

# 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7セッション

2021年1月10日  
株式会社 村田製作所  
常任顧問 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
2019年6月	取締役退任 常任顧問就任 日本精工（株） 社外取締役



藤田 能孝  
株式会社村田製作所  
常任顧問

- 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

- 創業： 1944年
- 売上高： 1兆5千340億4千5百万円
- 企業数： 90社（国内28社、海外62社）
- 従業員数： 74,109名（国内31,258名、海外42,851名）

※売上高は、2020年3月期決算。  
※従業員数は2020年3月31日時点のものです。  
※グループ企業数は2020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
- モバイルルーター

#### 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




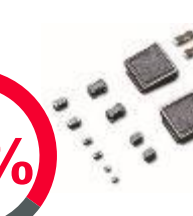

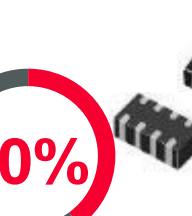


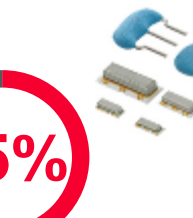
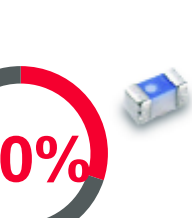
- 各種医療機器
- ライフログ

#### 環境・エネルギー



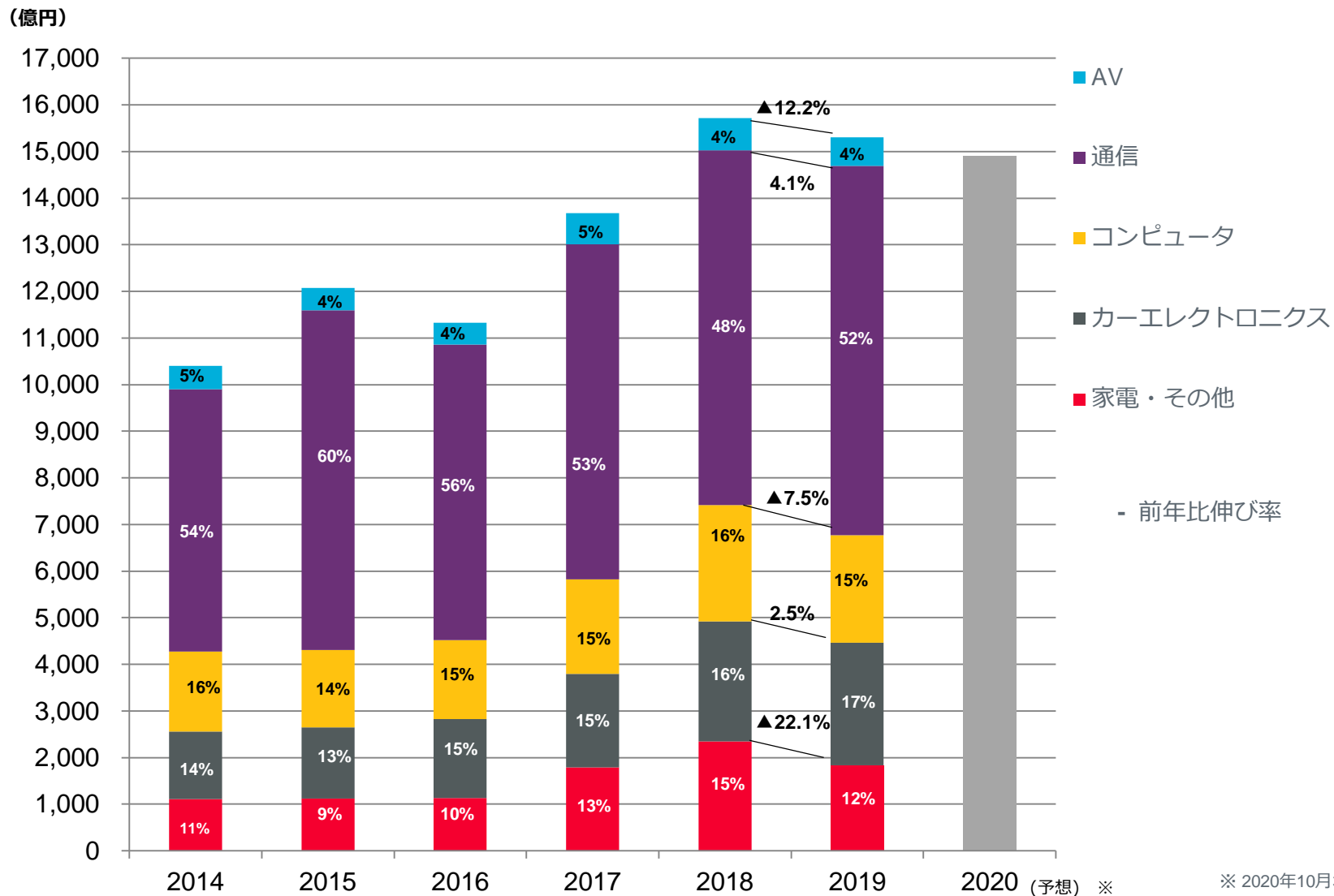
- HEMS
- BEMS
- スマートメーター

## 主要製品の世界シェア\*

 <b>40%</b>	 <b>35%</b>	 <b>50%</b>	 <b>40%</b>
チップ積層セラミックコンデンサ	EMI除去フィルタ (EMIFIL®)	表面波フィルタ	多層LCフィルタ (フィルタ、バラン、カプラなど)
 <b>55%</b>	 <b>95%</b>	 <b>75%</b>	 <b>30%</b>
コネクティビティモジュール	ショックセンサ	セラミック発振子	高周波インダクタ

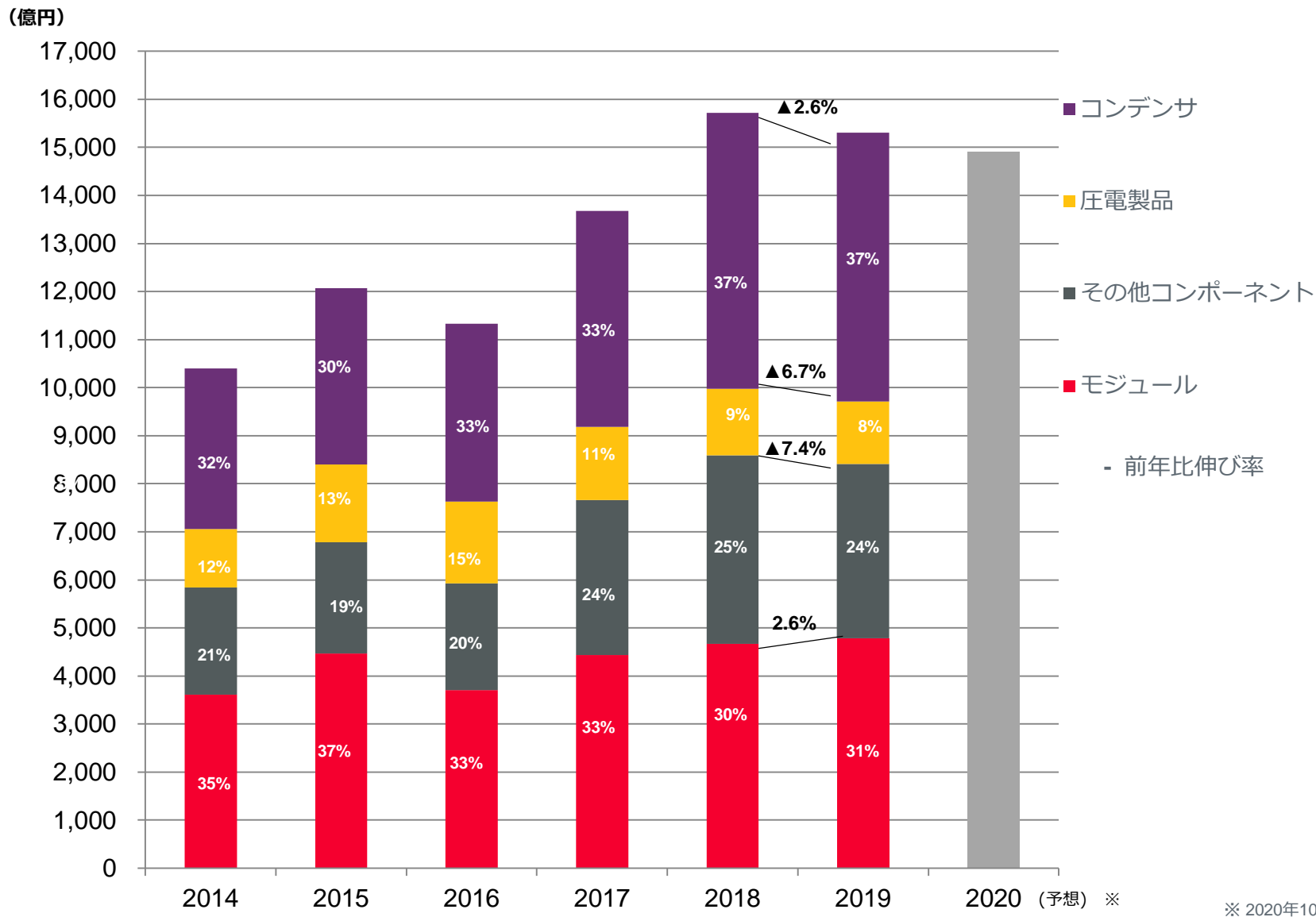
\*主要製品の世界シェアは当社推定値です。また市場や用途により異なります。

## 市場別売上高



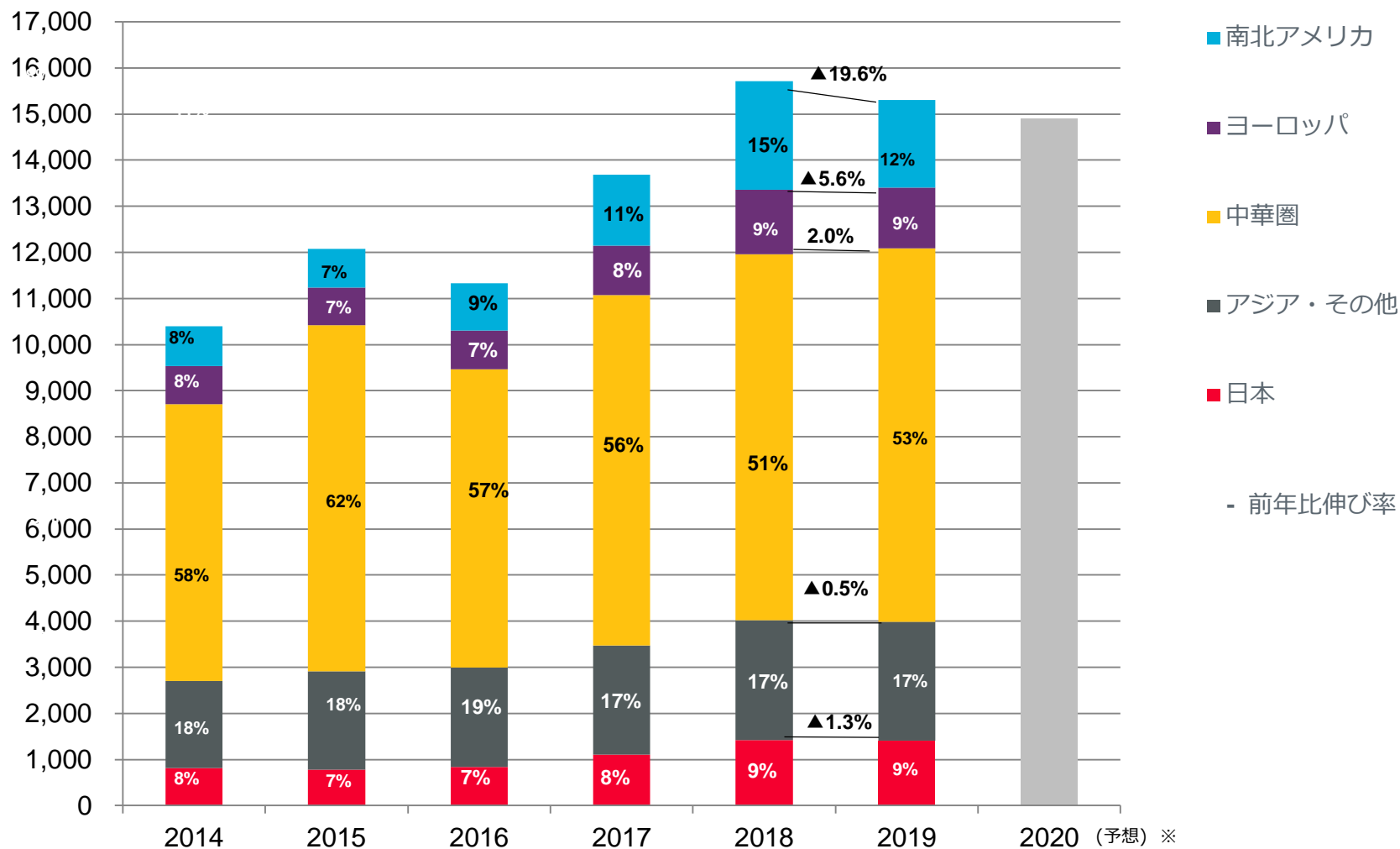


## 製品別売上高



## 地域別売上高

(億円)



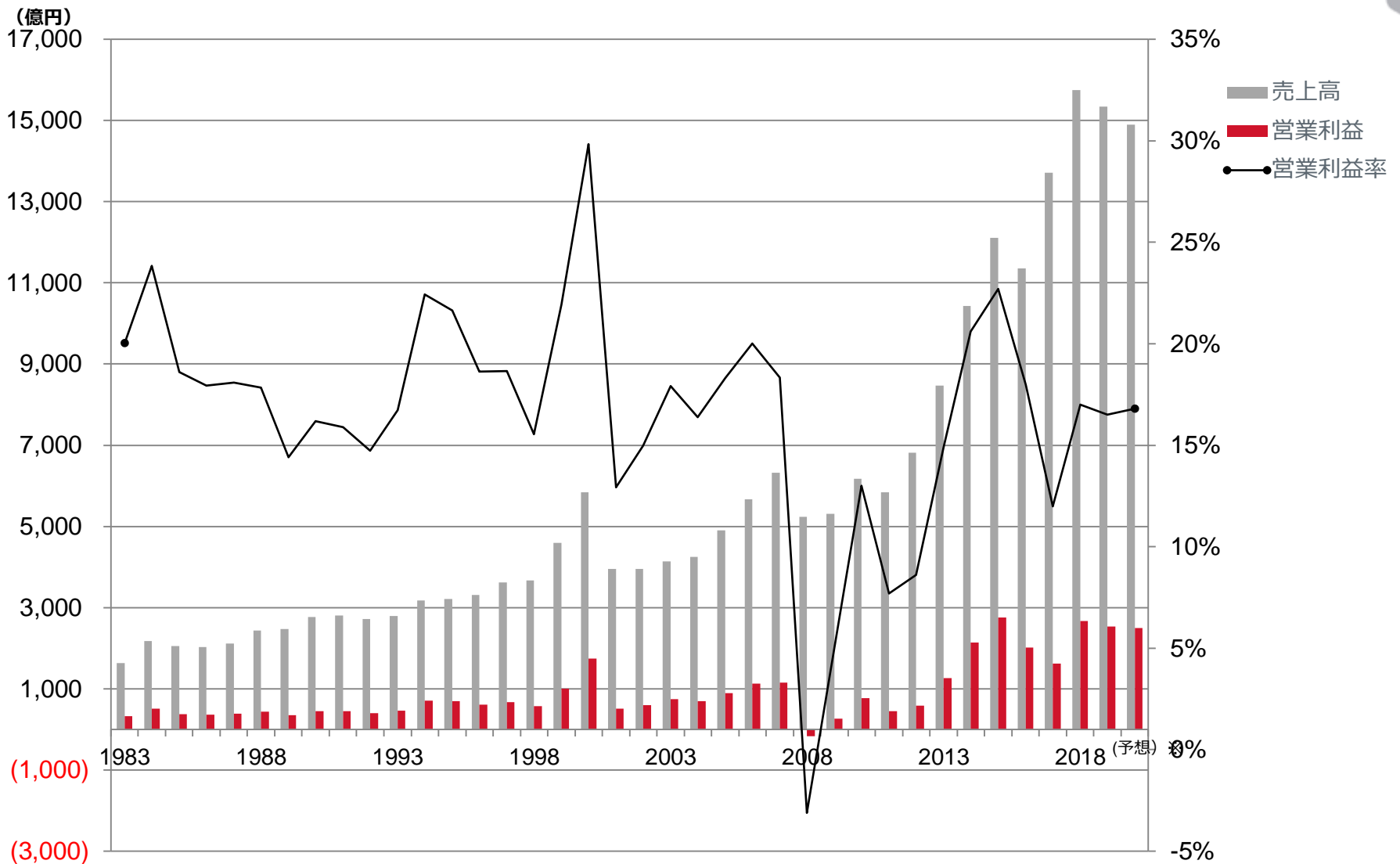
※ 2020年10月30日時点

2

企業価値とは



## 業績推移



※ 2021年3月期決算

## 2. 企業価値とは

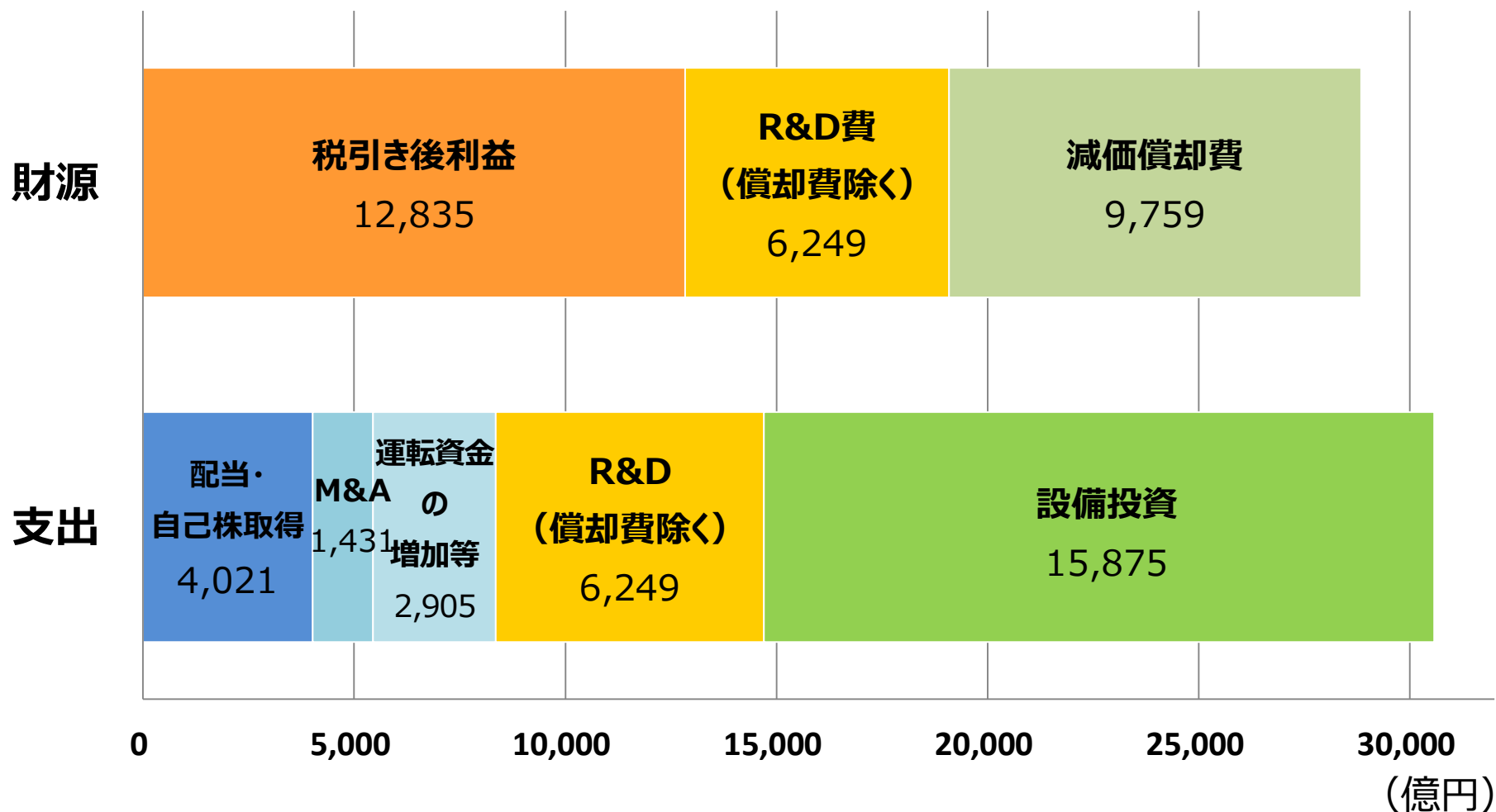
# 貸借対照表 (2020年3月31日)

(単位：億円)

ネットキャッシュ (手元流動性 - 有利子負債)	2,041	現預金/短期投資/有価証券	3,762	流動負債	2,843
				固定負債	2,711
		売掛金/受取手形	2,810	株主資本 (資本比率：75.3%)	16,941
		たな卸資産	3,344		
		その他流動資産	356		
		有形固定資産	10,022		
		投資およびその他の資産	2,208		
				非支配持分	7
		合計	22,502	合計	22,502

※ 2020年4月30日公表値

# 過去10年の累計キャッシュフロー



## 2. 企業価値とは

### M&A・提携



- ・VTIテクノロジー社の買収
- ・MEMSセンサ

**NEC**

- ・NECのMRセンサ事業の譲受
- ・磁気抵抗センサ



- ・東京電波株式会社の完全子会社化
- ・水晶デバイス



- ・指月電機製作所との合併会社の設立
- ・フィルムコンデンサ



- ・IPDiA社の買収
- ・シリコンキャパシタ

**SONY**

- ・ソニー株式会社グループの電池事業の譲受
- 2017年9月1日完了

2012

2013

2014

2016

2017

**RENESAS**

- ・ルネサスエレクトロニクス株式会社のパワーアンプ事業の譲受



- ・RFモノリシクス社の買収
- ・通信モジュール、高周波部品

**TOKO**

- ・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

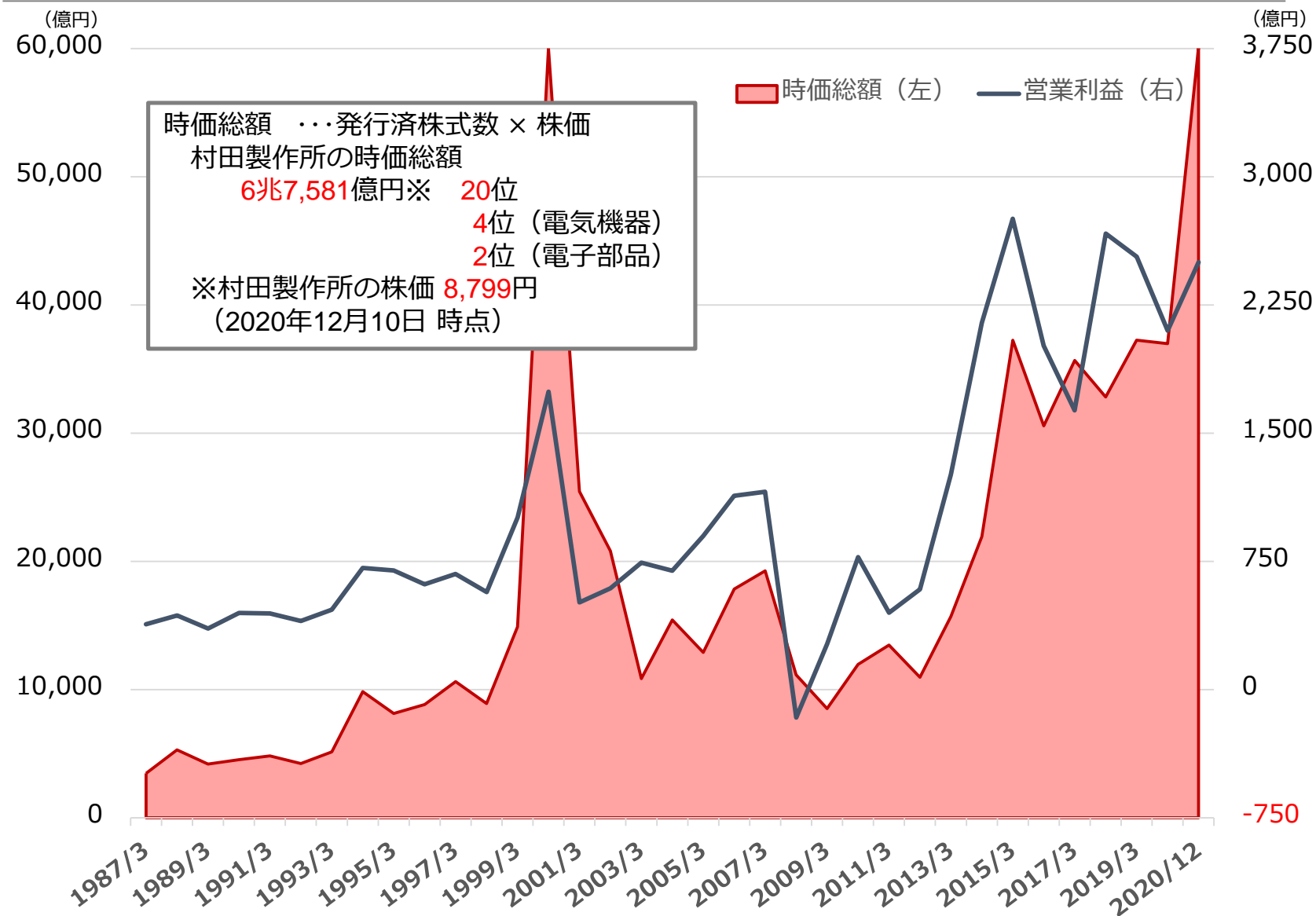
**PRIMATEC**

- ・プライマテック社の買収
- ・樹脂多層シート技術の獲得

着実に、自社の保有しない技術や市場を獲得するべくM&Aを推進

## 2. 企業価値とは

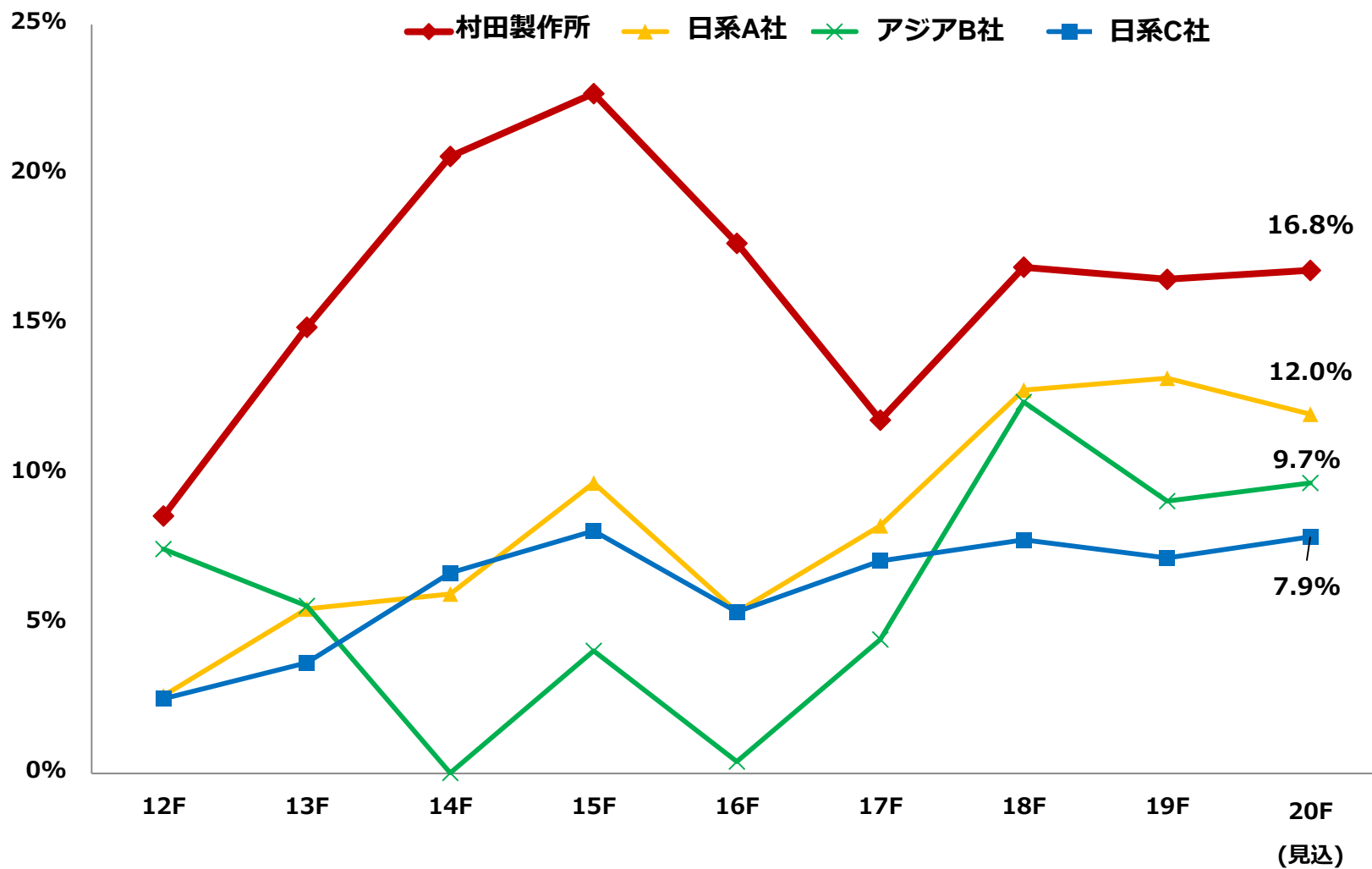
### 時価総額推移



※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

---

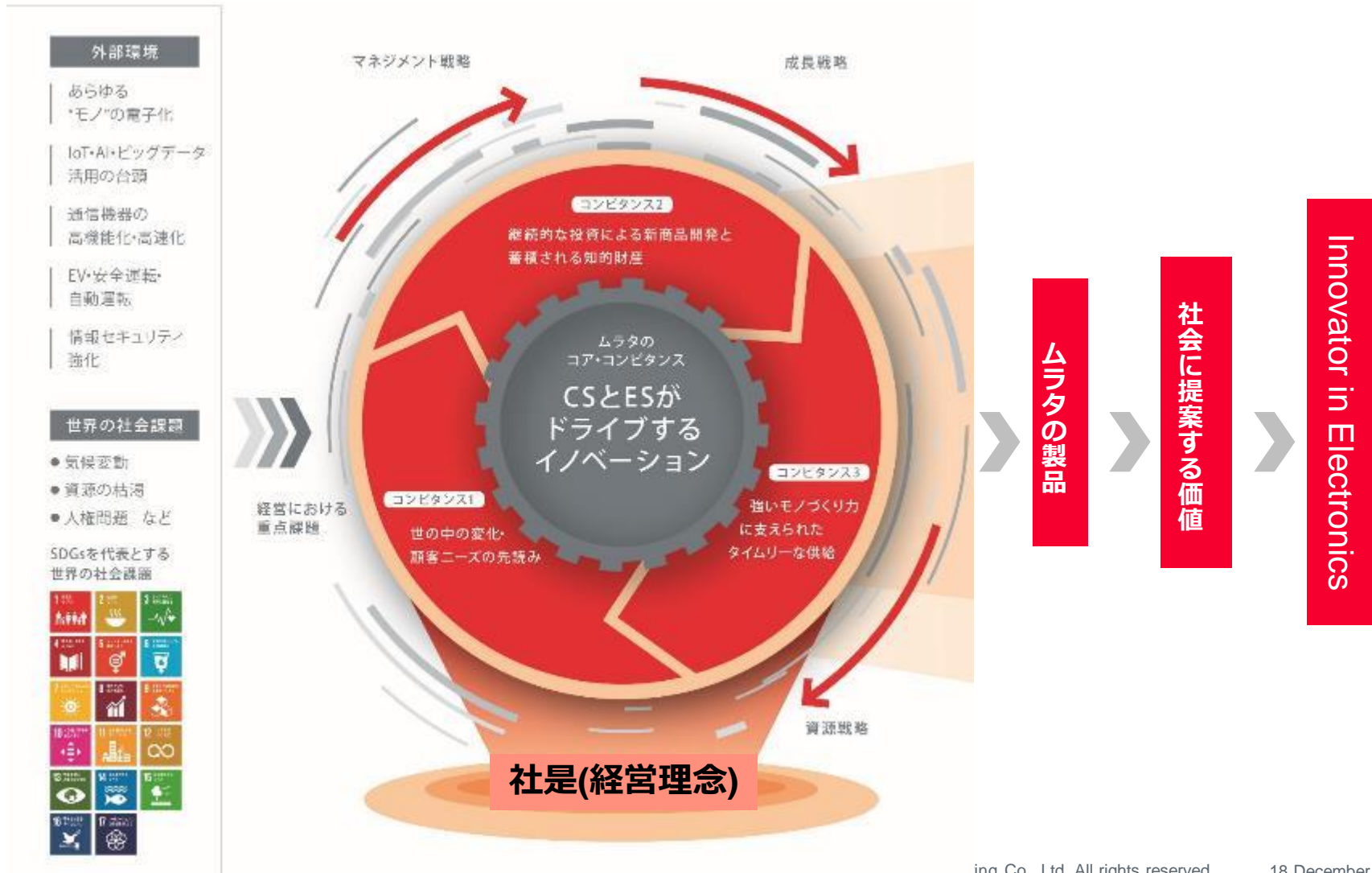


- 創業の精神を大切に続ける
  - 市場、顧客、商品、経営管理は変化するが
- 常にイノベーションを起こす
  - 技術（材料、設計、生産、製造）、商品、経営
- 差別化 すなわち 独自性に拘る
- 経営インフラ（IT、人事、経理、知財等）を大切にする
- これらを根付かせる企業風土を形成する

### 3. 企業価値を高めるために

## ムラタの価値創造プロセス

- ネットワーク、技術開発力、ものづくり力。これらを総合する組織連携力
- 価値創造プロセス全体を支える強い経営基盤を造り直し、拡がる機会を捉える



## ムラタとは？ 一理念、目的、目標



### 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

## 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＋社会がみとめてくれるサービス・財の値打ち  
(売上) (利益)

- 目的は理念の実現
- 理念を追求する中での、目標の一つとして財務目標がある
- 理念を追求した結果指標として、売上・利益がある

## 理念 = 社是

- 社是をフレーズ毎に理解することは大切
- 同時に、フレーズの繋がりや社是全体の意味を考えると、より一層理解が深まる

#### 仕事の進め方（手段）

技術を練磨し、科学的管理を実践することにより独自の製品を供給することができる。

#### ムラタのミッション

独自の製品を供給することにより、文化の発展に貢献する。

#### 全体を繋ぐ考え方

上段、下段に書かれていることを実現していれば信用は蓄積される。また、それらを実現するためには信用を蓄積する必要がある。

#### 会社としての姿勢

会社が発展し協力者と共栄することに喜びを感じ、感謝できる人と共に運営をしていきたいものだ

# 社 是

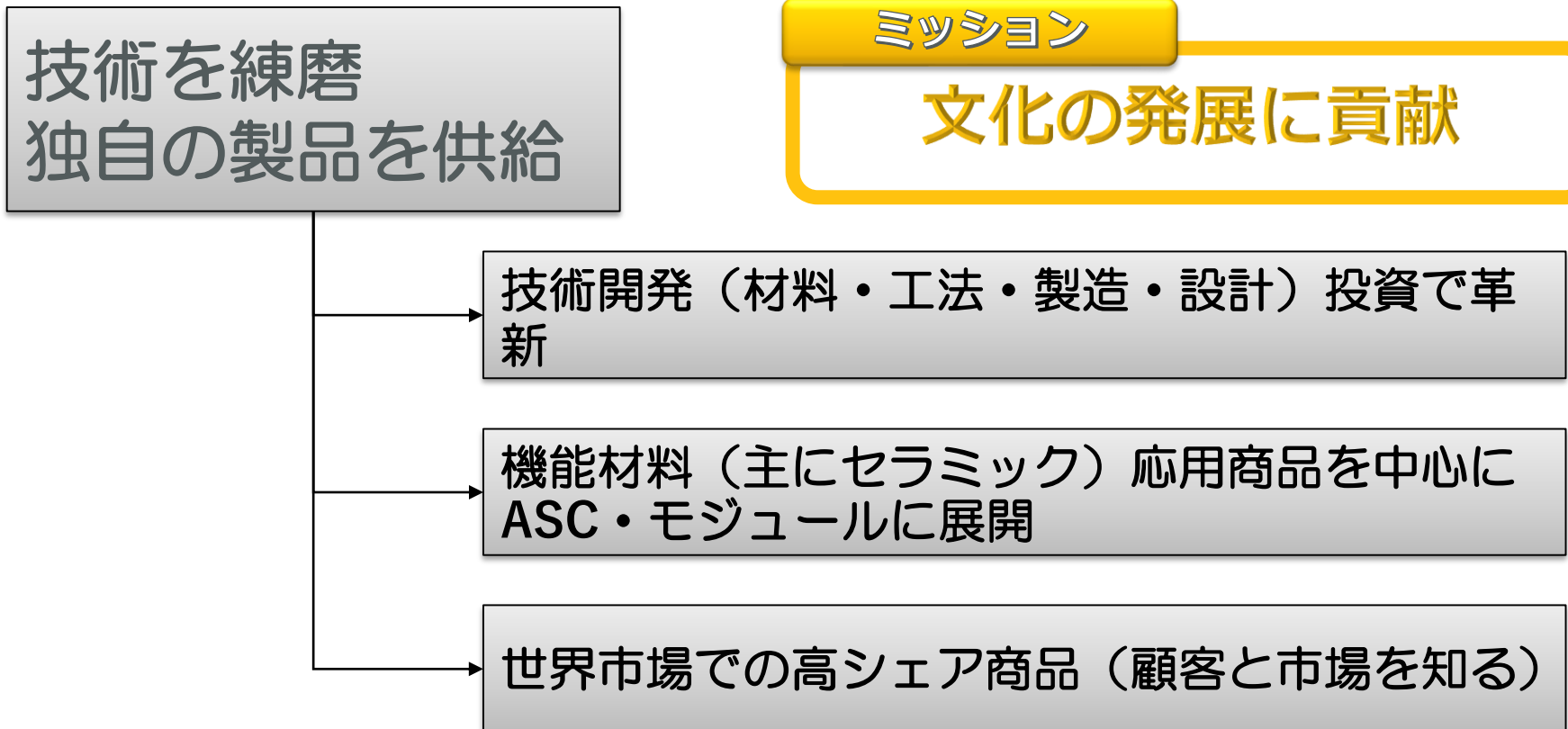
技術を練磨し  
科学的管理を実践し  
独自の製品を供給して

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

“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



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

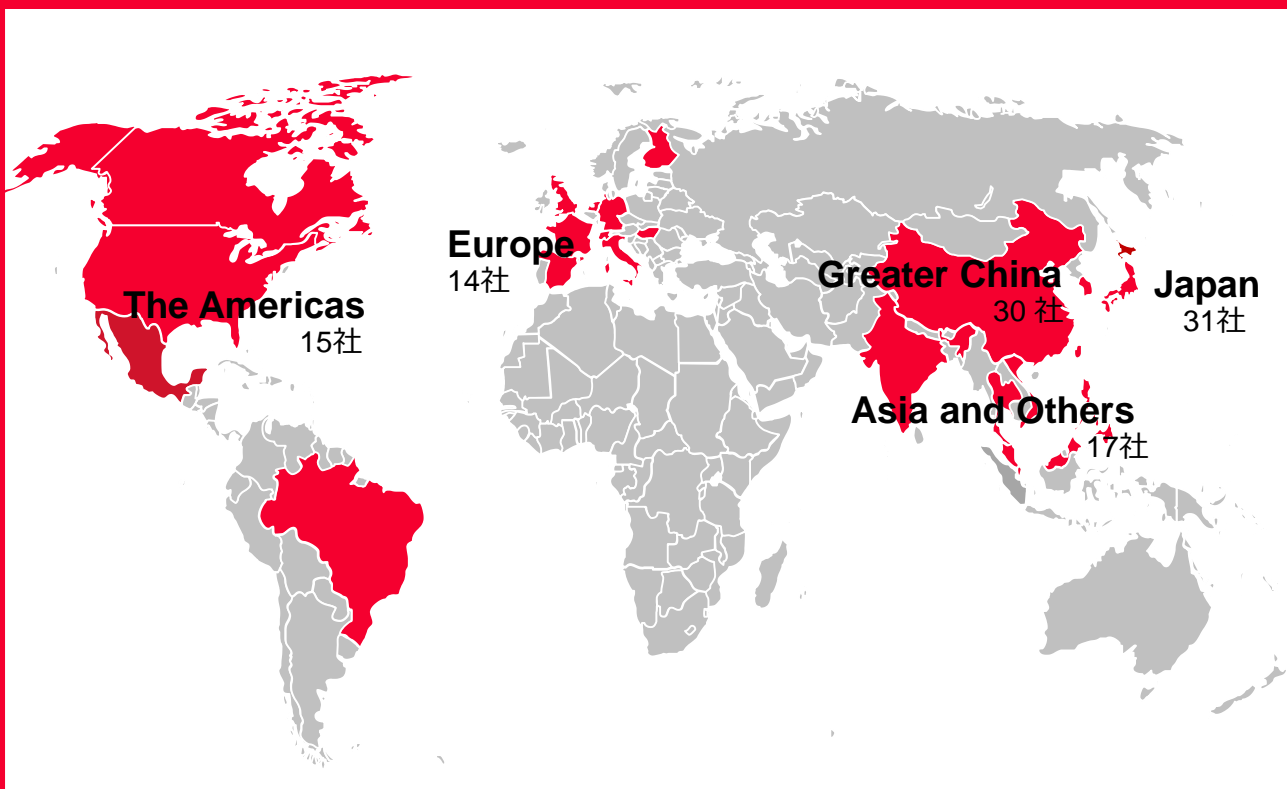
## 戦略の基盤 – 経営で大切にしていること –

- 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  
CRMを運用

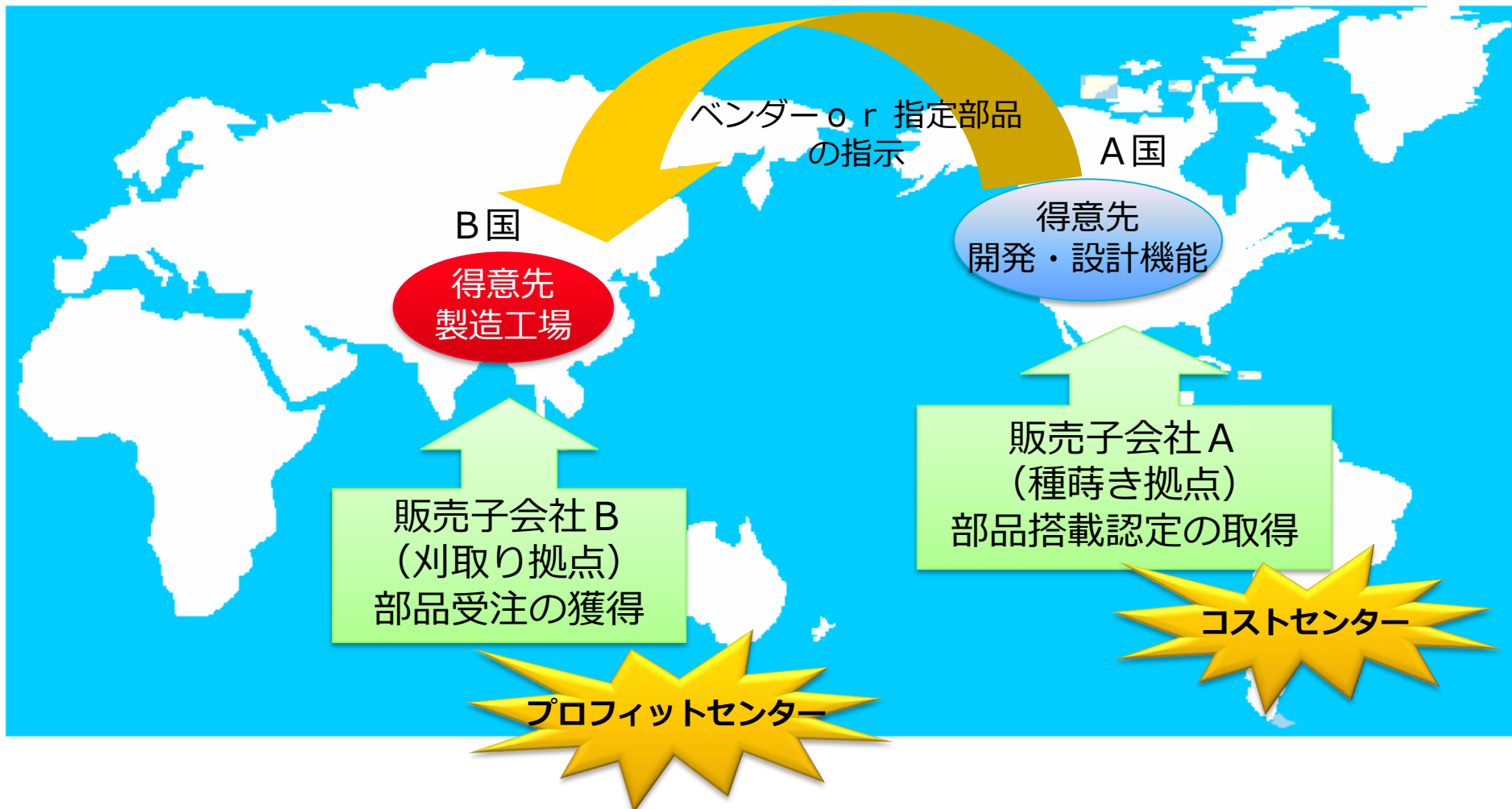
### 3. 企業価値を高めるために

#### 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～



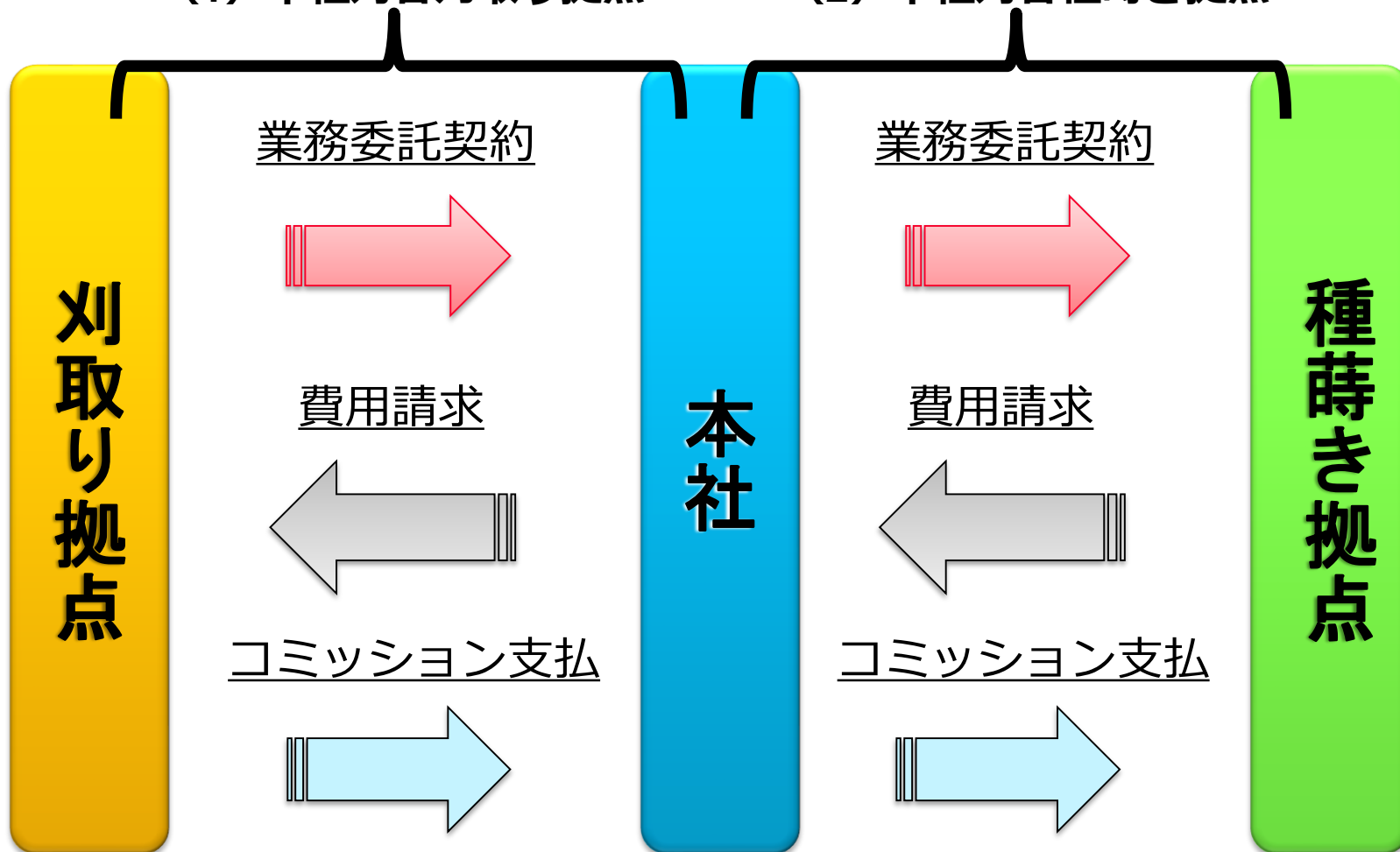
### 3. 企業価値を高めるために

#### 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

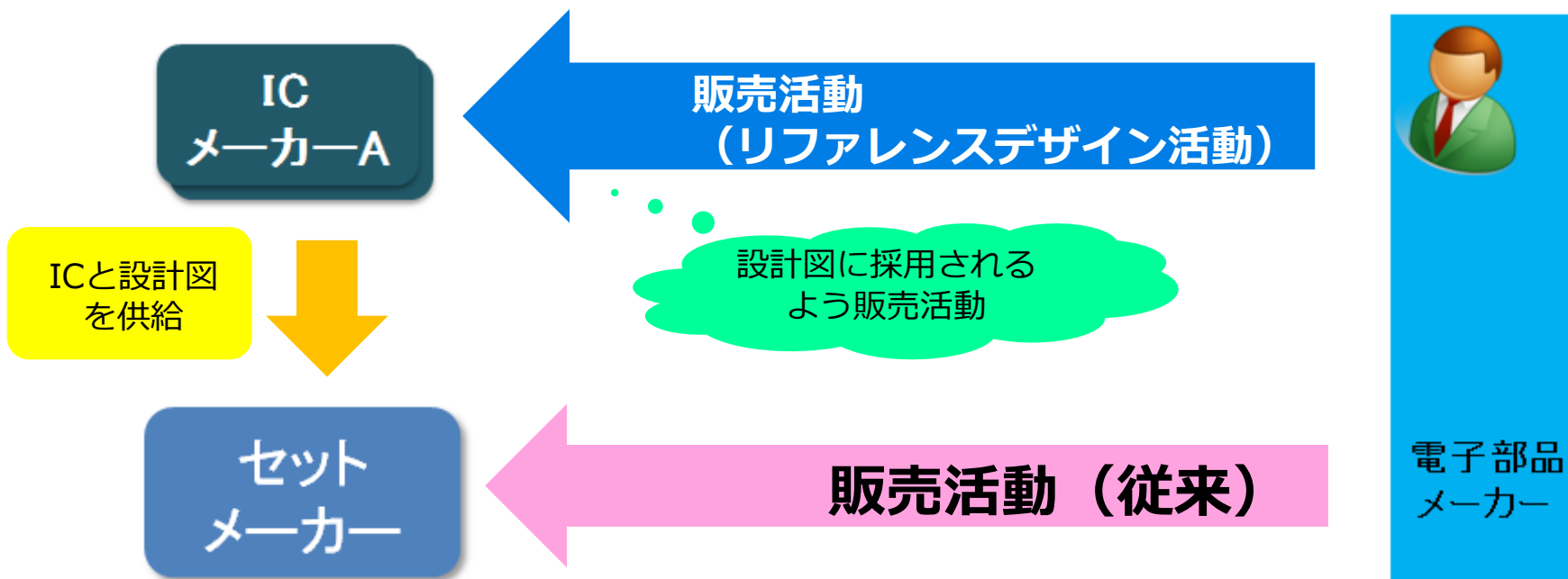




### 3. 企業価値を高めるために

#### 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

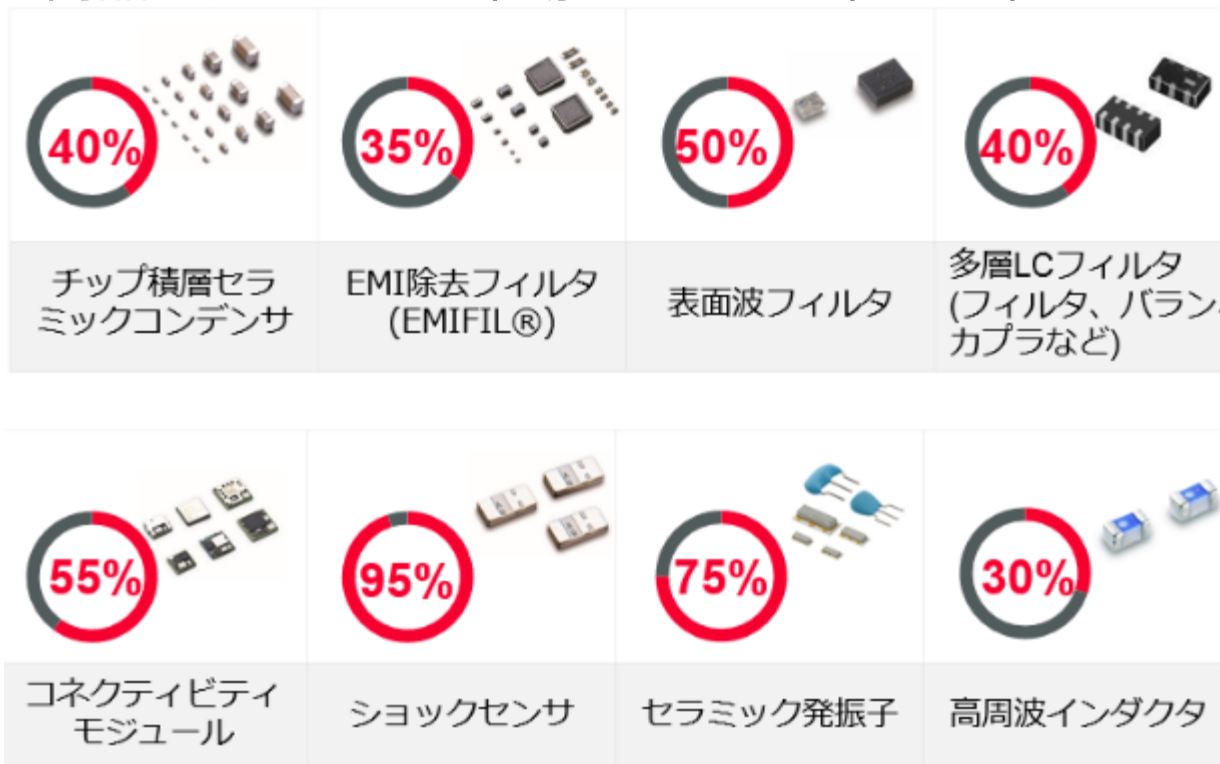


- ・リファレンスデザインとはICメーカーがセットメーカーに提供するICを利用したスマホの設計図。リファレンスデザインを参照しながら製品を設計することで高い技術力（設計力）をもたない中小メーカーでもスマホを生産できるようになる。
- ・中小メーカーは部品をリファレンスデザインに記載されている部品リストから選択し購入する。

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

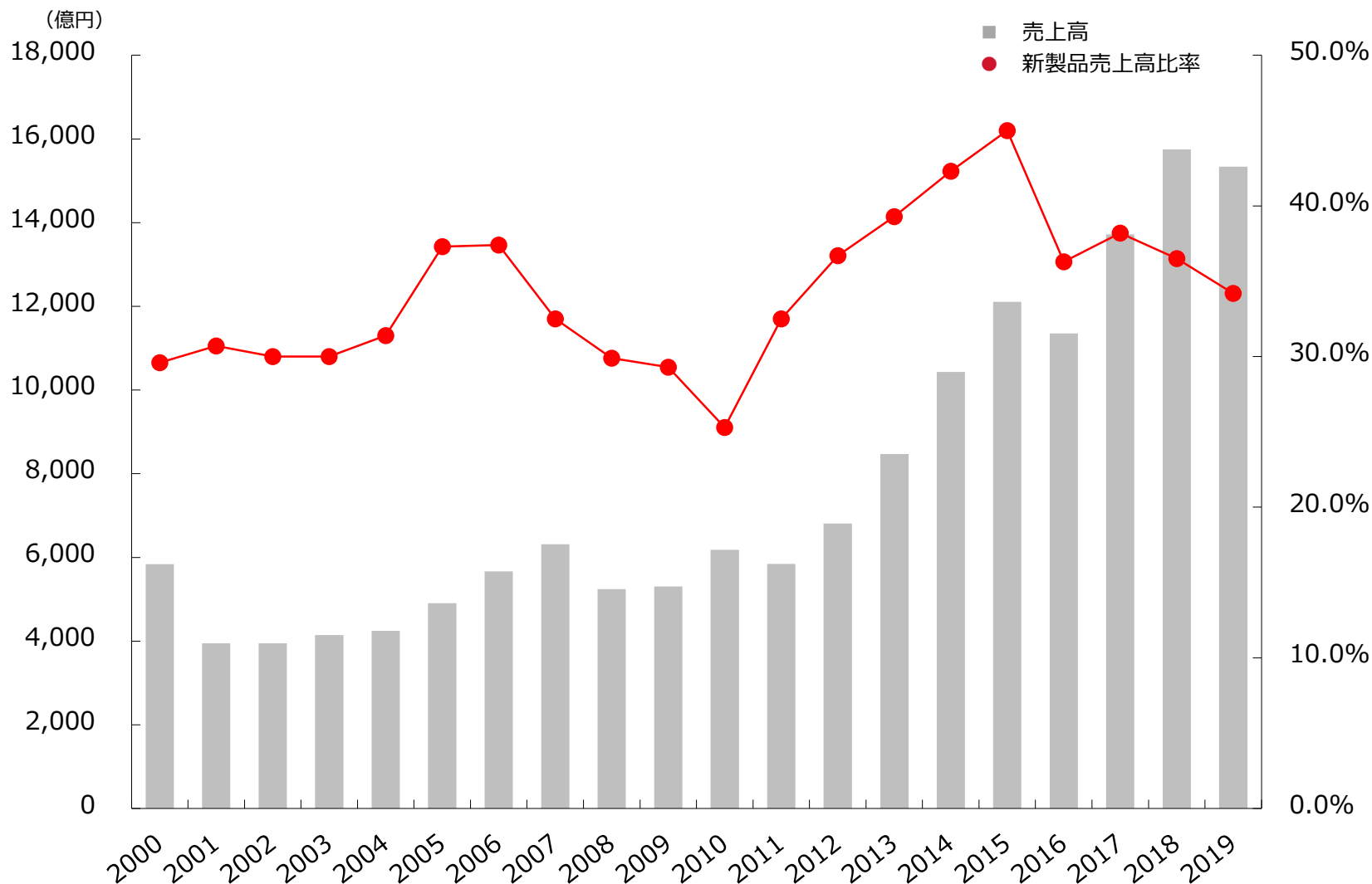
- 差別化による独自性を重視
- 研究開発投資は対売上高比率で同業比2～3ポイント高い
- 主力商品はグローバル市場でシェア1位か2位



### 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

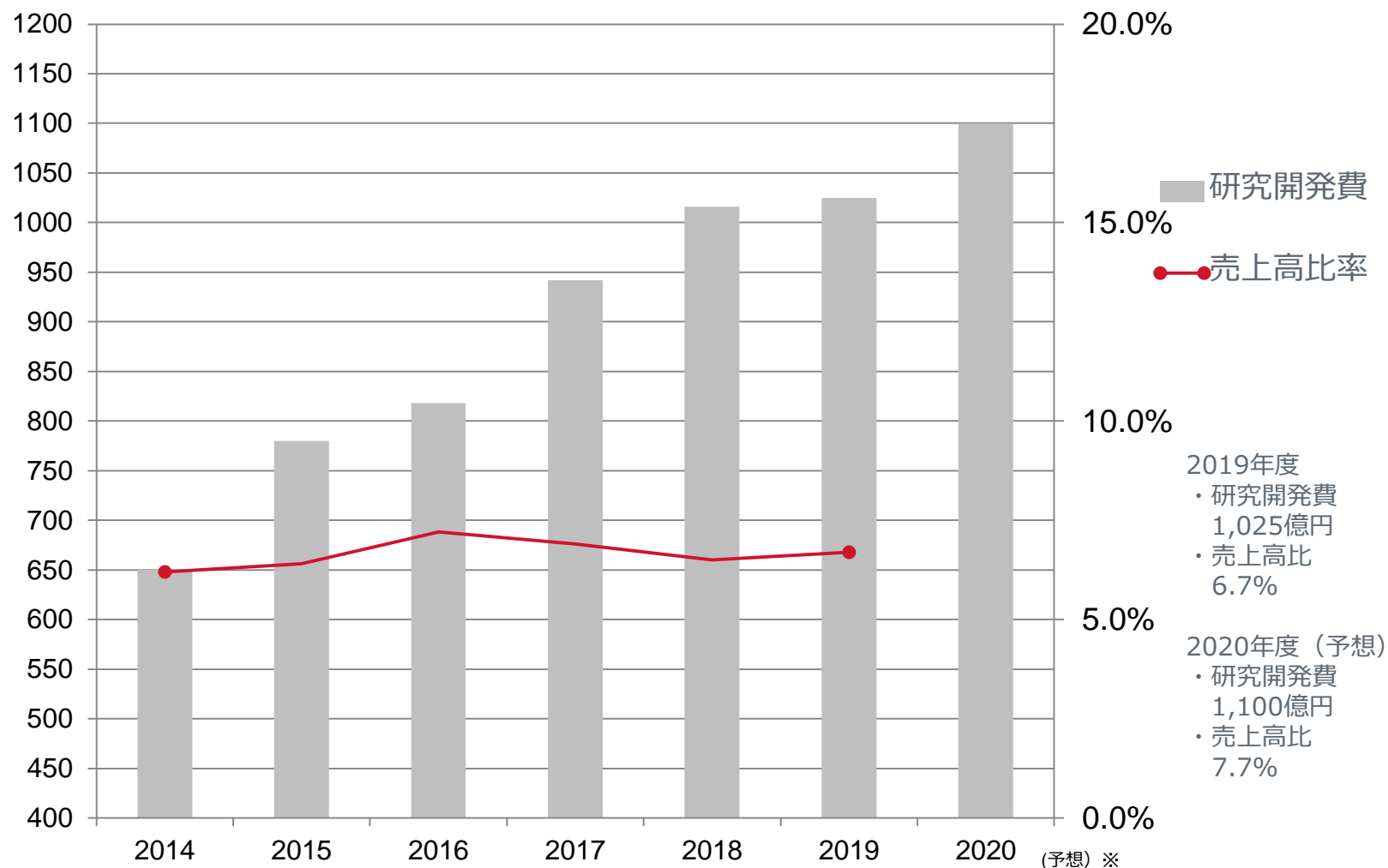


※ 2020年4月30日公表値

### 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



2019年度  
・ 研究開発費  
1,025億円  
・ 売上高比  
6.7%





2020年度 (予想)  
・ 研究開発費  
1,100億円  
・ 売上高比  
7.7%

※ 2020年3月期決算

### 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

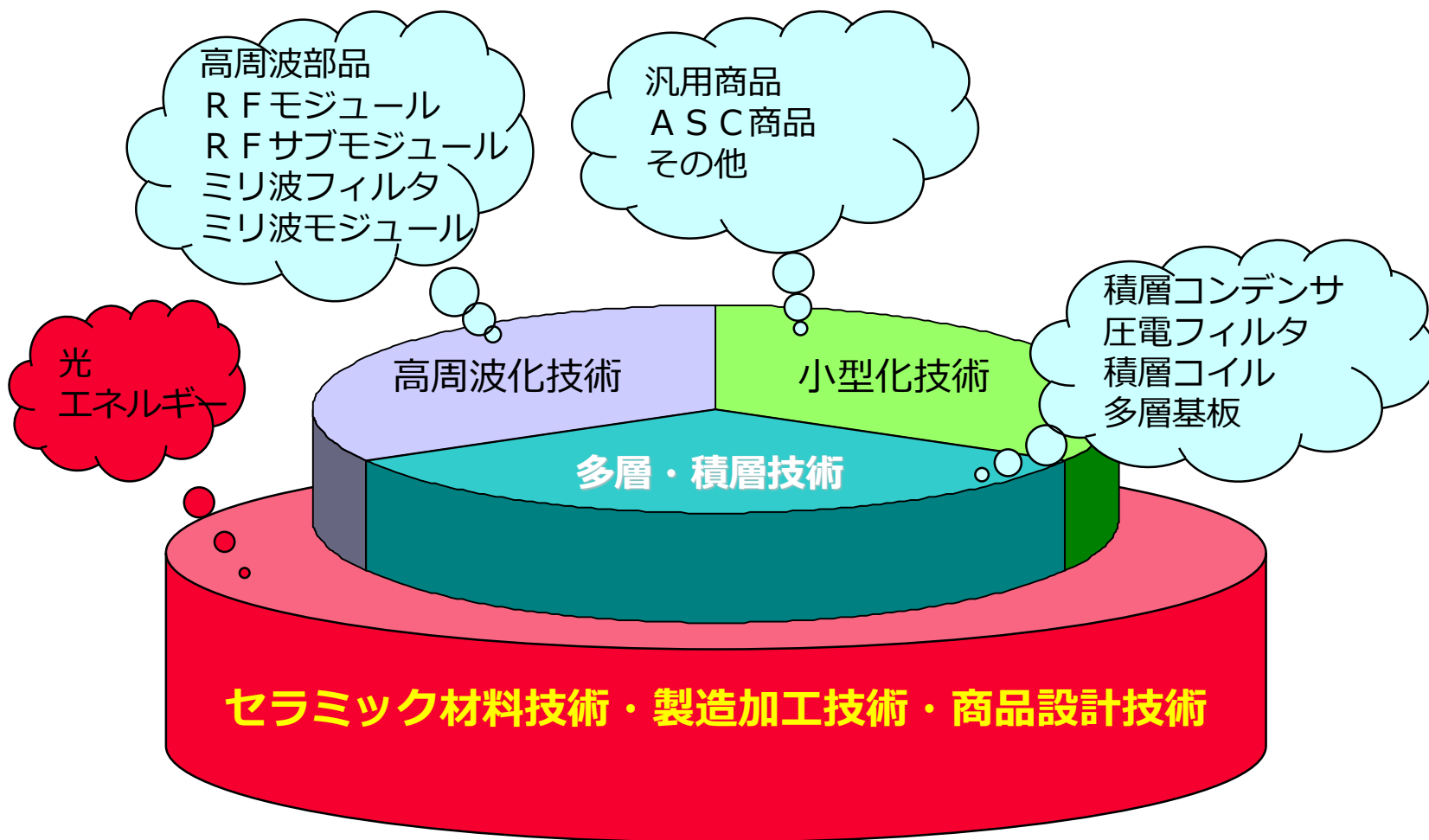


ムラタの高周波技術は、急速に進化するモバイル機器のイノベーションを支えています。ムラタ独自の技術でデザインされたモジュールは、データ転送だけでなく給電の無線化にも貢献し、コミュニケーションの明日を支えています。

### 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

- 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 組織形態



### 3. 企業価値を高めるために

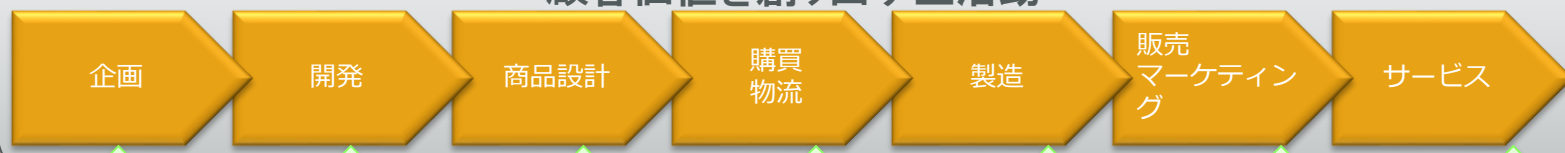
#### ④ 連結経営の強化

## 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



価値の提供

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



お客様

対価

### 3. 企業価値を高めるために

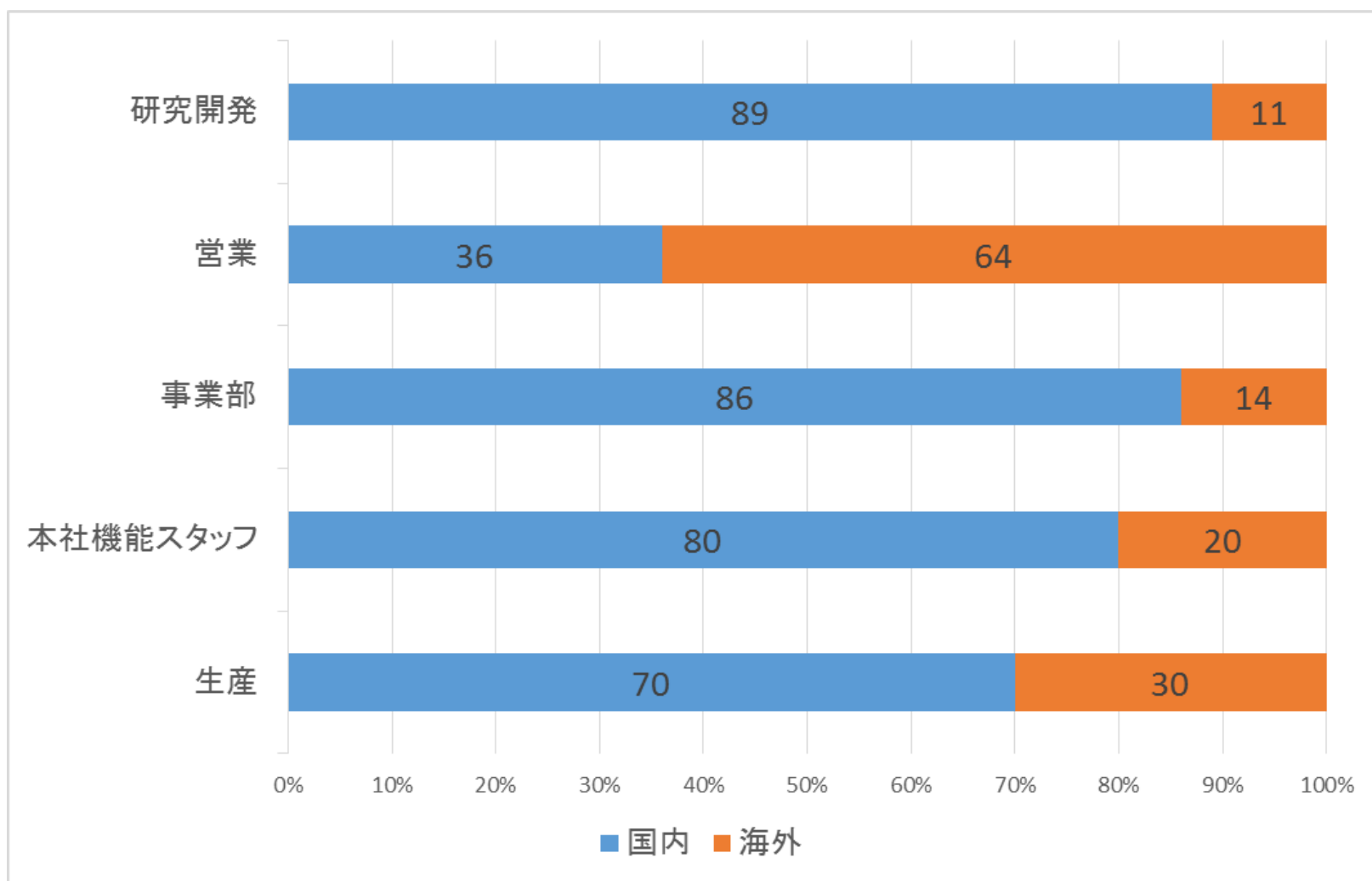
#### ④ 連結経営の強化 機能間の連携強化

- 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

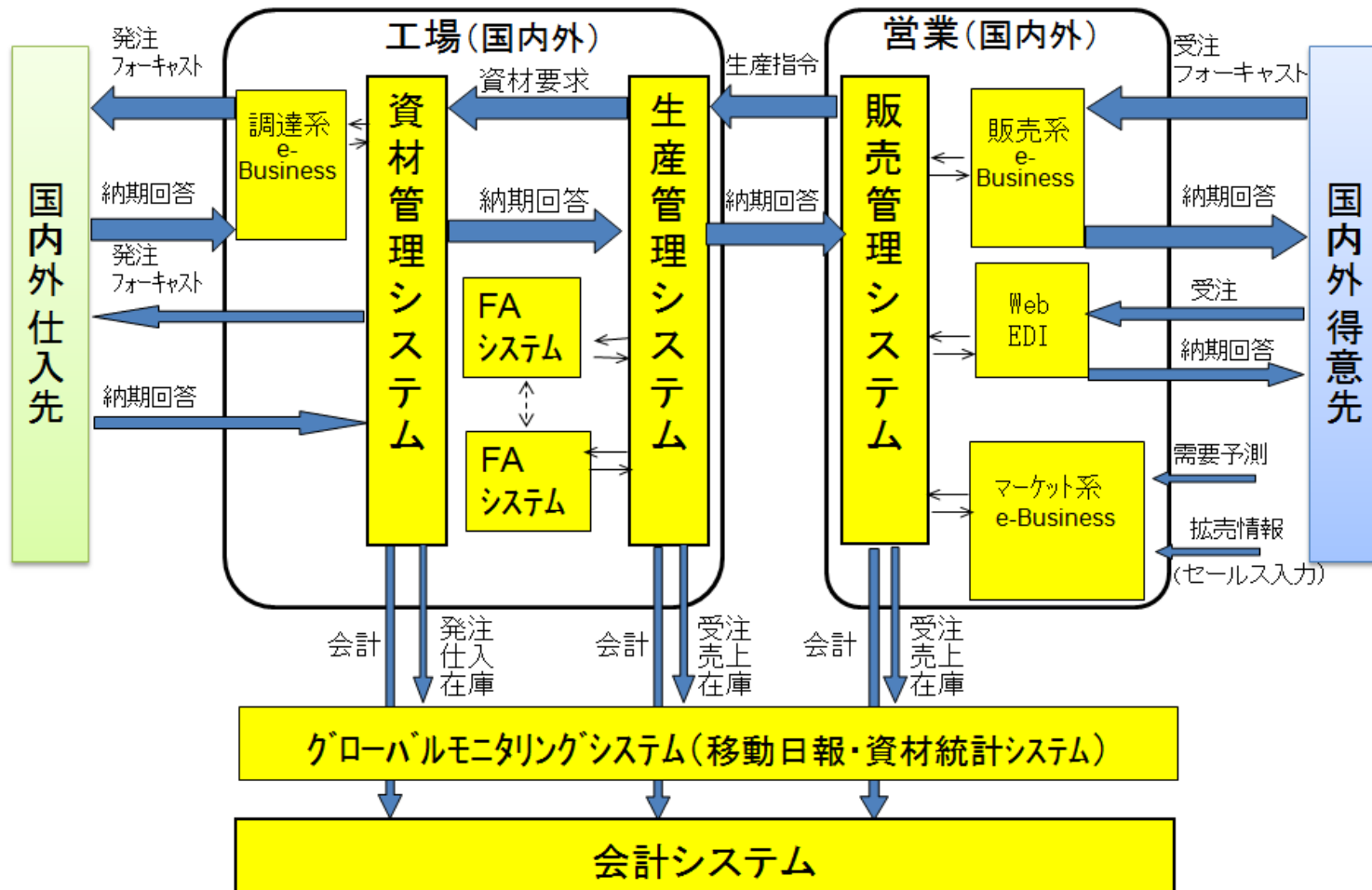


## 経営で大切にしていること⑤

### 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ROICを重視
    - $ROIC = (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})) \div (\text{株主資本} + \text{有利子負債})$
  - 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

管理会計・部門損益

## ムラタの管理会計P/Lの構成

### 一般的な財務会計P/L

	金額	売上高比
売上高	10,000	100%
- 売上原価	6,000	60%
売上総利益	4,000	40%
- 販管費	2,000	20%
営業利益	2,000	20%
+ 営業外損益	100	1%
経常利益	2,100	21%

### ムラタの管理会計P/L

	金額	修正製造高比
売上高	10,000	83%
+ 棚卸増減	2,000	17%
修正製造高	12,000	100%
- 変動費	6,000	50%
限界利益	6,000	50%
- 加工費	1,000	8%
正味利益	5,000	42%
- 製造間接費	1,000	8%
売上総利益	4,000	33%
- 販管費	2,000	17%
営業利益	2,000	17%
+ 営業外損益	100	1%
経常利益	2,100	18%

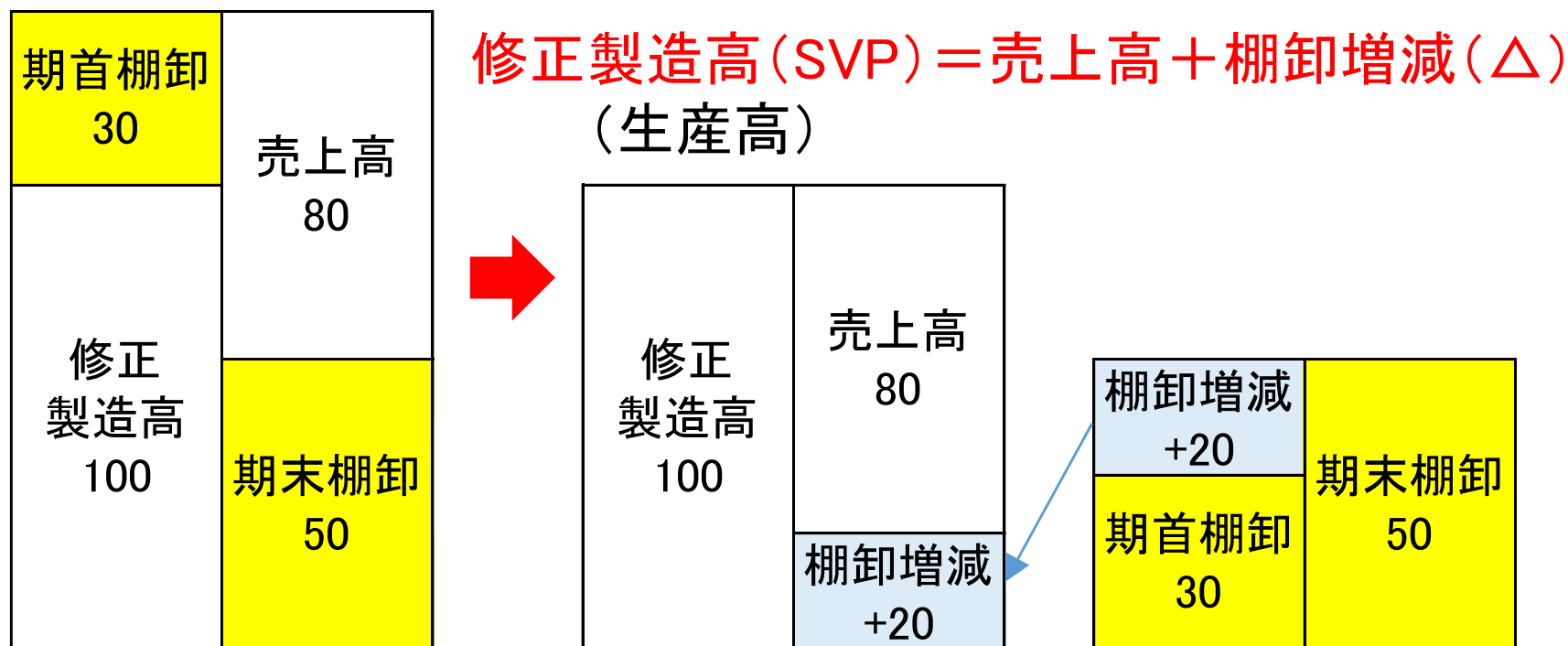
### ムラタの管理会計PLの特徴

1. 生産高（修正製造高）を100として、各項目の比率を表示
2. 製造原価を変動費・加工費・間接費に区分
3. 直接労務費を変動費に入れている
4. 社内取引を計上している
5. 社内金利を使っている

### 3. 企業価値を高めるために

管理会計・部門損益

修正製造高 (SVP : Sales Value Produced)



#### <修正製造高を使う理由>

材料費や労務費は生産数量に比例して変動する費用であり、売上高に比例するものではない。そのため、材料費や労務費が生産高の変動以外の原因で増減していないかを評価するため、ムラタは「修正製造高比率」を使って損益分析を行っている。

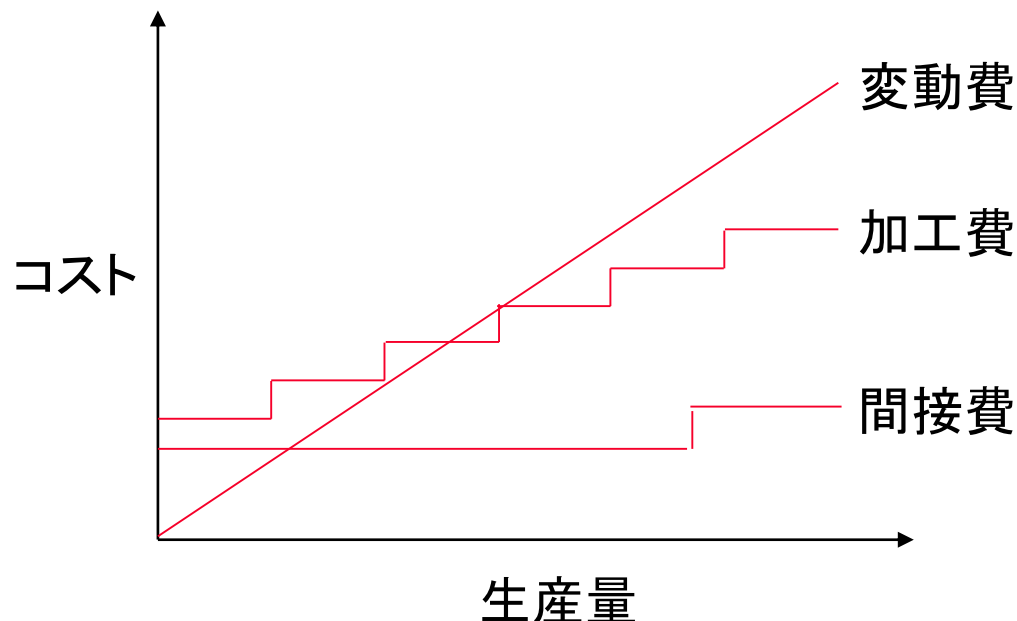
### 3. 企業価値を高めるために

管理会計・部門損益

## 製造原価の3分類

製造原価	変動費		正味原価	生産高に比例して増減する費用
	固定費	加工費		生産高に準比例し、生産過程に付随して発生する費用 (製造設備用の消耗品、製造設備の減価償却費・エネルギー費・修繕費、など)
		製造間接費		製造固定費のうち加工費を除いた部分(生産高に比例しない期間費用)

※製造設備以外の消耗品、減価償却費、エネルギー費、修繕費は製造間接費



### 3. 企業価値を高めるために

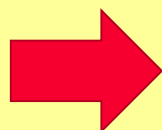
管理会計・部門損益

## 固定費から加工費を分離する理由

### 生産プロセスの変化

手作業中心  
(労働集約的)

直接労務費  
外注加工費



設備中心  
(資本集約的)

減価償却費  
エネルギー費

- 設備投資を行って、手作業から機械生産に切り替わったことでコストや収支がどのように変化したかを把握する必要がある。



- 合理化により低減できた労務費と増加した加工費を比較

### 正味利益把握の重要性

	投資前	投資後	変動
修正製造高	1,000	1,000	0
材料費	200	200	0
直労費	300	100	-200
変動費	500	300	-200
限界利益	500	700	200
加工費	200	400	200
<b>正味利益</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>0</b>
間接費	200	200	0
営業利益	100	100	0

**正味利益**  
= 修正製造高 - 変動費 - 加工費

正味利益が変わらないということは、投資による合理化効果が出ていないことになる。

### 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

### 世界連結品種別損益（事業部損益管理単位）

期間： (単位:百万円, %)

品種：	日本製造	日本販売	海外製造	海外転売	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						

### 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

---



- 標準原価管理（原価管理 価格政策）

### 3. 企業価値を高めるために

## 標準原価管理（原価管理） 価格政策） 原価計算の目的



いくら儲かったの  
かな？

### 1. 財務諸表作成目的

株主や銀行、税務署等に関示する財務諸表を正しく計算するため、在庫や利益の金額を正しく計算するために利用します。



いくらなら元が  
取れるかな？

### 2. 価格計算目的

製造に掛かる原価を正しく計算し、儲けの出る販売価格を設定するために利用します。（本来の趣旨としては、公企業の公定価格の計算を意図する。）



無駄なことは  
してないかな？

### 3. 原価管理目的

目標となる原価を設定し、生産活動が問題なく行えているかどうかをチェックし、異常や改善事項を察知するために利用します。



今年の利益は  
どれくらいかな？

### 4. 予算管理目的

事前に、生産活動に掛かる費用を予測し、利益の水準を予想すると同時に各部門の活動水準や目標を決定するために利用します。



新しい機械は  
買うべきかな？

### 5. 基本計画策定目的

設備投資や要員計画の見直しなどを行うにあたって、比較検討を行うために必要な金額を計算するために利用します。



### 3. 企業価値を高めるために

## 標準原価管理（原価管理 価格政策） 見積原価の基本構成

標準価格	全部原価	製造原価	工程原価	基準原価	変動材料費	主要材料費
						変動補助材料費
						変動消耗材料費
					変動労務費	直接労務費・外注加工費
						加工費
					加工材料費	
					加工直接経費	エネルギー費・減価償却費
						賃借料・修繕費
					直接金型費	
					資本金利	設備金利・棚卸金利
				不良ロス	変動材料費・変動労務費・加工費	
				未稼働費	加工費	
				期間費用	製造間接費	
					一般管理販売費	
標準利益						

## ■ ムラタの見積原価計算の基本となる考え

- 年度ごとの受注の変動や、特殊事情による間接費の増減の影響を極力排除するため、標準操業度、標準生産数量に基づいた「見積原価」計算を実施する。

減価償却費や修繕費などは実際に帳簿に記帳される数字を使わずに見積原価計算用の数字を使う  
→「見積原価計算基準」を参照

⇒見積原価を原価管理に活用する。

## ■ 操業度とは

一定期間における経営の生産能力の利用の程度をいい、生産量・労働時間・機械運転時間などで表される。

### （1）単一生産の場合

$$\text{操業度} = \text{生産数量} / \text{生産能力}$$

### （2）生産物の種類が複数の場合

$$\text{操業度} = \text{操業時間} / \text{実働可能時間}$$

### 3. 企業価値を高めるために

標準原価管理 (原価管理 価格政策)  
標準月間操業時間の設定

$$\text{標準月間操業時間} = \text{MST(ST)} / \text{工程逆累積良品率} / \text{MST(ST)遂行率} \\ \times \text{標準月間生産数量}$$

$$\text{標準月間生産数量} = \text{標準月間生産能力} \times \text{標準操業度}$$

$$\text{標準月間生産能力} = \text{標準実働可能時間} / \text{ボトルネック工程MST} \\ \times \text{工程逆累積良品率}$$

$$\text{標準実働可能時間} = \text{標準操業日数} \times \text{標準就業時間}$$

※標準月間生産数量はボトルネック工程の能力に標準操業度を乗じた数量と言える。

### 3. 企業価値を高めるために 標準原価管理（原価管理 価格政策） 許容原価

#### ■ 許容原価の定義

開発過程にある新製品が、量産移行後一定期間を経過した各時点（商品ライフサイクルにより異なる）において、市場から要請される（と思われる）売価水準で適正な利益を確保して販売するために、達成しなければならないコスト目標値と定義する。具体的には許容振替価格、許容工程原価からなる。

$$\boxed{\text{想定売価}} - \boxed{\text{本社標準荒利}} = \boxed{\text{許容振替価格}}$$

これをいくらに設定するかが重要、かつ難しい

$$\boxed{\text{許容振替価格}} - \boxed{\text{工場の標準利益、  
一般管理販売費、  
製造間接費}} = \boxed{\text{許容工程原価}}$$

変動材料費＋  
変動労務費＋加工費

### 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

---



- 設備投資経済計算（投資プロジェクトにROI基準を設定）

## (1) 製造ライン投資

① 合理化

合理化評価

② 増産・増産合理化

増産・増産合理化評価

③ 更新

④ 新品種

⑤ 品種移管

⑥ その他

全体損益での回収確認

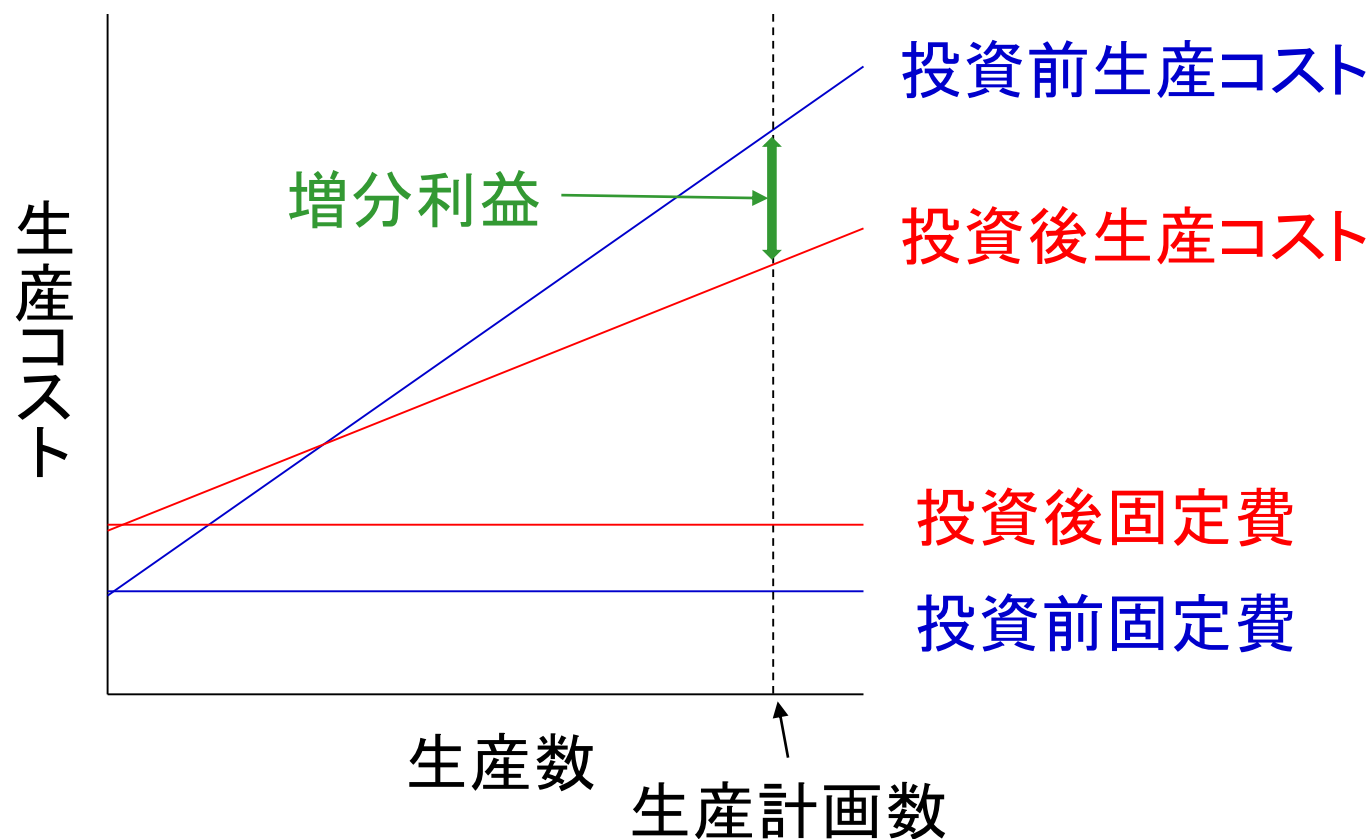
## (2) 製造ライン外投資

品質管理、研究開発、技術、一般事務、福利厚生、物流、生産用建物、福利厚生用建物、施設保全、環境保全、その他

### 3. 企業価値を高めるために

#### 設備投資経済計算 合理化評価

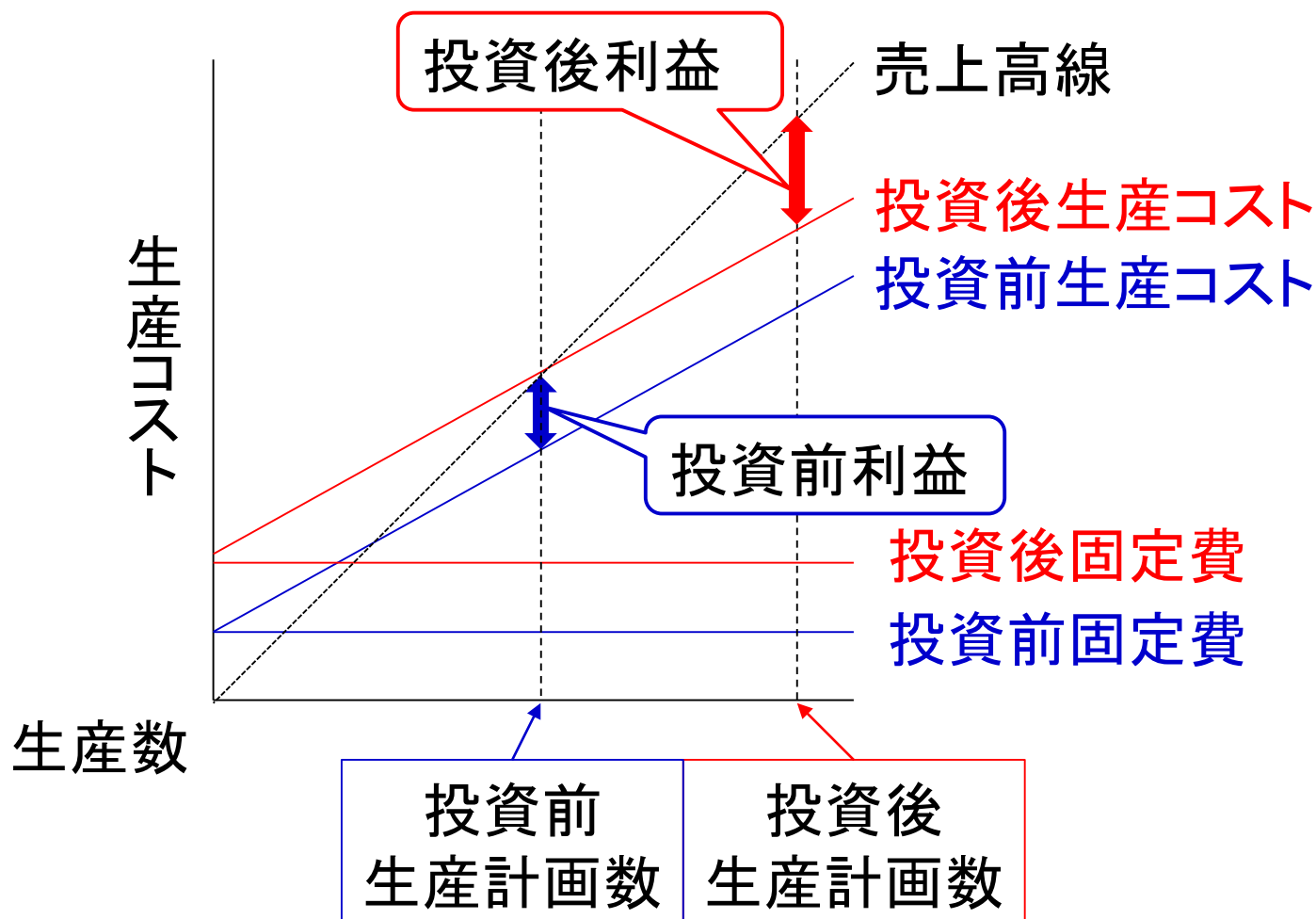
個別の設備（又はライン）について、現状と投資後のコストを比較し、生産コストの定量的な改善度に対し、投資効果を算出・評価する。





### 3. 企業価値を高めるために 設備投資経済計算 増産

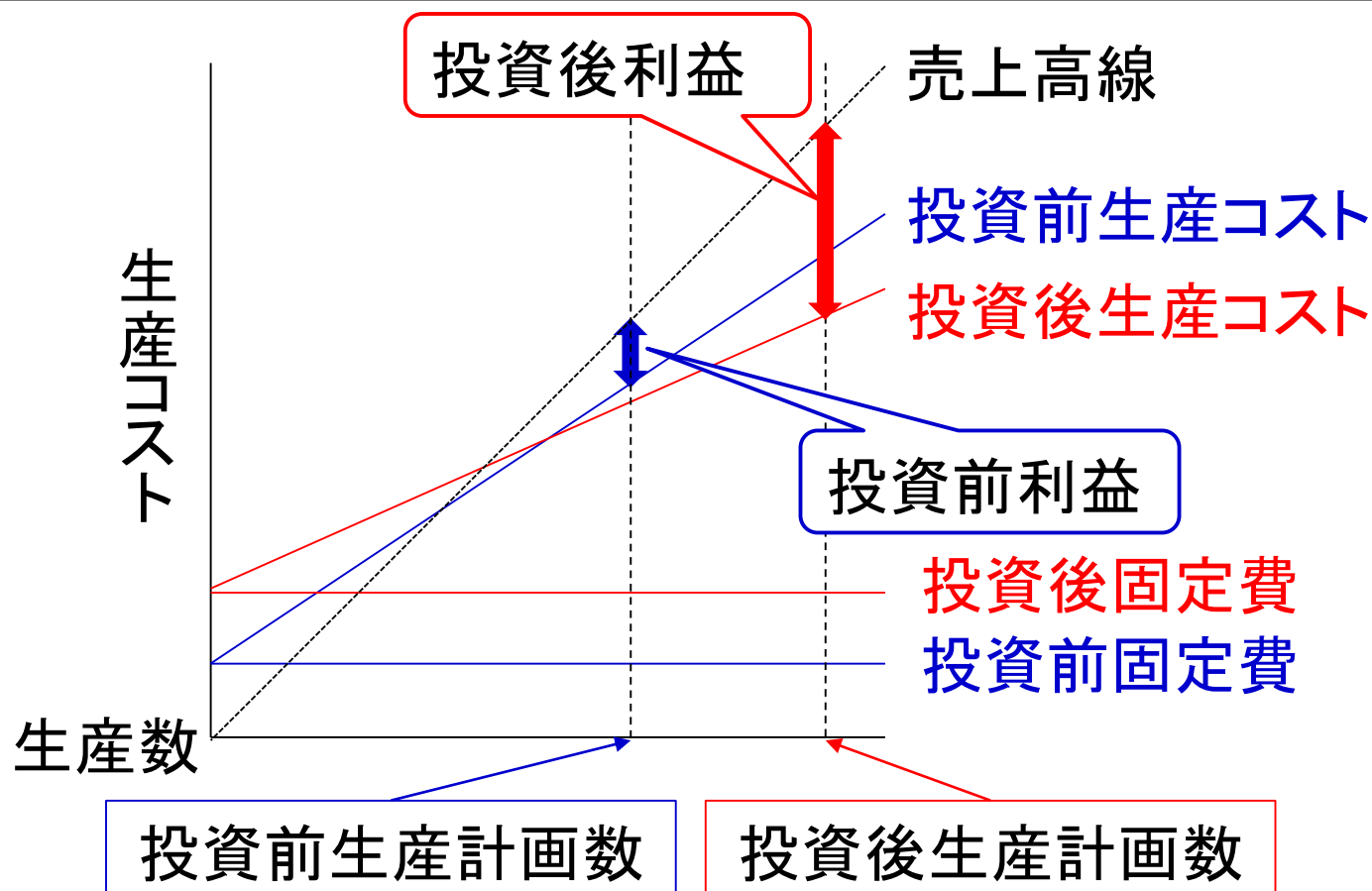
現状と投資後の生産体制による損益を比較し、売上増大による増産効果の利益増加額に対し、投資効果を算出・評価する。



### 3. 企業価値を高めるために

設備投資経済計算  
増産合理化

現状と投資後の生産体制による損益を比較し、売上増大による増産効果と導入設備による合理化効果の合計の利益増加額に対し、投資効果を算出・評価する。



### 3. 企業価値を高めるために

設備投資経済計算

## ムラタの投資経済性評価指標

**muRata**  
INNOVATOR IN ELECTRONICS

#### 1. 投資利益率 (%)

= 年間増分利益 / 設備投資額

※投資額が1年間で新たにどの程度の利益を生み出すか

➤ X%以上

#### 2. 回収期間 (月)

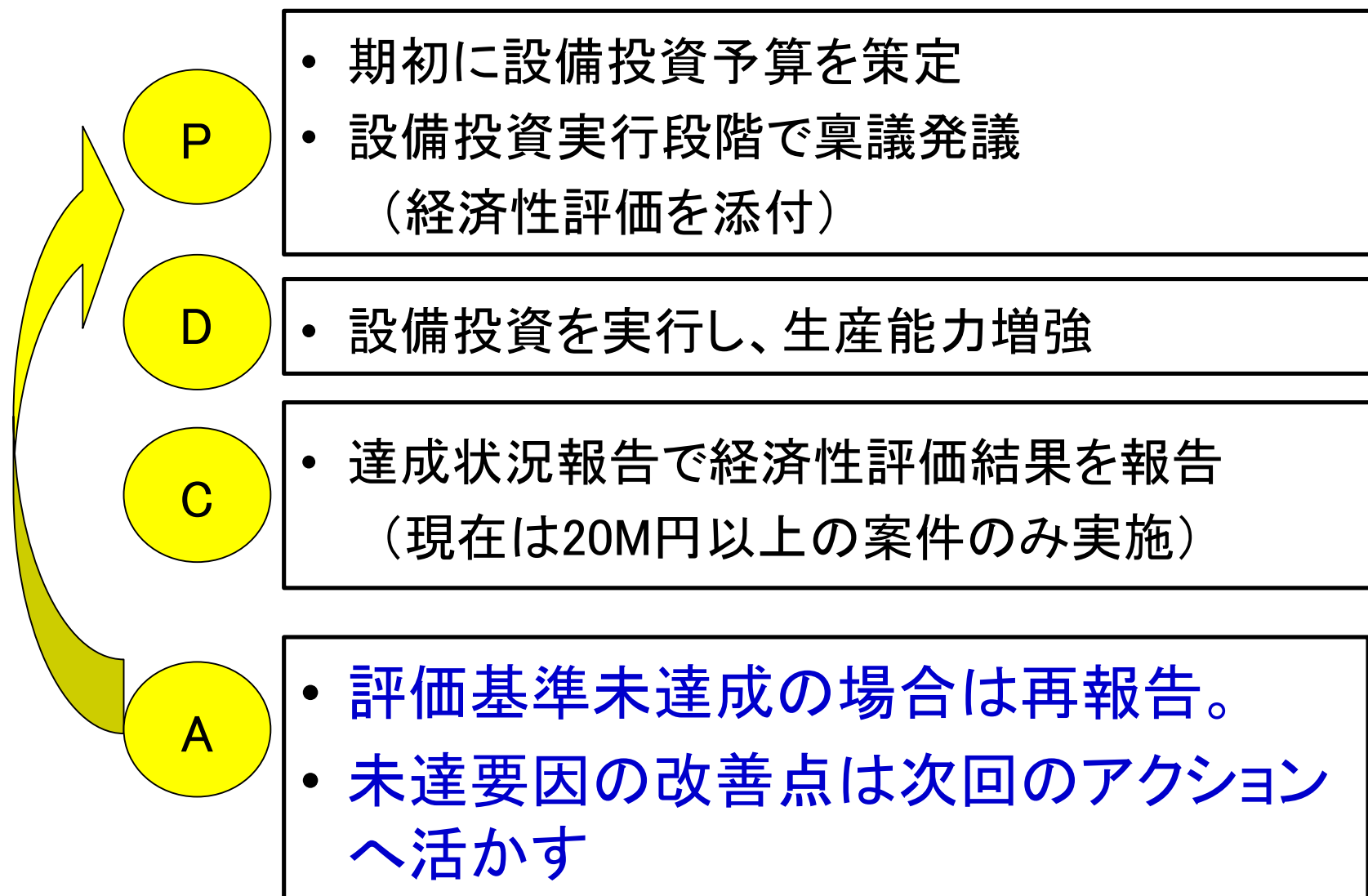
= 設備投資額 / (月間増分利益 + 月間増分減価償却費)

※投資による内部留保の増加額で投資額の回収に何ヶ月かかるか

➤ Yヶ月以内

### 3. 企業価値を高めるために

#### 設備投資経済計算 評価手順



### 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

## 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

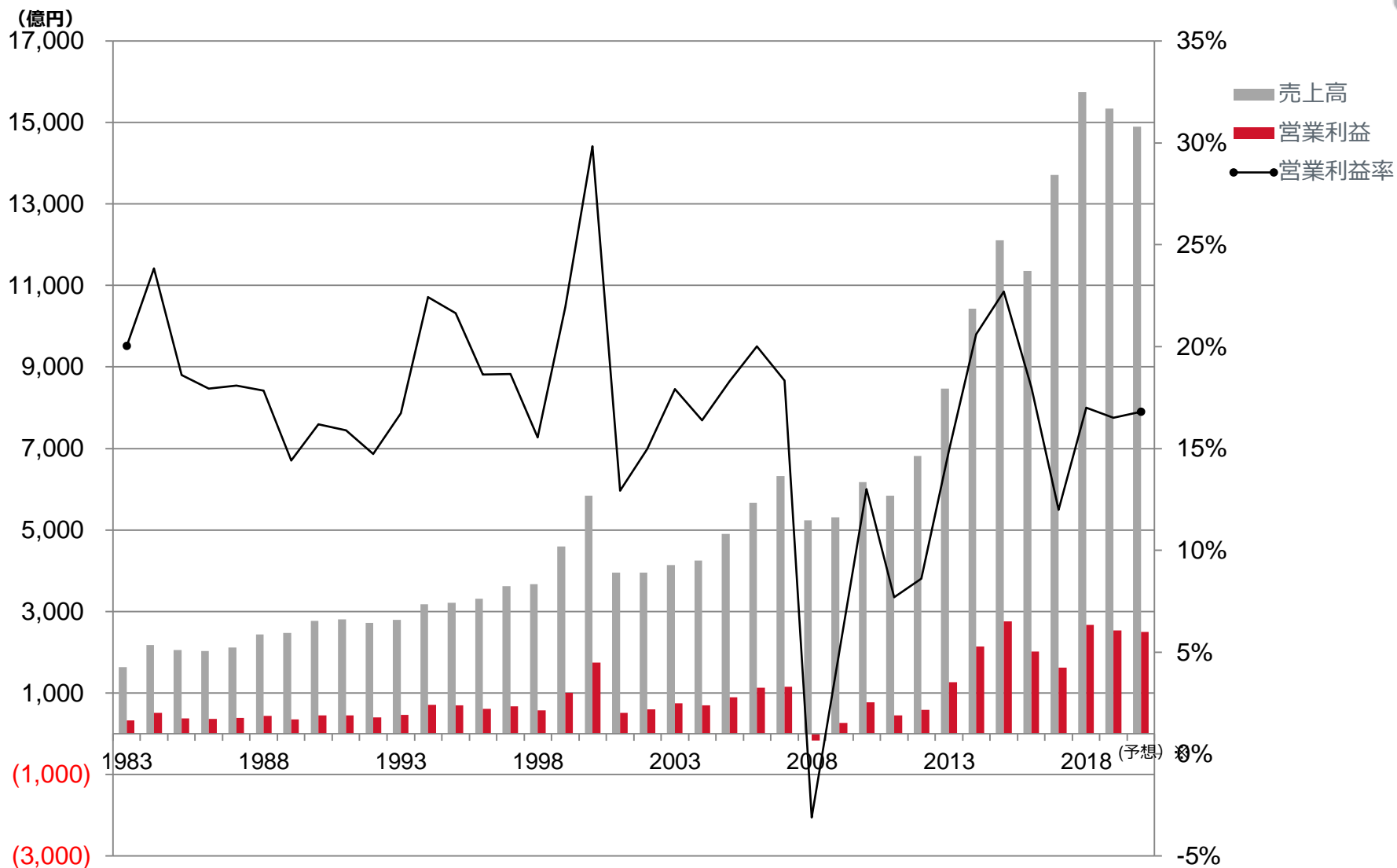
## 風土改革と経営改革のきっかけ

- 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



### 3. 企業価値を高めるために

## 業績推移

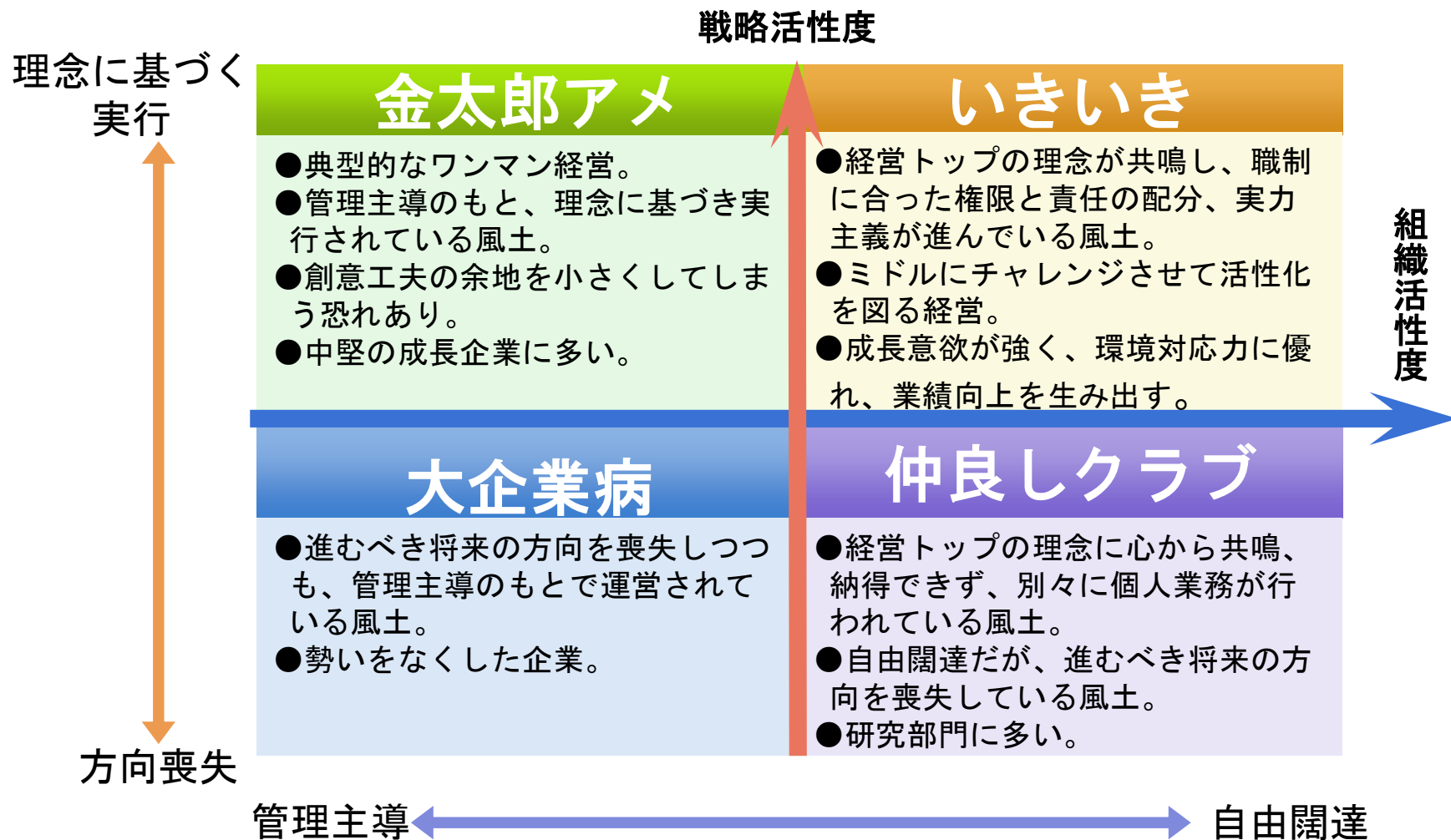


※ 2021年3月期決算

## 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



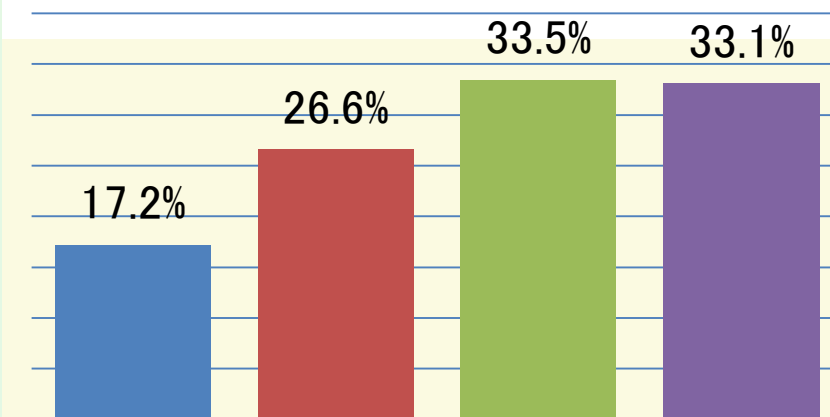
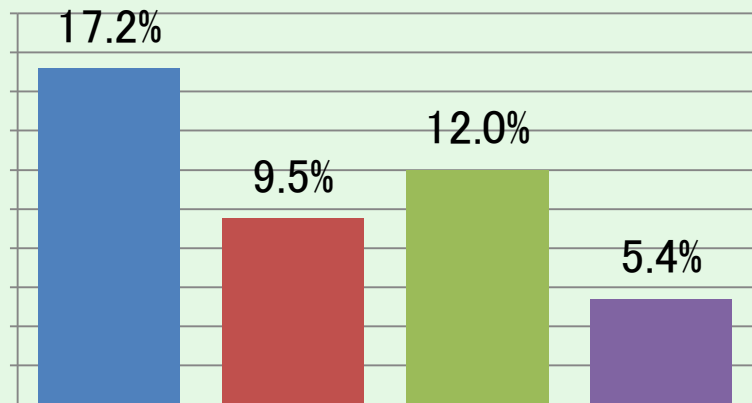
### 3. 企業価値を高めるために

## 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

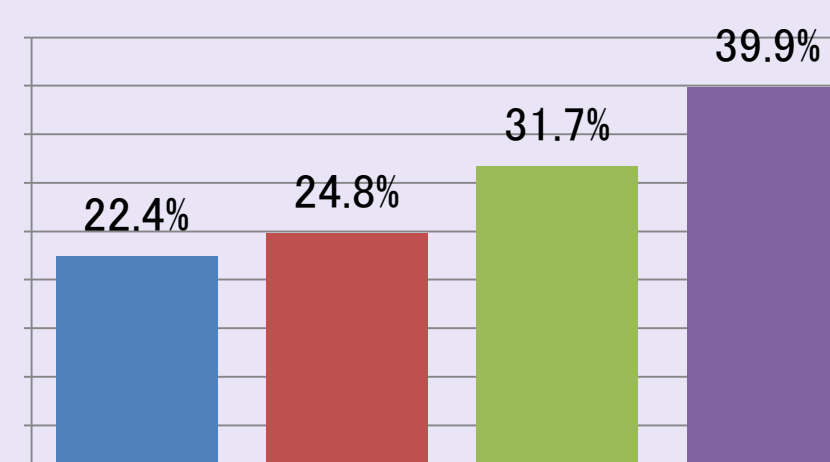
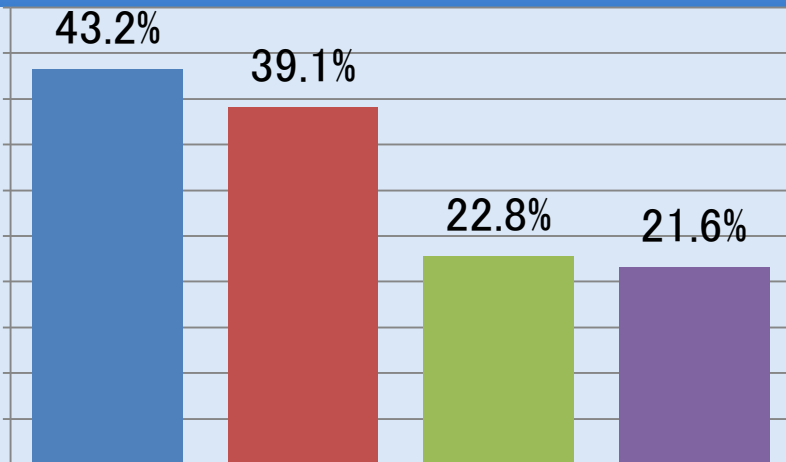
いきいき



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
- 戦略活性度を高めるには、まず風通しの良さを優先させた
- 将来開発力強化のためのA NEW活動
- 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
- 人材開発としての選抜教育の開始
- 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

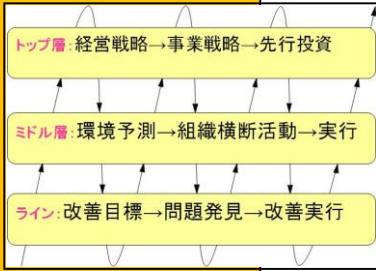
創造的チーム運営



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、...

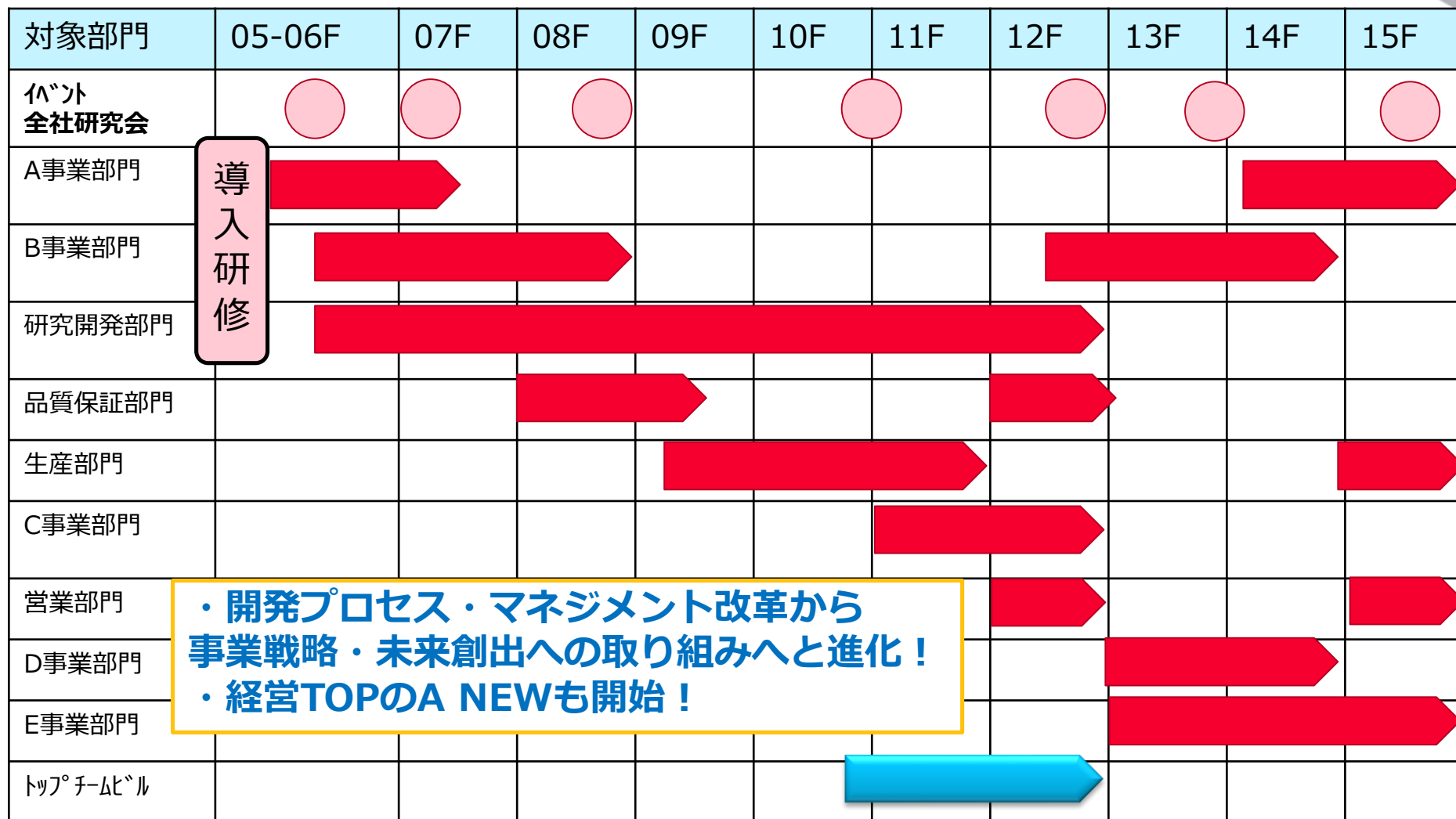
広義ANEW (未来は来るものではなく創るもの) 五原則

【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**

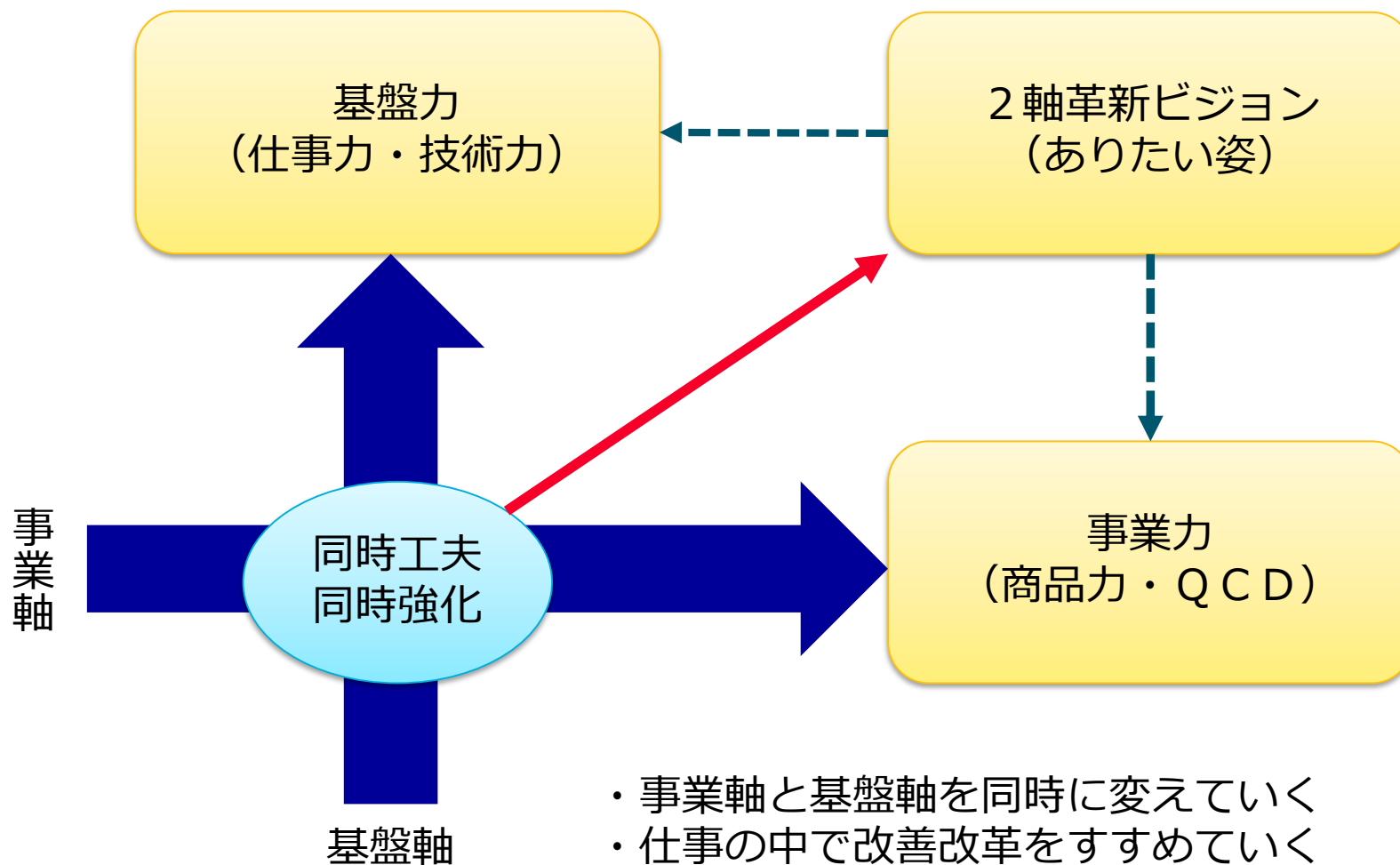


### 大部屋マネジメントの条件

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

※生販、情報システム部門による  
中期計画議論

# ANEWの2軸思考



### 3. 企業価値を高めるために

## ムラタの風土改革以降のリーダーシップ開発

風土改革活動とは？

“お客様に認められる  
価値の創造と提供(CS)”と  
“やりがいと成長(ES)”  
を大切な価値観とする。

### 管理職評価制度変更

リーダーシップ ビヘイビア	変更前		総合
	方針遂行度	総合	
300	700	1000	

	リーダーシップ ビヘイビア	方針遂行度	総合
専業部長・専業所長 部長・次長	400	600	1000
担当次長・課長	500	500	1000
主任研究員 専門課長	300	700	1000

リーダーシップビヘイビアのウェイトを高めて、より  
マネジメント面を評価

2004

2005

2006

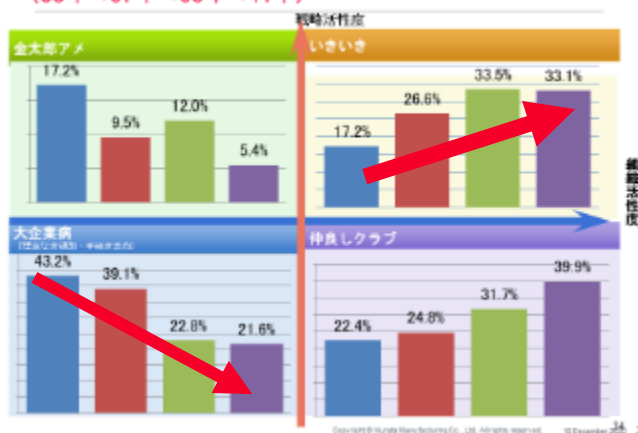
2007

組織風土改革スタート

組織サーベイ実施

BSC導入

オールムラタスタッフ部門の推移  
(05年→07年→09年→11年)

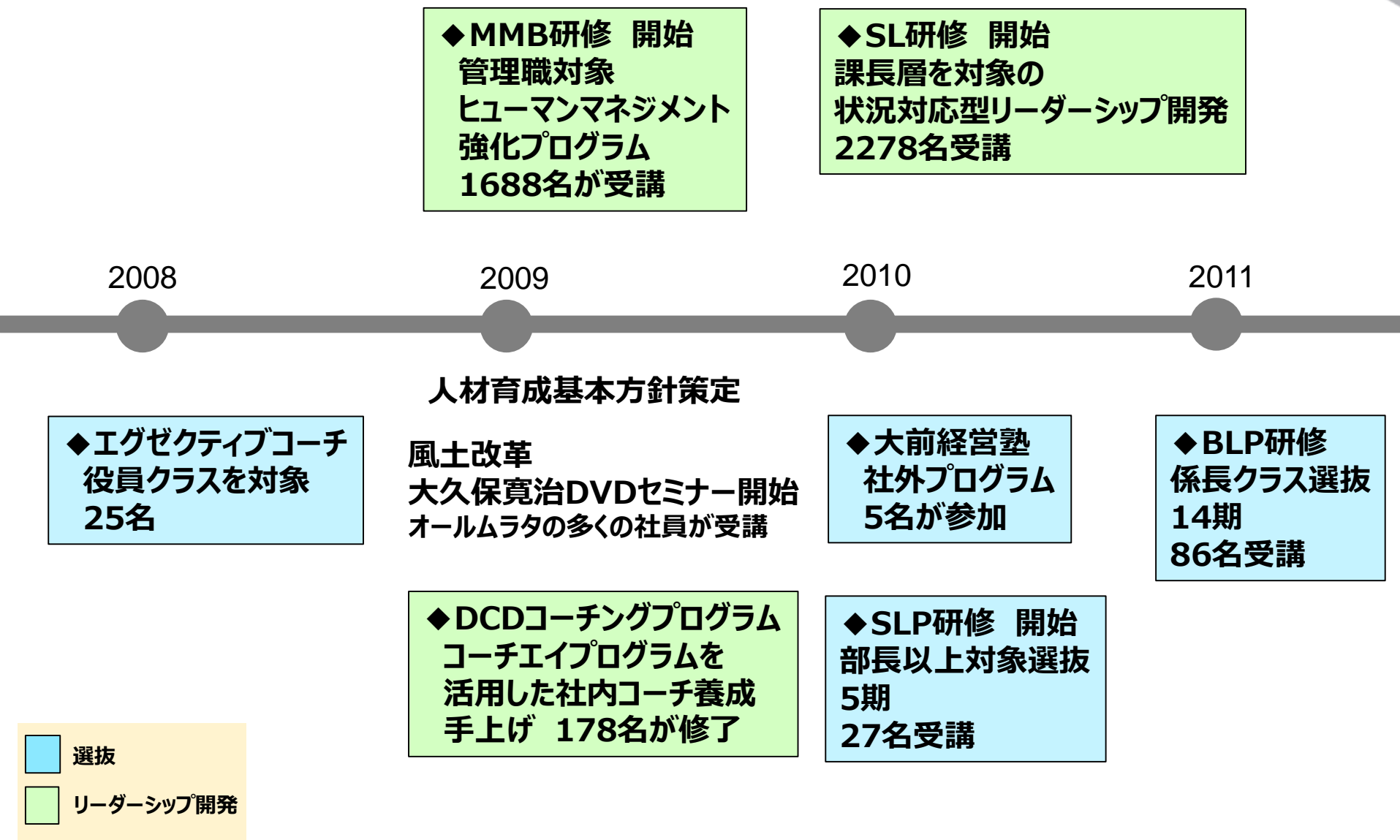


◆経営塾  
(チェンジリーダーの育成)  
公募→選考で受講生を決定  
社外プログラム  
3期 29名受講

- 選抜
- リーダーシップ開発

コーポレートゲノム診断で大企業病  
風土改革を経て徐々に改善

# ムラタの風土改革以降のリーダーシップ開発



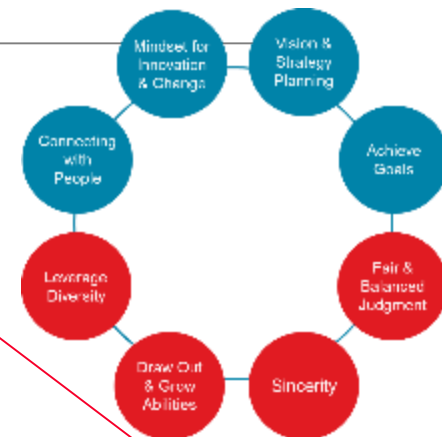


### 3. 企業価値を高めるために

## ムラタの風土改革以降のリーダーシップ開発



管理職評価 GLC 導入  
Global Leadership Competency  
ムラタとして大事にしてきた行動・考え方を徹底する



2014

2015

2016

2017

#### 人事制度改革

◆GLP研修開始  
海外人材の  
選抜プログラム  
6期 38名

◆MMB-A 研修 開始  
MMB受講者対象  
DCDに代わる  
コーチ養成プログラム  
手上げ 150名が受講

◆MLP研修開始  
課長クラスの経営幹部  
候補を対象とした  
選抜プログラム  
5期 49名

#### GLC導入

◆モノづくりMLP  
研修開始  
製造リーダー  
育成  
選抜プログラム  
4期 33名

選抜

リーダーシップ開発

## リーダーシップ開発研修一覧

開始年度	タイトル	対象と概要	20Fまでの受講者数
2006	経営塾	公募と選考による選抜研修（神戸大プログラム）	29
2008	エグゼクティブコーチング	役員クラスを対象としたエグゼクティブコーチング	25
2009	DCDプログラム	社内コーチ養成プログラム（コーチエイ） 手上げ制で資格取得後は社内コーチに	178
	MMB研修	管理職を対象とした、ヒューマンマネジメント強化プログラム	1688
2010	大前経営塾	大前研一氏主催の社外プログラム 選抜	5
	SLP研修	部長層以上向けのリーダーシップ開発選抜プログラム	27
	SL研修	主に管理職を対象とした状況対応リーダーシッププログラム	2278
2011	BLP研修	管理職手前の層の選抜プログラム	86
2014	GLP研修	海外人材リーダー候補の選抜プログラム	38
2015	MMB-A研修	MMB修了者を対象とした、コーチング特化型プログラム DCDにかわるコーチ養成プログラム	150
2016	MLP研修	国内課長クラス、経営幹部候補の選抜プログラム	49
2017	モノづくりMLP研修	国内課長クラス製造リーダー育成の選抜プログラム	33

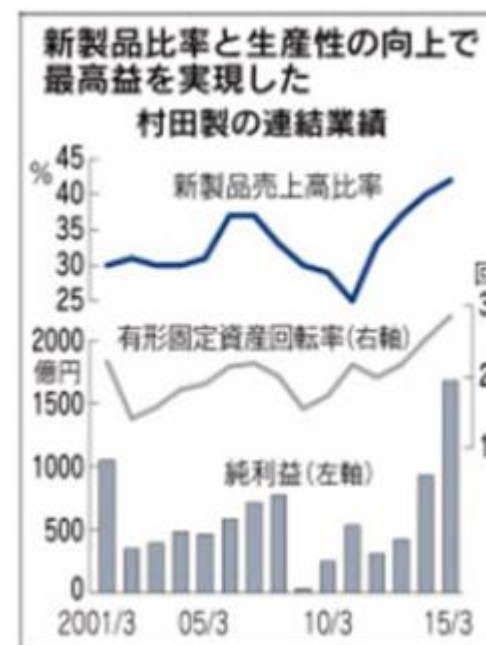
### 3. 企業価値を高めるために 経営風土改革で変化したこと 2003年～現在 (1/3)

#### 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

- コーポレートランドデザイン
- 事業部ランドデザイン

### 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

---



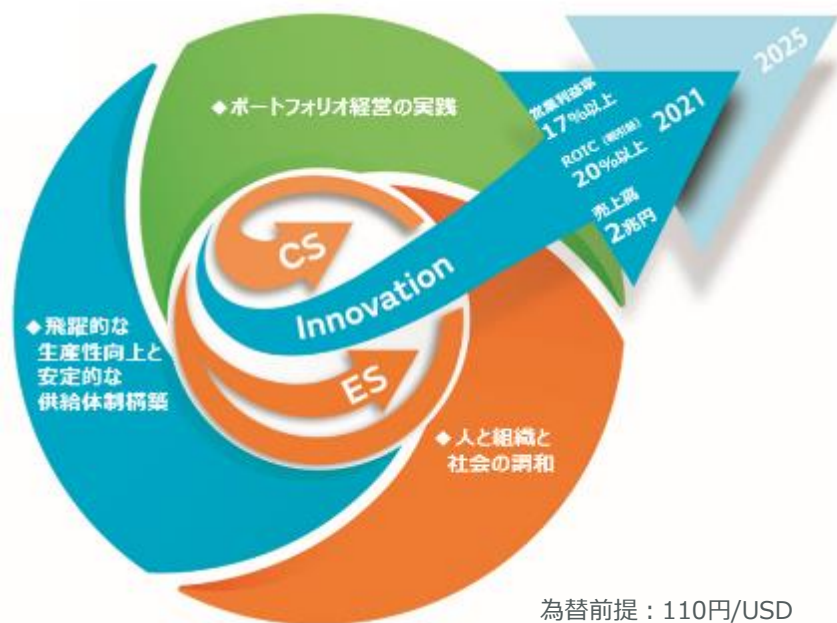
- 創業の精神を大切に続ける
  - 市場、顧客、商品、経営管理は変化するが
- 常にイノベーションを起こす
  - 技術（材料、設計、生産、製造）、商品、経営
- 差別化 すなわち 独自性に拘る
- 経営インフラ（IT、人事、経理、知財等）を大切にする
- これらを根付かせる企業風土を形成する

4

事業戦略



中期構想 – 進捗 –



為替前提：110円/USD

	2019年度	2021年度
売上高	1兆5,340億円	2兆円
営業利益率	16.5%	17%以上
ROIC(税引前)	16.1%	20%以上

ポートフォリオ経営の実践

事業性評価モデルの導入

飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

IoTの積極的な活用等によるモノづくりの効率性向上

人と組織と社会の調和

- ・ 重点課題(マテリアリティ)の目標値設定
- ・ 従業員向けにグローバルサーベイの実施

- ・ 経済減速が売上高目標の達成時期のリスク
- ・ 営業利益率とROICの向上には継続的に取り組む
- ・ 健全な成長を続けるための3つの全社課題は着実に実行中



# 事業性評価モデルの評価軸

事業評価モデルの概要は以下の通り。縦軸はROIC、横軸は市場成長率、円の大きさはEVAを表しており、3つの指標の観点から各事業を相対評価する。

## 収益性

現在

### ①縦軸：効率性

ROIC =  
“投下資本に対して、どれぐらいの利益を  
上げているか？”

+

### ③円の大きさ：キャッシュ創出力

EVA =  
“企業価値向上(キャッシュの創出)にどれだ  
け貢献しているか？”

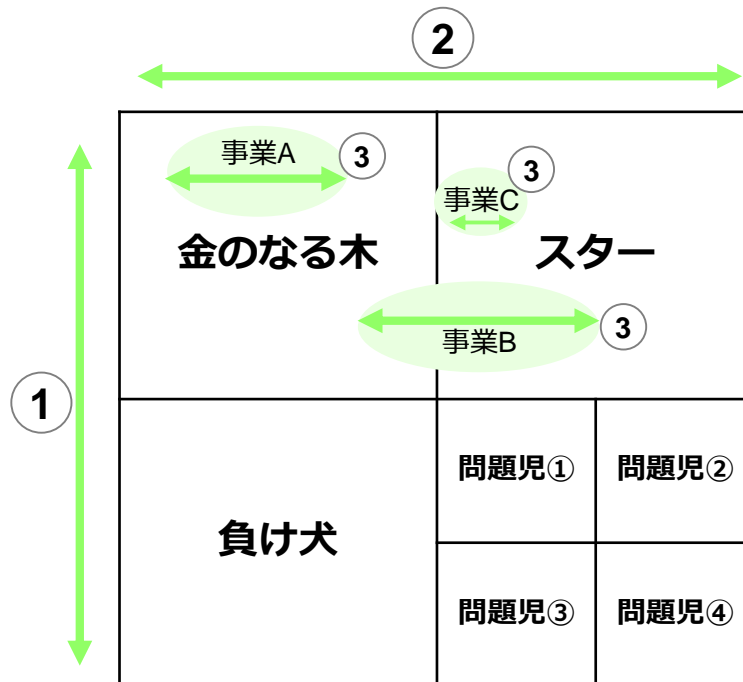
※収益性については、①縦軸のポジショ  
ニングと③円の大きさを総合して、各事  
業を評価する

## 事業性

未来

### ②横軸：市場ポテンシャル

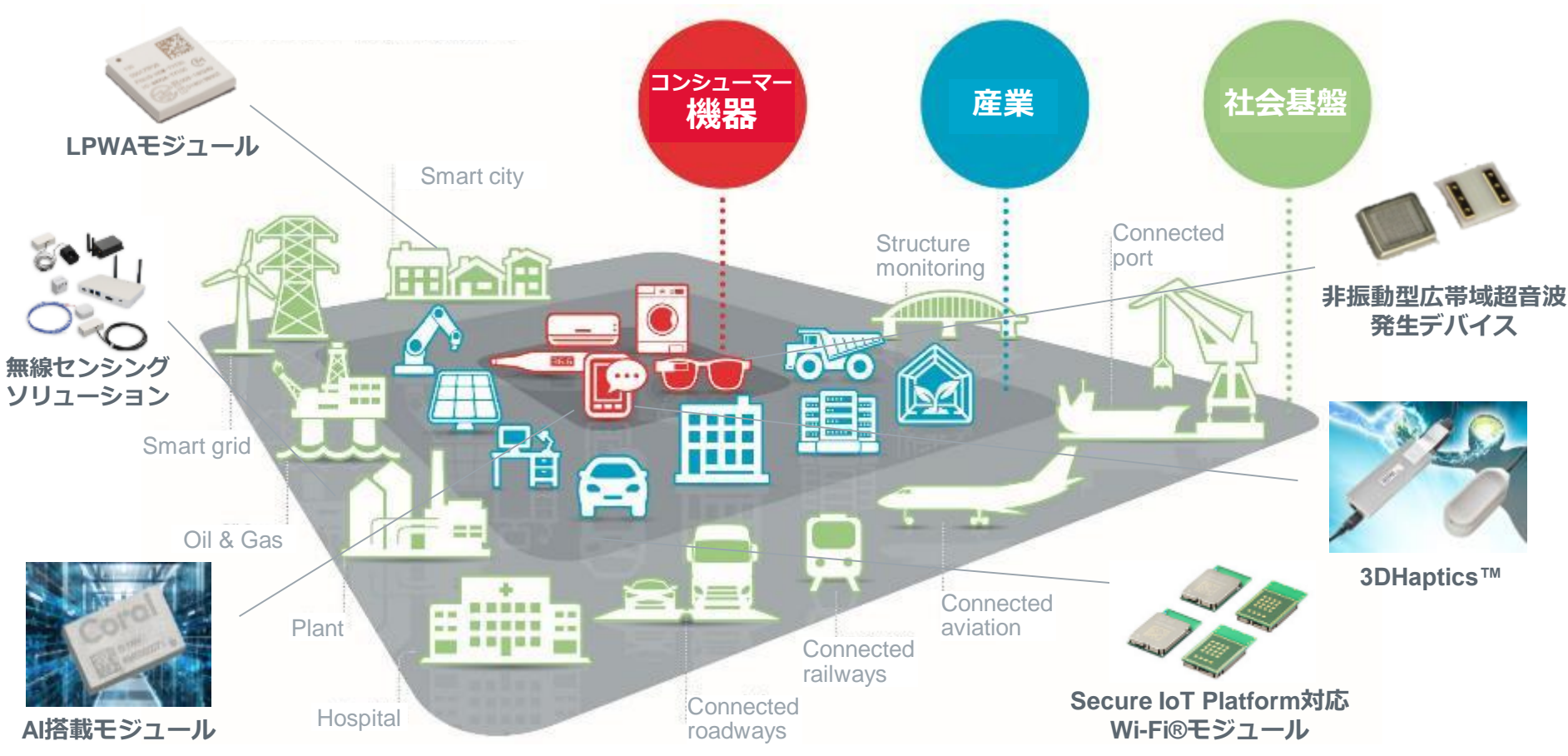
市場成長率 = “どれだけ成長機会がある事業か？”



1. 成長市場と成長顧客の開拓
2. 技術動向を見据えた技術開発
3. 製品別戦略
4. SDGs、ESGへの取組

# 通信市場

エレクトロニクスの広がり – 市場機会の増大 –



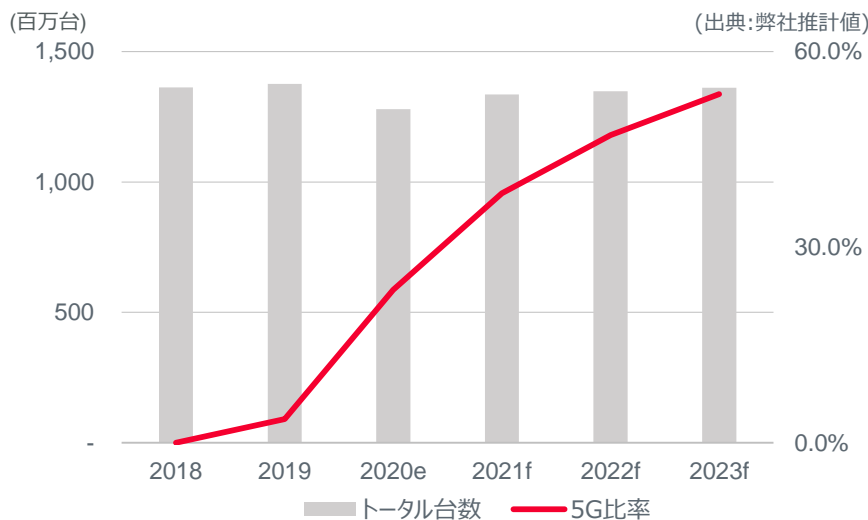
- 5G技術による多様なニーズ
- 拡大するエレクトロニクス市場でInnovatorとして価値を提供

# 通信市場② 市場予測



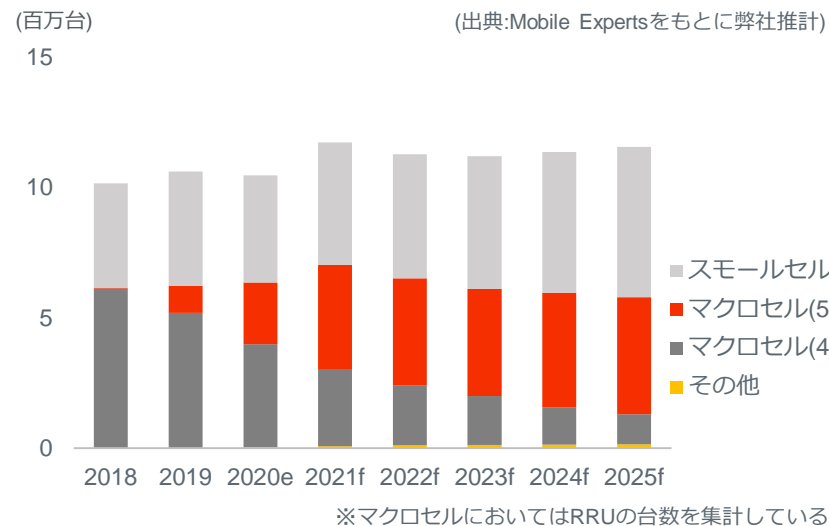
## スマートフォン台数予測

台数成長は鈍化も、5Gスマホ比率は上昇

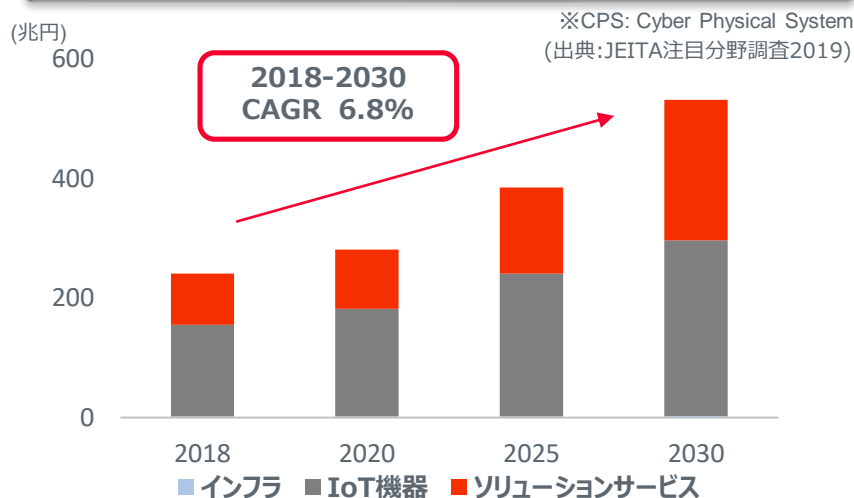


## 基地局台数予測

5G対応基地局は今後も増加



## CPS/IoT市場の分野別世界需要見通し

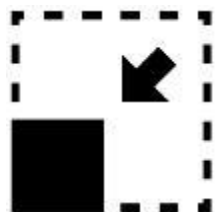


CPS/IoT市場の世界需要は年々増加  
5G対応のIoT機器やソリューション  
サービスが増加を牽引

# 通信市場③ 技術動向(モバイル機器向け)

## 5G対応モバイル機器の技術的課題

端末の小型化



高密度実装要求  
小型部品要求

消費電力の増加



高周波化・高機能化による消費電力の増加

熱問題



情報処理量の増加による発熱量の増加



コンポーネント・モジュールに求められる要件

小型

低損失特性

低消費電力

高温保証

- 5G対応モバイル機器の普及には部品レベルでの技術的な課題解決が必要
- 顧客対応力・技術力・製品力で競争に勝ち抜く

# 通信市場④ 技術動向(IoTビジネス)



## IoTビジネスに必要な技術

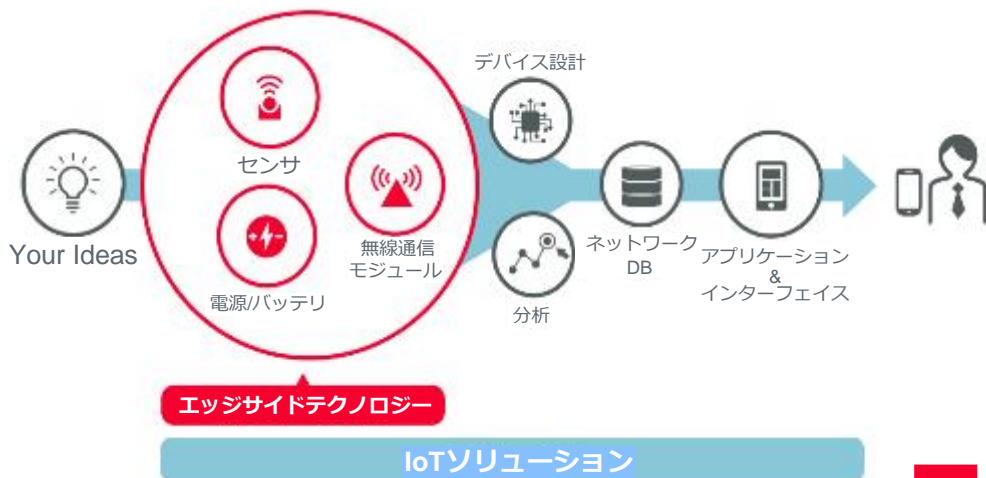
「データを集めてつなげる」

センシング  
技術

無線通信  
技術

情報を正確に検知

情報をクラウドに送信



## ムラタの強み

高性能・高品質な製品ラインアップ

無線通信技術に関する知見

コンポーネント・モジュール  
ソフトウェアの融合による  
トータルソリューション

電子部品の技術開発のノウハウを軸に  
ムラタだからこそ実現可能なビジネスを創出

# 自動車市場

## 自動車の将来像

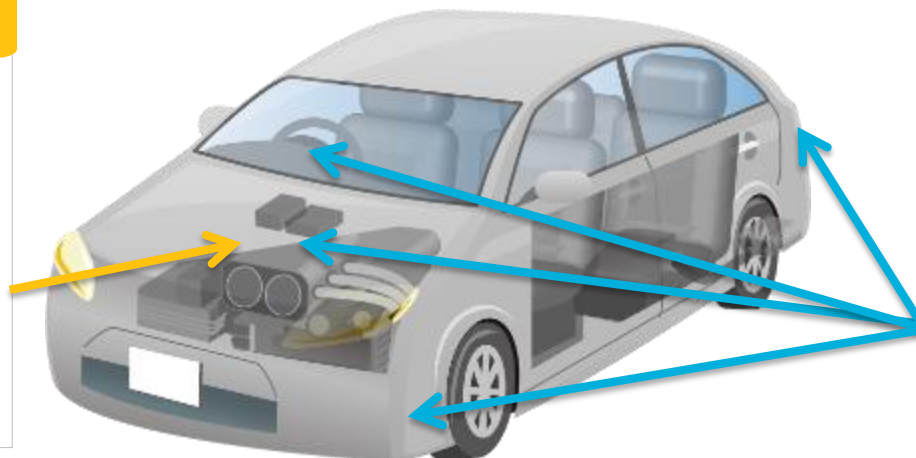
- EVやHVといった環境に優しい車の普及拡大
- 様々なセンサが状況を常時モニタリング、AIが判断する完全自動運転車の登場
- 自動車のIoT化による多様なコンテンツやサービスが登場

### Infotainment

- MLCC
- EMI除去フィルタ
- V2Xモジュール
- Wi-Fi®モジュール
- コモンモード  
チョークコイル
- etc..

### Powertrain

- MLCC
- フィルムコンデンサ
- パワーインダクタ
- サーミスタ
- セラミック発振子
- etc..



### ADAS・Safety

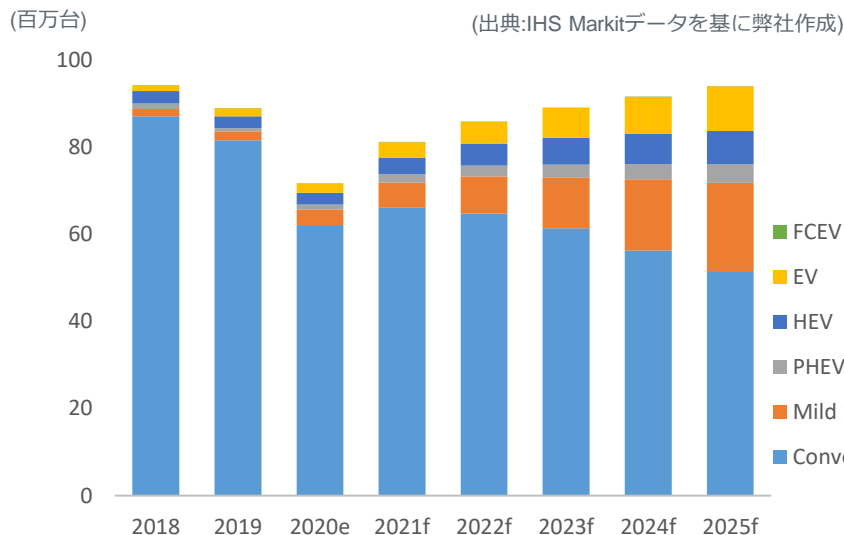
- MLCC
- シリコンコンデンサ
- MEMSセンサ
- 超音波センサ
- タイミングデバイス
- etc..

- 電動化・自動運転の進展により電子部品需要増
- 通信モジュールやセンサなど新たな部品需要の期待

# 自動車市場② 市場予測

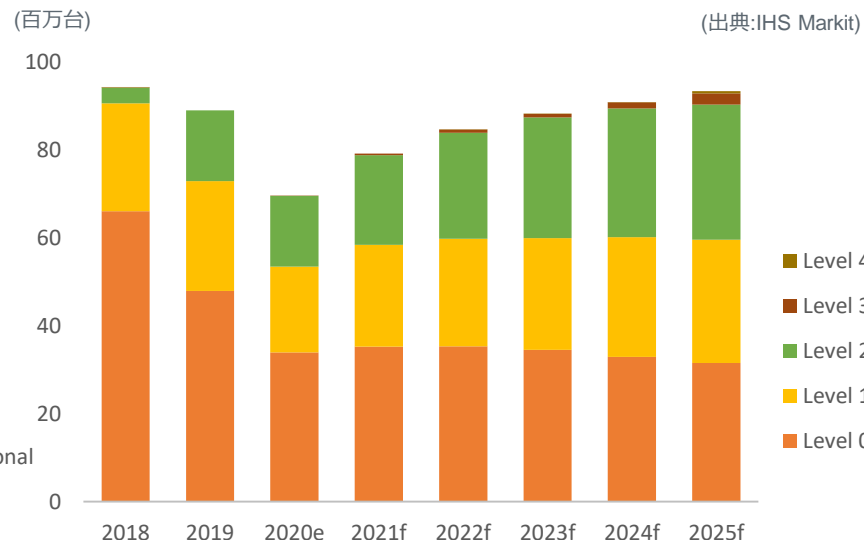
## 台数予測 パワートレイン別

各国による環境規制強化により電動化は加速



## 台数予測 自動運転レベル別

安全で快適な移動の実現に向けて自動運転は普及



## 市場と技術トレンドの把握

車両分解：部品需要・設計思想  
 走行評価：求められる技術と水準



- 研究開発へフィードバック
- 需要予測の精度向上
- 顧客提案力の強化

(当社調べ) (個)	従来車自動運転		HEV	EV
	Lv0	Lv2	Lv2	Lv3
コンデンサ	3,000	6,000以上	6,000以上	10,000以上
インダクタ	300	600以上	600以上	600以上



# 自動車市場③ 技術動向

## 車載部品に求められる技術

過酷な環境に耐えられる品質・信頼性！



## ムラタの強み

高信頼・高性能な  
製品を生み出す技術力

豊富な製品ラインアップ

同一品質の製品を  
大量生産できる供給力



- 高品質と信頼性が求められる領域で競争優位性を発揮
- 将来の市場成長に備え、先行開発・先行投資を着実に実行

# 自動車市場④ 自動運転技術の進展とセンサ技術 *muRata*

INNOVATOR IN ELECTRONICS



**必要測位誤差**

レベル1 運転者支援	レベル2 部分的自動化	レベル3 条件付自動化	レベル4 高度自動化	レベル5 完全自動化
~1m(10秒以内)	~0.3m(15秒以内)	~0.2m(数分以内)	<0.2m(常時)	

● 加速度センサ/  
ジャイロセンサ



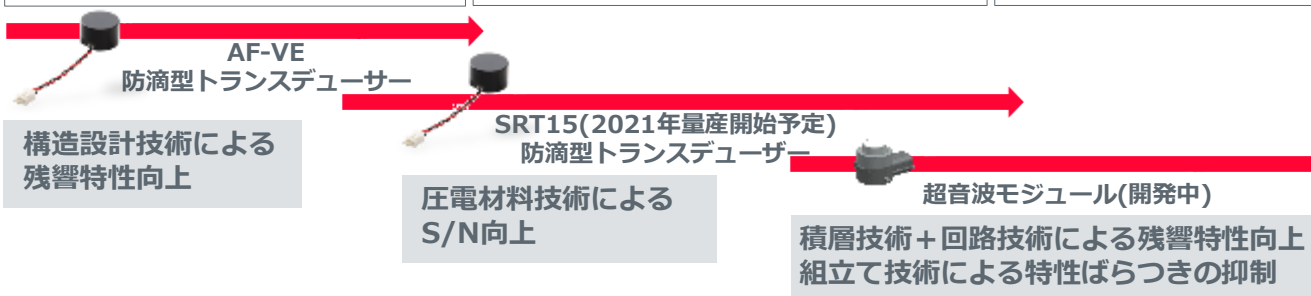
**コア技術**

ムラタ独自の3D-MEMS設計/プロセス技術、およびジャイロ駆動/検知方式によるノイズ低減、耐振動特性向上、温度特性向上

**必要距離性能**

レベル1 運転者支援	レベル2 部分的自動化	レベル3 条件付自動化	レベル4 高度自動化	レベル5 完全自動化
20cm~4m	15cm~5.5m	10cm~7m		

● 超音波センサ



**自動運転技術の進展に応じて高いセンサ技術が必要**

## 製品別戦略 3枚のポートフォリオ

### ビジネス成功の鍵

**ソリューションビジネス**  
ソフトウェア・サービスまで含む

- 顧客との協業と適合したビジネスモデルの構築
- 明確な価値創造とマネタイズモデルの確立

**用途特化型ビジネス**  
モジュール・フィルタ・センサ  
メトロサーク・電池など、カスタムが必要

- 競合他社との差異化技術
- マーケットリーダーとなる顧客要求の実現
- プロセス・材料の標準化による  
マスカスタマイゼーション

**コンポーネントビジネス**  
コンデンサ・インダクタ  
EMI除去フィルタなど、標準品が中心

- 基幹技術の進化
- 継続した技術革新
- 高いコスト競争力を実現する供給力

# 製品別戦略－コンデンサ



## 通信市場



## 自動車市場



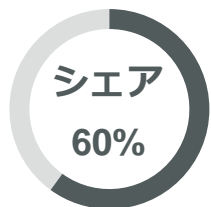
0402Mサイズ

0603Mサイズ

小型大容量

高信頼性

自動車市場



0402Mサイズ・1.0uF



当社同サイズ従来品比で  
約2.1倍の大容量化を実現

技術力  
供給力  
品質

車載向け大容量品



車載向けで業界最高水準の大容量  
3216Mサイズ・47μF  
3225Mサイズ・100μF

競争優位性を活かして通信市場と自動車市場でさらに成長

# 製品別戦略－コンデンサ

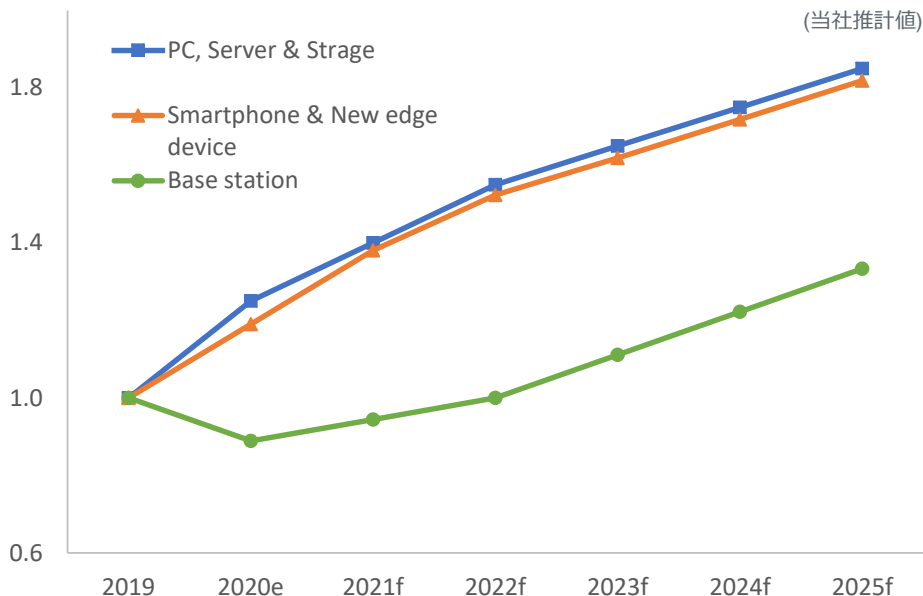


## 通信市場

### 民生向けMLCCの市場予測(数量ベース)

5Gの浸透に伴い、需要数量は年々増加していく

(当社推計値)



### スマートフォン向けMLCCの使用数量

5Gに対応することで使用数量は+10~20%増加

(pcs)

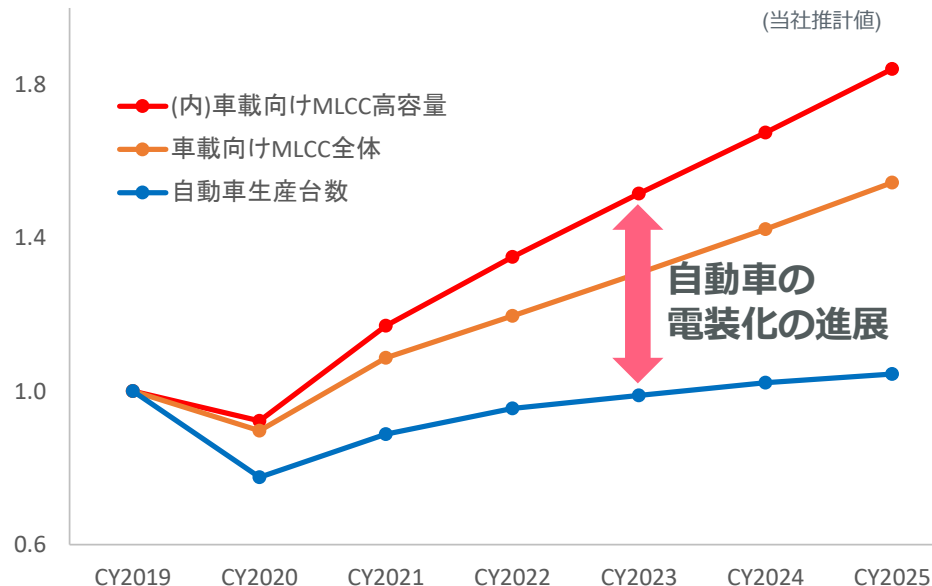
(当社調べ)	Low-end	Middle-range	High-end
Smartphone	400 ~500	700 ~800	900 ~1100

## 自動車市場

### 車載向けMLCCの市場予測(数量ベース)

自動車の電装化進展のトレンドは不変  
特に高容量品の伸びが大きい

(当社推計値)



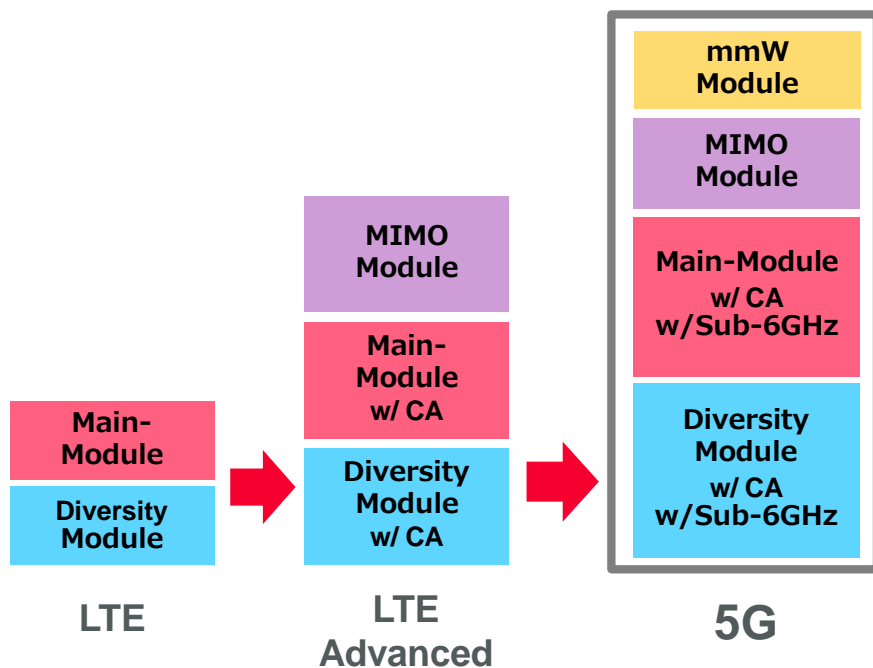
### 車載向けMLCCの使用数量

(pcs)

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

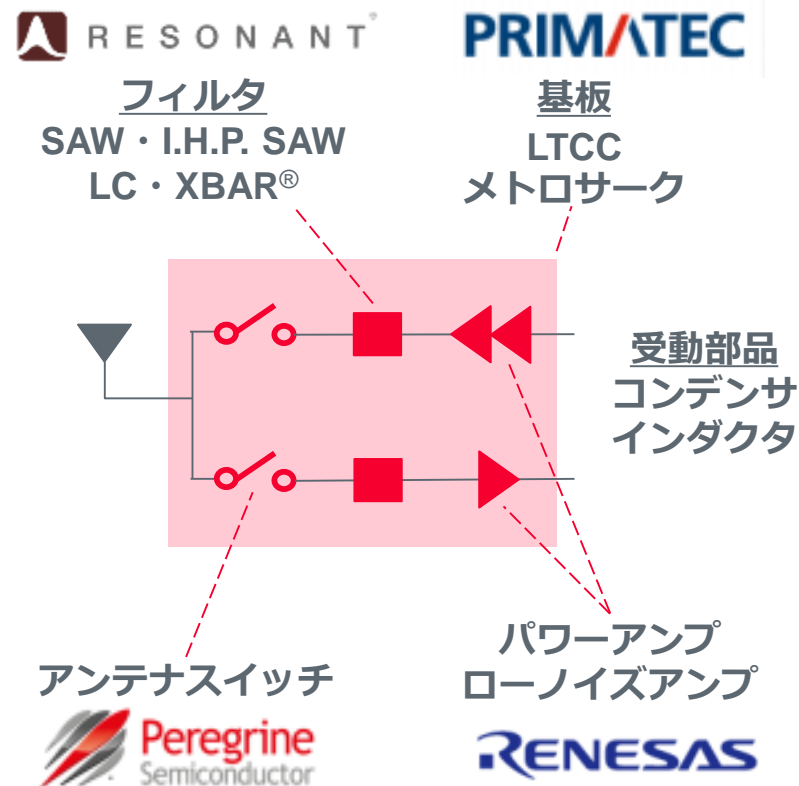
# 製品別戦略－モジュール

## モジュールの技術トレンド



5G対応モジュールが追加されると共に  
ミドルクラスの端末でもモジュール化が進展

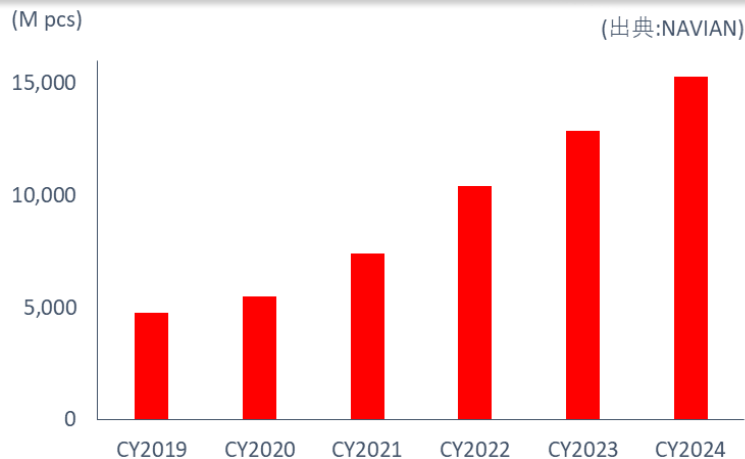
## モジュールの主要部品



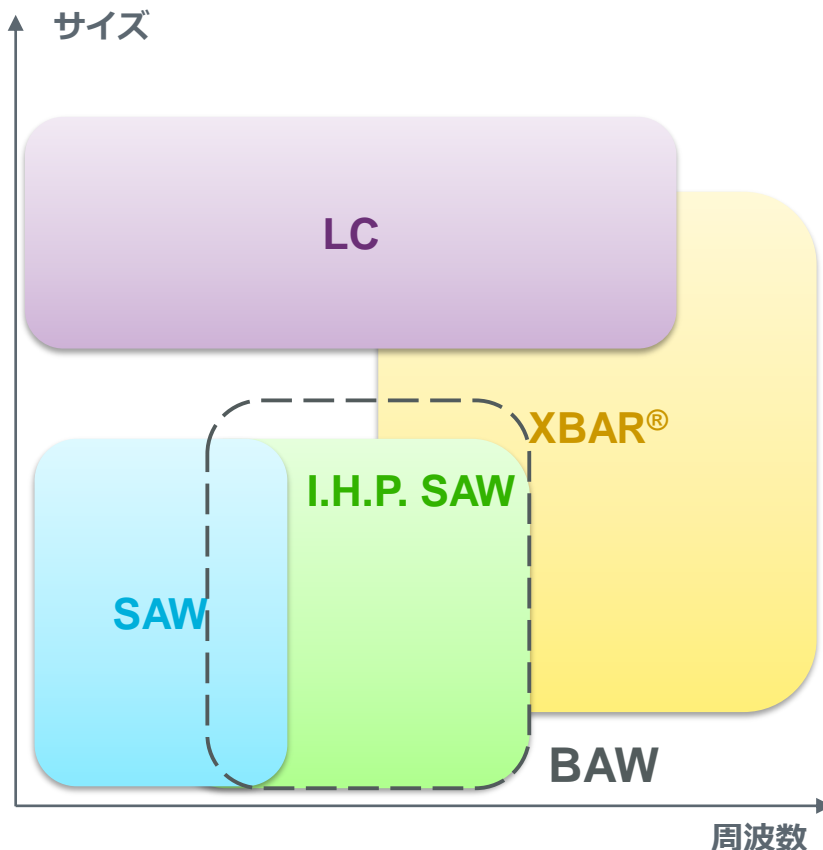
- ・ 5Gスマホが増加して、モジュール化は加速
- ・ M&A・提携で強化した部品ラインアップをモジュール用に最適化

# 製品別戦略－フィルタ

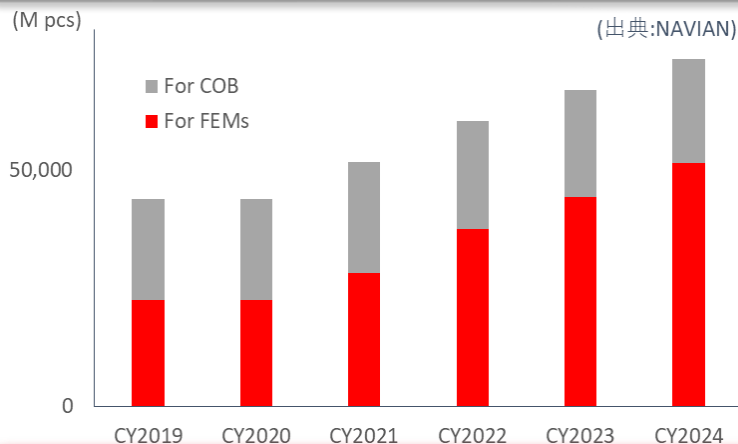
## フロントエンドモジュールの市場予測



## 高周波・サイズトレンド



## フィルタの市場予測



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

# 製品別戦略－メトロサーク

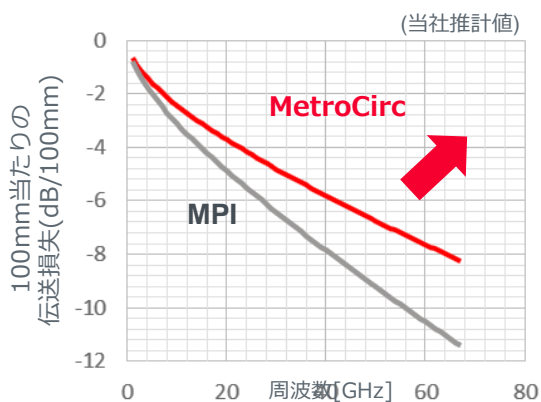
## メトロサークの特徴



## メトロサークの拡売戦略



## 5Gでのメトロサーク



ミリ波帯での優れた特性による競争技術との差異化

## 市場拡大

- ・ 既存アプリケーションを軸に新規顧客の開拓
- ・ 5Gをキーワードに新規アプリケーション開拓

## 他事業との連携強化

- ・ メトロサークを基板で用いたモジュールの開発

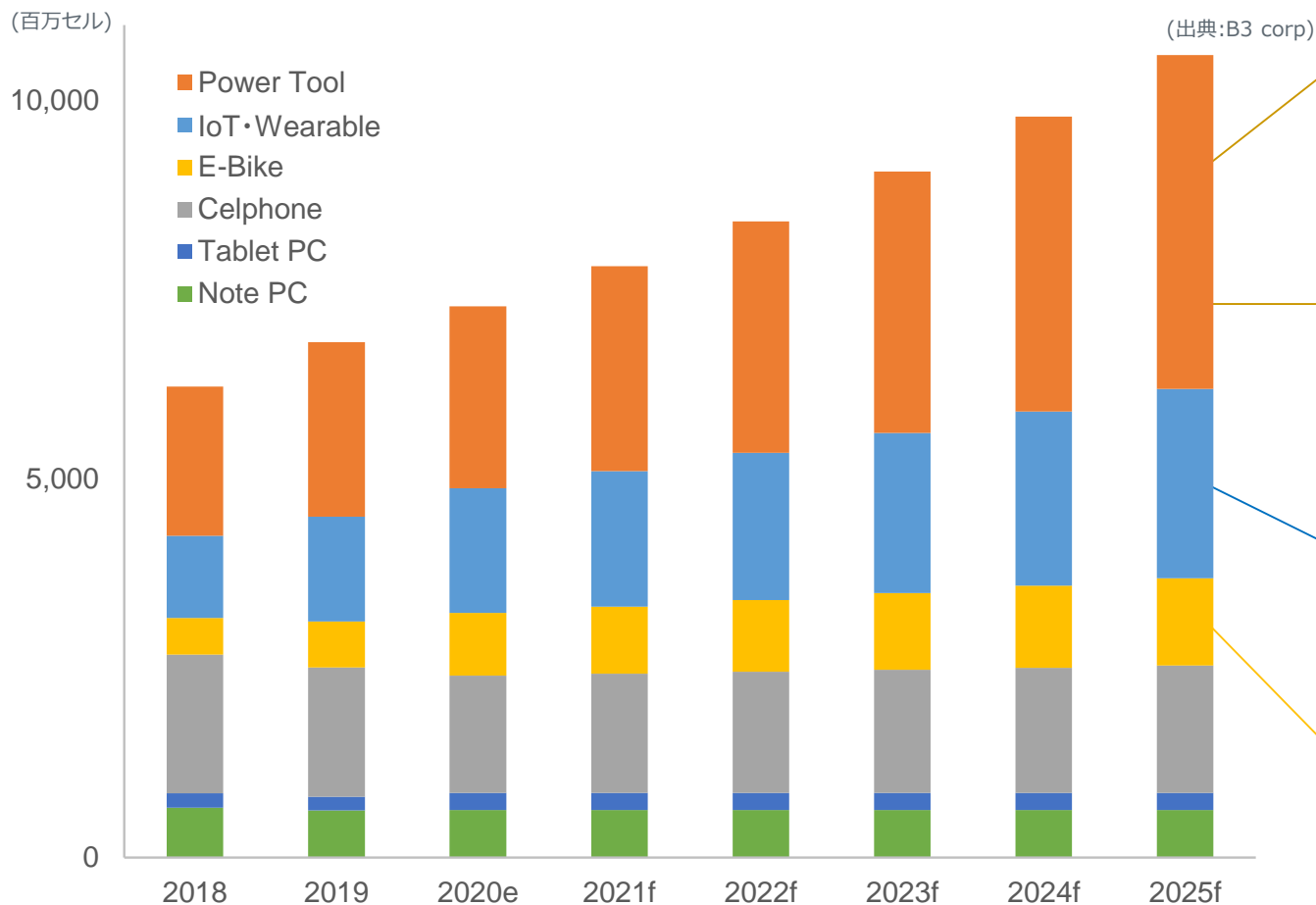
- ・ ミリ波のモジュールや伝送線で高周波特性・屈曲性を活用
- ・ 員数を減らす提案、設計の自由度を増す提案が可能



# 製品別戦略－電池



民生向けリチウムイオン電池の市場予測



- ・ 動力源の置換え、5GとIoTの浸透により、電池市場は成長を続ける
- ・ スマホ向けを縮小し、成長するパワーツールや小型電池に選択と集中

## 製品別戦略－電池

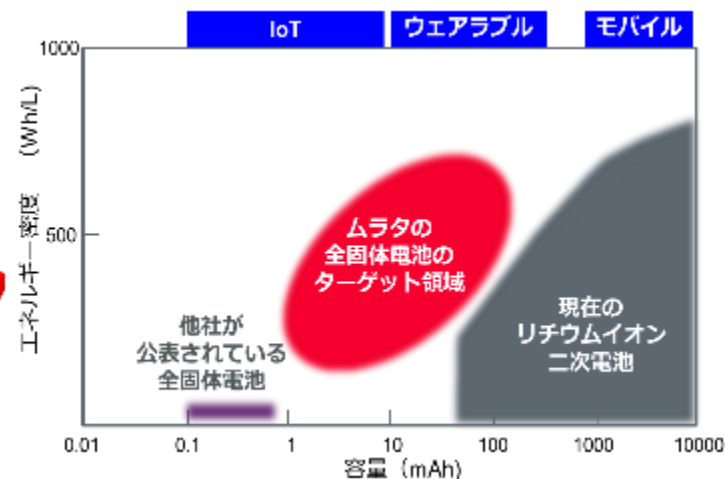
### 売上成長のための競争優位性

#### パワーツール

- 製品品質のある高出力技術
- 耐衝撃パッケージング技術

#### 小型電池

- 大容量の全固体電池
- 小型パッケージング技術

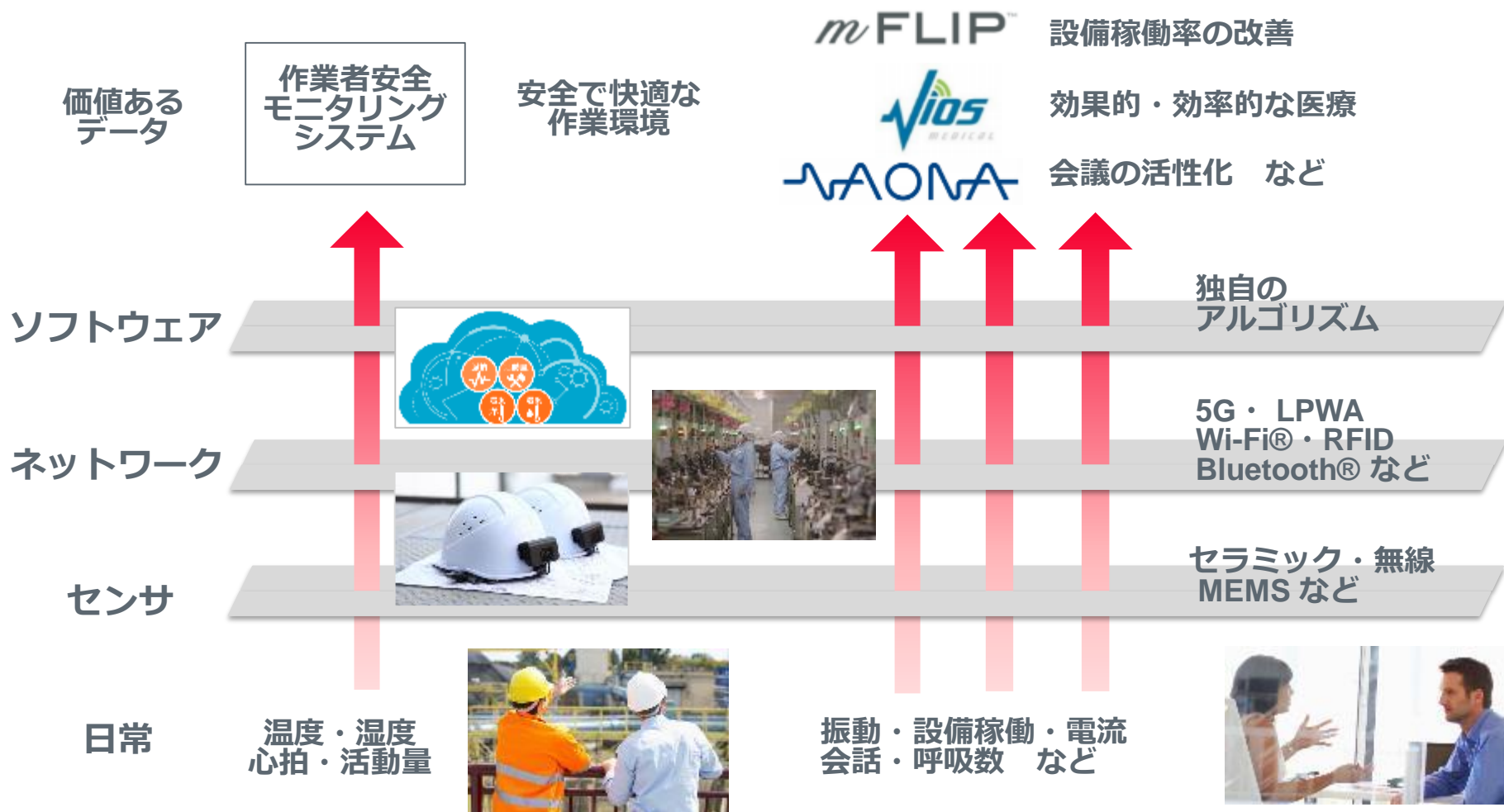


### コスト構造の改革

- 物流と生産の最適化、サプライチェーンのシステム化による間接生産性の向上
- ポートフォリオ経営、全社でのリソースの再配分
  - 生産拠点の集約
  - 収益性の低いスマートフォン向け電池を縮小
  - 引き続き、生産の最適化と固定費の抜本的な見直しに取り組む

- 2021年度 黒字化を達成するため、改革を進行中
- 成長市場で競争優位性を活用・確立する

# 製品別戦略－ソリューション



**独自のセンサ・ネットワーク・ソフトウェアを通して  
身の回りの日常から価値あるデータを生み出す**

## 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ *muRata*

INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 2018年11月 日経 大機小機 会社は誰のために
- 2019年8月 米国ビジネスラウンドテーブル
- 2020年1月 ダボス会議

三方（売り手、買い手、社会貢献）よし？（株主不在）

公益資本主義？ 解りにくい

- ステークホルダー資本主義  
会社は誰のもの 株主  
会社は誰のために ステークホルダー

# 世界経済フォーラム グローバルリスク報告書 *muRata*

INNOVATOR IN ELECTRONICS

Figure II: The Global Risks Landscape 2020



右上に緑の環境リスクが集中している

- 発生の可能性上位5位 **すべて環境！！**
- ①異常気象（洪水・暴風など）
  - ②気候変動の緩和・適応の失敗
  - ③大規模な自然災害（地震・津波など）
  - ④大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
  - ⑤人為的な環境損害・災害

- 影響度上位5位 **②以外はすべて環境！！**
- ①気候変動の緩和・適応の失敗
  - ②大量破壊兵器
  - ③大規模な生物多様性の喪失と生態系の崩壊
  - ④異常気象（洪水・暴風など）
  - ⑤水危機

今後10年間で発生する可能性

世界経済のリーダーが集まるダボス会議で毎年報告される世界経済のリスク。

近年では経済ではなく **環境・社会の項目が経済成長の最大のリスクと認識されている。**

発生した場合の影響度

# SDGsとは

## Sustainable Development Goals

持続可能な開発目標

[読み：エス・ディー・ジー・ズ]



- 持続可能性（サステナビリティ）

「**将来世代のニーズを充たしつつ、現在世代のニーズをも満足させること**」

- 環境問題の影響を地球の限界内にとどめ、
- 全ての人の基本的ニーズを満たす

企業が持続的に成長していくことをサステナビリティとは言わない。

- 2015年 9月国連サミットで採択された2030年までの開発目標  
17のゴール・169のターゲット・232の指標

- キーワードは「2030年までに、～を～にする」「誰も取り残さない」

ESGはただの分類であり総称。  
SDGsはES(G)の具体的な目標

## SDGsとは 具体例

### E (環境)

エネルギー・CO2排出

取水・排水制限、洪水リスク

禁止化学物質の混入訴訟

廃棄物受入の拒否

環境サプライチェーン

EV、省/蓄/再エネ市場拡大

### S (社会≒人)

労災、健康

長時間労働

強制労働

ダイバーシティ

地域社会との摩擦

社会サプライチェーン

ヘルスケア市場拡大

### G (ガバナンス)

カルテル、贈収賄等

リスクマネジメント

取締役会構成・報酬

内部統制

# 中期構想2021 – マテリアリティ –



## 機会の側面：事業を通じた社会課題の解決



### 重点課題

- 気候変動対策の強化に貢献する高効率部品
- 持続可能な資源の利用を促進する軽薄短小部品

### 目標

- 社会課題を切り口とした事業機会を探求する
- 軽薄短小・高効率の非財務価値を定量化する

## リスクの側面：事業プロセスにおける社会課題への取組み

重点課題（マテリアリティ）を特定し、事業経営に反映

### E 環境



### 重点課題

- 気候変動対策の強化
- 持続可能な資源利用
- 公害防止と化学物質管理

### 目標

- 温室効果ガス排出量を抑制
- 廃棄物排出量の改善

### S 社会



### 重点課題

- 安全・安心な職場と健康経営
- 人権と多様性の尊重
- 地域社会との共生

### 目標

- 重大労災を発生させない
- 「人権・労働に関するマネジメントシステム」の活用

### G ガバナンス



### 重点課題

- 公正な商取引
- 情報セキュリティ
- 事業継続の取組み(BCM)

### 目標

- 情報セキュリティの考え方の浸透
- リスクマネジメントのPDCAの有効化



# ESGの取り組み事例



## 環境

### TCFDへの対応



- ・2020年2月7日賛同を表明
- ・「Murata value report2020」で情報開示

### 再生可能エネルギーの導入



- ・日本最大級となる駐車場型メガソーラーシステムを導入
- ・年間1,698t-CO<sub>2</sub>のCO<sub>2</sub>を削減予定

### 蓄電池システムの活用推進



- ・蓄電池を内蔵したハイブリッドパワーコンディショナ
- ・1台で「太陽光発電の余剰売電」「蓄電池活用による買電節約」「非常時の電力供給」に対応

## 新型コロナウイルス感染症への対応

ムラタは、従業員の健康と安全確保を最優先に守るために以下のような取り組みを行っております。また併せて人工呼吸器等の医療機器やリモートワークに必要なPC関連機器、家庭生活を快適にするインフラ機器など、現在世の中で多くの方が必要としている機器への部品供給を滞らせないよう、責任を持って事業運営を行っています。

### ■ 取り組み事例

ハード面	ソフト面
<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務の推奨</li> <li>・3密を避けるためのレイアウト変更</li> <li>・社員食堂で行動トレース</li> <li>・ムラタ商品「Co2濃度測定器」を活用して会議室内の環境の快適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務を健康的に行うノウハウ集の発行</li> <li>・新入社員の支援</li> <li>・緊急事態下でのコミュニケーションや労務管理等の具体的な助言集の発行(管理職向け)</li> </ul>



# ESGインデックス及び外部機関からの評価



## ESGインデックスへの採用状況



2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
ESG SELECT LEADERS INDEX



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



Sense in  
sustainability

## 外部機関からの評価・外部機関との活動



## RE100に加盟

**RE100**

事業の電力100%再エネ化にコミットするイニシアチブ

### 目的

企業が結集し再エネ需要のシグナルを市場に届けることで  
再エネへの投資や政策転換を促し、再エネ需要と供給の拡大を目指す

### 規模【2020年11月2日現在】

加盟社数は世界264社、日本41社（米国に次いで加盟数2位。約30TWh相当）  
世界の時価総額TOP20企業のうち、半数超がRE100に加盟

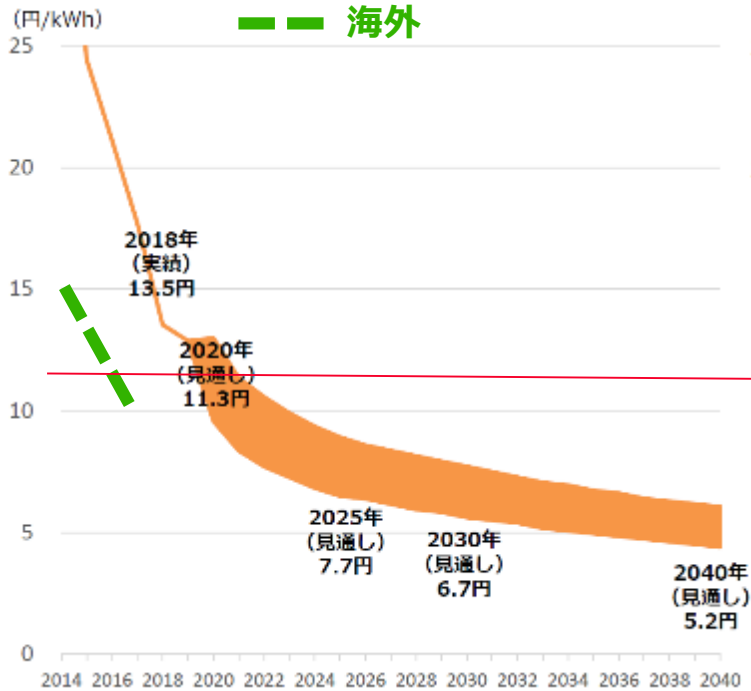
### コミット内容

- 2050年までに再エネ100%を達成する目標の設定・公表
- 中間目標設定は推奨（日本企業は必須ではない）
- 『日本の再エネ普及目標の向上』と『企業が直接再エネを利用できる、透明性ある市場の整備』に関する、政策関与と公的な要請を積極的に行うこと
- 年一回の進捗報告を実施（再エネ導入量実績など）

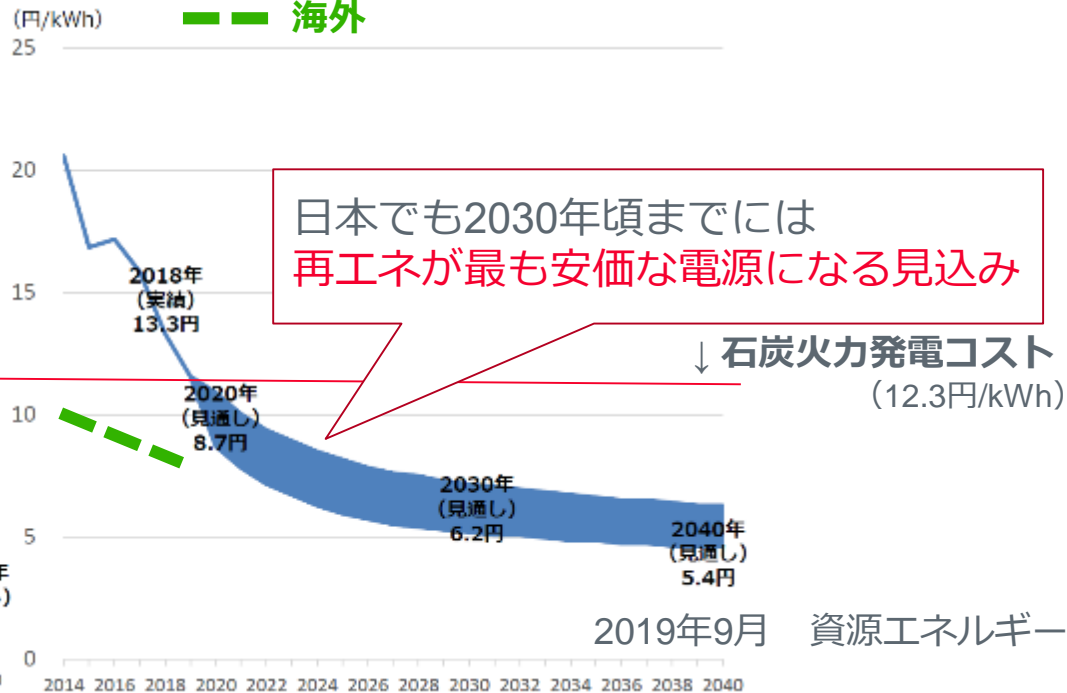
ただし、目標未達の  
ペナルティは無し

## RE100実現の見込み（再エネコスト）

【太陽光】 — 日本  
— 海外



【風力】 — 日本  
— 海外

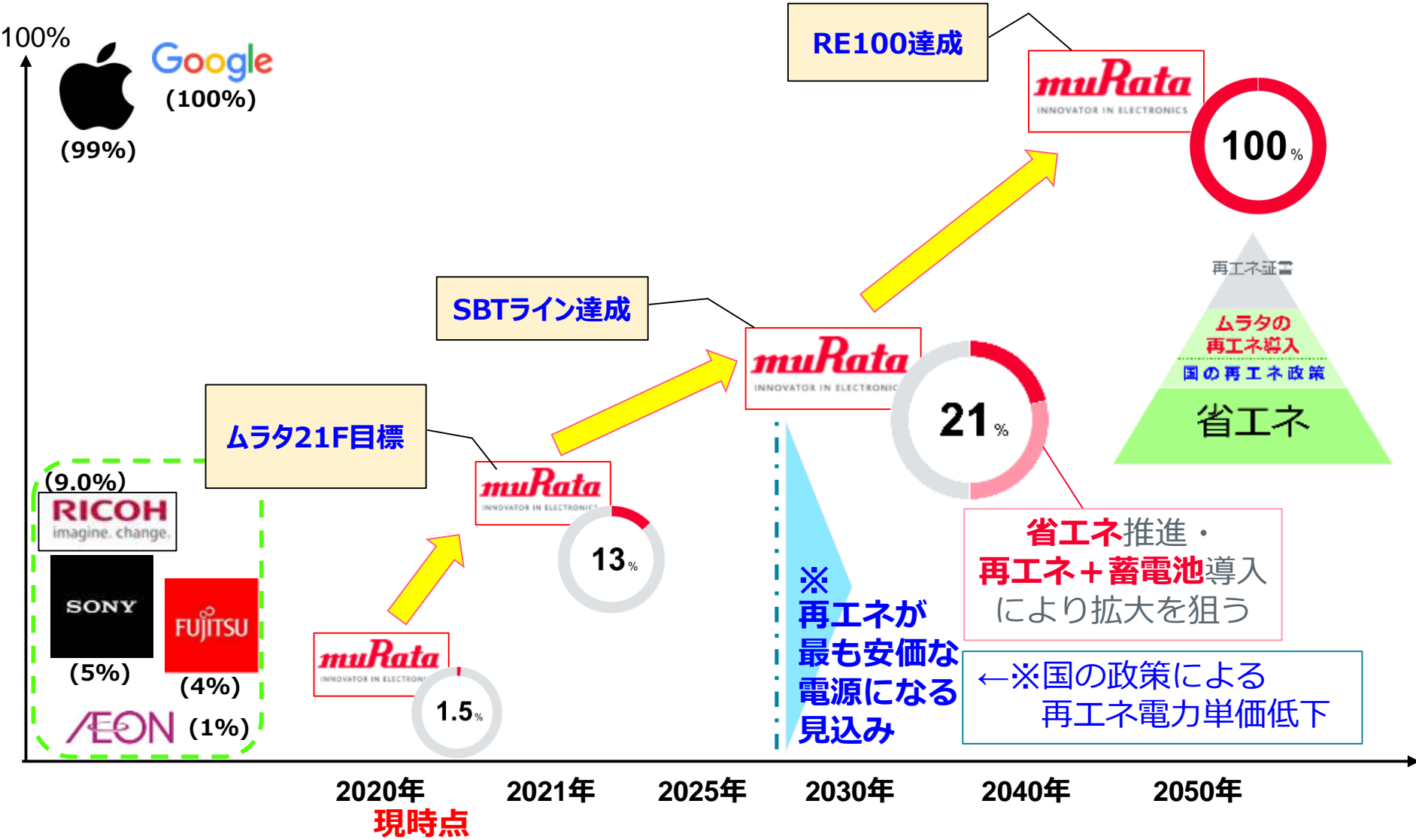


日本・海外ともに化石由来と同等以下のコストまで再エネコストが低下する見込み

今後炭素税などでコストが上昇してくる可能性の高い化石由来電力を使い続けるより、

RE100に加盟し、再エネ普及を訴えることは  
長期的にムラタのエネルギーコストを抑えることにも繋がる

# RE100実現の見込み





5

ガバナンス体制

### 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  
報酬諮問委員会：社外2名、社内2名の計4名で構成（委員長は社外）  
指名諮問委員会：社外3名、社内2名の計5名で構成（委員長は社内）

### 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

### 2016年6月から監査等委員会設置会社へ移行

独立社外取締役3名を含む4名の取締役監査等委員で構成  
取締役会の審議事項は企業戦略とそのモニタリングへ。  
業務執行は執行役員に権限移譲。

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



### 社外取締役

社外取締役の比率（38%：社外5名、社内8名）

#### 属性の多様化

重松 崇	CEO経験と自動車市場に造詣
安田 結子	コーポレート・ガバナンス
神林 比洋雄	内部統制、リスクマネジメント
山本 高稔	業界屈指の元アナリスト、企業経営、金融
宗像 直子	行政経験（通商、特許）

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%



2020年9月末 39.4%

# IRの活動内容について

## 投資家とのコミュニケーション

取材対応：2020年・・・1,379社（2019年・・・1,060社）

証券会社主催イベント：年間12回(2019年・・・11回)・・・経営層の参加

## 経営層によるIRイベントの実施

決算説明会：年4回

インフォメMTG：年1回（欧・米・日）

## 統合報告書の企画作成

## IRウェブサイトの企画運営

2021年3月にリニューアル予定

## その他(社内フィードバックなど)

IR活動と株式市場の経営層への定期的な報告

社内IRによる外部評価の浸透と適度な危機感の醸成

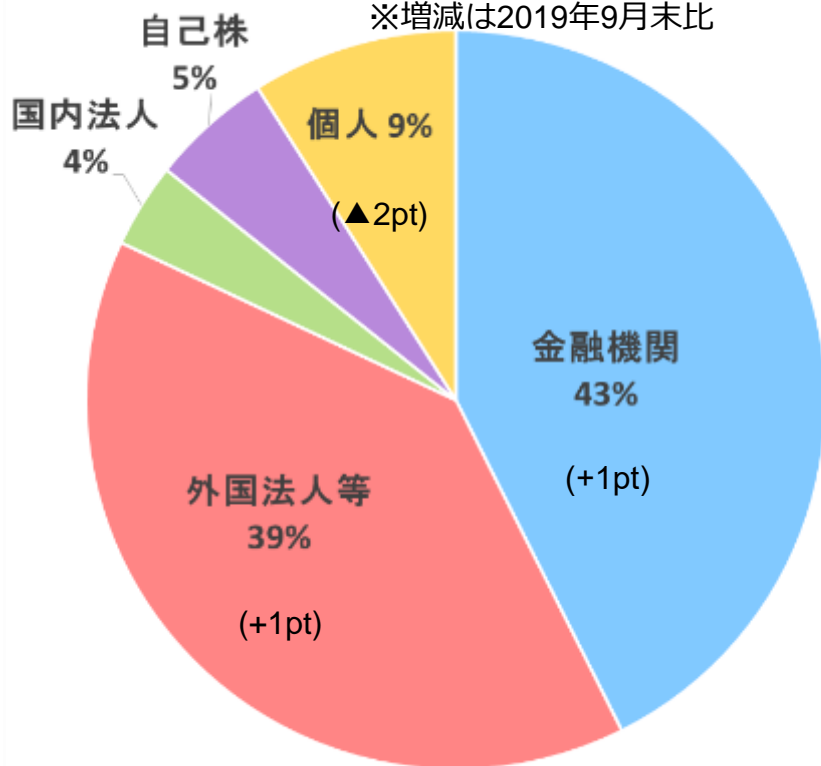
アクティビスト対策

議決権行使担当とのコミュニケーション

# 当社の株主構成

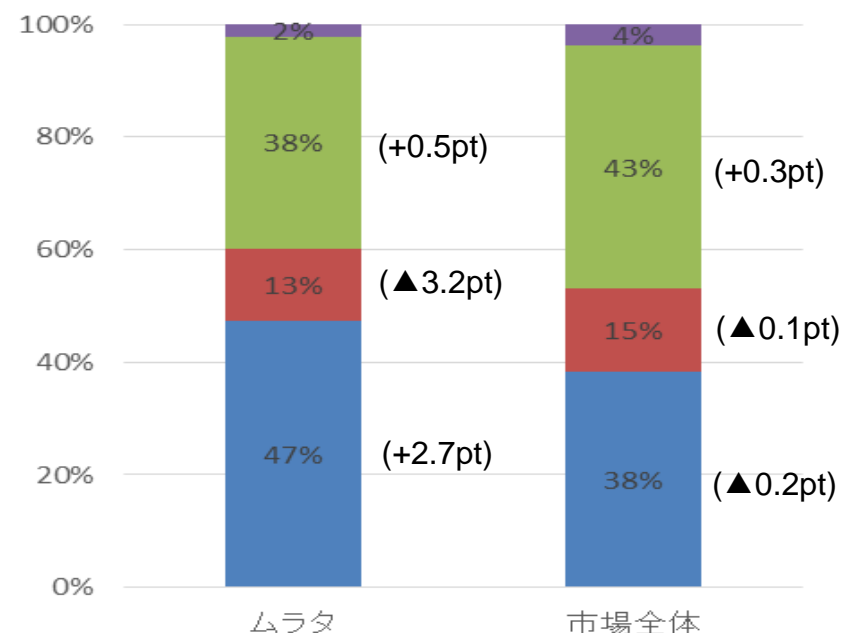
## 村田製作所（2020年9月末）

※増減は2019年9月末比



## 海外機関投資家の運用スタイル (2020年9月末)

※増減は2019年9月末比



### <市場平均>

- ・金融機関：33% ・外国法人等：29%
- ・事業法人：16% ・自己株式：4%
- ・個人：18%

※IR支援会社調べ

■グロース ■バリュー ■パッシブ ■その他

※IR支援会社調べ

グロース：企業の将来成長性に投資するスタイル  
 バリュー：現在の株価が割安な銘柄に投資するスタイル  
 パッシブ：インデックスに追従した受動的な投資スタイル

### I R 課のビジョンと役割

#### 【ビジョン】

社内と社外の両方の視点をもって企業の発展とステークホルダーの共栄に貢献する I R

#### 【役割】

市場との適切な対話の促進により安定株主の維持・拡大を図ることで安定した経営環境の確保を実現すること

外部（資本市場）とのつながりを活用して社内向けに付加価値を提供すること

I Rは、良い情報も悪い情報も迅速かつ正確に入ってくるよう社外だけでなく社内からも信頼される必要がある

経営TOPや事業部長との距離が近いというムラタの I R体制の特長を活かし、社外からどのように見られているかを各部門にフィードバックすることで、各部門の事業戦略策定に役立ててもらおう

# I R 活動の基本方針

## 投資家とのコミュニケーション

- 面談のポイント
  - 短期はコロナ、米中摩擦で不透明感
  - 中長期は5G、自動車での成長は不変
  - 3枚の事業ポートフォリオ
- 注力投資家
  - 安定株主の維持拡大
  - 持ち株数、日本株投資額で注力投資家を選定しアプローチ
- 議決権行使担当者へのアプローチ
  - パッシブの比率が増加、議決権行使担当者、議決権助言会社とのコミュニケーションを実施

## 非財務情報の開示拡充

# I R 面談の実績 (ESG・アクティビスト)

## ESG

- 議題がESGのみの面談件数は19年: 7件→20年: 4件に減少
  - ただし、通常の面談の中でESGの質問が徐々に増加
- 従来はG = ガバナンスの質問が中心
  - E = 環境の専門的な質問が増加、環境部門と協働して対応

## アクティビスト (他社に株主提案を行っている投資家)

- 面談件数は19年: 9件→20年: 4件に減少
- 他の投資家と同様の質問内容で、現時点では純投資目的との印象
- 株価回復もアクティビスト活動減少につながっていると見られる



## I R 活動 の外部評価 (Institutional Investor 2020)

## 電子部品セクター (発表 : 2020年4月15日)

Best IR Programs (Sell-Side)	
1	Nidec Corp.
2	Murata Manufacturing Co.
3	Kyocera Corp.

Best CEOs (Sell-Side)		
1	Shigenobu Nagamori	Nidec Corp.
2	Tsuneo Murata	Murata Manufacturing Co.
3	Shoichi Tosaka	Taiyo Yuden Co.

Best IR Team (Sell-Side)	
1	Nidec Corp.
2	Murata Manufacturing Co.
3	Kyocera Corp.

Best CFOs (Overall)		
1	Takeaki Ishi	Nidec Corp.
2	Katsuhiko Yoshida	MinebeaMitsumi
3	Yoshito Takemura	Murata Manufacturing Co.

Best ESG (Overall)	
1	Nidec Corp.
2	MinebeaMitsumi
3	Murata Manufacturing Co.

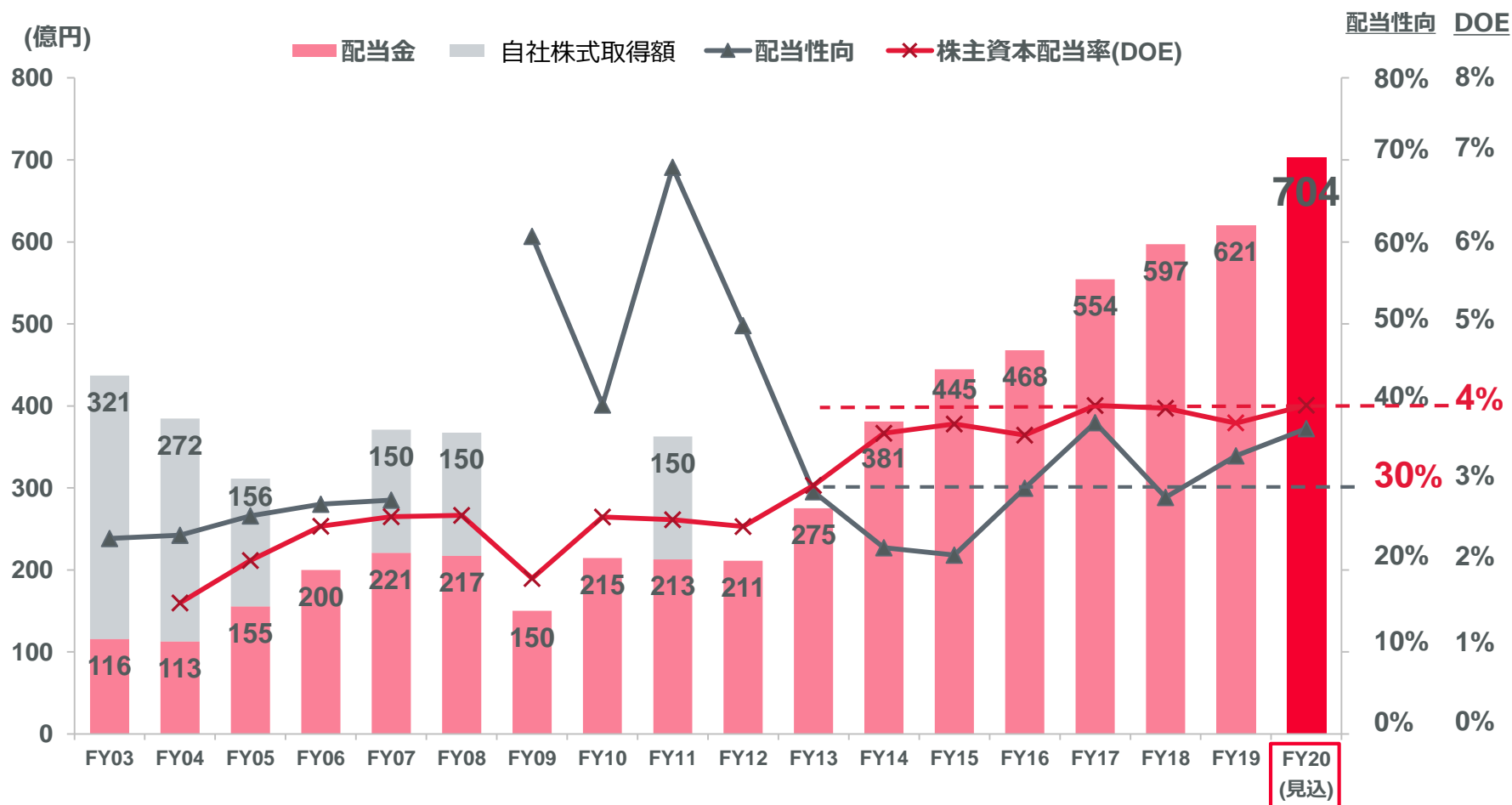
Best IR Professionals (Sell-Side)		
1	Tomoko Miyata	Kyocera Corp.
2	Masahiro Nagayasu	Nidec Corp.
3	Yoshinobu Hirata	Murata Manufacturing Co.

世界的に著名な米国金融専門誌であるInstitutional Investor誌が日本の大手市場企業を選定対象に世界の機関投資家・証券アナリスト189社349名の投票結果を元に2020年の「日本のベスト I R 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(セルサイド評価) 第2位、  
 IRチーム部門(セルサイド評価) 第2位、ESG部門(全体評価) 第3位、  
 CEO部門(セルサイド評価) 第2位、CFO部門(全体評価) 第3位 に選出

## 株主還元の方針

- **配当** 従来から配当の安定的な増加を基本方針としており、今回新たな指標としてDOEを採用。  
中期的に配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現
- **自己株式取得** 従来から株主還元の手段として、資本効率の改善を目的に適時実施





7

CFOの役割

### 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）
  - 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, I T
- 組織風土形成にも関与する
- ガバナンスにも注視する

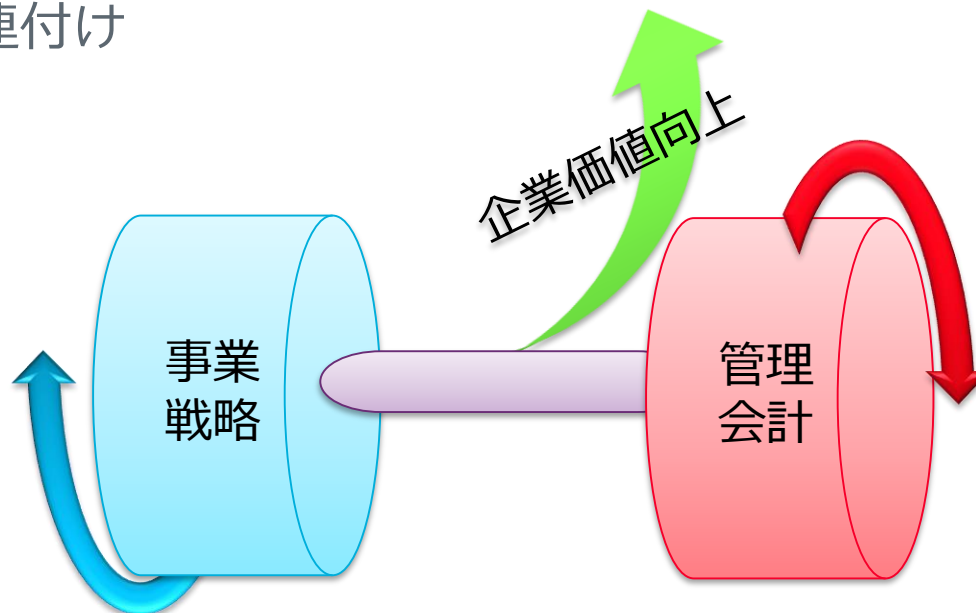
- 攻めの面

企業戦略・事業戦略と整合をもった管理会計の運営

- 背後にある経営意思決定との関連付け

- 守りの面

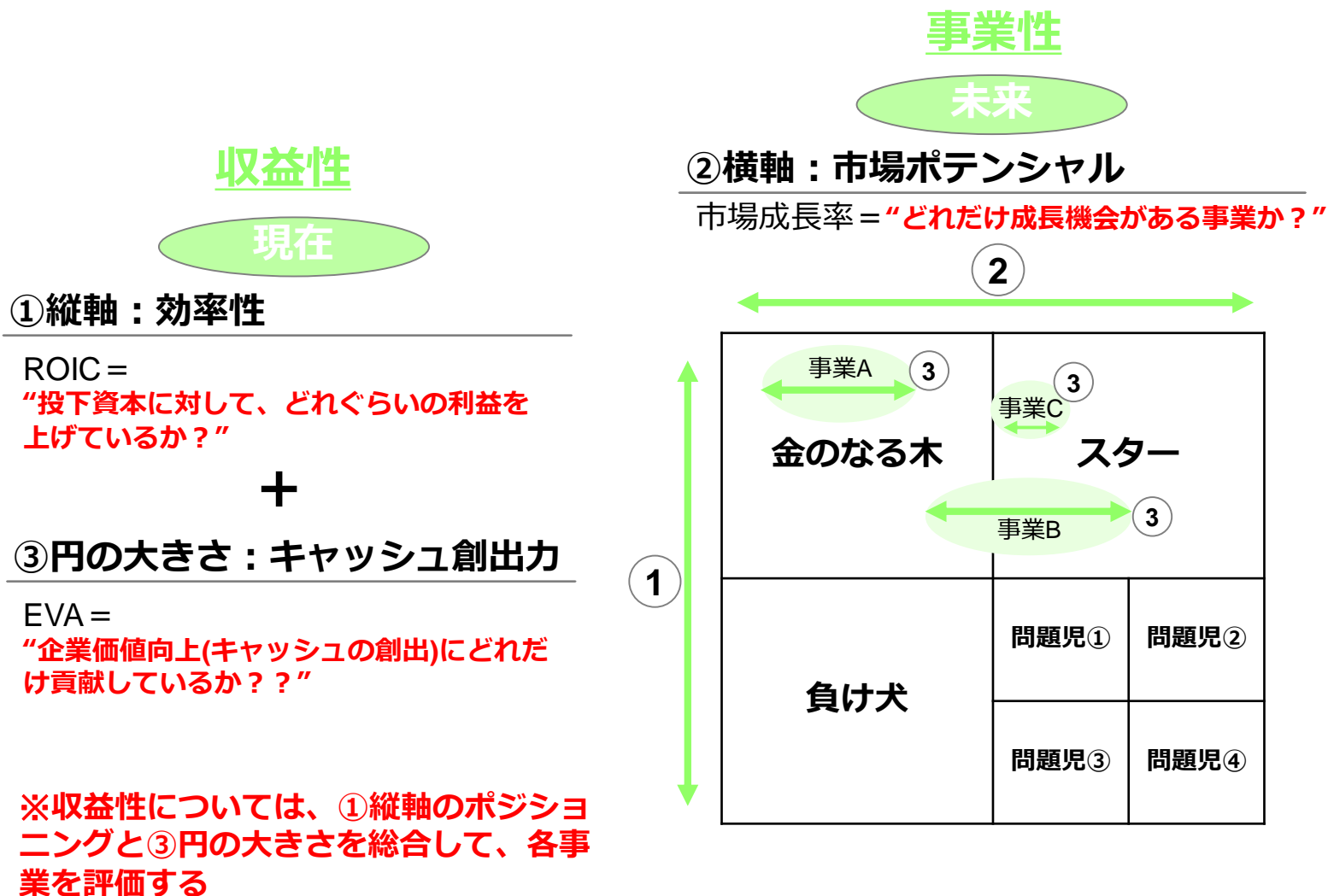
経理部門は最後の砦



経理部門も車の両輪を意識すること

# 事業性評価モデルの評価軸

事業評価モデルの概要は以下の通り。縦軸はROIC、横軸は市場成長率、円の大きさはEVAを表しており、3つの指標の観点から各事業を相対評価する。



- どの象限にあるかで戦術は異なり、経理の管理ポイントも異なる
  - 数値の意味・意義が異なる
    - 金のなる木
      - 投資を続けるが収穫逓減に留意
    - スター
      - 積極投資を継続
    - 問題児
      - 中長期投資でマイルストーンを決める
      - 将来のスター・金のなる木に育つかどうか
    - 負け犬
      - 再建シナリオと撤退の実行

# 損益（P/L）の結果偏重になっていないか

- 損益（P/L）の結果偏重になっていないか
  - その背景で何が起きているのか
    - 価格（販売、社内振替価格）
      - 販売価格設定基準（マージン）は機能しているのか
      - 社内振替価格設定基準は合理性・納得性があるか
        - » 販売価格レス基準の危うさ
        - » 社内でのインセンティブ機能となっているか
    - 原価（標準と実績）
      - 標準原価は設定されているか
      - 実績原価
      - マージンを含めて原価低減の中長期計画が立案・実行されているか
    - 設備投資評価
      - 需要予測の精度
      - 需要予測が外れた場合のバックアッププラン
      - 投資回収基準
    - オペレーションの把握
      - 意図した結果か成り行きかが重要
      - 販売価格、原価管理（標準と実績）、操業度（稼働率）、為替、良品率



# キャッシュフロー

- キャッシュフロー
  - 資金（棚卸資産、固定資産、売掛金）
    - 棚卸資産を区分して管理
      - 標準、政策、滞留 在庫はすべて悪ではない
      - 生産期間 納期遵守率（得意先要求、回答）と関連
  - 固定資産
    - 設備投資の判断基準
    - 稼働率、設備年齢、ラインバランス
  - 売掛金
    - 与信管理

# 数値管理意識を現場に植えつける

- 数値管理意識を現場に植えつける
  - 情報の公開と共有
    - 製造現場
      - P/Lと原価分析
      - 原価企画の立案と実行
      - 設備投資の発注判断
    - 事業企画
      - 事業ポートフォリオを意識した損益管理
    - 本社企画
      - 全社ポートフォリオを意識した損益管理

- **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）



- **日経ビジネス**  
**2019.6.3 No.1993**



- 2018年2月27日 成長のためにも賃上げを
- 2018年5月26日 独自のガバナンス 確立を
- 2018年8月28日 ROEをより高める
- 2018年11月10日 会社は誰のために
- 2019年2月13日 どうする役員報酬
- 2019年5月11日 社外役員への期待
- 2019年11月26日 真のガバナンス改革は進んだのか
- 2020年4月28日 コロナ施策 検証で将来に備え
- 2020年7月28日 ESG経営 社員に向き合え

● 大機小機 「会社は誰のために」

近年、自己資本利益率（ROE）向上や増配、自社株買いなど株主還元の要求が高まり、これに応えようとして株主重視の経営に向かう企業が多い。

「会社は誰のものか」と問いかけられれば、株主だ。株主と向き合うのは当然で、対話によって株主の要求も経営に取り入れていかなければならない。しかし、それより重要なのは「会社は誰のためにあるのか」との問いかけである。会社を取り巻く全てのステークホルダーのために会社は存在する。

会社の主なステークホルダーは顧客や仕入れ先、従

業員や地域社会、株主だ。このステークホルダーのための経営こそ重要だ。

顧客の要求する製品やサービスをタイムリーに供給する。競争力を保ち収益をあげるには、顧客視点に立った競争者との差異化が必

## 大機小機

要だ。一言で差異化といっても実現は容易ではない。経営の全機能においてインベーションを心がけ、顧客が感心するような製品やサービスを提供して、顧客との信頼関係を長期的に築かねばならない。

仕入れ先には「この会社

● 大機小機 「会社は誰のために」

と取引をぜひ継続していきたい」と思ってもらおう。技術が高度化した現在では、新しい製品やサービスの開発を全て自前でできることは少なく、誰かの協力を仰がなければならぬ。緻密な情報交換と協働作業を通じてウィンウィンの関係をつくり、会社はもとより仕入れ先の企業価値の向上にもつなげていく。

従業員との関係性は最も大切かもしれない。会社とステークホルダーとの関係は従業員によって築かれる。従業員を大切にすることでこそ重要である。会社は戦略に基づく戦術や方針によって、従業員に業務を割

り当てていく。同時に従業員には企業理念とその会社が存在している価値観も理解してもらい、仕事を通じてやりがいを感じ、成長してってもらおう。そのようなマネジメントが必要だ。地域社会に対しては、その会社がその地域にあることで雇用を生み、地域との協働活動を通じてその発展に貢献していく。

会社は株主のものだが、株主のためだけでなく、全てのステークホルダーのための経営を実現していく。そうすれば売り上げも利益も増え、株主との対話を通じて、所有者である株主に還元される。

(紫野)

ありがとうございました

Thank you

