

# ムラタの成長戦略と 企業価値創造の取組み

一橋大学  
財務リーダーシッププログラム  
(HFLP) Cコース  
第11セッション

2018年12月8日  
株式会社 村田製作所  
取締役副会長 藤田 能孝



# 発表者について – 私の経歴

1952年1月27日	京都市生まれ
1975年4月	村田製作所 入社
-1979年10月	八日市事業所/本社経理部で、原価・予算業務
1979年10月-1984年9月	休職（労働組合中央書記長）
1984年-2000年6月	経理部門（本社⇒福井⇒米国⇒本社）
1998年6月	取締役
2003年6月	取締役 上席常務執行役員
2005年6月	取締役 専務執行役員
2008年6月	代表取締役 副社長
2017年6月	取締役 副会長



藤田 能孝  
株式会社村田製作所  
取締役 副会長

- ・課長時代まで：経理・財務で企画・制度作りを担当  
（投資経済計算・世界連結品種別損益・移転価格税制対応・海外事業支援）
- ・部長・役員になって：経理財務に加え、企画部・情報システム・知的財産も担当  
（事業ポートフォリオ・M&A・中国事業展開・中長期事業計画）

1. 当社の概要
2. 企業価値とは
3. 企業価値を高めるために
  - 理念と戦略
  - 経営で大切にしていること
  - 経営風土改革
4. 事業戦略
5. ガバナンス体制
6. 投資家との対話
7. CFOの役割

# 1

当社の概要



## ムラタの概要



村田製作所は、最先端の技術、部品を創出する総合電子部品メーカーです。Innovator in Electronicsをスローガンに掲げ、豊かな社会の実現をめざします。

### ムラタの強み

- 最先端の材料を研究開発
- 広範囲な製品ラインナップ
- グローバルな生産、販売ネットワーク

### ムラタのプロフィール

- 売上高： 1兆3千718億4千2百万円
- 従業員数： 75,326名（国内28,383名、海外46,943名）
- 企業数： 99社（国内30社、海外69社）
- 創業： 1944年

※売上高は、2018年3月期決算。  
※従業員数は2018年3月31日時点のものです。  
※グループ企業数は2018年3月31日時点のものです。  
※村田製作所はグループ企業数に含まれておりません。

### ムラタの技術が、 エレクトロニクスの可 能性を押し広げます

• 携帯電話やコンピュータ、  
AV機器、家電製品などのエ  
レクトロニクスの中心分野  
から、

• 自動車やヘルスケア、  
環境・エネルギーなどの  
領域まで

暮らしに安心、安全、便利を・・・

#### 携帯電話



- スマートフォン
- モバイルルータ

#### パソコン&周辺機器



- ノートPC
- タブレットPC
- プリンタ

#### テレビ&家電製品



- 薄型テレビ
- デジタルカメラ
- 冷蔵庫
- エアコン

#### 自動車



- 安全システム
- 電気自動車
- インフォテイメント

#### ヘルスケア



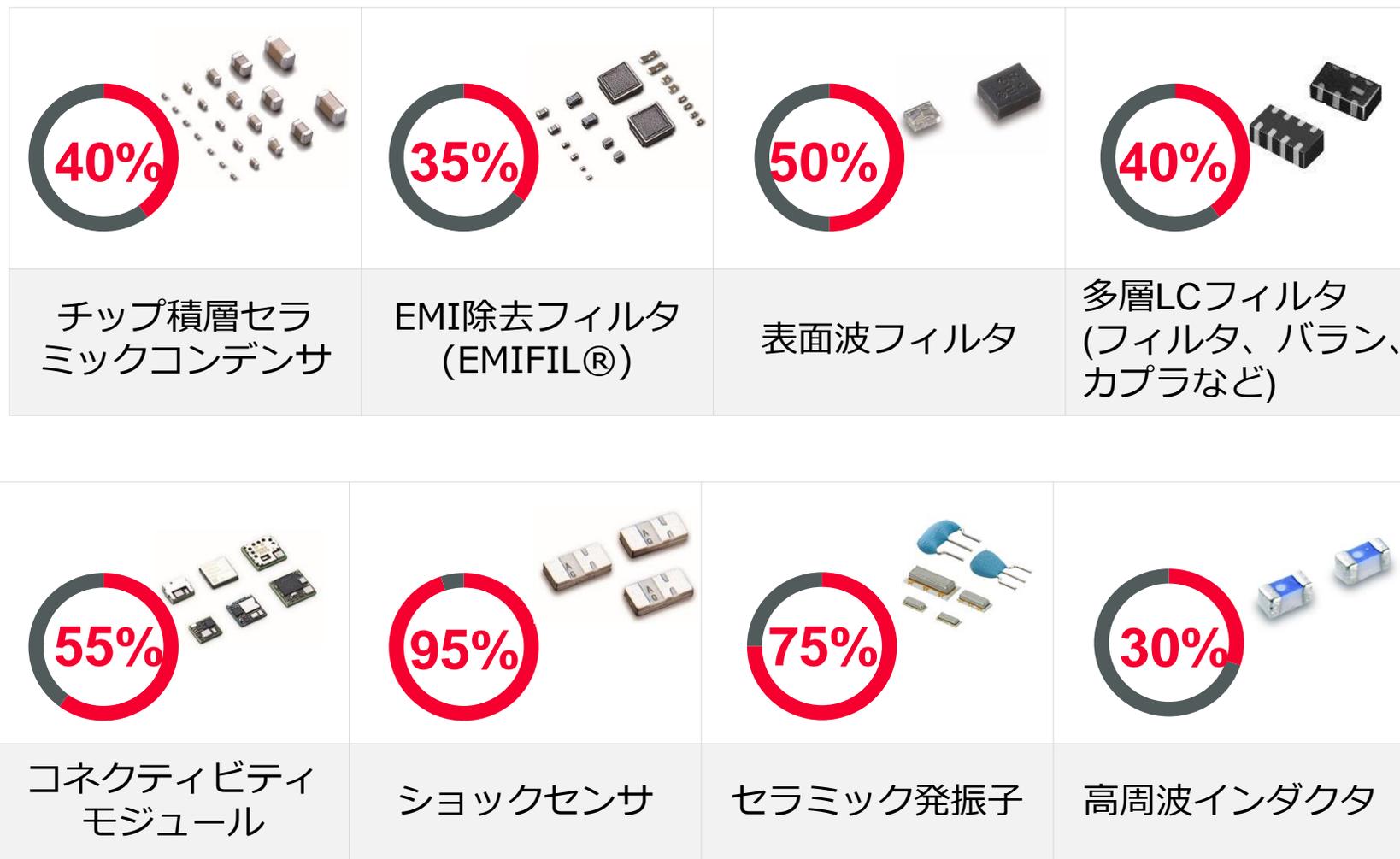
- 各種医療機器
- ライフログ

#### 環境・エネルギー



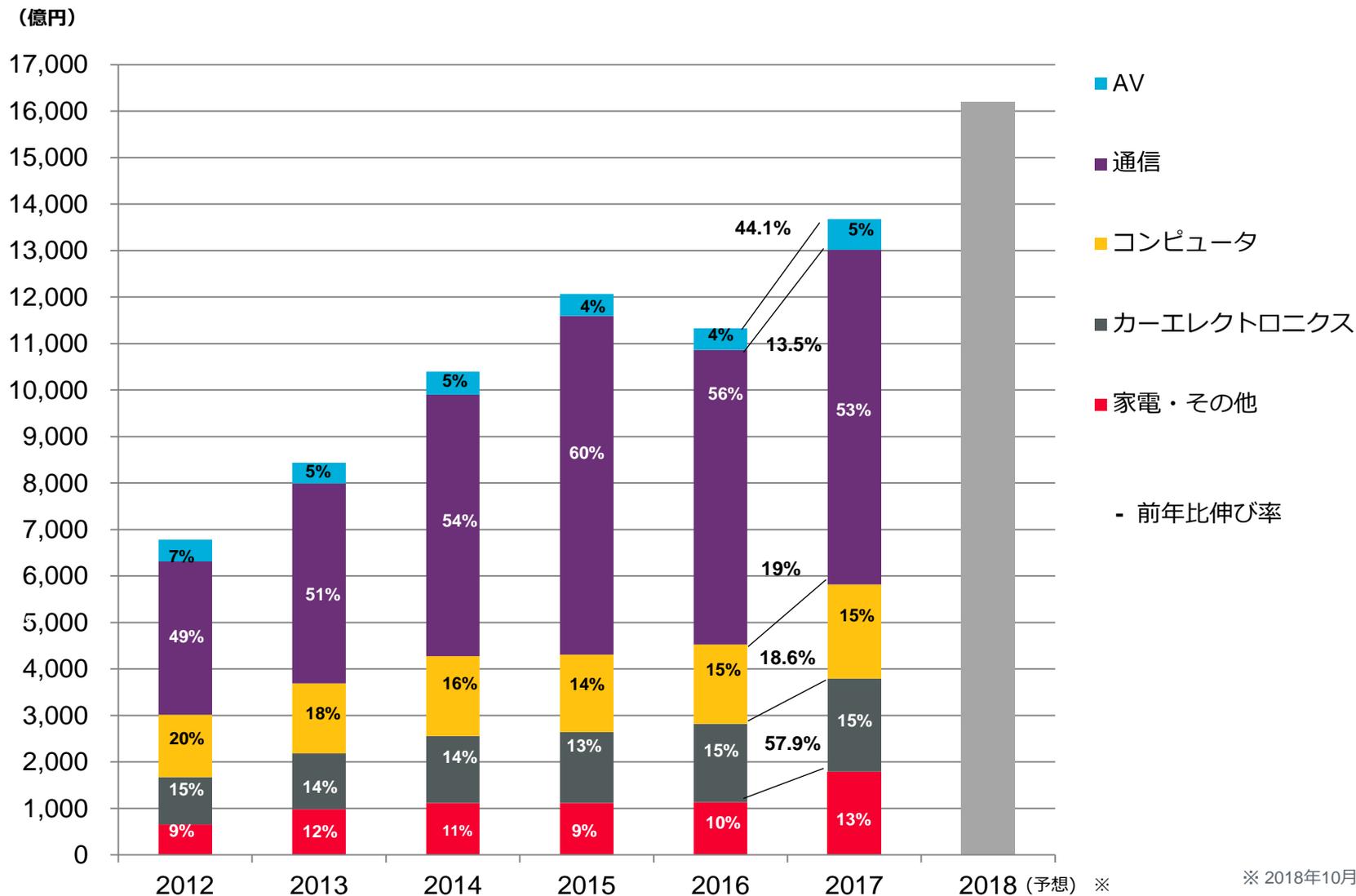
- HEMS
- BEMS
- スマートメーター

## 主要製品の世界シェア\*



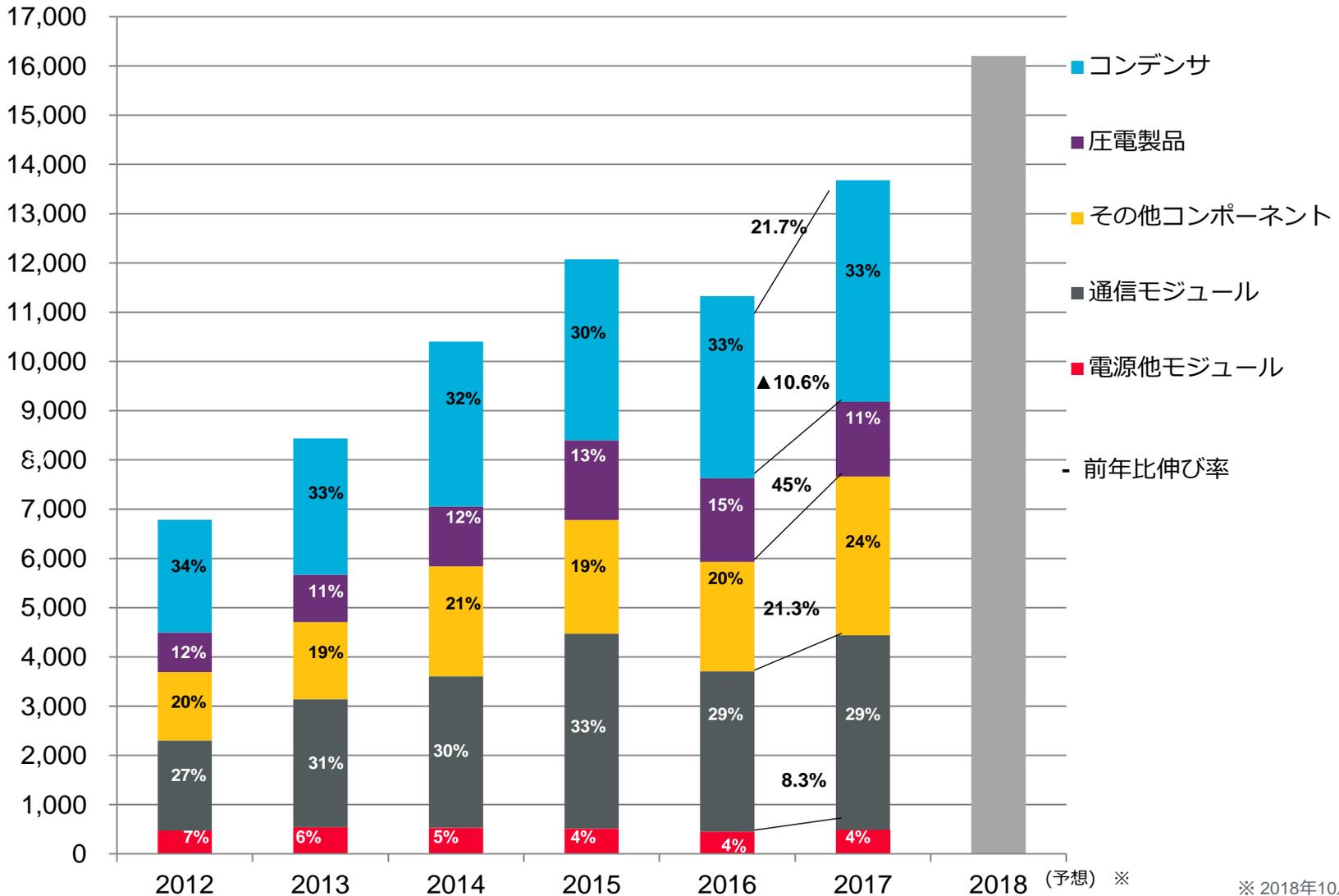
\*主要製品の世界シェアは当社推定値です。また市場や用途により異なります。

## 市場別売上高



# 製品別売上高

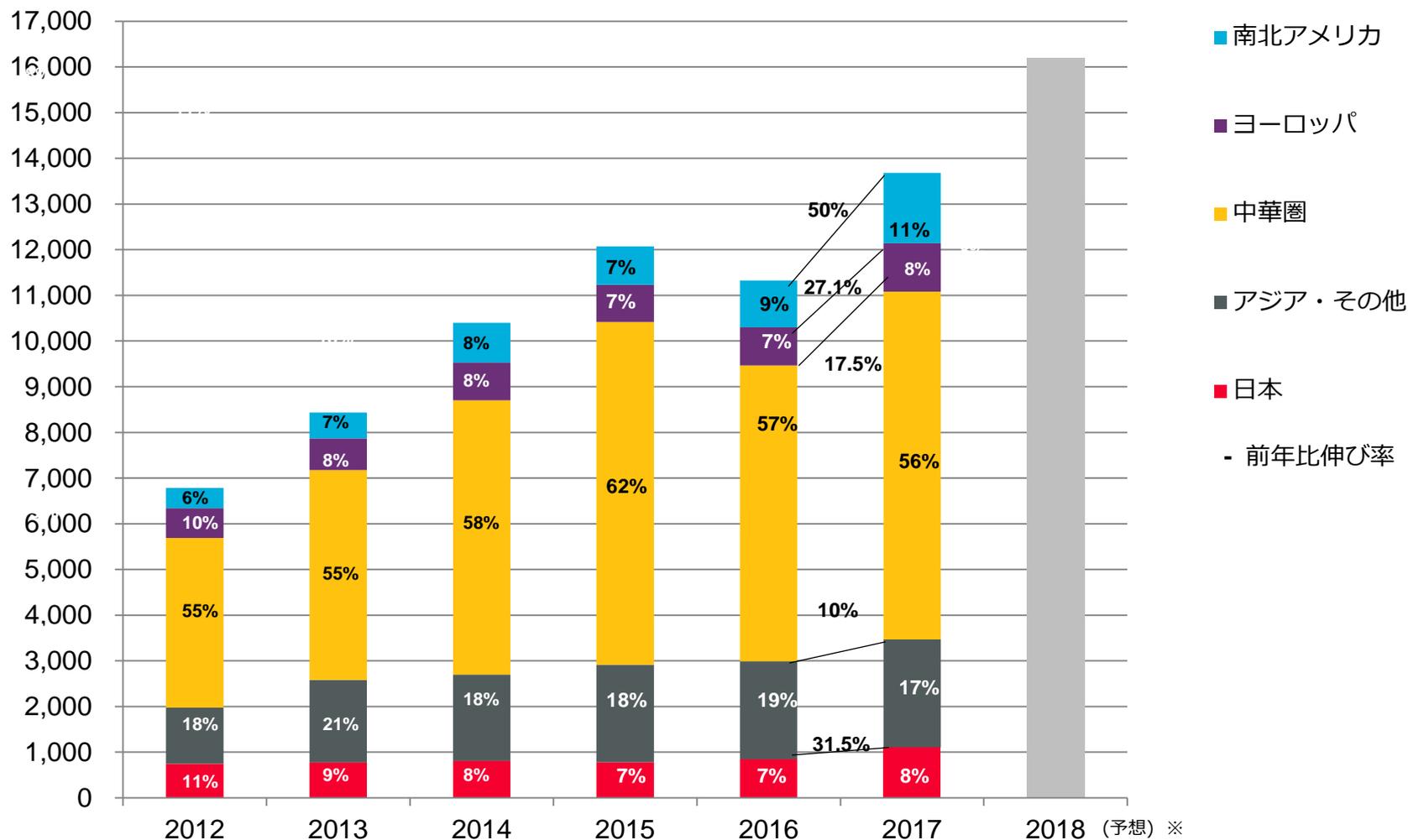
(億円)



※ 2018年10月31日公表値

# 地域別売上高

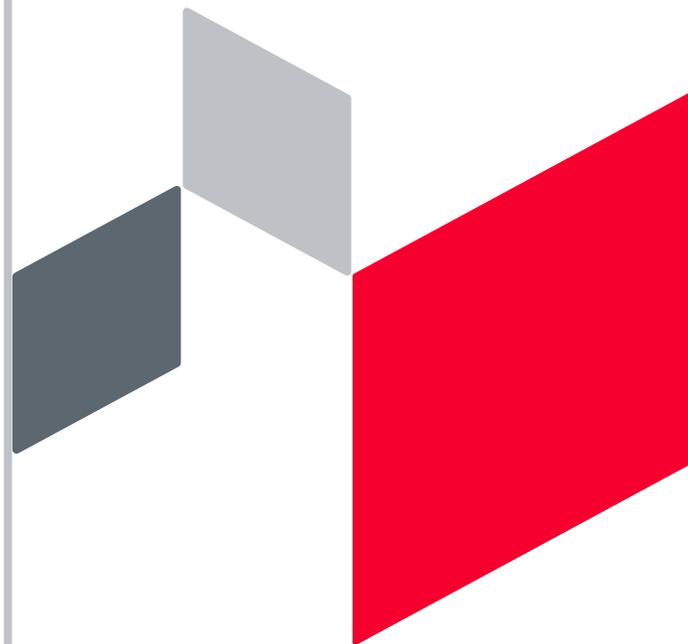
(億円)



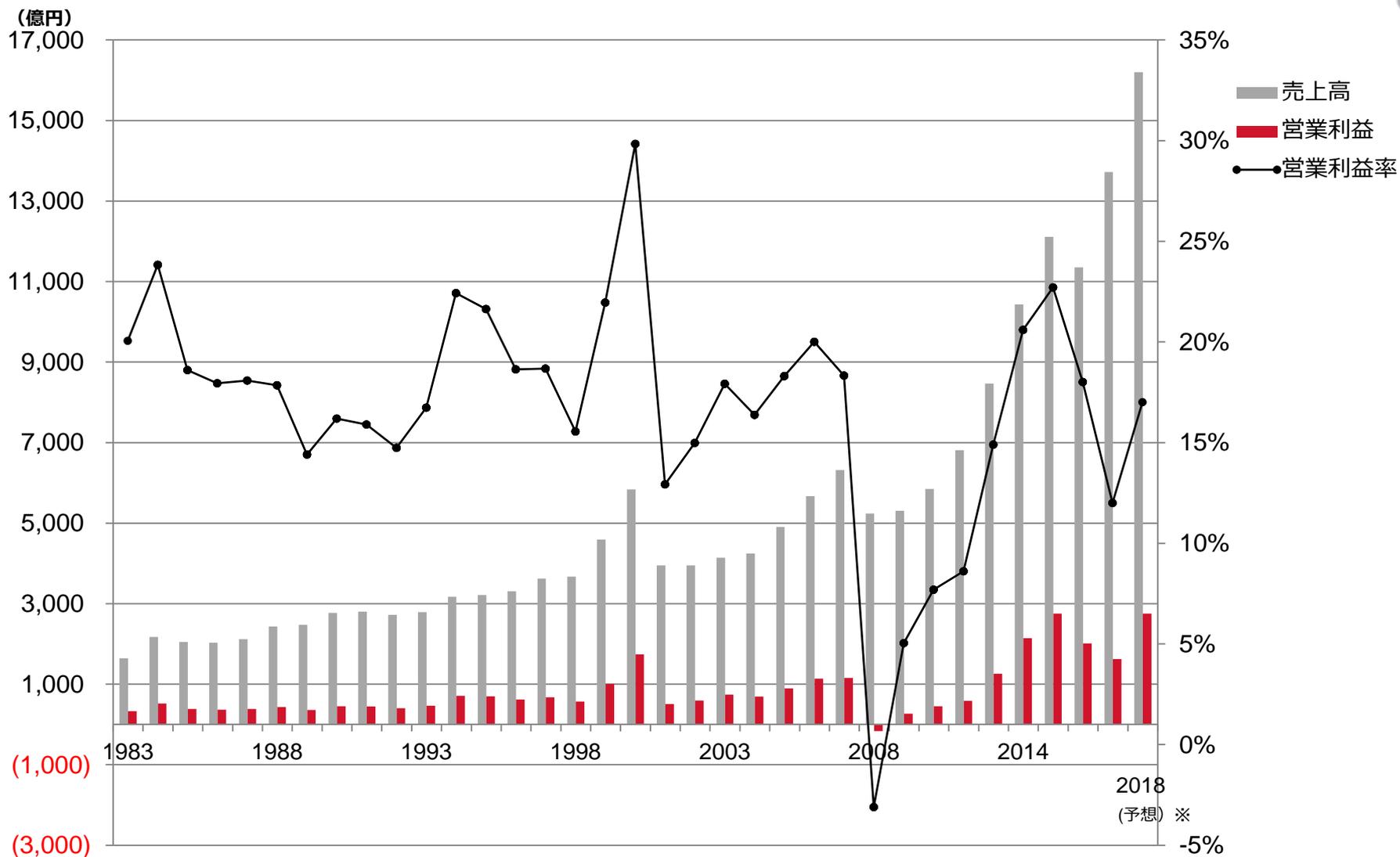
※ 2018年10月31日公表値

2

企業価値とは



## 業績推移



※ 2018年10月31日公表値

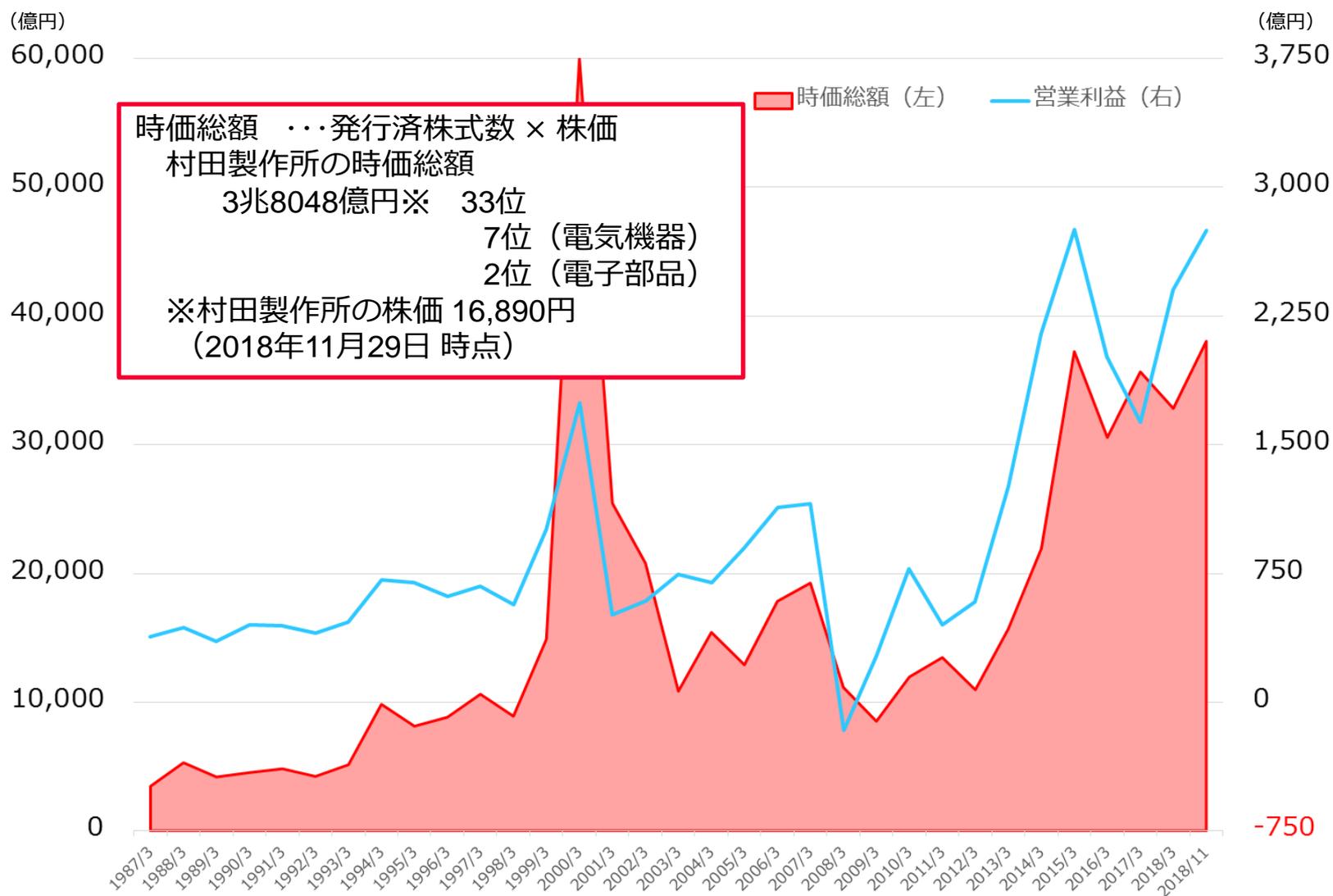
## 貸借対照表 (2018年3月31日)

(単位：億円)

ネットキャッシュ (手元流動性 - 有利子負債)	2,822	現預金/短期投資/有価証券	2,204	流動負債	2,618
				固定負債	780
		売掛金/受取手形	2,579	株主資本 (資本比率：81.1%)	14,566
		たな卸資産	2,903		
		その他流動資産	417		
		有形固定資産	7,052		
		投資およびその他の資産	2,815		
				非支配持分	6
		合計	17,970	合計	17,970

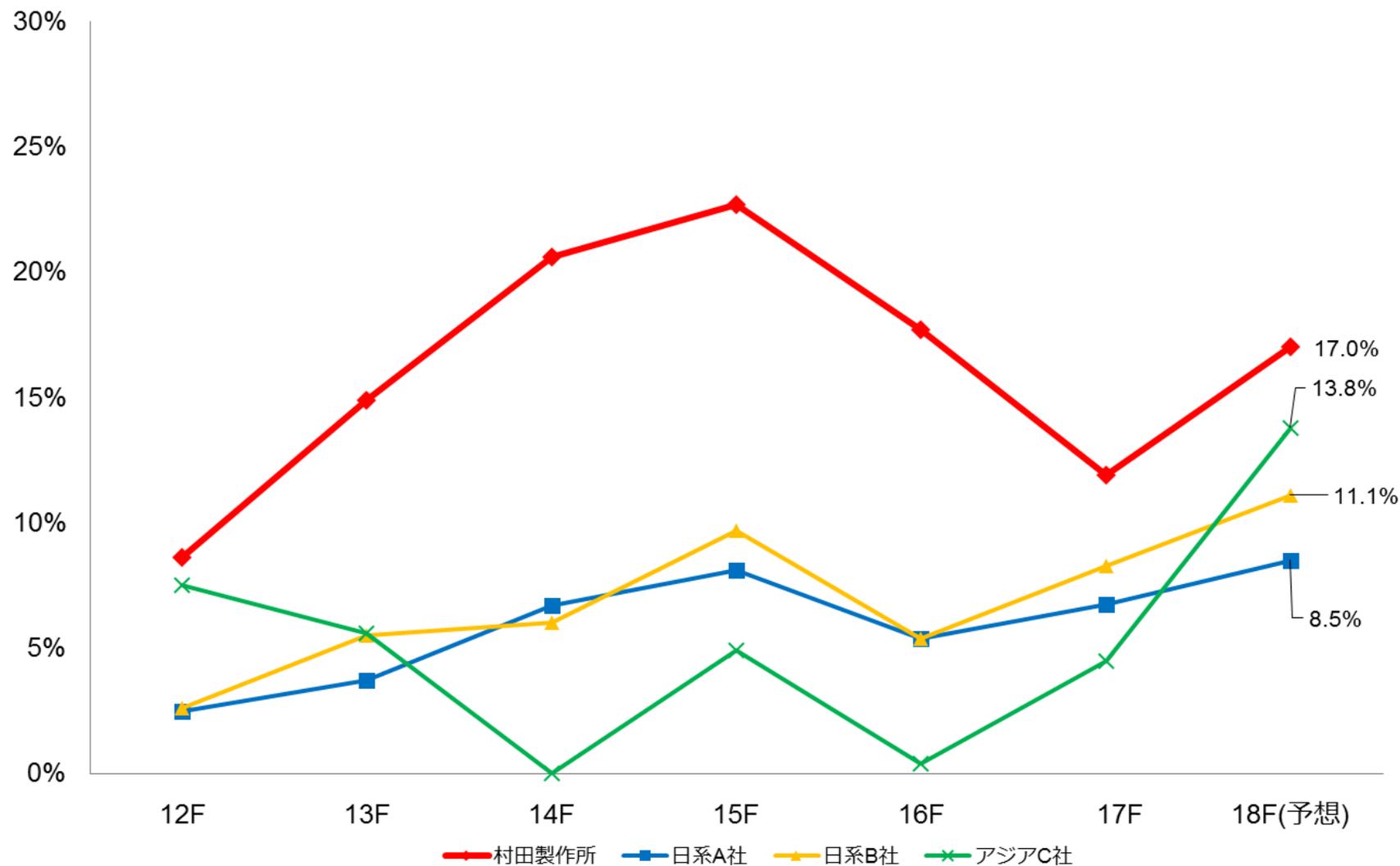
## 2. 企業価値とは

### 時価総額推移



※時価総額に対する営業利益は翌年の値を使用

# 電子部品メーカーの営業利益率比較



# 3

企業価値を高めるために

- ・ 理念と戦略
- ・ 経営で大切にしていること
- ・ 経営風土改革

## Executive Summary

---

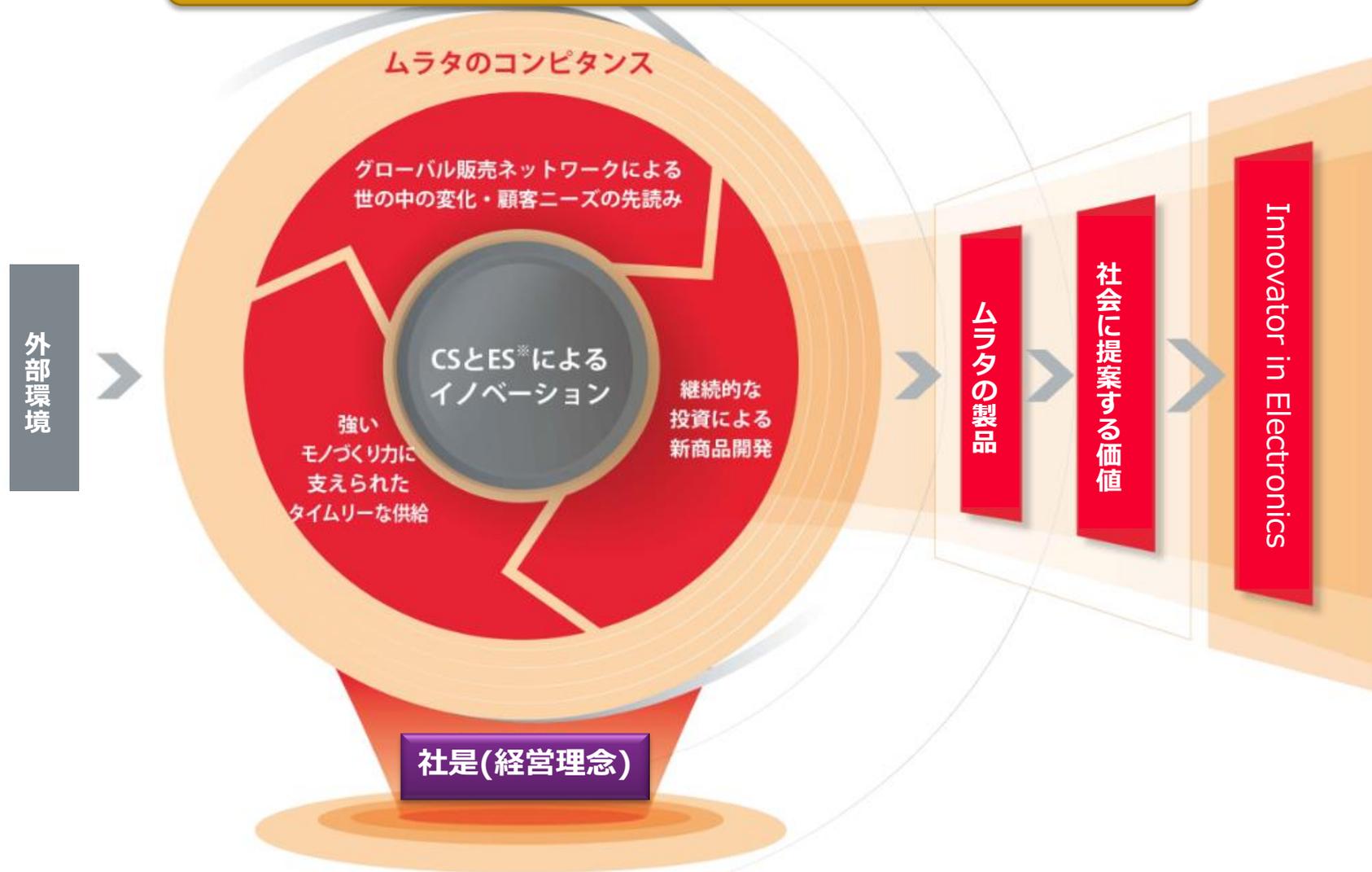
- 創業の精神を大切に続ける
  - 市場、顧客、商品、経営管理は変化するが
- 常にイノベーションを起こす
  - 技術（材料、設計、生産、製造）、商品、経営
- 差別化 すなわち 独自性に拘る
- 経営インフラ（IT、人事、経理、知財等）を大切にする
- これらを根付かせる企業風土を形成する

## IV. 企業価値を高めるために

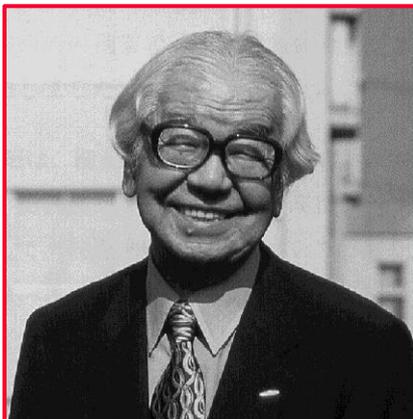
- **企業運営には理念と戦略が重要**
  - 理念：事業遂行における価値観と目的意識
  - 戦略：競争優位を生み出すための大局的な考え方
  
- **ムラタの理念とは**
  - 社是をベースにCSとESの実践を通じて、社会・文化の発展に貢献すること
    - 社会への貢献
      - 社会に提供するサービス・財の量（売上）
  - +
  - 社会が認めてくれるサービス・財の値打ち（利益）

### 3. 企業価値を高めるために 価値創造プロセス

社是を大切にムラタらしさを追求する



## 理念 = 社是



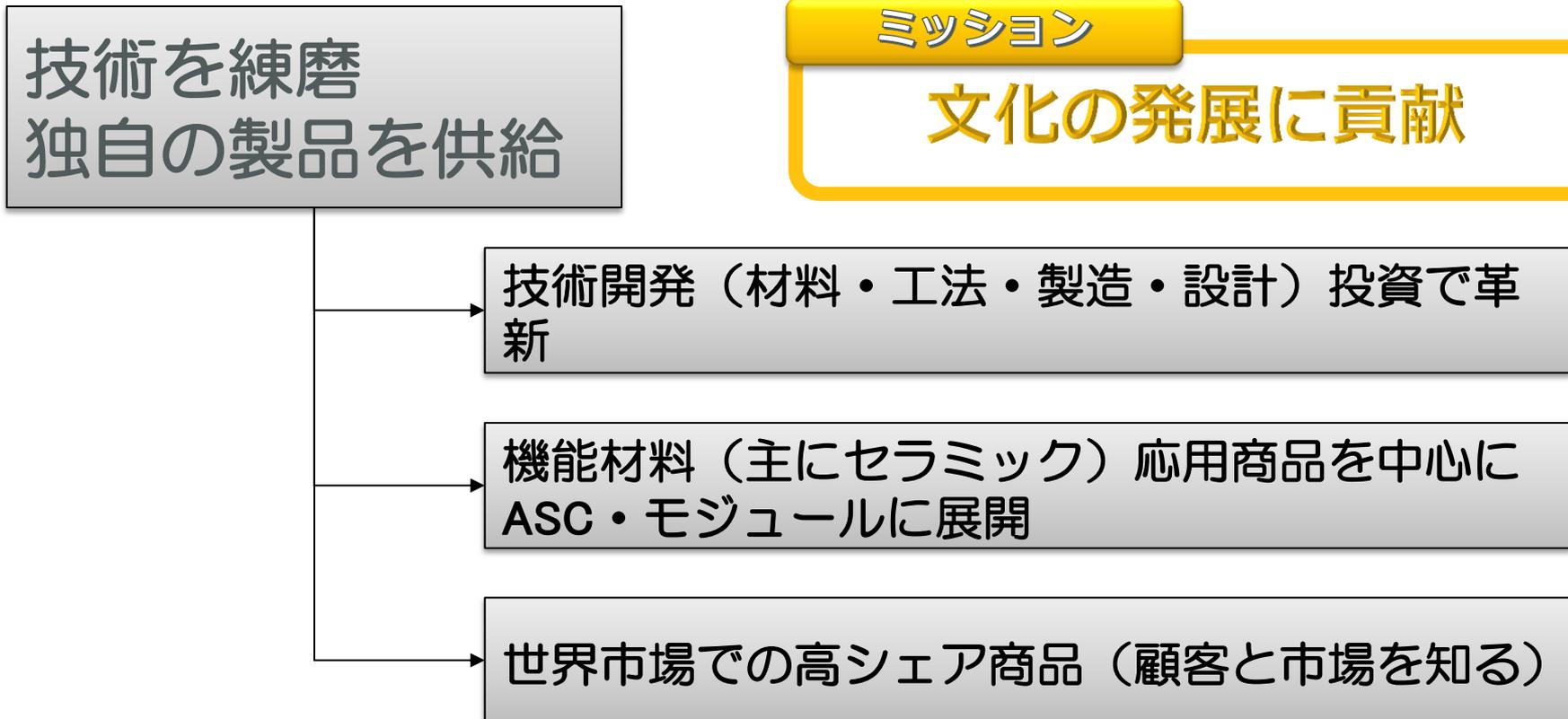
創業者 村田昭

1954年に制定

# 社 是

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

創業者の理念と行動指針（1）



創業者の理念と行動指針（2）

ミッション

文化の発展に貢献

科学的管理を実践

精緻な経営管理制度と連結経営・ITの活用  
(子会社の独立採算と連結)

管理組織を支える経理制度

実力主義人事（年功よりも能力・業績）

中長期計画  
(三つのロードマップ・ポートフォリオ・BSC)

創業者の理念と行動指針 (3)

ミッション

文化の発展に貢献

信用の蓄積につとめ  
会社の発展と 協力者の共栄を図り  
これをよろこび 感謝する人びととともに運営する

CSR経営を目指していた

顧客・仕入先・従業員間の信用

関係者の協力と感謝

従業員のやりがい

## ムラタとは？ – 大切にしたい価値観

“お客様への更なる価値の提供”が  
“従業員のやりがいと成長”につながり、  
お客様の感動と信頼を得る

CSとESをスパイラルで高めていく



※ お客様の期待に応えるためのチャレンジが  
本当に従業員のやりがいと成長につながるか  
を確認しながら組織運営をしていく必要があります

### 3. 企業価値を高めるために 理念（社是）と価値観（CS・ES）の 浸透と共有

---



1. 戦略、中期計画の基盤である
2. 経営活動がそれに基づいている
3. 迷ったときの判断基準となっている
4. 従業員に周知されている

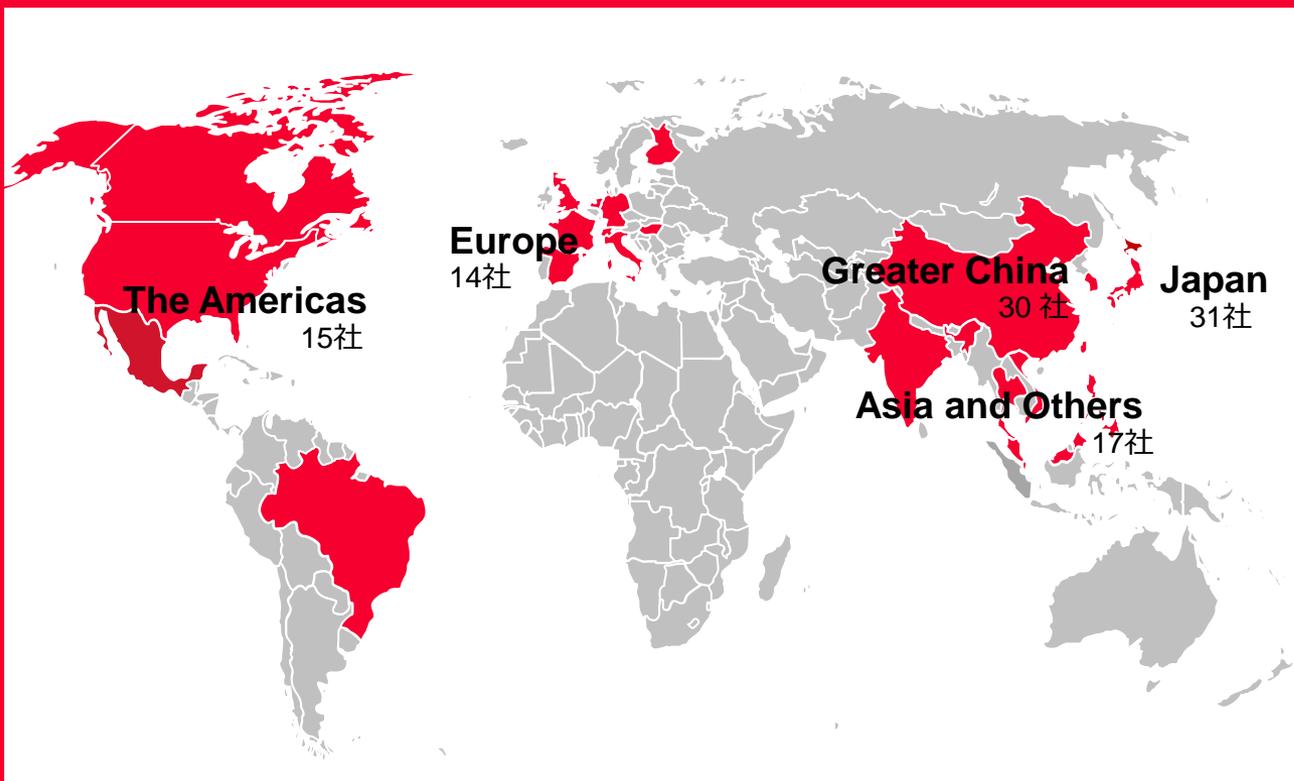
## 戦略の基盤 – 経営で大切にしていること –

- ① グローバルな販売ネットワークによる顧客層の厚み
- ② 継続的な技術開発投資（材料、プロセス、設計、製造、ソフト）による新商品開発力
- ③ 強い工場に支えられた製造力
- ④ 連結経営の強化
- ⑤ 事業を支援する経営管理システム
- ⑥ ガバナンスを整備して権限委譲
- ⑦ スピード経営
- ⑧ 誠実かつ真摯に取り組む従業員

### 3. 企業価値を高めるために

## ① グローバルな販売ネットワーク

### ムラタのグローバルネットワーク



・ムラタの海外売上比率

92%

・ムラタの直接販売比率

85%

### 3. 企業価値を高めるために

#### ①グローバルな販売ネットワーク ネットワーク強化の基盤

- 顧客ニーズの先読みで商品開発
- 顧客構造の変化への対応
  - 認定と刈取の連携
  - 特定顧客へのチーム活動
- クロスボーダーでの販売コスト分担
- 幹部人材の一段のローカル化
- 販売体制を支える情報システム

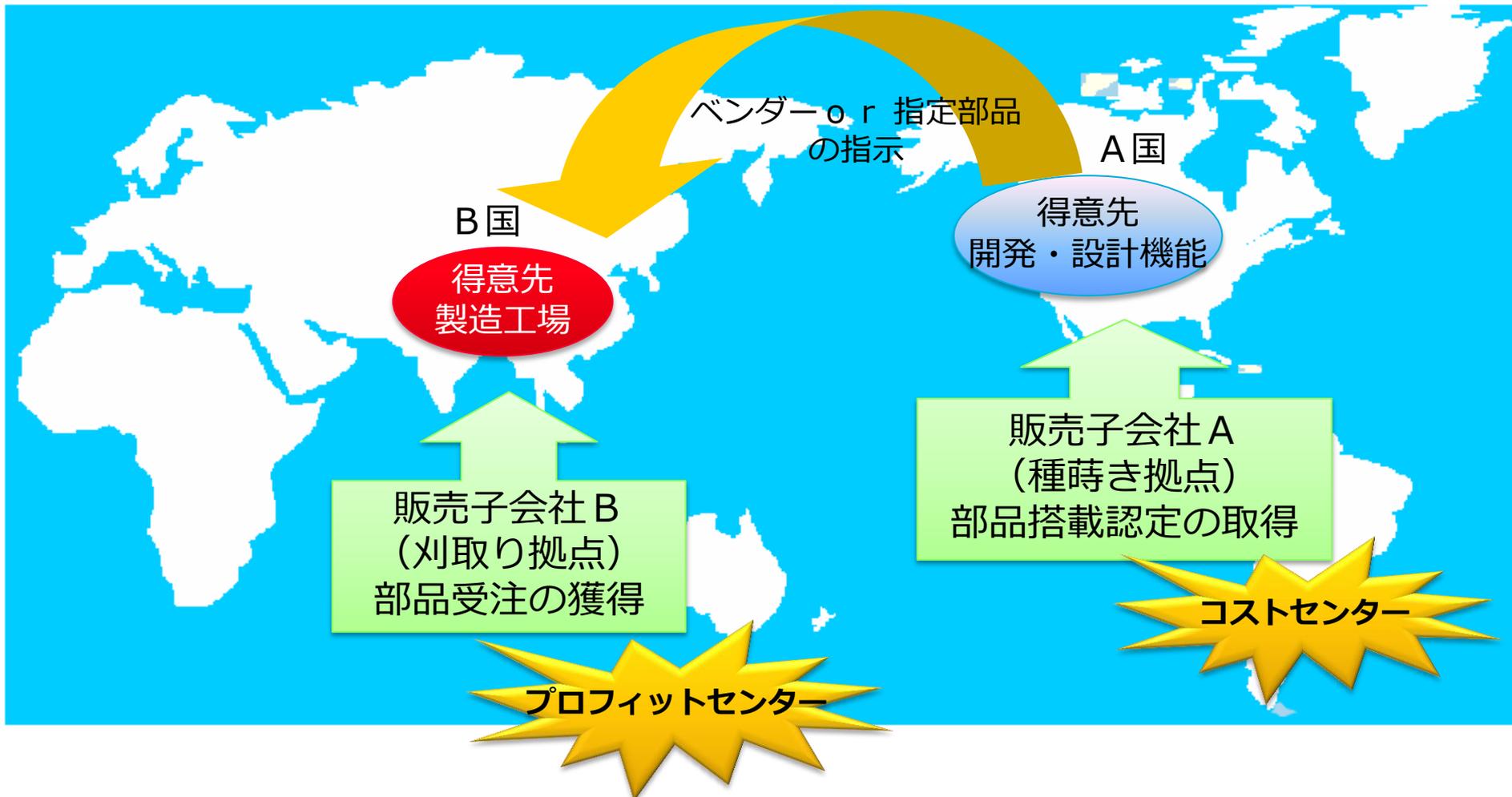
### 3. 企業価値を高めるために

#### ①グローバルな販売ネットワーク

## Seeds manとHarvesterの活動

### 多国籍企業向け販売活動費用（MNCF）

～得意先の全世界的な生販活動に対応する制度～



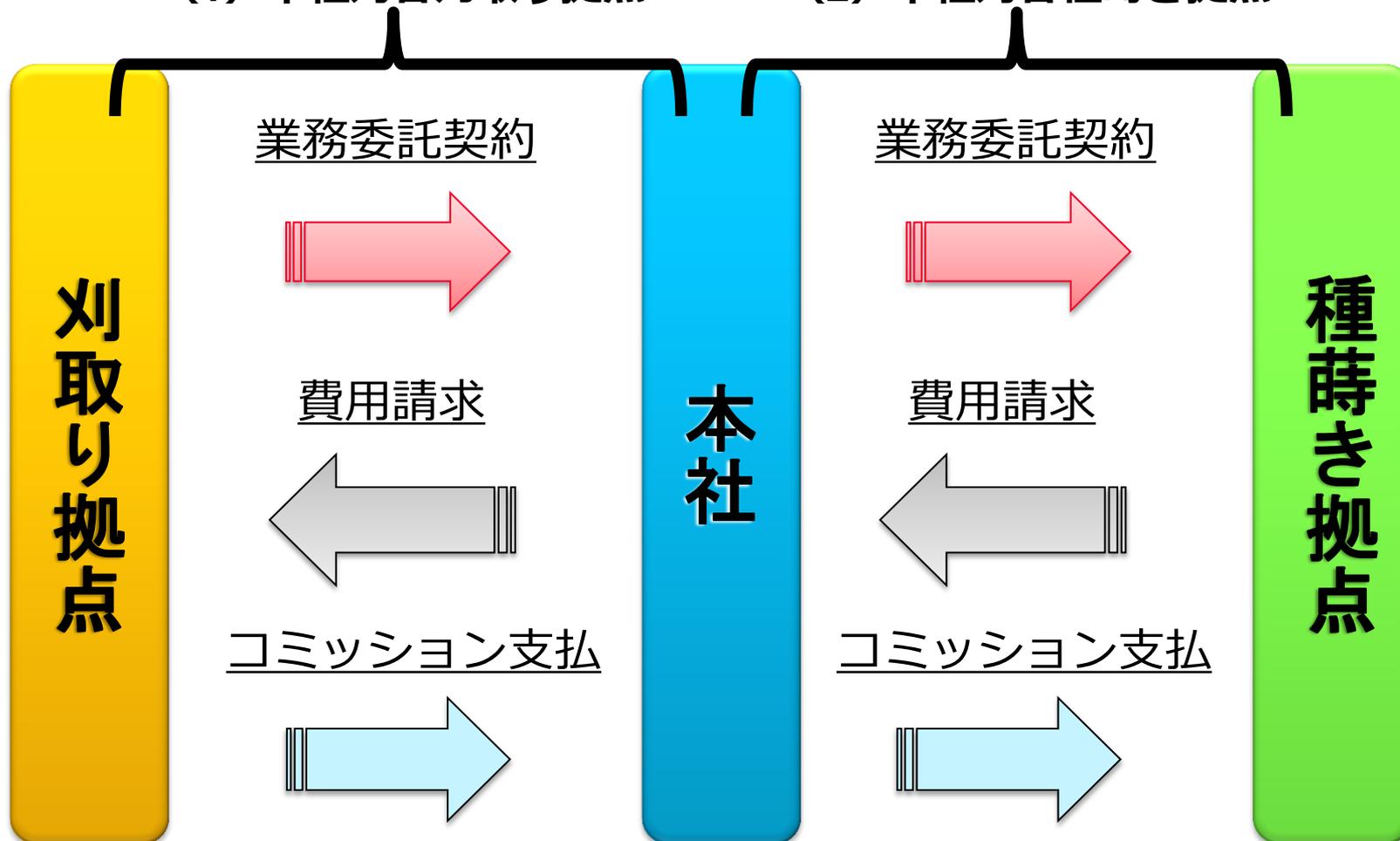
### 3. 企業価値を高めるために

#### ①グローバルな販売ネットワーク コミッション制度

## 多国籍企業向け販売活動費用（MNCF）

### (1) 本社对各刈取り拠点

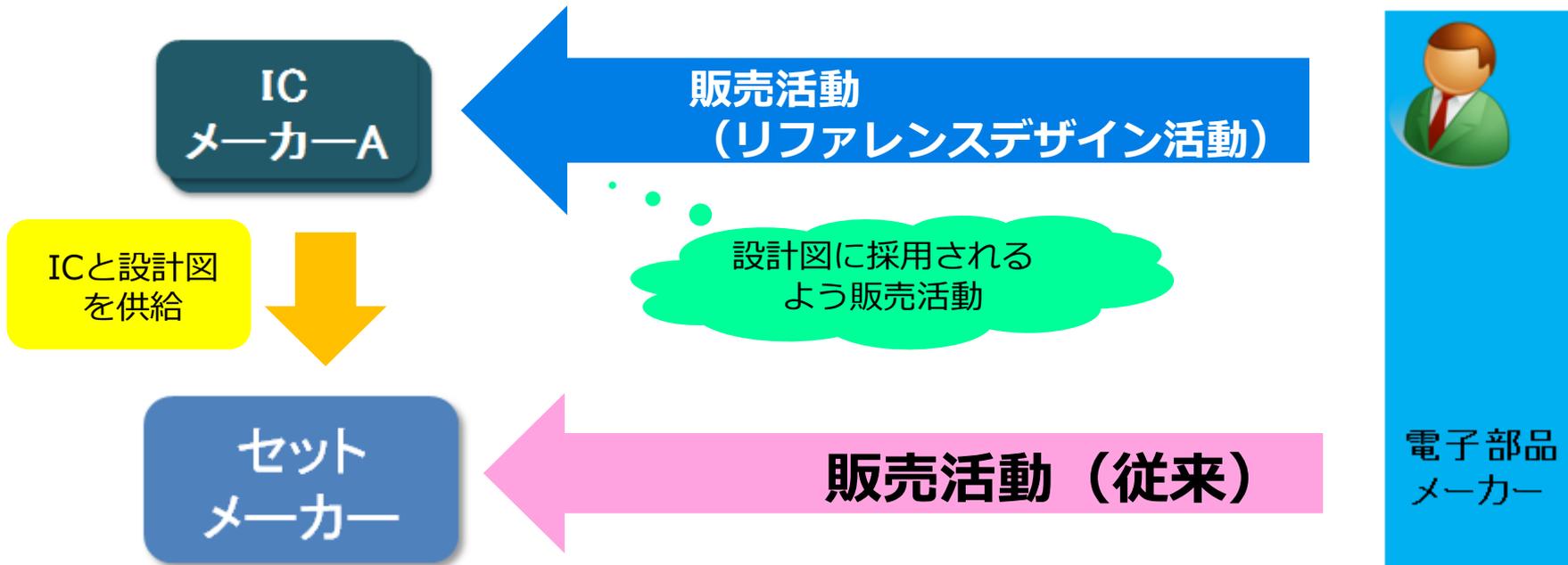
### (2) 本社对各种蒔き拠点



### 3. 企業価値を高めるために

#### ①グローバルな販売ネットワーク

#### ICメーカーへのリファレンス活動

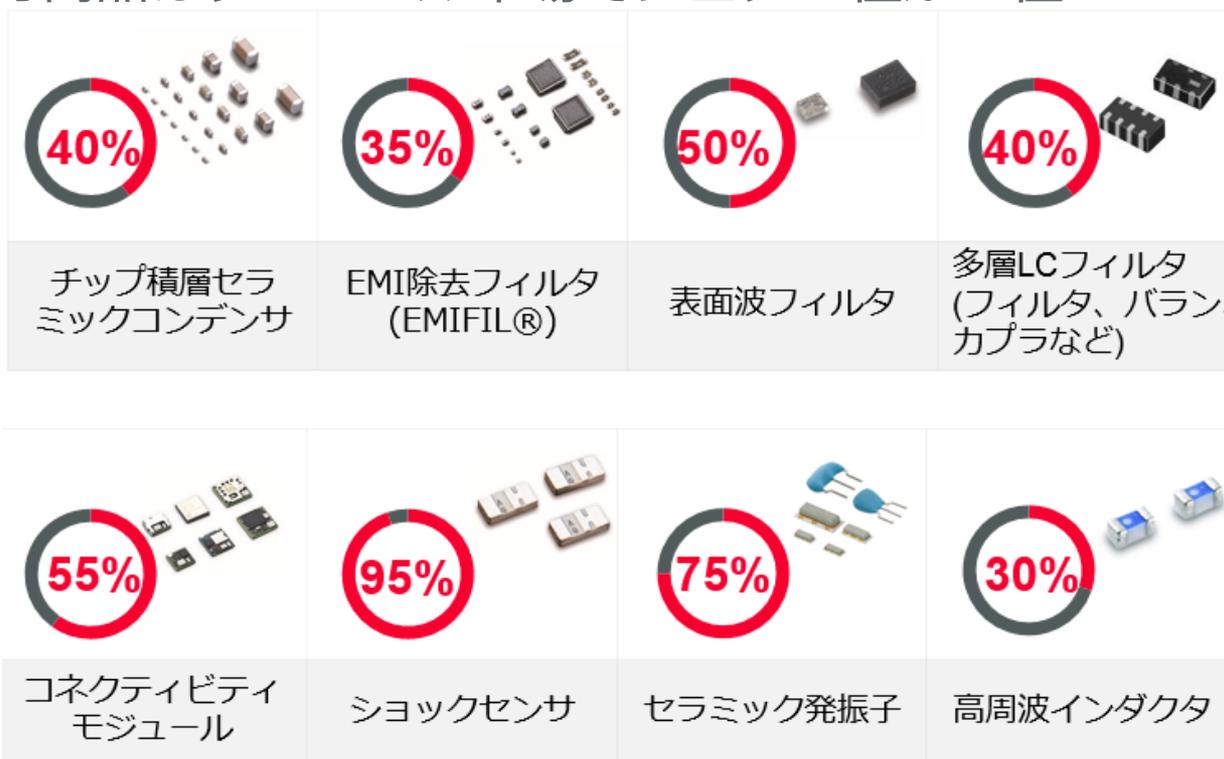


- ・リファレンスデザインとはICメーカーがセットメーカーに提供するICを利用したスマホの設計図。リファレンスデザインを参照しながら製品を設計することで高い技術力（設計力）をもたない中小メーカーでもスマホを生産できるようになる。
- ・中小メーカーは部品をリファレンスデザインに記載されている部品リストから選択し購入する。

## 経営で大切にしていること②

## ② 継続的な技術開発投資（材料、プロセス、設計、製造、ソフト）による新商品開発力

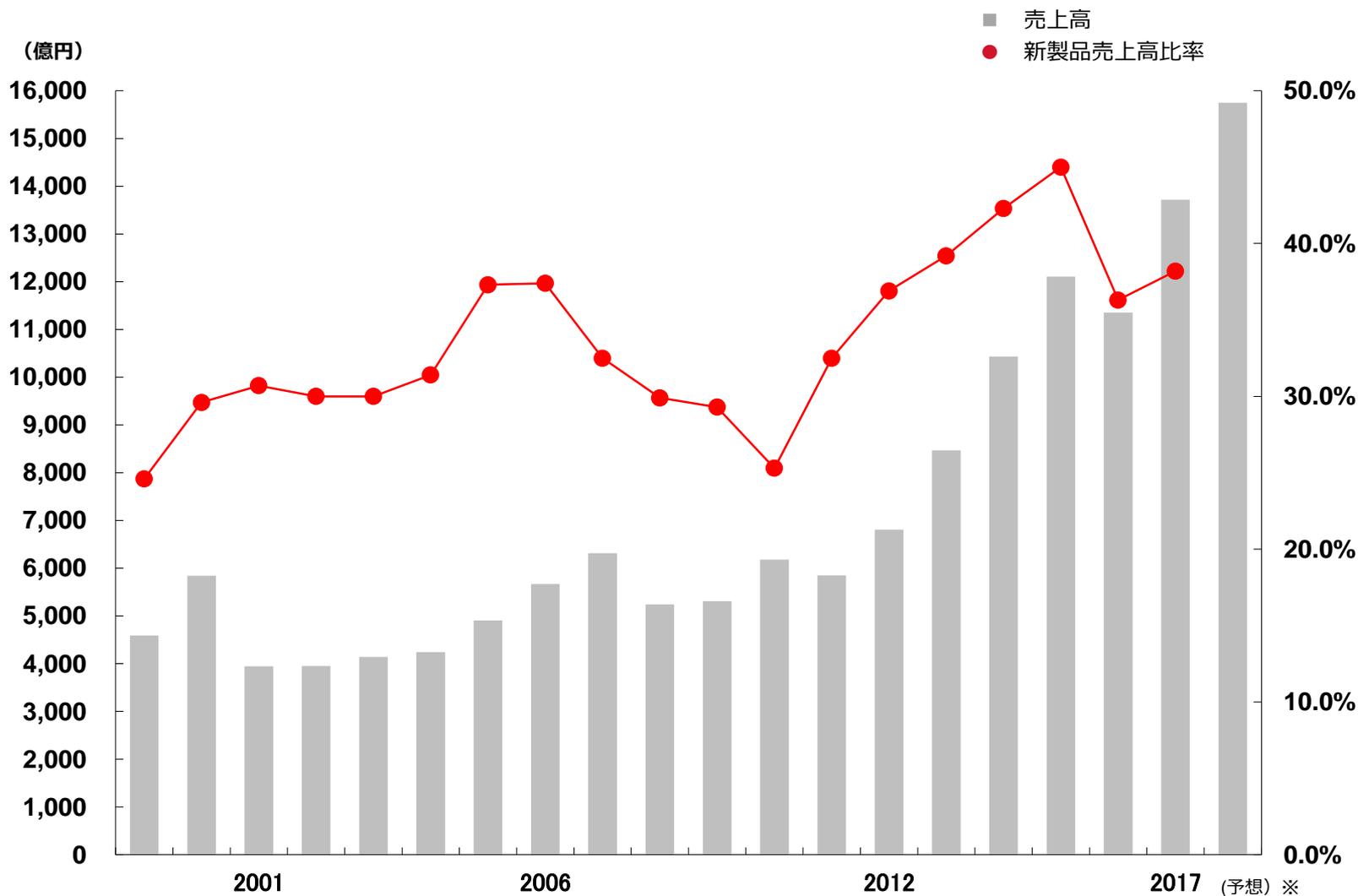
- 差別化による独自性を重視
- 研究開発投資は対売上高比率で同業比2～3ポイント高い
- 主力商品はグローバル市場でシェア1位か2位



### 3. 企業価値を高めるために

#### ② 継続的な技術開発投資

## 売上高と新製品売上高推移

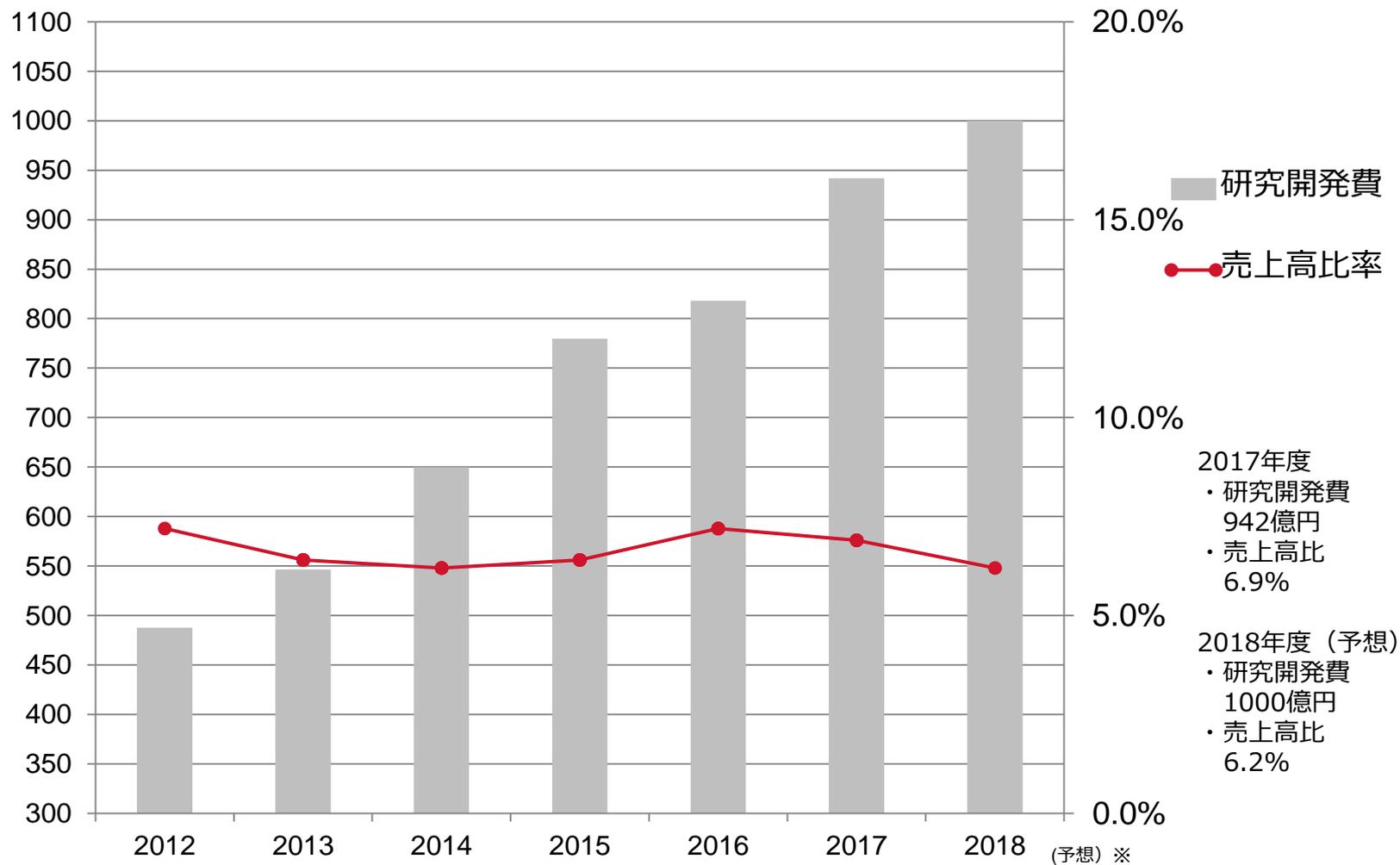


※ 2018年4月27日公表値

### 3. 企業価値を高めるために

#### ② 継続的な技術開発投資

## 研究開発費と売上高比率



※ 2018年10月31日公表値

### 3. 企業価値を高めるために

## ② 継続的な技術開発投資 技術ラインナップ

材料技術						
	材料設計	材料プロセス				
前工程技術						
	積層	印刷	焼成	薄膜微細加工	表面処理	精密加工
商品設計技術						
	高周波設計	デバイス設計	組み込み	高信頼性設計	回路設計	シミュレーション
後工程技術						
	パッケージング	計測	自動化設備	IE		
分析・評価技術						
	材料分析	故障解析				

### 3. 企業価値を高めるために

#### ② 継続的な技術開発投資

## コア・コンピタンス

### 材料技術



部品の特性に影響を与えるセラミック材料や電極材料を高い精度で制御する技術を確立してきました。さらに有機材料も取り入れることで、新しい材料の開発から新たな価値を創出しています。

### 生産技術



材料技術を最大限に生かすための設備を、自社オリジナルで開発・製造しています。製品コンセプトにマッチした生産ライン・設備がムラタの競争力を高めています。

### 積層技術



セラミック材料を薄いシートに成形し、何層にも積み重ねる技術を鍛え上げてきました。この高いレベルの技術でお客様の期待に応えています。

### 高周波技術

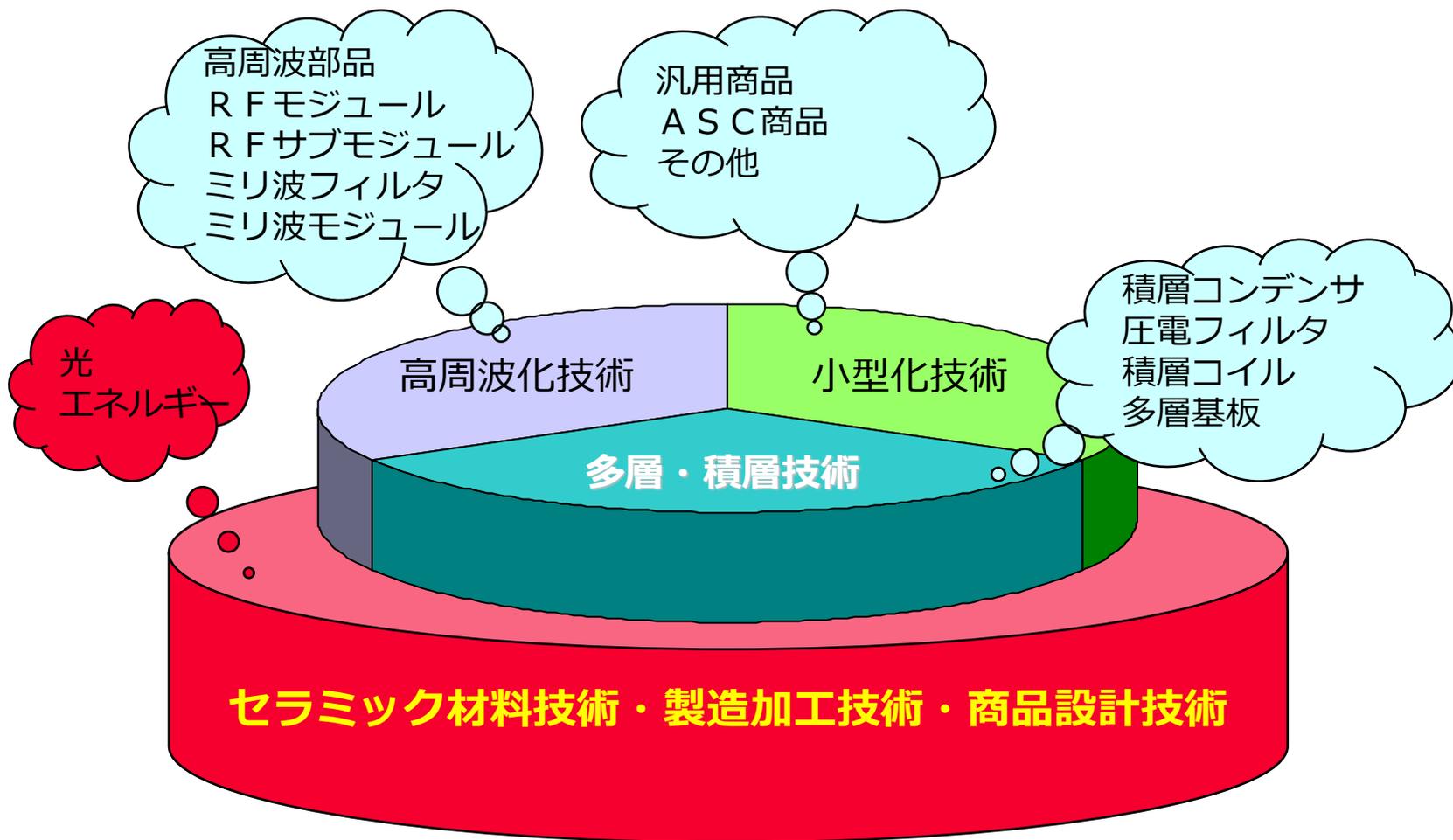


ムラタの高周波技術は、急速に進化するモバイル機器のイノベーションを支えています。ムラタ独自の技術でデザインされたモジュールは、データ転送だけでなく給電の無線化にも貢献し、コミュニケーションの明日を支えています。

### 3. 企業価値を高めるために

#### ② 継続的な技術開発投資

## 基幹技術・コア技術と商品への展開



### 3. 企業価値を高めるために

#### ② 継続的な技術開発投資

## テクノロジー・ピラミッド

**次世代技術プラットフォーム**  
新規事業の柱となる技術

**ムラタ技術プラットフォーム**  
**(基盤技術、要素技術)**  
同業他社も保有、競争を勝ち抜くために  
強化すべき技術

**ムラタ独自の差別化技術 (コア技術)**  
研究開発投資およびブラックボックス化により  
守るべき技術

## 経営で大切にしていること③

### ③ 強い工場に支えられた製造力

– 日本で「モノづくり力」を強化する

- 日本：新製品、プロセス革新、マザー機能
- 海外：ローコストオペレーション  
同業対応

◆ 為替変動への対応

◆ ローコスト化への強い要望



➤ 海外生産比率 を15%から30%へ

➤ 生産設備・資材の現地調達

➤ 長期需要予測に基づく安定生産



## 経営で大切にしていること③

### ③ 強い工場に支えられた製造力

- 国内生産比率 70%
- 製造機能は別会社にして独立採算
- 取引価格は市場価格と製造原価からルールを決めて設定し利益を追求
- 工場は市場価格の低下に見合うコスト低減を実施

### 社内振替価格設定方法



・ 販売価格が生産子会社、本社、海外販売子会社の費用、標準利益の合計に満たない場合、特別価格扱いとする。

・ 特別価格設定時は、グループ内各社の利益、費用を左図の順に控除。

## 経営で大切にしていること④

### ④ 連結経営の強化

- マトリックス経営から顧客起点のバリューチェーン重視へ
- 生産事業所を事業部傘下に
- 強くて小さな本社
  - 全社資源配分
  - 全体最適のインフラ作り
  - 事業評価

### 3. 企業価値を高めるために

#### ④ 連結経営の強化

## バリューチェーン（価値連鎖）



ポイント①：自らの機能・役割をとらえる

顧客価値を創り出す主活動



ポイント②：事業・機能スタッフの連携

総務・人事・経理・財務・企画

技術開発・生産支援

知的財産・品質保証

情報システム・広報

法務・輸出管理・環境管理

ポイント③：機能スタッフ間の連携

顧客価値創出を支える支援活動

価値の提供



お客様

対価

### 3. 企業価値を高めるために

#### ④ 連結経営の強化 組織形態



### 3. 企業価値を高めるために

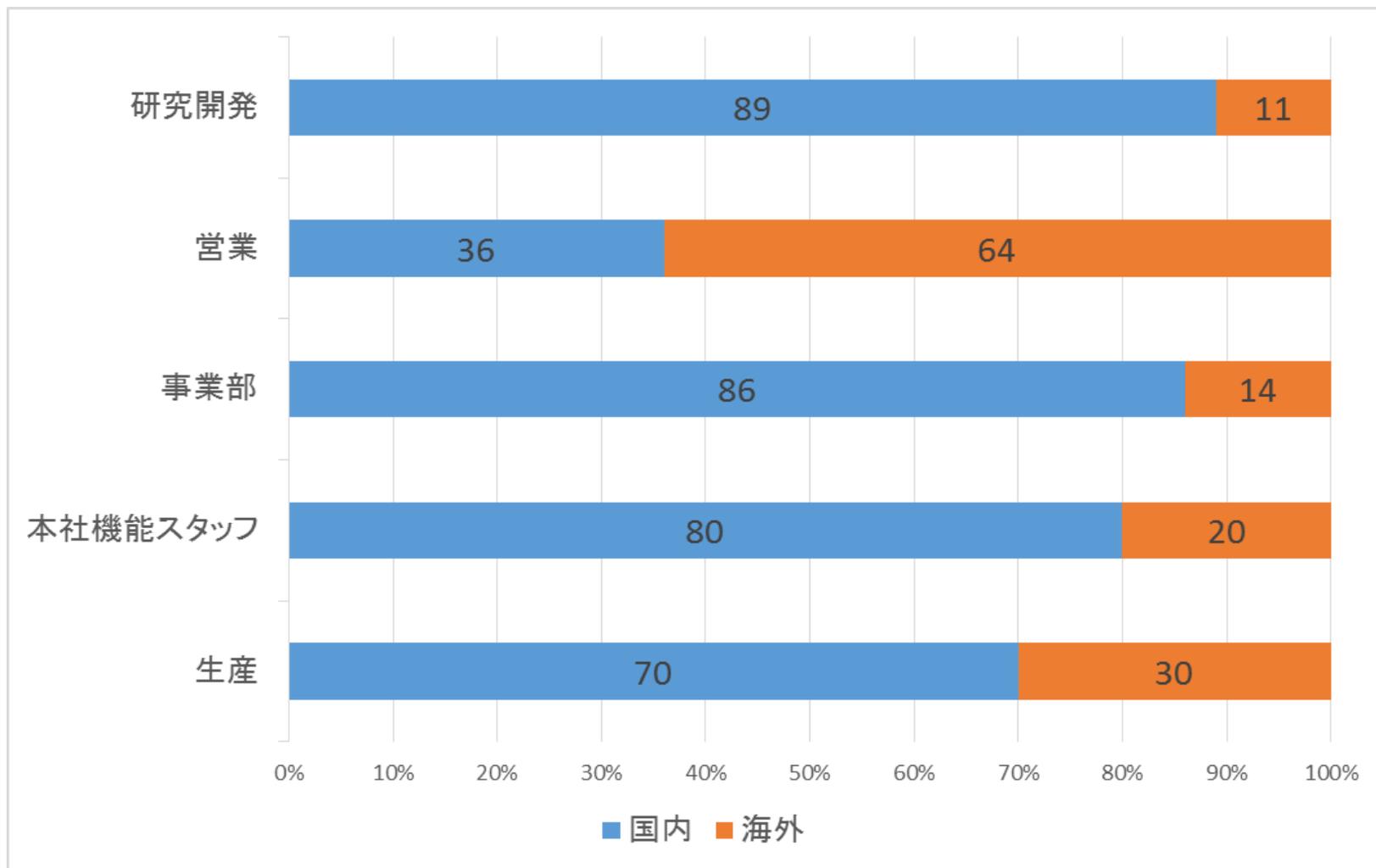
#### ④ 連結経営の強化 機能間の連携強化

- 事業部と営業・工場
  - 事業課題の共有
- 商品開発と工場
  - 開発期間の短縮
- 事業部主導で一気通貫経営
  - 商品開発 – 製造 – 販売
- ラインと本社スタッフ
  - スタッフはラインを支え、仕事をしやすくする

### 3. 企業価値を高めるために

#### ④ 連結経営の強化

#### 経営資源の配分状況

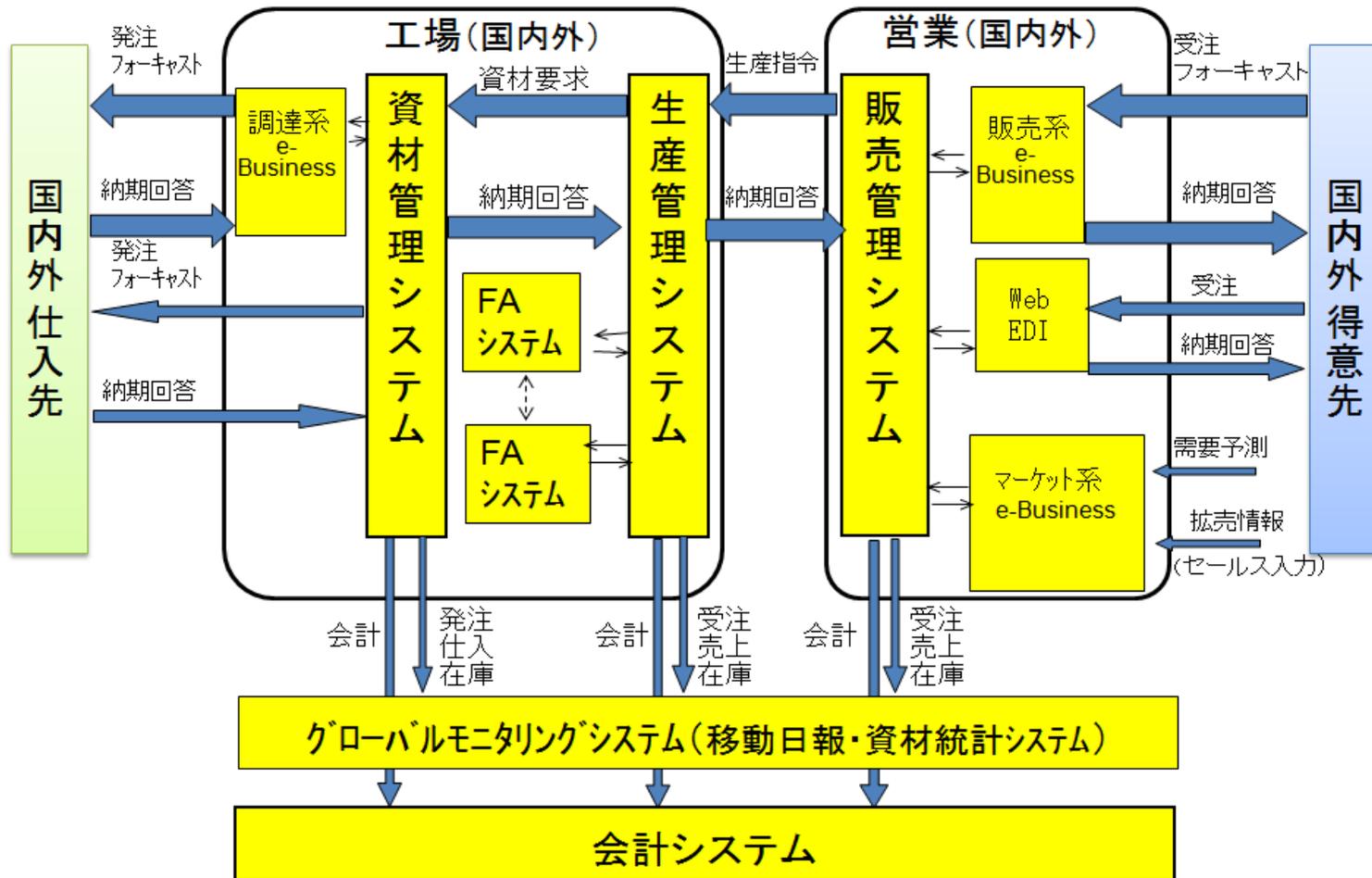


## 経営で大切にしていること⑤

### ⑤ 事業を支援する経営管理システム

1. SCM、経営管理の基幹業務支援システムは全社で統一
2. 情報システムはビジネス基盤であり、安全性を重視
3. 全社最適性／共通性（パターン化）／変化対応力を重視
4. 仕事の標準化と効率化

## ⑤事業を支援する経営管理システム



生産・販売・購買などの基幹ITシステムは自社開発でグローバルに統一  
経理、人事、法務、品質保証なども本社がグローバルに統括管理

### 3. 企業価値を高めるために

#### ⑤事業を支援する経営管理システム 管理組織を支える経理制度

- 管理会計は財務会計データベースと一元化して管理
- 部門損益（最小損益管理単位）
- 世界連結品種別損益（事業部損益管理単位）
- 社内金利
  - 事業使用資産（現預金 売上債権 棚卸資産 固定資産）に金利を負荷してコスト認識する（見積原価 P/L）
  - 自己資本を与えない
  - ROEよりROA ROIを重視
  - 社内金利 = 株主資本コスト + 負債コスト
- 標準原価管理（原価管理 価格政策）
- 設備投資経済計算（投資プロジェクトにROI基準を設定）

### 3. 企業価値を高めるために

#### ⑤事業を支援する経営管理システム 収益をマトリックスで管理

- グローバル資金管理
  - グループ間の資金貸借
  - グローバルキャッシュマネジメント
  - 為替の一元管理
  - 為替マリー
- グループ会社間 費用負担制度
  - 販売認定費用のクロスボーダーでのシェアリング
  - 海外製造子会社からの技術使用料の徴収
- リスク対策の実施
  - 資材調達
  - 資源の備蓄
  - デリバティブの活用
- 移転価格税制対応

### 3. 企業価値を高めるために

## ⑤事業を支援する経営管理システム 連結品種別損益計算書

期間： (単位：百万円、%)

品種：	日本製造	日本販売	海外製造	海外販売	管理	世界連結
得意先向売上						
グループ内売上						
その他売上						
売上高 計						
営業棚卸増減						
工場棚卸増減						
積送差異						
商製品・仕掛品棚卸増減						
修正製造高						
商品仕入						
材料費						
労務費						
外注加工費						
変動費計						
営業荒利益						
工場限界利益						
限界利益						
加工材料費						
加工直接経費						
(内 減価償却費)						
設備金利						
棚卸金利						
加工費計						
正味利益						
間接材料費						
間接労務費						
間接経費						
製造間接費						
(内 減価償却費)						
配賦補助部門費						
間接社内金利						
間接費計						
他勘定振替高						
売上総利益						
工場(事業所)管理費						
本社配賦管理費						
販売費						
直課研究開発費						
配賦研究開発費						
ロイヤルティ						
設計費						
売上債権金利						
一般管理販売費計						
営業利益						
営業外損益						
経常利益						

## (当社事例) 移転価格課税

- 1998年6月 大阪国税局による更正決定
  - 対象期間 1991年度～1995年度
  - 対象国 シンガポール、香港
  - 対象取引 棚卸販売取引
  - 所得移転 137億円
  - 追加税額 83億円



### — 当社の対応

- ◆シンガポール事案 相互協議 および 不服審判
- ◆香港事案 香港当局との交渉 および 不服審判



- 2000年12月 香港当局との交渉決着
- 2002年2月 シンガポール次案の相互協議成立
- 2002年7月 香港事案の不服審判書の採決

## (当社事例) 移転価格課税の解決の過程

- 相手先に応じた3通りの主張を展開
  - 香港 更正決定は妥当
  - シンガポール 更正結果を一定認める
  - 不服審判 更正決定は不当
- 相手先の対応

相手先	
香港	移転価格税制も日本との間の租税条約も無かったが Section70(a) Error or Omissionとして修正申告を承認
シンガポール	移転価格税制は無かったが、相互協議の中で解決に向けて熱心に議論展開
不服審判	相互協議での結論が出るまで、一時、審議を中断 相互協議の結果に応じて香港事案を採決

## 経営で大切にしていること⑥

---

### ⑥ ガバナンスを整備して権限委譲

- 理念・方針の共有で現場の判断力を高度化する
- 権限マトリックス（海外含むりん議制度）で運用
- 事業成果は四半期毎にモニタリング

## 経営で大切にしていること⑦、⑧

### ⑦ スピード経営

- 得意先の24時間回答要求に応える
- 現場で決める・現場が決める・マネジメントは現場をサポート
- 巨額投資はトップと現場で即断・即決

### ⑧ 誠実かつ真摯に取り組む従業員

## 風土改革と経営改革のきっかけ

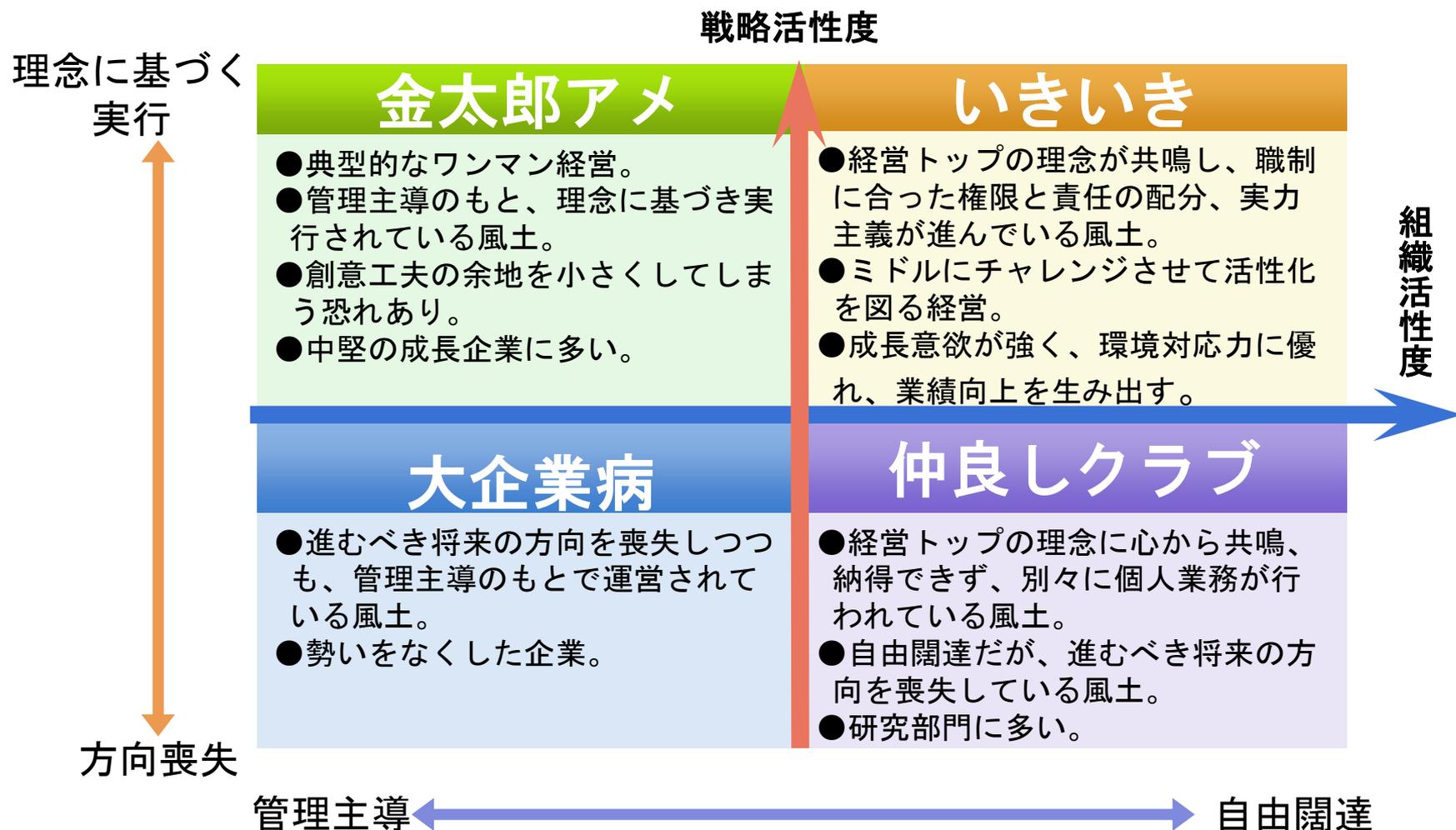
---

- ITバブル崩壊後の業績低迷
  - 同業他社から明らかに遅れる
- 経営トップで経営風土認識
  - 経営風土改革へ
  - 先ずは風通しの良い組織へ
  - その後に戦略の強化へ

## ムラタの経営風土認識（2003年）

- 自己肯定→改革、変革に対する動機付けの希薄化
- 硬直的で、柔軟性・スピード感を欠いた組織体
- CS（顧客満足）の意識が希薄化している
- ものづくりを大切にするという価値観の希薄化
- 管理指向・システム指向・マニュアル指向・形式指向
- 秘密主義
- 指示待ち・保守的・否定的
- 経営のPDCAが回らない

組織診断



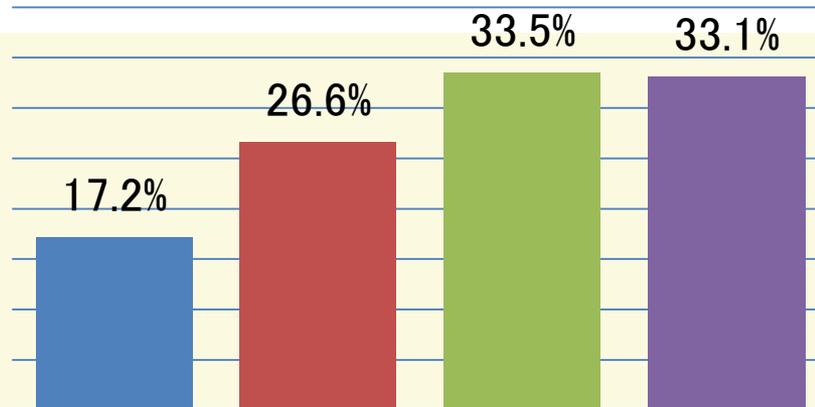
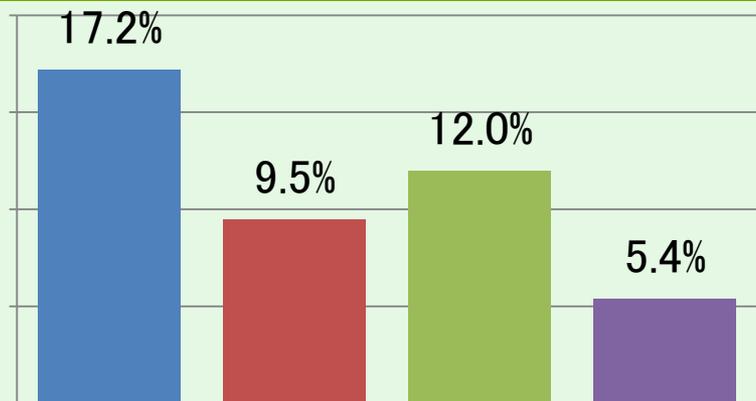
### 3. 企業価値を高めるために

## オールムラタスタッフ部門の診断結果推移 (05年→07年→09年→11年)

戦略活性度

金太郎アメ

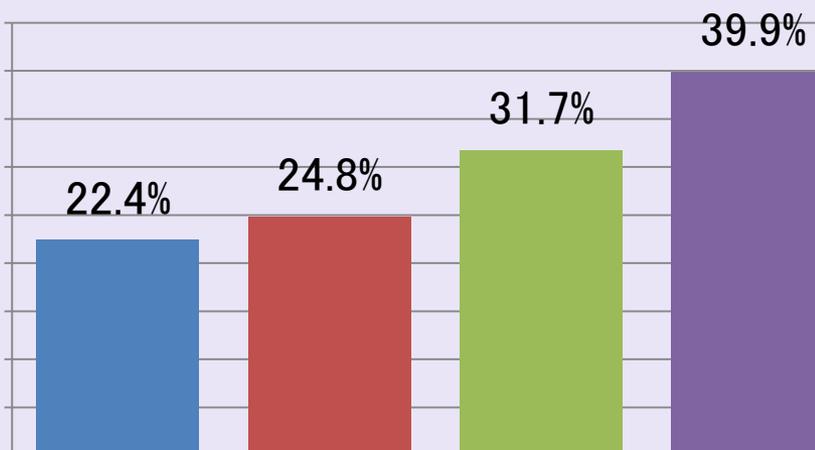
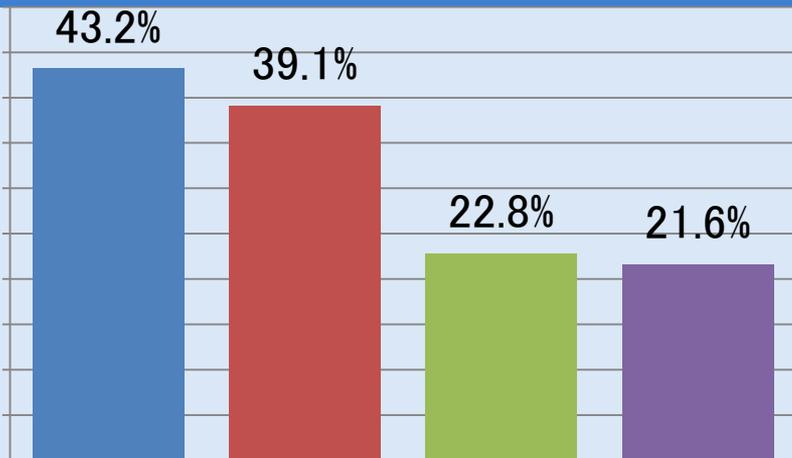
いきいき



大企業病

(理念なき規則・手続き志向)

仲良しクラブ



組織活性度

## 目指すべき経営風土

---

- CS指向の経営風土
- 現場指向の経営風土
- 環境の変化にスピーディーに対応できる経営風土
- 自由闊達な議論により  
創造性、チャレンジ精神を大切にする経営風土

## 風土と組織改革

- CS(顧客への価値提供)とES (従業員のやりがいと成長)を社是と並ぶ最上位の価値観に
- 経営トップと管理職のマネジメントスタイルの改革  
軍隊組織 (上位下達) から、問いかける、聞く耳を持つ  
コミュニケーション、コーチング手法の導入
- ガバナンスを整備した大胆な権限委譲

## A NEW（将来開発力強化）活動とは

未来は来るものではなくて**“今から自ら”**創るもの by FMIC

～ A NEW ～ 将来開発力強化

A : 「あっ！さすが村田だね」  
と言われる俊敏さ、Agilityで  
N : 次世代商品や技術を  
E : 効果的・効率的に  
W : 意欲的に世界のお客様へ





## A NEWの改革分野と基本手法

A NEW活動では「未来戦略」「開発プロセス改革」「未来創出パワーアップ」を同時並行で進めます。

### 開発プロセス改革

- ・ 源流化革新
- ・ リードタイム 1/2

源流コンカレント  
A NEW課題ばらし

### 未来戦略と開発力強化

- ・ 未来顧客づくり
- ・ 将来商品・事業

グランドデザイン  
SHINKA戦略

深化  
進化  
伸化  
新化

### 未来創出パワーアップ

- ・ 組織／個人
- ・ 活性化と効率化

人材ビジョン  
チームビル

※課題ばらしはJMACにより開発された開発プロセス改革の実践ツールです

### 3. 企業価値を高めるために

## A NEW活動の概要 (ありがたい姿)



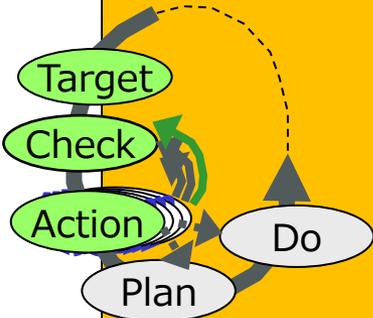
**Goal=**  
ありがたい姿、コーポレートグランドデザイン

俊敏  
T-CAPDO  
マネジメント

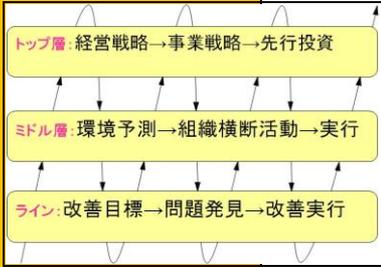
創造的チーム運営



V/C・V/N  
マネジメント  
事業・技術・階層



**将来開発力強化 (A NEW) 活動**



思考ツール、考え方

**課題ばらし、チームビル**、品質工学、FMEA、VA、IE、TOC、コーチング、...

広義ANEW (未来は来るものではなく創るもの) 五原則

**【1】一人称【2】2軸思考【3】未来思考・Thank you 顧客起点【4】試行実験・思考力【5】ゴールをいつも描いて**

ムラタウェイ：経営理念／社是、CSとES (風土改革)

### 3. 企業価値を高めるために

## 技術開発から事業戦略・未来創出へ展開



## A NEW 『課題ばらし』 とは

**戦略開発・事業開発・商品開発等における「目指す姿」「懸念点」「検討事項」等を「事前に」明確にして「解決ストーリー」を立案し、「実行する」活動の総称。**

### A NEW課題ばらしの基本

- 〔1〕目標・ありたい姿の設定
- 〔2〕実現課題の事前抽出
- 〔3〕解決ストーリーと実行
- 〔4〕改善工夫の事前折込み
- 〔5〕創造的チーム議論



「課題ばらし」は1990年頃にJMAC-RDEコンサルティングにより体系化された。

トヨタ・キヤノン・エプソン・帝人・富士写真フイルム・SONY・富士通・ニコン・日産自動車・田中貴金属・グローリー工業・コマツ・村田製作所など500社以上で導入され、開発力強化の基本手法として活用されている。

### 3. 企業価値を高めるために

## A NEWの10原則

未来から

Future Management

未来へ

#### 〔1〕一人称

- ・三人称ではなく一人称発想
- ・社会や顧客に何を貢献するか

#### 〔2〕2軸思考

- ・ビジネス軸と基盤軸の同時工夫
- ・未来と現実の同時改革

#### 〔3〕未来思考+Thank you (感謝)

- ・天動説ではなく地動説発想
- ・顧客価値起点

#### 〔4〕試行実験 (CAPDO)

- ・まず動いてみる
- ・Actionとは作るのではなく動かすこと

#### 〔5〕Goalをいつも描いて・・・

- ・ありたい姿、目指したい姿
- ・未来の姿から現実を見つめる

#### 〔6〕無我夢中

- ・いつまで夢の中ではなく“突破”する
- ・その場しのぎ議論をしない

#### 〔7〕仲間をつくりナナメ飛び

- ・実験を通じて仲間づくり
- ・飛躍発想なくして未来無し

#### 〔8〕やり切れば発見がある

- ・仕事PQ値は0.8以上がプロ
- ・課題を先送りせず問題顕在化

#### 〔9〕工夫を組み合わせ

- ・皆の工夫を共有化
- ・360度目配りして良いことを繋ぐ

#### 〔10〕自己実現

- ・できないことをやるから価値がある
- ・社会価値と文化の発展を追求する

## A NEWの活動風景（大部屋マネジメント）

### 関係部門が一堂に集まって議論



※海外営業部隊を交えた  
中期計画議論

皆で知恵を出し合う

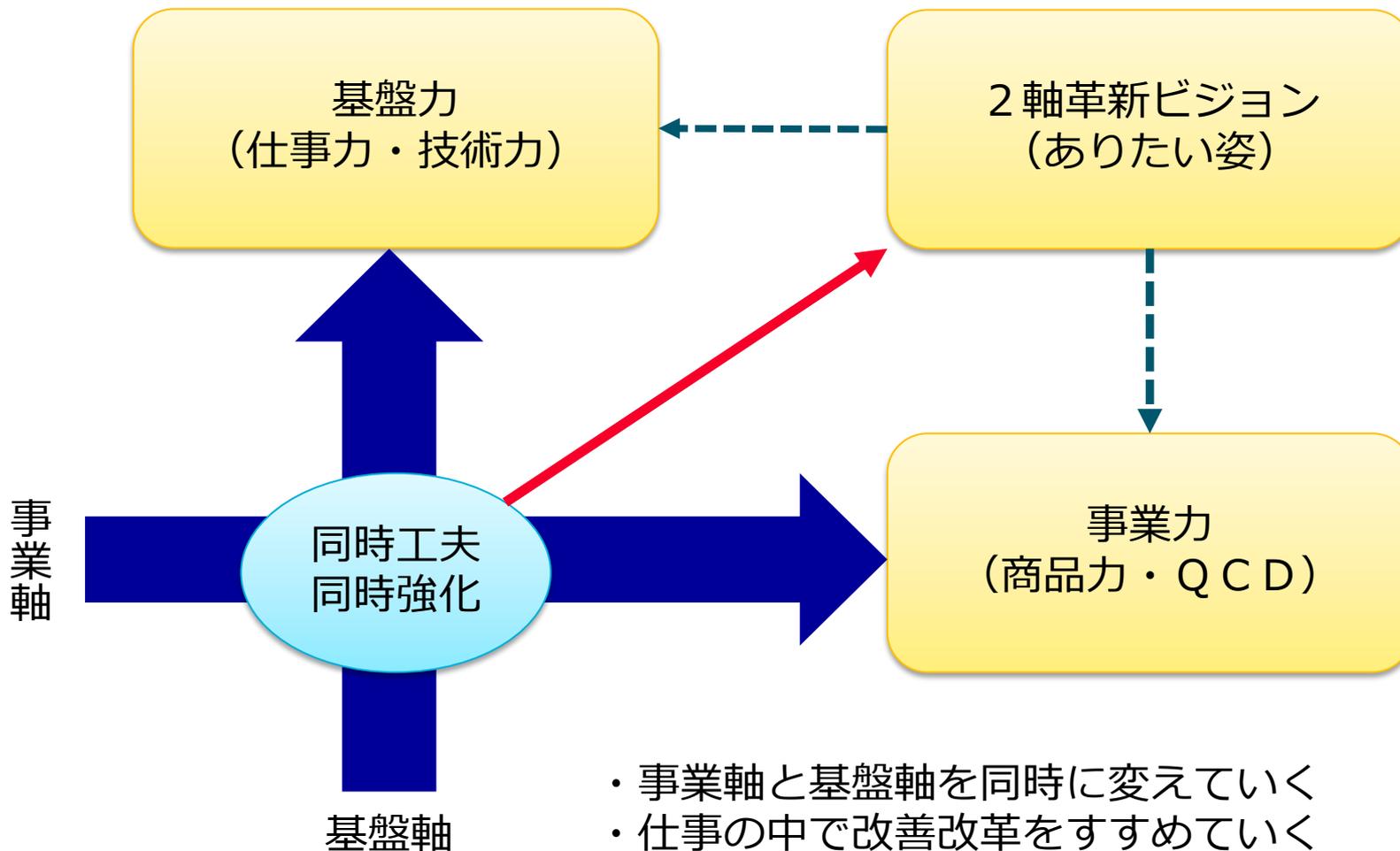


※生販、情報システム部門による  
中期計画議論

### 大部屋マネジメントの条件

1. 意志決定の場
2. クロスファンクション、(階層)
3. 皆で知恵を出して工夫へ

# ANEWの2軸思考



### 3. 企業価値を高めるために 経営風土改革で変化したこと 2003年～現在 (1/3)

#### 1. 企画～量産化までのスピード向上

- 課題ばらしが普及し開発スピードアップ
- 開発と製造の連携が強化、垂直立上げ化
- 顧客要求に俊敏に対応できる体質に変化

#### 2. 新商品比率と生産性の向上

- 開発期間2割短縮
- 新商品比率40%



日経記事から

### 3. 企業価値を高めるために 経営風土改革で変化したこと 2003年～現在 (2/3)

#### 3. 会社として大切にしてきたことが総合的に強化

- グローバルな営業体制
- 商品とプロセスの技術
- 俊敏な製造能力
- 経営管理能力
- まじめな社員力

#### 4. 中長期を見据えた戦略思考が強化

- コーポレートブランドデザイン
- 事業部ブランドデザイン

### 3. 企業価値を高めるために 経営風土改革で変化したこと 2003年～現在 (3/3)

#### 5. 全社の横断力が強化

- 全社技術/もの作りプラットフォームの構築
- 事業部間のシナジー効果
- 事業部と事業所の連携と活性化

#### 6. 自ら考え、提言、行動する人が増加（一人称）

- 商品開発リーダー層の戦略思考力
- スタッフ部門の現場思考力
- 製造を支える係長、班長層の活性化

#### 7. 風土改革と相まって風通しがよくなった

- 従業員が明るくなった
- 役員のコミュニケーションがよくなった
- 階層間の情報伝達・意思決定が迅速になった

## Executive Summary

---

- 創業の精神を大切に続ける
  - 市場、顧客、商品、経営管理は変化するが
- 常にイノベーションを起こす
  - 技術（材料、設計、生産、製造）、商品、経営
- 差別化 すなわち 独自性に拘る
- 経営インフラ（IT、人事、経理、知財等）を大切にする
- これらを根付かせる企業風土を形成する

4

事業戦略

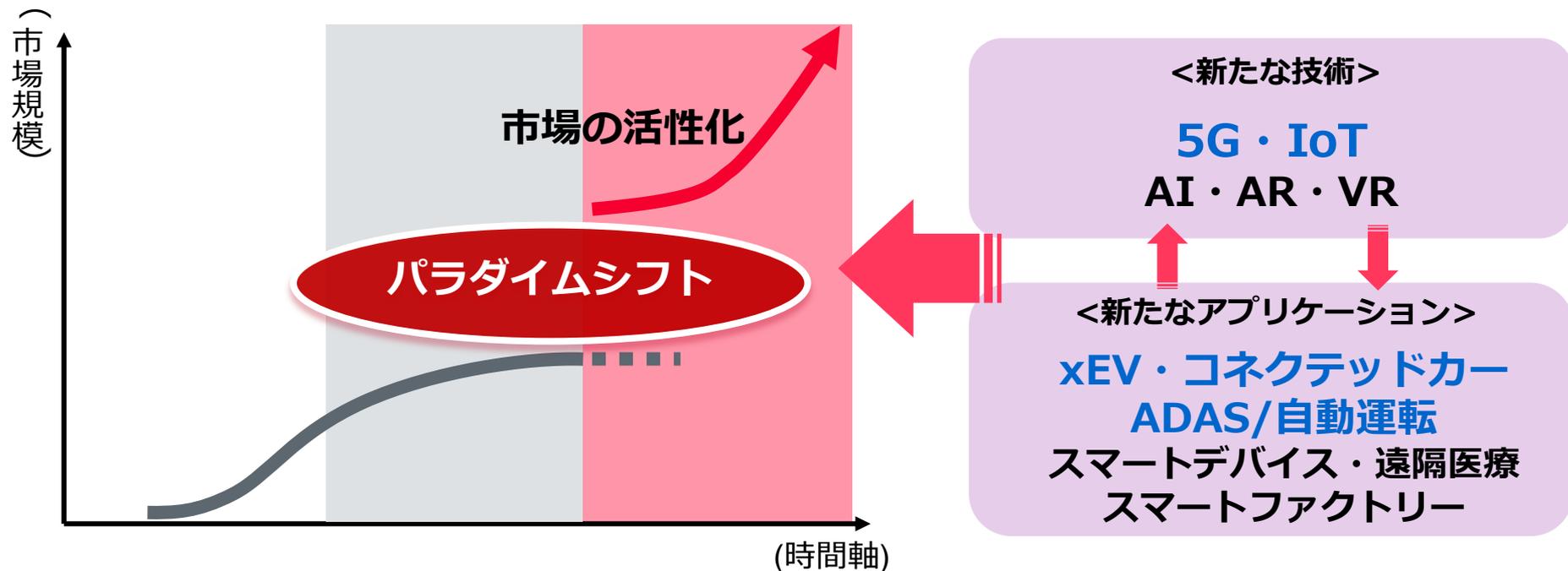


### 4. 事業戦略

---

1. 成長市場の開拓
2. 成長顧客の開拓
3. 技術開発
4. 事業領域の拡大  
    滲み出し、M&A、シェアアップ

新たな技術とアプリケーションの進化により市場拡大は継続！



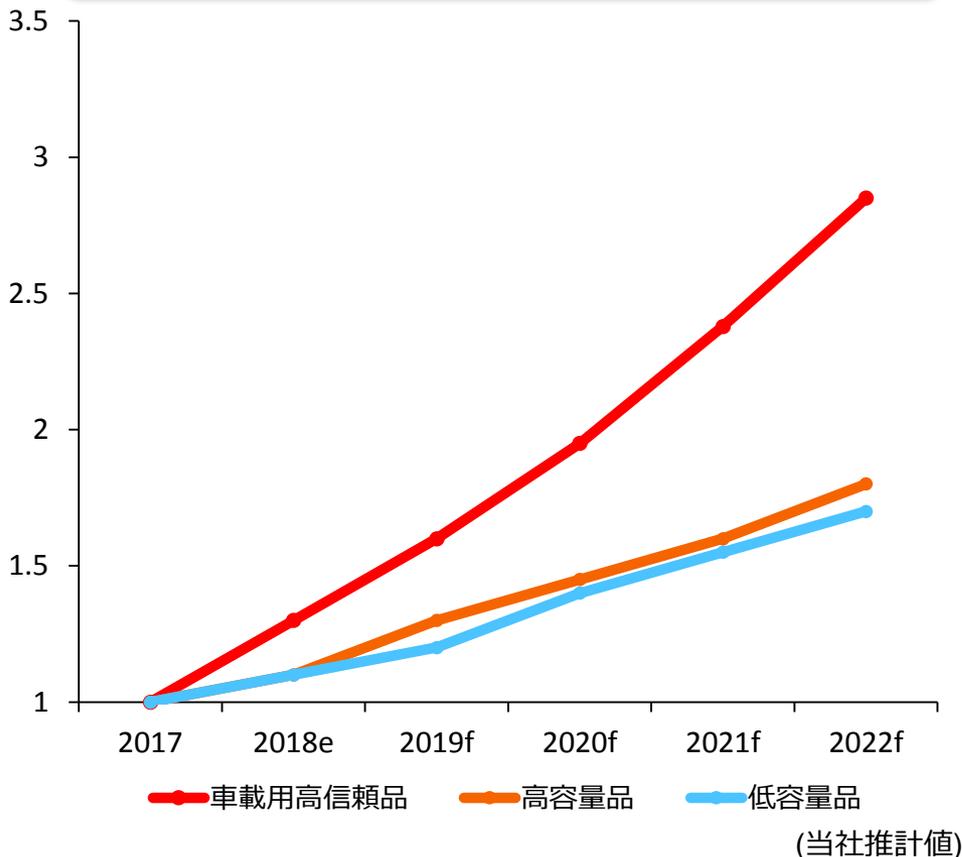
新規の市場やプレイヤーの出現により、電子部品に対するニーズが発生

↓  
多様な製品ラインナップ、幅広い顧客基盤を持つ  
ムラタのビジネスチャンスは拡大！

# 車載向けMLCCの中長期見通し



## MLCCの需要予測(数量ベース)



## 車載用高信頼品に求められる技術

高温保証  
(125℃保証)

ショートリスク  
対策  
(樹脂電極品対応)

《自動車特有の環境》

高温環境  
電子回路の大電力化

長期信頼性  
(国内外公規格準拠)

高電圧対応  
(100V対応)

車内スペース確保のため  
ECU小型化のニーズ発生  
→小型大容量化が進展

MLCC需要の中でも、車載用高信頼品の需要増加が著しい



車載用途に要求される技術や供給力を担保できるMLCCメーカーが選ばれていく

# 車載向けMLCCの今後の方向性

## MLCC使用数量

(pcs)	Conventional	Low-end	Mid-class	High-end	Ultra High-end
	Pure ICE	ISS	Micro HEV	Mild, Strong HEV, PHEV	EV
PowerTrain	450~600	600~800	800~1,000	1,900~2,300	2,700~3,100
ADAS	2,000~2,400				
Safety※	450~700				
Comfort	500~800				
Infortainment	400~700				
Others	1,000				

※Safety = AIRBAG,ABS,TPMS etc

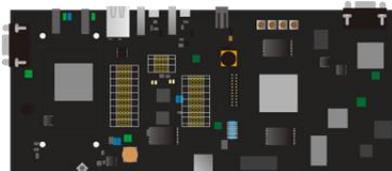
(当社推計値) 2018年現在

**電装化の進展により、MLCC搭載数が増加  
1台あたりの搭載数は3,000~8,000個へ加速！**

## 自動運転に向けた画像処理

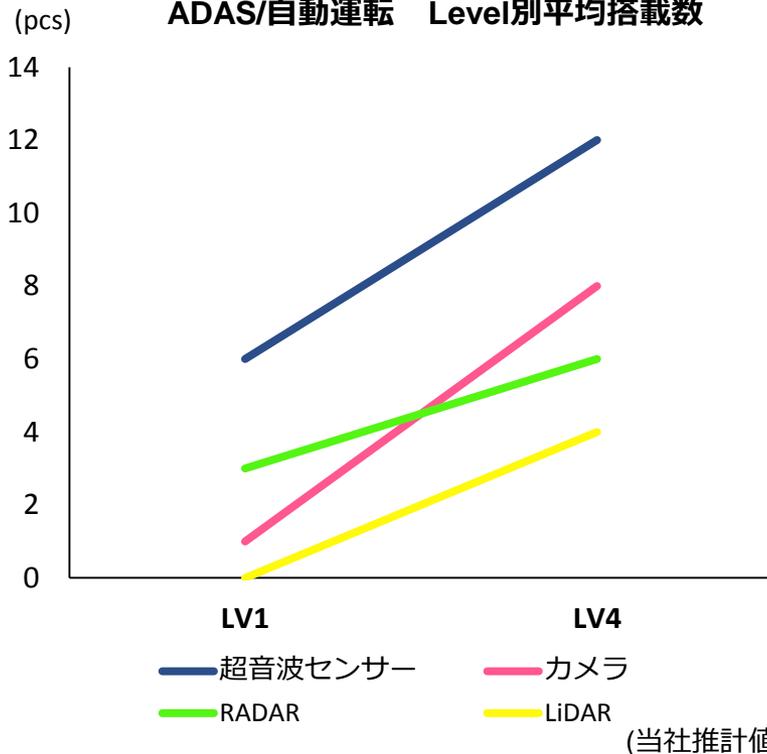
各種センサのデータを  
高速処理するため消費電力増加

↓  
MLCCの大容量化  
及び員数増加が加速



## 自動運転レベルにおけるMLCC

ADAS/自動運転 Level別平均搭載数



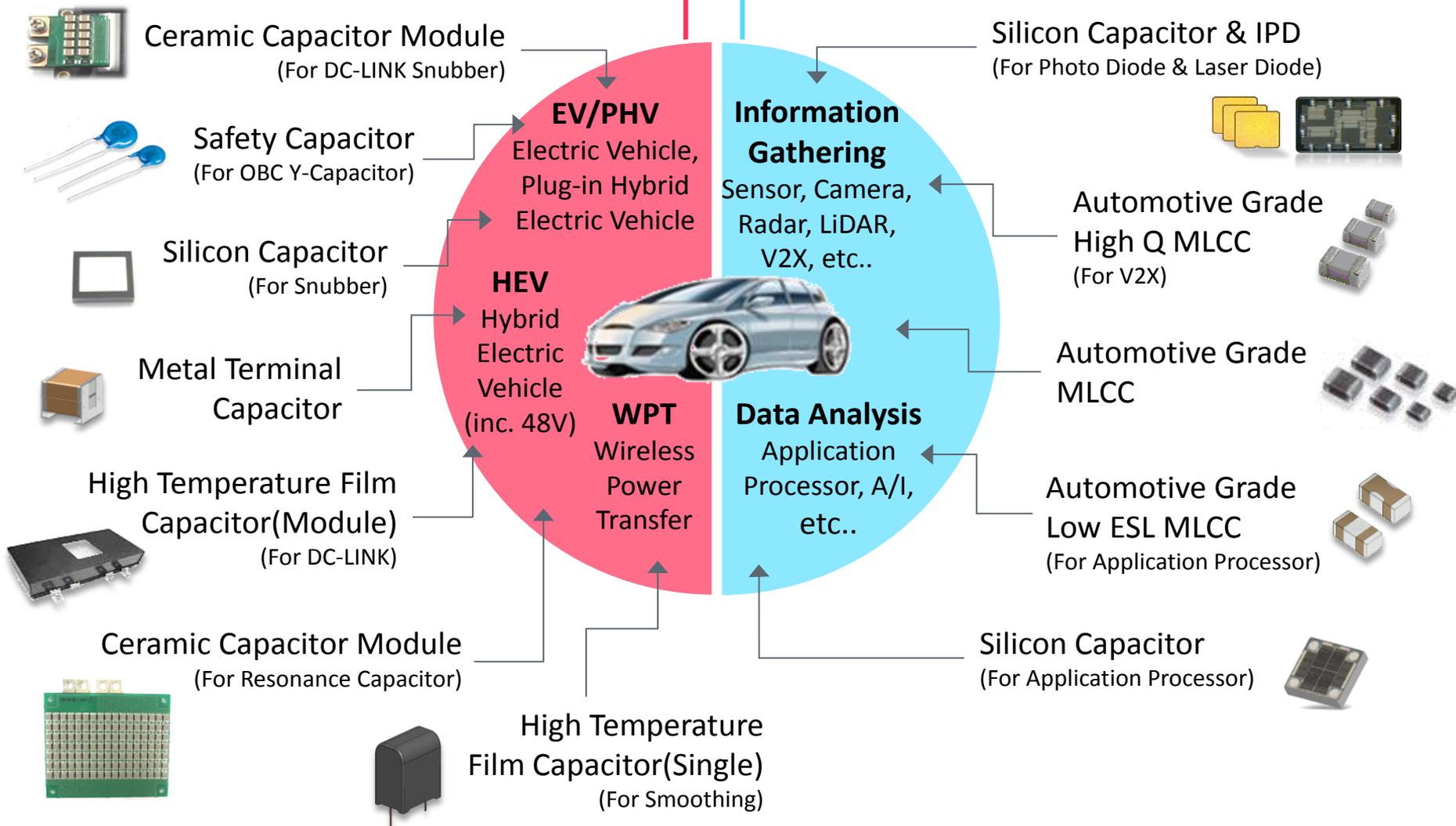
## 各Level別のMLCC需要予測

	(pcs/set)			
	Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4
	約2,000	約3,000	約4,000	4,000以上

# 車載向けキャパシタラインナップ

## xEV Technology Trend

## Auto Drive Technology Trend



# MLCCの生産体制強化

## MLCCの生産拠点

2019年12月に  
新生産棟が竣工



2017年度に  
生産棟建設実行



2019年12月に  
新生産棟が竣工



2019年11月に  
新生産棟が竣工

**旺盛な需要に応えるため  
小型大容量品・高信頼品を中心に生産能力増強に努める！**

# 車載における取り組み事例

平滑用途用フィルムコンデンサ(開発中)  
自己回復機能、125℃保証

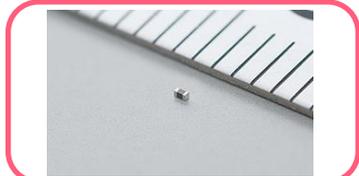


xEV  
(電動化)



車載用MLCC(高温対応)  
フィルムコンデンサ

GHz帯対応自動車用  
0603サイズノイズフィルタ



車載用MLCC  
(高耐圧/大電流対応)



EMIフィルタ、  
パワーインダクタ  
(大電流対応)



タイミングデバイス

超音波センサ(開発中)  
近距離検知性能向上(10cm以下)



コネクテッド  
カー

先進安全

6DoF対応  
MEMSセンサ(開発中)  
ワンパッケージ化、  
AEC-Q100準拠

WiFiモジュール  
V2Xモジュール



MEMSセンサ  
超音波センサ  
など各種センサ



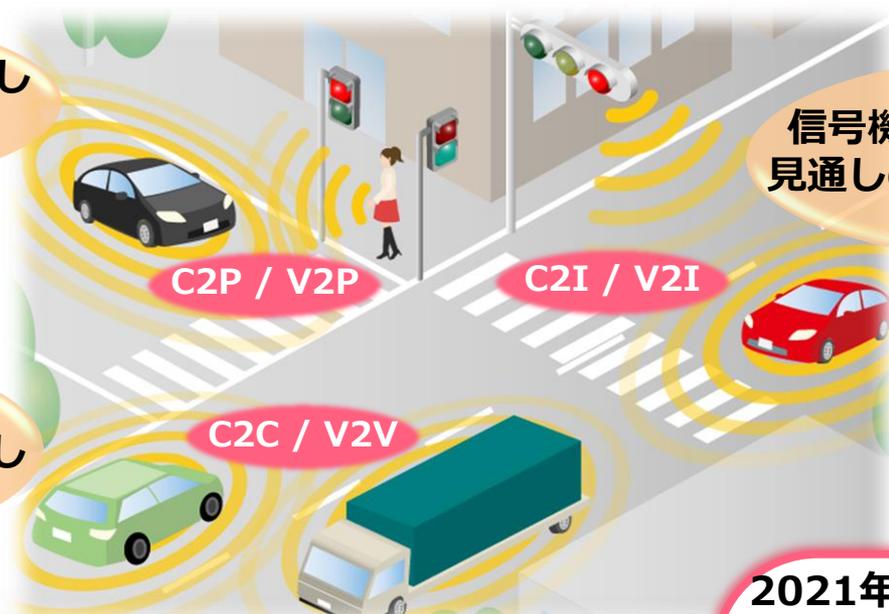
車載向けMLCCのみならず、車載のトレンドに向けて新製品を開発中！

# 車載向けコネクティビティモジュール InfotainmentからADAS, Safetyへ

歩行者との情報をやりとりし  
ドライバーに注意を喚起

信号機などと情報をやりとりし  
見通しの悪い場所でも安全に走行

クルマ同士で位置や  
スピードの情報をやりとりし  
衝突を回避



2021年ごろよりV2X用の通信  
方式であるIEEE802.11pの  
導入が北米、欧州で計画

⇒11p対応V2X無線モジュール、  
ソフトウェアの開発に取り組み中

- ・高温環境下での安定した特性
- ・ソフトウェアサポートの強みを生かして顧客に入り込んだ提案を実現

LTE Module

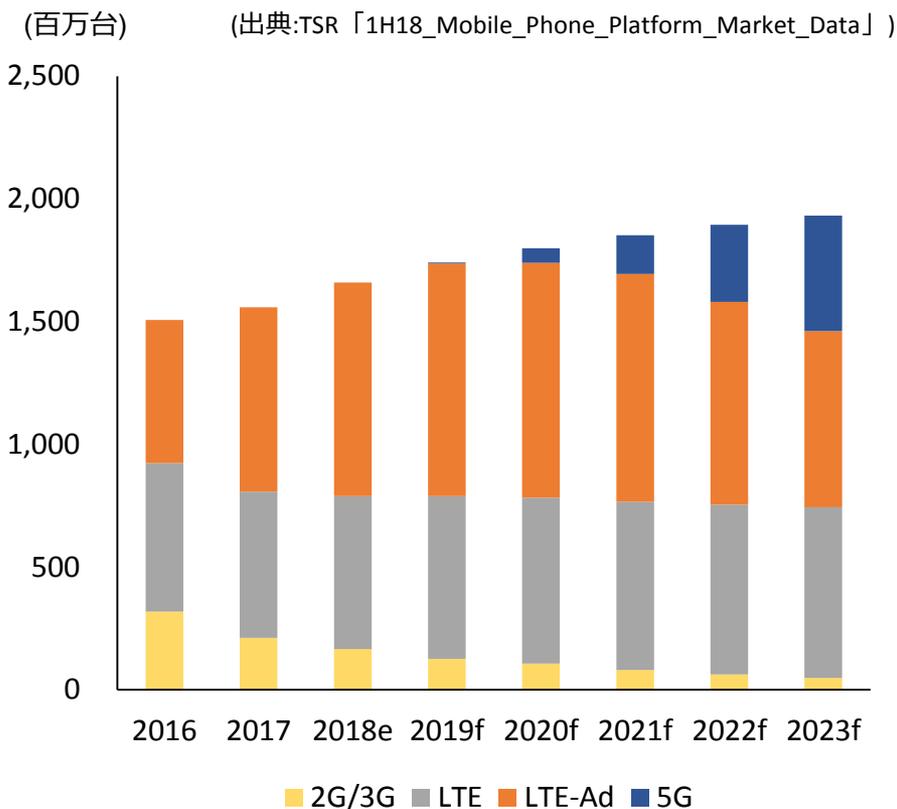
V2X Module (IEEE802.11p)

Wi-Fi®・Bluetooth®  
Connectivity Module

Wi-Fi®・Bluetooth®  
Connectivity Module

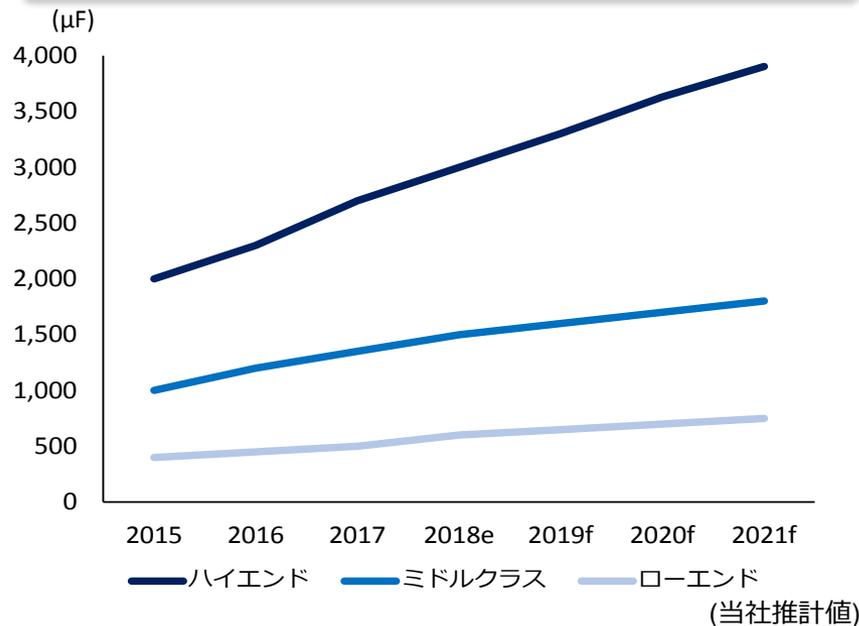
# スマートフォンの市場

## スマホ台数の見通し



全体の台数は成長鈍化するものの  
LTE-Advanced端末、  
5G対応端末の比率は拡大

## MLCC静電容量の推移



## スマホ向けMLCCのトレンド

- ICの性能向上
- センサ搭載数上昇
- カメラの複眼化
- バッテリーの大型化

消費電力上昇、  
小型化や大容量化の  
ニーズは継続

**5Gに向けて  
高温対応・高電圧対応・低背化  
の要求が高まる！**

## RFモジュールソリューション

## モデル別モジュールの進展

	LTE/LTE-Advanced					5G	
	Tx-MOD	FEMiD+ MMMBPA	PAMiD	Sub- Module	4×4 MIMO	Sub- 6GHz	mmWV
High End			■	■	■	☆	?
Middle Class		■	■	☆		☆	
Low End	■						

■ : 搭載済み ☆ : 新規機能

## &lt;RFモジュールのトレンド&gt;

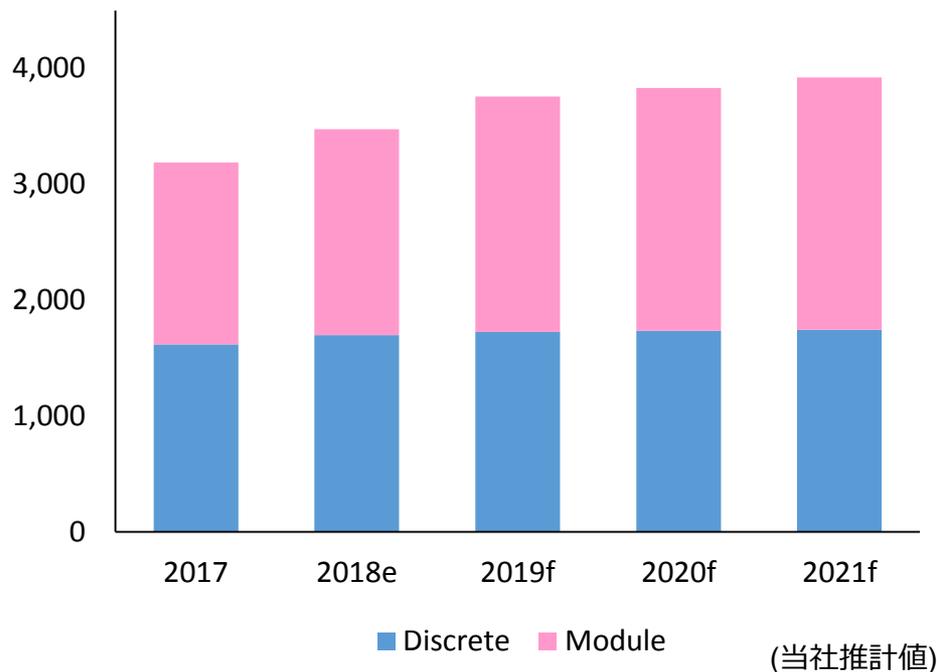
- ✓ 面積メリットが高い受信系モジュールの需要拡大
- ✓ 基板スペースの効率化を目的とした小型化・低背化

キーパーツであるフィルタの  
重要性拡大！  
小型部品の内製化を行って  
いるメリット増加！

## SAWフィルタ戦略

### フィルタ需要予測

(Mpcs/Month)



### SAWフィルタ事業の戦略

- ・ モジュール向けも含め数量増への対応
- ・ 5Gに向けた高周波化/複合化/小型化

**生産性向上の  
取り組み**

- ・ 設備合理化による能力アップ、歩留まり改善

**小型化の推進**

- ・ 小型化による同業との優位性を拡大

**モジュール事業  
との協業**

- ・ 高特性の実現
- ・ モジュール向けシェア拡大

**フィルタの総需要は  
モジュール向けを中心に  
増加が見込まれる**

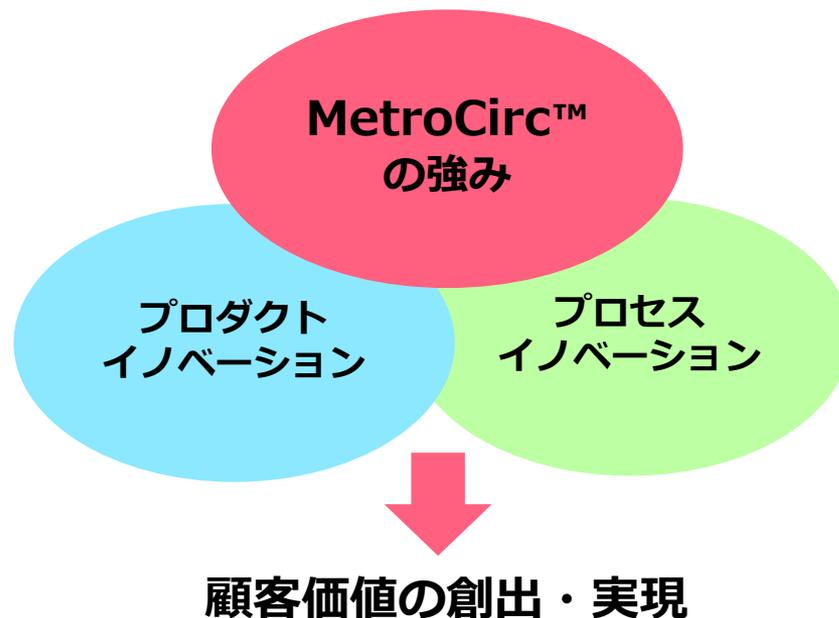
**従来SAW/I.H.P.SAWの  
製品ラインナップを拡充し  
フィルタ事業拡大を推進**

# MetroCirc™の今後の展開

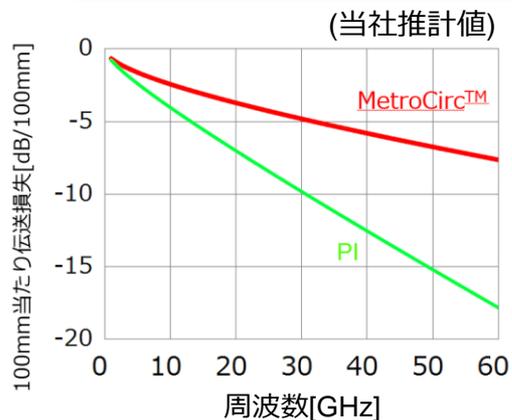
## MetroCirc™の特徴



## MetroCirc™の戦略



## 5GでのMetroCirc™

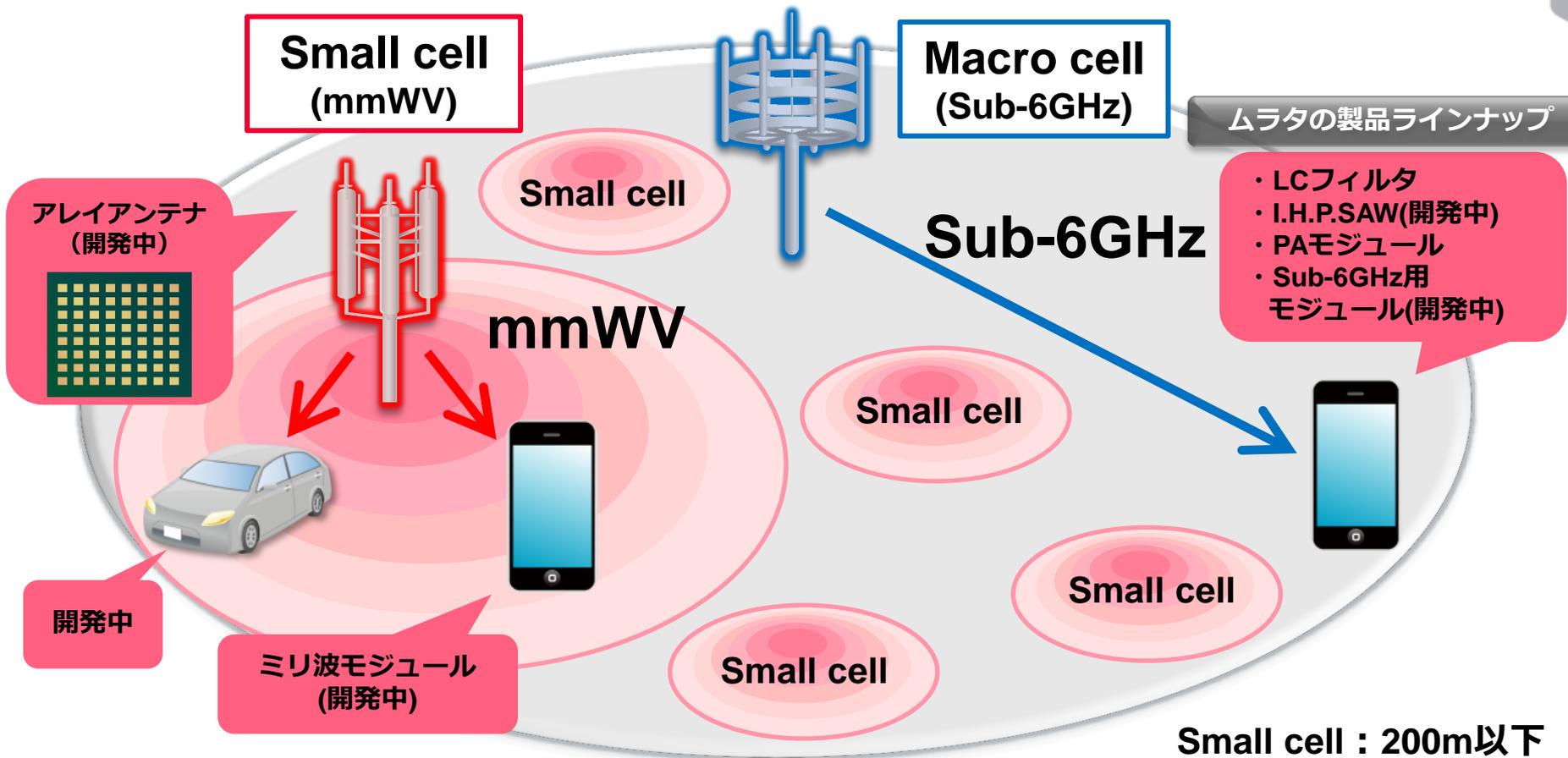


ミリ波帯において高い特性を有しており、他製品との差別化できる

- ✓ 高周波特性の改善や多様な3D構造の実現など更なる技術改良を進める
- ✓ 生産体制の革新を進め、スピード感のある顧客対応を実現

↓  
顧客価値を創出・実現し  
継続した成長・収益力拡大を目指す！

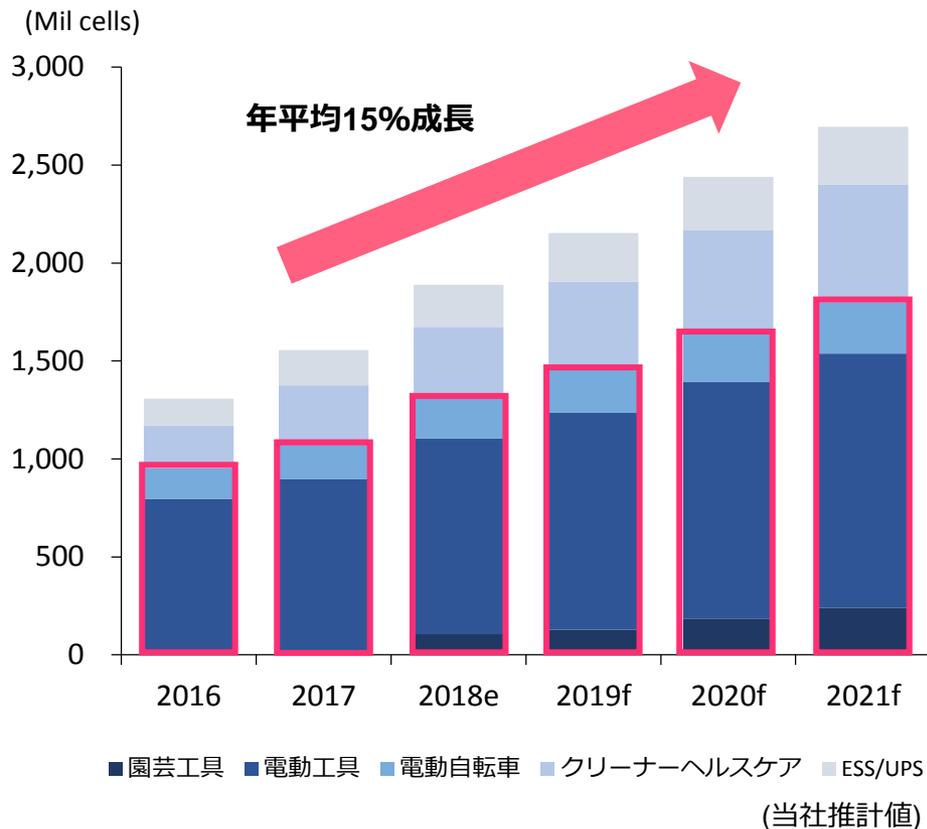
# 5Gへの取組み



- ✓ Sub-6GHz向けのラインナップは拡充中
- ✓ 5G(mmWV)で使用される周波数は指向性が強く Small cellの基地局が増加 →2020年以降の普及に向け開発加速

# バッテリー事業の重点取り組み

## 円筒形バッテリーの今後の見通し



- 成長市場に注力(園芸/電動工具)
- 信頼性、ハイパワーで競争優位に
- 計画的に能力増強を実行

## モバイル向けラミネートの改善取り組み

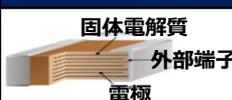
### 生産プロセスの見直し

- 工程改善
- 設備の合理化
- 生産性向上取り組み

### 新技術/新市場への対応

- ケミカル技術の強化
- 積層技術の展開
- 5G対応
- Wearable/Hearable

## 全固体電池の取り組み

構造/外観	特徴	メリット	デメリット
 <p>固体電解質 外部端子 電極</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不燃性の個体材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発火/燃焼しない</li> <li>簡略な構造</li> <li>→部品数が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型化が困難</li> <li>大電流を取り出しにくい</li> </ul>

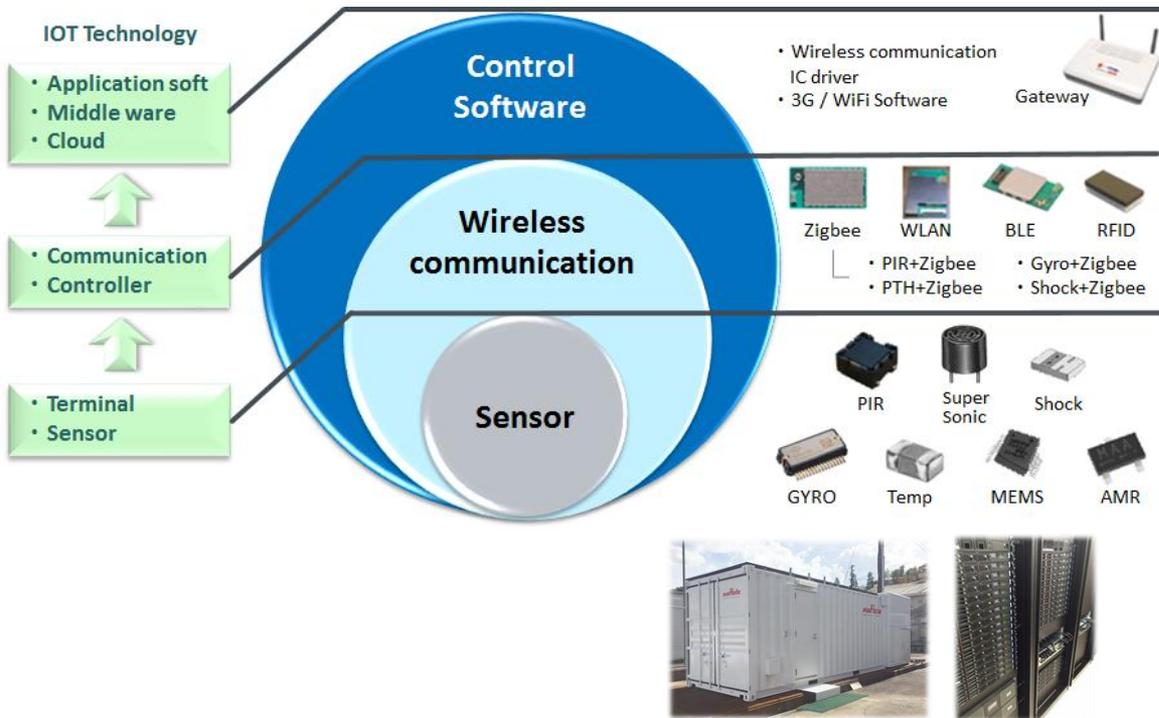
- MLCCと構造/プロセスに親和性
- Wearable向けに2019年度の商品化

# The Connected World



あらゆるモノやコトがデジタル化し、インターネットでつながる世界  
「クローズドな世界」から「コネクテッドな世界」へ

# IoTビジネスの広がり



## ムラタのビジネスチャンス

<b>通信網の充実</b>	<b>エネルギーの確保</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LPWA</li> <li>• NB-IoT, Cat.M1</li> <li>• 基地局</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• データセンタ向けHVDC</li> <li>• バックアップ電源</li> </ul>
<b>ソリューションの提案</b>	<b>家電のインテリジェンス化</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• センサ</li> <li>• ゲートウェイ</li> <li>• 第3社との協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AIスピーカー</li> <li>• 受動部品</li> </ul>

**無線** 多くのデバイスが無線につながる環境下で、つなぎたい相手と混線せずに  
つなげられる無線通信技術

**センサ** 強い「単品部品」を持つ総合部品メーカー

**ソフト** セルラーやWiFi市場で培ったソフトウェアの完成度

**センサ+ワイヤレス+ソフトウェアの融合によるトータルソリューションを提供  
IoT社会の「インフラ」を構築**

# IoTに向けた様々な取組み

## <事例①> 仮想センサプラットフォーム “NAONA”

場の雰囲気や人間同士の親密度などの空間情報を可視化して提供



### 実証実験

#### 「会議の質の見える化」

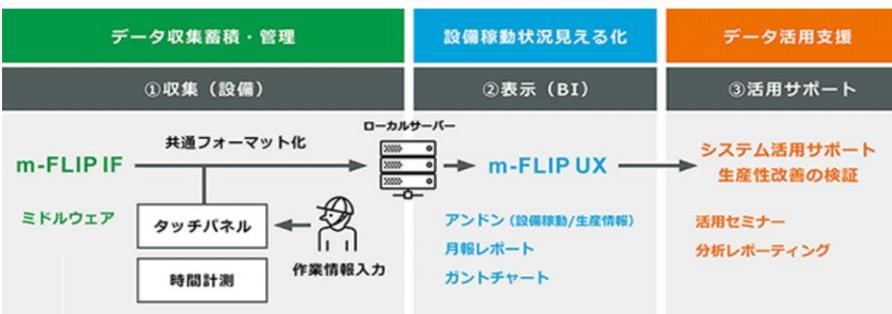
→音声特徴量をもとに会議における会話の質やコミュニケーションの質を分析し見える化

#### 保育園での保育士サポート

→遠隔から子どもたちのいる室内状況を把握する実証実験中

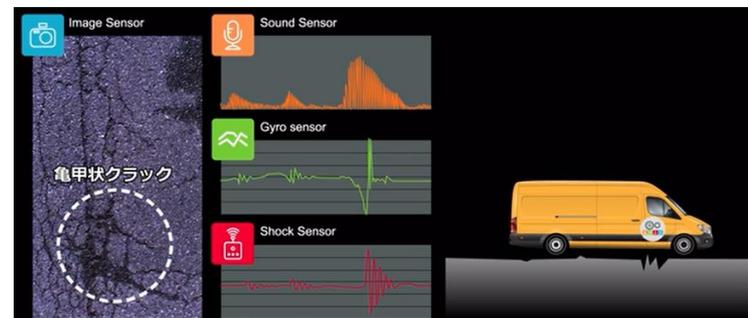
## <事例②> 稼働率改善ソリューション(m-FLIP™)

製造装置の稼働率をIoT技術と当社の改善活動ノウハウで最大化させるソリューションを提供



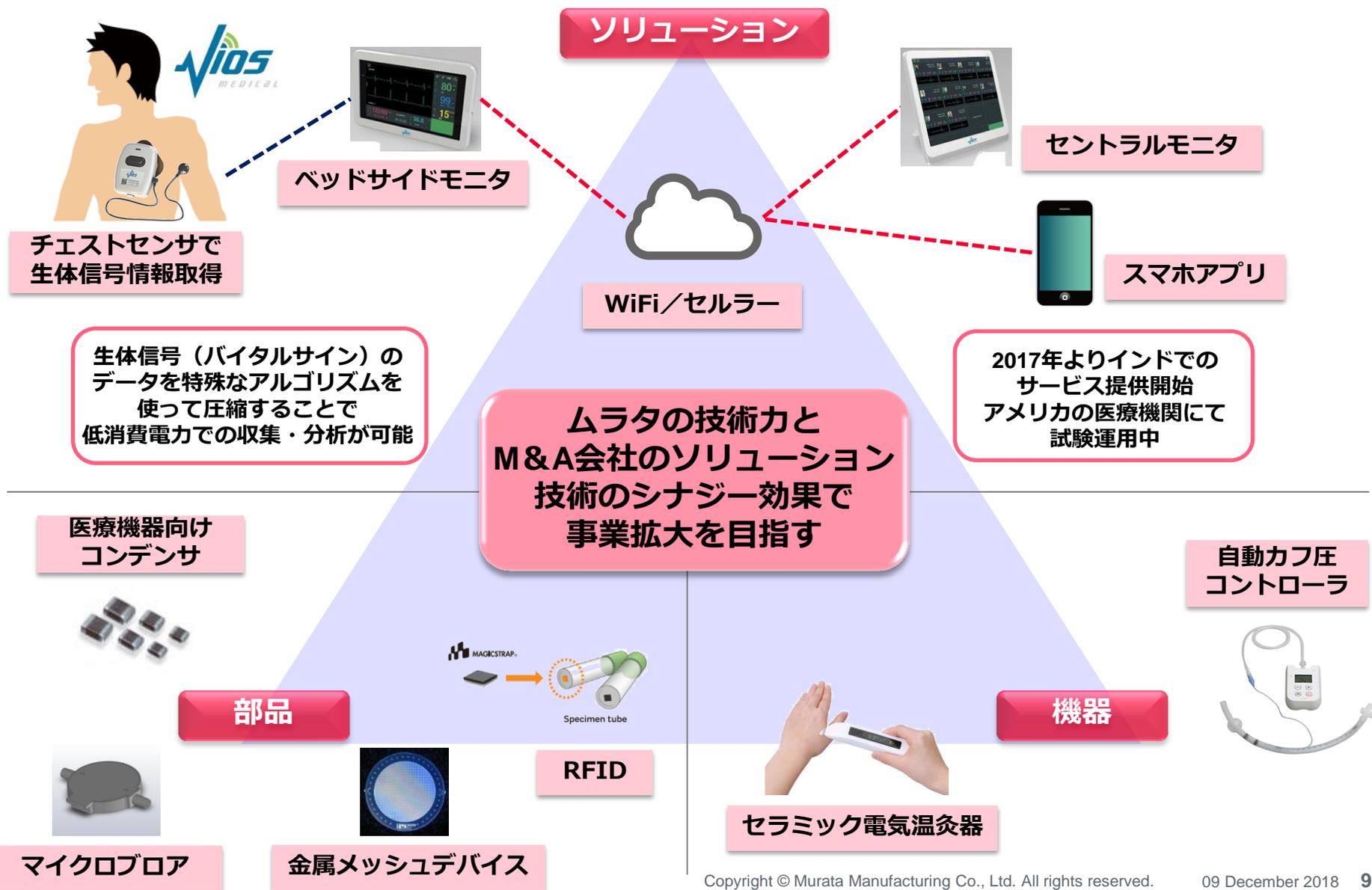
## <事例③> 路面検知システム

センサを搭載した車両から得られた情報を道路保全に活用できるソリューションを提供、京都府にて実証実験中



取得した「情報」をサービスとしてお客様に提供し、課題解決をサポートする

# ヘルスケア・メディカル



## M&A・提携



 <ul style="list-style-type: none"> <li>指月電機製作所との合併会社の設立</li> <li>フィルムコンデンサ</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>IPDiA社の買収</li> <li>シリコンキャパシタ</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Arctic Sand Technologies社の買収</li> <li>小電カパワー半導体の設計・販売</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ID-Solutions社の買収</li> <li>RFIDシステムインテグレーション</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>ソニー株式会社からの電池事業の取得</li> <li>リチウムイオン2次電池</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Vios社の買収</li> <li>チェストセンサの開発とそれをモニタリングするためのソフトウェア、クラウドサービス等の開発・提供</li> </ul>
--	---	--	--	---



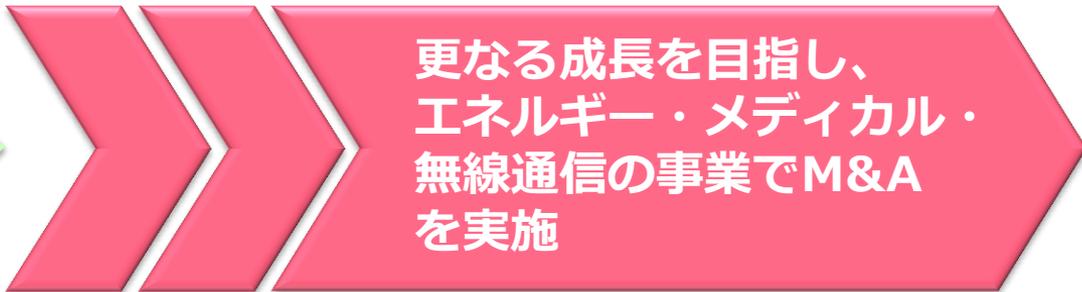

- 東光株式会社の連結子会社化
- コイル



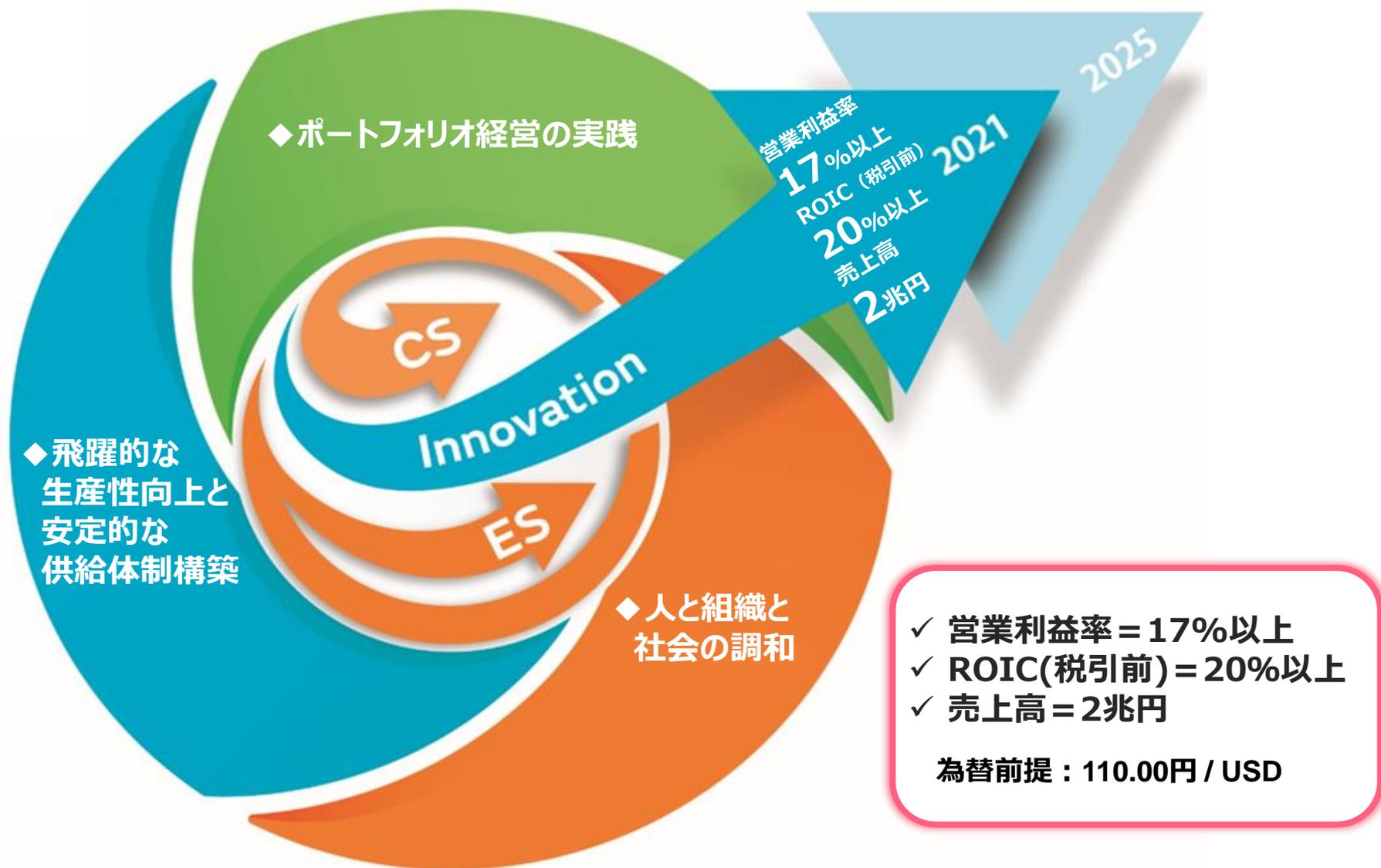
- ペレグリン社の買収
- 半導体RF部品



- プライマテック社の買収
- 樹脂多層シート技術の獲得



# 中期構想2021



### 積極的M&Aによる成長の種蒔き

- 滲み出し戦略で新たな市場、商品、技術を獲得
- 既存市場のシェアアップ

⇒ 10年間でのM&A 10社、累計約1,348億円

ここ3年では IPDiA社、プライマテック社、  
ソニーエナジーデバイス社など 491億円 完了



5

ガバナンス体制

**muRata**  
INNOVATOR IN ELECTRONICS

## 5. ガバナンス体制

---

- 企業価値向上の体制作り
  - バリューチェーンの強化
  - 経営で大切にしている機能強化
  - 目指すべき経営風土とその浸透
- コーポレートガバナンス体制の強化
  - 監査等委員会設置会社への移行
  - 取締役会の戦略論議と監督機能強化
  - 業務執行は執行者に権限委譲
  - 社外役員で役員構成の多様化

# コーポレートガバナンス体制

### 取締役会

2001年6月から「社外取締役」を招聘、

2002年6月以降 社外取締役2名体制

経営の監視を一層強化

2000年6月より「執行役員制度」を導入

経営方針および重要な業務執行の意思決定と

日常の業務執行を区分し、業務執行機能を一層強化

2004年6月より「報酬諮問委員会」、2015年12月より「指名諮問委員会」を設置

日本企業の中でも比較的早い時期から「外部の視点」を確保することで経営の透明性を高めてきている

### 監査体制

監査役は独立社外監査役3名を含む5名で構成

1971年から「社外監査役」を招聘

監査業務の一層強化

### 2016年6月から監査等委員会設置会社へ移行

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により

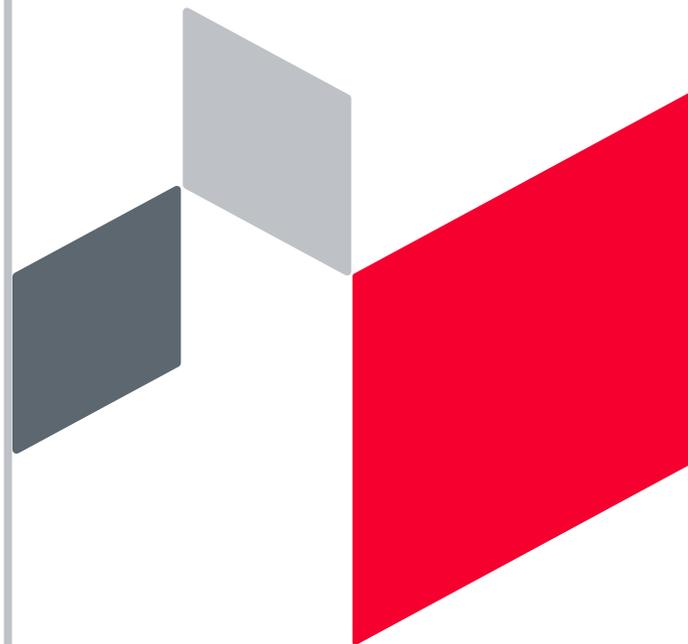
取締役会の監督機能を一層強化

社外取締役の比率（42%：社外5名、社内7名）

より迅速な意思決定の実現と更なるコーポレート・ガバナンスの強化

6

投資家との対話



# I R活動の歴史

- 海外の資金調達
  - 1976年：シンガポール証取上場（DRSシンガポール預託証券発行）
  - 1977年：ヨーロッパ・CDRコンチネンタル預託証券発行
  - 1978年：フランクフルト証取上場（GBC包括預託証券）
  - 1980年：EDRヨーロッパ預託証券発行

### 海外投資家向け I R活動の実施

- 預託証券発行時のロードショー
- 定期的な欧米投資家訪問の実施（1991年より）

◆ 外国人持ち株比率 1991年3月末 14.9%



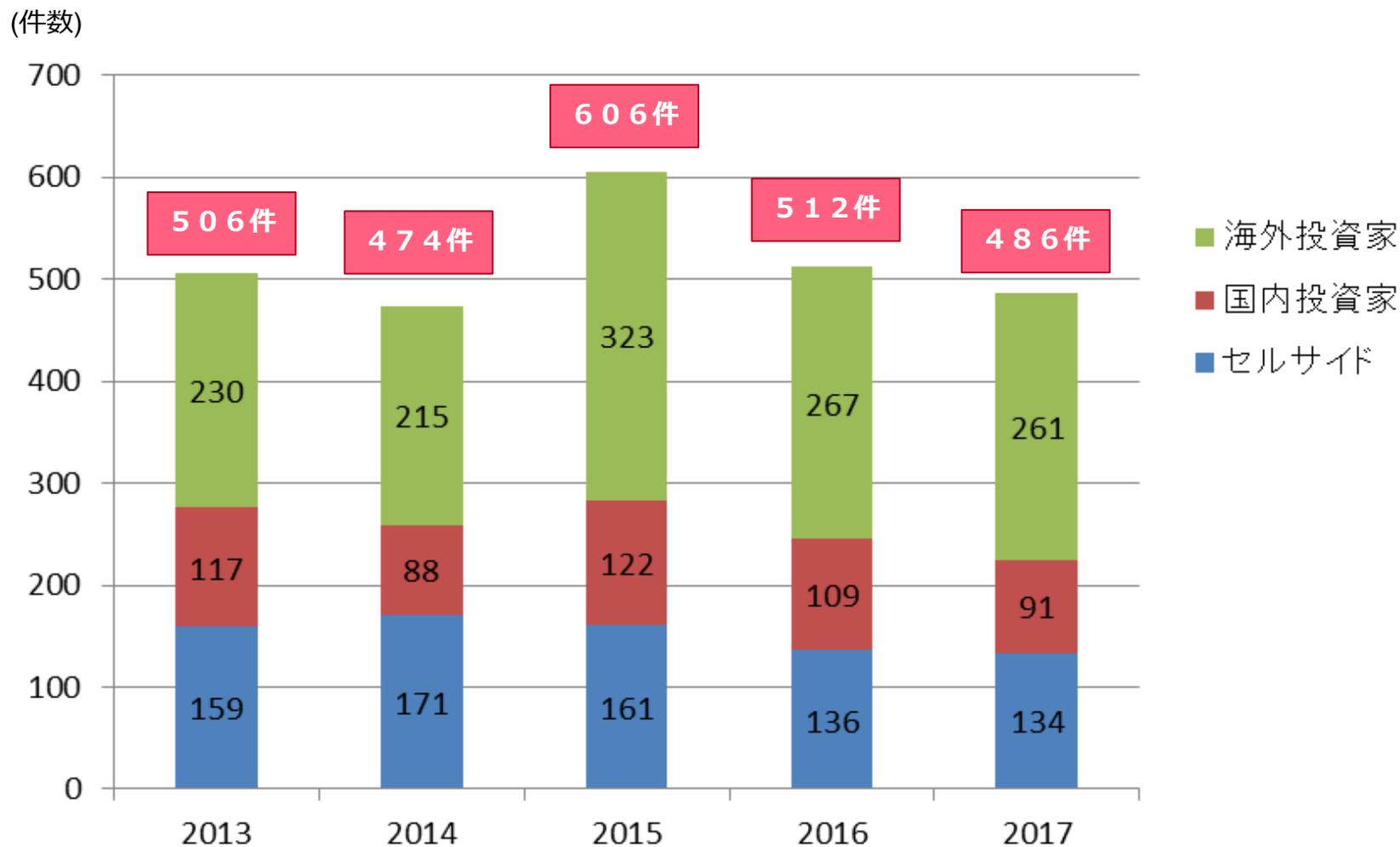
2018年9月末 41.3%

### I R活動の実績（2017年度）

---

- 決算記者発表（年4回：大阪取引所）
- 決算説明会（年4回：東京支社）
- 欧米投資家訪問（11月：北米、ロンドン・エジンバラ）
  - 経営TOP対応ミーティング：27件（延べ47投資家）
- インフォメーションミーティング（11月：東京支社）
  - 社長による事業戦略説明 100名の投資家等が参加
- カンファレンスへの参加
  - 国内：東京中心に10回参加
  - 海外：シンガポール、ロンドンに参加
- 証券アナリスト／投資家とのI Rミーティング
  - 2017年度実績：486件(国内：225件、海外：261件)

# I R ミーティング件数の推移



# I R活動の外部評価 (Institutional Investor 2017)

## 電子部品セクター (調査期間：～2017年2月21日 発表：2017年5月9日)

Best IR Companies	
1	Nidec Corp.
2	<b>Murata Manufacturing Co.</b>
3	Alps Electric Co.

Best Analyst Days	
1	<b>Murata Manufacturing Co.</b>
2	Nidec Corp.
3	TDK Corp.

Best Websites	
1	Nidec Corp.
2	<b>Murata Manufacturing Co.</b>
3	TDK Corp.

Best CEOs		
1	Shigenobu Nagamori	Nidec Corp.
2	<b>Tsuneo Murata</b>	<b>Murata Manufacturing Co.</b>
3	Toshihiro Kuriyama	Alps Electric Co.

Best CFOs		
1	Akira Sato	Nidec Corp.
2	<b>Yoshitaka Fujita</b>	<b>Murata Manufacturing Co.</b>
3	Hiroimi Yoda	MinebeaMitsumi

世界的に著名な米国金融専門誌であるInstitutional Investor誌が日本の大手上市企業を選定対象に世界の機関投資家・証券アナリスト1,007名の投票結果を元に2017年の「日本のベストIR企業 ランキング」として発表したもの。

電子部品セクター：総合 第2位、アナリストDay部門 第1位、ウェブサイト部門 第2位  
CEO部門 第2位、CFO部門 第2位、に選出

## 投資家の属性

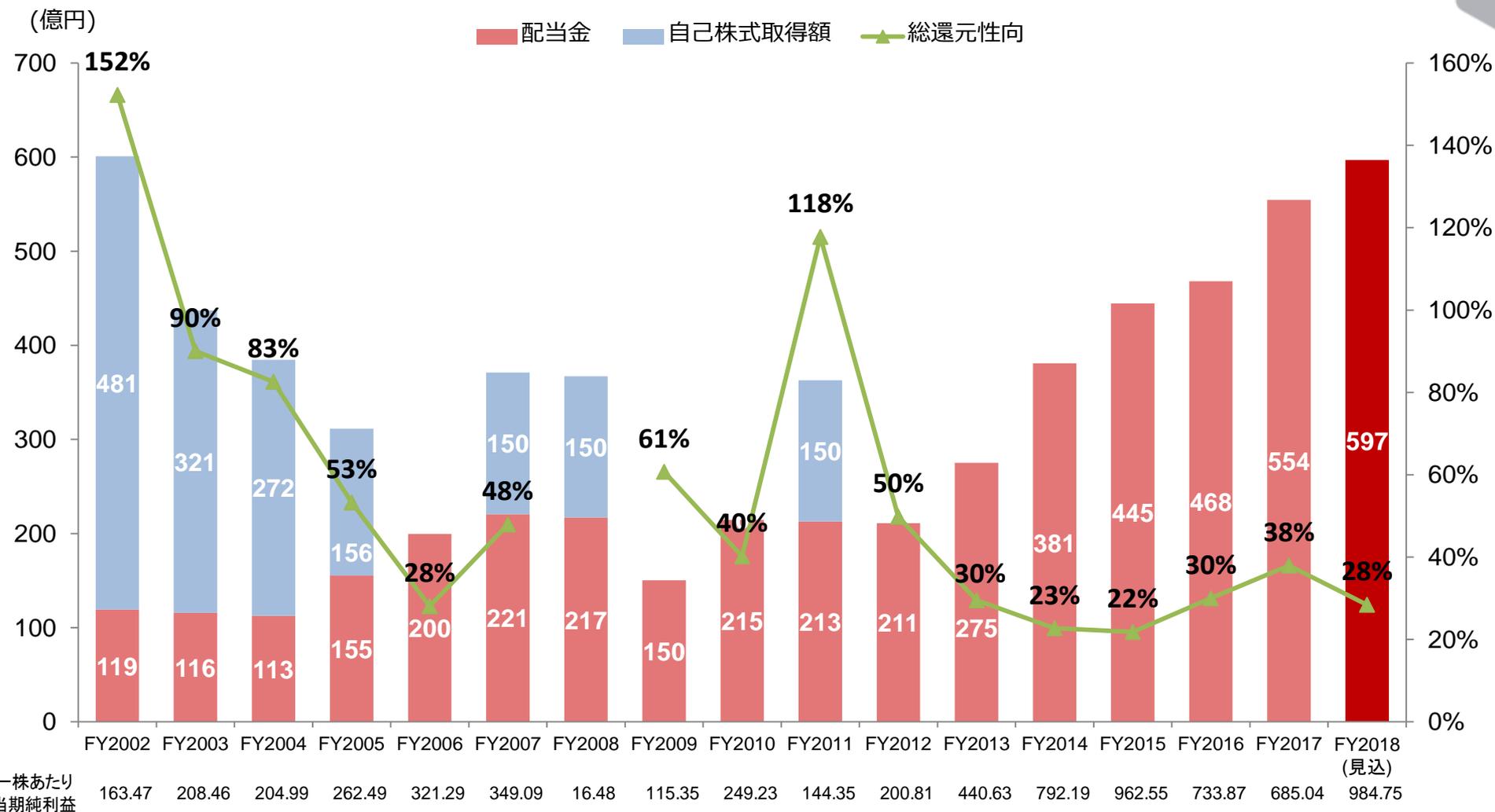
- 【パッシブ運用】 市場インデックス
- 【アクティブ運用】 グロース  
バリュー  
ヘッジファンド

投資家とは会話でなく対話する  
投資家を選べるのか？ 選べばよい



企業理念を理解し、中長期の戦略を理解してくれる  
投資家を選べばよいのではないか

# 株主還元推移



利益還元策としては、配当による配分を優先的に考え、  
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ます



7

CFOの役割



## CEOと車の両輪

- 会社の戦略形成に関わる

- 事業戦略

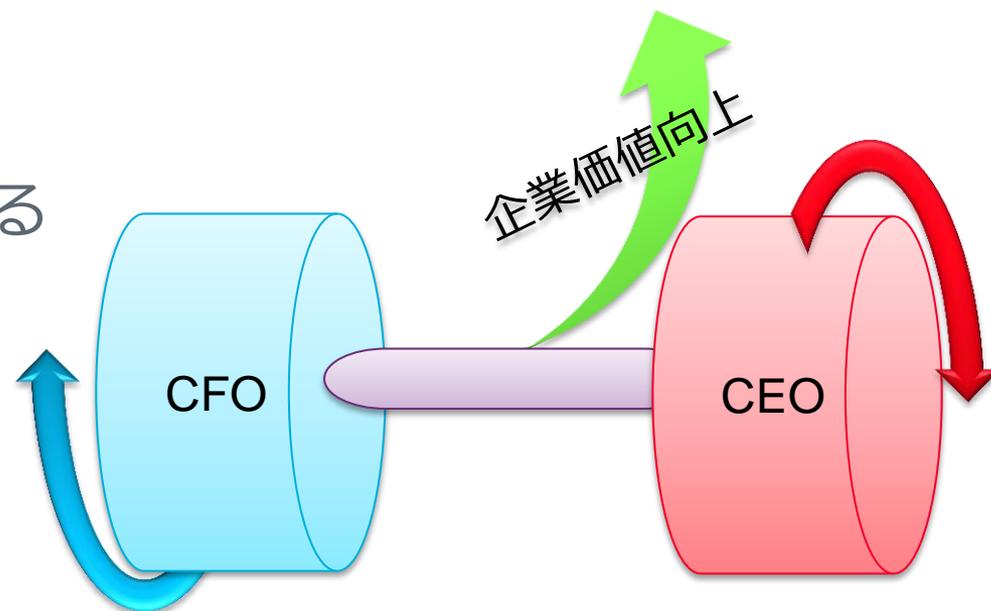
そのためには

- ビジネスモデル
    - 技術
    - 人材

を把握する

- 組織を含むインフラ

- 人事、経理、知財、ITなど
    - 管理機能を軽視しない  
⇒これも競争力



### CFOの役割（つづき）

- 事業評価とモニタリングを重視
  - 中長期でのポートフォリオ
  - 短期（予算と実績）
- 組織風土形成にも関与する
- ガバナンスにも注視する
- 決してブレーキ役だけでない 時にはアクセルも踏む
- 経理／財務のプロフェッショナル
  - 専門家（会計士、弁護士、バンカー等）と討議できる専門性
- キャリアパス
  - 経理／財務以外に 経営企画，海外勤務，IT

# 村田製作所が紹介されている書籍

- **利益が見えれば会社が見える**

泉谷 裕、藤田能孝他（日本経済新聞出版社）



- **電子部品だけがなぜ強い**

村田 朋博（日本経済新聞出版社）



- **フューチャーマネジメント**

大岩 和男、岩崎 壽夫他（クロスメディア・パブリッシング）



- **電子部品 営業利益率20%のビジネスモデル**

村田 朋博（日本経済新聞出版社）



ありがとうございました

Thank you

