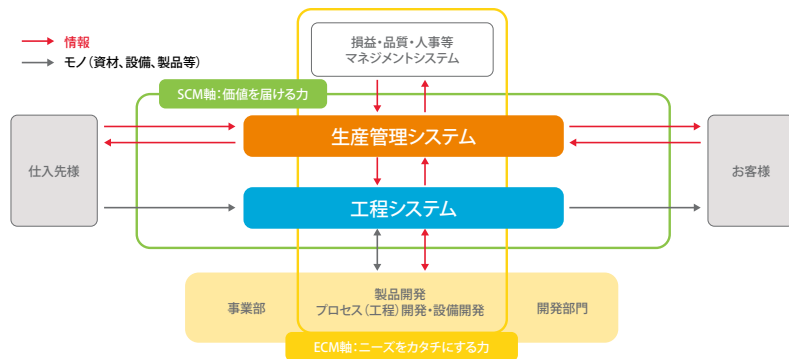
※2026年3月末時点

約66%

改善技術を持って現場改善に取り組む現場改善士(社内資格者)の人数

※2026年3月末時点

2,143名 (うち、海外423名)



海外での生産拡大と水平展開の加速によるコスト競争力・供給力の強化

国内での労働人口減やグローバルでの競争激化に備えた海外での生産拡大に対して、地域の特性に合わせた自律的な取り組みを行うためのモノづくり横串組織を立ち上げ、日本国内だけでなく海外工場での自律的な改善取り組みや技術蓄積を加速させ、それを担う現場改善士、生産技術者の育成にも注力していきます。これにより、海外工場の自律的発展と生産の質・量双方を向上させ、グローバルでのコスト競争力強化を図ります。また、国内外でベストプラクティスの創発とその標準化・水平展開が重要です。生産技術(ハード面)やIE(ソフト面)などの機能主管部門が全社の製造部門、生産技術部門に横串を通し、全社で生み出されたベストプラクティスの抽出・標準化を進め、それらを効率的に情報共有・展開し、モノづくり力と生産性の向上を加速していきます。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

22 CFO メッセージ

25 中期方針2027の進捗

26 ポートフォリオマネジメント

27 キャピタル・アロケーション方針

28 ムラタの成長を支える組織と人材

31 ムラタの成長を支える知的財産と技術

33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ

36 共創で作るエレクトロニクスの未来

▶ 37 ムラタを支えるモノづくり

38 持続可能な価値創造を支える調達

39 自然と調和するエレクトロニクス

40 脱炭素社会の実現

41 循環型社会の実現

42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

持続可能な価値創造を支える調達

調達を取り巻く不確実性の高まりに対し、仕入先様との信頼関係に基づくサプライチェーンのレジリエンス強化、社会的責任をサプライチェーン全体で果たすことにより持続可能な価値提供を支えます。

ムラタらしい調達

ムラタは、倫理・法令遵守、品質・納期、環境保全、人権尊重などを調達活動における重要な価値基準とし、これらの考え方を「調達方針」として体系化しています。また、仕入先様を重要なビジネスパートナーと位置付け、相互の信頼と対話を基盤としたパートナーシップのもと、人権・労働、安全衛生、環境、倫理などに配慮した調達活動を推進するとともに、変化に強い供給体制の構築や責任ある鉱物調達への取り組みを進めています。これからも仕入先様との協働を通じて、持続可能なサプライチェーンの実現と企業価値の向上に取り組んでまいります。

📄 調達方針

ムラタらしい調達の実現にむけて

レジリエンス強化

エレクトロニクス市場の拡大にともない、ムラタの製品を支えるサプライチェーンは世界中の多様な国・地域へ広がっています。一方で、自然災害、地政学リスク、サイバーインシデント、各国規制の変化など調達を取り巻く不確実性は高まっており、サプライチェーン全体のレジリエンス強化が重要な課題となっています。

ムラタはサプライチェーン全体で連携し、生産拠点の把握、リスク事象発生時の供給影響確認、代替調達や在庫対応を含む対策検討を進めるとともに、資材の標準化、サプライチェーンの複雑化、戦略的な在庫保有など平時からの備えを強化しています。また、仕入先様にもBCPの策定をお願いし、サプライチェーン全体での事業継続力向上に取り組んでいます。これらは仕入先様との長年の信頼関係とパートナーシップを基盤とした活動です。今後も連携を深めながら、供給を止めない強靱な体制を構築し、安定的な価値提供を支えてまいります。



強化変革の方向性

- ・環境・人権をはじめとする社会課題への対応強化
- ・自然災害・地政学リスク・サイバーインシデントなどの不確実性への対応力向上
- ・仕入先様との連携深化による持続可能なサプライチェーンの実現
- ・サプライチェーン全体の持続可能性と競争力の向上

サステナブル調達

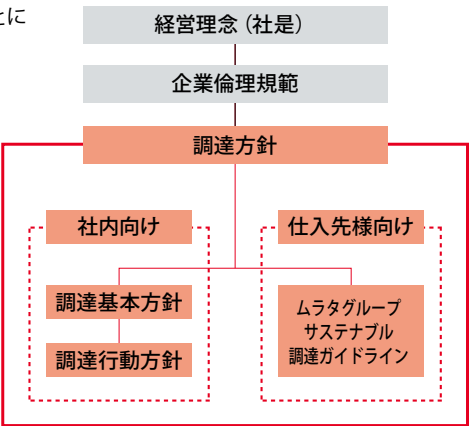
ムラタは、人権・労働、安全衛生、環境、倫理に関する社会的責任をサプライチェーン全体で果たすことが持続的な成長の基盤であると考えています。その実現にむけ、国際基準やRBA (Responsible Business Alliance) 行動規範などを参考に「ムラタグループサステナブル調達ガイドライン」を策定し、仕入先様にも遵守・実践をお願いしています。遵守状況は、セルフアセスメントやCSR監査を通じてリスクの把握と改善活動を継続的に実施し確認しています。今後も仕入先様との対話と協働を通じて、責任ある調達活動を推進してまいります。

📄 サステナブル調達

責任ある鉱物調達

ムラタは、サプライチェーンにおける人権侵害や紛争、労働問題などの社会課題への加担防止を企業の重要な責任と考えています。責任ある鉱物調達は個社だけで解決できる課題ではなく、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠であるため、仕入先様や業界団体と連携しながら透明性向上とリスク低減に取り組んでいます。OECD Due Diligence Guidance^{※1}に基づく調査を継続的に実施しており、2025年度は主要仕入先様230社を対象に実施しました。その結果、使用される製錬所の92%がRMAP認証取得製錬所であることを確認するとともに、主力製品である積層セラミックコンデンサをはじめとする主要製品について、Annex II リスク^{※2}への関与がないことを確認しています。また、JEITA「責任ある鉱物調達検討会」などの業界イニシアティブにも参画し、業界全体での課題解決や教育啓発活動を行っています。今後も仕入先様や業界全体での取り組みを促進し、責任ある鉱物調達を推進してまいります。

※1 紛争鉱物の責任ある調達を企業に求める国際指針 ※2 武装勢力の資金源や人権侵害に関するリスク一覧



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

22 CFO メッセージ

25 中期方針2027の進捗

26 ポートフォリオマネジメント

27 キャピタル・アロケーション方針

28 ムラタの成長を支える組織と人材

31 ムラタの成長を支える知的財産と技術

33 技術・事業開発本部 部長メッセージ

36 共創で作るエレクトロニクスの未来

37 ムラタを支えるモノづくり

▶ 38 持続可能な価値創造を支える調達

39 自然と調和するエレクトロニクス

40 脱炭素社会の実現

41 循環型社会の実現

42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

自然と調和するエレクトロニクス

自然環境との共生を事業の前提と捉えるムラタは、「脱炭素社会」と「循環型社会」の実現にむけて、自然資本の維持・向上と持続可能な事業プロセスの追求に取り組んでいます。

自然と調和するエレクトロニクスを目指すムラタの想い

私たちの事業活動や個人の生活は、エネルギー、水、鉱物資源、生態系サービスなど、自然環境から得られるさまざまな恵みに支えられています。ムラタは、「自然環境と共生していくことが事業を行っていく前提である」と考え、「Innovator in Electronics」に「環境や社会に対して主体的によりよい方向に働きかける」という想いを掲げ、地球環境との共生にむけた真摯な取り組みを積み重ねてきました。

AIで広がる世界の発展、また昨今の地政学的な変化や不確実性の高まりを背景に、エネルギーや資源の重要性は一層高まっています。ムラタは、こうした事業環境の変化を見据え、「中期方針2027」の基本方針のひとつに「持続可能な事業プロセスの追求」を掲げ、「自然と調和するエレクトロニクス」の実現を目指しています。

自然と調和するエレクトロニクス

気候変動対策・資源循環を競争力へ

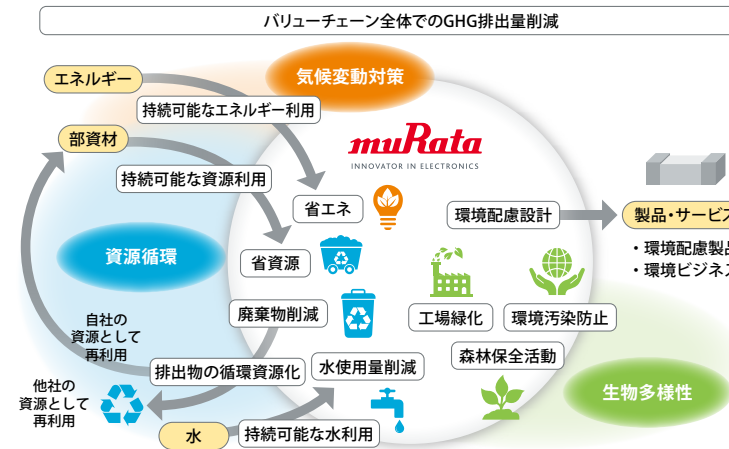
ムラタは、「社会価値と経済価値の好循環」を経営の重要な考え方に据え、「脱炭素社会の実現」と「循環型社会の実現」をマテリアリティとして位置付け、自然資本の維持・向上に取り組んでいます。持続可能な地球環境の実現にむけ、ステークホルダーとの共創を通じてイノベーションを生み出し、その成果を自社の事業活動にとどまらず、社会全体へと広げていきます。

自然資本の維持・向上にむけた取り組みは、材料開発からプロセス・製品設計まで一貫して手がけるムラタの強みを活かす成長機会です。環境課題に応える技術開発やモノづくりプロセスの進化を通じて、製品・技術競争力や顧客・パートナーとの共創力を高めていきます。同時に、気候変動対策や資源循環の推進は、資源・エネルギーの安定確保やお客様への安定供給、環境要請への対応力を左右する重要な経営課題でもあります。

こうした認識のもと、気候変動対策や資源循環の推進を、社会的責任にとどまらず、競争力の源泉であると捉え、取り組むべき課題を見定めながら、地に足の着いた活動を進めることで、企業価値の向上につなげていきます。



環境取り組み俯瞰図



ムラタの環境貢献の3つの切り口

重点テーマ	ムラタの環境貢献の3つの切り口		
	事業プロセスにおける環境負荷低減	製品設計による環境貢献	製品・サービス機能による環境課題解決
気候変動対策	●省エネルギーの推進 ●再生可能エネルギーの導入	●軽薄短小・高効率・長寿命化による製品生産時のエネルギー損失の削減 ●高効率化による製品使用時のエネルギー損失の削減	●省エネ・再エネに貢献する製品・ソリューションの提供
資源循環	●廃棄物の削減 ●水平リサイクルの推進	●軽薄短小・高効率化による資源使用量の削減 ●長寿命設計による資源の長期利用	●資源循環に貢献する製品・ソリューションの提供

価値創出の成果

社会価値	環境・社会価値の向上 ●脱炭素社会の実現 ●循環型社会の実現 ●自然環境の維持・向上 ●環境負荷の低減
経済価値	ムラタの競争力強化 ●資源・エネルギーの安定確保による事業継続性の向上 ●お客様への安定供給と信頼関係の強化 ●環境要請に対応した製品・技術力の向上 ●小型化・高効率化による高付加価値製品の創出 ●ステークホルダーとの共創による価値創出力の向上 ●環境対応製品による市場競争力の強化

社会価値と経済価値の好循環を通じて、持続的成長を支える競争力へ

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- ▶ 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

脱炭素社会の実現

マテリアリティ

考え方・目標・取り組みと成果

ムラタではこれまでも事業活動を営みながら環境への取り組みを進め、気候変動対策について高い目標を掲げて、CDPなどの外部ESG評価でも最高水準の評価を獲得してきました。しかし、近年の異常気象の増加や気候変動にまつわる国際情勢の変化を受け、さらなる気候変動緩和に取り組み必要性があることを認識し、2024年にRE100達成時期の前倒しやサプライチェーン全体を対象とした2050年カーボンニュートラル目標の設定を行いました。

【取り組み】

- Scope 1,2の削減: エネルギー使用状況の可視化を通じた省エネ施策の徹底実施、電力会社からの再エネ長期調達 (C-PPA※1など)
- Scope 3の削減: 仕入先様向け取り組み方針説明会の実施、1次データへの置き換えによる精緻化、モーダルシフト

※1 C-PPA (Corporate Power Purchase Agreement): 企業が再生可能エネルギー由来の電力や環境価値を長期的に購入する契約方式の総称。

TCFDへの対応

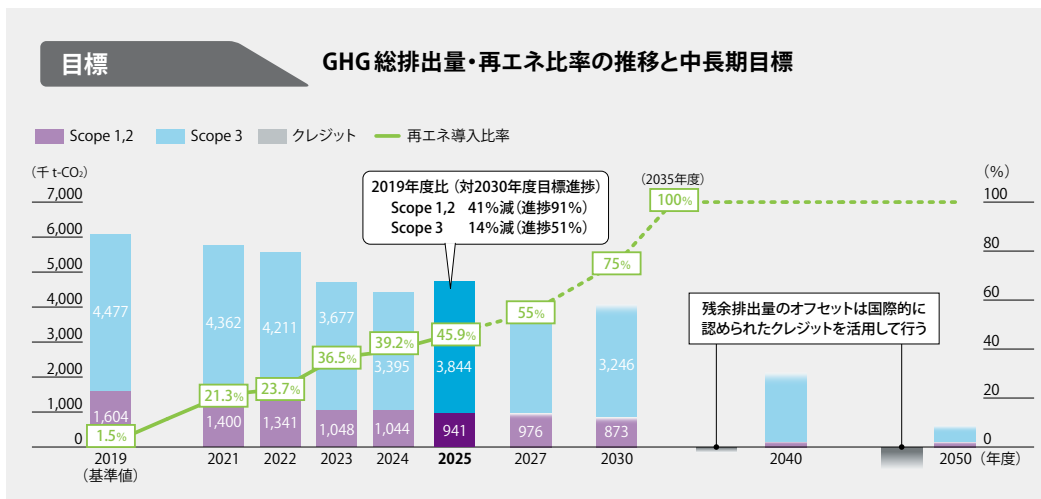
脱炭素社会の実現

自社事業における脱炭素化の推進

ムラタでは、省エネ活動に加え、複数の再エネ手法を組み合わせた追加性のある再エネ導入を推進しています。拠点外からは、系統電力の再エネメニューやP-PPA、V-PPAを活用し、長期的かつ安定的に再エネおよび環境価値を調達しています。三菱商事株式会社・株式会社レノバとの太陽光発電を対象としたV-PPAに加え、2026年には初の風力発電を対象としたV-PPAをコスモエコパワーと締結しました。本契約により、年間約13,700tのCO₂排出量削減を見込んでいます。これらを通じ、社内における再エネ導入は29拠点、うち6拠点で再エネ100%を達成し、2025年度の再エネ比率は45.9%となりました。今後も自家発電設備の導入や再エネ調達ポートフォリオ拡大を通して、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



V-PPAにおける風力発電設備 大分ウィンドファーム外観



ステークホルダーとの共創による脱炭素化

ムラタは、GHG総排出量の80%を占めるScope 3の削減にむけ、SBT適合の目標を設定しバリューチェーン全体での取り組みを推進しています。自社開発の統合型再エネ制御ソリューション「efinnos」は、電力需給に合わせた独自の最適制御で再エネの効率的かつ安定的な運用を実現し、JCLP「脱炭素経営賞」を受賞するなど高く評価されています。また、ローム株式会社や日本通運と協働し、電子部品業界初となるEVトラックを活用した共同配送を開始しました。1日約210kmの国内最長クラスの輸送により、積載効率向上と輸送最適化、GHGおよびコストの削減を実現しています。今後もモーダルシフトやパレットの低背・軽量化の海外展開を進め、連携をさらに強化します。



JCLP脱炭素経営賞受賞の様子



EVトラック共同輸送の出発式の様子

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

22 CFO メッセージ

25 中期方針2027の進捗

26 ポートフォリオマネジメント

27 キャピタル・アロケーション方針

28 ムラタの成長を支える組織と人材

31 ムラタの成長を支える知的財産と技術

33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ

36 共創で作るエレクトロニクスの未来

37 ムラタを支えるモノづくり

38 持続可能な価値創造を支える調達

39 自然と調和するエレクトロニクス

▶ 40 脱炭素社会の実現

41 循環型社会の実現

42 人権の尊重

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

循環型社会の実現 マテリアリティ

I 考え方・目標・取り組みと成果

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、環境を破壊する生産方法を行わないことを常に意識し、環境との共生にむけて努力する」ことを誓い、ゼロエミッション（埋め立てゼロ）※1の達成をはじめ、省資源・再資源化に主体的に取り組んできました。近年は資源需要の拡大による将来的な資源の枯渇リスクや地政学リスクの高まりにより、安定した資源調達は事業の継続と成長を支える重要な経営課題となっています。また、廃棄物の焼却による気候変動への影響や、資源採掘が社会に及ぼす影響への配慮も重要となっています。環境との共生と持続的な事業活動を継続するために、資源循環の潮流をいち早く捉え、リサイクル材の活用などによる、部資材の持続可能な資源への切り替えや、製造過程で発生する廃棄物の循環資源化を推進しています。この取り組みを通じて、社会価値と経済価値の好循環を実現するとともに、自然資本の維持・向上を図り、循環型社会の実現を目指します。

※1 直接埋め立てする廃棄物をゼロにするだけでなく、中間処理後の残さなども含めて埋め立てする廃棄物をゼロにすること。ただし、適切処理のため埋め立てを請じなければならない廃棄物を除きます。

【取り組み】

- ・製品の小型化による資源使用量の削減
- ・「枯渇リスクの高い資源」と「ステークホルダーから使用を禁止あるいは抑制を求められる資源」のバージン材使用を減らす持続可能な資源利用の推進
- ・埋め立てと焼却処理（サマルリサイクルを含む）以外の処理方法への切り替え

循環型社会の実現

I ステークホルダーとの共創による資源循環の推進

技術力の向上やステークホルダーとの連携により資源循環を推進し、環境負荷の低減などの社会価値と、お客様への安定供給や環境要請への対応力向上などの経済価値の創出につなげています。

業界を超えた連携で工業用PETフィルムのケミカルリサイクルの実現

ムラタは、電子部品の製造に副資材として使用する工業用PET※5フィルムを、PET原料であるBHET※6に再生する日本初の取り組みに参画しています。本取り組みでは、株式会社JEPLANのケミカルリサイクル技術を活用し、さまざまなPET製品に利用できる石油由来と同等品質のBHETの製造を実現しています。すでに飲料用ペットボトルなどへ商用展開しており、飲料メーカーや化粧品メーカーといった業界を超えた連携で取り組んでいます。

※5 ポリエチレンテレフタレート
※6 ビス（2-ヒドロキシエチル）テレフタレート

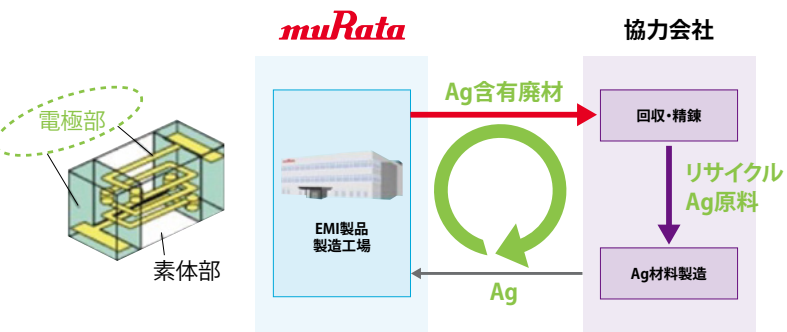
実績と目標					※2 主に枯渇リスクの高い24資源におけるリサイクル材使用の重量割合 ※3 リサイクル率の一般公開情報を活用しているため推定値 ※4 ムラタの排出物（廃棄物＋有価物）が循環資源化された重量割合
	2025年度実績	2027年度目標	2030年度目標	2050年度目標	
持続可能な資源利用率※2	約15%※3	16%	25%	100%	
循環資源化率※4	39.0%	41%	50%	100%	

製品の主要部材として使用する銀の水平リサイクル

ムラタのEMI製品の主要部材として使用する銀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※7成功しました。協力会社と協働し、EMI製品の製造過程で発生した銀廃材を協力会社で原料まで再生することで、再び同用途の銀として活用します。今後はさらにシステムの適用範囲の拡大に取り組み、枯渇資源の循環を利用したモノづくりを進めることで循環型社会の実現に貢献します。

※7 電子部品の主要部材として使われる銀の水平リサイクルシステムの構築として（2025年1月時点、ムラタ調べ）

銀の水平リサイクルのイメージ



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- ▶ 41 循環型社会の実現
- 42 人権の尊重

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

人権の尊重 マテリアリティ

人権尊重を企業活動の根幹に位置付け、人権デュー・ディリジェンスを通じてバリューチェーン全体での人権尊重に取り組みます。リスクを特定・是正し、自社・仕入先・地域社会との対話を通じて持続可能な社会づくりに貢献します。

I 基本的な考え方

ムラタは、事業に関わるすべての人々をライツホルダーと捉え、その人権の保護と尊重を企業活動の根幹に位置付けています。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基準等を支持し、バリューチェーン全体での人権尊重に取り組みます。人権方針のもと、人権デュー・ディリジェンスや救済メカニズムの構築、人権教育を通じてリスクの予防・是正に努めています。

 [ムラタの人権方針](#)

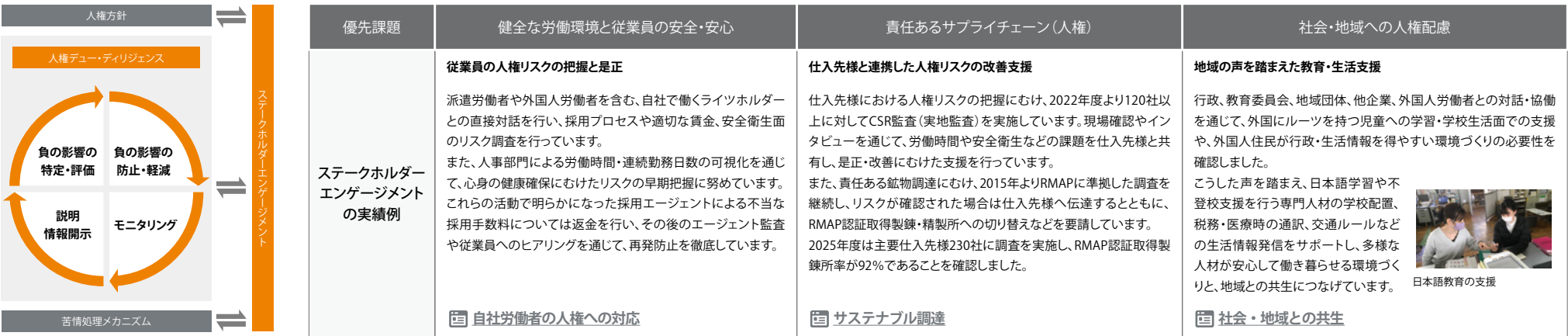
I バリューチェーンにおける人権リスク

人権デュー・ディリジェンスの一環として、バリューチェーン全体で人権への影響が生じ得る主要なライツホルダーと主な人権リスクを整理しました。人権を尊重した事業活動は、リスク管理にとどまらず、安定供給・品質・人材面を支える重要な経営基盤であると考え、2024年度に優先課題を特定しています。

 [人権デュー・ディリジェンス](#)

I 人権デュー・ディリジェンスを通じて特定した優先課題

ムラタは、人権デュー・ディリジェンスを通じて特定した優先課題について、ステークホルダーとの対話を重ねています。対話を通じて把握した声や課題を踏まえ、リスクの予防・軽減、是正、支援につなげています。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1 ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2 AI変革期における事業機会

CHAPTER 3 成長を実現する経営基盤と資本戦略

- 22 CFO メッセージ
- 25 中期方針2027の進捗
- 26 ポートフォリオマネジメント
- 27 キャピタル・アロケーション方針
- 28 ムラタの成長を支える組織と人材
- 31 ムラタの成長を支える知的財産と技術
- 33 技術・事業開発本部 本部長メッセージ
- 36 共創で作るエレクトロニクスの未来
- 37 ムラタを支えるモノづくり
- 38 持続可能な価値創造を支える調達
- 39 自然と調和するエレクトロニクス
- 40 脱炭素社会の実現
- 41 循環型社会の実現
- ▶ 42 人権の尊重

CHAPTER 4 持続的成長を支えるガバナンス

APPENDIX

CHAPTER 4 | 持続的成長を支えるガバナンス

役員一覧

取締役



1 中島 規巨
代表取締役社長
所有する当社の株式の数 96,185株

当社およびグループ会社で長年にわたり技術開発や事業経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。



2 岩坪 浩
代表取締役副社長
所有する当社の株式の数 71,710株

当社およびグループ会社で長年にわたり技術開発や事業経営、企画、営業の業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。



3 南出 雅範
代表取締役副社長/指名諮問委員/報酬諮問委員
所有する当社の株式の数 39,305株

当社およびグループ会社で長年にわたり経理・財務、企画の業務や東南アジアの地域本社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。



4 泉谷 寛
取締役
所有する当社の株式の数 8,610株

当社およびグループ会社で長年にわたり営業、事業経営や東南アジアの地域本社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。



5 村田 崇基
取締役
所有する当社の株式の数 3,041,975株

当社およびグループ会社で長年にわたり技術開発、経理、企画、事業経営やアメリカの事業会社の最高責任者として経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。



6 安田 結子
社外取締役/指名諮問委員/報酬諮問委員(委員長)
所有する当社の株式の数 ー

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



7 西島 剛志
社外取締役/取締役会議議長/指名諮問委員(委員長)/報酬諮問委員
所有する当社の株式の数 ー

産業オートメーションに関する事業をグローバルに展開する企業において、企業経営者および取締役会長としての豊富な経験と知識を有しています。



8 伊奈 博之
社外取締役
所有する当社の株式の数 ー

自動車技術、システム・製品に関する事業をグローバルに展開する企業において、長年にわたり電子システム・デバイスの事業経営に携わり、豊富な経験と知識を有しています。



9 北隅 かおり
取締役/監査等委員(常勤)
所有する当社の株式の数 ー

当社およびグループ会社で長年にわたり財務・資本およびIRの業務に携わり、同分野での豊富な経験と実績を有しています。



10 榎本 成一
社外取締役/監査等委員(委員長)/指名諮問委員
所有する当社の株式の数 ー

公認会計士として、長年にわたり会計監査、内部統制アドバイザリー、リスクマネジメント、ガバナンス高度化業務に従事し、企業会計・監査・内部統制の分野における豊富な経験と知見を有しています。



11 三田 万世
社外取締役/監査等委員
所有する当社の株式の数 ー

証券アナリストとしての長年の経験に加え、投資銀行業務にも従事し、財務・資本戦略、IR戦略およびM&Aに関する専門的な知見と、国内外の企業分析の豊富な経験を有しています。



12 山神 麻子
社外取締役/監査等委員/報酬諮問委員
所有する当社の株式の数 ー

弁護士として、企業法務や国際法務、ガバナンス、コンプライアンスに関する豊富な経験と知見を有しています。

執行役員

26名・うち取締役兼務2名

専務執行役員	執行役員
大森 長門	安藤 正道
常務執行役員	福永 茂樹
利根川 謙	河北 宏一
森本 栄一	川島 誠
泉谷 寛	前田 昌禎
村田 崇基	笈田 敏文
戸井 孝則	Stephen Pimpis
上席執行役員	山田 克己
谷野 能孝	寺村 晃一
佐藤 俊幸	早田 雄一郎
須知 史行	疋田 統紀
	森戸 秀明
	村山 浩二
	長谷川 仁
	寺井 正浩
	生湯 聡
	丹羽 啓之

※2026年3月31日時点ですべての株式数を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

ムラタは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置付け、すべてのステークホルダーに配慮しつつ、常に最適な経営体制を整備し、機能させるよう取り組んでいます。

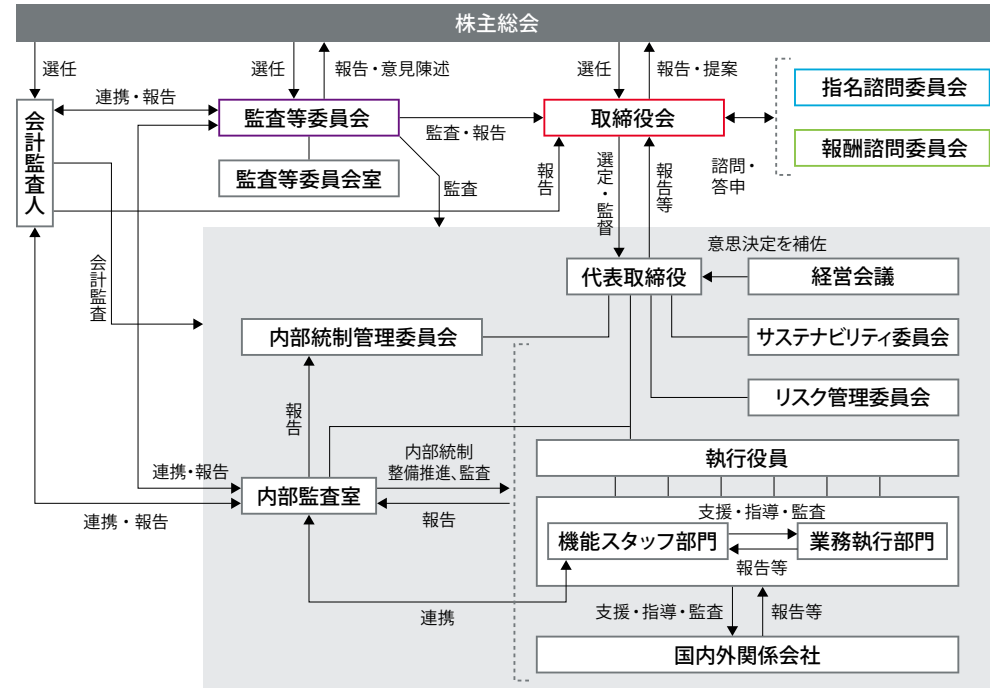
目録 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制

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

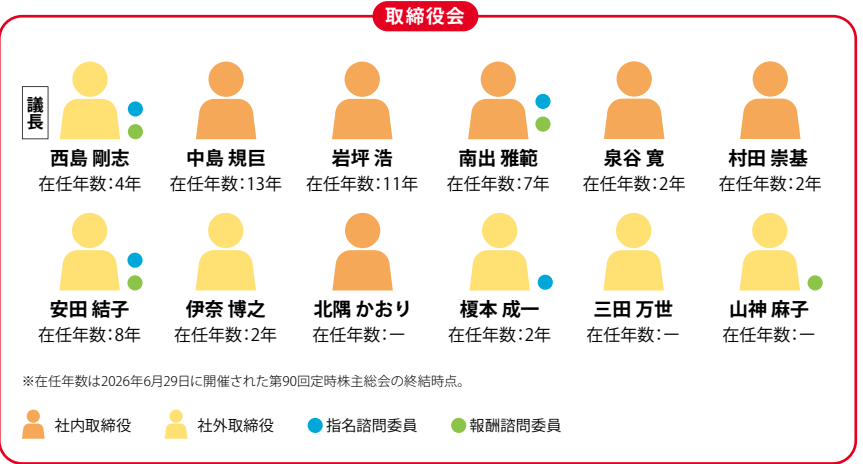
「監査等委員会設置会社」では、重要な業務執行の決定を取締役会で行う一方、個別具体的な業務執行の決定については業務執行取締役委任することで、取締役会では全社の経営方針・事業戦略に関する議論および業務執行の監督により多く注力でき、同時により迅速な経営判断と機動的な業務執行も可能となると考えています。

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

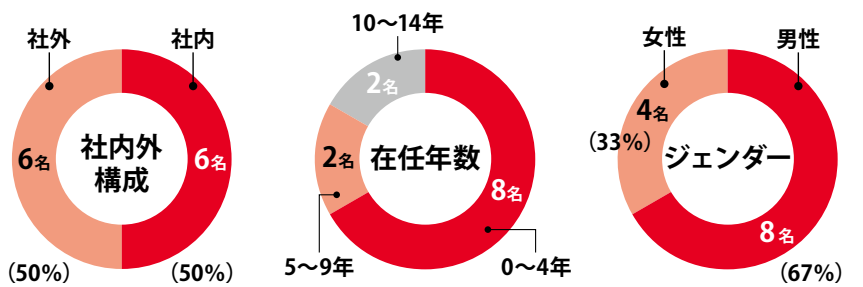


目録 コーポレート・ガバナンス体制図

取締役会の構成



取締役会の実質的かつ活発な議論を確保するために必要かつ十分な人数で構成し、また取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保することを基本方針としています。また、経営の透明性を確保するとともに、取締役会の監督機能を強化するために、取締役会における構成割合は「社外取締役：50%以上、女性取締役：30%以上」としています。



目録 取締役会

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

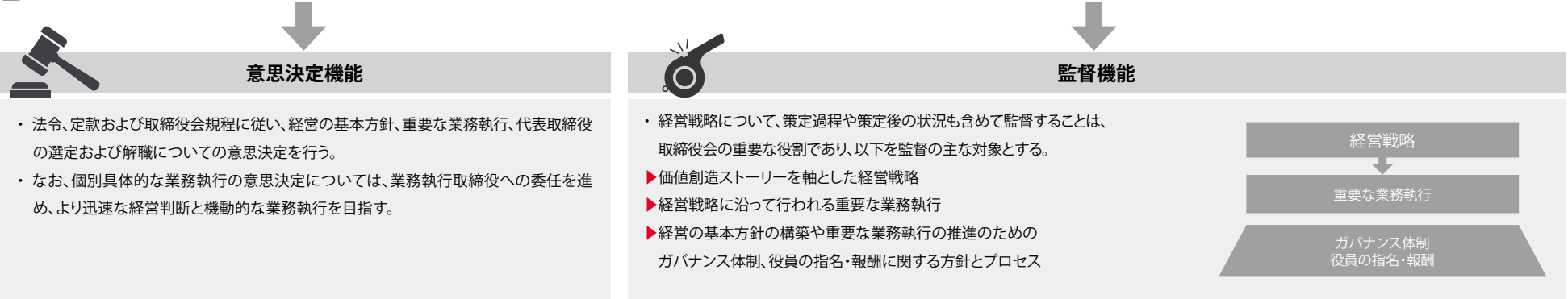
- 43 役員一覧
- ▶ 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

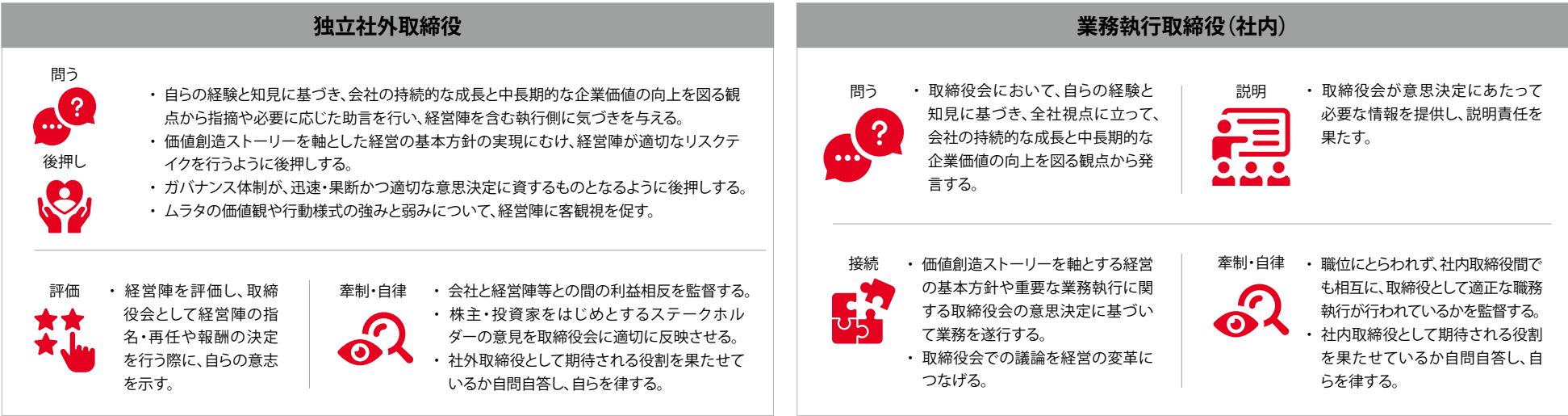
取締役会の役割

株主に対する受託者責任およびステークホルダーに対する説明責任を踏まえ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にむけて、経営理念に基づいて、経営の基本方針および重要な業務執行等の意思決定および経営の監督を行います。

📄 取締役会



取締役の役割



コーポレート・ガバナンス

取締役会の活動状況

2025年度の取締役会の議論内容は次のとおりです。また、取締役会外（オフサイト）でも、取締役会のあり方等について全取締役での議論を行っています。

大テーマ	小テーマ	トピック例	審議時間の割合
事業・経営	経営方針	中期方針2027の進捗	45.4%
	事業戦略	ポートフォリオ経営、M&Aの状況	
	事業報告	各事業本部からの報告、業務執行報告	
	決算関係	決算・開示、株主との対話状況等	
経営基盤	R&D、品質、SCM	技術開発、品質保証、調達、営業	21.3%
	人材、知財、IT	知的財産、人的資本	
ESG	環境・社会	サステナビリティ	33.3%
	ガバナンス	リスクマネジメント、内部統制、取締役会実効性、監査等委員会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の活動状況報告	
	役員	指名諮問委員会答申、報酬諮問委員会答申	

取締役会事務局

取締役会事務局は、取締役会の運営・事務を担うとともに、議長、社外取締役、経営陣、社内各部署と綿密に連携しながら、取締役会において実質的かつ活発な議論が行われる環境を整えています。

議題・論点の設定

- ・年間審議計画の策定支援
- ・社外取締役の課題意識も踏まえた論点設定

社外取締役への情報提供

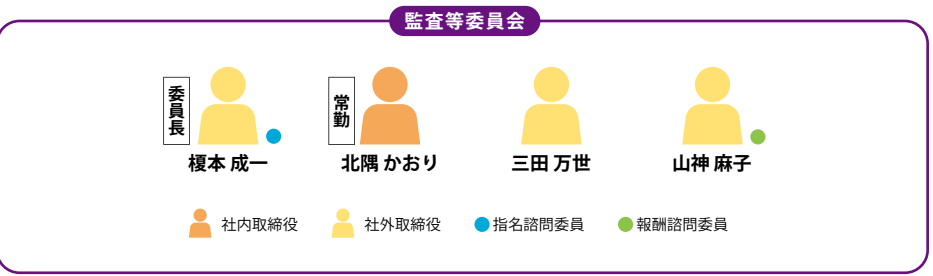
- ・重要議題に関する事前説明会の実施
- ・事業所見学の実施
- ・重要な社内イベントの案内
- ・当社の事業・仕組みに関する情報提供

社外取締役間のコミュニケーション促進

- ・社外取締役会の開催



監査等委員会の活動状況



監査等委員会は、毎年度策定する監査方針、計画に基づき、会社の内部統制に関わる部門と連携の上、当社の業務や財産状況を調査しています。また、内部監査部門（内部監査室）および会計監査人と定期的に会合を持ち、相互に監査計画や実施状況を報告するなど緊密な連携をとって、取締役および執行役員等の職務執行の状況や内部統制システムの整備・運用状況について検討し、取締役の職務執行の適法性や妥当性、会計監査人の監査の方法および結果の相当性に関する監査を行い、監査報告書を作成しています。監査上の主要な検討事項については、監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

取締役の選任および報酬等について

監査等委員会は監査等委員でない取締役の選任等および報酬等について、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会にそれぞれ1名の監査等委員が兼務するとともに、同事務局からの報告を受け、議論の内容の確認を含めて検討を行っています。

取締役の選任については、村田製作所の定める「取締役会の構成および取締役候補者の指名に関する方針」に基づき、各候補者の当事業年度における業務執行状況および業績、取締役会での発言、これまでの経歴等が評価されていることを確認し、また、取締役の報酬については、村田製作所の「役員報酬制度の基本方針」に基づき、報酬の水準、体系ならびに具体的な報酬額の算定方法等を確認した上、監査等委員会の意見を決定し株主総会において陳述しています。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- ▶ 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

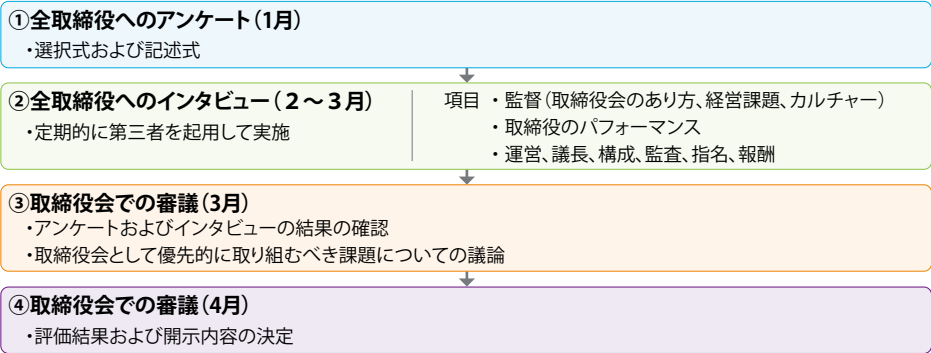
APPENDIX

取締役会の実効性評価

分析・評価の目的

取締役会の実効性を高め、企業価値の向上を図るべく、村田製作所では年に一度、取締役会の実効性の評価を行っています。評価のプロセスや評価結果などの概要を、ステークホルダーに開示しています。

分析・評価のプロセス



分析・評価の結果

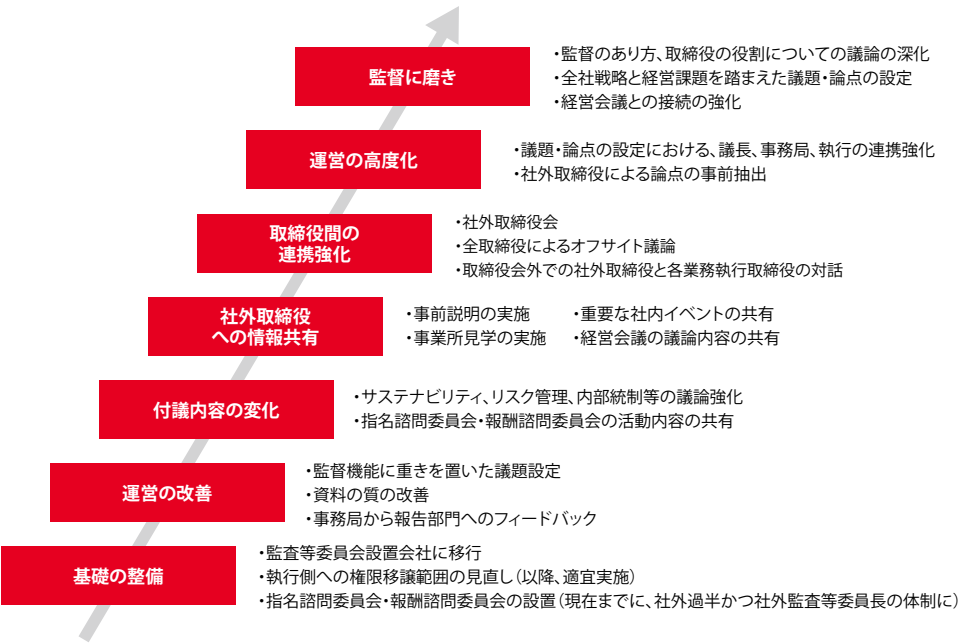
取締役会では企業価値の向上につながる本質的な議論が活発に行われており、取締役会は実効性をもって機能していると評価しました。取締役会の実効性向上にむけて、2025年度は以下の取り組みを行いました。

2024年度実効性評価で認識した課題	2025年度の取り組み
・当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する取締役会のあり方について、取締役間のみならず、執行側での継続的な議論。	・取締役会の監督のあり方についての取締役間での議論の深化。 ・取締役会・取締役の役割のより精緻な言語化。
・監督の質を高めるための、議題設定と論点設定。そのための取締役会議長、事務局、説明部門の一層の連携強化と、設定された論点に関する執行側での議論の充実化。	・全社戦略と経営課題を踏まえた議題・論点の設定。 ・社外取締役による論点の事前抽出。 ・経営会議の実効性向上の取り組みおよび執行側での戦略議論活性化に関する情報共有。
・社内・社外双方の多様な視点・意見を踏まえた健全な議論の継続。	・各取締役の発言を引き出す議長の采配。 ・価値創造に関する全取締役によるオフサイト議論。
・社外取締役が執行の考えや取り組みを知る機会の一層の提供。	・執行側からの業務執行報告の拡充。 ・取締役会外で社外取締役と各業務執行取締役が対話する場の設定。

取締役会の実効性の分析・評価

実効性向上の歩み

2015年度に実効性評価を開始して以降、実効性向上にむけた取り組みを進めてきました。



今後の取り組み

取締役会のさらなる実効性の向上にむけて、これまで効果を発揮してきた取り組みに磨きをかけつつ、なお対応の余地がある課題に対しては、以下の取り組みを進めてまいります。

- ・中長期的な企業価値の向上に資する取締役会の監督のあり方や社外取締役の役割について、取締役間および執行側での継続的な議論
- ・監督の質を高めるための、議題・論点の設定と時間配分の重点化。そのための取締役会議長、事務局、執行側の一層の連携強化
- ・社内・社外双方の多様な視点・意見を踏まえた健全な議論の継続。オフサイト議論の戦略的な活用
- ・全社戦略や経営課題に関する執行側の考えや取り組みを社外取締役が知る機会の一層の充実

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- ▶ 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

コーポレート・ガバナンス

Ⅰ 役員の指名

代表取締役社長（CEO）を含む取締役候補者の指名について、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会では、取締役候補者の選任基準や独立社外取締役の独立性判断基準、取締役候補者の指名、代表取締役・役付取締役候補者の指名、代表取締役の後継者計画（CEOサクセッションプラン）について審議し、取締役会に答申しています。その他、取締役のスキルマトリックス等、取締役会が持続的にその機能を発揮するための人材面での重要課題について審議しているほか、執行役員の選任についての監督も行っています。

委員は取締役会が取締役から選定し、委員の過半数を独立社外取締役で構成することによりその独立性を確保しており、委員長も独立社外取締役にすることとしています。取締役のスキルマトリックスは以下のとおりです。取締役会の実効性向上へむけて、スキル項目を見直しました。

氏名	当社における地位	一般的に経営の監督として必要なスキル				当社として重視するスキル		保有資格・経験等
		企業経営	ファイナンス	組織・人的資本	ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス	テクノロジー・ イノベーション	グローバル ビジネス戦略	
中島 規巨	代表取締役社長	○		○		○	○	
岩坪 浩	代表取締役副社長	○				○	○	
南出 雅範	代表取締役副社長	○	○	○	○		○	
泉谷 寛	取締役 常務執行役員	○				○	○	
村田 崇基	取締役 常務執行役員	○				○	○	
安田 結子	社外取締役	○		○	○			ガバナンス・経営人財 コンサルタント
西島 剛志	社外取締役	○	○		○	○	○	製造業CEO
伊奈 博之	社外取締役	○				○		モビリティ事業
北隅 かおり	取締役（監査等委員・常勤）		○		○			
榎本 成一	社外取締役（監査等委員）		○		○			公認会計士
三田 万世	社外取締役（監査等委員）		○		○			証券アナリスト
山神 麻子	社外取締役（監査等委員）				○		○	弁護士

 取締役候補者の指名  スキルマトリックス

※「サステナビリティ・ダイバーシティマネジメント」および「IT・DX」のスキルについては、当社ウェブサイトをご参照ください。

Ⅰ CEOサクセッションプラン

指名諮問委員会の監督のもと、CEOの将来的な交代にむけた準備を計画的に行っています。外部環境が激しく変化する中、当社の中長期的な戦略を実現していくためには、会社として絶えず変革を進める必要があるとの認識のもと、CEOに求められる人材要件を定義しています。

その人材要件を踏まえ、第三者機関のアセスメント結果も活用しながら、後継者のレディネス（準備状況）を確認し、後継者を育成しています。

また、CEOに不測の事態が生じた場合にも迅速に経営体制を移行できるよう、CEOの職務遂行不能期間や後継者候補のレディネスに応じた対応方針を定めたコンティンジェンシープランを策定しています。

Ⅰ 役員の報酬

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する個人別の報酬等の決定方針について、報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、取締役会で決定しています。Vision2030にむけた飛躍的な成長およびさらにその先を見据えた持続的な価値創造を支えるため、2025年に役員報酬制度の改定を行いました。

役員報酬制度の改定内容

- 業績連動型株式報酬（PSU）の導入による株式報酬（中長期報酬）比率の強化
- 賞与の業績連動指標・算定方法の変更
- 報酬の返還事由の追加

 取締役の報酬

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1
ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2
AI変革期における事業機会

CHAPTER 3
成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4
持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- ▶ 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

社外取締役対談

変革の深化へ 「ムラタ流」を問い直す

社外取締役 取締役会議長
指名諮問委員(委員長)
報酬諮問委員

にしじま たかし
西島 剛志

社外取締役
指名諮問委員
報酬諮問委員(委員長)

やすだ ゆうこ
安田 結子

成長シナリオを問う

西島 会社としての総合力を活かし、想定を超えるAI需要に迅速に対応できています。経営陣はリーダーシップを発揮し、ビジネスパートナーと密にコミュニケーションを取って、AIデータセンター関連の引き合いの急増をいち早く察知しました。

安田 中島社長がかねてより主張していた「15年周期のエレクトロニクスの波」が現実を訪れているように感じます。業績が期待どおりに伸びない時期においても、中島社長は「テクノロジーの行方は見えている」と断言していました。経営陣の力強さをあらためて実感しています。

西島 ただ、結果として3層ポートフォリオにおける1層目への依存度はさらに高まりました。AIの進化にともなって市場の拡大が見込まれるエッジデバイスやヒューマノイドといった領域で、2層目の成長を実現していくためには、こ



れまで以上に果敢なリスクテイクと、修正力を備えたアジャイルな経営が欠かせません。

安田 社会、市場などの最新情報を幅広く共有し、柔軟に経営に取り込む力がこれまで以上に求められるでしょう。地政学的な制約も乗り越えていてもらいたいです。

西島 不確実性が高い時代にチャンスをつかむには、複数の未来像を描き、外部環境の変化に応じて戦略を絶えずアップデートしていくことが求められます。取締役会としては、経営陣が想定するシナリオとその実現にむけた準備状況を確認していきます。

安田 戦略を着実に遂行するためには、経営資源のマネジメントがカギになります。中期方針2027で設けた戦略投資枠には活用の余地が残っています。M&Aなどを通じて必要な技術や人材を外部から大胆に取り入れることも、引き続き有力な選択肢として検討すべきだと思います。

西島 既存の経営資源の最適な配分も含め、ポートフォリ

オ改革を着実に進めていくために、取締役会では改革の進捗を継続的にモニタリングするとともに、経営陣が必要なリスクを適切なタイミングで取れているかを問い続けていきたいと思います。

企業文化を問う

西島 企業文化も、取締役会が監督すべき対象のひとつです。時折、社内におけるムラタの価値観の浸透ぶりに驚くことがあります。社是の精神が思考や行動の礎になり、高い一体感のもとで従業員一人ひとりが同じ方向を向いていることは、ムラタの大きな強みです。一方で、そうした価値観が知らず知らずのうちに企業の成長の足かせになっていないか、検証することも重要です。

安田 強い価値観の共有には表と裏の側面があります。たとえば、謙虚さはムラタの美徳のひとつですが、局面によっ

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- ▶ 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

社外取締役対談



ては、積極的に攻めに出る姿勢が求められることもあります。社外取締役だからこそ気づくことを率直に伝え、経営陣が企業文化を客観的に見つめ直すきっかけをつくりたいと考えています。

西島 会社の成長と規模の拡大にともない、組織風土も少しずつ変化していくものです。以前、管理職以上の従業員と対話した際には、積極的に変化を受け入れることに対する慎重さや戸惑いがあるように感じました。企業としてのダイナミズムを失わないよう、常に意識していく必要がありますね。

安田 ムラタでは技術に関する議論は活発ですが、俯瞰的で抽象度の高い議論はあまり得意ではない印象を受けます。他社では多様な視点を養うためにリベラルアーツ教育を取り入れる例もあります。このAI変革期だからこそ、人文・社会科学といった分野に意識的に触れる時間があってよいのかもしれません。

西島 結局のところ、経営陣自身が変化の必要性を実感し、自ら変化を体現しなければ、会社は進化できません。そのためには、社外取締役が気づきを与えることも大事ですが、経営陣同士が互いに刺激を与え合うことも重要です。外国籍の方や他社出身者など、さまざまなバックグラウンドを持つ人材を登用することは、変革を加速する有効な手段のひとつだと思います。

安田 今期初めて社内出身の女性取締役が誕生しましたが、優秀な女性人材は着実に育っているのが、挑戦的なアサインメントの機会をさらに増やしてもよいかもしれません。将来的に、経営陣の世代交代とダイバーシティ強化を、並行して進めていくことは、ムラタの人事戦略にとってチャレンジですね。

リーダー像を問う

安田 AI変革期のリーダーには、未来を構想する力、自らの言葉で組織を腹落ちさせる力、周囲を巻き込む力、学び続け変わり続ける力が求められます。これらの能力は、指名諮問委員会で言語化した代表取締役社長（CEO）の人材要件とも重なります。変化の激しい時代においては、特に4つ目の学び続け変わり続ける力が欠かせません。

西島 変わり続けるためには、自らを客観的に見つめ、課題を認識する必要があります。指名・報酬合同諮問委員会ではCEOを評価し、その結果をフィードバックするプロセスを整備してきました。CEOが新たな気づきを得て、次のアクションを考え、自身のさらなる成長につなげる貴重な機

会になればと考えています。

安田 毎年のCEO評価にあたっては、部下からCEOに対しても忌憚なく建設的なフィードバックが行われています。上下を問わず意見を交わせる風通しのよさは、ムラタの強みのひとつですね。また、役員報酬についても、毎年外部ベンチマークを実施し、世間の動向を踏まえながら、ムラタとしてあるべき報酬の姿を議論しています。客観性と透明性を備えたプロセスになっていると思います。

西島 経営陣の報酬は、会社の持続的な成長と企業価値の向上という責務に見合った水準や構成でなくてはなりません。ステークホルダーに納得してもらえるものであり続けられるよう、事業環境の変化に応じて適切にアップデートしていくことが重要です。

安田 取締役会や各諮問委員会での議論を通じて、「変わり続ける姿勢」を問い続けること。その積み重ねが、ムラタの持続的な進化につながると信じています。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- ▶ 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談

企業価値向上を支える ガバナンスへ

— 新体制の監査等委員会が描くガバナンスの進化 —

社外取締役
監査等委員（委員長）
指名諮問委員

えのもと
せいいち
榎本 成一

取締役
監査等委員（常勤）

きたすみ
北隅 かおり



企業価値向上にむけ、 新体制に期待される役割とは

榎本 今回、社外取締役が監査等委員会委員長を務める体制となり、監査等委員会の独立性や客観性はさらに高まると考えています。監査等委員会には業務執行の適法性だけでなく妥当性についても監査する本来的な役割があります。これにより経営の透明性とガバナンスの実効性を高め、企業価値向上に貢献することは、新体制においても重要です。そのためには、社外・社内それぞれの強みを活かした監査体制が欠かせません。社内の常勤監査等委員には、経営会議やリスク管理委員会などへの参加を通じて、業務執行の状況を把握し、その情報を監査等委員会で共有してもらっています。一方、社外監査等委員には独立した立場から自身の専門性も踏まえた意見を述べてもらい、多角的な視点から議論を行っています。両者の情報・意見交換をより活発化することによって、監査等委員会監査の質を持続的に高めていきたいと考えています。

北隅 私はこれまで、機能スタッフ部門に所属し執行側として監査等委員会との対話に携わってきました。監査等委員となってからは立場を変え、業務執行を客観的に見つめ、執行側を理解しているからこそ見える課題や改善策を率直に提起していきたいと考えています。また、常勤の社内監査等委員として、現場や経営の動きをタイムリーに把握し、その情報を監査等委員会で共有することが重要な役割だと考えています。社外監査等委員の専門性や客観的な視点も交えながら、本質的な課題を議論し、その成果を経営への建設的な提言につなげていきたいと考えています。

「守り」だけではない、 リスクマネジメントにおける役割とは

榎本 戦略の実現に影響を与える不確実性を、私はビジネス上のリスクだと捉えています。リスクは、企業が目標を達成し、戦略を実現しようとするときに必ずともなうものです。重要なのは、戦略の実現を阻害するリスクを把握し、適

切にマネジメントできているかを継続的に確認することです。リスクマネジメントは戦略を成功へ導くための仕組みでもあります。監査等委員会としても、重大なリスクに焦点を当てたリスクアプローチ監査の実施により必要に応じて提言を行います。監査は「守り」にとどまらず、間接的に戦略の実現を支える役割も担っていると捉えておくことが大切だと考えています。

北隅 ムラタでは、各部門がリスクを把握した上で慎重に業務執行する傾向があります。一方で、すべてのリスクを回避するのではなく「どのリスクを取るのか」を判断することも経営においては重要です。一定のリスクを取らなければ、新たな成長やリターンは生まれません。どこまでリスクを許容するのかという考え方を組織全体で共有することが求められます。また、事業や組織がさらにグローバルに拡大する中では、判断の背景や考え方を言語化し、共有することも重要になると考えています。

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- ▶ 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- 53 リスクマネジメント

APPENDIX

監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談



榎本 その言語化・共有化は、全社的リスクマネジメントの実効性を高める上でも重要です。問題が起きてから対応するだけでなく、将来起こり得る変化やリスクを予見し、先回りして組織的に備えることが求められます。

当社の強みである変化への瞬発的な適応力に加え、将来の変化を予測し、プロアクティブな行動力を高めることで、ガバナンスはさらに進化すると考えています。私たちも独立的・客観的な視点を保ちながら、経営戦略実現を支えるリスクマネジメントに貢献していきます。

三様監査・グローバルガバナンスをどう進化させるか

榎本 会計監査人、内部監査部門、監査等委員会は、それぞれ異なる専門性と立場から会社を見ています。その視点を持ち寄り、重要なリスクを共有することで、三様監査全体の実効性はさらに高まります。

重要なのは、監査結果だけでなく、どのようなリスクを重視し、なぜ監査対象にしたのかという考え方やプロセスも共有することです。そうすることで、各監査が個別に完結するにとどまらず、会社全体のリスクを俯瞰した議論が可能に

なります。また、重要なリスクについてはリスクオーナーを明確にした上で、リスクの特定、対策の検討と実行、モニタリングという一連のサイクルの実効性が担保されていることを確認していきたいと考えています。

北隅 三様監査という観点では、会計監査人の変更もひとつの契機になると考えています。これにより、新たな視点や知見が加わることを期待しています。また、監査結果を共有するだけの一方通行ではなく、お互いの監査内容やプロセスについて健全に意見を言い合い、改善につながるようにしたいと考えています。

榎本 グローバルガバナンスについても、全体を俯瞰する視点からの監査が重要です。海外売上高が大半を占める当社では、本社のコーポレート機能がグローバル全体に横串を通し、各地域の状況を把握し、必要な支援やモニタリングを行うことが求められます。

地域や拠点の規模、事業内容に応じて、管理方法や水準は異なりますが、本社方針を基盤に地域の実情に適した運用を行い、その運用状況を適切に把握できていることが重要です。

当社が大切にしてきた地域や事業の自律性と、本社によるグローバルなモニタリングは相反するものではありません。本社と地域がそれぞれの役割を果たし連携することで、実効性のあるグローバルガバナンスが機能しているかという監査視点も重要であると認識しています。

北隅 当社は、地域ごとのコーポレート機能の強化も進めています。本社と連携しながら地域の管理機能を高め、グローバル全体のガバナンスを強化する取り組みに対して監査を通じて貢献していきたいと考えています。

私の長年の社内での業務経験に加え、社外監査等委員や会

計監査人の客観的な視点を取り入れることで、新たな課題の発見や、ガバナンスのさらなる高度化につなげていきたいと考えています。

2030年にむけ、どのような監査を目指すのか

北隅 新体制では、社内外から多様な専門性を持つメンバーが加わりました。異なる経験や視点を持ち寄ることで、監査等委員会の議論の幅も広がると期待しています。

大切なのは、それぞれの専門性を発揮し、率直に意見を交わし、経営への提言につなげることです。そうした議論を重ねて、監査等委員会としての提言力をさらに高めていきたいと考えています。

榎本 今回の体制変更は、監査等委員会にとって大きな転換点です。変化の激しい時代だからこそ、監査等委員会も進化し続ける必要があると考えています。監査等委員と事務局が一体となって監査体制をさらに強化し、監査で把握したリスクや経営課題を取締役会の議論につなげることで、ガバナンスの高度化と2030年以降の持続的な成長に貢献できるよう努めます。



Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

43 役員一覧

44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成

45 取締役会の役割、取締役の役割

46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況

47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み

48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬

49 社外取締役対談

▶ 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談

53 リスクマネジメント

APPENDIX

リスクマネジメント

考え方

ムラタは、グループ全体の企業価値を持続的に向上させるため、事業活動に関連する内外のさまざまなリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制を構築しています。また、年2回定期的に事業活動全般についての各リスクを分類・評価し、優先度に応じて事前に対策を実施するなど、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが発現した際の損失を低減させるための活動を行っています。

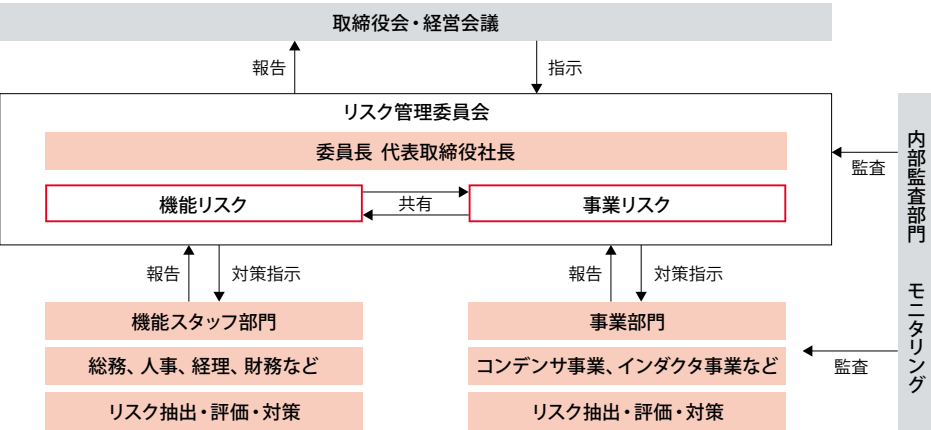
📄 [リスクマネジメント 基本的な考え方](#)

リスクの把握

各リスクの主管部門である機能スタッフ部門と事業部門が、年2回定期的にムラタが現在直面しているリスク、あるいは近い将来に予想されるリスクを抽出しています。そして機能スタッフ部門が、①事業部門が抽出したリスクのうち全社的なリスクとして把握しておく必要のあるリスク、②機能スタッフ部門と事業部門が相互に共有し連携する必要のあるリスクを正しく認識することでリスク把握の漏れを防ぎ、全社的なリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています。また、抽出したリスクについては、発生頻度と影響度から重要度を評価し、それらのリスクをリスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスクを把握・管理しています。

📄 [リスクの把握](#)

全社リスク管理体制



推進体制

ムラタでは、全社的なリスク案件についての対策を検討する委員会としてリスク管理委員会を設置しています。この委員会は、取締役および執行役員で構成され、代表取締役社長を委員長、リスク管理担当役員を副委員長とし、リスクマネジメント室が事務局となっています。なお、2025年にリスクマネジメント室を従来の組織から独立させ、専任体制へ移行することで、全社のリスクマネジメント体制を強化しました。また、下部組織として情報セキュリティ分科会、BCM(Business Continuity Management)分科会を設け、個別のリスクに対する対策を検討・実施しています。

📄 [リスクマネジメント推進体制図](#)

事業等のリスク

主要なリスクについて、リスク対策実施後の発生頻度と影響度を「大」「中」「小」の3段階に分類しています。

📄 [事業等のリスク](#)

情報セキュリティ

近年、内部不正や外部からのサイバー攻撃など、情報資産および企業活動を脅かすリスクが増大しています。また、個人情報などのデータ保護に関する法規制も世界的に強化され、企業は厳格な対応を求められています。

これらに対しムラタでは、ISO27001をベースにした情報セキュリティマネジメントシステムを導入し、人的・技術的・物理的な観点から情報セキュリティ管理体制の整備・強化に取り組んでいます。具体的には、従業員への教育・啓発、社内システムや生産現場におけるセキュリティ対策、インシデント発生時の対応体制の整備などを通じて、日々変化するリスクに対応しています。加えて、自動車業界での信頼確保のため、ドイツ自動車工業会の認証であるTISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange)を主要拠点で取得し、国際的な標準に基づく管理体制を構築しています。

2026年2月、当社のIT環境において第三者による不正アクセスの可能性を認識し、調査を行った結果、当社の取引先に関する情報および当社の従業員の個人情報が不正に取得されたことを確認しました。

本事案の確認後、必要な対応を実施しており、新たな被害は確認されていません。また、システムは通常どおり稼働しており、生産・販売活動への影響はありません。

当社は、本事案を踏まえ、これまで進めてきた情報セキュリティ管理の考え方および体制についてあらためて検証し、再発防止にむけた必要な見直しと強化を進めています。今後も、全社的なリスクマネジメント体制のもと、情報セキュリティ管理体制のさらなる強化と継続的な改善に努めていきます。

📄 [情報セキュリティ](#)

Contents

INTRODUCTION

CHAPTER 1

ムラタの原点と、変わらぬ強さ

CHAPTER 2

AI変革期における事業機会

CHAPTER 3

成長を実現する経営基盤と資本戦略

CHAPTER 4

持続的成長を支えるガバナンス

- 43 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンスの体制、取締役会の構成
- 45 取締役会の役割、取締役の役割
- 46 取締役会の活動状況、取締役会事務局、監査等委員会の活動状況
- 47 取締役会の実効性評価、実効性向上の歩み、今後の取り組み
- 48 役員の指名、CEOサクセッションプラン、役員の報酬
- 49 社外取締役対談
- 51 監査等委員会委員長・常勤監査等委員対談
- ▶ 53 リスクマネジメント

APPENDIX

11年連結財務サマリ

	← 米国会計基準				IFRS →						
	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	2025年度
経営成績											
売上収益 (単位:百万円)	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	1,830,856
営業利益 (単位:百万円)	275,406	201,215	163,254	266,807	253,247	313,240	424,060	298,231	215,447	279,702	281,835
営業利益率 (単位:%)	22.7	17.7	11.8	16.9	16.5	19.2	23.4	17.7	13.1	16.0	15.4
税引前当期利益 (単位:百万円)	279,173	200,418	167,801	267,316	254,032	316,417	432,702	302,683	239,404	304,404	308,643
親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位:百万円)	203,776	156,060	146,086	206,930	183,012	237,057	314,124	243,946	180,838	233,818	233,920
親会社の所有者に帰属する持分合計 (単位:百万円)	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	2,718,743
資産合計 (単位:百万円)	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	3,199,099
営業活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	252,451	243,920	225,249	279,842	350,334	373,571	421,458	277,641	489,637	451,905	425,222
投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△205,316	△202,697	△194,165	△303,741	△284,431	△150,275	△212,300	△151,416	△201,571	△208,070	△193,814
財務活動によるキャッシュ・フロー (単位:百万円)	△56,614	△11,729	△83,585	51,546	17,650	△118,189	△117,505	△182,271	△165,321	△242,733	△221,812
現金及び現金同等物の期末残高 (単位:百万円)	212,570	239,184	187,910	217,805	302,320	407,699	512,072	469,406	622,007	625,148	653,701
平均為替レート (対米ドル)	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62	152.57	150.78
指標											
ROIC (税引前) ※ (単位:%)	30.9	21.2	14.4	18.9	16.1	18.5	22.6	14.4	10.0	13.0	—
ROIC (税引後) ※ (単位:%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	10.0	9.7
親会社所有者帰属持分比率 (単位:%)	81.0	82.9	81.1	78.3	75.3	78.0	80.6	82.6	84.1	85.2	85.0
基本的1株当たり当期利益 (単位:円)	106.95	81.54	76.21	107.82	95.35	123.50	163.65	128.64	95.72	125.08	127.66
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (単位:%)	17.3	12.1	10.4	13.5	11.1	13.1	15.0	10.6	7.4	9.1	8.8
基本的1株当たり親会社所有者帰属持分 (単位:円)	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	1,493.58
1株当たり配当額 (単位:円)	23.33	24.33	29.00	31.00	32.33	38.33	43.33	50.00	52.00	57.00	65.00
設備投資 (単位:百万円)	172,540	158,579	306,608	291,581	281,599	196,660	152,786	207,985	219,531	180,471	247,778
減価償却費 (単位:百万円)	99,105	113,523	141,625	124,419	140,267	143,074	155,583	169,618	175,873	173,335	178,212
研究開発費 (単位:百万円)	77,982	81,809	94,181	101,589	102,486	101,727	111,297	124,660	132,502	149,274	158,870

(注1) 2019年4月1日付、2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2015年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して1株当たり情報を算定しています。
(注2) 2023年度より従来の米国会計基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しており、IFRSに準拠した科目で表示しています。なお、比較のため、2022年度においてはIFRSに組み替えた数値を記載しています。
※ROIC (税引前)＝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)
※ROIC (税引後)＝営業利益×(1－実効税率)÷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)
2024年度以降、ROICは税引後で記載しています。

ESGデータ

環境

			単位	2019年度 (基準年)	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
温室効果ガス 排出状況 ^{※1}	GHG Scope 1,2,3排出量 ^{※2}		t-CO ₂ e	6,081,000	5,552,000	4,725,000	4,438,000	4,785,000	連結
	Scope 1 ^{※3}		t-CO ₂ e	293,000	264,000	195,000	190,000	211,000	連結
	Scope 2 ^{※4}		t-CO ₂	1,311,000	1,077,000	853,000	854,000	730,000	連結
	Scope 1,2		t-CO ₂ e	1,604,000	1,341,000	1,048,000	1,044,000	941,000	連結
	Scope 3		t-CO ₂	4,477,000	4,211,000	3,677,000	3,395,000	3,844,000	連結
	購入した製品・サービス		t-CO ₂	2,481,000	2,514,000	2,148,000	1,986,000	2,193,000	連結
	資本財		t-CO ₂	825,000	717,000	597,000	491,000	674,000	連結
	Scope 1,2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動		t-CO ₂	38,000	243,000	227,000	243,000	247,000	連結
	上流の輸送・配送		t-CO ₂	347,000	256,000	221,000	232,000	232,000	連結
	事業から発生する廃棄物		t-CO ₂	20,000	37,000	32,000	35,000	39,000	連結
	出張		t-CO ₂	20,000	6,000	13,000	12,000	11,000	連結
	従業員の通勤		t-CO ₂	35,000	34,000	34,000	34,000	35,000	連結
	上流のリース資産		t-CO ₂	400	700	700	600	600	連結
	販売した製品の加工		t-CO ₂	148,000	66,000	56,000	60,000	60,000	連結
	販売した製品の使用		t-CO ₂	546,000	314,000	306,000	285,000	338,000	連結
	販売した製品の廃棄処理		t-CO ₂	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	連結
	投資		t-CO ₂	10,000	17,000	35,000	10,000	7,000	連結
	地域別 GHG 排出割合	日本	%	66	73	71	76	74	連結
		中国	%	21	16	19	14	8	連結
		アジア	%	12	10	9	8	16	連結
		その他	%	1	1	2	2	2	連結
	全エネルギー消費量 ^{※5}		TWh	7.81	7.39	6.92	7.22	7.37	連結
	非再エネ エネルギー消費合計 (燃料・蒸気・熱・冷却・電力)		MWh	3,429,000	3,079,000	2,559,000	2,564,000	2,628,000	連結
	電力消費量合計		MWh	2,356,000	2,665,000	2,568,000	2,741,000	2,839,000	連結
	再エネ導入比率		%	1.5	23.7	36.5	39.2	45.9	連結

		単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
化学物質管理	2030年度目標にむけ、削減取り組みの対象とする揮発性有機化合物 (VOC)							
	取扱量	t	44,000	39,100	35,600	39,120	45,230	連結
	排出量	t	1,910	1,690	1,310	1,540	1,530	連結
	2000年から排出量削減に取り組んできた特定20種類の揮発性有機化合物 (VOC)							
	取扱量	t	32,400	27,700	22,400	27,600	26,100	連結 (国内) ^{※6}
廃棄物管理	総排出物量	t	102,000	86,000	71,000	84,000	90,000	連結
	リサイクル量 (埋め立て以外)	t	98,200	84,000	70,000	83,000	89,000	連結
	リサイクル率 (埋め立て以外) ^{※7}	%	96	97	99	98	99	連結
	有害廃棄物量 ^{※8}	t	33,000	27,000	24,000	29,000	34,000	連結
水資源管理	取水量	千 m ³	18,400	17,100	16,800	17,200	17,900	連結
	排水量	千 m ³	15,300	13,600	13,600	14,400	14,300	連結
	消費量 ^{※9}	千 m ³	3,000	3,400	3,200	2,800	3,600	連結
	リサイクル量	千 m ³	4,900	4,100	4,400	3,400	2,500	連結
	リサイクル率 ^{※10}	%	21	19	21	17	12	連結
環境に関する 違反	違反件数 (1万 US ドル以上)	件	0	0	0	0	0	連結
	敷地外への流出事故件数	件	3	4	4	2	1	連結
環境会計関連	環境およびエネルギー投資	百万円	1,800	3,800	5,500	5,900	5,310	連結 (国内) ^{※6}
	環境およびエネルギー事業支出	百万円	8,600	9,500	6,400	7,520	9,180	連結 (国内) ^{※6}
	環境負荷削減による単年度経済効果	百万円	1,110	3,150	3,860	2,710	2,250	連結
ISO14001取得	認証取得割合 (本社と生産拠点対象)	%	100	100	100	98	96	連結

※1 本データは、SBTの基準に基づきムラタの95%以上をカバーしています。

※2 単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合があります。

※3 Scope 1の算定対象拠点やガス種別は2019～2021年度にかけて順次拡大しています。

※4 Scope 2のCO₂算定方法について：マーケットベース（電力契約ごとのCO₂排出係数を使用する方法）により算定しています。

※5 全エネルギー消費量は電力（一次エネルギー換算）と燃料のエネルギー消費量を合計したものであり、表内の数値の合計値とは異なります。

※6 日本国内のグループ会社を指しています。

※7 総排出物量、リサイクル量の単位未満を四捨五入して掲載しているため、計算結果が単純一致しない場合があります。

※8 各国で定義が異なります。日本では特別管理産業廃棄物を指しています。

※9 取水量－排水量で算出しています。

※10 リサイクル量÷（リサイクル量＋取水量）で算出しています。

CSRに関連する方針類

📄 企業倫理規範・行動指針

📄 人権方針

📄 EHS 防災方針

📄 調達方針

📄 品質基本方針

📄 ディスクロージャー・ポリシー

📄 社会・地域貢献活動基本方針

📄 カルテルおよび贈収賄防止に関するベーシックポリシー

📄 グローバルタックスポリシー

そのほかのデータは
こちらをご参照ください。

📄 ESGデータ集

📄 GRIスタンダード対照表

📄 SASB対照表

		単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
従業員構成	従業員数	人	77,581	73,164	73,165	72,572	74,302	連結
	日本	人	32,291	33,178	33,908	34,786	35,375	連結
	海外	人	45,290	39,986	39,257	37,786	38,927	連結
	全従業員に占める女性比率	%	47.4	45.2	44.3	43.7	43.8	連結
	平均勤続年数	年	14.3	14.1	13.9	14.1	14.4	単体
	平均年齢	歳	40.1	40.1	39.9	40.1	40.5	単体
	障がい者雇用率※1	%	2.37	2.38	2.47	2.52	2.67	連結(国内)※4
管理職構成	管理職人数※2	人	-	1,805	1,828	1,919	2,048	連結
	女性管理職比率	%	-	4.5	4.9	5.6	6.2	連結
	管理職人数※2	人	749	800	831	875	915	単体
	女性管理職比率	%	2.4	3.5	4.0	4.0	4.4	単体
採用	新卒採用人数※3	人	915	938	1,072	974	960	連結(国内)※4
	女性比率	%	32.8	34.0	29.4	32.4	33.6	連結(国内)※4
	経験者採用人数※5	人	517	628	465	490	320	連結(国内)※4
	女性比率	%	19.9	24.5	34.4	35.1	42.1	連結(国内)※4
退職率	経験者採用比率	%	36.1	40.1	30.3	33.5	27.1	連結(国内)※4
	自己都合退職率※6	%	1.5	1.8	1.8	1.8	1.5	連結(国内)※4
育成	一般社員教育 (eラーニング登録者数)	人	36,853	37,795	38,833	37,393	37,803	連結(国内)※4
	階層別研修受講実績	人	6,690	10,794	11,547	12,582	10,224	連結(国内)※4
	従業員教育費	百万円	1,363	1,740	1,963	2,042	1,845	連結
	グローバル経験者数	人	-	-	-	440	528	連結
ワークスタイル	有休取得率※7	%	67.1	71.1	76.1	75.9	75.7	単体
	総実労働時間	時間	158.7	156.2	156.6	156.0	155.4	単体
	平均残業時間	時間	17.4	15.6	15.2	15.6	16.1	単体
	育児休業取得率(男性)※8	%	18.0	32.0	50.0	72.0	87.0	単体
男女の賃金格差	育児休業取得率(女性)※9	%	100.0	106.0	98.0	93.0	102.0	単体
	全従業員	%	-	62.8	63.8	64.5	65.1	単体
労働安全衛生	正規従業員	%	-	62.0	62.9	63.7	64.6	単体
	パート・有期雇用者	%	-	64.9	68.9	75.9	74.3	単体
	休業災害度数率(LTIFR)※10	-	0.35	0.37	0.37	0.35	0.34	連結
	重大労働災害発生件数※11	件	0	0	0	0	1	連結
	休業災害発生件数	件	56	58	54	52	50	連結
	労災千人率※12	全従業員	-	1.70	1.42	1.28	1.03	連結
		正規従業員、派遣社員	-	1.59	1.33	1.23	0.98	連結
		請負社員	-	2.85	2.71	2.36	1.73	連結
労働安全衛生	ISO45001認証取得割合 (本社と生産拠点対象)	%	82	83	90	92	90	連結
	専属産業医の人数	人	16	16	15	19	22	連結(国内)※4

※1 村田製作所および特例子会社設置事業所の合計で計算しています。
※2 2020年度より専門系管理職を含めています。 ※3 グローバル採用などを新卒採用人数に含めることとし、2016年分より再算出しています。
※4 日本国内のグループ会社を指しています。 ※5 定義を見直し、2016年分より再算出しています。
※6 退職率、自己都合退職率については、2022年度より定義を見直しています。 ※7 2022年度より算定期間を見直しています。
※8 期間中に育児等を利用した男性従業員の数÷期間中に配偶者が出産した男性従業員の数を表しています。
※9 期間中に育児等を利用した女性従業員の数÷期間中に出産した女性従業員の数を表しています。
※10 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表しています。2019年度より連結で算出しています。
※11 死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を件数で表しています。 ※12 1年間の労働者1,000人当たりに発生した死傷者数の割合を表しています。

	単位	2026年6月29日現在
取締役会の構成	取締役の人数	人 12
	社外取締役の人数	人 6
	社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人 6
	女性取締役の人数	人 4
監査等委員会の構成	監査等委員の人数	人 4
	社外監査等委員の人数	人 3
指名諮問委員会の構成	委員長	- 社外取締役
	指名諮問委員の人数	人 4
	社外取締役の人数	人 3
報酬諮問委員会の構成	委員長	- 社外取締役
	報酬諮問委員の人数	人 4
	社外取締役の人数	人 3
	単位	2025年度
開催回数など	取締役会 開催回数※1	回 12
	取締役会 出席率	% 99.3
	社外取締役の取締役会 出席率	% 100.0
	監査等委員会 開催回数	回 11
	監査等委員会 出席率	% 97.7
	指名諮問委員会 開催回数※2	回 12
	指名諮問委員会 出席率	% 100.0
	報酬諮問委員会 開催回数※2	回 12
	報酬諮問委員会 出席率	% 100.0

※1 2025年度において、上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および村田製作所定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議を1回実施しています。
※2 2025年度において、指名・報酬合同諮問委員会を4回開催しました。

株主・投資家との建設的な対話

村田製作所では、「適時適切かつ公平な情報開示」「株主・投資家との建設的な対話を通じて長期的な信頼関係を構築する」「株主・投資家とともに企業価値向上を目指す」の3つをIR・SR活動の基本方針としています。また、IR・SR活動は企業価値向上にむけて重要な取り組みであると村田製作所は捉えています。情報開示を行うことで株主・投資家の皆様との対話を促進し、対話によって自社の課題を見える化、そしてそれを経営に反映し、情報を開示していくサイクルを回すことで企業価値の最大化に努めていきます。

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

活動状況

対話にかかる体制

村田製作所では、財務戦略部にIR・SR担当部門を設置しています。IR・SR活動については、経営DX本部を統括する代表取締役副社長が担当しています。株主・投資家様との対話については、対話目的に応じて、代表取締役、取締役、執行役員、IR・SR担当部門のいずれかが対応します。また、建設的な対話を促進するために、IR・SR担当部門は、経営戦略部門や各事業部門をはじめ、広報担当部門、サステナビリティ推進部門、総務部門などと連携を取りながら、必要な情報収集や情報発信を行っています。

主なIR・SR活動

- ・ 決算説明会
- ・ 会社説明会、ESG説明会
- ・ アナリスト・機関投資家との個別面談
- ・ 機関投資家議決権行使担当者などとの個別対話
- ・ マネジメントミーティング
- ・ 証券会社主催のカンファレンス
- ・ 海外ロードショー
- ・ 施設見学会・技術説明会
- ・ 株主総会・株主様向け報告書
- ・ 個人投資家向け説明会
- ・ ウェブサイトでの情報発信

対話実績 (件数)

2025年度: **579**件 (延べ社数: 2,135社)

年度	海外投資家	国内投資家	セルサイド	マネジメント対応	合計
2023	223	147	152	45	522
2024	252	170	133	58	555
2025	248	184	147	82	579

※集計期間は各年度4月1日～翌年3月31日
※「マネジメント対応」は、代表取締役社長を含む執行役員以上が出席した対話実績を集計しています。



主な対話テーマ	
業績関連	エンドマーケット別の需要見通し、業績予想の前提や考え方
経営・事業戦略	Vision2030・中期方針2027における前提や戦略、ポートフォリオマネジメント、AIデータセンター関連向けの事業戦略、M&A、価格戦略、CEOサクセッションプラン
財務戦略	キャピタルアロケーション方針、株主還元方針、適切な株主構成のあり方、資本効率
ESG・サステナビリティ	RE100達成時期の前倒し、女性活躍推進の取り組み、コーポレート・ガバナンス

社内へのフィードバックと経営への反映

社内へのフィードバック

- ・ 取締役会での報告 (年1回)、経営会議での報告 (毎四半期)
- ・ IRのレポート・決算説明会議事録の発行 (毎四半期)
- ・ 社内IR報告会活動 (毎四半期・不定期)

対話を踏まえて経営へ反映した事項

- ・ 従来のインフォメーションミーティングにESGに対する説明を統合し、事業に即した「社会価値と経済価値の好循環」を示すことを目的としたIR Dayを開催
- ・ マネジメント対応、IR担当対応の拡充 (前年度比での件数増)
- ・ SR機能をIRへ統合し、分散対応を一元化。対話の一貫性を確保し、対話領域を拡充
- ・ セルサイドアナリストとのスモールミーティングの開催 (前年度比での件数増)
- ・ 個人投資家向け説明会への参加
- ・ 社内外の一致を目的とする中期方針の発信、税引後ROIC目標の提示
- ・ 取締役会や指名・報酬合同諮問委員会での主な議論の内容の開示
- ・ 取締役のスキルマトリックスにおけるスキルの選定理由の開示
- ・ CEOサクセッションプランの概要の開示
- ・ 政策保有株に関する方針の開示

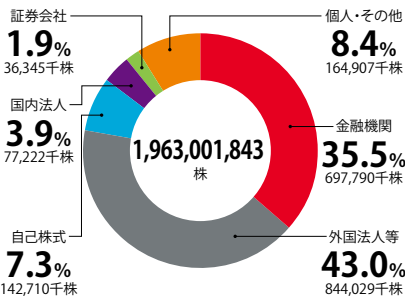
企業情報、株式情報 ※2026年3月末時点

| 企業情報、株式情報

企業概要

商 号	株式会社村田製作所 Murata Manufacturing Co., Ltd.	国内関係会社	30社
設 立	1950年12月23日(創業1944年10月)	海外関係会社	53社
資 本 金	69,444百万円	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
所 在 地	〒617-8555 京都府長岡京市東神足 1丁目10番1号	発行済株式総数	1,963,001千株
		株 主 数	169,288名

所有者別株式状況

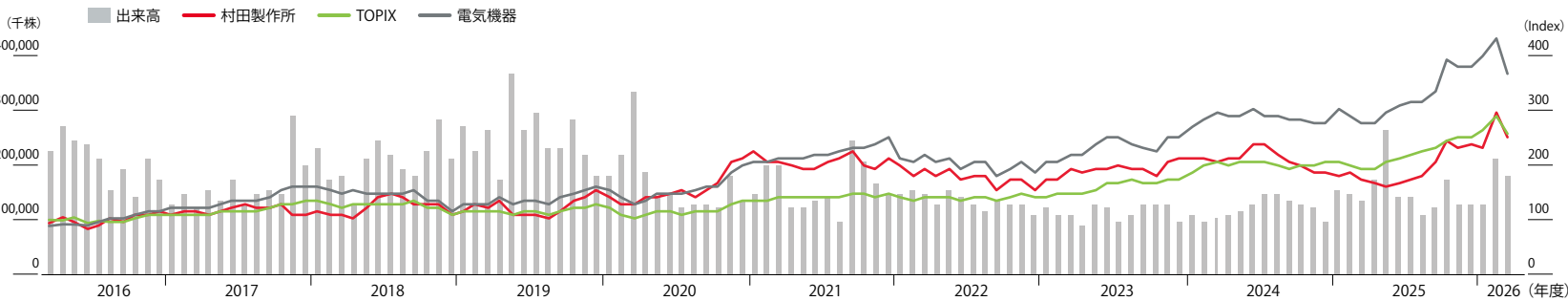


大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	312,702	17.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	121,395	6.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	52,434	2.9
日本生命保険相互会社	49,687	2.7
明治安田生命保険相互会社	47,168	2.6
株式会社京都銀行	32,340	1.8
GOVERNMENT OF NORWAY	26,959	1.5
BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	24,525	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	24,261	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	22,208	1.2

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いて計算しています。

株主総利回り・出来高推移



| 主な社外からの評価

ESG インデックスへの組み入れ



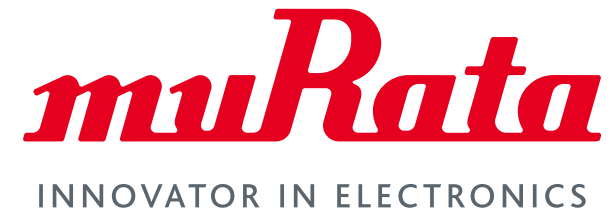
サステナビリティに関する社外からの評価



株主総利回り(TSR※)

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率	TSR	年率	TSR	年率
村田製作所	50.7%	33.7%	10.2%	24.7%	4.5%	154.1%	9.8%
TOPIX (配当込み)	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX (電気機器)	32.8%	75.7%	20.7%	85.1%	13.1%	333.5%	15.8%

※Total Shareholder Return
キャピタルゲインと配当を合わせた投資収益率を指します。基準となる投資開始時の株価は、それぞれ過去3年:2023年3月末、過去5年:2021年3月末、過去10年:2016年3月末の終値を使用しています。



株式会社 村田製作所

〒617-8555 京都府長岡京市東神足1丁目10番1号

<https://corporate.murata.com/>



@murata_pr



@muRata_PR



@MurataManufacturing



@murata-electronics