

第89回 定時株主総会 招集ご通知

日時

2025年6月27日（金曜日）午前10時
（受付開始：午前9時予定）

場所

京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内）
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」
（末尾の「株主総会会場ご案内略図」をご参照ください。）

決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
- 第2号議案 監査等委員でない取締役8名選任の件
- 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度の導入に関する報酬額等及び内容の決定の件



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/6981/>



村田製作所の経営理念

当社の社是（経営理念）は1954年、創業者の村田昭により創られました。
その後、私たちを取り巻く世界は劇的に変わり、技術が進化し続けています。
しかし、理念にこめられた想いが変わることはありません。
そして、すべての従業員がこの想いを共有し、日々の仕事に取り組んでいます。

社是

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

目 次	
招集ご通知	2
議決権行使方法のご案内	4
インターネット等による議決権行使のご案内	5
ライブ配信のご案内	6
事前質問の受付のご案内	7
株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の配当の件	8
第2号議案 監査等委員でない取締役8名選任の件	9
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度の導入に関する報酬額等及び内容の決定の件	22
事業報告	
1. 企業集団の現況に関する事項	32
2. 株式に関する事項	53
3. 会社役員に関する事項	54
4. 会計監査人に関する事項	66
連結財政状態計算書	67
連結損益計算書	68
貸借対照表	69
損益計算書	70
連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告	71
会計監査人の会計監査報告	73
監査等委員会の監査報告	75
(参考資料)	
TOPICS	77

株主各位

証券コード：6981
(発送日) 2025年6月4日
(電子提供措置の開始日) 2025年5月28日

〒617-8555
京都府長岡京市東神足1丁目10番1号

株式会社 村田製作所

代表取締役社長 中 島 規 巨

第89回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第89回定時株主総会を後記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下ウェブサイト「第89回 定時株主総会 招集ご通知（電子提供措置事項）」として掲載しております。

[当社ウェブサイト]

<https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/info/meetings>



また、上記のほか、インターネット上の以下ウェブサイトにも掲載しております。

[東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）]

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

※ 上記ウェブサイトにアクセスして、当社名（村田製作所）または証券コード（6981）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択の上、ご覧ください。



なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等または書面（議決権行使書）の郵送によって議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご参照いただき、2025年6月26日（木曜日）午後5時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2025年6月27日（金曜日）午前10時（受付開始：午前9時予定）

2. 場 所 京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内）
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」

3. 目的事項

- 報告事項
1. 第89期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第89期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）計算書類の内容報告の件

決議事項

第1号議案 剰余金の配当の件

第2号議案 監査等委員でない取締役8名選任の件

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度の導入に関する報酬額等及び内容の決定の件

以上

-
- 電子提供措置事項のうち、次に掲げる事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、本書面には記載しておりません。なお、これらは監査報告の作成に際して監査等委員会及び会計監査人が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であります。
 - ①事業報告の「会社の業務の適正を確保するための体制」
 - ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
 - 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、当社ウェブサイト（<https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/info/meetings>）及び東京証券取引所ウェブサイト（<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>）において、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。
 - 株主総会資料（株主総会参考書類・事業報告等）の電子提供制度により、当社では、書面交付請求をいただいた株主様を除き、議決権を有する株主様に株主総会資料を掲載するウェブサイトへのアクセス方法等を記載した招集ご通知と議案について記載した後記株主総会参考書類を、議決権行使書用紙とともにお送りしております。
書面交付請求をされていない株主様で、次回以降の当社株主総会における株主総会資料（事業報告等）を書面で受領することをご希望の株主様は「書面交付請求」を株主総会の基準日（3月31日）までに行っていただく必要があります。
書面交付請求のお手続きは、お取引のある証券会社または以下に記載の株主名簿管理人にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 電子提供制度専用ダイヤル

0120-524-324

受付時間 9:00～17:00（土・日・祝日を除く）

議決権行使方法のご案内

事前に議決権を行使いただく場合

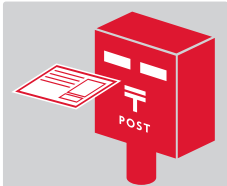
インターネット等による 議決権行使



<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

パソコン・スマートフォン等から当社の指定する議決権行使ウェブサイトにアクセスしていただき、**2025年6月26日（木曜日）午後5時までに**ご行使ください。

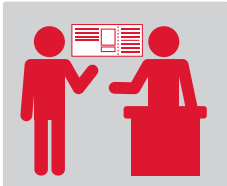
書面（議決権行使書）の 郵送による議決権行使



議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示の上、**2025年6月26日（木曜日）午後5時までに**到着するようご返送ください。

株主総会に ご出席いただく場合

**2025年6月27日（金曜日）
午前10時**



議決権行使書用紙を当日会場受付にご提出ください。
また、本招集ご通知もご持参くださいますようお願い申し上げます。

ご注意

- ▶ インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。
- ▶ 議決権行使コードとパスワードは、議決権行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。パスワードのお電話等による照会には、お答えすることはできません。また、パスワードを当社よりお尋ねすることはございません。
- ▶ パスワード（株主様が変更されたものを含みます。）は今回の株主総会のみ有効です。次回の株主総会時は新たに発行いたします。
- ▶ パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされた場合、画面の案内に従ってお手続きください。
- ▶ 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の環境によってはご利用いただけない場合があります。
- ▶ インターネット等と書面（議決権行使書）により議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- ▶ インターネット等で複数回議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- ▶ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。

「配当金領収証」を受け取り、郵便局等で配当金をお受け取りの株主様へ

配当金を安全・確実に受け取りいただくため、口座でのお受け取りをお勧めいたします。

配当金の受け取り方法		メリット・デメリット
口座振込	株主様が指定された証券会社や銀行等の口座に振込まれます。	配当金支払開始日に安全・確実に受け取りいただけます。
配当金領収証	株主様がゆうちょ銀行等の窓口に出向いて受け取る必要があります。	配当金の受け取りをお忘れになられたり、配当金領収証を紛失される恐れがあります。

配当金の受け取り方法変更に関するお手続きにつきましては、以下のご連絡先までお問い合わせください。

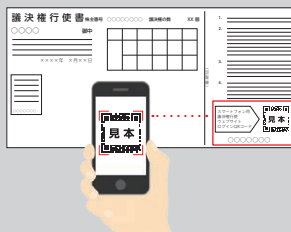
証券口座にて株式を管理されている株主様	証券会社とお取引がない株主様
お取引されている証券会社	みずほ信託銀行（特別口座管理機関）証券代行部 0120-288-324 受付時間 9:00-17:00（土・日・祝日を除く）

インターネット等による議決権行使のご案内

ログインQRコードを読み取る方法 「スマートSR」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社登ソーウェアの登録商標です。

- 2 「スマートSR」画面上部の「議決権行使サイトへ」ボタンをタップします。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。
※通信環境の影響等により接続しづらい場合は、時間を置いて再度アクセスしてください。



「議決権行使サイトへ」
をタップ

「スマート行使」での議決権行使は **1 回のみ**。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

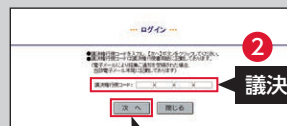
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



1 クリック

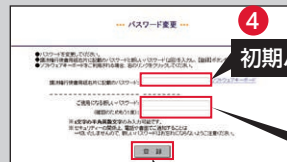
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



議決権行使コード入力

3 クリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



初期パスワード入力

4 クリック

5 実際にご使用になる
新しいパスワードを
設定してください

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
☎ 0120-768-524
受付時間 9:00～21:00（年末年始を除く）



機関投資家の
皆様へ

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人を含みます。）につきましては、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」のご利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

ライブ配信のご案内

第89回定時株主総会の模様をインターネットでライブ配信いたします。

本総会におきましては、当日会場にご来場されない株主様にも株主総会の模様をご覧いただけるよう、映像と音声でライブ配信いたします。是非ご自宅等でご視聴ください。

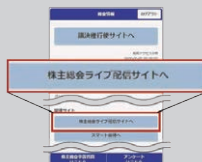
■ 視聴方法

1. スマートフォン・タブレット端末等で視聴する場合

- 1 議決権行使書右下のQRコードを読み取ってください。
- 2 「スマートSR」画面の「株主総会ライブ配信サイトへ」ボタンを押下ください。
- 3 「株主総会ライブ配信サイト」に遷移します。以降は画面の案内に従ってご視聴ください。



※QRコードは（株）デンソーウェブの登録商標です。



2. PC等で視聴する場合

- 1 以下のURLより議決権行使書右片の裏面に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、「スマートSR」へログインしてください。
「スマートSR」URL <https://smart-sr.m041.mizuho-tb.co.jp/SA>
- 2 「スマートSR」画面の「株主総会ライブ配信サイトへ」ボタンをクリックしてください。以降は画面の案内に従ってご視聴ください。



ご注意事項

- 事前に議決権行使をされる場合も、当日のライブ配信をご覧いただくことができます。
- ライブ配信の視聴方法等に変更がある場合は、最新の情報を当社ウェブサイト (<https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/info/meetings>) でお知らせいたします。
- 当日ご出席いただいた株主さまの容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ライブ配信では、ご質問などのご発言はお受けすることができませんので、あらかじめご了承ください。
- ライブ配信をご覧になるための「ID」および「パスワード」を第三者に共有すること、ライブ配信の模様を録音、録画、公開等することは、お断りいたします。
- ご使用のPC環境や、インターネットの接続環境等により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ご覧いただく場合の通信料金等は、株主さまのご負担となります。

配信日時

2025年6月27日（金曜日）
午前10時から株主総会終了まで

※ライブ配信サイトには、開始30分前からアクセス可能です。

お問合せ先

みずほ信託銀行 証券代行部
0120-288-324
(平日9:00-17:00)

事前質問の受付のご案内

株主の皆さまから、本株主総会の目的事項に関するご質問を「スマートSR」サイトにてお受けします。

株主さまのご関心が特に高いと思われるご質問については、株主総会にて「事前質問に対するご回答」として回答させていただきます。

受付期間

2025年6月4日（水曜日）から
2025年6月20日（金曜日）まで

■ 受付方法

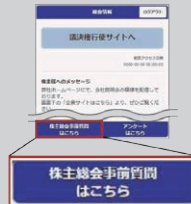
1. スマートフォン・タブレット端末等を入力する場合

1 議決権行使書右下のQRコードを読み取ってください。

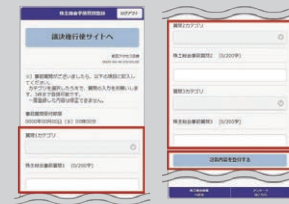


※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

2 「スマートSR」画面の「株主総会事前質問はこちら」ボタンを押下ください。



3 「事前質問」画面に遷移します。以降は画面の案内に従ってご入力ください。



2. PC等を入力する場合

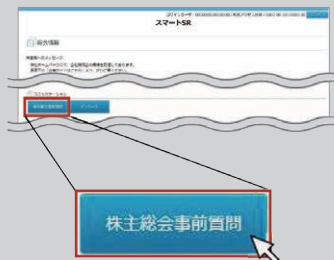
1 以下のURLより議決権行使書右片の裏面に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、「スマートSR」へログインしてください。

「スマートSR」URL

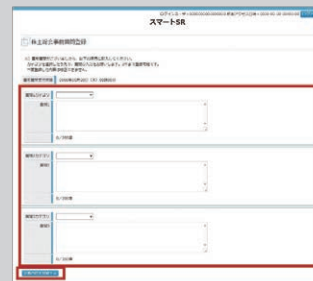
<https://smart-sr.m041.mizuho-tb.co.jp/SA>



2 「スマートSR」画面の「株主総会事前質問」ボタンをクリックしてください。



3 「事前質問」画面に遷移します。以降は画面の案内に従ってご入力ください。



ご留意事項

- ご質問は、本株主総会の目的事項に関する内容に限らせていただきます。
- ご質問は株主さまお一人につき3問まで、1問あたり200字以内でお願いいたします。
- すべてのご質問に対して回答をお約束するものではありません。また、個別の回答はいたしかねますのであらかじめご了承ください。
- ご利用いただくための通信料金は、株主さまのご負担となります。

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

当社は、需給環境の変化が激しく、技術革新のスピードが速い電子部品業界に属しております。環境の変化に機敏に対応し持続的な利益成長を達成するとともに、厳しい事業環境下においても経営の安定を維持するために、自己資本の充実に努めております。

当社は、株主の皆様への利益還元策としては、配当による成果の配分を優先的に考えております。長期的な企業価値の拡大と企業体質の強化を図りながら、1株当たり利益を増加させることにより配当の安定的な増加に努めることを基本方針とし、中期的に配当性向30％程度を目安にDOE（親会社所有者帰属持分配当率）4％以上を実現することとしております。

この方針に基づき、連結ベースでの業績と内部留保の蓄積などを総合的に勘案し、当期の期末配当金は1株につき30円といたしたいと存じます。

これにより、中間配当金27円を含めた当期の年間配当金は、前期^(注2)に比べ5円増配の1株につき57円となります。

1 配当財産の種類

金銭

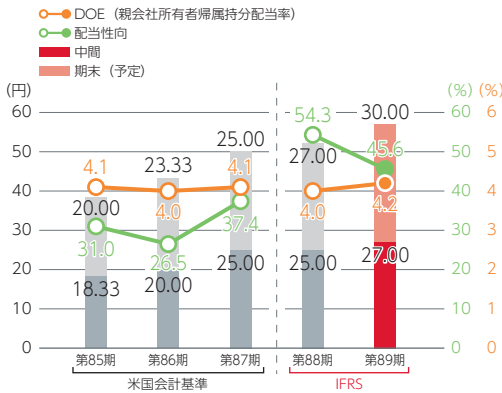
2 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金30円
総額55,870,831,500円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月30日

1株当たり配当金の推移



(注) 1. 本議案が原案どおり承認可決された場合、配当性向45.6%、DOE4.2%となります。
2. 当社は、2023年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。2023年9月30日を基準日としてお支払いしました中間配当金（1株につき75円）は、当該株式分割実施後の1株当たり配当金に換算すると25円に相当しますので、期末配当と合わせた前期の年間配当金相当額は1株当たり52円となります。また、「1株当たり配当金の推移」のグラフについては第85期の期首（2020年4月1日）に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しております。

第2号議案▶ 監査等委員でない取締役8名選任の件

現在の監査等委員でない取締役8名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査等委員でない取締役8名の選任をお願いするものであります。

監査等委員でない取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、本議案に関する監査等委員会からの意見につきましては後記の「監査等委員会の意見」をご参照ください。

候補者番号	氏名		現在の当社における地位・担当
1	なかじま のりお 中島 規巨	再任	代表取締役社長
2	いわつぼ ひろし 岩坪 浩	再任	代表取締役副社長 技術担当
3	みなみ で まさのり 南出 雅範	再任	代表取締役 専務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長
4	いずみたに ひろし 泉谷 寛	再任	取締役 上席執行役員 通信・センサ事業本部 本部長 兼 同本部 高周波デバイス事業部 事業部長
5	むら た たか き 村田 崇基	再任	取締役 上席執行役員 技術・事業開発本部 本部長
6	やす だ ゆう こ 安田 結子	再任 社外 独立	取締役
7	にしじま たか し 西島 剛志	再任 社外 独立	取締役
8	い な ひろゆき 伊奈 博之	再任 社外 独立	取締役

候補者番号

1

なかじま

のりお

中島 規巨

(1961年9月21日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 4月 当社入社
2006年 7月 当社モジュール事業本部
通信モジュール商品事業部 事業部長
2010年 7月 当社執行役員
2012年 6月 当社モジュール事業本部 本部長
2013年 6月 当社取締役 常務執行役員
2015年 7月 当社通信・センサ事業本部 本部長
当社エネルギー事業統括部 統括部長
2017年 4月 当社モジュール事業本部 本部長
2017年 6月 当社代表取締役 専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役社長 (現任)
2022年 7月 当社通信・センサ事業本部 本部長

候補者としての理由

当社及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。2017年から当社代表取締役専務執行役員、2020年からは当社代表取締役社長として経営を担ってきました。引き続き経営手腕を発揮し、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、取締役候補者となりました。



取締役在任期間 (本総会終結時)

12年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：13回 中 13回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

79,235株

候補者番号

2

いわつば

ひろし

岩坪 浩

(1962年8月11日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 4月 当社入社
2005年 2月 当社企画部 部長
2008年 3月 当社デバイス事業本部 センサ事業部 事業部長
2011年 7月 当社執行役員
当社営業本部 副本部長
2012年 6月 当社営業本部 本部長
2013年 7月 当社上席執行役員
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員
2015年 7月 当社技術・事業開発本部 本部長
2020年 6月 当社取締役 専務執行役員
2024年 6月 当社代表取締役副社長 (現任)

候補者としての理由

当社及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。引き続き取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、取締役候補者となりました。



取締役在任期間 (本総会終結時)

10年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：13回 中 13回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

60,470株

候補者番号

3

みなみ で

南出

まさのり

雅範

(1964年12月3日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4月 株式会社小松村田製作所入社
2010年10月 当社経理・企画グループ 企画部 担当部長
2011年 3月 Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. マネージングディレクター
2016年 8月 当社経理・財務・企画グループ 企画部 部長
2017年 7月 当社企画管理本部 経理・財務・企画グループ (現 コーポレート本部 経営管理統括部)
統括部長 (現任)
2018年 7月 当社執行役員
2019年 6月 当社取締役 上席執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
2022年 7月 当社コーポレート本部 本部長 (現任)
Murata (China) Investment Co., Ltd. 董事長 (現任)
2024年 6月 当社代表取締役 常務執行役員
2024年 7月 当社代表取締役 専務執行役員 (現任)

(重要な兼職の状況)

Murata (China) Investment Co., Ltd. 董事長

候補者とした理由

当社及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。引き続き取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、取締役候補者としました。



取締役在任期間 (本総会終結時)

6年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：13回 中 13回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

28,065株

候補者番号

4

いずみ た に

泉谷

ひろし

寛

(1973年12月3日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1997年 4月 当社入社
2015年10月 当社通信・センサ事業本部 通信モジュール事業部
コネクティビティモジュール商品部 部長
2017年11月 当社モジュール事業本部 有機機能基板商品部 部長
2018年 4月 当社モジュール事業本部 通信モジュール事業部 副事業部長
2021年 4月 Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. マネージングディレクター
2023年 7月 当社執行役員
2024年 6月 当社取締役 執行役員
2024年 7月 当社取締役 上席執行役員 (現任)
当社通信・センサ事業本部 本部長 (現任)
兼 同本部 高周波デバイス事業部 事業部長 (現任)
株式会社小諸村田製作所 代表取締役社長 (現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社小諸村田製作所 代表取締役社長

候補者とした理由

当社及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。引き続き取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、取締役候補者となりました。



取締役在任期間 (本総会終結時)

1年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：10回 中 10回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

4,830株

候補者番号

5

むら た たか き

村田 崇基

(1978年6月23日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2004年 6月 当社入社
2010年 9月 工学博士取得（千葉大学）
2015年 4月 Peregrine Semiconductor Corp.（現 pSemi Corporation） ヴァイスプレジデント
2017年 4月 当社モジュール事業本部 IoT統括部ネットワーク技術開発部 部長
2018年 4月 当社企画管理本部 経理・財務・企画グループ 企画部 部長
2020年 4月 当社モジュール事業本部（現 通信・センサ事業本部）
高周波デバイス事業部 事業部長
株式会社小諸村田製作所 代表取締役社長
2021年11月 pSemi Corporation CEO
2022年 3月 Resonant Inc. CEO
2023年 7月 当社執行役員
2024年 6月 当社取締役 執行役員
2024年 7月 当社取締役 上席執行役員（現任）
当社技術・事業開発本部 本部長（現任）

候補者とした理由

当社及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。引き続き取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、取締役候補者となりました。



取締役在任期間（本総会終結時）

1年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：10回 中 10回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

3,038,195株

候補者番号

6

やす だ

ゆう こ

安田

結子

(1961年9月16日生)

再任

社外

独立

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
1991年 9月 ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社 入社
1993年 9月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク 入社
1996年 6月 同社マネージング・ディレクター
2003年 4月 同社日本支社代表
ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2010年 4月 公益社団法人 経済同友会 幹事
2013年 4月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2015年 6月 S C S K 株式会社 社外取締役
2016年 6月 同社社外取締役 監査等委員
2017年 3月 昭和シェル石油株式会社 社外取締役
2018年 6月 当社社外取締役 監査等委員
2019年 4月 出光興産株式会社 社外取締役
2020年 6月 日本水産株式会社 (現 株式会社ニッスイ) 社外取締役
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)
2020年 7月 株式会社企業統治推進機構 (現 株式会社ボードアドバイザーズ) シニアパートナー
2023年 5月 同社取締役副社長 (現任)
2023年 6月 エーザイ株式会社 社外取締役 (現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社ボードアドバイザーズ 取締役副社長

エーザイ株式会社 社外取締役

候補者としての理由及び期待される役割の概要

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及びコーポレート・ガバナンスに関する分野の豊富な経験と知見を有しており、2018年より当社社外取締役監査等委員として、2020年からは当社社外取締役として、独立した立場から取締役会の機能強化に貢献してきました。引き続き当該経験と知見を当社の経営に活かすことで、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、社外取締役候補者となりました。



取締役在任期間 (本総会終結時)

7年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：13回 中 13回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

—

候補者番号

7

にしじま

西島

たかし

剛志

(1957年8月12日生)

再任

社外

独立

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4月 株式会社北辰電機製作所（現 横河電機株式会社）入社
2008年10月 同社執行役員IA事業部プロダクト事業センター長
2010年 4月 横河メータ&インスツルメンツ株式会社（現 横河計測株式会社）代表取締役社長
2011年 6月 横河電機株式会社 取締役
横河メータ&インスツルメンツ株式会社（現 横河計測株式会社）代表取締役社長
2012年 4月 横河電機株式会社 取締役常務執行役員IAプラットフォーム事業本部長
2013年 4月 同社代表取締役社長
2019年 4月 同社代表取締役会長
2020年 6月 株式会社日立物流（現 ロジスティード株式会社） 社外取締役（現任）
2021年 4月 横河電機株式会社 取締役会長
2022年 6月 当社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）

ロジスティード株式会社 社外取締役

候補者としての理由及び期待される役割の概要

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、企業経営者及び取締役会長としての豊富な経験と知識を有しており、2022年より当社社外取締役として、また2024年からは当社取締役会議長として、独立した立場から取締役会の機能強化に貢献してきました。引き続き当該経験と知見を当社の経営に活かすことで、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、社外取締役候補者となりました。



取締役在任期間（本総会終結時）

3年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：13回 中 13回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

—

候補者番号

8

い な

伊奈

ひろゆき

博之

(1958年11月27日生)

再任

社外

独立

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4月 日本電装株式会社（現 株式会社デンソー）入社
2009年 6月 同社常務役員
2015年 6月 同社専務役員
2019年 4月 同社経営役員
2019年 6月 トヨタ紡織株式会社 社外取締役
2024年 6月 当社社外取締役（現任）

候補者としての理由及び期待される役割の概要

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。引き続き当該経験と知見を当社の経営に活かすことで、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化が期待できるため、社外取締役候補者となりました。



取締役在任期間（本総会終結時）

1年

当事業年度の取締役会出席状況

取締役会：10回 中 10回 出席率：100%

特別な利害関係の有無

なし

所有する当社の株式の数

—

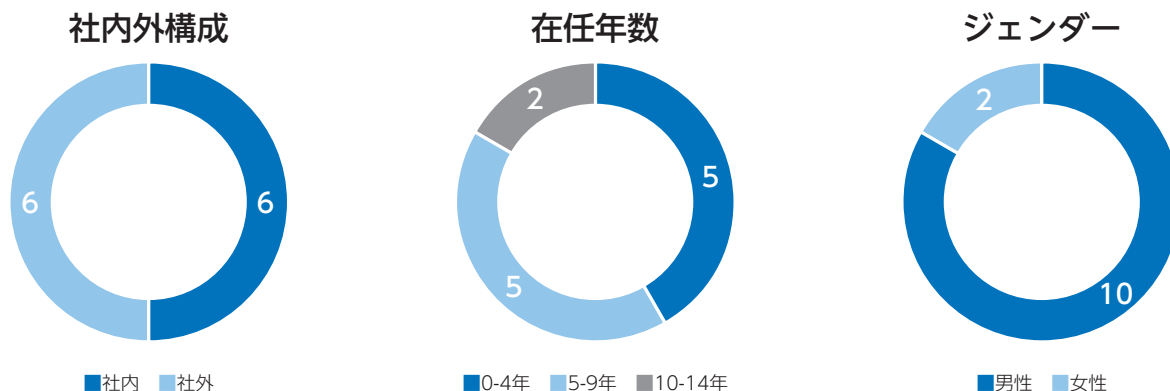
-
- (注) 1. 安田結子氏、西島剛志氏、伊奈博之氏は社外取締役候補者であり、当社が定める独立性判断基準を満たしております。独立性判断基準につきましては、後記の「社外取締役の独立性判断基準」をご参照ください。
2. 安田結子氏が取締役副社長を務めている株式会社ボードアドバイザーズと当社グループとの間には取引関係はありません。
3. 西島剛志氏が2023年6月まで取締役会長を務めていた横河電機株式会社及びその連結子会社と当社グループの間には製品の販売・購入等の取引関係がありますが、取引の規模は、同社グループの各事業年度における連結売上高の1%未満の取引であり、かつ当社グループの各事業年度における連結売上高の1%未満の取引であるため、社外取締役の独立性に影響を及ぼすような重要性はありません。
4. 伊奈博之氏が2021年12月まで経営役員を務めていた株式会社デンソー及びその連結子会社と当社グループの間には製品の販売・購入等の取引関係がありますが、取引の規模は、同社グループの各事業年度における連結売上高の1%未満の取引であり、かつ当社グループの各事業年度における連結売上高の2%未満の取引であるため、社外取締役の独立性に影響を及ぼすような重要性はありません。
5. 当社は、安田結子氏、西島剛志氏、伊奈博之氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、各氏の選任が承認可決された場合は引き続き独立役員とする予定であります。
6. 当社は、安田結子氏、西島剛志氏、伊奈博之氏の間でそれぞれ会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額相当額としております。各氏の選任が承認可決された場合は、当社と各氏はそれぞれ当該契約を継続する予定であります。
7. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約によりてん補することとしております。全ての取締役候補者は、取締役に選任された場合、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者となる予定です。但し、犯罪行為・法令違反を知りながら故意に行った行為に起因して生じた損害等はてん補されない等の一定の免責事由があります。また2025年6月の更新時においても同内容での更新を予定しています。

<ご参考>

■ 選任後の取締役会構成及びスキルマトリックス

第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会の構成及びスキルマトリックスは次のとおりです。なお、当社取締役として備えるべき主なスキル・経験・知識、及びそれらの定義と選定理由については、後記の「取締役会構成及びスキルマトリックス」をご参照ください。

<構成比率>



<取締役会構成及びスキルマトリックス>

当社は、当社の取締役にあって重要と考えられる専門性・経験分野について、以下の8つのスキルを定義しています。なお、「サステナビリティ・ESG」のスキルは、下記の8つのスキルの個々にそれぞれ含まれるものであり、持続可能な社会と文化の発展を目指す当社において、役員全員が各スキルを発揮するうえで備えるべきものとしています。

また、当スキルマトリックスは、取締役がその役割を特に発揮すべき分野やその前提となる知識・経験・視座を示すものとしており、すべてのスキル・経験・知識等を示すものではありません。

なお、当スキルマトリックスは、2025年7月1日以降の当社体制に合わせて作成しております。

当社における地位 氏 名 (年齢)	経営環境を問わず上場企業として取締役に求めるスキル					ムラタの業態・経営環境・方針に鑑み 求めるスキル		
	企業 事業経営	財務会計 資本政策	人事労務 人材開発	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	業界の知見 市場戦略	技術 研究開発	国際性 グローバル経験	産業通商 戦略
代表取締役社長 中島 規巨 (63)	●				●	●	●	
代表取締役副社長 岩坪 浩 (62)	●				●	●	●	
代表取締役副社長 南出 雅範 (60)	●	●		●	●		●	●
取締役 上席執行役員 泉谷 寛 (51)	●				●		●	
取締役 上席執行役員 村田 崇基 (47)	●	●			●	●	●	
社外取締役 安田 結子 (63) 社外 独立	●		●	●			●	
社外取締役 西島 剛志 (67) 社外 独立	●			●	● ソリューション ビジネス	●	●	
社外取締役 伊奈 博之 (66) 社外 独立	●				● モビリティ	●	●	
取締役 (監査等委員・常勤) 小澤 芳郎 (63)		●	●	●	●		●	
社外取締役(監査等委員) 山本 高穂 (72) 社外 独立	●	●			●		●	
社外取締役(監査等委員) 宗像 直子 (63) 社外 独立				●		●	●	●
社外取締役(監査等委員) 榎本 成一 (60) 社外 独立		●		●			●	

＜当社取締役として備えるべき主なスキル・経験・知識、及びそれらの定義と選定理由＞

経営環境を問わず上場企業として取締役求められるスキル

企業事業 経営	中長期的な視点に立って企業または事業体の戦略を構築し、経営陣としての組織運営を行った経験。 【選定理由】ムラタが企業として持続的に企業価値を向上するための経営戦略を立案・構築・監督するため。
財務会計 資本政策	企業事業経営における会計・税務・財務・資本政策・IR活動に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが上場企業として、資本市場からの要請をふまえながら、経営戦略と連動した会計・税務・財務戦略や資本政策、IR活動を立案・遂行・監督するため。
人事労務 人材開発	人的資本経営に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが重要な経営資本の一つとして位置付けている人的資本や、大切にしている価値観の一つである Employee Satisfactionを維持・強化し、監督するため。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	企業統治の仕組み・リスク管理/モニタリング方法・企業倫理に関する知識または経験。 【選定理由】ムラタが社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を行い、サステナビリティを実現するにあたっての基盤となるガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの戦略を立案・構築・監督するため。
業界の知見 市場戦略	ムラタが属するエレクトロニクス産業や特に注力していきたい産業に関する知識または、これら産業の市場戦略の把握・構築・遂行・監督などに従事した経験。 【選定理由】俯瞰的観点からムラタの経営戦略や市場戦略を立案・遂行・監督するための前提となるため。

ムラタの業態・経営環境・方針に鑑み求めるスキル

技術 研究開発	技術・研究開発や知的・技術資本経営に関する知識または経験。 【選定理由】Innovator in Electronicsとしてムラタが将来にわたって独自の製品を供給し続けるべく、知的・技術資本を充実させ、活用する戦略の立案・遂行・監督を行うため。
国際性 グローバル経験	海外での業務経験または海外の事業環境や文化に関する知識。 【選定理由】海外売上高比率90%超、関係会社数も国内より海外が多いムラタが、Global No. 1 部品メーカーを目指すにあたって、グローバルな視点で戦略の立案・遂行・監督を行うため。
産業通商 戦略	各国の産業通商戦略に関する知識または経験（かかる経験により得られた、今後のかかる戦略面での最新動向を把握するネットワークを含む）。 【選定理由】クロスボーダー取引が多く、各国の産業政策が濃く反映される通信・モビリティ・環境・ウェルネスの分野を事業機会として捉えているムラタが、地政学的リスクが高まっている中で、機動的かつ効果的に自社の戦略の立案・遂行・監督を行うため。

■ 取締役会の構成及び取締役候補者の指名に関する方針

1. 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、能力のバランス及び多様性を確保することを基本方針としております。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以下のとおりとしております。

- ・ 社外取締役の割合：50%以上とする。
- ・ 女性取締役の割合：2030年に30%以上を目指すこととする。

2. 取締役候補者の選任基準

当社の事業内容、規模、経営環境等を考慮の上、経営執行に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を経営陣幹部として登用し、取締役会の機能（経営の基本方針・重要な業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督）の発揮に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を、前項の取締役会の構成の考え方にに基づき、選任しております。

[社外取締役の選任基準]

前述に加えて、東京証券取引所及び当社が定める独立性判断基準を満たすこととしております。また、当社が定める選任基準によって、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保でき、取締役会への出席が75%以上見込めることも考慮しております。

[監査等委員である取締役の選任基準]

前述に加えて、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性及び透明性の向上に貢献できる資質を有し、経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有することとしております。また、監査等委員である取締役候補者の過半数は社外取締役を指名しております。

3. 取締役候補者指名手続

当社は、取締役候補者の指名につき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おります。同委員会では、以下の議題について審議し、取締役会に答申しております。

- ・ 取締役候補者の選任基準
- ・ 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

なお、取締役候補者の指名の審議においては、スキルマトリックスを用いております。そのスキル項目は、取締役がその役割を特に発揮すべき分野やその前提となる知識・経験・視座を示すものとし、当社の戦略や状況に照らして定期的に見直しております。

【社外取締役の独立性判断基準】

当社は、取締役会の業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督機能を強化し、また監査体制の独立性及び中立性を一層高めるため、次の独立性判断基準を定めております。

社外取締役の独立性判断基準の要旨

次の各号のいずれにも該当しないこと。

- (1) 当社及び当社の過去3年以内における子会社の、業務執行者であった期間が過去10年間ににおいてあること。
- (2) 当社の現在の主要株主であること、または過去3年間ににおいてその業務執行者であった期間があること。
※「主要株主」とは、当社の議決権所有割合10%以上を保有する株主をいう。
- (3) 当社グループの過去3年以内における重要な取引先の業務執行者であった期間が過去3年間ににおいてあること。
※「重要な取引先」とは、当社又は取引先の年間連結売上収益の2%以上の取引があったものをいう。
※「当社グループ」とは、当社及び当社の現在の子会社をいう。以下同じ。
- (4) 当社グループから過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付または助成を受けていた組織（例、公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等）の業務執行者であった期間が過去3年間ににおいてあること。
- (5) 当社グループから、取締役または監査役（常勤・非常勤を問わない）、執行役員を過去3年以内に受け入れていた会社またはその子会社の、業務執行者であった期間が過去3年間ににおいてあること。
- (6) 当社グループの重要なコンサルタント等であった期間が過去3年間ににおいてあること。
※「重要なコンサルタント等」とは、当社グループから役員報酬以外に、個人の場合は年間1,000万円を超える、団体に所属する者である場合は当該団体の総収入の2%を超える金銭その他の財産を得ている、コンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門家をいう。
- (7) 当社の監査法人の業務執行者であった期間が過去3年間ににおいてあること。
- (8) 次に掲げる者のいずれかの近親者であること。
 - ① 本項(1)号に該当する者で、役員または部長相当職以上の従業員に該当する者。
 - ② 本項(3)号に該当する者で、役員または部長相当職以上の従業員に該当する者。
 - ③ 本項(6)号に該当する者。※「近親者」とは、配偶者または二親等以内の親族をいう。
- (9) 当社の社外取締役としての通算の在任期間が10年を超えること。
- (10) 当社の一般株主全体との間で上記(1)から(9)までで考慮されている事由以外の事情で、恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれがあること。

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度の導入に関する報酬額等及び内容の決定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という。）の報酬につきましては、月例報酬、賞与、株式報酬である譲渡制限付株式報酬の3種類から構成されており、これらの取締役報酬の上限金額等についてはそれぞれ以下のとおり、ご承認をいただいております。

(1) 報酬額（株式報酬を除く）

2016年6月29日開催の第80回定時株主総会において、年額700百万円以内（執行役員を兼務する取締役の使用人分給与及び賞与相当額は含まない。）とご承認をいただいております。

(2) 株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の報酬限度額は、年額300百万円以内、株式数の上限は年60,000株（監査等委員である取締役及び社外取締役は付与対象外）とご承認をいただいております。また、2021年6月29日開催の第85回定時株主総会において、譲渡制限期間を本株式の払込期日より対象取締役が当社の取締役、執行役員のいずれの地位からも退任または退職する時点の直後の時点までの期間とすることについてもご承認をいただいております。

今般、当社は、報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、持続的な企業価値向上に資するステークホルダーとの価値共創に向け、社是の実践を通じた“Innovator in Electronics”の体現を支える役員報酬制度へと改定することといたしました。

その一環として、対象取締役に対して、連続する3事業年度を通じた中期の企業価値向上に対するインセンティブを目的として、業績評価指標の目標達成状況等に応じて支給率を変動させる事後交付型の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度（以下、「本制度」）を導入することにつき、ご承認をお願いするものであります。

本制度の概要

本制度は、連続する３事業年度を通じた中期の企業価値向上に対するインセンティブとすることを目的として、当社普通株式（以下、「当社株式」という。）の交付及びその交付に伴い生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度です。

当社株式の交付は、原則として業績評価期間終了後に、対象取締役に対して金銭報酬債権を支給することとし、当社による株式の発行または自己株式の処分に際して、その金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、当社株式を交付することになります。

本制度の対象となる初回の付与対象期間は2025年３月期に係る定時株主総会の日から2026年３月期に係る定時株主総会の日の前日までの１年間、また、初回の業績評価期間は2026年３月31日に終了する事業年度から2028年３月31日に終了する事業年度までの３事業年度です。翌年以降も、本議案で承認を受けた範囲内で、定時株主総会の日を基準とした１年間を付与対象期間とし、連続する３事業年度を業績評価期間とする本制度の実施を予定しています。

(1) 交付する当社株式の数及び支給する金銭の額の算定方法

本制度では、報酬諮問委員会の審議・答申に基づく取締役会決議により、各対象取締役の役位に応じて在任年度ごとに付与されるユニット（以下、「基準株式ユニット」という。）の数（１ユニット＝当社株式１株）に、業績評価指標の目標達成状況等に応じた支給率（０％から200％の範囲で変動）を乗じて、各対象取締役に交付する当社株式の数及び支給する金銭の額を決定します。

なお、各対象取締役に割り当てる当社株式の基準株式ユニット数に、業績評価期間終了後に決定した支給率を乗じたユニット（以下、「確定株式ユニット」という。）数のうち、原則として50％については、当社株式を交付するための金銭報酬債権を、残りは当社株式の交付に伴い生じる納税資金に充当することを目的とした金銭で支給します。

当該金銭報酬債権と当該金銭の総額は、確定株式ユニット数に、業績評価期間終了後における本制度に基づく当社株式の割当に関する株式発行または自己株式の処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所（プライム市場）における当社株式の終値（当該日に終値が公表されない場合には終値の取得できる直近の日まで遡って算定します。以下、「交付時株価」という。）を乗じた金額とします。

確定株式ユニット数の合計は年200,000株以内（注１）、対象取締役に交付する当社株式の数（以下、「交付上限株式数」）の合計は年100,000株以内（注１）、対象取締役に支給する１年当たりの金

金銭報酬債権及び納税目的金銭の総額の上限は確定株式ユニット数の合計の上限である年200,000株に交付時株価を乗じた額とします。

なお、この交付上限株式数の合計が発行済株式総数に占める割合は実質的には1事業年度当たり0.0051%未満と希釈化率は軽微であります。

計算式は以下のとおりです。

(A) 各対象取締役に交付する当社株式の数

基準株式ユニット数（注2）×支給率×50%

(B) 各対象取締役に支給する納税目的金銭の額

{（基準株式ユニット数×支給率－上記(A)の当社株式の数）} ×交付時株価

(C) 各対象取締役に支給する金銭報酬債権の額

上記(A)の当社株式の数×交付時株価

注1 確定株式ユニット数の合計及び交付上限株式数は、本議案が承認可決した日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合その他当社株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。

注2 各対象取締役の役位に応じて、報酬諮問委員会にて審議の上、毎年決定します。

(2) 退任等の場合の取り扱い

業績評価期間中に任期満了等の正当な事由で退任した対象取締役に対しては、当社の取締役または執行役員その他当社取締役会で定めるいずれかの地位の在任期間等に応じて合理的に算定された当社株式及び金銭を退任時に交付及び支給するものとします。

また、業績評価期間中に対象取締役が死亡により退任した場合、金銭報酬債権について現物出資させることなく、当該対象取締役の承継者となる相続人に対して、当該対象取締役について合理的に算定される金銭報酬債権及び金銭の総額を基準に、当該対象取締役の在任期間等を勘案して合理的に算定される額の金銭を支給します。なお、当該相続人に対しては、当社株式の交付は行わないものとします。

任期満了、死亡その他正当な理由があると取締役会が判断する場合を除き、当社は、付与済の基準株式ユニットのすべてを没収します。

(3) 組織再編等における取り扱い

業績評価期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、金銭報酬債権について現物出資させることなく、当該対象取締役について合理的に算定される金銭報酬債権及び金銭の総額を基準に当該組織再編等の効力発生日までの期間等を勘案して合理的に算定される額の金銭を支給することができるものとします。

(4) 本制度における当社株式の交付及び金銭の支給の条件

- ① 付与対象期間の開始日において当社の取締役または執行役員その他当社取締役会で定めるいずれかの地位にあったこと
- ② 当社取締役会にて定める一定の非違行為その他当社取締役会が付与されたユニットの没収を相当と定める事由がなかったこと
- ③ その他業績連動型株式報酬としての趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

なお、本制度は、対象取締役に非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、支給・交付の前後を問わず、変動報酬の全部または一部を没収するまたは返還を請求することができるものとしています（マルス・フローバック条項の設定）。

本議案は、報酬等のうち額が確定していないものについて、その具体的な算定方法を決議する議案として付議するものであり、その枠内での各対象取締役への具体的な支給時期及び配分等については、取締役の個人別の報酬等の内容決定に関して取締役会から委任を受けた報酬諮問委員会において審議・答申のうえ、決定します。

なお、本総会の第2号議案「監査等委員でない取締役8名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本議案の対象となる対象取締役は5名となります。本議案の内容は、メンバーの過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会から適切である旨の答申を受けており、改定後の役員報酬制度の基本方針に沿って取締役の個人別の報酬等の内容を定めるために必要かつ相当な内容であると判断しております。改定後の報酬プログラムについては、後記の「参考資料」をご参照ください。

また、本議案に関する監査等委員会からの意見につきましては、後記の「監査等委員会の意見」をご参照ください。

ご参考

本議案が原案どおり承認可決された場合、取締役に加えて執行役員にも同様の業績連動型株式報酬制度を導入する予定です。

参考資料

■改定後の報酬プログラム

(1) 役員報酬制度の基本方針

持続的な企業価値向上に資するステークホルダーとの価値共創に向け、社是の実践を通じた”Innovator in Electronics”の体現を支える役員報酬制度とすべく、以下の役員報酬制度の基本方針を定める。

- ・役員報酬制度は、株主、従業員、顧客、社会、コミュニティ等のステークホルダーと価値観の共有を図るものであること
- ・短期インセンティブ報酬は、当社の役員及び従業員が一体となり、イノベーションの創出を通じた持続的な会社の発展に向けて自律的に協力、連携していく企業文化を維持し、深めていくものであること
- ・中長期インセンティブ報酬は、中長期的な経済価値、社会価値の創造に向け、役員の士気や意欲を高めるものであること
- ・役員報酬制度の体系や報酬額等の妥当性を、中長期的な価値創造の観点から、独立性の高い報酬諮問委員会が主体的に検証する体制を有していること

(2) 監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く）の報酬（業務執行取締役）

基本報酬（固定報酬）及び変動報酬で構成する。変動報酬は、賞与、業績連動型株式報酬（P S U）、譲渡制限付株式報酬（R S）から構成する。

報酬水準及び構成比率は、外部報酬コンサルティング会社（WTW（ウイリス・タワーズワトソン））が運営する「経営者報酬データベース」に基づき、当社と業種または規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、役員報酬制度の基本方針との整合性を検証のうえ、決定する。

なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、概ね図表3のとおりとする。その他の社内の監査等委員でない取締役の構成比率は、役位ごとの職責等に応じ、役位上位者の変動報酬の割合が高くなるよう設定する。

図表 1：業務執行取締役の報酬体系及び変動報酬の仕組みの概要

報酬等の種類			概要及び業績連動報酬に係る指標の選定理由
固定	基本報酬		・ 代表権や役位等に応じて決定する。 ・ 毎月支給する。
変動	短期	賞与	・ 各事業年度における経済価値の創造に対するインセンティブとすることを目的とした金銭報酬。 ・ 業績評価指標は、当社が重視している適正な利益率を伴った売上収益の成長に資する指標であり、かつ従業員賞与の算定指標と同等の連結営業利益額とする。 ・ 支給額は、下記の通り、業績評価指標の業績値に予め定めた役位別乗数を乗じて算出する。ただし、役位別に定める基準額の2倍を上限支給額とする $\boxed{\text{賞与支給額}} = \boxed{\text{連結営業利益額}} \times \boxed{\text{役位別乗数}}$ ・ 原則として事業年度終了後の6月に支給する。
	中期	業績連動型株式報酬 (P S U ^{注1})	・ 連続する3事業年度を通じた中期の企業価値向上に対するインセンティブとすることを目的とする株式報酬。 ・ 業績評価指標及びその選定理由等は図表2の通り。 ・ 在任年度ごとに、役位別に予め定めた基準額に相当する数の基準株式ユニット（1ユニット＝当社株式1株）を付与し、その付与から3年経過後に業績評価指標の目標達成状況等に応じた支給率（0%～200%で変動）を乗じて確定株式ユニット数を決定し、当該確定株式ユニット数の50%を株式にて交付、残りを納税費用に充当することを目的とした金銭を支給する。 $\boxed{\text{株式交付数}} = \boxed{\text{基準株式ユニット}} \times \boxed{\text{支給率}} \times \boxed{50\%}$ $\boxed{\text{金銭支給額}} = (\boxed{\text{基準株式ユニット}} \times \boxed{\text{支給率}} - \boxed{\text{株式交付数}}) \times \boxed{\text{株式交付時株価}}$ ・ 基準株式ユニットは、原則として7月に付与する。
	長期	譲渡制限付株式報酬 (R S ^{注2})	・ 取締役と株主との長期に亘る価値共有及び企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高めることを目的とした株式報酬。 ・ 付与したR Sは、取締役、執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは定年等により退任または退職する際に譲渡制限を解除する。 ・ R Sの付与価値は、役位ごとの基準額に応じて決定する。 ・ 原則として7月に付与する。

(注) 1. P S UはPerformance Share Unitの略称

2. R SはRestricted Stockの略称

図表 2：P S U の業績評価指標の選定理由と評価ウエイト及び支給率等

業績評価指標	選定理由	評価ウエイト	支給率の変動幅	個別評価期間
平均 R O I C（税引後）	資本効率に重きを置いた 経済価値の創造	50%	0%～200%	3 年
相対 T S R	企業価値の持続的向上	30%	0%～200%	3 年
サステナビリティ指標	社会価値の創造	20%	0%～200%	1 年

（注）サステナビリティ指標は、当社の中期方針2027に掲げる社会価値目標の達成に向けた毎期の施策を評価する観点から、個別評価期間は1年（業績評価期間の初年度）と設定する。そのため、単年度評価となるが、当社株式の交付は業績評価期間である連続する3事業年度の終了後となる。

図表 3：代表取締役社長の報酬構成比率

報酬構成比率	固定報酬	変動報酬		
		<-----業績連動----->		
	基本報酬 28%程度	【短期】 賞与 25%程度	【中期】 業績連動型 株式報酬 (P S U) 33%程度	【長期】 譲渡制限付 株式報酬 (R S) 14%程度
支給形式	金銭		株式 + 金銭	株式

（注） 1．当報酬構成比率は、賞与及び株式報酬を基準額とした場合の比率。
2．業績連動型株式報酬のうち50%については、納税資金に充当することを目的として金銭で支給する。

社外取締役の報酬

業務執行から独立した立場である社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、その役割を鑑み、基本報酬のみとする。その水準は、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果等を参考に決定する。ただし、議長または任意の委員会の委員等、各取締役の責務に応じて議長手当や委員会手当等を加算支給する。

(3) 監査等委員である取締役（監査等委員である社外取締役を含む）の個人別の報酬等の内容

監査等委員である取締役（社外取締役も含む）に対する報酬は、その役割を鑑み、基本報酬のみとしており、会社法第361条第3項の定めに従い、監査等委員である取締役の協議により個別の報酬等を決定する。

(4) 株式保有ガイドライン

当社は、ステークホルダーとの価値共有強化の観点から、業務執行取締役に對して、当社株式を以下に定める目標のとおり保有することを推奨する。

代表取締役社長：当該役位就任後5年以内に、固定報酬の3.0倍に相当する株式を保有することを目標とし、基準到達以降は最低限、基準以上の継続保有を義務付ける

その他の業務執行取締役：当該役位就任後5年以内に、固定報酬の1.5倍に相当する株式を保有することを目標とし、基準到達以降は最低限、基準以上の継続保有を義務付ける

(5) 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

取締役の報酬制度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、支給・交付の前後を問わず、変動報酬の全部または一部を没収するまたは返還させるマルス・クローバック条項を設ける。本条項の適用対象となる報酬は2022年6月開催の第86回定時株主総会後、支給前の賞与及び譲渡制限解除前の株式報酬としていたが、2025年6月開催の第89回定時株主総会後は、2025年度以降に支給・交付される変動報酬とし、対象期間は当該事由が発生した日が属する事業年度及びその前の3事業年度とする。

■ 監査等委員会の意見

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の選任及び報酬について、任意の指名・報酬の名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、議論の内容を確認しております。

取締役の選任については、当社の定める「取締役会の構成及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及び業績、取締役会での発言、またはこれまでの経歴等を評価したうえで決定されております。取締役の報酬については、当社の「役員報酬制度の基本方針」に基づき、報酬の水準、体系並びに具体的な報酬額の算定方法等が議論され、決定されております。

この結果、監査等委員会としては、当社の取締役の選任、報酬の決定手続きはいずれも適正であり、その内容は妥当と判断いたします。

以 上

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 主要な事業内容

当社グループは、主にセラミックスを素材としてコンポーネント（コンデンサ、インダクタ、EM I 除去フィルタなど）、デバイス・モジュール（高周波モジュール、表面波フィルタ、リチウムイオン二次電池、センサなど）及びその他（ヘルスケア機器、ソリューションビジネスなど）の電子部品並びにその関連製品を製造販売している電子部品メーカーで、無機・有機化学材料からセラミックス、電子部品に至るまで垂直統合型の技術開発と一貫生産を行っております。独自に開発、蓄積している材料開発、プロセス開発、商品設計、生産技術、それらをサポートするソフトウェアや分析・評価などの技術基盤で独創的な製品を創出し、スマートフォン、PC、ウェアラブルなどのエッジデバイス、データセンタ、サーバー、基地局、基幹系ネットワーク機器などのITインフラ、モビリティ、AV機器、家庭用電気機器等のさまざまな電子機器向けに販売しております。

(2) 事業の経過及びその成果

①事業概況

当期の世界の経済情勢は、中東情勢の緊迫化や米国の政策動向等、先行き不透明な状況が続くものの、緩やかな回復基調で推移しました。米国では、底堅い雇用・所得環境を背景とした個人消費に支えられ景気は堅調に推移しました。欧州では、ドイツを中心に製造業の低迷が続いているものの、インフレ率の低下や所得環境の改善による消費者マインドの回復もあり、底堅く推移しました。中国では、不動産市況の落ち込みの継続や輸出の弱さが景気の下押し要因となり、景気の回復は力強さを欠いていますが、景気刺激策や春節の影響もあり内需を中心に持ち直しの動きがみられました。

当社グループが属するエレクトロニクス市場の部品需要は、AIサーバー等のITインフラ投資の拡大を背景にコンピュータ向けで増加しました。

そのような中、当期の売上収益は、表面波フィルタやコネクティビティモジュールがスマートフォン向けで減少しました。一方で、コンデンサがコンピュータやモビリティ向けで、樹脂多層基板やインダクタがスマートフォン向けで増加しました。その結果、為替変動（前年同期比7円95銭の円安）の影響もあり、前年同期比6.3%増の1,743,352百万円となりました。

利益につきましては、製品価格の値下がりや固定費の増加といった減益要因はありましたが、操業度の回復やコストダウンなどの増益要因により、営業利益は前年同期比29.8%増の279,702百万円、税引前当期利益は同27.2%増の304,404百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同29.3%増の233,818百万円となりました。

当期のROIC（Return On Invested Capital）（税引前）は、営業利益が大きく増加したことに加え、棚卸資産などの投下資本が減少したことにより前年同期比3.0ポイント増の13.0%となりました。

決算のポイント

売上収益 17,434億円 前期比 6.3%増

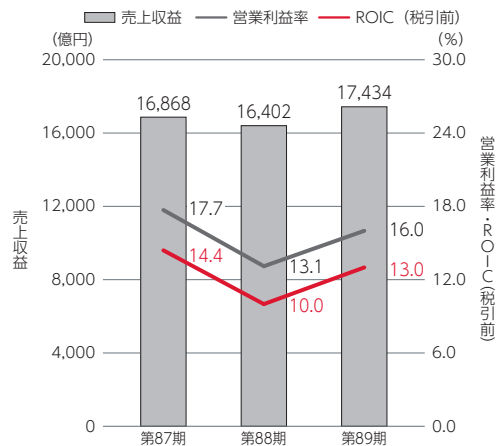
営業利益 2,797億円 前期比 29.8%増

税引前当期利益 3,044億円 前期比 27.2%増

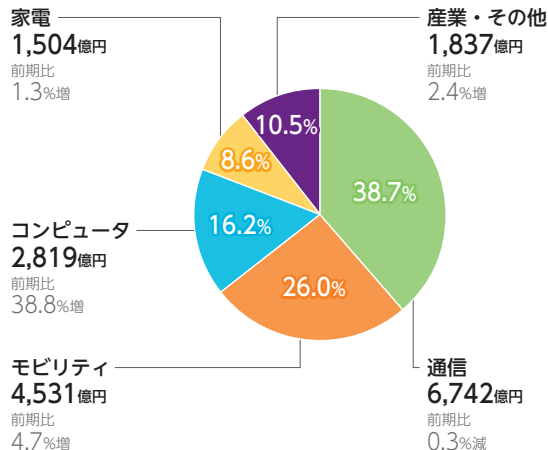
親会社の所有者に
帰属する当期利益 2,338億円 前期比 29.3%増

ROIC（税引前） 13.0% 前期比 3.0ポイント増

業績推移

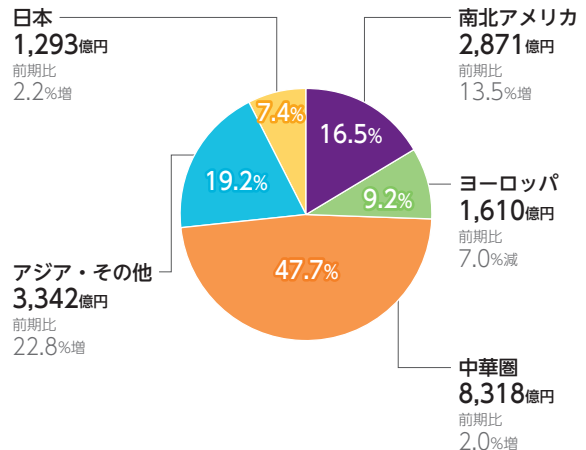


用途別売上高（当社推計値に基づいております）



地域別売上高

（※当社及び連結子会社の国又は地域における売上収益であり、顧客の所在地別に基づき分類しております。）



②事業別セグメントの売上収益概況

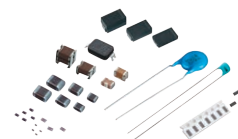
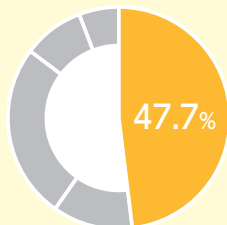
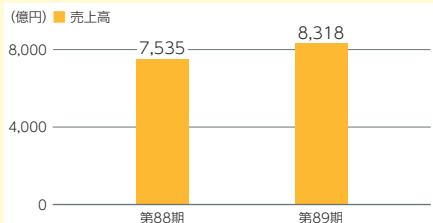
コンデンサ

積層セラミックコンデンサなど

受注高 8,327億円

売上高 8,318億円

前期比 783億円増 (10.4%増) 



当期は、積層セラミックコンデンサがコンピュータやモビリティ向けで増加しました。

その結果、コンデンサの売上収益は前年同期に比べ10.4%増の831,845百万円となりました。

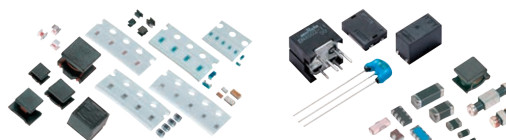
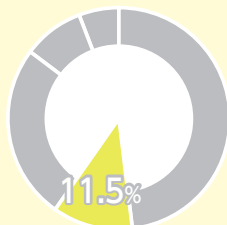
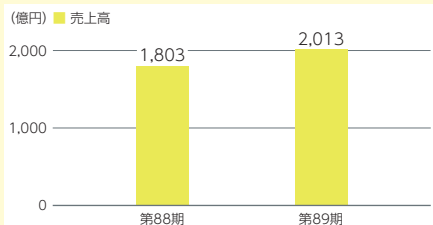
インダクタ・EMIフィルタ

インダクタ、EMI除去フィルタ

受注高 2,030億円

売上高 2,013億円

前期比 210億円増 (11.7%増) 



当期は、インダクタがスマートフォン、コンピュータ、モビリティ向けで、EMI除去フィルタがモビリティ向けで増加しました。

その結果、インダクタ・EMIフィルタの売上収益は前年同期に比べ11.7%増の201,273百万円となりました。

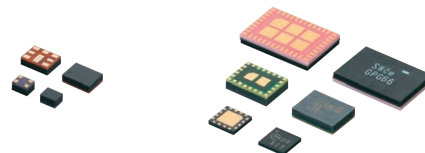
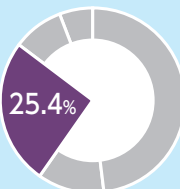
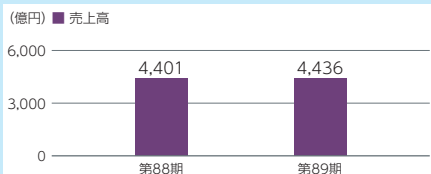
高周波・通信

高周波モジュール、樹脂多層基板、コネクティブティモジュール、表面波フィルタなど

受注高 4,333億円

売上高 4,436億円

前期比 35億円増 (0.8%増) 



当期は、表面波フィルタやコネクティブティモジュールがスマートフォン向けで減少しましたが、樹脂多層基板がスマートフォン向けで、高周波モジュールがP C向けで増加しました。

その結果、高周波・通信の売上収益は前年同期に比べ0.8%増の443,602百万円となりました。

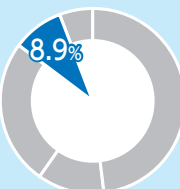
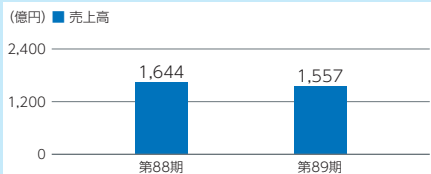
エナジー・パワー

リチウムイオン二次電池、電源モジュール

受注高 1,430億円

売上高 1,557億円

前期比 87億円減 (5.3%減) 



当期は、電源モジュールが産業機器向けで減少しました。また、リチウムイオン二次電池がサーバー向けで増加しましたが、ゲーム機やパワーツール向けで減少しました。

その結果、エナジー・パワーの売上収益は前年同期に比べ5.3%減の155,741百万円となりました。

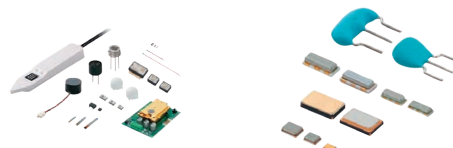
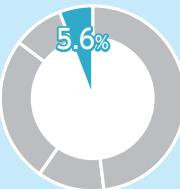
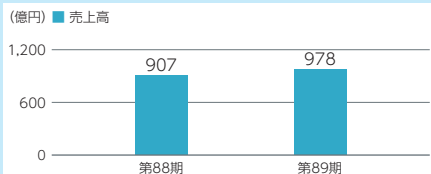
機能デバイス

センサ、タイミングデバイスなど

受注高 958億円

売上高 978億円

前期比 71億円増 (7.9%増) 



当期は、アクチュエータやセンサがコンピュータ向けで増加しました。

その結果、機能デバイスの売上収益は前年同期に比べ7.9%増の97,822百万円となりました。

(3) 対処すべき課題

① 会社の経営の基本方針

当社グループは、「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」ことを中核とした社是にもとづく経営を実践しております。また、エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたいという思いを込めたスローガン「Innovator in Electronics」を全従業員で共有しています。

今後も真のInnovator in Electronicsとして主体的に価値創造をしていくためには、価値提供の軸を「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」へとその範囲を広げていくことが重要であると考えております。当社グループが大切な価値観として掲げる「CS（Customer Satisfaction＝お客様が認めてくださる価値を創造し、提供し続けること）とES（Employee Satisfaction＝仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ、成長し続けること）」を原動力に、「先を読む力」、「ニーズをカタチにする力」、「価値を届ける力」という3つのコア・コンピタンスを相互に結びつけて総合力を発揮し、社会価値と経済価値の好循環を生み出すことにより、豊かな社会の実現に貢献していくことをありたい姿として掲げています。

なお、この実現のためには、多様な人材が組織を超えて連携し合い、イノベーションを創出していくことに加え、ステークホルダーとの共創を積極的に進めていくことがこれまで以上に大切であると考えています。今後さらにステークホルダーの皆様との関係を強固なものにし、社会課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

「当社グループの価値創造プロセス」

当連結会計年度に当社グループは、価値創造の源泉である経営資本の再整理を行うとともに、「CSとESによる総合力」をコンピタンスの中心に据えるなど、価値創造プロセスの見直しを行っております。



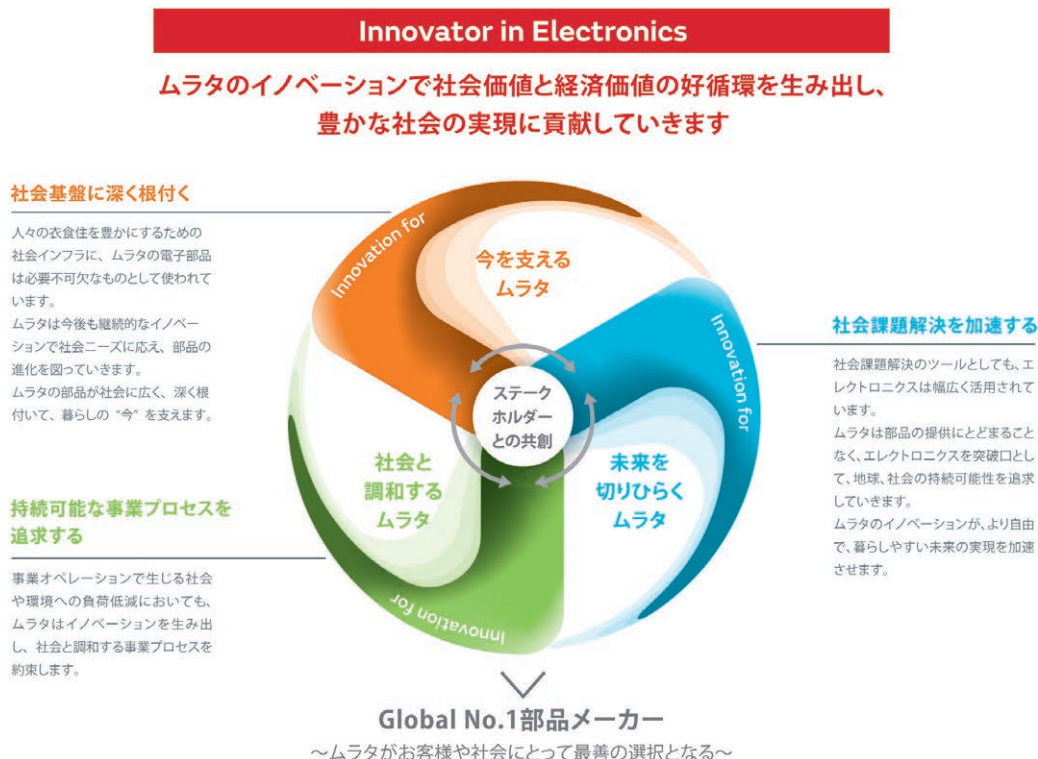
② 中長期的な会社の経営戦略

I Vision2030（長期構想）

当社グループは2021年度に、長期構想「Vision2030」を策定いたしました。

Vision2030では「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く」ことをありたい姿として掲げています。さらに、「基盤事業の深化とビジネスモデルの進化」及び「4つの経営変革の実行」を成長戦略として位置づけています。これらをビジョンとして示すことで2030年までの取り組みに一貫性を持たせ、ありたい姿を実現していくことによりお客様や社会にとって当社グループが「最善の選択」であり続けることが、「GlobalNo.1 部品メーカー」としてめざす姿でもあります。

「Vision2030ありたい姿」

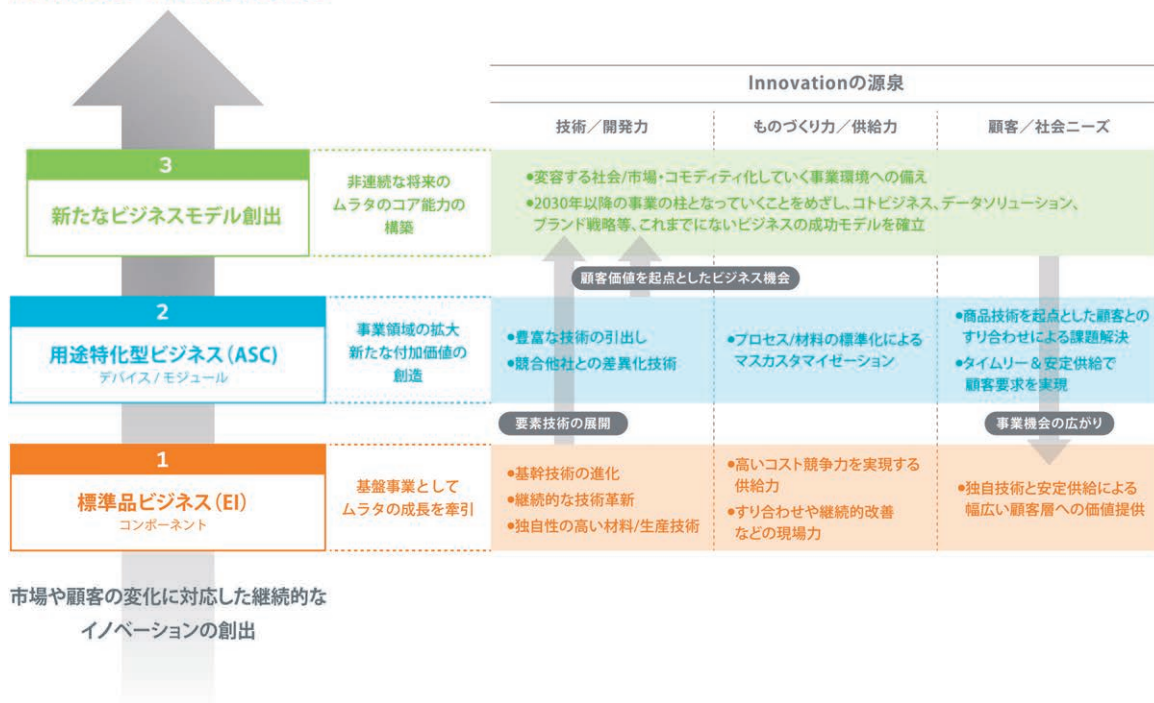


成長戦略① 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

大きな変化を迎えているエレクトロニクス市場において、当社グループが今後もイノベーターとして価値を生み出していくためには、技術や社会変化の潮流を大局的に捉えた経営が求められます。長期視点で将来を見据えて多様なイノベーションを生み出すために、当社グループでは3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、5つの事業領域を重要な事業機会として位置づけ価値を創出してまいります。

「3層ポートフォリオ」

Innovator in Electronics



「5つの事業機会」

当連結会計年度に策定した「中期方針2027」では、事業機会を従来の4つから5つへ変更しております。当社グループの基盤領域である「通信」領域を「エッジデバイス」と「ITインフラ」の2つに捉えなおすことで、AIやクラウドなどの技術革新により創出される事業機会をより具体化いたしました。これら5つの事業機会を捉えることにより、価値を創出していくことを目指してまいります。



成長戦略② 4つの経営変革の実行

・経営変革1「社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営」

当社グループは、社会に対して提供する価値（社会価値）を向上させ、経済価値との好循環を生み出していくことで、ステークホルダーの皆様へ信頼され、選ばれ続ける存在であることを目指しています。これを実現するために、社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）を定めています。

・経営変革2「自律分散型の組織運営の実践」

会社の規模や事業範囲が拡大する中でも、社是が定められた当時と変わらずに社員一人ひとりが日々の仕事において社是を実践し、価値を提供し、成長を続けるために、より自律分散型の組織運営へと変革してまいります。

・経営変革3「仮説思考にもとづく変化対応型経営」

激化する環境変化の中でも、受け身でなく、将来起こり得ることについて仮説を立てて備え、柔軟に軌道修正を行うことができる変化対応型の事業経営を実践していきます。各機能、各組織が将来の変化に対する情報収集、議論、アクション、モニタリングを継続的に実行することで、変化対応力を強化してまいります。

・経営変革4「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」

当社グループではデジタルトランスフォーメーション（DX）を「ムラタ内外の人・組織（業務）を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを短く、早く、かつ見える化を進めることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上をドライブし続けるもの」と定義しています。全社DXの戦略推進組織と実行組織がともに強化領域と基盤領域のあるべき姿の実現に向け、全体的なデジタル推進を加速してまいります。

Ⅱ 中期方針2027

中期方針2024の振り返り

当社グループは2021年度に、Vision2030のありたい姿に向かっていくための第1フェーズとして「中期方針2024」（2023年3月期～2025年3月期）を策定しました。

①経済価値目標の達成状況

中期方針2024の経済価値目標については、売上収益・営業利益率・ＲＯＩＣ（税引前）のいずれも未達となりました。

	中期方針2024 目標	2025年3月期 実績	目標比
売上収益	2,000,000百万円	1,743,352百万円	△256,648百万円
営業利益率	20%以上	16.0%	△4.0%
ＲＯＩＣ（税引前）（注）	20%以上	13.0%	△7.0%

（注）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）

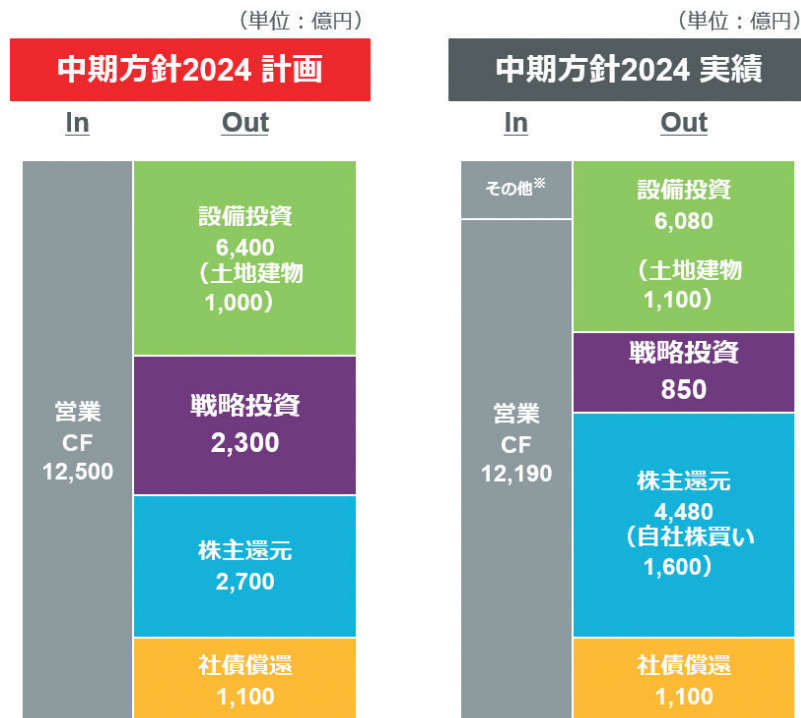
売上収益については、ＡＩサーバー向け需要の盛り上がりやモビリティ市場における電動化の加速や円安の進行などはありませんでしたが、スマートフォンやＰＣなどの民生市場において、コロナ禍で生じた需要増の反動減による在庫調整が長期化し部品需要が想定よりも大きく下振れしたこと、２層目事業におけるモジュールのシェア拡大が遅れたことなどにより、当社グループの想定を下回りました。営業利益率については、部品需要減に対してコストダウンや生産性向上の取り組みを進めましたが、工場操業度の低下や低収益事業の改善遅れなどにより目標に届きませんでした。ＲＯＩＣ（税引前）について、上述の通り営業利益率が低下するなかで、エレクトロニクス領域の拡大に備えた先行投資を継続したことにより、目標を下回る結果となりました。

② キャピタル・アロケーションの実績

中期方針2024では、キャピタル・アロケーションを明確化し、長期視点での環境投資や技術獲得、リスク対策、ITインフラ強化などを戦略投資と位置付け、新たに「戦略投資枠」を設定しております。

戦略投資の進捗は、最近3連結会計年度の実行済および実行決裁済案件の累計が850億円となりました。また、株主還元については、最近3連結会計年度の配当金の支払いおよび自己株式の取得の累計が4,480億円となりました。さらに社債償還については、最近3連結会計年度に1,100億円の償還を実行しました。

今後も主力事業であるコンポーネント、デバイス・モジュールへ投資を継続し、着実なキャッシュ創出を目指していくとともに、事業環境に応じた追加的な株主還元を機動的に実施することでステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。



※ 2021年度末時点の手元余剰資金および当該期間中に経費処理したものなどが含まれる。

③中期経営課題への取り組み

中期方針2024では、中期構想2021において顕在化した課題を解決していくとともに、長期視点で環境変化を捉え、バックキャストをして今から必要な備えを着実に進めていくために、「経営変革の推進」、「ポートフォリオ経営の実践（高度化）」、「筋肉質な経営基盤の形成」、「2030年への備え」の4つの中期経営課題に対する取り組みを進めてまいりました。

・経営変革の推進

当社グループでは「Vision2030（長期構想）」の成長戦略として、「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」の4つの経営変革を掲げております。

中期方針2024の期間では、社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）に対する各種取り組みを推進するとともに、社会価値と経済価値の好循環を促進するための新たな経営管理制度の仕組みとして、サステナビリティ投資促進制度とインターナルカーボンプライシング（ICP）制度を導入いたしました。加えて、環境課題を解決する事業として、統合型再エネ制御ソリューション「efinnos」、当社製品と協業パートナーであるMutron社製AI省エネ制御を組み合わせた省エネルギーシステムの社内外への展開を推進しております。また、自律分散型組織を担保する仕組みとして、事業計画の管理プロセスに仮説思考アプローチを導入し、予算策定、事業中期計画策定、事業性評価プロセスの見直しを実施いたしました。事業性評価プロセスでは、ROICと市場成長率の2軸において一定の基準を下回るプロダクトを対象とし、改善計画を策定して定期的なモニタリングを実行してまいりました。その他にも、次世代デジタルプラットフォームおよびインフラ基盤の構築に向けた課題整理、構想・計画策定、PoC（Proof of Concept）実施に加えて、社内の意識醸成やDX人材の獲得・育成を推進いたしました。Vision2030実現に向けて、経営変革の取り組みを今後も推進してまいります。

・ポートフォリオ経営の実践（高度化）

「Vision2030（長期構想）」の成長戦略として掲げた「基盤事業の深化とビジネスモデルの進化」を実現するために、前掲の「3層ポートフォリオ」を用いたポートフォリオ経営の高度化を進めております。

1層目は、需要の成長に追従した供給力、技術的な限界を破って実現するカuttingエッジの技術力、事業効率の向上の3つをもって業界トップの位置づけを確実にするための取り組みを推進してまいりました。積層セラミックコンデンサやインダクタの中長期的な需要拡大への備えとして、中国、タイ、ベトナムでの新生産棟建設、合併会社「MFマテリアル株式会社」の設立を進めたほか、将来的なインドでの生産活動への準備としてインドの工業団地内での工場賃借の契約を開始しております。また、カuttingエッジ技術の追求により、電子機器のさらなる小型化・高機能化に貢献す

る世界最小016008Mサイズ（0.16mm×0.08mm）の積層セラミックコンデンサを世界で初めて開発したほか、同サイズの世界最小クラスのチップインダクタの開発にも着手しております。

2層目は、差異化技術の強化を進めることで市場シェアの獲得に努めるとともに、事業の選択と集中などポートフォリオの見直しを行うことで財務体質の改善に努めてまいりました。高周波・通信では、2022年3月期に当社による買収が完了したResonant社のXBAR技術の開発を推進し、翌連結会計年度での出荷開始に向けて準備を進めております。電池事業においては、環境領域での事業機会創出、筋肉質な事業基盤の構築、経営資本の強化と再配分を通して、黒字化に向けた取り組みを推進しております。

3層目は、当社の強みを活かせる領域の探索を進めてまいりました。中期方針2024の期間では、当社グループのハードウェアを活用して、スタートアップや大学などのアイデア実現を目指す「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」を始動し、当連結会計年度には初めて日本国外（ブルガリア）での開催を実現するなど、イノベーションの創出・加速に向けた社外との共創活動も積極的に拡大してまいりました。また、PIECLEXや作業者安全モニタリングシステム、efinnos、無線センシングソリューションの展開など、3層目事業の社会実装事例は着実に増加しており、今後は事業のスケール化に向けて、ステークホルダーと共創をしながら取り組みを加速させてまいります。

・筋肉質な経営基盤の形成

筋肉質な経営基盤の形成を実現するために、人的資本および品質基盤の強化に注力してまいりました。

社会価値指標として掲げる「ES」、「多様性」の向上に向けて、グローバル組織サーベイの実施とその結果に基づくアクションプランを検討・実行したほか、グローバルに他拠点での業務経験ができる機会の積極的な提供に努めてまいりました。さらに、将来の幹部人材育成を目的とした国内外の選抜教育プログラムを整備・実行するとともに、モノづくり現場でのムダ取りやスマート技術・デジタル活用による生産性向上、グローバル生産体制や現場改善を支える人材育成を推進いたしました。また、ビジネスリスクアセスメントの仕組みの導入、3層ポートフォリオ経営を支える品質保証・品質管理体制を強化いたしました。今後も、プロセスの源流から科学的管理を実践することで、すべてのお客様から信頼される品質の追求に努めてまいります。

・2030年への備え

重要経営リスクの評価を進め、必要な備えを確立していくとともに、将来の競争力の源泉となる技術の発掘・育成や、それを支える知的財産戦略の立案・実行に取り組んでまいりました。

具体的には、「備えプロジェクト」、「η（イータ）プロジェクト」の推進など、2030年以降を見据えたバックカスティングを意識した取り組みを強化してきました。「備えプロジェクト」では、「次世代通信／6G」、「環境」、「光／半導体」、「生体エレクトロニクス」の4つのテーマに加

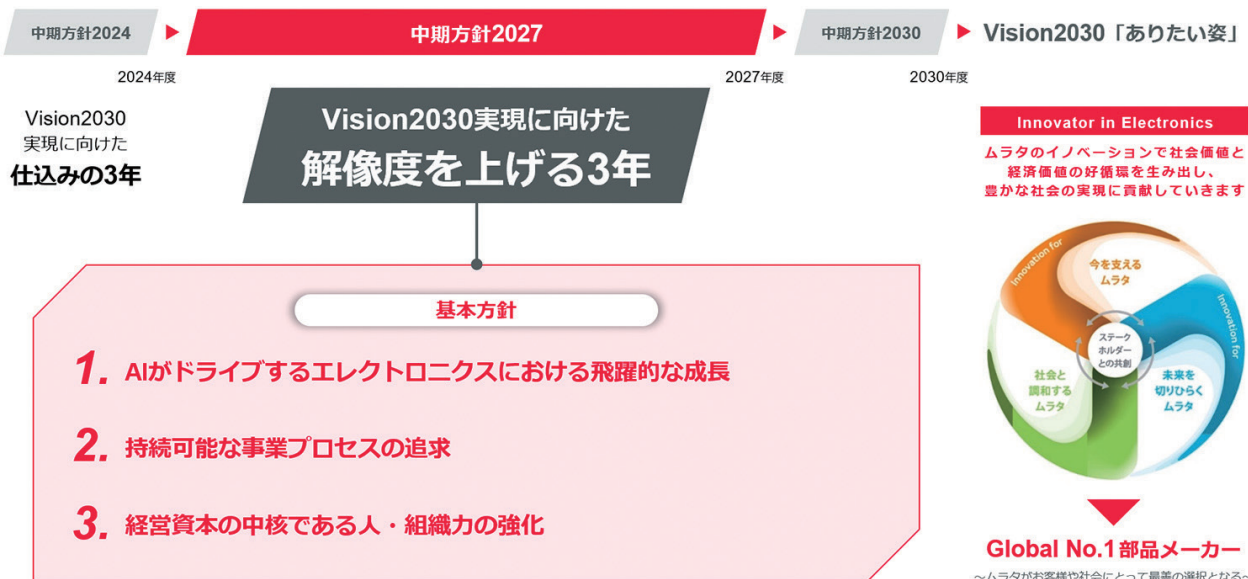
えて、当連結会計年度には新たに「スペース」と「ロボティクス」を追加し、調査探索・研究開発・事業化を推進しております。さらに、多様化する顧客ニーズに応えるための営業・マーケティング力の強化、東京ロジスティクスセンターの開設をはじめとするBCM体制の整備、サプライチェーンの複線化を推進することにより、地政学リスクをはじめとした将来の経営リスクに対するリスクマネジメントを強化してきました。今後も短期視点にとどまらず、中長期の成長を見据えた経営を推進してまいります。

中期方針2027

当社グループは当連結会計年度に、Vision2030のありたい姿に向かっていくための第2フェーズとして「中期方針2027」（2026年3月期～2028年3月期）を策定しました。

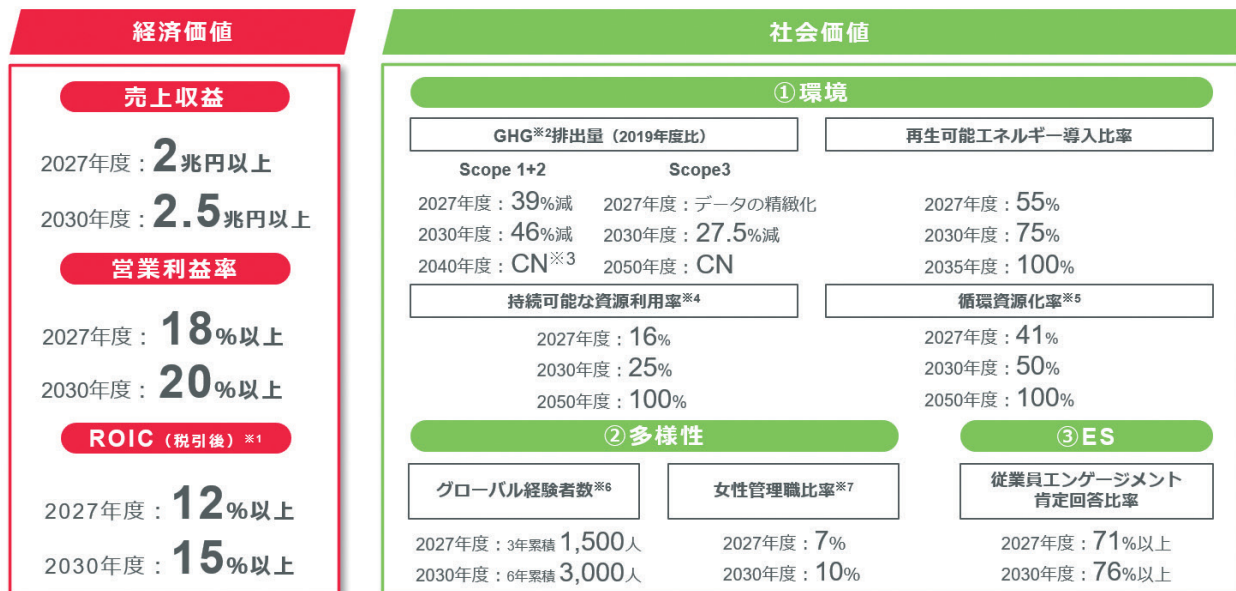
① 中期方針2027の位置づけ

「中期方針2027」は、Vision2030で描いた「ありたい姿」の実現に向けた「解像度を上げる3年」と位置付けています。AIの登場により、当社グループが2030年の世界観として想定する「デジタルツイン」の実現がより加速していくと考えております。2030年の世界観に至る2027年までの3年間でエレクトロニクス産業の大きな変革期となる中で、当社グループが「お客様や社会にとって最善の選択となる」ための取り組みを3つの基本方針として掲げ、解像度を上げて実行してまいります。



② 全社経営目標

中期方針2027における全社経営目標は、以下図の通りです。



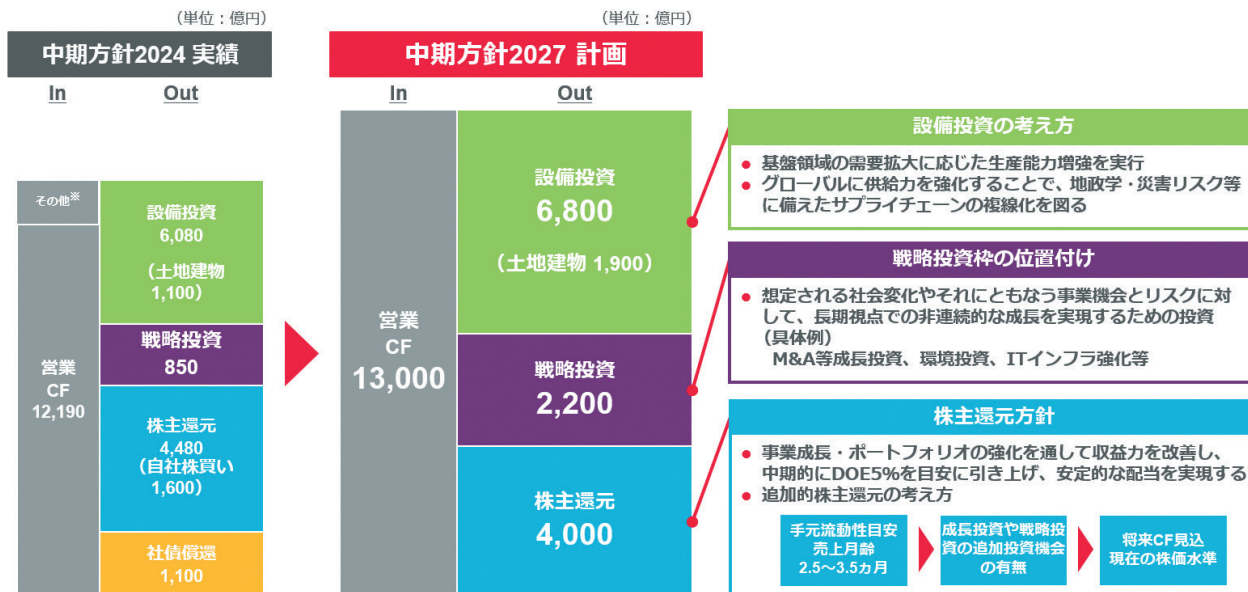
- ※1 当中期方針から、開示するROICを税引前から税引後に変更しています。

$$ROIC（税引後） = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{期首・期末平均投下資本（有形固定資産・使用権資産・のれん・無形資産＋棚卸資産＋営業債権－営業債務）}}$$
 なお、計算で用いる実効税率は、平均実績負担税率を用いております。
- ※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 当社グループの排出物（廃棄物＋有価物）が循環資源化された重量割合
- ※6 2025年以降に、自国以外への異動や研修・リモートアサインメントでグローバルな経験をした国内外社員の累積数
- ※7 村田製作所単体

③ キャピタル・アロケーション方針

中期方針2027に基づき、事業拡大および企業価値最大化を目指したキャピタル・アロケーション方針を以下の通り定めています。

中長期的な稼ぐ力の強化に向けて、生産能力の増強やサプライチェーンの複線化への投資に加え、非連続な成長を実現するための戦略的な投資を積極的に実施します。株主還元においては、収益性の改善を通じてD〇E（親会社所有者帰属持分配当率）の目標を引き上げることで安定した配当につながり、事業環境に応じた追加的な株主還元を機動的に実行します。



④ 3つの「基本方針」

・基本方針1「AIがドライブするエレクトロニクスにおける飛躍的な成長」

AI技術の発展に伴い、サイバー（仮想）空間とフィジカル（物理）空間が途切れなくつながる「デジタルツイン」の世界観が実現していくことで、当社グループの事業機会はより一層拡大すると想定しております。

「エッジデバイス」、「モビリティ」、「ITインフラ」を当社グループの基盤領域として捉え、コンデンサやインダクタ・EMIフィルタにおけるシェアNo. 1の確立、機能デバイス、高周波・通信、エネルギー・パワーにおける高い売上成長の実現を目指してまいります。

また、「環境」、「ウェルネス」、「3層目事業」を挑戦領域として捉え、事業拡大に向けた取り組みを進めるとともに、2030年以降の超長期を見据えた技術の探索を進めてまいります。

・基本方針2「持続可能な事業プロセスの追求」

当社グループでは、軽薄短小・高効率な製品の追求による電子機器の小型化への貢献、持続可能な事業プロセスを通じた環境負荷低減の取り組みに率先して取り組むことで、これまで事業成長を遂げてまいりました。今後は、「気候変動対策」と「資源循環」の2つを主要テーマとして掲げ、ステークホルダーとの共創を通じて取り組みを加速させてまいります。

また、ハザードリスクの脅威や地政学リスクの複雑化が見られる経営環境において、安定的な製品の供給を実現するために、グローバルでの拠点間ネットワークの強化や、適正な在庫政策、サプライチェーンの強靱化・複線化に向けた取り組みを一層強化してまいります。

・基本方針3「経営資本の中核である人・組織力の強化」

当社グループでは、「組織・人的資本」がすべての経営資本をつなぐ中核であると考え、イノベーションにあふれる個と組織への変容を促進することによって、Vision2030の実現を目指しております。自律分散型の組織運営において、個と組織が取るべき行動を明らかにした「個と組織の好循環」モデルを新たに描き、「ダイナミックな適所適材」、「未来変革リーダーの育成」、「個と組織の好循環モデルの実現」を3つの重点テーマとして掲げ、取り組みを推進してまいります。

また、DXの推進によって、エンジニアリングチェーン、サプライチェーン、デマンドチェーンの可視化・効率化を通じた事業プロセスのハイサイクル化の実現を目指します。これにより、業務本来の目的やお客様に向き合う時間を増やし、CSとESの最大化につなげてまいります。

(4) 設備投資の状況

当社グループは当期に、総額180,471百万円の設備投資を行いました。

主な内容は、当社及び当社子会社における生産設備の増強・合理化等101,414百万円、土地及び建物取得23,521百万円、研究開発用設備の増強14,611百万円であります。

なお、生産能力に著しい影響を及ぼす除却、売却等はありません。

(5) 財産及び損益の状況

企業集団の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

期 間 項 目	第86期 自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日	第87期 自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日		第88期 自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日	第89期 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日
	米国会計基準	米国会計基準	I F R S	I F R S	I F R S
売 上 収 益	1,812,521	1,686,796	1,686,796	1,640,158	1,743,352
税 引 前 当 期 利 益	432,702	314,895	302,683	239,404	304,404
親会社の所有者に帰属 する 当 期 利 益	314,124	253,690	243,946	180,838	233,818
資 産 合 計	2,809,171	2,872,763	2,858,303	3,037,895	3,028,194
親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分	2,263,596	2,402,511	2,359,985	2,556,147	2,580,805
基 本 的 1 株 当 た り 当 期 利 益	163円65銭	133円78銭	128円64銭	95円72銭	125円08銭
親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分 比 率	80.6%	83.6%	82.6%	84.1%	85.2%

- (注) 1. 当社は、第88期から I F R S に基づいて連結計算書類を作成しており、上記は I F R S に準拠した科目で表示しております。また、第87期については、I F R S に組み替えた数値を併せて記載しております。
2. 当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。基本的1株当たり当期利益につきましては、第86期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、算出しております。
3. 百万円単位の記載金額は、百万円未満の端数を四捨五入して表示しております。

(6) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

①当社（2025年3月31日現在）

事業所名	所在地
本 社	京都府長岡京市
東 京 支 社	東京都渋谷区
八 日 市 事 業 所	滋賀県東近江市
野 洲 事 業 所	滋賀県野洲市
横 浜 事 業 所	神奈川県横浜市
長 岡 事 業 所	京都府長岡京市
みなとみらいイノベーションセンター	神奈川県横浜市

②子会社（2025年3月31日現在）

会社名	資本金	当社の 議決権比率	主要な事業内容	本 店 所在地
株式会社福井村田製作所	百万円 300	100 %	コンポーネントの製造	福井県越前市
株式会社出雲村田製作所	430	100	コンポーネントの製造	島根県出雲市
株式会社富山村田製作所	450	100	デバイス・モジュールの製造	富山県富山市
株式会社金沢村田製作所	480	100	デバイス・モジュールの製造	石川県白山市
株式会社岡山村田製作所	480	100	コンポーネント及びデバイス・モジュールの製造	岡山県瀬戸内市
株式会社小諸村田製作所	200	100	デバイス・モジュールの製造	長野県小諸市
株式会社東北村田製作所	300	100	デバイス・モジュールの製造及び開発	福島県郡山市
Murata Electronics North America, Inc.	千US \$ 14,406	100	当社及び関係会社の製品の販売	米国
Murata Company Limited	千HK \$ 1,900,000	100	当社及び関係会社の製品の販売	中国
Murata (China) Investment Co., Ltd.	千US \$ 145,000	100	中華圏でのマーケティング・エンジニアリング活動、中国販売会社の統括管理	中国

会社名	資本金	当社の 議決権比率	主要な事業内容	本 店 所在地
Murata Electronics Trading (Shanghai) Co., Ltd.	千US \$ 23,400	100 % (注)	当社及び関係会社の製品の販売	中国
Wuxi Murata Electronics Co., Ltd.	千US \$ 478,000	100 (注)	コンポーネント及びデバイス・モジュール の製造	中国
Shenzhen Murata Technology Co., Ltd.	千US \$ 58,100	100 (注)	コンポーネント及びデバイス・モジュール の製造	中国
Murata Energy Device Wuxi Co., Ltd.	千US \$ 486,220	100 (注)	デバイス・モジュールの製造	中国
Foshan Murata Materials Co., Ltd.	千US \$ 68,900	90 (注)	原料の製造	中国
Murata Electronics Trading (Tianjin) Co.,Ltd.	千US \$ 6,267	100 (注)	当社及び関係会社の製品の販売	中国
Murata Electronics Europe B.V.	千EURO 245,000	100	当社及び関係会社の製品の販売	オランダ
Murata Electronics (Thailand), Ltd.	千Baht 6,610,385	100	コンポーネント及びデバイス・モジュール の製造	タイ
Philippine Manufacturing Co.of Murata, Inc.	千PHP 7,700,000	100	コンポーネントの製造	フィリピン
Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd.	千SD 4,000	100	コンポーネント及びデバイス・モジュール の製造並びに当社及び関係会社の製品の販 売、アセアン販売会社の統括管理	シンガポール
Murata Integrated Passive Solutions SAS	千EURO 60,646	100 (注)	コンポーネントの製造及び開発	フランス
Murata Manufacturing Vietnam Co., Ltd.	千US \$ 80,600	100 (注)	コンポーネントの製造	ベトナム

(注) 間接所有を含む比率であります。

③企業結合の経過と成果

上に掲げた重要な子会社22社を含む連結子会社は82社であります。企業結合の成果につきましては「1. 企業集団の現況に関する事項 (2) 事業の経過及びその成果」に記載のとおりであります。

(7) 従業員の状況

①企業集団の従業員の状況

従業員数	
当期末	前期末比増減
人 72,572	人 △593

(注) 従業員数は就業人員（当社グループ外への出向者を除く）であり、臨時雇用者・パート・嘱託者（1,874人）は含めておりません。

②当社の従業員の状況

従業員数		平均年齢	平均勤続年数
当期末	前期末比増減		
人 10,865	人 464	歳 40.1	年 14.1

(注) 従業員数は就業人員（子会社等への出向者を除き、子会社等からの出向者を含む）であり、臨時雇用者・パート・嘱託者（484人）は含めておりません。

(8) 借入先（2025年3月31日現在）

借入金の金額に重要性がないため、記載を省略しております。

2. 株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 5,229,000,000株
(単元株式数 100株)

(2) 発行済株式の総数 1,963,001,843株
(自己株式 100,640,793株を含む)

(注) 2024年4月26日開催の取締役会決議に基づき実施した自己株式の消却に伴い、発行済株式の総数は64,441,000株減少しております。

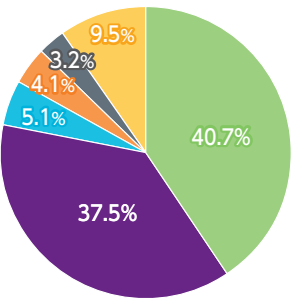
(3) 株主数 175,548名

(4) 大株主 (上位10名)

	株 主 名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	314,164	16.9
2	株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	131,703	7.1
3	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	53,842	2.9
4	日本生命保険相互会社	49,687	2.7
5	株式会社京都銀行	47,340	2.5
6	明治安田生命保険相互会社	47,168	2.5
7	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	35,495	1.9
8	GOVERNMENT OF NORWAY	27,375	1.5
9	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	26,291	1.4
10	BNYM AS AGT / CLTS NON TREATY JASDEC	24,029	1.3

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式 (100,640千株) を除いて計算しております。

所有者別株式分布状況



外国法人等	798,801千株
金融機関	735,146千株
自己株式	100,641千株
国内法人	80,539千株
証券会社	62,144千株
個人・その他	185,732千株

(5) 当期中に職務執行の対価として 交付された株式

役員区分	株式数 (株)	人数 (人)
取締役 (監査等委員を除く)	31,895	5
執行役員	37,190	19

(注) 1. 上記のうち、社外取締役へ交付した株式はありません。
2. 当社の株式報酬の内容につきましては「3. (4)取締役の報酬等」に記載しております。

(6) その他株式に関する重要な事項

2024年4月26日開催の取締役会決議に基づき、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類及び数 普通株式 27,611,000株
取得価格の総額 79,999,822,685円
取得した期間 2024年4月30日から
2024年10月29日 まで

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の状況（2025年3月31日現在）

氏 名	地位及び担当	重要な兼職の状況
中 島 規 巨	代表取締役社長	
岩 坪 浩	代表取締役副社長 技術担当	
南 出 雅 範	代表取締役 専務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長	Murata (China) Investment Co., Ltd. 董事長
泉 谷 寛	取締役 上席執行役員 通信・センサ事業本部 本部長 兼 同本部 高周波デバイス事業部 事業部長	株式会社小諸村田製作所 代表取締役社長
村 田 崇 基	取締役 上席執行役員 技術・事業開発本部 本部長	
安 田 結 子	取締役	株式会社ボードアドバイザーズ 取締役副社長 エーザイ株式会社 社外取締役
西 島 剛 志	取締役	ロジスティード株式会社 社外取締役
伊 奈 博 之	取締役	
小 澤 芳 郎	取締役 (監査等委員・常勤)	
山 本 高 稔	取締役 (監査等委員)	株式会社日立製作所 社外取締役
宗 像 直 子	取締役 (監査等委員)	東京大学公共政策大学院 教授 株式会社エクサウィザーズ 社外取締役
榎 本 成 一	取締役 (監査等委員)	榎本公認会計士事務所 代表 株式会社iBridge Japan 代表取締役

-
- (注) 1. 取締役 安田結子氏、西島剛志氏、伊奈博之氏、取締役 監査等委員 山本高稔氏、宗像直子氏、榎本成一氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 取締役 監査等委員 小澤芳郎氏は当社で財務及び経理業務の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
- 取締役 監査等委員 山本高稔氏は証券アナリストとして長年の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
- 取締役 監査等委員 榎本成一氏は公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
3. 取締役 監査等委員 小澤芳郎氏は常勤の監査等委員であります。
- 常勤の監査等委員を選定している理由は、日常的に重要な社内会議へ出席することで情報を収集し、会計監査人、内部監査部門等と緊密に連携して、監査等委員会の監査・監督の実効性を高めるためであります。
4. 取締役 安田結子氏、西島剛志氏、取締役 監査等委員 山本高稔氏、宗像直子氏、榎本成一氏が兼職している法人等と当社グループとの間に特別の関係はありません。
5. 当社は、取締役 安田結子氏、西島剛志氏、伊奈博之氏、取締役 監査等委員 山本高稔氏、宗像直子氏、榎本成一氏を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 当社の執行役員は26名で、上掲の執行役員を兼務する取締役の他に23名の執行役員がおります。
7. 当期中の取締役の異動は次のとおりであります。
- 2024年6月27日開催の第88回定時株主総会の終結の時をもって、取締役 村田恒夫氏、取締役 監査等委員 神林比洋雄氏は、任期満了により退任いたしました。
- 2024年6月27日開催の第88回定時株主総会において、泉谷 寛氏、村田崇基氏、伊奈博之氏は取締役に、榎本成一氏は取締役 監査等委員に新たに選任され、就任いたしました。

8. 当期中の取締役の地位及び担当の異動は次のとおりであります。

氏 名	異 動 前	異 動 後	異動年月日
中 島 規 巨	代表取締役社長 通信・センサ事業本部 本部長	代表取締役社長	2024年7月1日
岩 坪 浩	取締役 専務執行役員 技術・事業開発本部 本部長	代表取締役副社長 技術・事業開発本部 本部長	2024年6月27日
岩 坪 浩	代表取締役副社長 技術・事業開発本部 本部長	代表取締役副社長 技術担当	2024年7月1日
南 出 雅 範	取締役 常務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長	代表取締役 常務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長	2024年6月27日
南 出 雅 範	代表取締役 常務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長	代表取締役 専務執行役員 コーポレート本部 本部長 兼 同本部 経営管理統括部 統括部長	2024年7月1日
泉 谷 寛	取締役 執行役員 Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. マネージングディレクター	取締役 上席執行役員 通信・センサ事業本部 本部長 兼 同本部 高周波デバイス事業部 事業部長	2024年7月1日
村 田 崇 基	取締役 執行役員 通信・センサ事業本部 高周波デバイス事業部 事業部長	取締役 上席執行役員 技術・事業開発本部 本部長	2024年7月1日

9. 当期中の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりであります。

取締役 泉谷 寛氏は、2024年7月1日付で株式会社小諸村田製作所の代表取締役社長に就任いたしました。
取締役 村田崇基氏は、2024年6月30日付で株式会社小諸村田製作所の代表取締役社長を退任いたしました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と取締役（業務執行取締役等である者を除く）は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額相当額としております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社及び当社の国内子会社等の取締役及び執行役員等であり、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約は、被保険者が、その職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を保険会社がてん補するものであり、1年毎に更新しております。次回更新時においても同等の内容での更新を予定しております。

(4) 取締役の報酬等

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、以下の報酬ガバナンスを整備したうえで、当社の役員の報酬に関する株主総会の決議内容及び役員報酬制度の基本方針をはじめとした当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿って報酬プログラムを運用し、役員の報酬等を決定しております。

イ) 報酬ガバナンス

(1) 報酬等の決定方針の決定の方法

当社は、当社の役員の報酬等の額又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、客観性、透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスの向上を目的に設置した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おります。

(2) 報酬諮問委員会の役割・責務

当社の報酬諮問委員会は、取締役の報酬水準や報酬制度の妥当性の検証を行い、取締役会へ必要な答申もしくは報告を行うものとしております。また、報酬制度に係る全ての判断について高い独立性と客観性を担保するため、取締役会からの委任を受けて、株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、支給額を含む取締役の個人別の報酬等の内容を決定しております。

当社は、委任した権限が適切に行使されるために講じる措置として、報酬諮問委員会の独立性確保を前提としつつも実効的な審議を担保すべく、外部報酬コンサルティング会社（WTW（ウイリス・タワーズワトソン））をアドバイザーとして起用し、経営者の報酬を取り巻く近時の環境や世間動向を十分に把握した上で、当社の事業規模や業種・業態に類似する企業等との報酬ベンチマーク、その他アドバイザーから入手する情報や助言等も活用して、報酬諮問委員会に必要十分な客観情報を提供することに努めております。

(3) 報酬諮問委員会の構成・委員長の属性・決議の方法

当社の報酬諮問委員会の構成は、取締役会が選定する取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしております。また、報酬諮問委員会の委員長は、取締役会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定することとしております。

また、当社の報酬諮問委員会は、議決に加わることができる委員の過半数が出席し、出席者の過半数の賛成を以て決議を行うこととします。ただし、かかる決議につき、特別の利害関係を有する委員は議決権を行使することができないものとし、この場合、当該委員の議決権は出席した委員の議決権の数に含めないこととしております。

□)報酬プログラム

(1)役員報酬制度の基本方針

当社の取締役及び執行役員の報酬は、グローバルな競争力を有する電子機器及び部品メーカーの経営者層に対する報酬としてふさわしいものとし、同業他社と比較しても優秀な人材を確保することができ、業績向上に対する士気や意欲を高め、企業価値の増大に資することのできる制度・水準とすることを基本方針としております。

(2)監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容

[取締役（社外取締役を除く）の報酬]

(a)月例報酬、(b)賞与、(c)株式報酬（非金銭報酬）から構成しております。それぞれの水準及び構成比率は、外部報酬コンサルティング会社（WTW（ウィリス・タワーズワトソン））が運営する「経営者報酬データベース」に基づき、当社と業種又は規模が類似する企業群との報酬ベンチマークを行い、その妥当性を検証のうえ、決定しております。なお、代表取締役社長に対する報酬におけるそれぞれの報酬要素の構成比率は、概ね下図のとおりとしております。その他の社内の監査等委員でない取締役の報酬要素の構成比率は、役位ごとの職責等に応じ、役位上位者の賞与と株式報酬の割合が高くなるよう設定しております。なお、以下の構成比率は、賞与及び株式報酬を基準額とした場合の構成比率であり、実際に支給される報酬要素の構成比率は、以下とは異なる場合があります。

代表取締役社長の報酬構成比率

<----- 金銭報酬 ----->		<----- 非金銭報酬 ----->
(a)月例報酬 (42%程度)	(b)賞与 (37%程度)	(c)株式報酬 (21%程度)

(a)月例報酬：

- ・各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ等を考慮した部分から成っております。
- ・月例報酬は、月次で支給しております。

(b)賞与：

- ・賞与は、各事業年度における経済価値の創出に対するインセンティブを目的とした現金報酬として支給しております。
- ・支給額は、役位ごとの基準額に業績評価指標における目標への達成度に応じた係数（0%～200%で変動）を乗じて算出しております。
- ・業績評価指標は、中期方針2024において掲げる経済価値の全社経営目標に関連する指標として連結営業利益額とROIC（税引前）としております。当社が重視している利益率を伴った売上収益の拡大、投下資本に対する効率的な利益創出に対するインセンティブとするため、当該指標を選定しております。
- ・原則として事業年度終了後の6月に支給しております。

$$\begin{array}{c} (0\sim 200\% \text{で変動}) \\ \text{年次賞与支給額} \end{array} = \begin{array}{c} \text{役位別} \\ \text{基準額} \end{array} \times \left(\begin{array}{c} (0\sim 200\%) \\ \text{営業利益実績に} \\ \text{応じた支給係数} \end{array} \times \begin{array}{c} (0.8\sim 1.2) \\ \text{ROIC実績に} \\ \text{応じた支給係数} \end{array} \right)$$

(c)株式報酬：

- ・当社の取締役と株主との長期に亘る価値共有及び企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲を高めることを目的とした非金銭報酬として、譲渡制限付株式を付与しております。
- ・付与価値は、役位ごとの基準額に応じて決定しております。
- ・当該株式報酬の一部（株式報酬総額の概ね20%程度）は、中長期的な社会価値創出・ESGに関する取組みを評価するため、中期方針2024に掲げる社会価値に関する全社経営目標の達成に向けた取組みの進捗について、報酬諮問委員会において每期評価を行い、役位ごとに設定した基準額±20%の範囲で調整しております。
- ・当該株式報酬は、原則として7月に付与しております。
- ・付与した譲渡制限付株式は、対象取締役が取締役、執行役員のいずれの地位からも任期満了もしくは定年等により退任又は退職する際に譲渡制限を解除しております。

[社外取締役の報酬]

業務執行から独立した立場である社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしております。その水準は、業種または規模が類似する企業群とのベンチマーク結果等を参考に決定しております。

(3)監査等委員である取締役の個人別の報酬等の内容

監査等委員である取締役（社外取締役も含む）に対する報酬は、その役割を鑑み、月例報酬のみとしており、会社法第361条第3項の定めに従い、監査等委員である取締役の協議により個別の報酬等を決定しております。

(4)株式保有ガイドライン

当社は、ステークホルダーとの価値共有強化の観点から、業務執行取締役に対して、当社株式を以下に定める目標の通り保有することを推奨しています。なお、当期末時点において、代表取締役社長は固定報酬の2.6倍を保有しております。

代表取締役社長：	当該役位就任後5年以内に、固定報酬の2.0倍に相当する株式を保有することを目標とする
その他の業務執行取締役：	当該役位就任後5年以内に、固定報酬の1.5倍に相当する株式を保有することを目標とする

(5)報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

当社は、取締役の報酬制度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、支給前の賞与を受給する権利および譲渡制限解除前の株式報酬の全部または一部を没収する条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設けております。本条項の適用対象は2022年6月開催の第86回定時株主総会後に支給される賞与および付与される株式報酬とし、以降すべての期間において適用します。

② 報酬実績と業績との関連性

イ)役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			人数 (人)
		月例報酬	賞与	株式報酬	
取締役（監査等委員を除く）	504	267	138	99	9
取締役（監査等委員）	87	87	—	—	5

- (注) 1. 上記には、2024年6月27日開催の第88回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を除く）1名及び社外取締役（監査等委員）1名を含んでおります。
2. 上記のうち、社外役員7名に対する報酬等の総額は、102百万円（月例報酬のみ）であります。
3. 取締役（監査等委員を除く）の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
4. 取締役（監査等委員を除く）の報酬額（株式報酬を除く）は、2016年6月29日開催の第80回定時株主総会において年額700百万円以内と決議しております（執行役員を兼務する取締役の使用人分給与及び賞与相当額は含まない）。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は、8名（うち社外取締役1名）です。
5. 取締役（監査等委員）の報酬額は、2016年6月29日開催の第80回定時株主総会において年額100百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は、4名（うち社外取締役3名）です。
6. 譲渡制限付株式報酬の報酬限度額は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において年額300百万円以内、株式数の上限は年60,000株（監査等委員である取締役及び社外取締役は付与対象外）と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の員数は、7名です。また、譲渡制限付株式報酬制度における譲渡制限期間を、2021年6月29日開催の第85回定時株主総会において従来の「当社と対象取締役との間で締結した譲渡制限付割当契約により割当を受けた当社の普通株式（以下、「本株式」という。）の払込期日より3年間から5年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間」から「本株式の払込期日より対象取締役が当社の取締役、執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間」に変更することを決議しております。当該定時株主総会終結時点で対象となる取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の員数は、6名です。
7. 当期における株式報酬として付与した当社株式の交付状況は、「2. (5)当期中に職務執行の対価として交付された株式」に記載しております。

ロ)報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名 (役員区分)	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		月例報酬	賞与	株式報酬	
中島規巨 (取締役)	提出会社	70	50	34	155
岩坪浩 (取締役)	提出会社	46	32	21	100

ハ)当期を評価期間とする業績連動報酬の業績評価指標の目標と実績

(1)賞与

当期を評価期間とする賞与の業績評価指標の目標および実績は以下の通りです。

業績連動指標	目標	実績
連結営業利益額	300,000百万円	279,702百万円
ＲＯＩＣ（税引前）	20%	13.0%

(2)株式報酬（社会価値創出・ＥＳＧの取り組み進捗に連動する変動部分）

当期を評価期間とする当該株式報酬においては、下表の中期方針2024に掲げる社会価値目標の達成に向けた当期における施策について、報酬諮問委員会で取組の進捗を確認の上、当期の評価を決定します。なお、各指標の達成に向けた取り組み実績は、25年6月に発行する第89期有価証券報告書の【事業の状況】にて開示することを予定しております。

評価対象となる社会価値目標		中期目標（2022年度～2024年度）
環境	温室効果ガス排出量	20%減（2019年度比）
	再生可能エネルギー導入比率	25%
	持続可能な資源利用率	2021年度実績から1%改善
	循環資源化率	2021年度実績から5%改善
多様性	海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率	7%
	女性管理職比率	4%（単体）
ES	従業員エンゲージメント肯定回答比率	70%

二) 当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

当期の報酬諮問委員会の構成及び出席状況、活動状況は以下のとおりです。

なお、当期に係る当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたり、当社の報酬諮問委員会は、以下に記載する活動を通じて審議内容の十分性を担保しております。そのうえで、当社の取締役会は、当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容を適切に決定した旨の報告を報酬諮問委員会から受け、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断いたしました。

【構成及び出席状況】

氏名	地位	出席状況
安 田 結 子 ◎	社外取締役	14回中 14回 出席率：100%
南 出 雅 範	代表取締役	14回中 14回 出席率：100%
西 島 剛 志	社外取締役	14回中 14回 出席率：100%
宗 像 直 子	社外取締役（監査等委員）	9回中 9回 出席率：100%

- (注) 1. 氏名の後の◎は委員長であることを表しております。
2. 2024年6月27日付で宗像直子氏は報酬諮問委員に就任したため、出席の対象となる報酬諮問委員会の開催回数が異なります。
3. 2024年6月27日付で取締役及び報酬諮問委員を退任した村田恒夫氏及び同日付で取締役 監査等委員及び報酬諮問委員を退任した神林比洋雄氏の2024年度の出席状況は、5回中5回 出席率100%です。
4. 2024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。村田恒夫氏及び神林比洋雄氏の出席回数のうちそれぞれ1回、宗像直子氏の出席回数のうち3回、南出雅範氏、安田結子氏、西島剛志氏の出席回数のうちそれぞれ4回は当該合同諮問委員会の回数を指しております。

【活動状況】

主な議論内容	時期
第88期取締役の個人別の賞与支給額の決定	5月
第89期役員報酬の決定方針の答申	4月
第89期役員報酬の基準額の検討・答申	4月、5月、6月
第89期賞与における目標の検討・答申	4月、5月
社会価値目標の進捗評価及び第89期株式報酬における目標の検討・答申	5月、6月
第89期取締役の個人別の基準額等の検討・決定	6月、7月
第89期委員会の活動計画の決定	7月
役員報酬を取り巻く最新動向の確認	7月、10月
代表取締役社長に対する360度評価及び当期における代表取締役社長の評価決定（指名諮問委員会合同）	6月、12月、1月、2月
役員報酬の課題及び動向を踏まえた見直しの検討	4月、7月、10月、11月、1月、2月、3月

- (注) 1. 第88期は2023年6月29日開催の第87回定時株主総会から2024年6月27日開催の第88回定時株主総会までを指しております。
2. 第89期は2024年6月27日開催の第88回定時株主総会から2025年6月27日開催予定の第89回定時株主総会までを指しております。
3. 6月、12月、1月、2月は報酬諮問委員会の他、指名・報酬合同諮問委員会を開催しております。

(5) 社外役員の主な活動状況

役員区分／氏名	取締役会 出席回数	監査等委員会 出席回数	主な活動状況及び 期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 安 田 結 子	13回／13回	—	取締役会では多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、エグゼクティブ人材評価や育成及びコーポレート・ガバナンスに関する専門家としての視点及び経営者としての豊富な経験より、ガバナンス体制や、取締役会の実効性のさらなる向上、人材の多様性やエンゲージメントなどの人的資本、サステナビリティに関する問題提起や助言、中長期を見据えた経営戦略の観点での問題提起、提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。 また、報酬諮問委員として、当期に開催された委員会14回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役の報酬の制度や水準、具体的な個別報酬等の決定過程や運用における監督機能を担っており、同委員会の委員長として、委員会運営に主体的に臨み、公正で透明な委員会運営を主導しております。 指名諮問委員としても、当期に開催された委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役候補者の指名基準や手続、取締役候補者等の指名、代表取締役社長の後継者計画等の決定過程や運用における監督機能を担っております。
社外取締役 西 島 剛 志	13回／13回	—	取締役会では多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、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の経営者および取締役会長としての豊富な経験と知見に基づき、ガバナンス体制や、取締役会の在り方、事業ポートフォリオ、事業機会に関する問題提起や助言、中長期を見据えた事業戦略・経営戦略の観点での問題提起、提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。取締役会の議長としては、議題設定や論点整理、取締役会での関連な議論を主導し、取締役会の機能発揮に貢献しています。 また、指名諮問委員として、当期に開催された委員会9回のうち8回に出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役候補者の指名基準や手続、取締役候補者等の指名、代表取締役社長の後継者計画等の決定過程や運用における監督機能を担っております。2024年6月27日に同委員会の委員長に就任し、委員会運営に主体的に臨み、公正で透明な委員会運営を主導しております。 報酬諮問委員としても、当期に開催された委員会14回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役の報酬の制度や水準、具体的な個別報酬等の決定過程や運用における監督機能を担っております。
社外取締役 伊 奈 博 之	10回／10回	—	取締役会では多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、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って得た、豊富な経験と知識に基づき、製品開発、品質管理、顧客とのコミュニケーションに関する問題提起や助言、中長期を見据えた事業戦略・経営戦略の観点での問題提起、提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。

役員区分／氏名	取締役会 出席回数	監査等委員会 出席回数	主な活動状況及び 期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 (監査等委員) 山 本 高 稔	13回／13回	10回／10回	取締役会及び監査等委員会では、多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、証券アナリストとしての国内外のエレクトロニクス業界等の企業分析の豊富な経験と知見並びに国際的な企業経営に係る豊富な経験より、投資家の視点から事業ポートフォリオや事業機会、開示に関する問題提起や助言、中長期を見据えた経営戦略の観点での提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。 また、指名諮問委員として、当期に開催された委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役候補者の指名基準や手続、取締役候補者等の指名、代表取締役社長の後継者計画等の決定過程や運用における監督機能を担っております。
社外取締役 (監査等委員) 宗 像 直 子	13回／13回	10回／10回	取締役会及び監査等委員会では、多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、産業・通商政策、知的財産政策などの行政分野における見識と豊富な経験並びに中央官庁における豊富な組織運営の経験より、地政学リスクや情報セキュリティリスク、技術優位性に関する問題提起や助言、また、知的資本戦略に関する助言、中長期を見据えた経営戦略の観点での問題提起、提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。 また、報酬諮問委員として、2024年6月27日に就任以降、当期に開催された委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の取締役の報酬の制度や水準、具体的な個別報酬等の決定過程や運用における監督機能を担っております。
社外取締役 (監査等委員) 榎 本 成 一	10回／10回	7回／7回	取締役会及び監査等委員会では多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、公認会計士、内部統制・リスクマネジメントの専門家としての視点と豊富な経験より、内部統制・リスクマネジメントの体制に関する問題提起や助言、中長期を見据えた経営戦略の観点での問題提起、提言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性、監督機能を確保するための適切な役割を果たしております。

- (注) 1. 伊奈博之氏は、2024年6月27日開催の第88回定時株主総会において取締役に選任されたため、出席の対象となる取締役会の開催回数が他の社外取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は10回であります。
2. 榎本成一氏は、2024年6月27日開催の第88回定時株主総会において取締役 監査等委員に選任されたため、出席の対象となる取締役会及び監査等委員会の開催回数が他の社外取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は10回、監査等委員会の開催回数は7回であります。
3. 当期においては、上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第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回実施しております。
4. 当期において、指名・報酬合同諮問委員会を4回開催しました。安田結子氏、西島剛志氏、山本高稔氏の出席回数のうちそれぞれ4回、宗像直子氏の出席回数のうち3回は当該合同諮問委員会の回数を指しております。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

	区 分	報酬等の額
		百万円
①	会計監査人としての報酬等	249
②	当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	278

- (注) 1. 監査等委員会は、会計監査人、社内関係部門から報酬見積りの説明を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬の見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、当期の会計監査人の報酬等の額について同意しました。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、①の金額にはこれらの合計額を記載しております。
3. 当社の重要な子会社のうち、Murata Electronics North America, Inc.、Murata Company Limited、Murata (China) Investment Co., Ltd.、Murata Electronics Trading (Shanghai) Co., Ltd.、Wuxi Murata Electronics Co., Ltd.、Shenzhen Murata Technology Co., Ltd.、Murata Energy Device Wuxi Co., Ltd.、Foshan Murata Materials Co., Ltd.、Murata Electronics Trading (Tianjin) Co.,Ltd.、Murata Electronics Europe B.V.、Murata Electronics (Thailand) , Ltd.、Philippine Manufacturing Co. of Murata, Inc.、Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd.、Murata Integrated Passive Solutions SAS及びMurata Manufacturing Vietnam Co., Ltd. は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有するものを含む）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるもの等）を受けております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任を相当と認めるときは、監査等委員全員の同意に基づき、当該会計監査人を解任いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人が職務を適切に遂行することができないと判断したときは、株主総会に提出する当該会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

計算書類

連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)	(3,028,194)	(負 債 の 部)	(448,219)
流 動 資 産	1,497,935	流 動 負 債	276,517
現金及び現金同等物	625,148	社債及び借入金	781
営 業 債 権	294,419	営 業 債 務	69,617
棚 卸 資 産	482,833	リ ー ス 負 債	10,043
そ の 他 の 金 融 資 産	50,685	そ の 他 の 金 融 負 債	49,066
そ の 他 の 流 動 資 産	44,850	未 払 法 人 所 得 税	30,952
非 流 動 資 産	1,530,259	繰 延 収 益	883
有形固定資産	1,183,727	引 当 金	2,170
使 用 権 資 産	64,204	そ の 他 の 流 動 負 債	113,005
の れ ん	135,746	非 流 動 負 債	171,702
無 形 資 産	40,647	社債及び借入金	1,656
持分法で会計処理されている投資	215	リ ー ス 負 債	47,513
そ の 他 の 金 融 資 産	40,274	そ の 他 の 金 融 負 債	4,743
繰 延 税 金 資 産	52,675	繰 延 収 益	19,131
そ の 他 の 非 流 動 資 産	12,771	退 職 給 付 に 係 る 負 債	74,834
合 計	3,028,194	引 当 金	7,435
		繰 延 税 金 負 債	12,081
		そ の 他 の 非 流 動 負 債	4,309
		(資 本 の 部)	(2,579,975)
		親会社の所有者に帰属する持分	2,580,805
		資 本 金	69,444
		資 本 剰 余 金	99,354
		利 益 剰 余 金	2,400,684
		その他の資本の構成要素	146,515
		自 己 株 式	△135,192
		非 支 配 持 分	△830
		合 計	3,028,194

連結損益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 収 益		1,743,352
売 上 原 価	△1,025,650	
売 上 総 利 益		717,702
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△277,681	
研 究 開 発 費	△149,274	
そ の 他 の 収 益	16,494	
そ の 他 の 費 用	△27,539	
営 業 利 益		279,702
金 融 収 益	29,368	
金 融 費 用	△4,775	
持分法による投資損益 (△は損失)	109	
税 引 前 当 期 利 益		304,404
法 人 所 得 税 費 用	△71,431	
当 期 利 益		232,973
当 期 利 益 の 帰 属		
親 会 社 の 所 有 者		233,818
非 支 配 持 分		△845
当 期 利 益		232,973

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)	(1,452,484)	(負 債 の 部)	(690,167)
流 動 資 産	723,418	流 動 負 債	655,129
現 金 及 び 預 金	203,129	買 掛 金	119,669
売 掛 金	326,248	短 期 借 入 金	454,904
商 品 及 び 製 品	10,750	1 年 以 内 返 済 長 期 借 入 金	29,700
原 材 料 及 び 貯 蔵 品	38,445	未 払 金	22,121
仕 掛 品	21,990	未 払 費 用	25,578
未 収 金	45,074	未 払 法 人 税 等	1,718
未 収 還 付 法 人 税 等	1,074	そ の 他	1,436
1 年 以 内 回 収 長 期 貸 付 金	70,824	固 定 負 債	35,038
そ の 他	5,988	退 職 給 付 引 当 金	29,801
貸 倒 引 当 金	△107	そ の 他	5,236
固 定 資 産	729,066	(純 資 産 の 部)	(762,316)
有 形 固 定 資 産	203,128	株 主 資 本	756,762
建 物	92,731	資 本 金	69,444
構 築 物	7,545	資 本 剰 余 金	107,733
機 械 及 び 装 置	33,234	資 本 準 備 金	107,733
車 両 運 搬 具	124	利 益 剰 余 金	714,775
工 具 、 器 具 及 び 備 品	11,933	利 益 準 備 金	7,899
土 地	36,195	そ の 他 利 益 剰 余 金	706,876
建 設 仮 勘 定	21,363	土 地 圧 縮 積 立 金	13
無 形 固 定 資 産	60,221	買 換 資 産 圧 縮 積 立 金	766
投 資 そ の 他 の 資 産	465,716	別 途 積 立 金	162,707
投 資 有 価 証 券	21,443	繰 越 利 益 剰 余 金	543,387
関 係 会 社 株 式	317,459	自 己 株 式	△135,191
関 係 会 社 出 資 金	17,414	評 価 ・ 換 算 差 額 等	5,554
長 期 貸 付 金	72,121	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	5,554
繰 延 税 金 資 産	12,453		
そ の 他	29,053		
貸 倒 引 当 金	△4,229		
合 計	1,452,484	合 計	1,452,484

損益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		1,106,301
売 上 原 価		801,672
売 上 総 利 益		304,629
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		292,280
営 業 利 益		12,348
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 受 取 配 当 金	208,512	
保 険 金	7,182	
為 替 差 益	3,894	
そ の 他	3,814	223,404
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	4,993	
製 品 取 替 ・ 補 修 費 用	3,010	
そ の 他	4,467	12,471
経 常 利 益		223,281
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	4,094	4,094
特 別 損 失		
関 係 会 社 株 式 評 価 損	3,240	
貸 倒 引 当 金 繰 入	2,267	5,508
税 引 前 当 期 純 利 益		221,868
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	△5,395	
法 人 税 等 調 整 額	5,717	322
当 期 純 利 益		221,545

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

株式会社 村田製作所
取締役会 御中

2025年5月15日

有限責任監査法人トーマツ
京都事務所

指定有限責任社員 公認会計士 河津 誠 司
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 美濃部 雄 也
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 西田 幸 平
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社村田製作所の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社村田製作所及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

株式会社 村田製作所
取締役会 御中

2025年5月15日

有限責任監査法人トーマツ
京都事務所

指定有限責任社員 公認会計士 河津 誠 司
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 美濃部 雄 也
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 西田 幸 平
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社村田製作所の2024年4月1日から2025年3月31日までの第89期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第89期事業年度の取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査等委員会が定めた監査の方針、計画等に従い、会社の内部統制に関わる部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて監査に立ち会うとともに説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月22日

株式会社 村田製作所 監査等委員会

監査等委員（常勤） 小 澤 芳 郎 ㊞

監査等委員 山 本 高 稔 ㊞

監査等委員 宗 像 直 子 ㊞

監査等委員 榎 本 成 一 ㊞

（注）監査等委員山本高稔、宗像直子及び榎本成一は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

TOPICS

2024.5

使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む「株式会社アールプラスジャパン」への出資



2024.6

Wi-Fiで幼児置き去りを検知する国内初の車室内置き去り検知装置が野洲市通園バスで運用開始～2024年6月3日に製品贈呈式を実施～

2024.7

当社独自開発の統合型再生エネルギー制御ソリューション「efinnos」の外販を開始
～AIを活用して太陽光発電と蓄電池を最適制御～

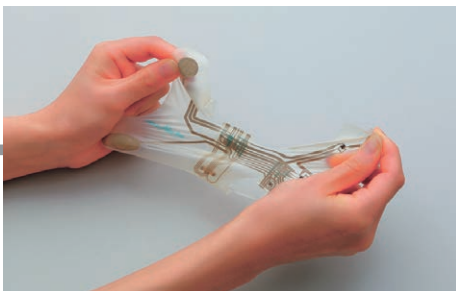


2024.9

世界最小016008Mサイズ(0.16mm×0.08mm)の積層セラミックコンデンサを世界で初めて開発

2024.10

伸縮性と信頼性を両立する「ストレッチャブル基板」を開発～高精度な生体情報収集に貢献～



2025.2

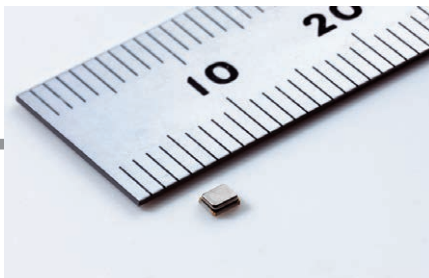
ハクイ村田製作所、大阪・関西万博で使用される「ふしぎな石ころechorb」を初出荷

2024.11

「中期方針2027」を発表

2024.11

世界初、-40～125℃の広い使用温度範囲で周波数偏差±40ppmの高精度を実現した自動車向け水晶振動子を開発～車載ネットワークの高機能化に貢献～



当社の企業活動につきましては、当社ウェブサイトの「ニュースルーム」に掲載しておりますのでご確認ください。

<https://corporate.murata.com/ja-jp/newsroom>



株主総会会場 ご案内略図

会場 | 京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内）
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」



- ホテルグランヴィア京都（株主総会会場）は、JR京都駅ビル内にあります。
- ホテルグランヴィア京都2階メインロビーにお越しの上、エスカレーターにて3階「源氏の間」までお越しください。
- 駐車場のご用意はございません。ご来場の際は公共交通機関をご利用ください。
- 株主総会へのご出席にあたりサポートが必要な株主様は、以下の連絡先まで事前にご相談ください。
電話番号：075-951-9111（受付時間：平日8:30～17:00）
お問合せフォーム：<https://go.murata.com/jp-contact-form>



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。
右図を読み取りください。



UD
FONT

見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。