



2021年11月15日

各位

会社名 株式会社村田製作所  
代表者名 代表取締役社長 中島 規巨  
(コード：6981、東証第1部)  
問合せ先 経理部長 後藤 秀一郎  
(TEL. 075-955-6525)

### 長期構想「Vision2030」および「中期方針2024」策定に関するお知らせ

当社は、長期構想「Vision2030」および2023年3月期～2025年3月期までの3ヵ年を対象とする「中期方針2024」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# Information Meeting 2021

2021年11月15日  
株式会社村田製作所



- 2030年までの間でムラタを取り巻く事業環境が大きく変化
- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営の実践
- 3層ポートフォリオを戦略の軸に設定  
開示セグメントも変更
- 将来の機会とリスクに備えた戦略投資の実行
- ROICは引き続き経営目標として設定

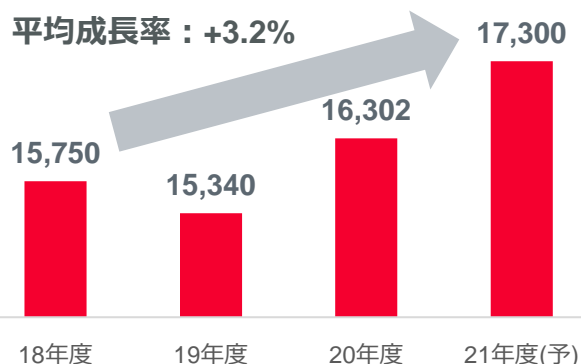


# 中期構想2021の振り返り

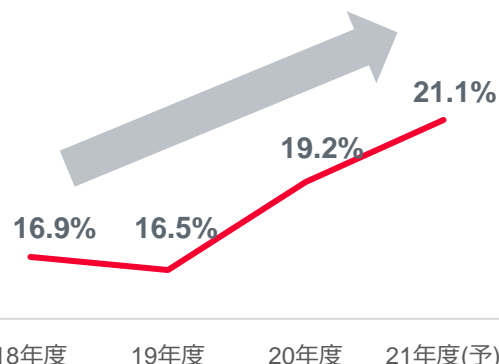
# 中期構想2021の振り返り 経営目標

	2018年度	2021年度		
	実績	目標	予想	18年度比
売上高	1兆5,750億円	2兆円	1兆7,300億円	+9.8%
営業利益率	16.9%	17%以上	21.1%	+4.2pt
ROIC (税引前)	18.9%	20%以上	20.4%	+1.5pt

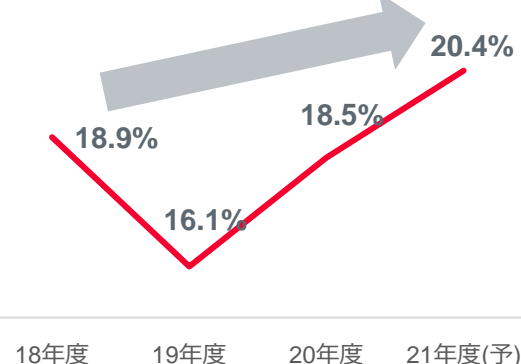
売上高 (億円)



営業利益率



ROIC(税引前)



**売上高**：2019年度の電子機器の生産調整や在庫調整の影響もあり、想定した売上成長率を達成できず目標未達を予想

**営業利益**：2021年度は、旺盛な需要を背景とした生産高の増加による操業度益、各製品の利益率改善や製品構成の良化により、目標を大幅に上回る見込み

**ROIC(税引前)**：資本回転率の改善は遅れているが、営業利益率の上振れにより目標を上回る見込み

# 中期構想2021の振り返り 全社課題



## 全社課題

## 中期構想2021の振り返り

## 中期方針2024に向けての課題

### ポートフォリオ経営の実践

- 事業性評価モデルを導入  
効率的な経営資源配分を実行
- 事業ポートフォリオの見直し(電池事業・Wi-Fi®モジュール事業等)

- **ポートフォリオ経営の進化  
(3層ポートフォリオの実現)**

### 飛躍的な生産性向上と 安定的な供給体制構築

- MLCCを中心とした生産能力  
増強の実行
- 生産計画立案システムの導入
- 生産現場における生産性向上や  
生産ロス低減に向けたテーマの  
実行

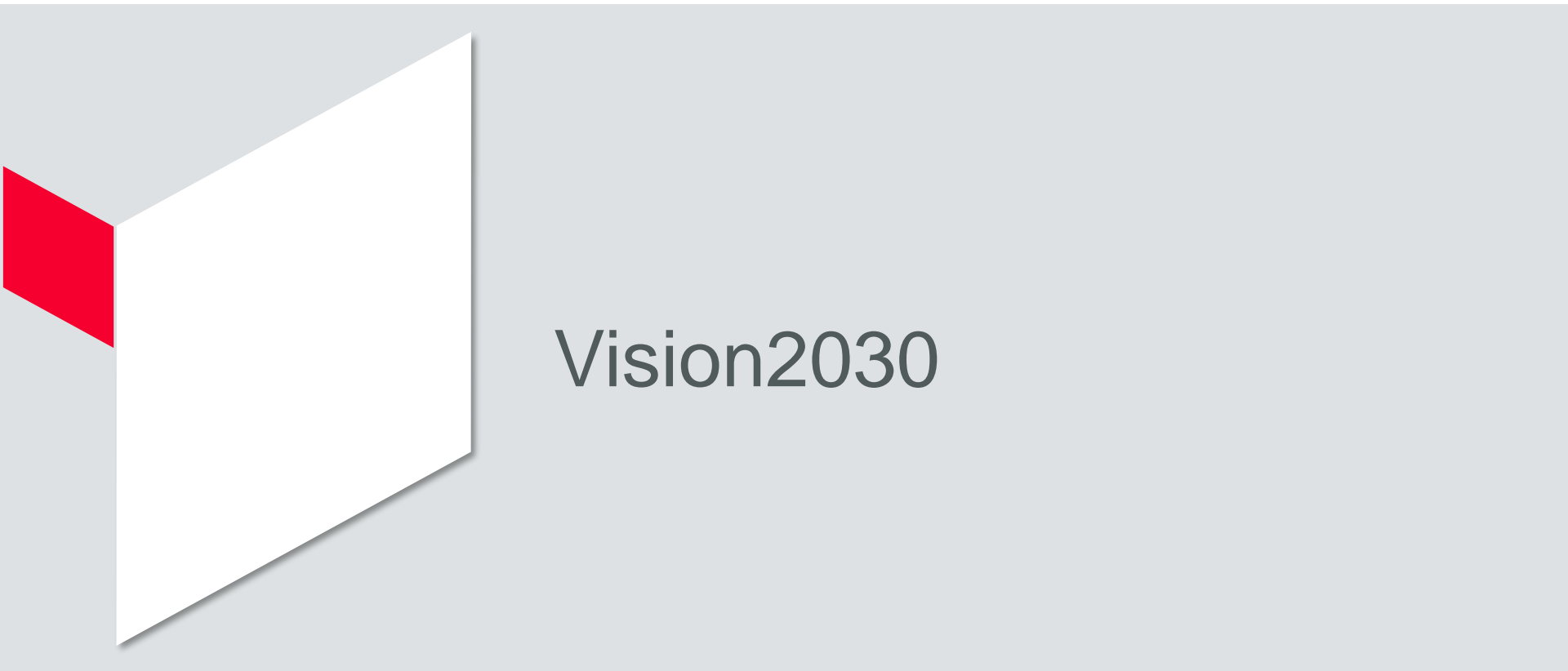
- **自動車からモビリティへ  
市場を捉えなおした事業拡大**
- **広義モノづくりとしての  
生産性向上と変化対応力の強化**

### 人と組織と社会の調和

- グローバルサーベイを実施  
組織風土改善に向けた取り組み  
が進展
- マテリアリティの特定とKPIを  
設定し、推進体制を構築

- **サーベイ結果を活用した  
人事戦略の具体化と実行**
- **社会課題解決への貢献を事業成長に  
結びつけていくための取り組み強化**

- 中期構想2021で掲げた「強い経営基盤を造り直す」ための取り組みを着実に実行し、  
拡がる事業機会を掴み、健全な成長を実現
- 中期構想2021で顕在化した課題は、中期方針2024に引き継ぎ、課題解決をやりきる



# Vision2030

## エレクトロニクス領域の拡大

- 5G、IoTの広がりやデバイスの多様化
- 自動車の電装化、自動運転化

▶ 業界構造や顧客の定義が変化  
▶ 多様化するニーズに応えるべく、継続的なイノベーションが必要

## 持続可能社会への転換

- 環境対策への意識の高まり、環境規制の強化
- 経済価値を伴った社会価値の追求

▶ 持続可能なオペレーションの追求は、今後競争優位の源泉になる

## デジタル化の進展

- ビッグデータや5Gなどの活用による事業活動の革新
- 外部とのコミュニケーション手段が多様化

▶ 顧客や競合のデジタル化のスピードが加速し、対応の巧拙が競争力を左右する

## 地政学的リスクの高まり

- 米中関係の動向
- 環境や人権対応などグローバルでの潮流と、地域での経済政策の結合が新たな規制の登場

▶ モノづくりやサプライチェーンの抜本改革が進む

## 人口構造やパワーバランスの変化

- 世界の人口構造の変化
- 先進諸国は高齢化に伴う諸課題に直面。健康の価値が高まる

▶ 超長期を見据えた備えの視点がより重要となる

## ポストコロナ社会への対応

- リアルとオンラインの融合
- 調達、生産、物流等企業活動の多様化、分散化が進む

▶ 働き方の変化や外部接点における多様性の追求が、生産性や競争力の向上につながる

- 2030年までの間でムラタを取り巻く事業環境は大きく変化
- 事業機会を確実に掴み取り、持続的な成長を実現するために、今まで以上に機会とリスクへの「備え」が必要



# ムラタの価値創造プロセス

Innovator in Electronics

## ムラタのコア・コンピタンス



環境認識（機会とリスク）

## 社是の実践により培ってきた ムラタの経営資本

- 人的資本
- 組織資本
- モノづくり資本
- 知的・技術資本
- 顧客・パートナー資本
- 財務資本

社是（経営理念）

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 成長戦略

### 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

#### 3層ポートフォリオ



#### 4つの事業機会



### 4つの経営変革の実行

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

社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）

## 経営基盤の強化

### ありたい姿

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

今を支えるムラタ  
社会基盤に深く根づく

未来を切りひらくムラタ  
社会課題解決を加速する

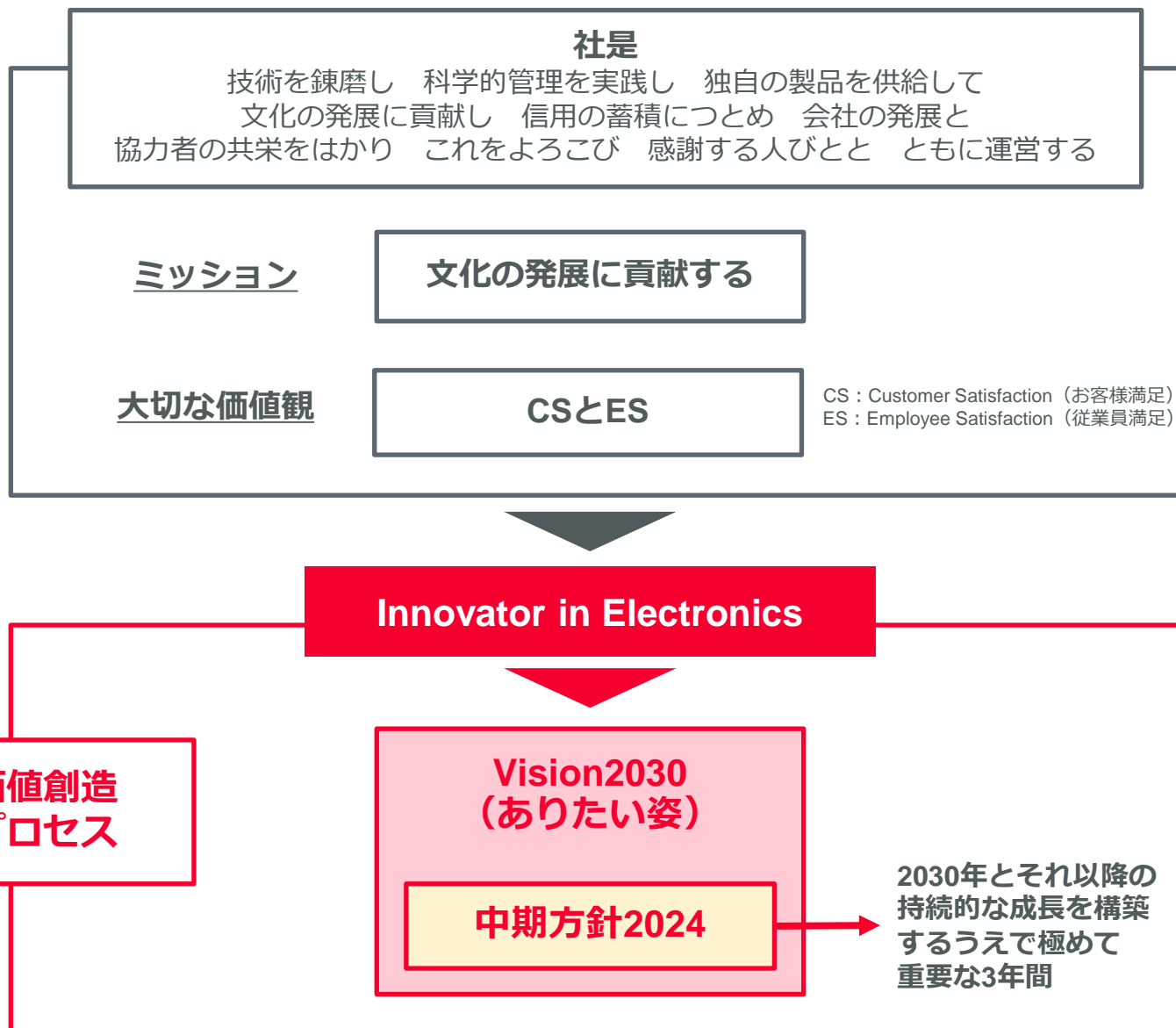
社会と調和するムラタ  
持続可能な事業プロセスを追求する

Global No.1 部品メーカー

ステークホルダーとともに  
創出する価値

経済価値

社会価値



## Innovator in Electronics

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

### 社会基盤に深く根付く

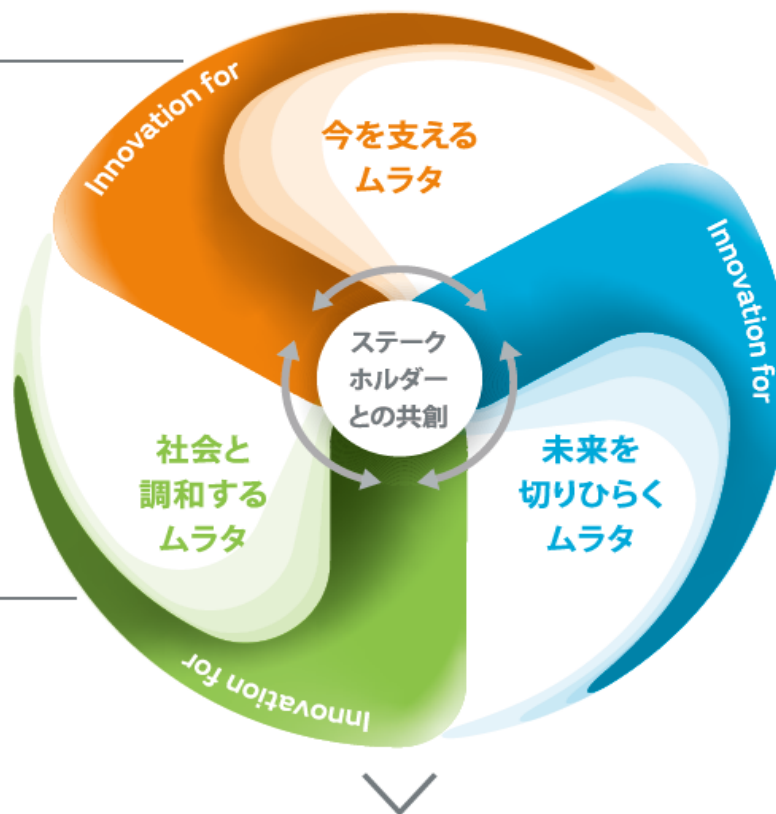
人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。

ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。

ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

### 持続可能な事業プロセスを追求する

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



### 社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。

ムラタは部品の提供にとどまることなく、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。

ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

# Vision2030 「ありたい姿」を実現するために

## 成長戦略

### 3層ポートフォリオ

1

標準品型ビジネス (EI)  
-コンポーネント

2

用途特化型ビジネス (ASC)  
-デバイス/モジュール

3

新たなビジネスモデルの創出

基盤事業の深化  
とビジネスモデルの進化

### 4つの事業機会

基盤領域

通信



モビリティ



挑戦領域

環境



ウェルネス



4つの経営変革の  
実行

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

## 社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)

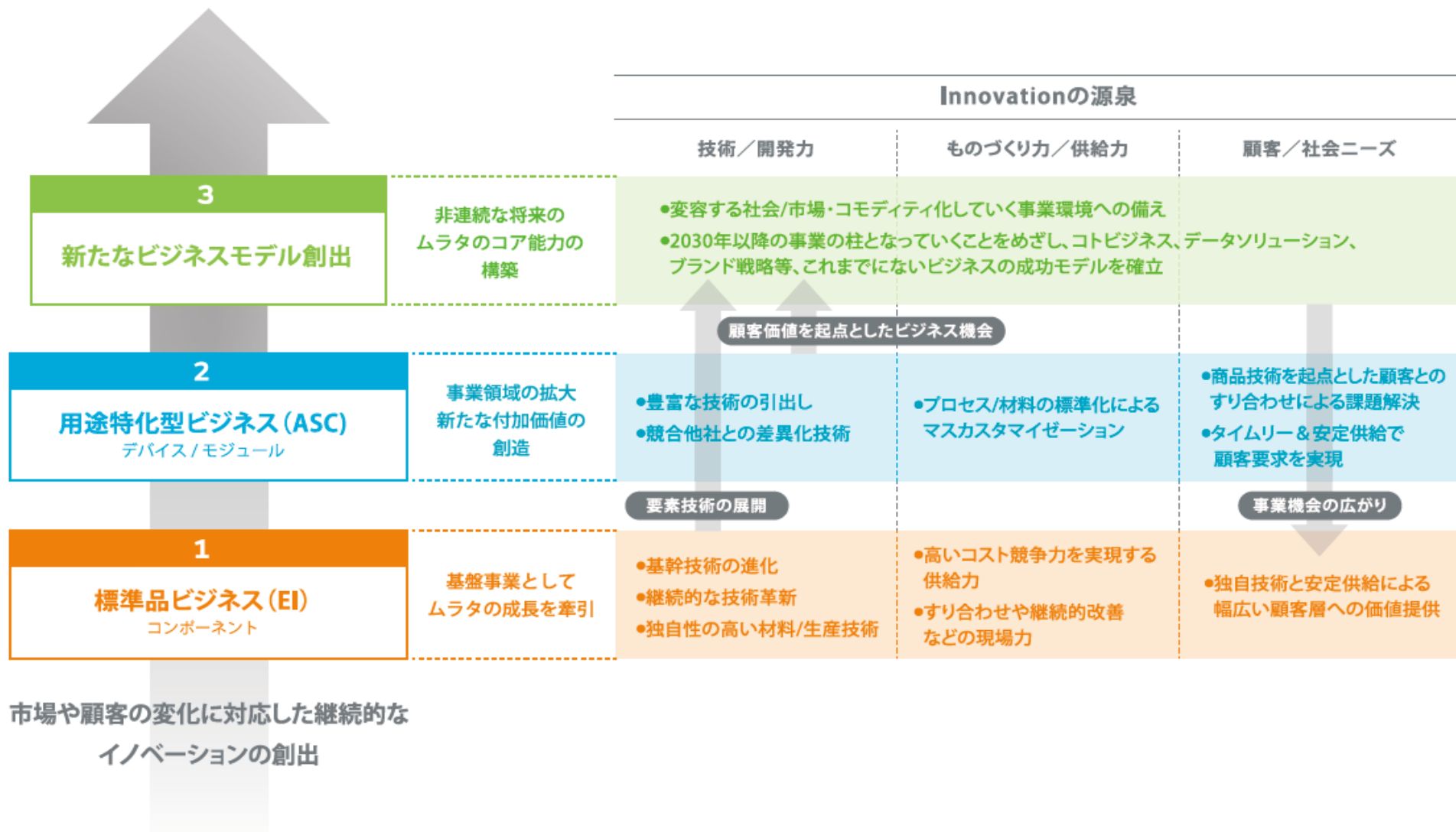
企業活動全体での社会課題への取り組み

事業を通じた社会課題解決への貢献

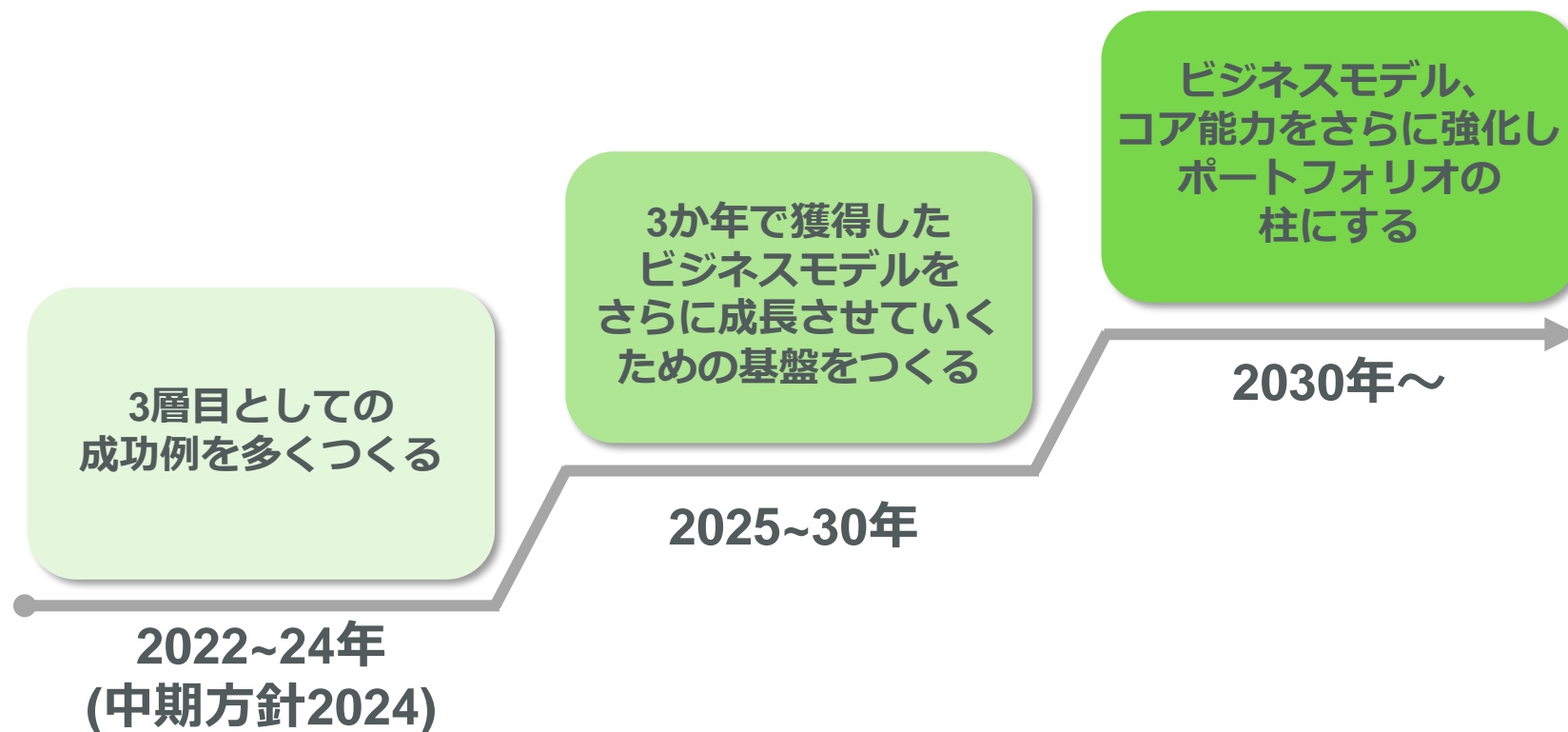
# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 3層ポートフォリオ



## Innovator in Electronics



# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 3層目取り組みのステップ



- 2030年以降を見据え、ムラタが長期的に発展していくための備えとして新しいビジネスモデルの構築に向けて挑戦する
- 最初の3か年で挑戦を重ねて、ムラタが強みを発揮できる領域を探索

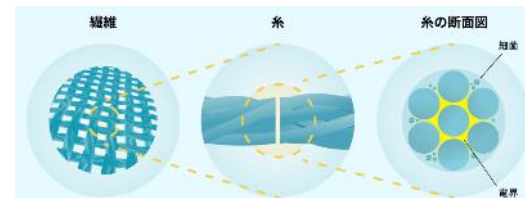
## 作業安全 モニタリングシステム



ヘルメットに装着可能な取り付け型センサーデバイスを用い、作業中の安全を”見える化”

## 圧電繊維 「PIECLEX(ピエクレックス)」

**PIECLEX**  
UTILIZE YOUR ENERGY



帝人フロンティア株式会社との共同で、世界初となる、力が加わることで電気エネルギーを生み出し抗菌性能を発揮する圧電繊維を開発

## トラフィックカウンタシステム



センサーや無線通信の技術を活用して交通量を”見える化”  
インフラ改善や屋外広告の宣伝効果向上に貢献

## 空間可視化ソリューション AIRSual



CO<sub>2</sub>濃度をはじめとした空間情報を可視化し適切な換気や3密防止をサポート



# 開示セグメントおよび売上高区分の見直し

～2021年度

セグメント	売上区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	圧電製品	表面波フィルタ
		圧電センサ
		発振子
	その他コンポーネント	インダクタ
		EMIフィルタ
		リチウムイオン二次電池
		コネクタ
		センサ
	モジュール	サーミスタ
高周波モジュール		
多層デバイス		
コネクティビティモジュール		
樹脂多層基板		
電源モジュール		
その他	ソリューション	
	機器製作	
		ソフトウェアの販売



2022年度～

セグメント	売上区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	インダクタ・EMIフィルタ	インダクタ EMIフィルタ
デバイス・モジュール	高周波・通信	表面波フィルタ
		高周波モジュール
		多層デバイス
		コネクタ
	エネルギー・パワー	コネクティビティモジュール
		樹脂多層基板
機能デバイス	リチウムイオン二次電池	
	電源モジュール	
	圧電センサ	
	発振子	
その他	センサ	
	サーミスタ	
	ソリューション	
		機器製作
		ソフトウェアの販売

- 2023年3月期より、3層ポートフォリオにあわせた開示セグメントに変更
- 用途別売上高区分も見直し
- 経営の透明性を高めることで、ステークホルダーとの積極的な対話や自律分散型の組織運営の促進につなげる



## 通信

あらゆるものが通信でつながる

- 5Gネットワークの拡大
- IoTやDXの発展
- 6Gの到来



多様化するアプリケーション、変化していく顧客構造を的確に捉え、「技術革新」でリードし、価値提供を継続

## モビリティ

自動車業界は100年に一度の大変革の時代へ

- CASEの分野での技術革新
- MaaS 移動手段とサービスの融合
- モビリティ社会の到来



自動車の進化への貢献 (In-Car) に加え、モビリティとして広がる領域 (Out-Car) での事業機会の獲得を目指す

## 環境

持続可能な社会への転換に向けて約束された市場

- 気候変動
- サーキュラーエコノミー
- クリーンテック



競争優位性を確立していくための環境対応に積極的に取り組むとともに、社会課題解決と事業を結び付けたイノベーションの創出を目指す

## ウェルネス

人生100年時代を見据えた新たな豊かさの追求

- 高齢化社会の加速
- デジタルヘルスの発展
- 健康概念の変化(心の健康など)

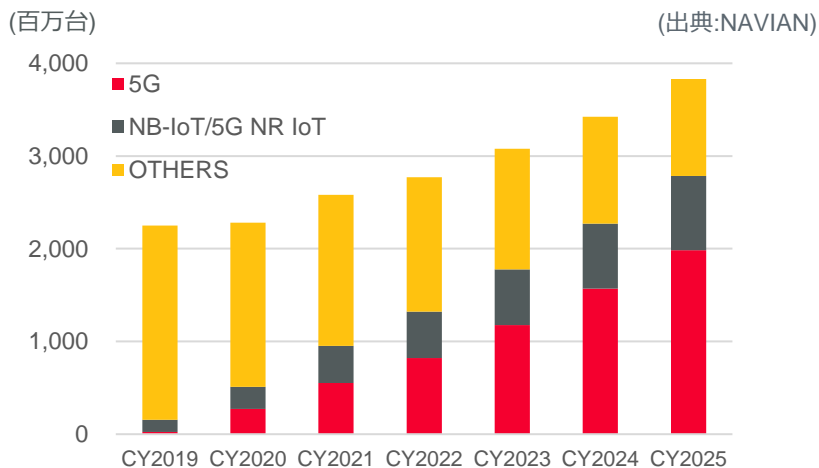


エレクトロニクス領域の知見やムラタの技術を活用し、価値提供を追求。さらに、健康概念の変化にあわせたイノベーションを創出

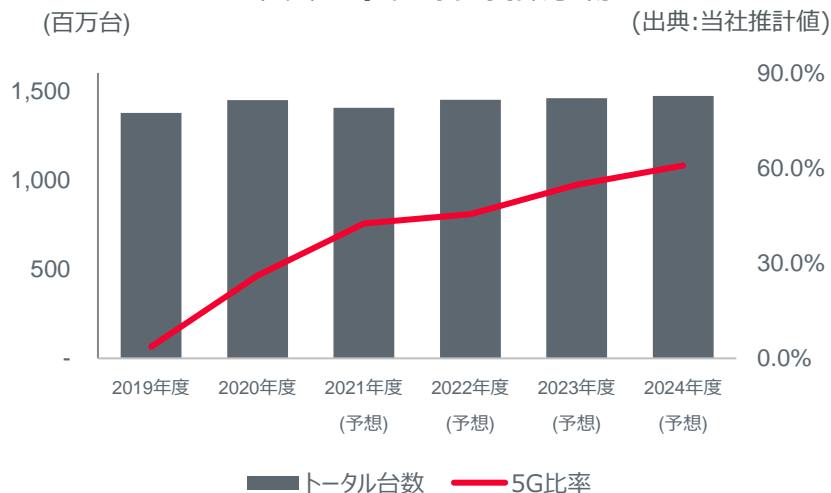
# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 4つの事業機会「通信」

## 部品需要の増加

### 通信端末の需要



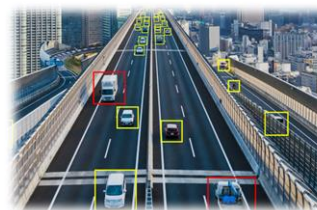
### スマートフォン台数予測



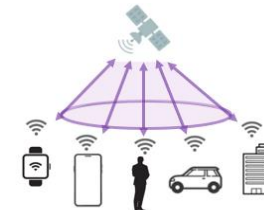
## データ活用によるソリューション提供

多様なソリューション・サービスが登場。それらを支えるインフラ構築も進み、都市のスマート化が加速

例：交通渋滞の解消



例：空飛ぶ通信基地局



## アプリケーションの多様化

アプリケーションの多様化に伴い、デバイス形態が多様化

例：パーソナル端末の変化



例：公共デバイスの広がり



## リアルとバーチャルの融合

ホログラム技術やXR技術を活用したバーチャル空間の形成が進み、生活様式も大きく変化

例：バーチャル会議室



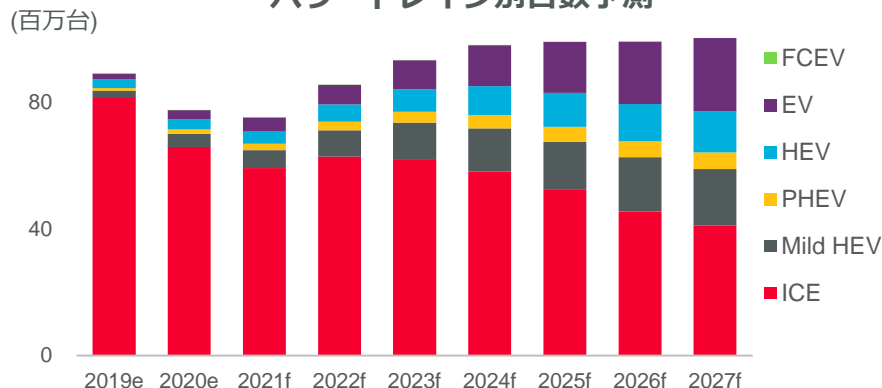
例：バーチャルツーリズム



# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 4つの事業機会「モビリティ」

## 部品需要の増加

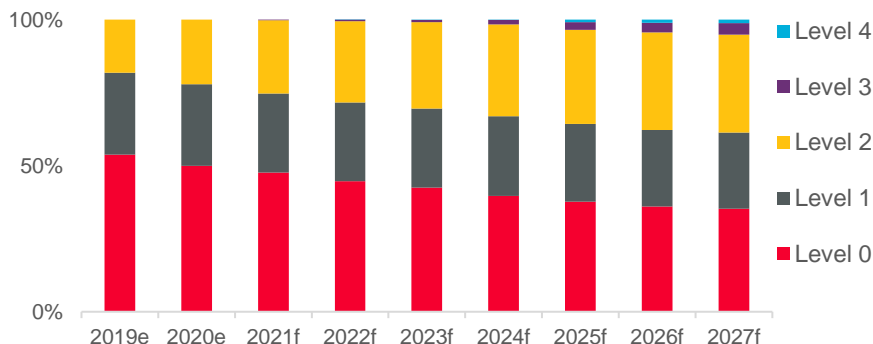
### パワートレイン別台数予測



(出典: IHS Markit Global Production Based Powertrain Forecast, September 2021 データを基に弊社作成)

\*e: 推定値  
\*f: 予測値

### 自動運転レベル予測



(出典: IHS Markit, Autonomy Forecast, Global, September 2021)

\*e: 推定値  
\*f: 予測値

(当社調べ) (個)	従来車 自動運転Lv0	HEV Lv2	EV Lv3
コンデンサ	3,000	6,000以上	10,000以上

## 小型・多機能移動体の需要増加

走る通信・センサデバイスへと自動車に変化  
IoT技術を活用したモビリティ産業のビジネス機会拡大

例: 移動型拠点



例: パーソナルモビリティ



## 部品メーカーへの期待の変化

OEM/Teir1の高付加価値領域へのシフト  
単機能部品から、複合化/知能化させた具体用途提案へ



## モビリティ社会へのサービス・ソリューション提供

乗り物を起点としたサービスなど、従来とは異なる企業が新たな顧客になっていく  
通信領域の知見を活かし、ソフト・ソリューション提供も含めた新しい価値を提供



# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 4つの事業機会「環境」

## 社会との調和を目指すことで生み出される事業機会

あらゆる電子部品において、クリーンな設計・製造プロセスが求められ、それに対応することが競争優位の維持につながる



### ムラタの貢献

- ・ カーボンフットプリント対応や資源循環への対応を推進
- ・ バリューチェーン上の協働パートナーとして選ばれ、ともに持続可能な社会を実現

## 脱炭素をトリガーにした事業機会の広がり

- ・ 電動工具や蓄電池システムなど、幅広い分野でリチウムイオン二次電池の需要が拡大
- ・ 環境モニタリングや輸送の効率化などあらゆる産業の脱炭素化に向けIoT活用が進む

(実例)  
ESS  
家庭用蓄電池システム



### ムラタの貢献

- ・ 安心・安全・高効率・長寿命を競争優位としたエネルギー・パワー事業を通じた脱炭素社会への貢献
- ・ 各種モニタリングを実現するセンサなどの部品の提供

## 新たなエネルギー社会への移行やサーキュラー・エコノミーなどの進展

- ・ エネルギーミックスの変革により、新しい市場が創出される
- ・ 循環型経済を前提とした技術、製品開発、バリューチェーンの構築が進められていく

### ムラタの貢献

- ・ 水素社会に向けた技術検討、循環型経済を実現するためのエレクトロニクスの可能性を探求
- ・ ステークホルダーとの協創でイノベーションを起こし、保有技術の実用化、新技術の獲得をしながら環境課題の解決を促進していく

# 成長戦略 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化 4つの事業機会「ウェルネス」

## 電子部品需要の増加

医療、ヘルスケア領域でのデジタル技術の普及、ソリューション事業の広がりに伴い、電子部品需要の増加が期待される

(実例)

補聴器、ウェアラブル機器、  
医療機器向け電子部品



### ムラタの貢献

小型、高品質な電子部品の提供を通じて、医療・ヘルスケア領域のデジタル化加速に貢献

## 健康を総合的に捉えたビジネス

健康状態などを、正確に把握、モニタリングし、可視化することができるデータの活用は、医療やヘルスケアの垣根を超え、より広範な領域でのビジネス機会獲得へとつながる



### ムラタの貢献

ムラタの技術やアイデアを組み合わせ、人々が活力のある暮らしを実現していくためソリューションを提供

## 医療・ヘルスケアのエレクトロニクス進展

- ・ 医療現場の負荷軽減などにつながる医療エレクトロニクス領域でのビジネス機会拡大
- ・ 携帯型機器への置き換え、IoT技術を活用したオンライン診療など、医療モデルの変化が進む

(実例)

輸液コントローラ  
SEEVOL

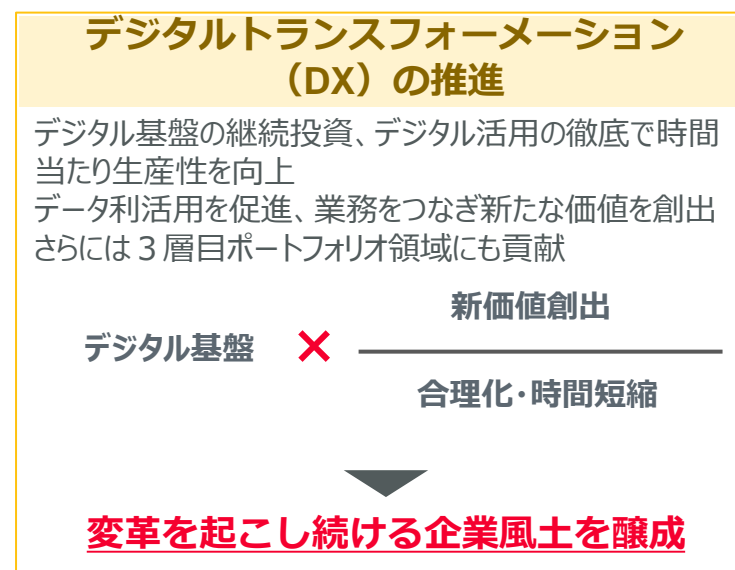
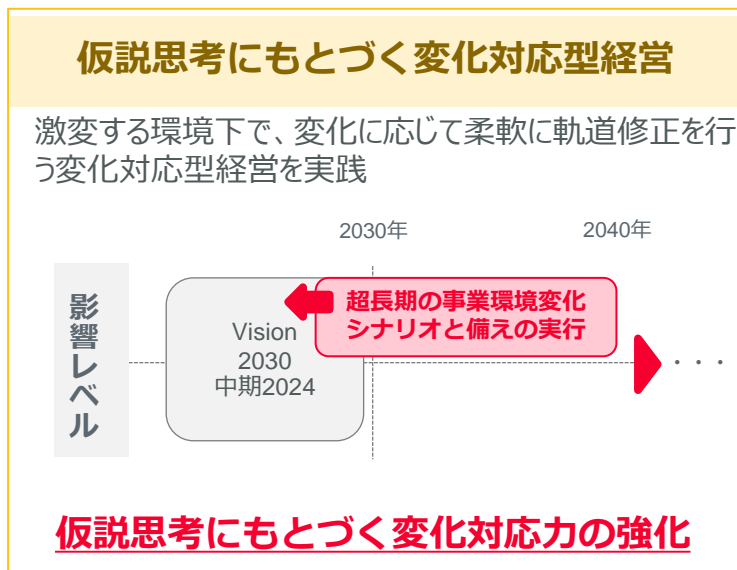
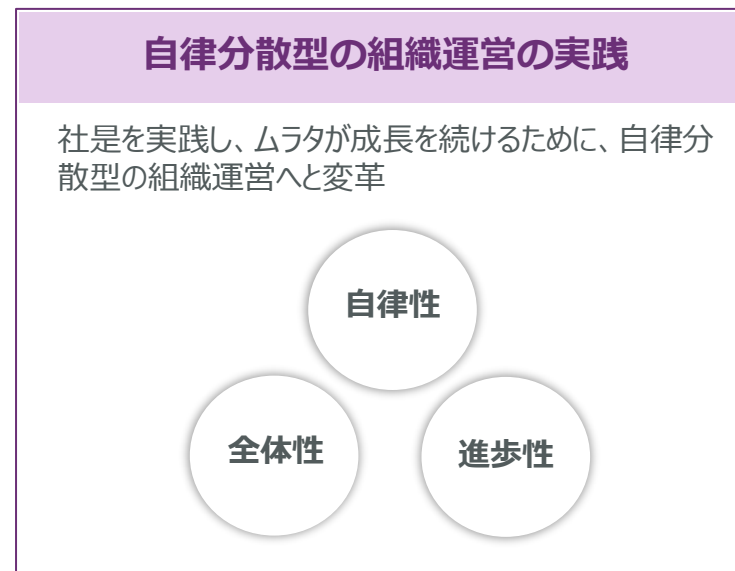


### ムラタの貢献

小型化・高機能化・高品質を実現する技術で、安全性、効率性、利便性を追求したイノベーションを創出

Note : This medical device is approved and available in Japan only.

# 成長戦略 4つの経営変革の実行







社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)

**企業活動全体での  
社会課題解決への取り組み**

地球環境、地域社会への負荷の最小化を通じた社会価値の向上を目指す

**事業を通じた  
社会課題解決への貢献**

ムラタだからこそ実現できるイノベーションを創出し、事業を通じた社会課題解決への貢献を目指す

- 社会価値と経済価値の好循環により、持続可能な社会の実現に貢献
- 社会課題解決に積極的に取り組むことにより、新たな競争優位性の確立につなげる


# 社会課題を起点とした重点課題 (マテリアリティ) *muRata* INNOVATOR IN ELECTRONICS

事業を通じた社会課題解決への貢献

**通信**



通信技術の進展により広がる  
社会のインフラ構築に貢献

**環境**



気候変動や資源エネルギー不足を解決する事業を創出し、  
地球環境問題へ貢献





**モビリティ**



安全な交通社会、新しい都市  
形成の実現に貢献




**ウェルネス**



すべての人が健康に豊かな  
人生を送ることができる社会へ  
の貢献



×

企業活動全体での社会課題への取り組み

**E**

**環境**

気候変動対策の強化  
持続可能な資源利用  
公害防止と化学物質管理






**S**

**社会**

安全・安心な職場と健康経営  
人権と多様性の尊重  
地域社会との共生





**G**

**ガバナンス**

公正な商取引  
事業継続の取り組み(BCM)  
情報セキュリティ









# 中期方針2024

## 経済価値

売上高

2兆円

営業利益率

20%以上

ROIC(税引前)

20%以上

## 社会価値①「環境」

温室効果ガス排出量  
(2019年度比)

2024年度：20%減  
2030年度：46%減

再生可能エネルギー  
導入比率

2024年度：25%  
2030年度：50%  
2025年度：100%

持続可能な資源利用率

2024年度：1%\*  
2030年度：25%  
2050年度：100%

循環資源化率

2024年度：5%\*  
2030年度：50%  
2050年度：100%

## 社会価値②「多様性」

海外間接部門社員の他拠点  
での勤務経験比率

2024年度：7%  
2030年度：10%

## 社会価値③「ES」

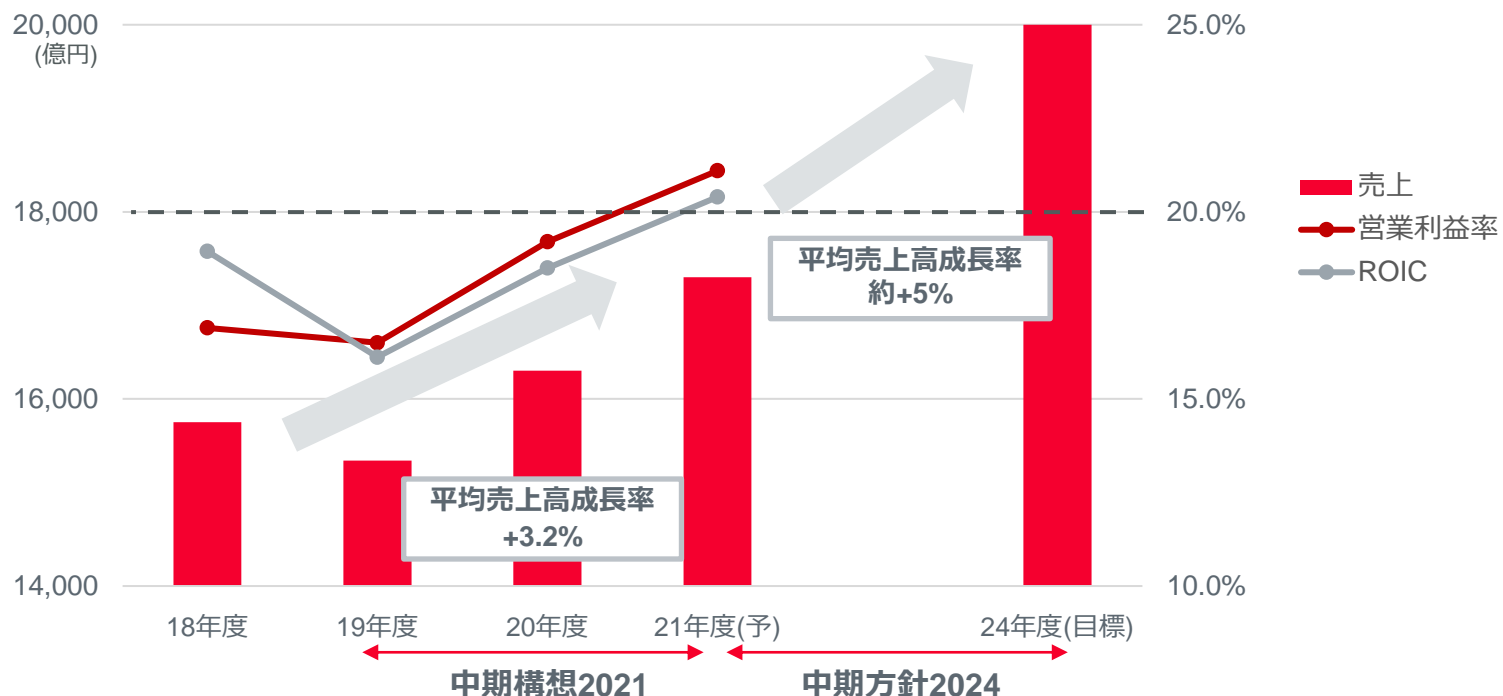
従業員エンゲージメント  
肯定回答比率

2024年度：70%以上  
2030年度：76%以上

\*2024年度の目標値は現状からの改善幅

# 全社経営目標 (経済価値)

	2021年度 予想	2024年度 目標
売上高	1兆7,300億円	2兆円
営業利益率	21.1%	20%以上
ROIC (税引前)	20.4%	20%以上



どのような環境下においても、営業利益率水準の維持・向上できる体制を整備するとともに、継続的な資本効率の改善を目的にROICの目標値も設定

## 中期方針2024

### ■ 長期環境変化に対する備え

ありたい姿の実現に向けた取り組みの具体化や  
仕組みの構築

経営変革の推進

ポートフォリオ経営  
の実践（高度化）

中期経営課題

筋肉質な  
経営基盤の形成

2030年への備え

中期構想2021

### ■ 顕在課題の解決をやりきる

1<sup>st</sup> Phase

2<sup>nd</sup> & 3<sup>rd</sup> Phase

2022年～

2024年

～2030年

Vision2030 ありたい姿の実現

## 経営変革の推進

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

## ポートフォリオ経営 の実践（高度化）

- 3層構造を用いたポートフォリオ経営の実践
- 3層目ビジネスモデルの明確化

## 筋肉質な 経営基盤の形成

- 仕事の質、仕事の生産性の向上
- 継続するコロナ禍での事業運営、およびポストコロナを見据えた人＆組織力の強化
- 品質基盤の継続強化

## 2030年への備え

- 「3層ポートフォリオ×4つの事業機会」を通じ、ありがたい姿としてめざすイノベーションを実現するための諸課題に取り組む
- 広義モノづくり力の強化と進化
  - 売る力、支える力の強化と進化
  - 地政学リスク等経営リスクへの対応力強化
  - 将来のコア技術となる要素技術開発推進
  - 価値ある協創を実現するオープンイノベーションの実践



# ポートフォリオ経営の実践

# 中期方針2024 ポートフォリオ経営の実践 1層目の取り組み

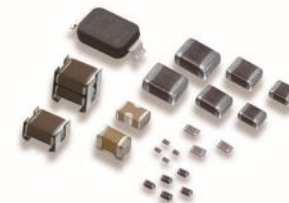
1

## 標準品ビジネス(EI) コンポーネント

伸びる市場で事業機会を確実に獲得するとともに  
事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を実現する

コンデンサ

- 部品需要の拡大に対応するための継続的な生産能力の増強
- 同業の台頭などのリスクを踏まえた、勝ち続けるシナリオの立案と実行
- 持続的なイノベーションの創出と万全な供給体制により、トップシェアであり続ける



EMI  
フィルタ  
インダクタ

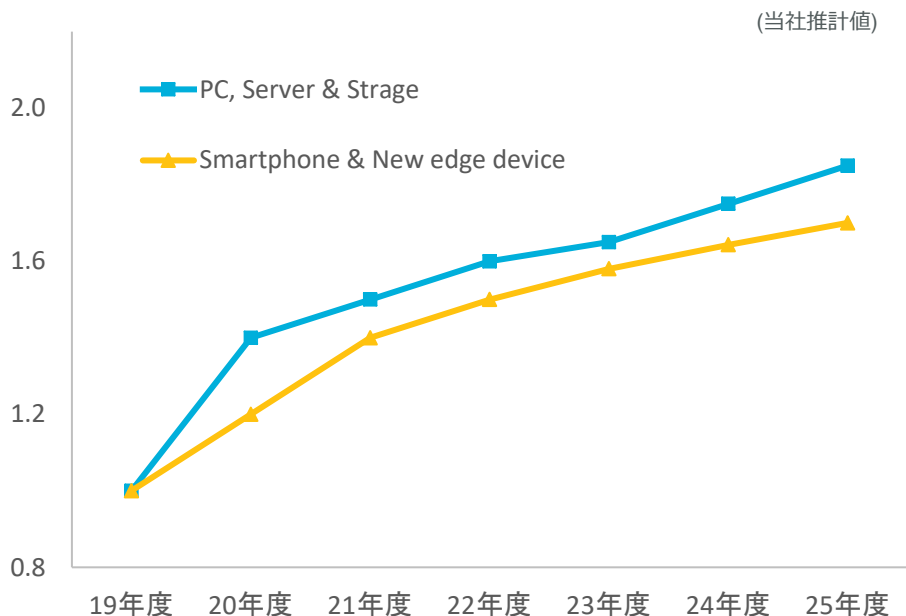
- 成長余地の大きい、通信・モビリティ市場での製品ラインナップの拡充
- パワーインダクタや車載向け製品は強みとなる技術を確立  
市場成長を上回る事業成長の実現を目指す



## 通信

### 民生向けMLCCの市場予測(数量ベース)

5Gの浸透に伴い、需要数量は年々増加



### スマートフォン向けMLCCの使用数量

5Gに対応することで使用数量は+10~20%増加

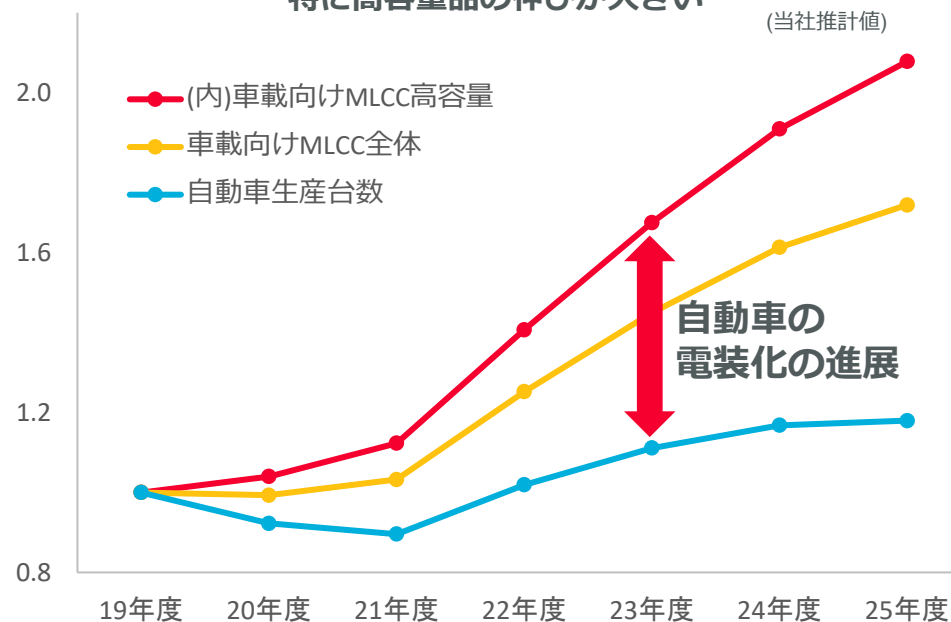
(pcs)

(当社調べ)	Low-end	Middle-range	High-end
Smartphone	400 ~500	700 ~800	1000 ~1200

## モビリティ

### 車載向けMLCCの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化進展のトレンドは不変  
特に高容量品の伸びが大きい



### 車載向けMLCCの使用数量

(pcs)

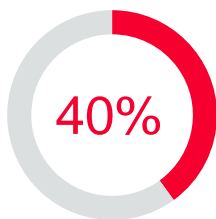
(当社調べ)	GAS	HV	PHEV	BEV
Powertrain	300~500	1,000~1,600	1,500~2,000	2,000~2,500
ADAS	3,000~5,000			
Safety	300~1,000			
Infotainment	500~2,500			
Other	500~2,500			



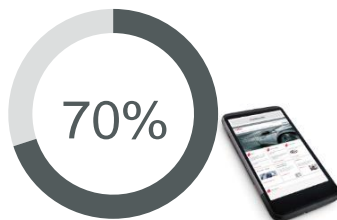
# 1層目 コンデンサ

## 市場シェア

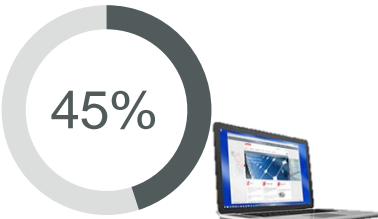
MLCC世界シェア



高周波用途(HiQ)



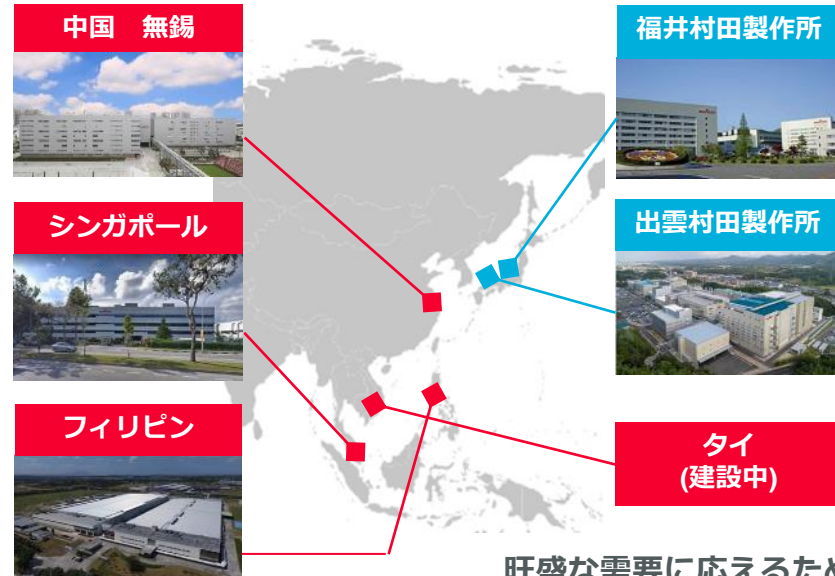
0603Mサイズ以下



自動車市場



## 生産能力



旺盛な需要に応えるため  
継続的に生産能力増強を図る

## 技術動向

市場の変化

技術トレンド

求められる特性

通信

通信端末の高機能化



- ・消費電力の増加
- ・高密度実装要求



小型大容量  
低損失特性

モビリティ

自動車の電動化、電装化



- ・ECUの大電圧化
- ・高温環境下における耐熱要求



高信頼性  
高電圧耐性  
高温保証

## ムラタの強み

高品質  
顧客サポート力

豊富な製品  
ラインアップ

供給力

基軸技術を  
駆使した開発力



高周波コイル

ノイズフィルタ  
パワーインダクタ

パワーインダクタ



## 材料・構造

空芯構造

フェライト

メタル

メタルアロイ技術により  
小型・高性能を実現

## 工法

- ・豊富なラインアップ
- ・低コスト

積層工法

フィルム  
工法

巻線工法

- ・小型で高Q
- ・高精度(狭偏差)

- ・大電流対応
- ・高Q

モノづくり力・供給力

成長が見込まれる通信・モビリティ市場で事業拡大を目指す

# 中期方針2024 ポートフォリオ経営の実践

## 2層目の取り組み

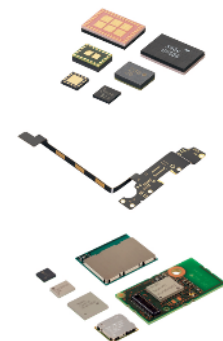
2

### 用途特化型ビジネス(ASC) デバイス/モジュール

健全な事業ポートフォリオを確立し、顧客ニーズに根差した技術の差異化の追求により、競争優位を獲得する

高周波・通信

- ・ 競争環境が激化する中で、強い技術でビジネス獲得を目指す
- ・ 差異化できる技術へリソースを投下し、事業成長を実現
- ・ IoT化・5G化により広がりを見せる通信市場の中でのムラタの強みを活かした新たな用途・顧客の探索
- ・ ポートフォリオを入れ替えて、高付加価値のビジネス、規模追求から利益貢献へと構造変革を推進



機能デバイス

- ・ コア技術の創出と強みを活かすアプリケーションにリソースを投下し事業拡大を図る
- ・ 技術の差異化を図り、パートナーと共に新しい価値の創出を目指す

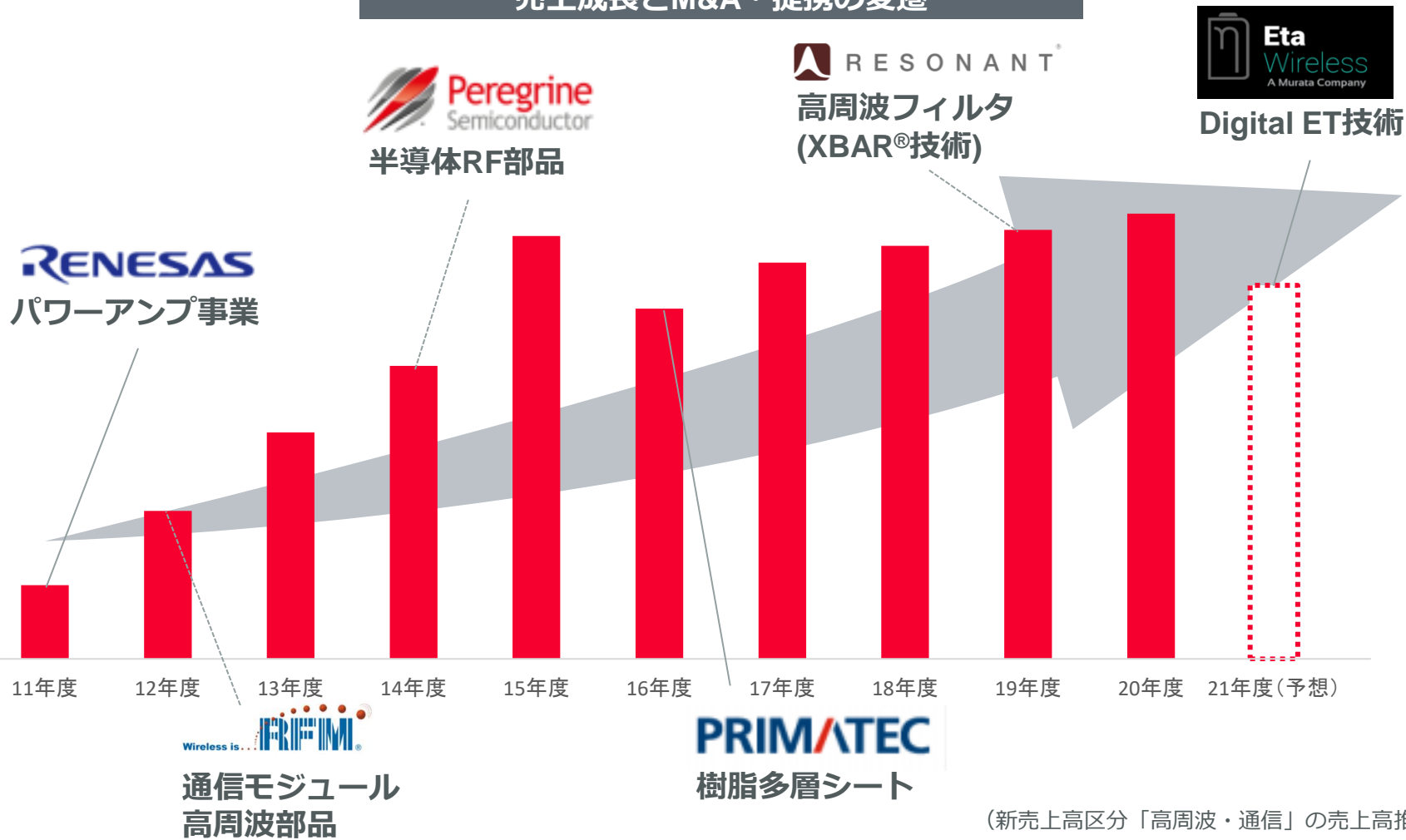


エナジーパワー

- ・ 同業との差異化技術の確立と強化で競争優位を確立するとともにムラタの環境貢献事業としての事業基盤確立を目指す
- ・ タイムリーな投資とモノづくりの強化により事業機会を確実に捉え、事業基盤を強固にする
- ・ 財務体質の強化を図り、収益性の改善を目指す



## 売上成長とM&A・提携の変遷

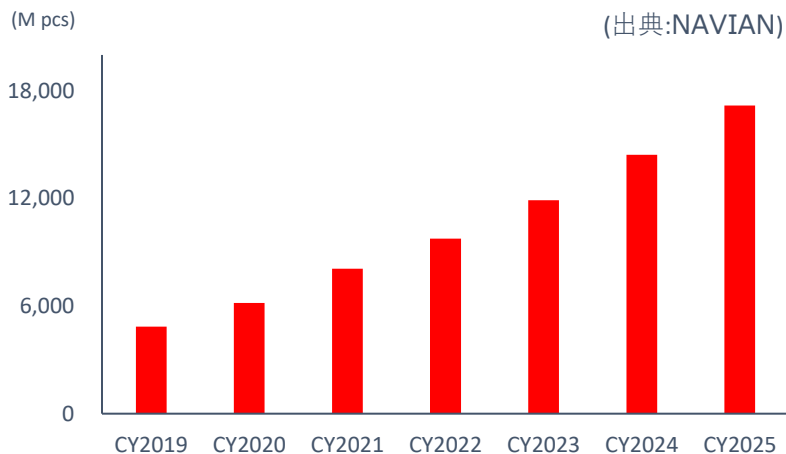


(新売上高区分「高周波・通信」の売上高推移)

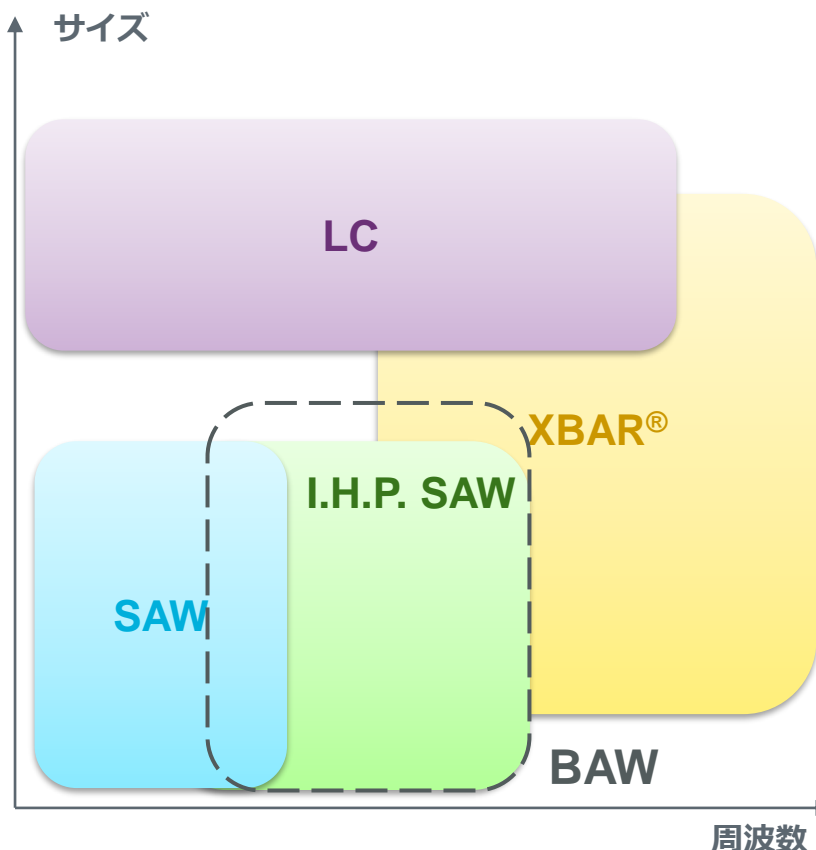
- ・ M&A、提携で強化した部品やソリューションのラインナップをモジュール用に最適化
- ・ 10年間で売上規模は約2.5倍に成長

# 2層目 高周波・通信 (高周波モジュール)

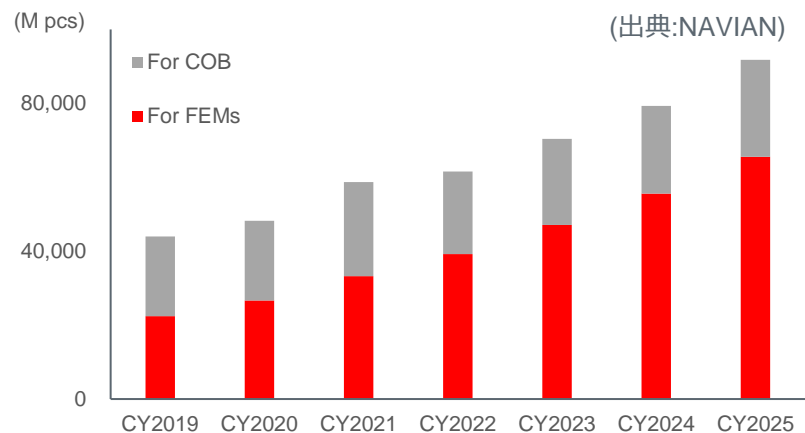
## フロントエンドモジュールの市場予測



## フィルタのサイズトレンド



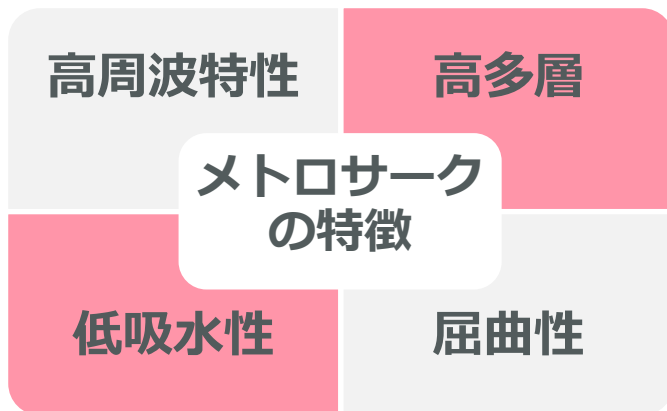
## フィルタの市場予測



- ・ 5Gでモジュール・フィルタの需要が拡大
- ・ ラインナップと特性(高周波/広帯域/急峻性/低減衰/小型 等)が重要に

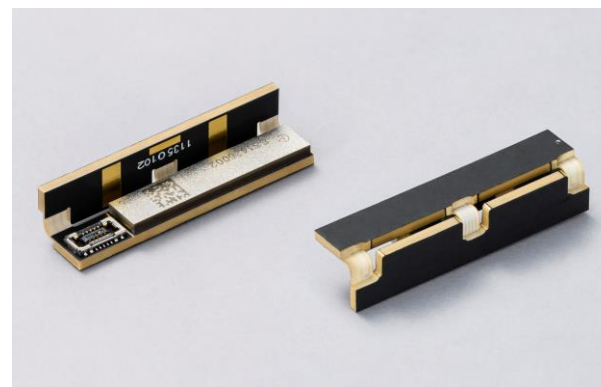
# 2層目 高周波・通信 (メトロサーク・コネクティビティモジュール)

## メトロサークの特徴

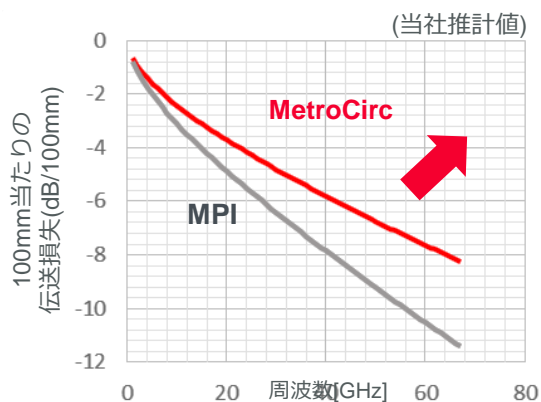


## コネクティビティモジュールへの応用

### メトロサークを基板に使った ミリ波モジュール



## 5Gでのメトロサーク

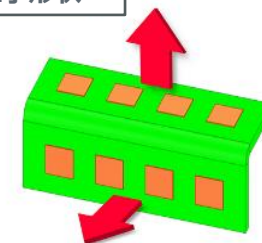


ミリ波帯での優れた特性による競合技術との差異化

1つのRFICで2方向への電波放射を実現

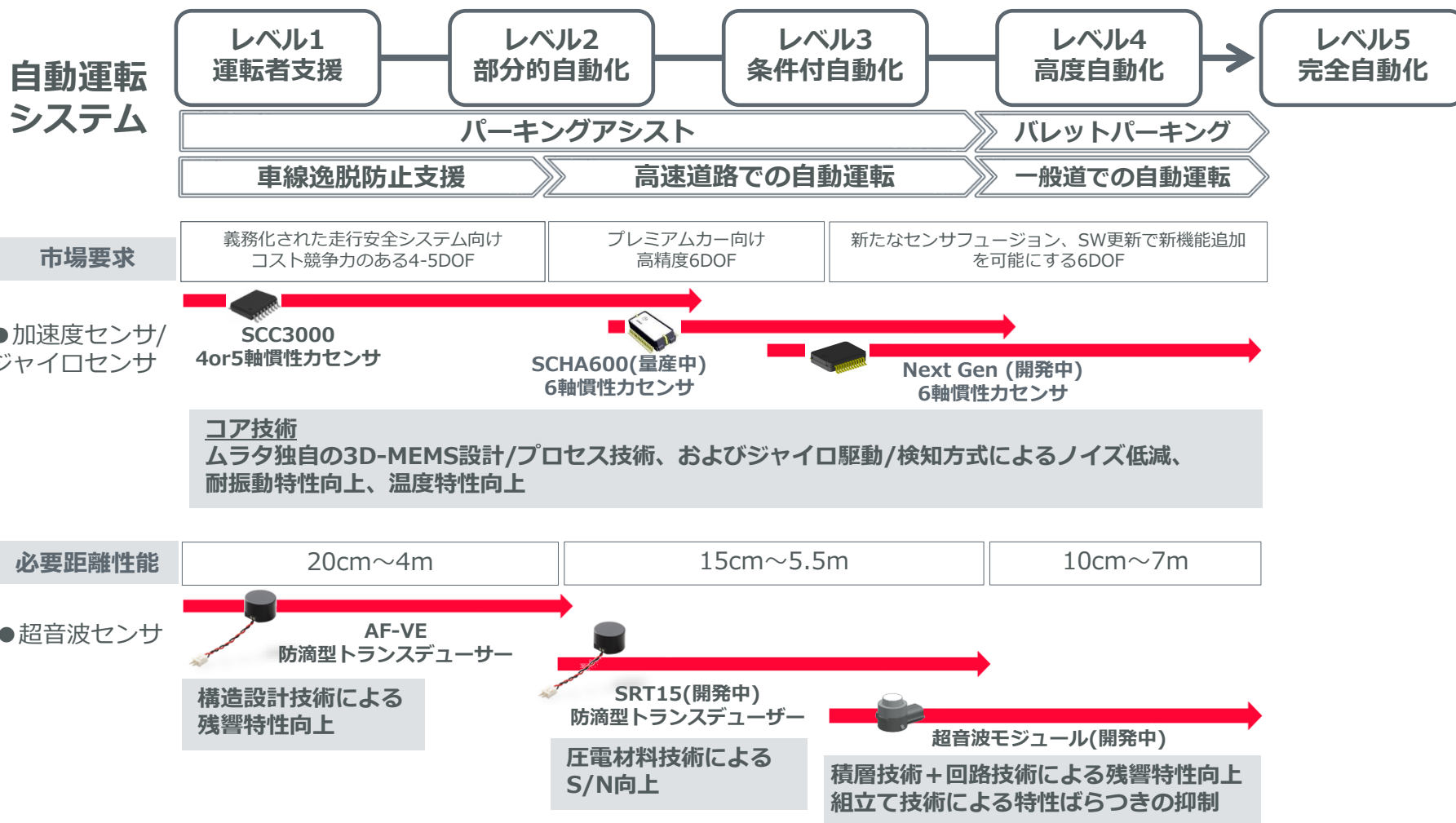
L字形状

端末内の省スペース化や低コスト化、ミリ波通信性能の安定化に貢献



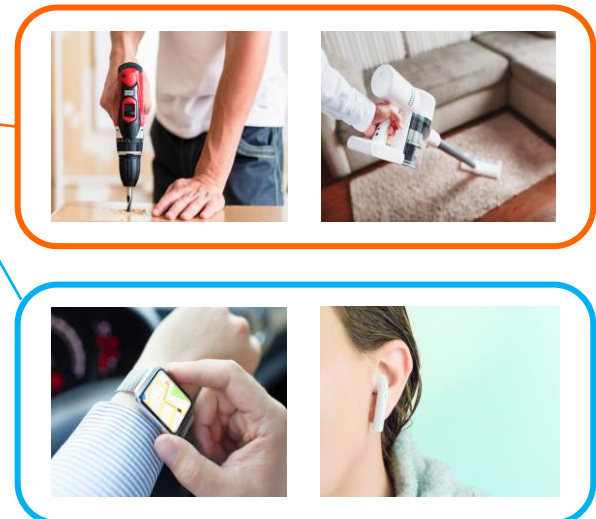
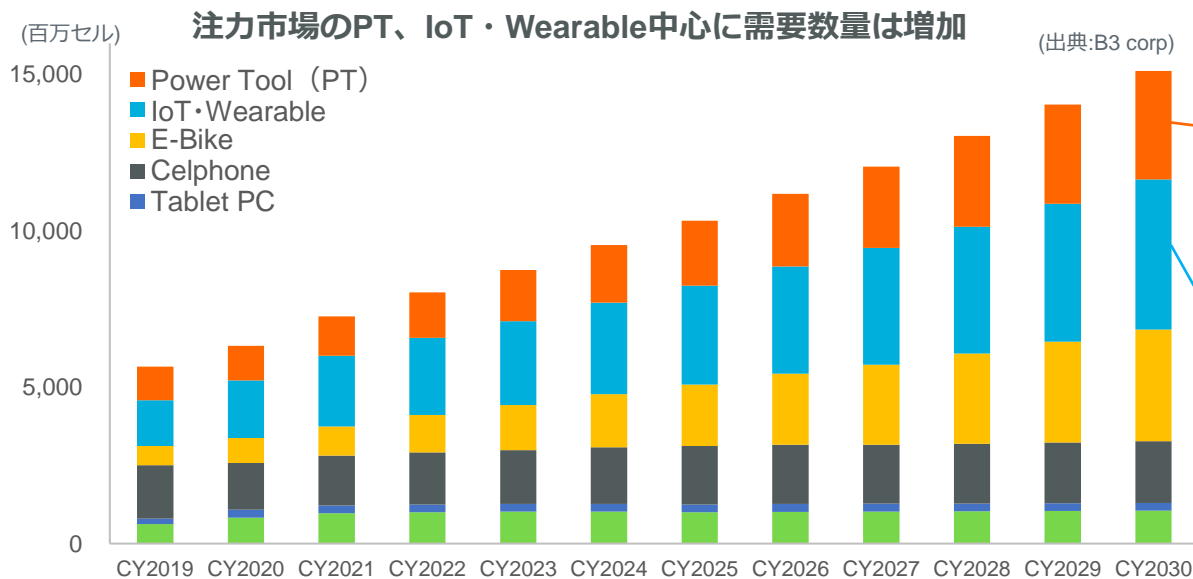
- ・ ミリ波のモジュールや伝送線で高周波特性・屈曲性を活用
- ・ 員数を減らす提案、設計の自由度を増す提案が可能

# 2層目 機能デバイス(センサ)



自動運転技術の進展に応じて高度なセンサ技術が必要

## 民生向け小型リチウムイオン電池の市場予測



### 電池事業の戦略

事業機会「環境」の領域でビジネスを展開



### 製品ラインアップ

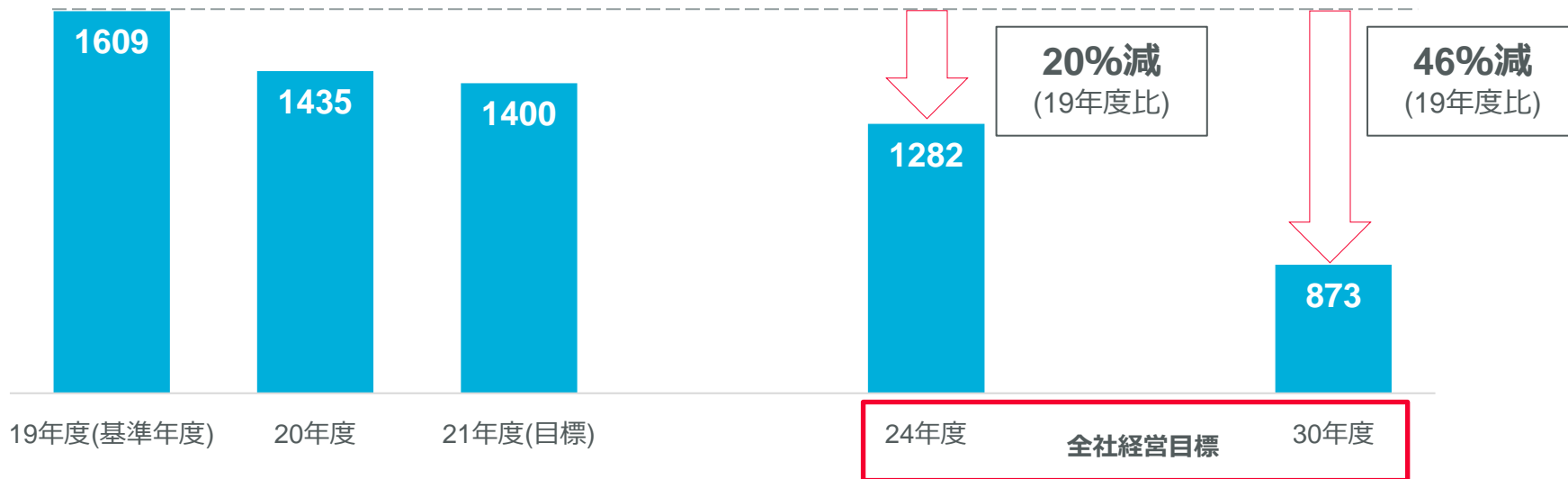






# 社会価値と経済価値の好循環

温室効果ガス(GHG)総排出量  
Scope1 + Scope2 (1,000t-CO<sub>2</sub>e/年)



## 再エネの使用拡大

- 太陽光発電設備の導入
- RE100加盟

**RE100**

CLIMATE GROUP

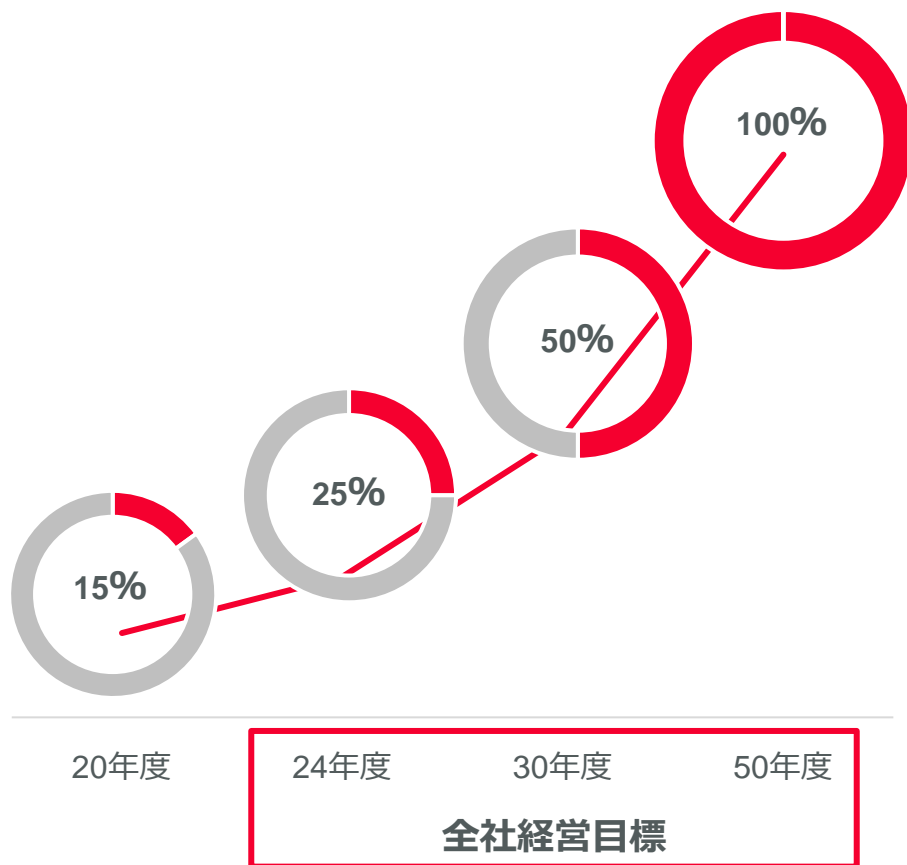


## 省エネ活動の推進

- 自社技術を活用したエネルギーマネジメントシステムの性能向上
- 電子部品の軽薄短小化の推進による環境負荷低減
- 社内カーボンプライシング制度の導入

- 再エネと省エネの推進によりGHG総排出量の削減に取り組む
- SBTに適合したScope3の削減目標の設定も検討中
- サプライチェーン全体での気候変動対策を推進
- 積極的な環境対応を競争優位性として、経済価値の向上につなげる

## 再エネ導入比率



## 取り組み例

### 太陽光発電システムの導入



岡山村田製作所



Murata Electronics(Thailand)

### 工場の100%再エネ利用化

太陽光 + 蓄電池 + 制御を組み合わせたシステムを活用



金津村田製作所  
クリーンエネパーク



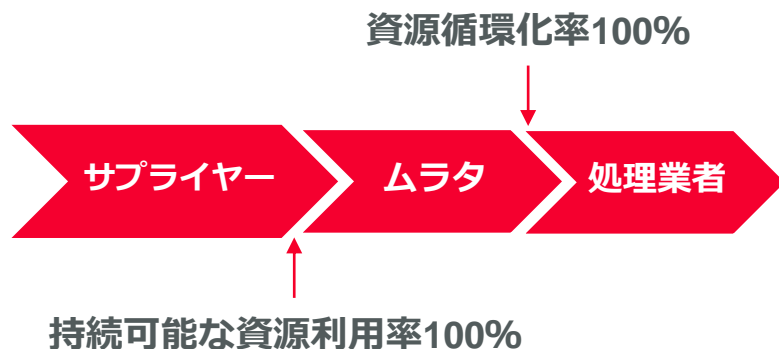
蓄電池

ムラタの二次電池が持つ強みを  
活かした蓄電池ユニットを活用

- 業界に先駆け、RE100に加盟
- オンサイト・オフサイト再エネ、電力契約の変更など様々な手法を組み合わせ、再エネ導入比率100%を目指す

	全社経営目標		
	2024年度	2030年度	2050年度
持続可能な資源利用率	現状の水準から +1%改善	25%	100%
循環資源化率	現状の水準から +5%改善	50%	100%

持続可能な資源：リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」  
 循環資源化率：ムラタのOutput(排出物)が循環資源としてリサイクルに回されている割合



## 取り組み例

### 富山村田製作所の取り組み

- 廃液の自社処理化による廃棄物と処理コストの削減
- 排水のリサイクル
- 廃棄物の埋め立て処分量ゼロを継続



富山村田製作所の廃液処理施設

資源の持続可能な利用を自社の事業活動において実現するとともに  
 協力者との共創により環境問題の解決に貢献

## Vision2030で目指す姿

～グローバルで多様な人材が活躍し、個人として、組織全体としてイノベーターを目指す～

グローバルに他拠点での業務経験をもつ多様性のある人材の活躍

ムラタの大切な価値観である「ES」

グローバル連携の機会を促進

従業員のやりがいと成長につながる組織風土

### 全社経営目標

#### 海外間接部門従業員\*1の他拠点での勤務経験比率

2024年度：7%  
2030年度：10%  
(2021年度：約5%)

#### 従業員エンゲージメント肯定回答比率

2024年度：70%以上  
2030年度：76%以上

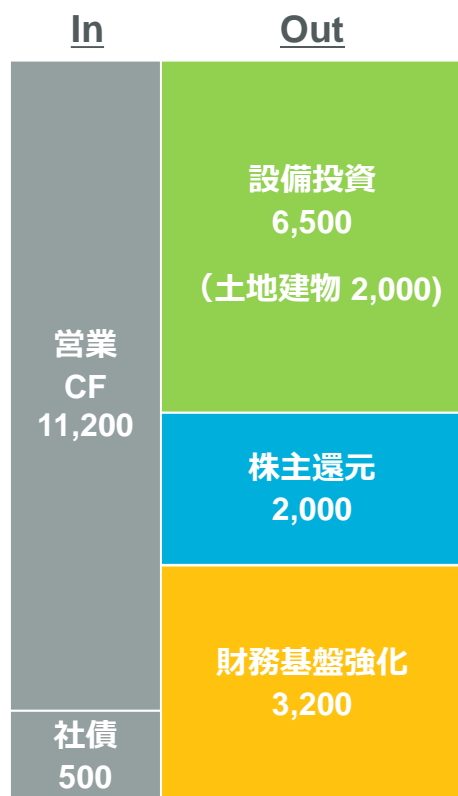
\*1 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

# キャピタル・アロケーション

# 中期方針2024 キャピタル・アロケーション方針

(単位:億円)

## 中期構想2021 見込み



## 中期方針2024 計画



### 戦略投資枠の位置づけ

想定される社会の変化やそれに伴う事業機会とリスクに対して備え  
持続的な成長に結びつけるため長期視点の投資を積極的に推進

例) 環境投資、技術獲得、リスク対策、ITインフラ

### 株主還元の考え方

配当性向30%を目安に、DOE4%以上を目指して安定的に増配

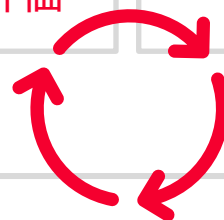
自社株買いは  
中長期における資金ニーズを考慮のうえ機動的に実施

## 適切な資源配分と株主還元

- ・ **キャピタル・アロケーション方針に基づく**
  - ROICと成長性を重視した投資
  - 配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現する株主還元
- ・ **資本コストを反映した投資決定と事業評価**

## 持続的な成長

- ・ **社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営**
- ・ **中期方針2024**
  - 社会価値：環境、多様性、ES
  - 経済価値：売上高2兆円、営業利益率20%以上、ROIC(税引前)20%以上



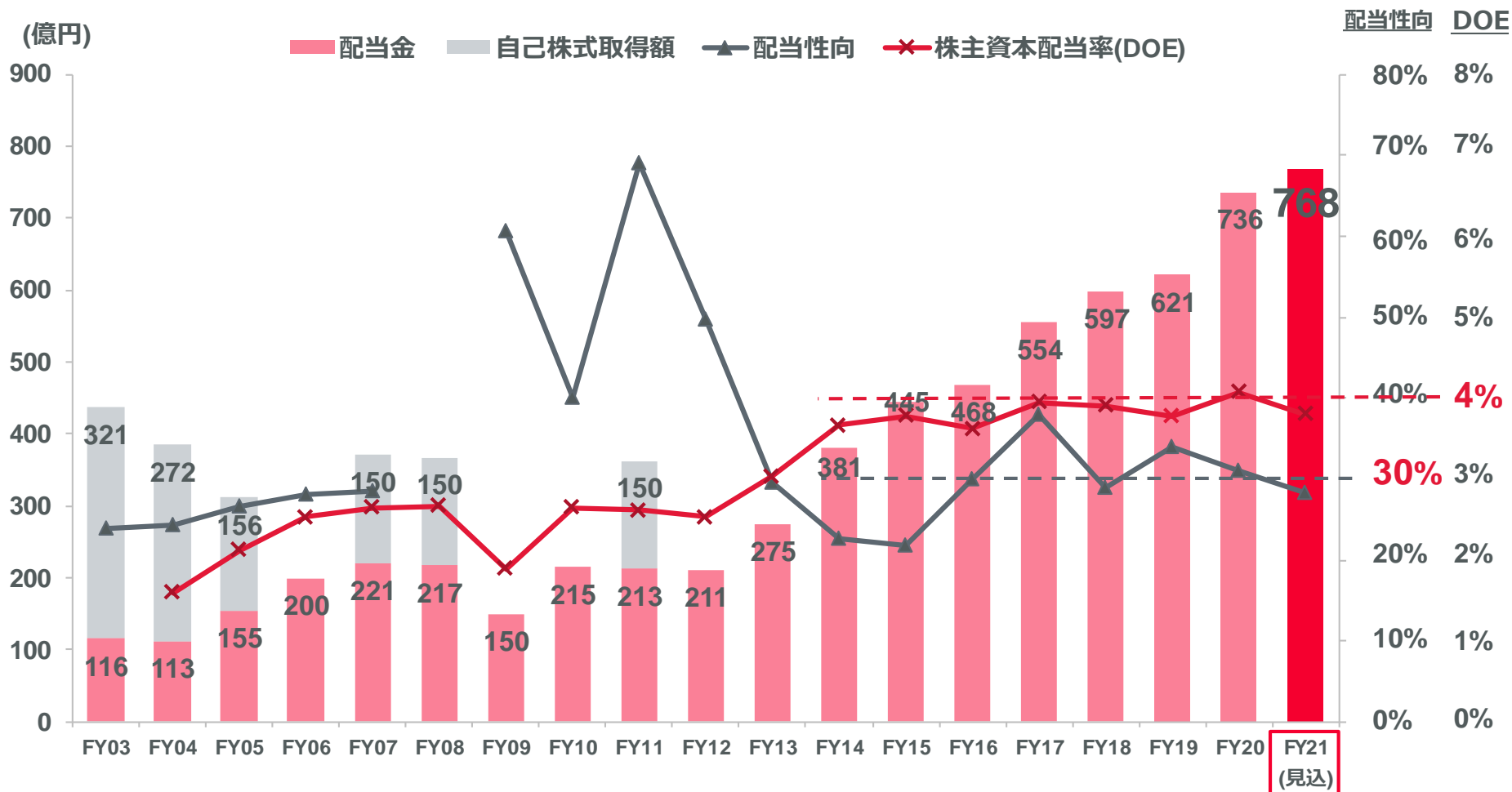
## 強固な財務基盤


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



# 株主還元の方針

- **配当** 配当の安定的な増加を基本方針としており、  
中期的に配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現
- **自己株式取得** 株主還元の手段として、資本効率の改善を目的に適時実施





# 参考

# 用途別売上高区分の見直し

## ～2021年度

売上区分	主な用途
AV	テレビ、ゲーム機
	デジタルカメラ
通信	スマートフォン
	ウェアラブル機器
	基地局
コンピュータ及び関連機器	PC関連機器
	産業機器
カーエレクトロニクス	自動車
	2輪車
家電・その他	家電製品
	その他

## 2022年度～

売上区分	主な用途
通信	スマートフォン
	ウェアラブル機器
	基地局
モビリティ	自動車
	2輪車
コンピュータ	PC関連機器
家電	テレビ、ゲーム機
	デジタルカメラ
	家電製品
産業・その他	産業機器
	その他

2023年3月期より、開示セグメントの変更に合わせて用途別売上高区分を見直す

当資料に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。(1)当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動、(2)原材料等の価格変動及び供給不足、(3)為替レートの変動、(4)変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力、(5)当社グループが保有する金融資産の時価の変動、(6)各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化、(7)偶発事象の発生、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

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

Thank you

