

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.



発表者について - 私の経歴

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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）

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

2

入社後経理・財務で本社、工場、海外駐在で実務経験を重ね、
役員になってからは経営企画、IT、人事、知財、法務等経営管理全般を担当。
2005年以降は村田泰隆さん、恒夫さんと経営全般の舵取りを担う。
現在は常任顧問で、ベアリング大手の日本精工の社外取締役。



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



muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

1. 当社の概要

ムラタの概要

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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。

1. 当社の概要

市場とアプリケーション

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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
- インフォテインメント

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


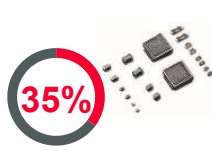
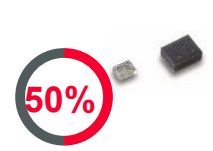
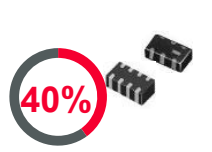




Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

6

1. 当社の概要

主要製品の世界シェア*

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

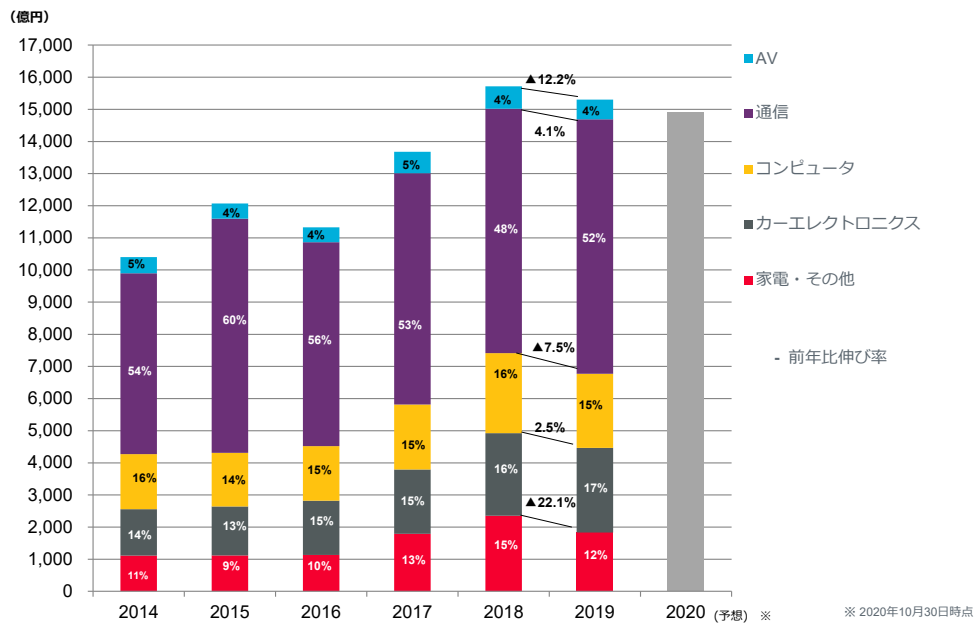
 40%	 35%	 50%	 40%
チップ積層セラミックコンデンサ	EMI除去フィルタ (EMIFIL®)	表面波フィルタ	多層LCフィルタ (フィルタ、バラ、カブラなど)
 55%	 95%	 75%	 30%
コネクティビティモジュール	ショックセンサ	セラミック発振子	高周波インダクタ

*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。

1. 当社の概要

市場別売上高

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

8

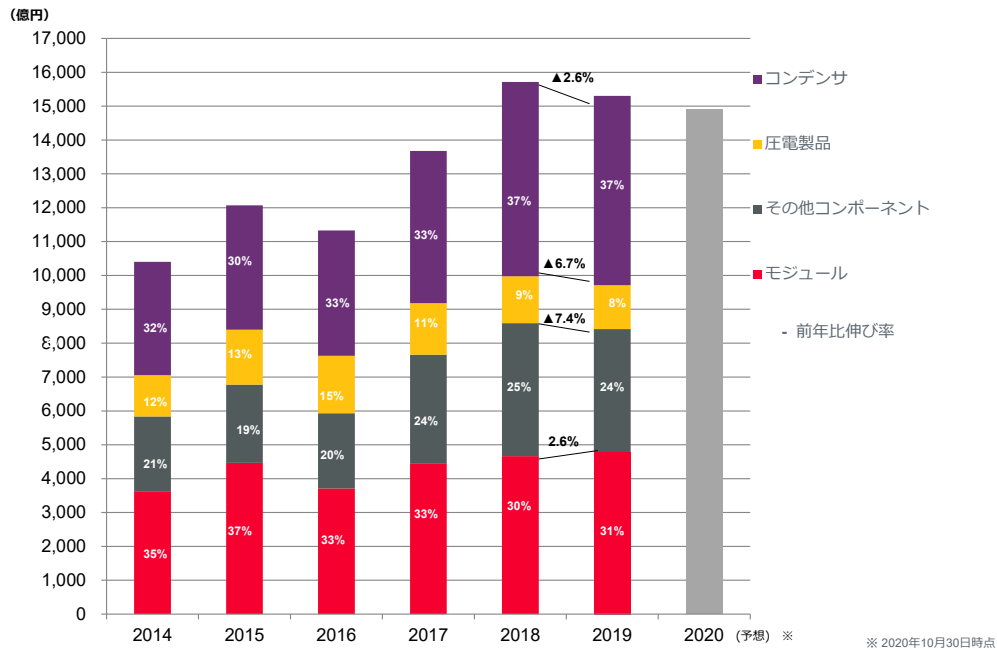
市場別売上は図の通りですが、通信の売上比率が52%と高く、勿論、伸びる市場としての通信には注力するのですが、経営の安定のためには、この比率を下げる必要があります。

自動車市場への注力に加えて、ヘルスケア、エネルギー、IOTへの市場分散を進めています

1. 当社の概要

製品別売上高

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

9

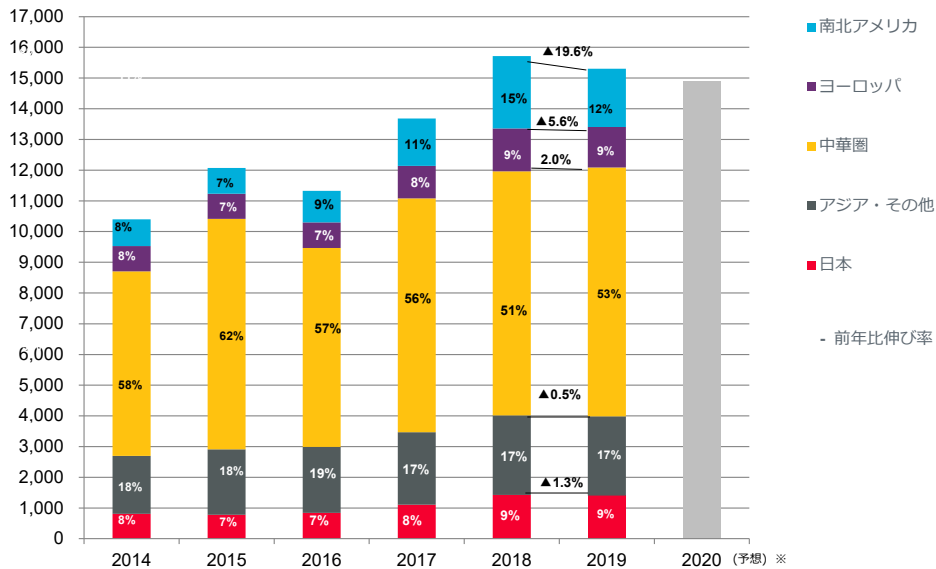
シェアの図で説明しましたように、コンデンサを中心とした汎用品から事業を開始し、ASC品、モジュールと製品戦列を拡大してきました。モジュールも内製部品を多く使用して、付加価値を高める製品開発が特徴です。

1. 当社の概要

地域別売上高

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

(億円)



※ 2020年10月30日時点

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

10

1980年代は日本の売上構成比率は約50%ありましたが、世界の電子工業の構造変化で、既に日本の売上は10%以下で、海外売上比率が高く、その中でも中華圏が全体の50%強を占めています。しかし、中国顧客は欧米のEMSとしての刈り取り拠点と中国多国籍企業です。

販売においては、欧米のビジネス起点の顧客との事業企画、設計への取組が重要です。

また、米中摩擦は今後長期戦になると思われるので、政治的な動きも注視して、顧客戦略と生産、販売戦略を企画していかなければなりません。

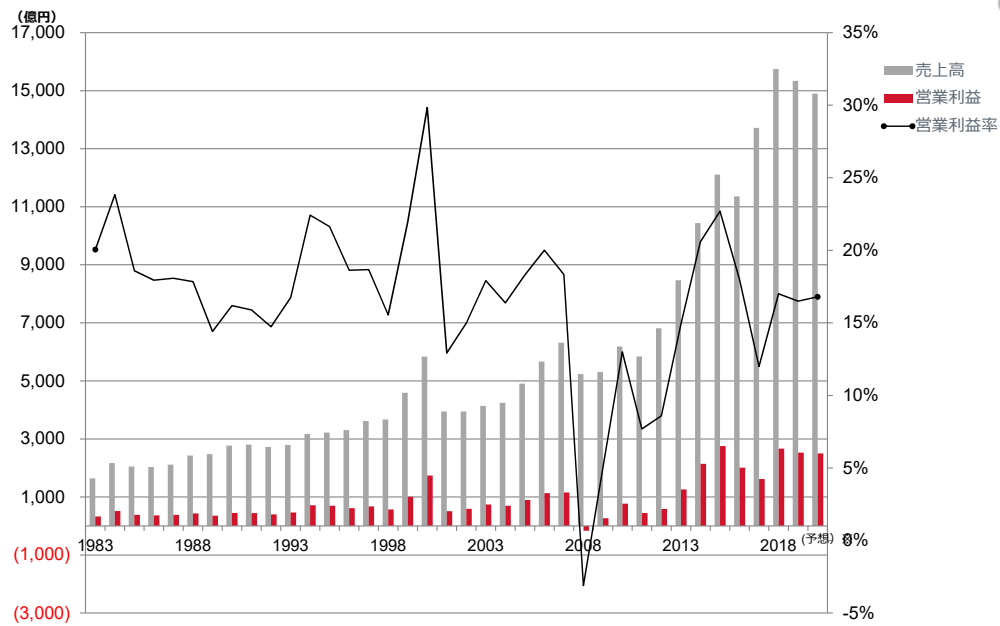


企業価値を何で測定するかは、最近無形資産評価の議論もありますが、ここでは数値での推移について述べます。

2. 企業価値とは

業績推移

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



※ 2021年3月期決算

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

12

長期の売上、営業利益、営業利益率のトレンドです。売上成長は、階段状に成長しています。

新しい機器(ラジオ、テレビ、VTR、パソコン、携帯電話、スマートフォン等)が出てきた時に大きく数年間成長し、

それが成熟化すると停滞して、幸いな事にその成長のパターンが継続しています。

勿論、同業よりも成長市場、成長顧客を獲得できるマーケティングに力をいれています。

営業利益率が同業よりも2倍から3倍高く、後で述べます経営で大切にしている理念と基本戦略が利益率を高めている要因です。

2. 企業価値とは

貸借対照表 (2020年3月31日)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



(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		
		合計	22,502	非支配持分	7
				合計	22,502

※ 2020年4月30日公表値

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

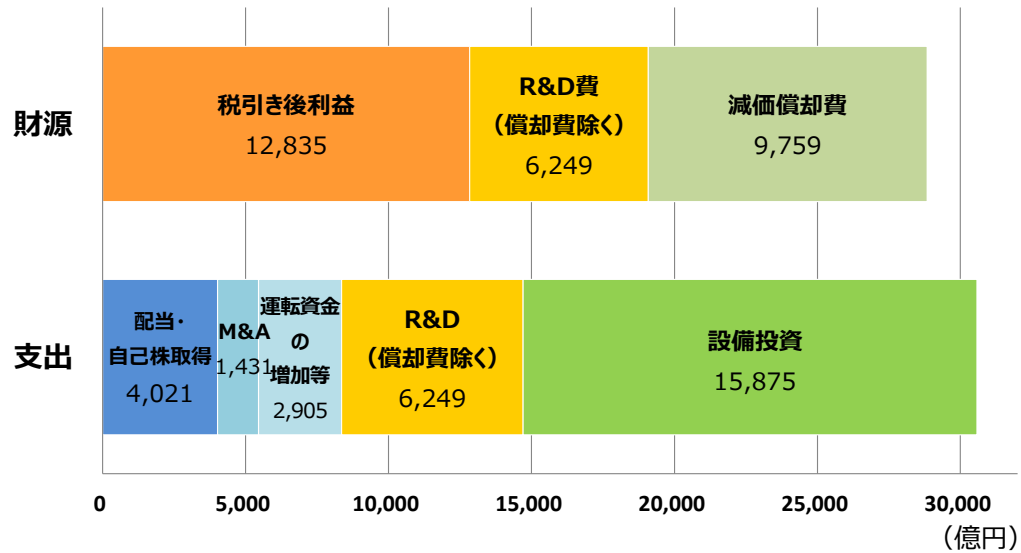
13

連結のバランスシートです。自己資本比率が75%と財務体質は強固です。ネットキャッシュも約2000億円保有しており、機動的な財務戦略に対応できます

2. 企業価値とは

過去10年の累計キャッシュフロー

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

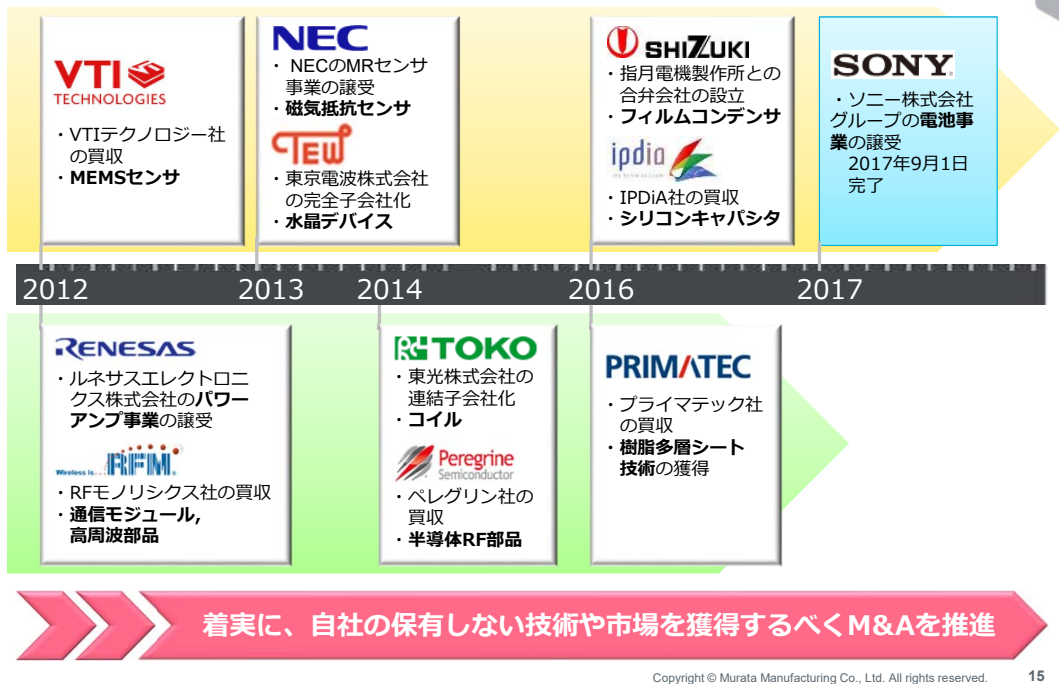
14

過去10年のキャッシュフローをみてください。R&D費を財源にしているのは戦略投資と考えているからです。財源である利益と減価償却費は設備投資とM&A,R&D等の成長領域に配分し、株主還元も主に配当増加で対応してきました。運転資金も自前で充当しています。

2. 企業価値とは

M&A・提携

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

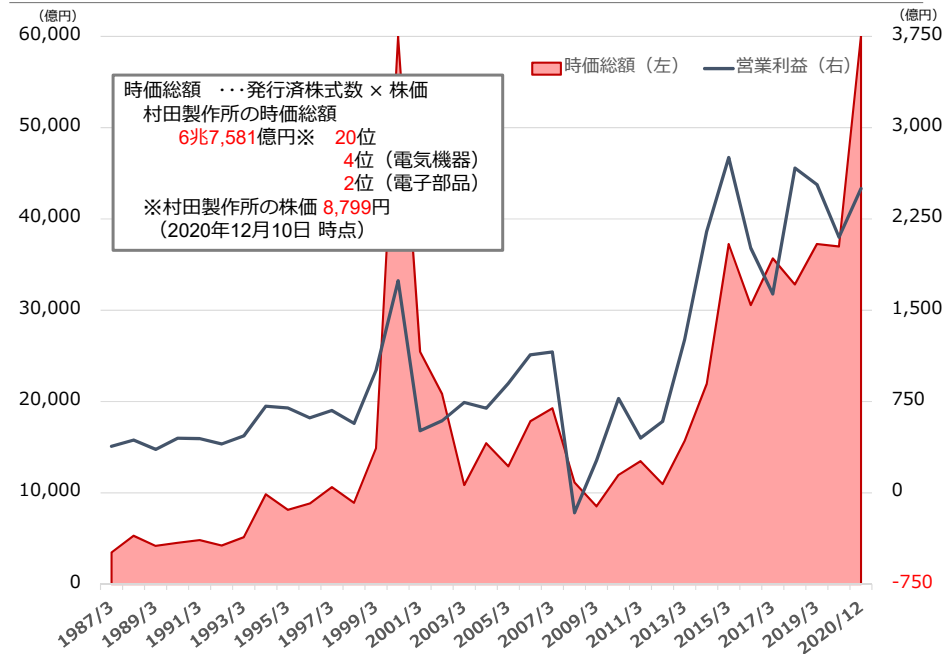
15

先ほどの戦略的投資領域のM&Aの事例です。M&Aの基本方針は事業の垂直統合、製品系列の拡大、必要技術の獲得、個別製品のシェアが高いので難しいのですが、既存製品のシェアアップです。本業の事業に関連性が薄い事業や会社にとって大きなリスクとなるようなM&Aはやりません。

2. 企業価値とは

時価総額推移

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

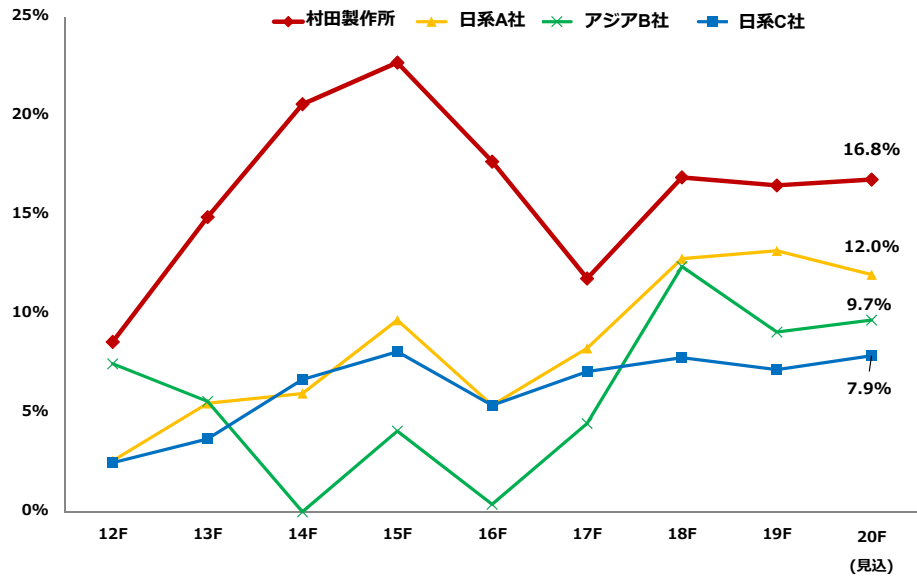


時価総額推移と順位です。2000年のITバブル時に、上場来高値を更新し、それを最近更新しました。

2. 企業価値とは

電子部品メーカーの営業利益率比較

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

23 December 2020 17

競業していると意識すべき同業との収益力(売上高営業利益率)比較です。ムラタは15Fに22.7%のピーク値から低下しているものの、同業のなかでは、収益力が高いレベルを維持しています。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

18 Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020

先ほどまでは、数値の話でしたが、これからは企業価値を高めるために、経営において何に注力しているかを述べます。これこそ、無形資産のことかもしれません。

3. 企業価値を高めるために

Executive Summary

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 19

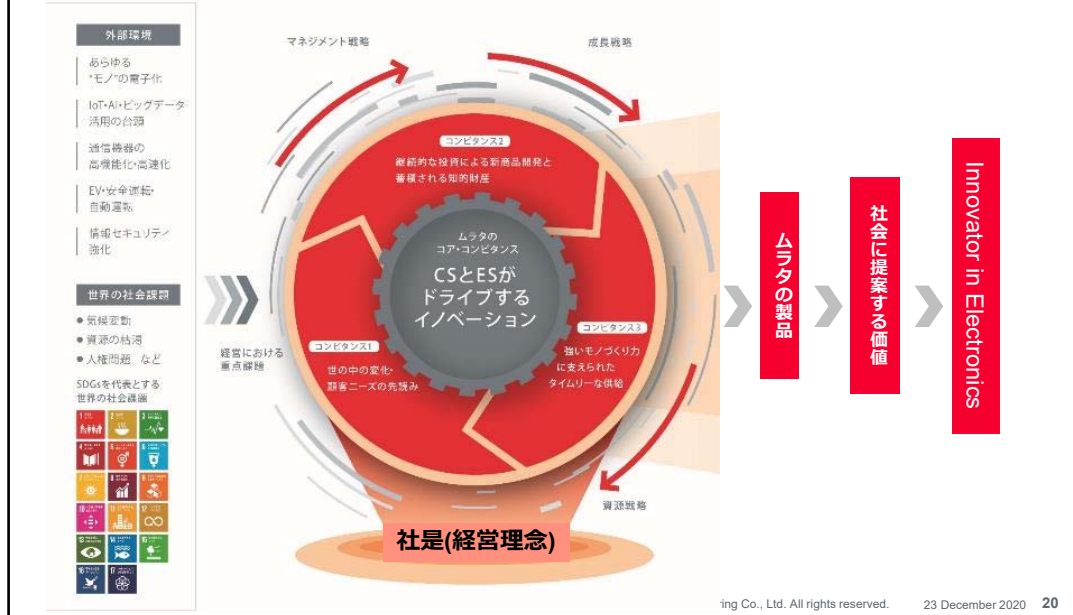
今日の内容を1枚にまとめるとこのようになります。
それぞれについて、詳細に述べていきます。

3. 企業価値を高めるために

ムラタの価値創造プロセス

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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



ムラタの価値創造プロセスを解りやすく解説します。
社是をベースにコアコンピタンスを大事にして、利益を伴った成長と社会への貢献
そして、「Innovator In Electronics」でありつづける
コアコンピタンスについては、後で詳しく説明します。

3. 企業価値を高めるために

ムラタとは？—理念、目的、目標

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 21

これからは、企業価値を高める為に、村田がどんな理念と経営戦略を重視してきたかを述べます。

・理念と戦略がごっちゃになったり、理念と財務目標に矛盾があると感じているひとの誤解を解くために、考え方の整理をしました。

理念＝経営理念＝社是 経営の根本となる考え方

戦略＝競争優位(勝つため)とするための環境整備、全体的、大局的な視点が必要

戦術＝戦うための手段、戦闘力の使用方法

補足

・利益が出ないのは、理念ではなく戦略が問題

・何故CS？：お客様は社会との接点。どんな財・サービスを提供すべきなのは、お客様の視点で考えることで分かる

・何故ES？：会社は、従業員が社会への貢献を通じてやりがいと成長を実現できる場の提供・サポート

従業員は、自らやりがいと成長を実現するべく努力する。

・CSとESを実践する風土を作るには、経営層、事業主、管理職の姿勢が重要

3. 企業価値を高めるために

理念 = 社是

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 22

ムラタの社是は、経営の基本方針を明確にしようと、1954年に創業者村田昭によって制定されました。

不況のときに、会社の建てなおしにあたってまとめあげられたものであり、父親の教えや、自身の体験が整理されています。

現在のムラタにおいても、グローバルでひとつのチームとして同じ目標に向かって進むためには、重要な判断や行動をする際の軸となる社是を皆で共有し、実践することが求められています。

社是は、ムラタのミッションとして「文化の発展に貢献し」、それを進める手段としての仕事の進め方として

「技術を練磨し……独自の製品を供給して」、後段の「信用の蓄積……運営する」は全体を繋ぐ考え方や会社の姿勢を表現しています

ムラタの社是は、理念と戦略の基盤が要約されています

3. 企業価値を高めるために

ムラタの経営理念とその具体化 1/3

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

創業者の理念と行動指針（1）

技術を錬磨
独自の製品を供給

ミッション

文化の発展に貢献

技術開発（材料・工法・製造・設計）投資で革新

機能材料（主にセラミック）応用商品を中心に
ASC・モジュールに展開

世界市場での高シェア商品（顧客と市場を知る）

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 23

どの会社も社是や社訓がありますが、経営の基本に据えてこれを具体的に実践している会社は少ないと思います。

ムラタは社是を経営の具体的な施策にまで展開しています。

例えば「技術を錬磨、独自の製品供給」は、技術開発投資を重視して、世界市場でシェアの高い多くの機能材料応用商品を提供しています。

創業者の理念と行動指針（2）

科学的管理を实践

ミッション

文化の発展に貢献

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)

「科学的管理」では、仕事の進め方として思い付きや行き当たりばったりでなく、論理的に考えて行動するのを基本にしています。

そのために、オールムラタで共通の精緻な経営管理制度(事業企画、人事、経理、品質管理、物流等)を構築して、

ITも活用して世界共通の仕事の仕組みを作っています。最近取組が注力されているDXについても今日は詳細を述べませんが、

デジタルマーケティング・生産管理・経営管理等の各側面で先進的に運用してきました。

グローバルに同じ価値基準、共通認識で仕事ができるようにしています。

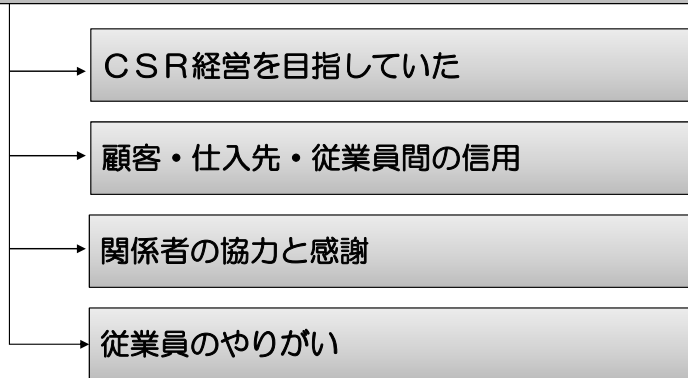
この仕組みは連結経営としての効率化に大きく貢献しています

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



「信用の蓄積・・・」以降のフレーズは全体を繋ぐ考え方や会社の姿勢であり、最近企業経営で注目されてきたESGの考え方に繋がります
CSやESの思想も入っています。

3. 企業価値を高めるために

ムラタとは？ - 大切にしたい価値観

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

**“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



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 26

社是に加えて2003年から開始した風土改革では、社是に加えて、CSとESを最大の価値観において経営すると宣言しました。

CSとESの関係をどうとらえたらいいのでしょうか？ムラタではこんな風に考えています。

日本語で直訳すると、顧客満足、従業員満足となり、顧客のいいなりになるとか、従業員の待遇を改善するのかと誤解されますが、ムラタではこう考えています

お客様からムラタへ「ムラタならこれができるだろう」という期待がよせられます。そのことに、やりがいを感じてその期待に応え、それを超えられるように努力します。

その過程の中で従業員が成長し、高い価値が創れるようになります。「革新」つまり今までよりももっとお客様に満足いただける新たな開発や、もっとよい仕事の仕方＝業務改善 ができるようになるわけです。

その結果生み出される高い価値をお客様に提供することで、お客様から信頼されCSがあがるのです。

そして更に1段高い期待がお客様からよせられ、それに対しさらに高いやりがいを感じ、それに応えていく過程の中でさらに成長する……。

こうして、CSとESがともにスパイラルであがっていくようになること。

それがムラタの目指すCSとESの姿です。

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 27

社是の解釈とそれを経営に落とし込んでいると解説してきました。
この社是の意味合いを組織に浸透させ、これが戦略や中期計画の基盤、経営活動がそれに基づいているか
そこから外れていないか、迷った時には社是に立ち返ることに留意して経営しています。

3. 企業価値を高めるために

戦略の基盤 – 経営で大切にしていること –

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 28

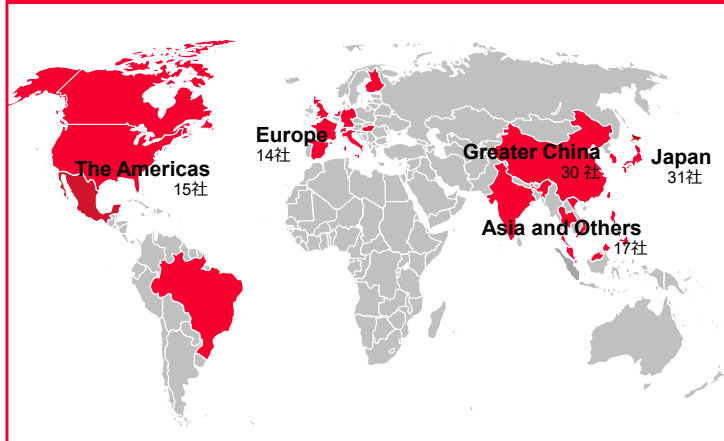
経営は理念と戦略が重要とお話しました。理念は社是に基づいていますが、これからは大切にしている戦略の基盤について解説します。
これは私の私見ですが、ムラタはここで掲げる8つを戦略の基盤として大切にしてきました。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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%

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 29

一番目はグローバルな販売ネットワークによる顧客層の厚みです

シェアの高い商品を多く持っていますので、得意先は安定調達という視点から、ムラタを外すことはリスクが大きくなります。

シェアが高いので、情報量が豊富であり、常に営業と事業部でアンテナをはっていますので、成長市場と成長顧客を見つけることにも長けています

販売の特徴として、直接販売比率が84%と直接販売を重視しています。

得意先のニーズ、情報を的確に把握するためです。

組織論的に、エリア営業か、事業部営業かとの議論もありますが、汎用品はエリア営業、

カスタム品、モジュール品は事業部での販促とハイブリッド的に運営しています。

販売価格は、原価を把握している事業部でグローバルに統制し、得意先のグローバル要求と

収益管理にも対処できる体制にしています。営業は決められた範囲での値付けしかできず、

多国籍企業が要求するグローバル統一価格は事業部が決定します

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 30

更にムラタの販売機能の特徴を要約します

3. 企業価値を高めるために

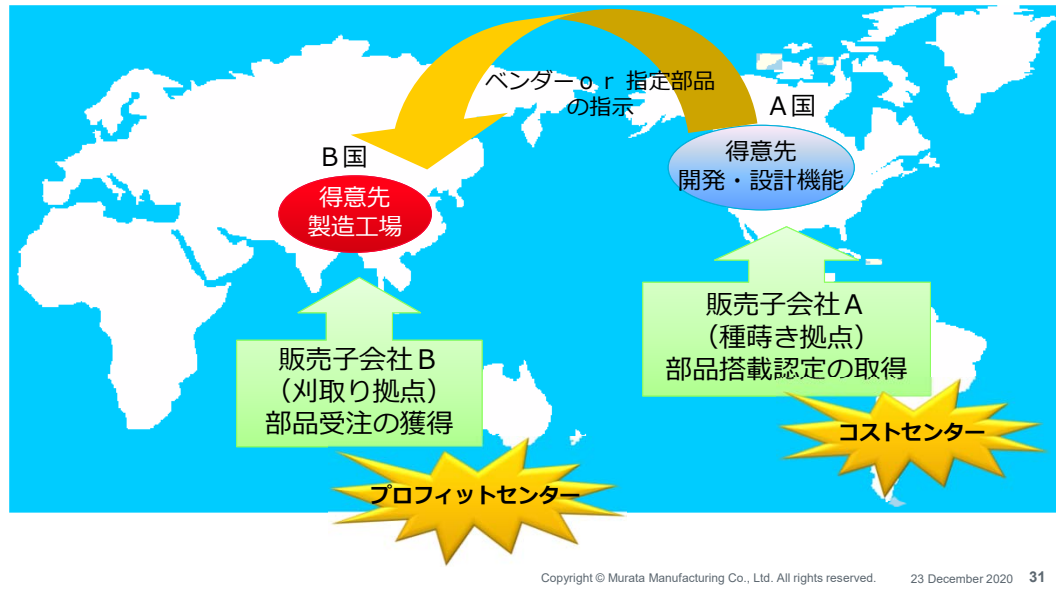
①グローバルな販売ネットワーク

Seeds manとHarvesterの活動

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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～



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 31

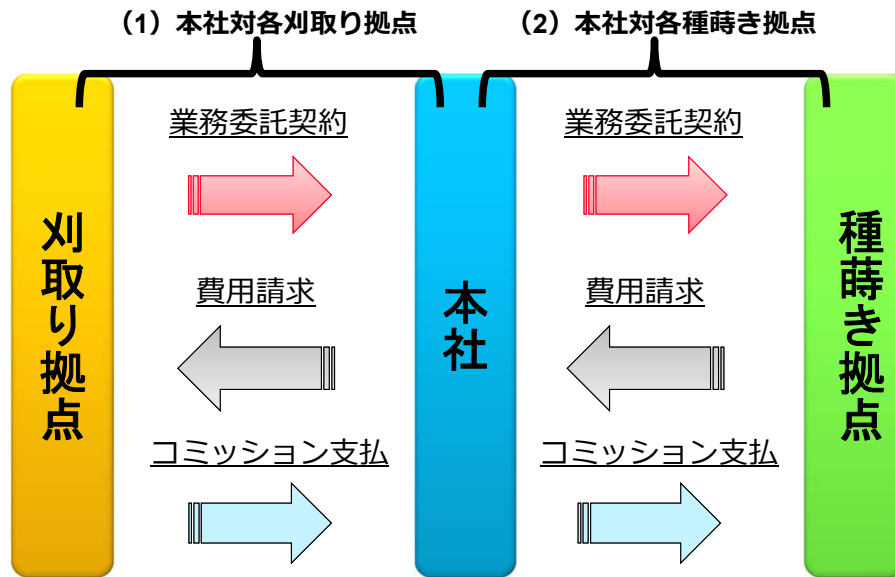
最近では、販売活動も複雑化しています。主に欧米の得意先は事業企画、設計、販売を行い、中国を中心とした新興国が製造を担います。

このような場合、当社の欧米販売子会社は部品認定の取得業務としてコストセンター、中国等の新興国販売子会社は部品受注と販売のプロフィットセンターとなります。

この子会社間の連携はCRMを使い、またコストセンターで認定のインセンティブが働くような収益授受システムを作って運営している。

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）

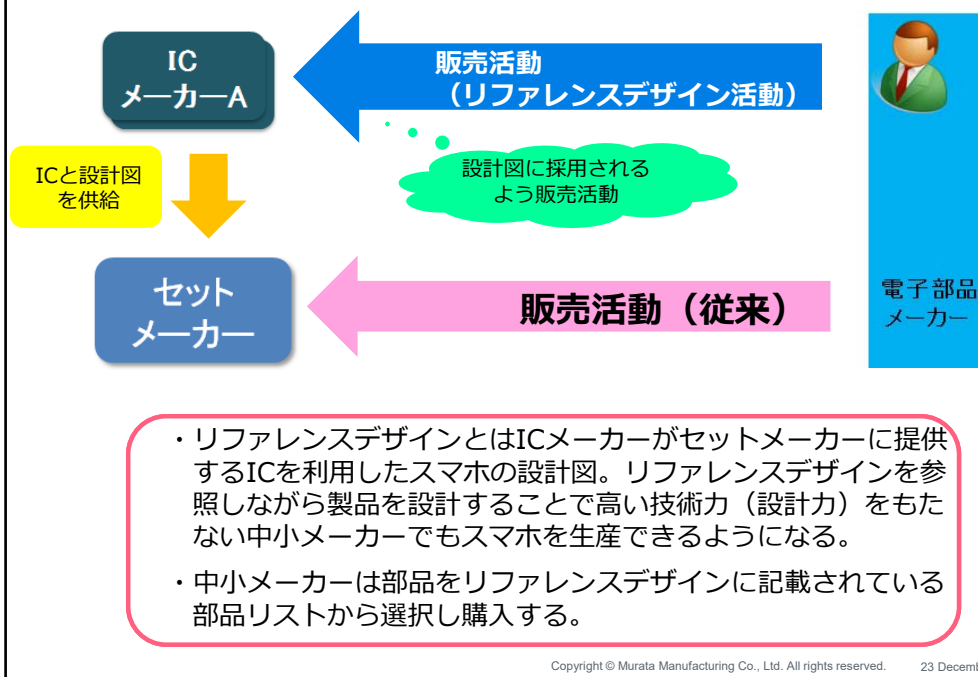


実際は、このような仕組みで運営しています。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



販売先も多様化しています。スマートフォンのように、基幹部品のICがそのセットの性能を決めるようになるとICメーカーがセットの設計図を作り、セットメーカーに推奨するようなビジネスがあります。

このよう場合、部品の売り込み先はセットメーカーでなくICメーカーになります。

こんな販売方法もムラタは先進的に開拓してきました

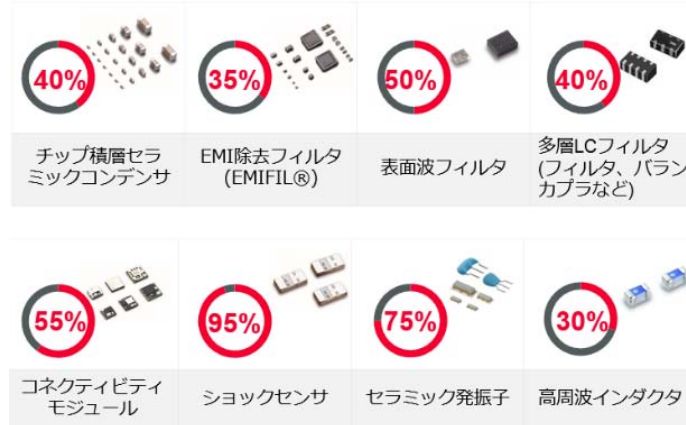
3. 企業価値を高めるために

経営で大切にしていること②

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

23 December 2020 34

2番目に重要なのは、技術開発投資です。

それも、材料、プロセス、設計、製造、ソフトと付加価値を高めるように垂直統合的にまた総合力が発揮できるように幅広く技術開発投資をしています

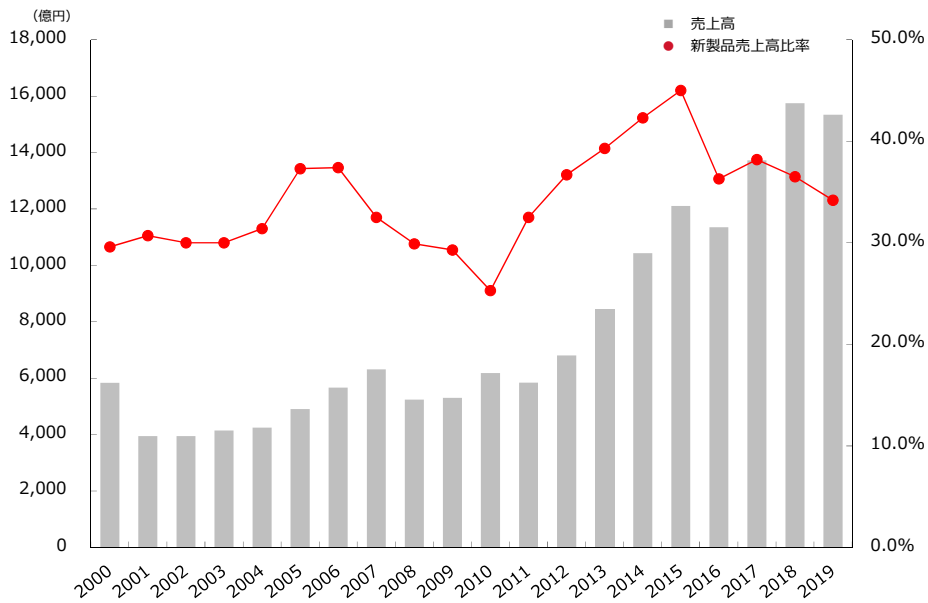
その結果、今まで話してきたように、多くの商品は競争力が高く、グローバル市場でシェア1位か2位となっています

3. 企業価値を高めるために

② 継続的な技術開発投資

売上高と新製品売上高推移

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



※ 2020年4月30日公表値

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 35

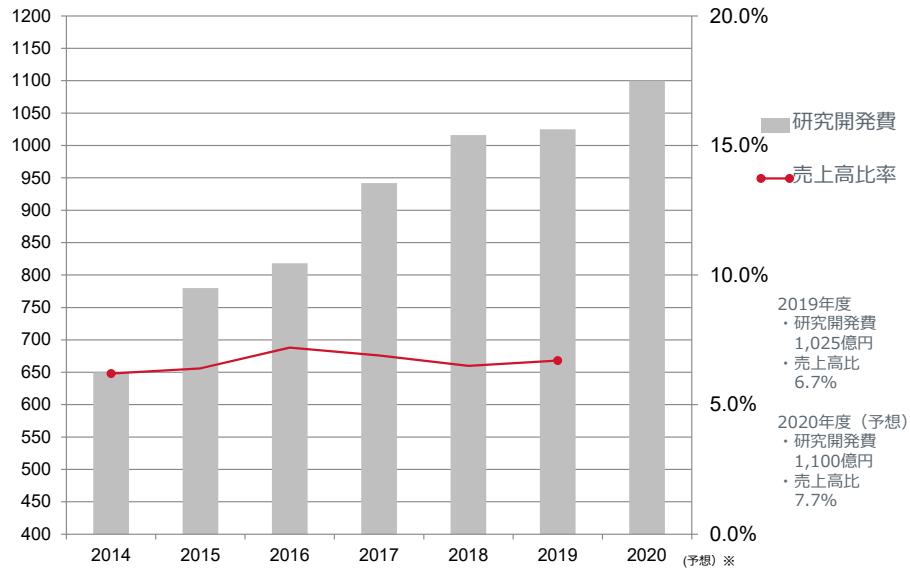
これは売上高と新商品の売上高比率の推移です。新商品の定義は上市してから3年から5年ですが、3年の商品が多く、目標を40%に設定しています。

3. 企業価値を高めるために

② 継続的な技術開発投資

研究開発費と売上高比率

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 36

この図は、研究開発費とその売上高比率です。売上高の成長に合わせて研究開発費も増加させ、売上高比率としては6%から7%と業界の中では、同業と比較して2から3ポイントぐらい高い水準です

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				

技術開発は、要素技術毎にプラットフォームとして整理して運営しています。
 事業部が異なっても、技術交流で情報交換して深掘したり、新商品開発で技術知見がなくても、
 このプラットフォームの専門家の知見を借りることで開発行為が可能になります。

3. 企業価値を高めるために

② 継続的な技術開発投資 コア・コンピタンス

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 38

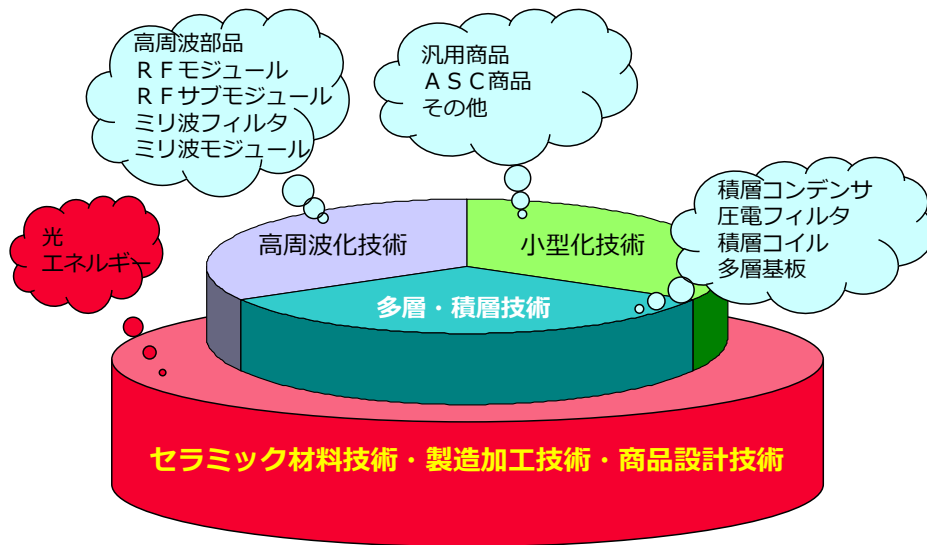
保有技術の中でも、商品力のコアコンピタンスとして位置付けているのは材料、生産、積層、高周波の4分野です。
今まではこの4分野です。事業領域を拡大していくには、新たなコア技術の獲得が必要です。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 39

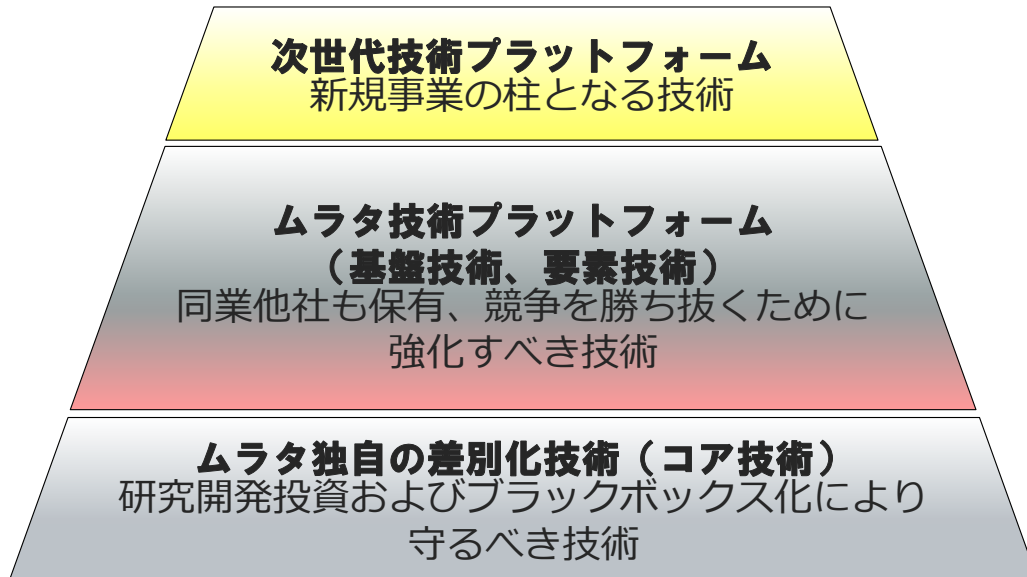
今まで、述べてきた技術の蓄積からこの図のように新たな商品を生み出してきたのがムラタの商品開発の歴史です

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 40

技術体系を整理するとこのようになります。

3. 企業価値を高めるために

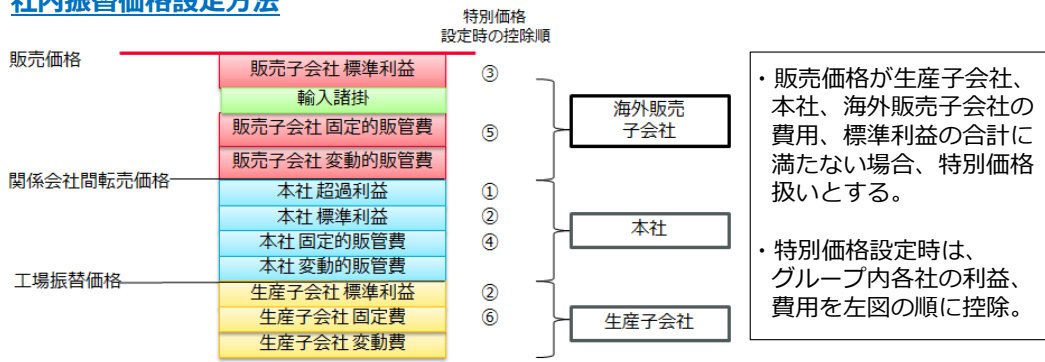
経営で大切にしていること③



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



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 41

3番目に重要なのは、製造力です。

電子部品は大量生産が基本ですので、量産化技術が非常に重要です。

製造力を大切にしてきましたし、多くの同業が安い労働力を求めて海外生産を増強してきた(約70%)のと違い

付加価値の高い製品を高度な製造力で開発機能に近い日本で生産するとの方針で、今でも国内生産比率は約70%です

経営の仕組みとしても、製造力を高めるために製造部門は別会社にして独立採算としています。

工場からの取引価格も市場価格と製造原価からルールを決めて設定して、工場は市場価格の低下に

見合うコスト低減を達成する使命を担っています

図表は、社内振替価格の設定基準です。工場原価(利益含む)本社費(利益含む)販売費(利益含む)

の全てをとれる販売価格で売ればこの通りで良いのですが、実際は市場価格はこれ以下のケースが多くなります

この場合、社内で交渉するのは無駄なので、控除する順位を決めて運用しています。本社が事業企画の責任を負っているため、本社利益、生産子会社利益、販売子会社利益

次に、図表の数字順位で固定費を控除して振替価格を決めます

3. 企業価値を高めるために

経営で大切にしていること④

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 42

4番目に大切なのは連結経営の強化です。

縦の事業部組織と横の開発、生産、営業のマトリックス組織を本社機能スタッフがサポートしているのが

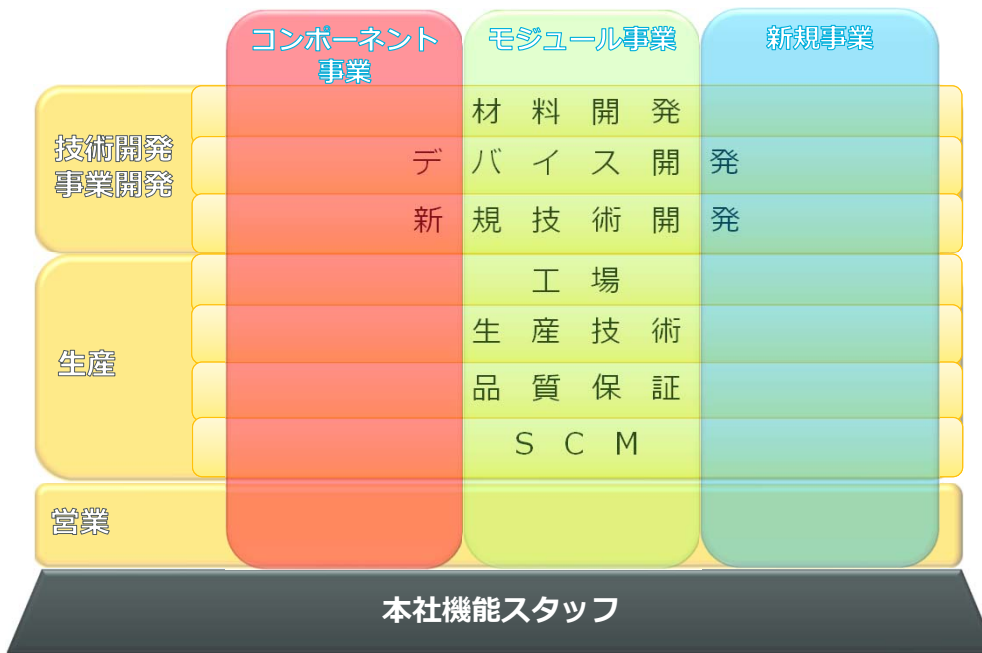
ムラタの基本組織構造です。

このようなマトリックス組織で事業運営してきましたが、最近では事業スピードを上げる為に

、マトリックスというより、縦の一气通貫運営を目指しています。

3. 企業価値を高めるために

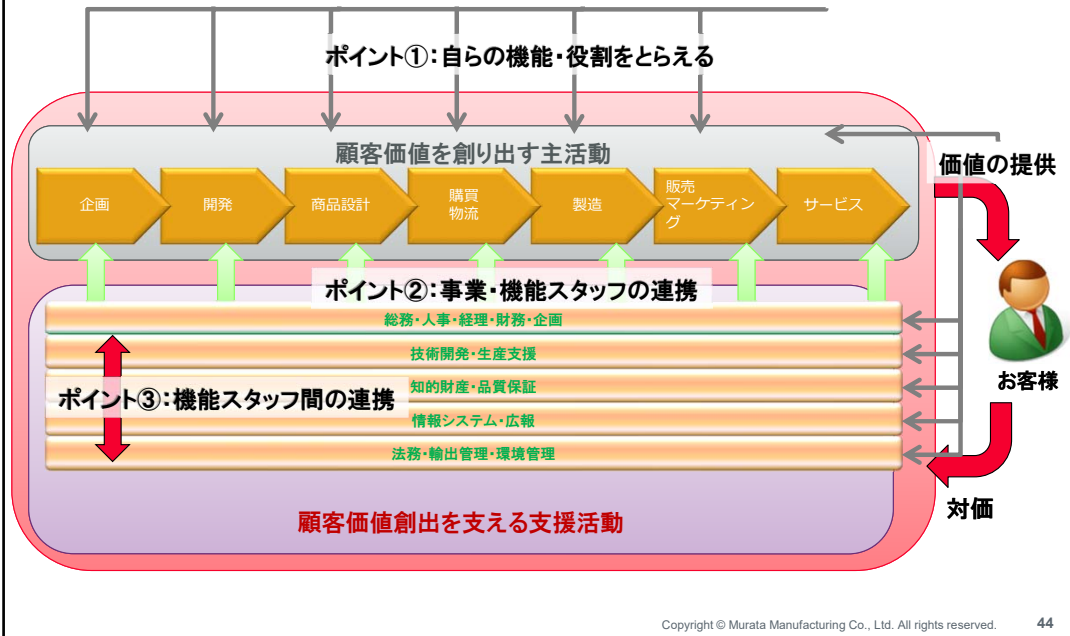
④ 連結経営の強化
組織形態



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）



これが、さきほど申し上げたように、総合力として太く短く連携して事業運営されなければなりません

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

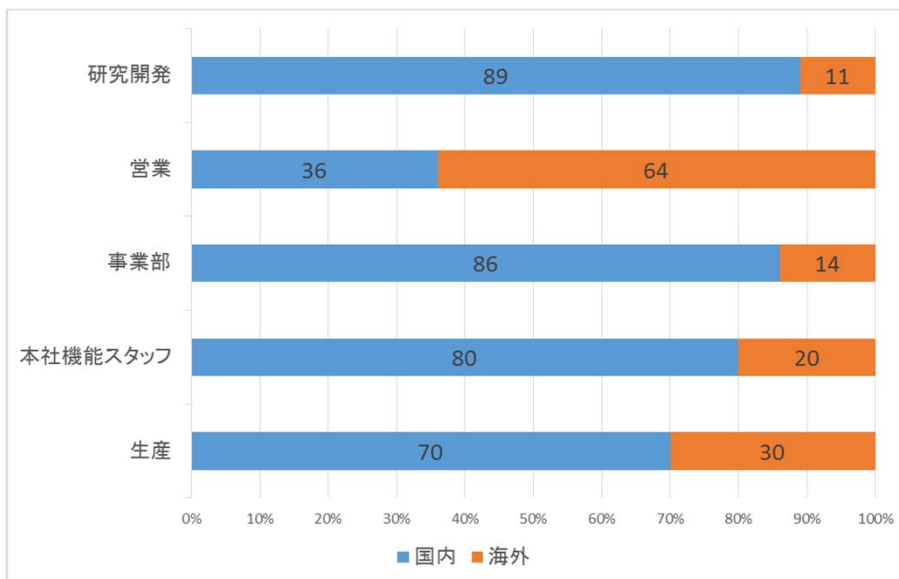
Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 45

事業部と営業・工場は中長期課題含めて事業課題を共有、
新商品開発は工場が開発期間の初期段階から参画して開発期間を短縮する。
事業運営はあくまで事業部が一気通貫で商品開発、製造、販売を牽引していく。
そして、本社スタッフはラインを支えてその仕事をしやすくする
こんな組織運営を目指しています

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 46

少し古いデータですが、経営資源の配分状況です。

経営機能の中でも、営業や生産は海外に資源配分されていますが、本社、研究開発、事業部などは国内(日本)に集中しています。

実態は、これが最適かどうかは別として、日本中心のグローバル企業と言えるでしょう。

3. 企業価値を高めるために

経営で大切にしていること⑤

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 47

5番目に重要なのは、会社のインフラとして事業を支える経営管理システムの重要性です。

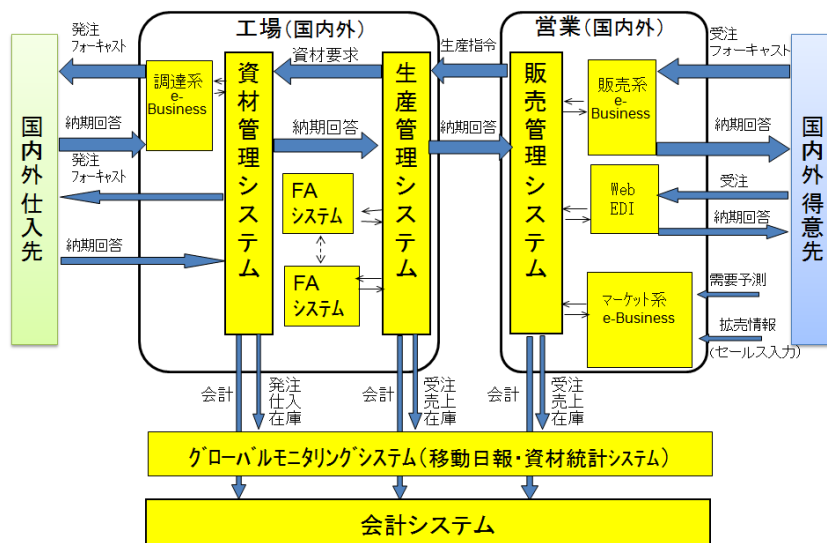
ここにも競争力の源泉があります

経営管理システムはオールムラタで統一したシステムを運営し、仕事の標準化と効率化を目指しています

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 48

基幹システムの体系図です

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して運営しています。

自社開発しているのは、得意先の多様なサービスに機敏に対応していくにはパッケージでは十分でなく、パッケージを使う限り、

他社との差別化は出来ないからです。ムラタのシステムは課題もありますが、得意先からのサービス評価としては高い評価を頂いています。

また、ムラタでは当たり前の全社同一システムですが、他社では事業部毎にシステムが違っていたり不効率です。

ITシステムは自社開発かパッケージを選択するかの選択肢がありますが、人事、経理、品質管理、法務などのパッケージの方が

利便性に富み、それ自体が競争力に影響しないものはパッケージを利用しています。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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）

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 49

経営管理のなかでも経理制度はユニークで創業来「資本コスト」を重視した損益管理制度を運営しています。

社内金利という概念は、事業運営で使っている資産には資本コストとしての金利が発生し、それをコストとして認識して利益を確保しなければなりません。

このような管理会計制度を創業来制度化しているのは驚きです。

社内金利は今のようにゼロ金利下でも市中金利でなく、株主資本コストを基本に設定され、約8%となっています。

工場での最小損益管理単位としての部門損益、事業部の品種別世界連結品種別損益は予算、月次実績で各品種の損益管理として運営されています。

経理制度はこの損益管理に加えて、標準原価、設備投資経済計算を3本柱で制度化されています。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 50

ここからは、詳細の管理会計の内容で、講演では説明しません。あくまでも追加資料です。

ご質問があれば、当日説明します

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)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

期首棚卸 30	売上高 80
修正 製造高 100	期末棚卸 50

修正製造高(SVP) = 売上高 + 棚卸増減(Δ)
(生産高)



修正 製造高 100	売上高 80
	棚卸増減 +20

棚卸増減 +20	期末棚卸 50
期首棚卸 30	

<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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 51

「変動費」の分析が損益分析で最も重要

変動費の消費量は、売上ではなく生産高に比例する。

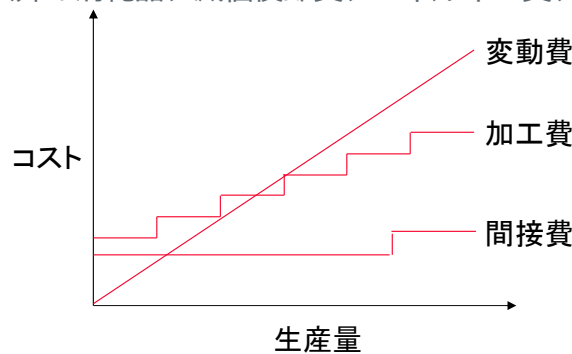
そのため、ムラタの管理会計PLでは各費用科目を修正製造高で割った修正製造高比を表示する様式になっている。

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



一般的な管理会計の教科書では、原価を操業度との関連性から変動費と固定費に分けています。

一方、ムラタの管理会計では、固定費をさらに加工費と間接費に分類しています。加工費には、生産に使用する製造設備用の消耗品や減価償却費、エネルギー費、修繕費が含まれます。

製造間接費にはそれ以外の費用が入ります。

そして、変動費と加工費を合わせて「正味原価」と呼んでこれを原価管理のベースとしています。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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
正味利益	300	300	0
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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 53

固定費から加工費を分離した理由を説明します。

合理化のために機械を買う計画を立てるとします。合理化で作業時間が減ることで直接労務費の削減ができます。

これだけで損益は本当に改善すると判断できるでしょうか？

設備を買えば、減価償却費が増加します。また、買った設備用に消耗品が必要です。電気代も増えます。

つまり設備投資で設備費が増えるということです。この設備コストの増加分と直接労務費の減少分をネットして

本当にコストダウンになっているかを評価しなければなりません。

そのため、設備コストの増加分を計画で見積もることが必要なので、設備コスト専用の項目を他の固定費から

させたものが加工費です。こうすれば、投資後の損益を見積もる時に加工費がきちんと増えているかをチェックすることができます。

また、売上から正味原価を引いた正味利益まで見積もれば、増産投資のときにも投資効果があるかどうか一目で判断できます。

つまり他の固定費は見積もる必要がないということです。

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, %) 世界連結

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						
営業粗卸増減						
工場粗卸増減						
積送差異						
商製品・仕掛品粗卸増減						
修正製造高						
商品仕入						
材料費						
労務費						
外注加工費						
家賃費計						
営業荒利益						
工場限界利益						
限界利益						
加工材料費						
加工間接経費						
(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						
直営研究開発費						
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						

September 2020 54

これが世界連結品種別損益計算書ですが、予算と実績の管理、事業ポートフォリオの策定に利用されています
ムラタでは、約100品種に分類して作成しています

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



- 標準原価管理（原価管理 価格政策）

個別原価管理と価格設定を目的に標準原価管理制度を運営しています

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）
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、税務署等に開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	加工補助材料費
							加工消耗材料費
						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							

原価の構成としてこのように把握されている
全部原価に工場で獲得すべき標準利益(投下資本利益)を加えて標準価格としている。
これが、社内間振替価格の基本となる

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）
標準操業度

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

■ 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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 58

労務費や材料費に標準という考えがあるように、ムラタでは操業度についても標準操業度に基づいて個別見積原価計算をしている。減価償却費や修繕費についても同じく標準値を設定する。

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）
操業度

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

■ 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

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 59

次に、標準生産数量の算出に用いる「標準操業度」とは

まず、「操業度」とは、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。

つまり、保有している生産能力をどの程度使用しているかを数値化したものである。

単一製品を生産している場合は、「生産数量÷生産能力」で計算できるが、複数の異なる製品を生産しており、単純に数量ベースでの比較が困難である場合には「操業時間÷実働可能時間」で計算される。

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)
標準月間作業時間の設定

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

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

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

(ボトルネック工程から最終工程まで)

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

※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。

実際、標準原価計算で計算される作業時間は、生産能力との関係でこのようになる

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

■ 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できるように、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。

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

これをいくりに設定するかが重要、かつ難しい

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

変動材料費＋
変動労務費＋加工費

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 61

開発段階や量産品の原価企画で原価低減を図るために、ムラタでは「許容原価」という仕組みを採り入れている。これは、開発品が現時点の原価実力で量産移行した時に、適正な利益を確保できるのかどうかを検証する手段である。

許容原価の定義については、社内で策定した「新規開発品の許容原価管理基準」に定められている。

許容原価とは、「開発中の新製品が、量産後一定期間を経過した時点において、適正な利益を確保して販売される場合のコスト上限、

すなわち市場から要求されるコスト目標値。具体的には、許容振替価格・許容工程原価」である。

分かりやすく言うと、「許容原価」なるものを設定して、それを開発品のコスト目標とする、そして「許容原価」は市場売価をベースに設定する、ということである。

・具体的な設定方法は基準に書かれているが、簡単に解説すると次の通り。

まずは想定売価、すなわち想定されるS/Pを設定する。既に市場にムラタor同業の類似製品がある場合はその価格を参考にし、

得意先からの要求価格がある場合はそれを基に設定する。また、現時点から市場投入時までに予想される値下がりも考慮する。

想定売価から本社標準荒利を引いた残りが、許容振替価格となる。なお、本社標準荒利とは、本社が標準的に取る荒利のこと。

本社が工場から製品を仕入れて得意先に売る際には、荒利(利益)を乗せて、その荒利で本社スタッフや本社開発部門の費用を回収している。

したがって、想定売価から本社標準荒利を引いた許容振替価格が、工場振替価格の目標値に相当する。

さらに、許容振替価格から、工場で要する間接費用や標準利益を控除したもの、すな

わち工程原価の目標値が許容工程原価である。
この許容振替価格と許容工程原価の2つを指して、許容原価と読んでいる。

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

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



- 設備投資経済計算（投資プロジェクトにROI基準を設定）

設備投資についてはプロジェクト毎にROI基準を設定していて、これを満たさないプロジェクトは承認されない

3. 企業価値を高めるために

設備投資経済計算 設備投資の目的別分類

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

(1) 製造ライン投資

- ① 合理化
- ② 増産・増産合理化
- ③ 更新
- ④ 新品种
- ⑤ 品種移管
- ⑥ その他

合理化評価

増産・増産合理化評価

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 63

設備投資にもさまざまな目的がある。

⇒投資経済計算も目的にあわせて評価を行う

① 合理化

・製造ラインの生産量は同じで、コストダウンを第一目的として行う設備投資をいい、生産量に変化のない改造投資も当分類に含める。

② 増産

・製造ラインの生産量(生産能力)の拡大を第一目的として行われる設備投資をいう。

1 現有設備と同一仕様(あるいはほぼ同じ)での増産

2 現有設備を改善して能力を増強

3 現有設備より能力の大きい、あるいは合理化設備での増産

4 現有の生産量分もまとめて置きかえる設備で増産(改造含む)

③ 更新

・現有設備が時間的経過により劣化し、設備仕様通りの機能を果たせなくなったことにより、

現有設備とほぼ同一仕様の設備を導入し置き換える場合をいう。(オーバーホール含む)

④新品種

- ・既に開発・試作の完了した商品を量産化する場合の投資をいう。

⑤品種移管

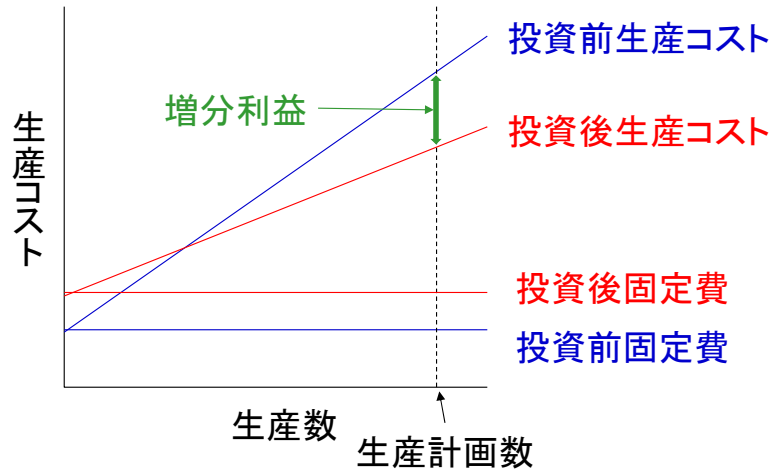
- ・関係会社あるいは社内他部門より、現在生産されている品種の移管が行われた場合に必要な投資で、

移管資産及び新規購入資産のどちらも含む。

※③～⑤はその他ライン投資に含まれる。

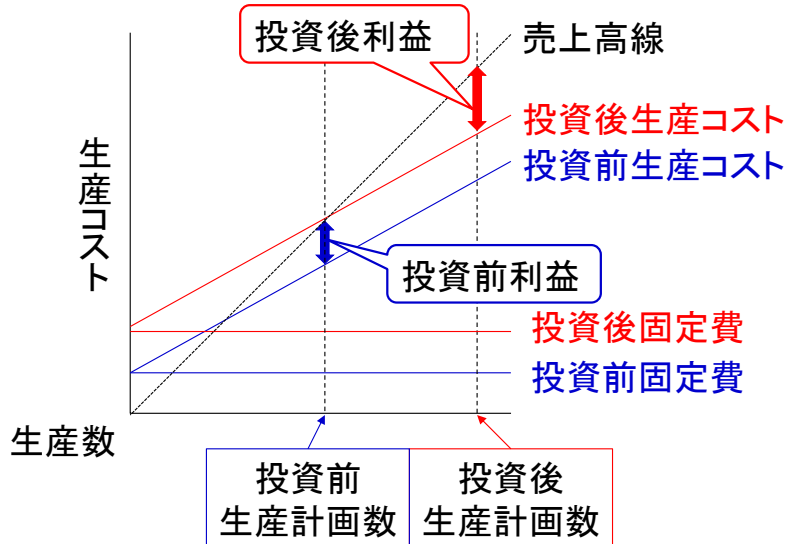
3. 企業価値を高めるために
設備投資経済計算
合理化評価

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

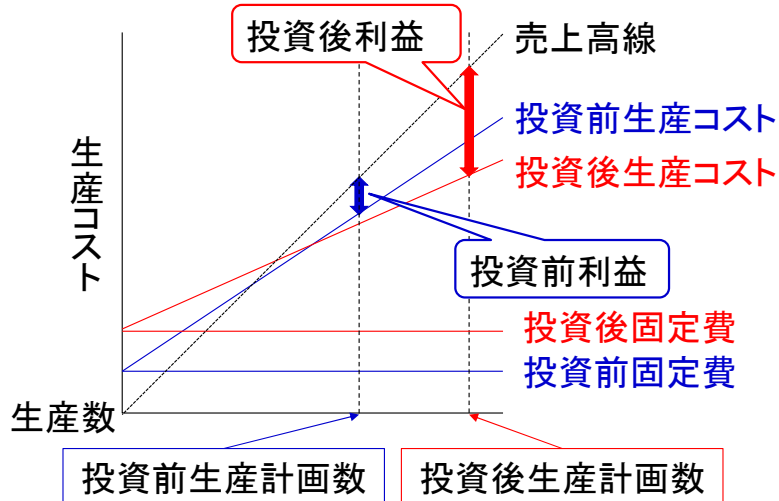
現状と投資後の生産体制による損益を比較し、売上増大による増産効果の利益増加額に対し、投資効果を算出・評価する。



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)

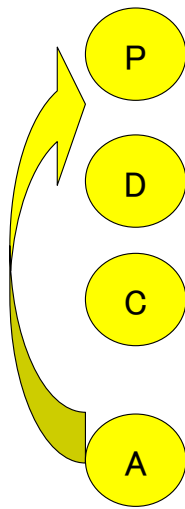
※投資による内部留保の増加額で投資額の回収に何ヶ月かかるか

➤ Yヶ月以内

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 67

増分流動資産 = 現預金、売上債権、棚卸資産の増加分

3. 企業価値を高めるために
設備投資経済計算
評価手順



- 期初に設備投資予算を策定
- 設備投資実行段階で稟議発議
(経済性評価を添付)

- 設備投資を実行し、生産能力増強

- 達成状況報告で経済性評価結果を報告
(現在は20M円以上の案件のみ実施)

- 評価基準未達成の場合は再報告。
- 未達要因の改善点は次回アクションへ活かす

実行したプロジェクトは、その審議時に設定されてる達成時期が過ぎると、実績評価をする。
その結果は経営会議でモニタリングする

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 収益をマトリックスで管理

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



- 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

経営で大切にしていること⑥

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 70

6番目に重要なのは、ガバナンスを整備しての権限移譲です。次に述べるスピード経営とも関連するのですが、

アップルを中心とした欧米系、サムスン、中華圏のお客様はスピードを重視します。階層で時間をかけて意思決定していく伝統的な日本式の意志決定スタイルでは、要求に応えられません。

お客様から問いかけがあれば、持ち帰るのでなく、その場で回答するのがベストです。組織で理念や方針が共有されていれば、部長、課長、担当者の答えは同じになるはず

です。従って、日常から理念や方針が共有されているとの条件ですが、権限移譲を進めて、顧客のスピード感に合わせるべきです。

但し、結果については少なくとも四半期毎ぐらいにレビューしておく

3. 企業価値を高めるために

経営で大切にしていること⑦、⑧

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 71

7番目は、先ほどの権限移譲と関連しますが、スピード経営です。

スピードも競争力の源泉です。

ムラタは日本企業の中ではスピードを重視した経営をしていると海外顧客から評価されています

最後になりますが、ムラタの社員は「誠実かつ真摯に仕事に取り組む」人が多いし、これが社風にもなっています

海外ではどう表現するか知りませんが、「派閥、学閥のない会社」です。本当に仕事中心に運営されています。

3. 企業価値を高めるために

風土改革と経営改革のきっかけ

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 72

冒頭に企業価値を高めるためのまとめのお話をしました。

創業の精神を大切にする、イノベーション、差別化に拘る、経営インフラを大切にする、そしてこれらが大切であると従業員が意識する風土が大切とその組織風土のお話をします。

ムラタの歴史で、この風土形成に大きな時代変化があった「風土改革」についてお話します。

長期の業績トレンドでこの風土改革がスタートした時(2003年)もムラタの売上高営業利益率は15%ぐらいで

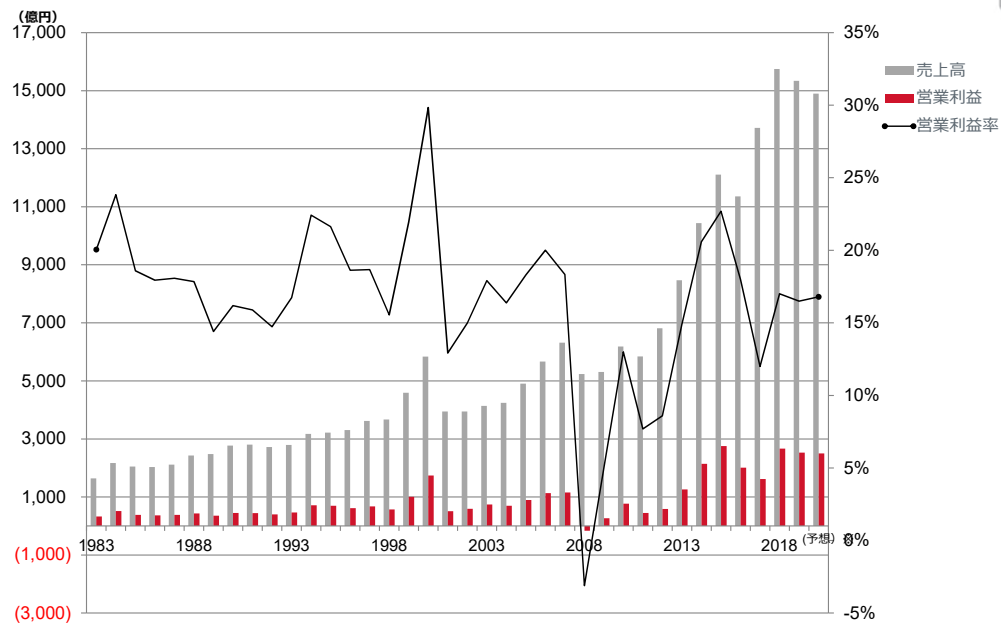
財務的にはそんなに悪い状況ではありませんでした。

しかし、当時の役員の風土認識は、以下の通りでした

3. 企業価値を高めるために

業績推移

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



※ 2021年3月期決算

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 73

長期の売上、営業利益、営業利益率のトレンドです。売上成長は、階段状に成長しています。

新しい機器(ラジオ、テレビ、VTR、パソコン、携帯電話、スマートフォン等)が出てきた時に大きく数年間成長し、

それが成熟化すると停滞して、幸いな事にその成長のパターンが継続しています。

勿論、同業よりも成長市場、成長顧客を獲得できるマーケティングに力をいれています。

営業利益率が同業よりも2倍から3倍高く、後で述べます経営で大切にしている理念と基本戦略が利益率を高めている要因です。

3. 企業価値を高めるために

ムラタの経営風土認識 (2003年)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



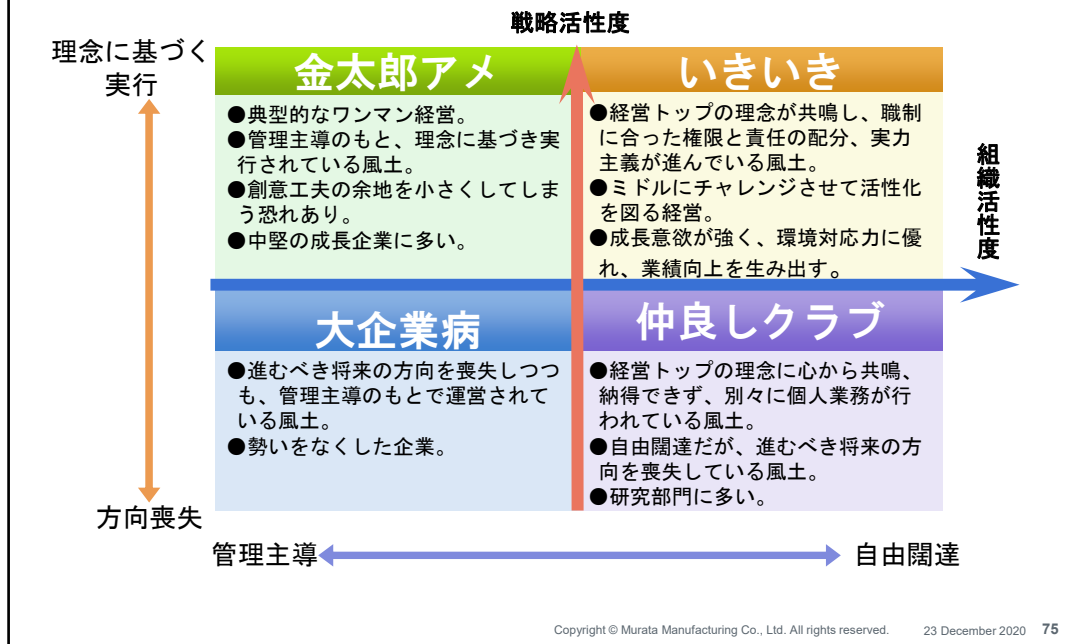
- 自己肯定→改革、変革に対する動機付けの希薄化
- 硬直的で、柔軟性・スピード感を欠いた組織体
- CS（顧客満足）の意識が希薄化している
- ものづくりを大切にするという価値観の希薄化
- 管理指向・システム指向・マニュアル指向・形式指向
- 秘密主義
- 指示待ち・保守的・否定的
- 経営のPDCAが回らない

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 74

2003年当時の役員の現状認識はこの表のとおりでした。

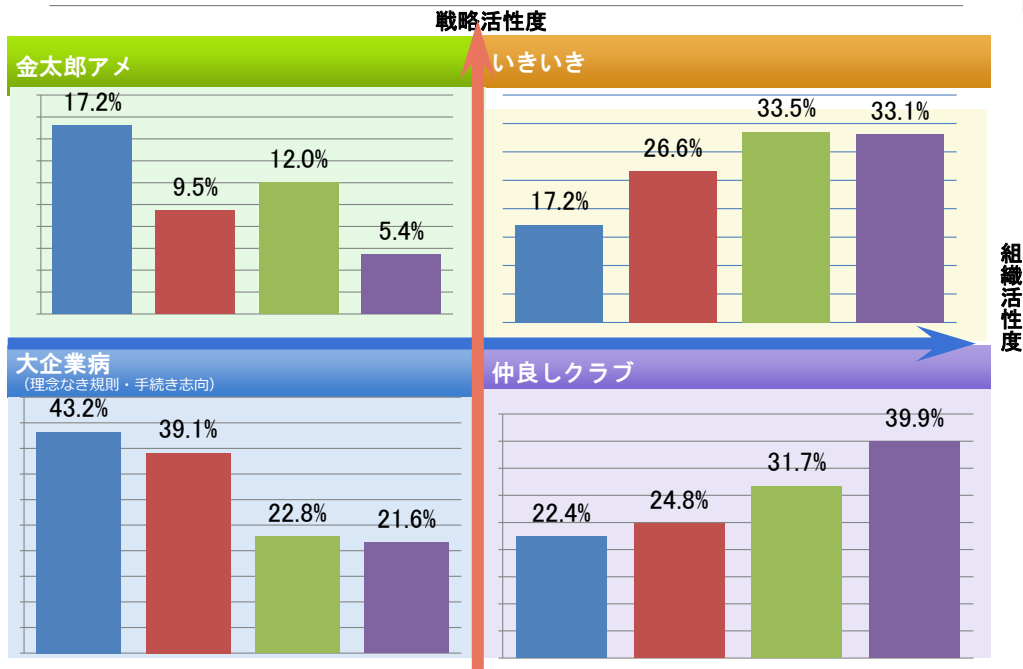
3. 企業価値を高めるために

組織診断



そこで、コンサルタントに従業員意識調査に基づく組織診断を依頼しました。
 回答を数値化して、会社の戦略が理解され浸透しているかの戦略活性度と組織の風通しを図る組織活性度をマトリックスにこのように会社の各組織を4象限に分類しました。

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)



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 76

これは、2005年から2011年にかけて、隔年毎に行った結果です。2005年には全体の43%が「大企業病」で、

目指すべき「いきいき」は17%しかありませんでした。

これから説明する地道な活動で6年後の2011年にはこのような改革を達成しました。

これで終わりではないのですが、改革の成果は感じてきて、組織の2:6:2の原則という考え方もあり、

この従業員意識調査は終了しました。またこの種の改革はやり過ぎの弊害もあるので、注意が必要です。

3. 企業価値を高めるために

目指すべき経営風土

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 77

経営トップから発信した目指すべき経営風土はこの通りでした。

3. 企業価値を高めるために

風土と組織改革

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 78

そしてその具体化として、CSとESを社是と並ぶ最大の価値観と打ち出し、その実践として「将来開発力強化」の活動、
風通しを良くするためにマネジメントスタイルの変革(教育)、コーチング導入、権限委譲、人材開発としての選抜教育、
と色々地道な活動を実行していった

3. 企業価値を高めるために

A NEW (将来開発力強化) 活動とは

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 79

この風土改革で組織的に実行した将来開発力強化としての A NEW活動を紹介します。

3. 企業価値を高めるために

A NEWの改革分野と基本手法

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

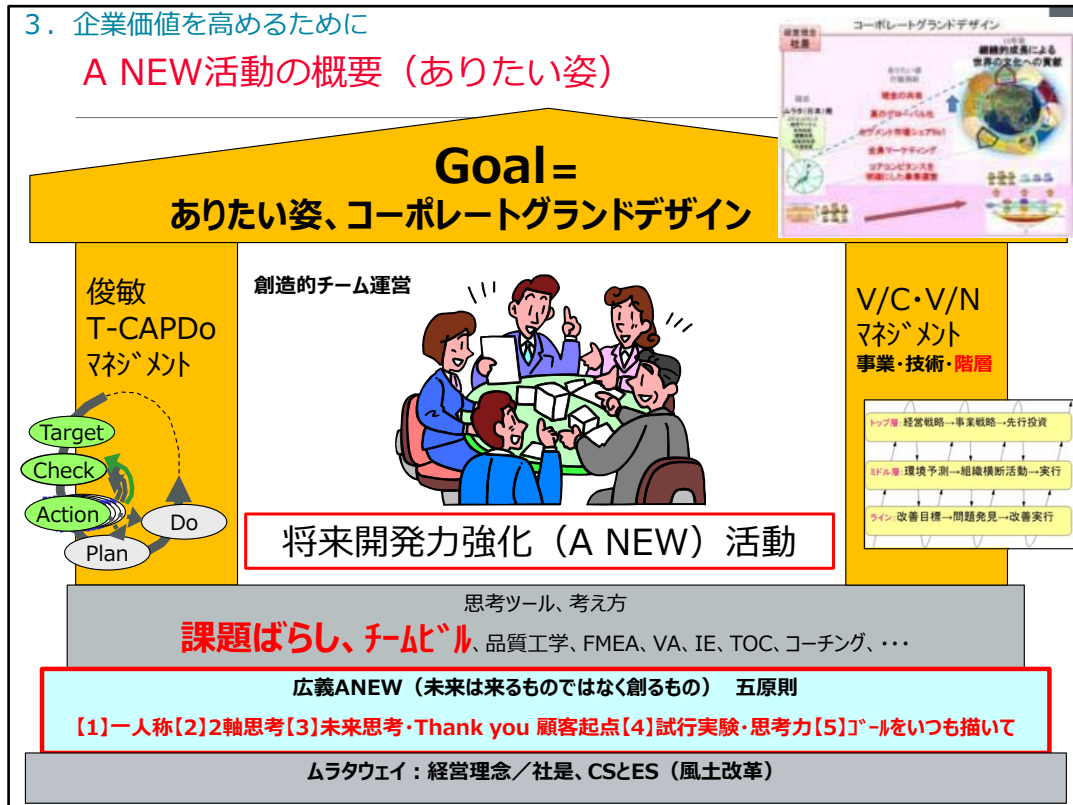
※課題ばらしはJMACにより開発された開発プロセス改革の実践ツールです

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 80

A NEW活動の目的を実現するために、3本の活動分野を設定しています。基本は真ん中にある「未来戦略と開発力強化」です。未来の顧客や将来商品を想定した事業戦略を描きます。未来戦略を効果的に実現するためには開発プロセス改革が必要となります。ここではA NEW課題ばらし等の手法が現場で実践されます。また、未来を創るためには、組織や個人の改革も重要です。チームビル等が中心的な実践手法となります。この3本の柱は別々のものではなく、同時並行的に実行することが重要です。ここでは、戦略だけでなく、この活動を通じて当事者意識をもった自律した従業員を育成するの狙いがありました。

3. 企業価値を高めるために

A NEW活動の概要 (ありたい姿)



会社の風土改革と戦略形成の全体図としてはこのようになります。
 会社のゴールとしての在りたい姿を明確にして、それに向けて科学的手法(品質工学、FMEA,VA)も取り入れながら
 創造的組織運営を構築していきます。
 取り上げるテーマの行動様式として俊敏を、そして討議では階層間での議論も取り入れます。
 この活動は全員参加で腹落ちのする戦略を作り、従業員のやりがい向上につなげています。

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



対象部門	05-06F	07F	08F	09F	10F	11F	12F	13F	14F	15F
イベント 全社研究会	○	○	○			○	○	○		○
A事業部門	→								→	
B事業部門	→						→			
研究開発部門	→									
品質保証部門			→				→			
生産部門				→						→
C事業部門						→				
営業部門							→			→
D事業部門								→		
E事業部門								→		
トップチームビル						→				

導入
研修

・開発プロセス・マネジメント改革から
事業戦略・未来創出への取り組みへと進化！
・経営TOPのA NEWも開始！

2005年から開発中心に始めた活動は、その後事業企画、営業、スタッフ部門まで自主的に広がり
事業戦略・未来創出への強化につながりました。

3. 企業価値を高めるために

A NEW 『課題ばらし』 とは

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 83

これは、開発でよく起こる手戻りをなくすために、取り入れた「課題ばらし」の様子です。

3. 企業価値を高めるために

A NEWの10原則

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

23 December 2020 84

活動の10原則で、左右が対となります。

3. 企業価値を高めるために

A NEWの活動風景（大部屋マネジメント）

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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



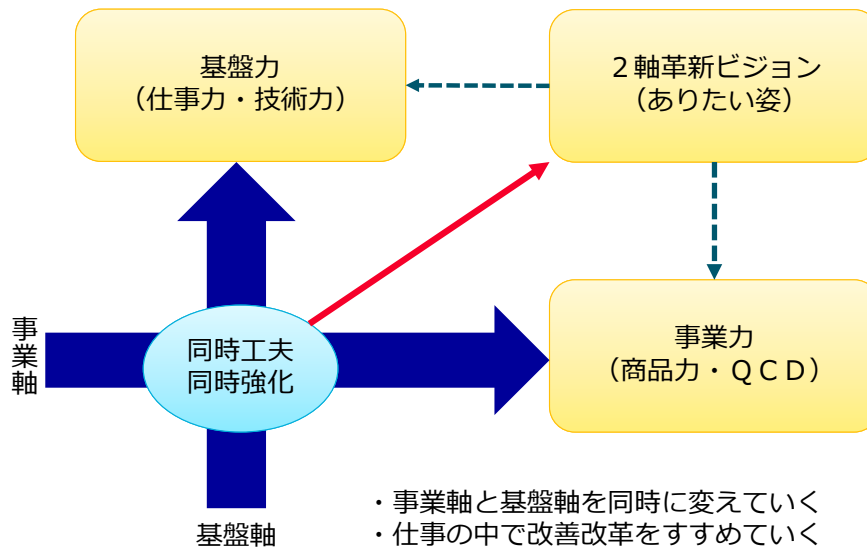
※生販、情報システム部門による
中期計画議論

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

大部屋マネジメントで階層を超えて、知恵を出し合います

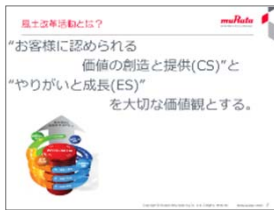
3. 企業価値を高めるために
ANEWの2軸思考



この活動は、基本的に2軸思考で事業軸(商品力・QCD)だけでなく、基盤軸(仕事、人材、技術力)の強化も行います。

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



管理職評価制度変更

リーダーシップ ビヘイビア	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
事業部長・事業部長 助任・次長	400	600	1000
課長兼課長	500	500	1000
主任幹事員 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

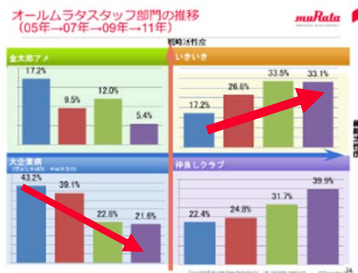
2006

2007

組織風土改革スタート

組織サーベイ実施

BSC導入



◆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

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 87

風土改革では、同時進行として、管理職層の意識改革と人材開発にも力をいれました。役員・事業部長・工場長・管理職の評価制度も変更し、リーダーシップビヘイビアのウェイトを高めました。

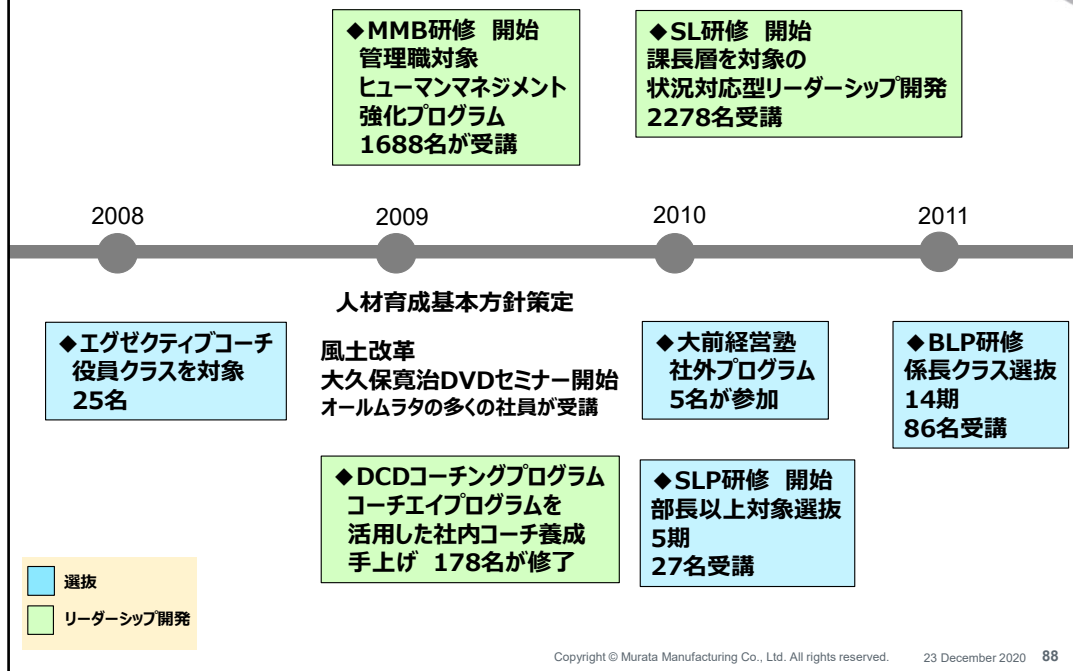
そして、管理職層のリーダーシップ教育と次世代のリーダー育成のために選抜教育を開始し、現在も続けています

経営塾というのは、将来の役員候補教育です

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

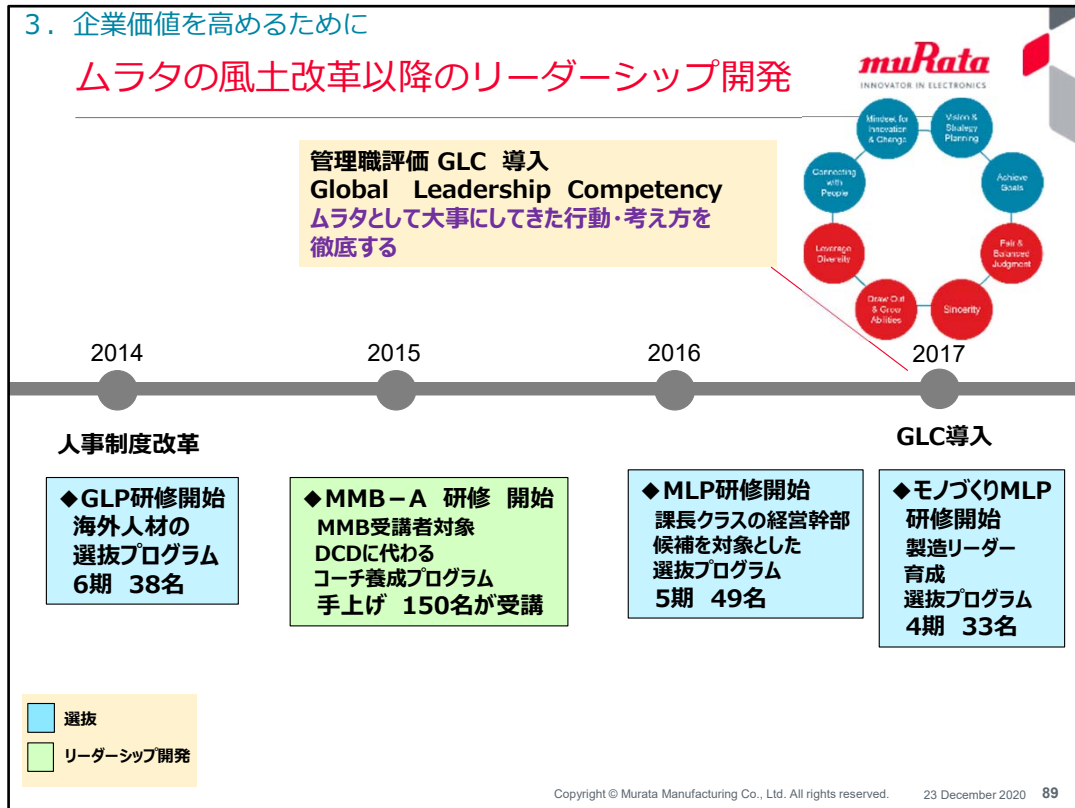
muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



上のMMB研修、SL研修は管理職リーダーシップ研修、
下は選抜教育です。

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



スタート時は国内だけでしたが、2014年にはこれを海外にまで展開してきています。2017年には、Global Leadership Competencyを明確化し、全世界共通にムラタとして大事にしてきた行動・考え方を徹底しています

3. 企業価値を高めるために

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 90

リーダーシップ開発研修の累計受講者数です。

選抜研修を受講したから従業員から、多くの役員、事業部長、事業所長、部門長を輩出しています

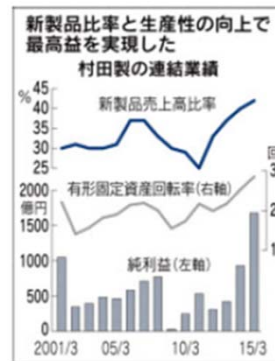
3. 企業価値を高めるために
経営風土改革で変化したこと
2003年～現在 (1/3)

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

人材開発含む経営風土改革で変化してきた事を以下のスライドでまとめます

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)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

- コーポレートグランドデザイン
- 事業部グランドデザイン

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)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

3. 企業価値を高めるために

Executive Summary

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 94

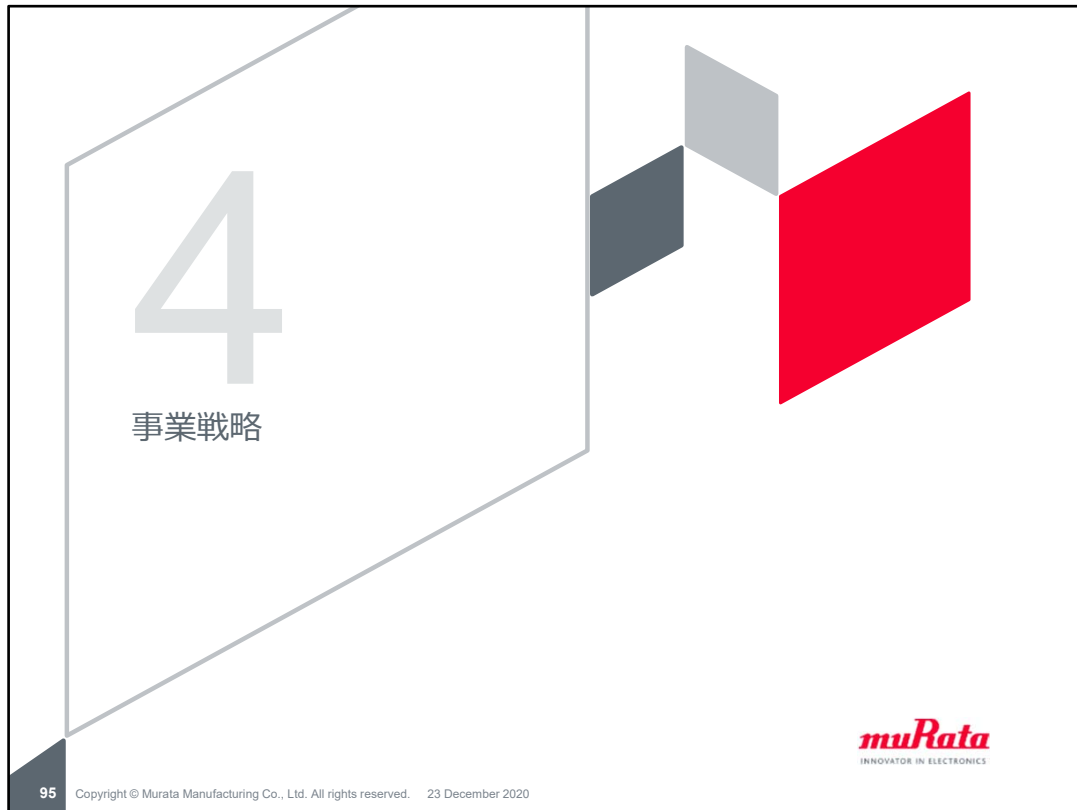
今日の講話をまとめておきます。

創業の精神、イノベーション、差別化、経営インフラについては詳細に話してきました。

そして、もっとも大事なものは、これらが大切である企業風土を形成しておくことです。

企業の総合力は、従業員全員が理念と戦略を意識し、行動する事によって発揮されます。

風土形成は企業経営に課された重要な仕事です

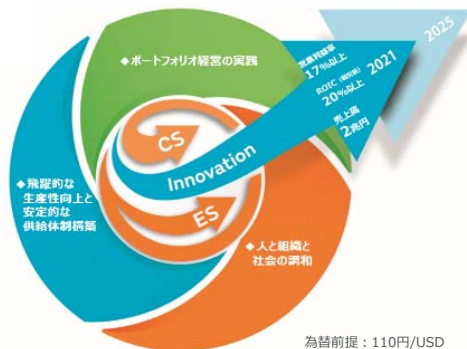


これからは、現在の事業戦略の話ですが、受講者の皆さんは業種も異なりますので、
詳細の説明は割愛しますが
要約のみ解説します。

4. 事業戦略

中期構想 - 進捗 -

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



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

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

- ・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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 96

これは、2018年に策定された現在の中期構想(2019年~2021年)です。
財務目標も設定していますが、それよりも「健全な成長を続けるための3つの全社課題」に注力しています

「資本コストを意識したポートフォリオ経営の実践」

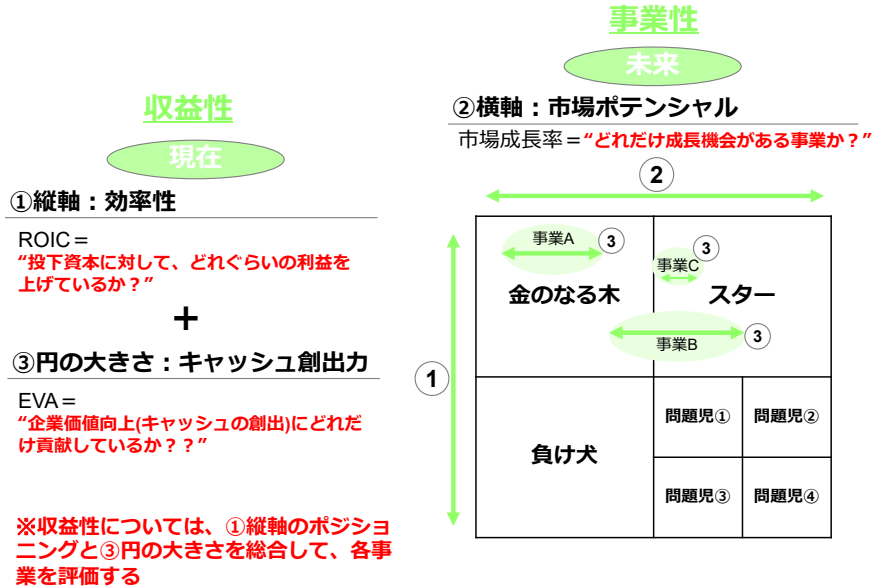
「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」

「人と組織と社会の調和」です これは「SDGs ESG」を意識しています。

4. 事業戦略

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。



最も重要なのは資本コストを意識した事業ポートフォリオ経営です。
ムラタでは、ボストン・コンサルティングのモデルをベースに各事業セグメントをこのように位置付けて
これを現状と3年後の姿を描いて事業運営しています

4. 事業戦略

事業戦略

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 98

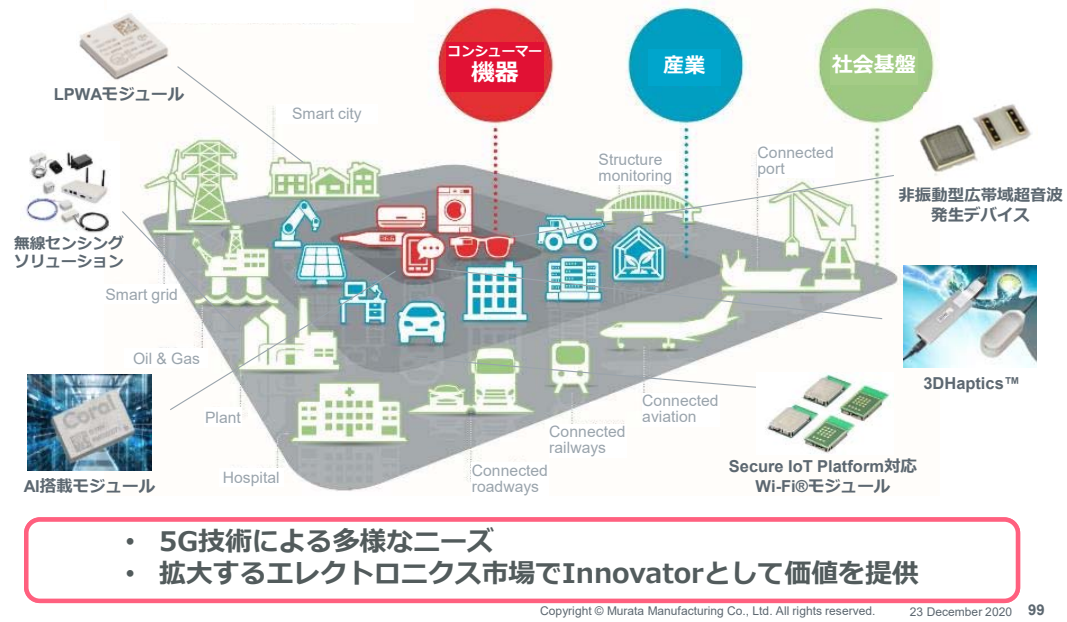
事業運営に当たっての戦略は、極めてシンプルで3つのロードマップを重視しています
これは、中期の3年から5年ぐらいを見ています。
市場と顧客、技術動向と技術開発、製品 です。
そして、この中期構想からは、事業戦略とともに、SDGs ESGにも力をいれるようになって
きています

4. 事業戦略

通信市場

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

エレクトロニクスの広がり - 市場機会の増大 -



以下、主力市場の通信、自動車について、市場動向と技術動向、それらを踏まえた主力商品の製品戦略を紹介します

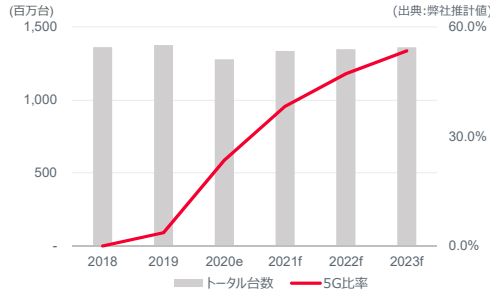
4. 事業戦略

通信市場② 市場予測



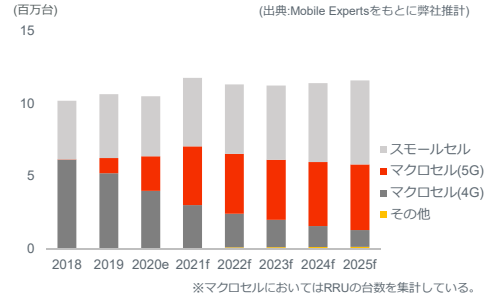
スマートフォン台数予測

台数成長は鈍化も、5Gスマホ比率は上昇

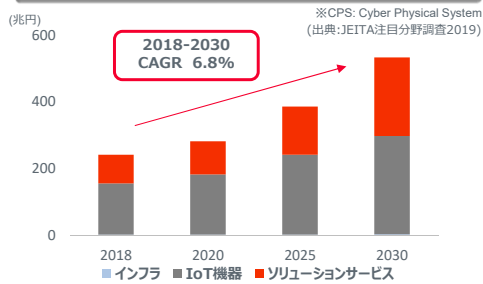


基地局台数予測

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

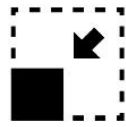
4. 事業戦略

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

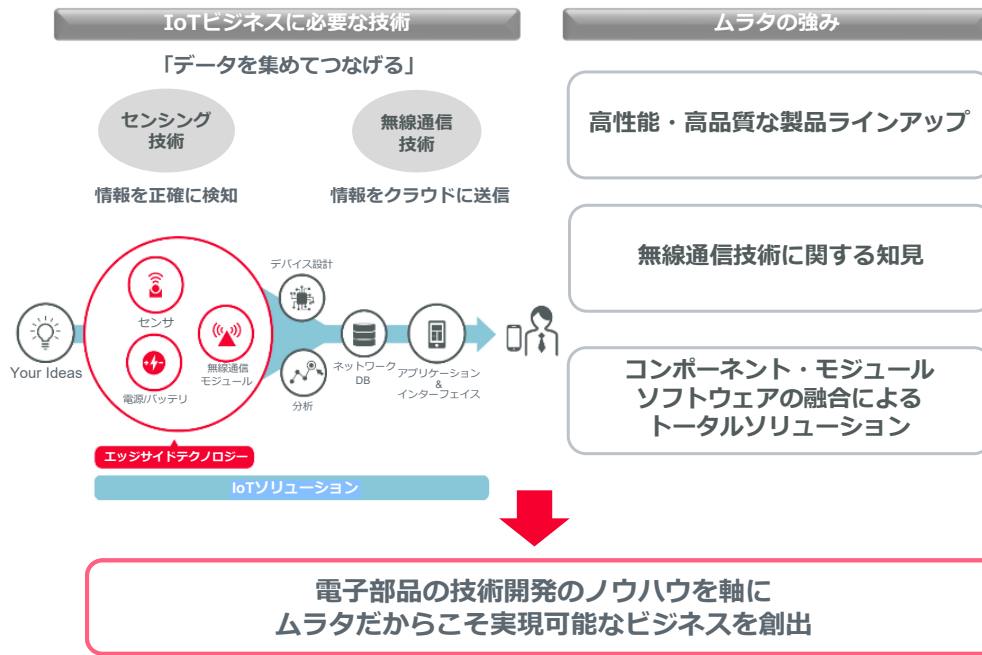
高温保証

- 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

4. 事業戦略

通信市場④ 技術動向(IoTビジネス)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

23 December 2020 102

4. 事業戦略

自動車市場

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

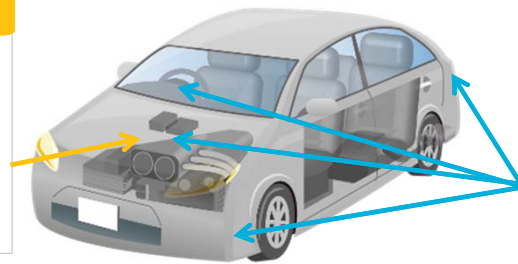
自動車の将来像

- ・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



Powertrain



ADAS・Safety



- ・ 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

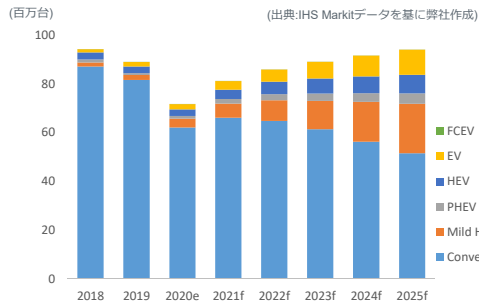
4. 事業戦略

自動車市場② 市場予測

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

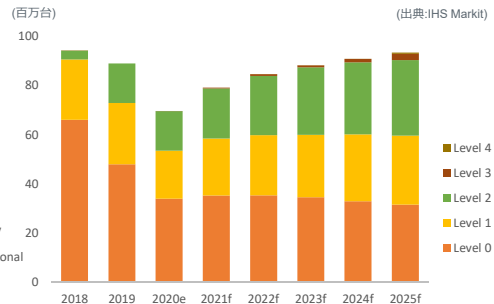
台数予測 パワートレイン別

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

4. 事業戦略

自動車市場③ 技術動向

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

車載部品に求められる技術

ムラタの強み

過酷な環境に耐えられる品質・信頼性！



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

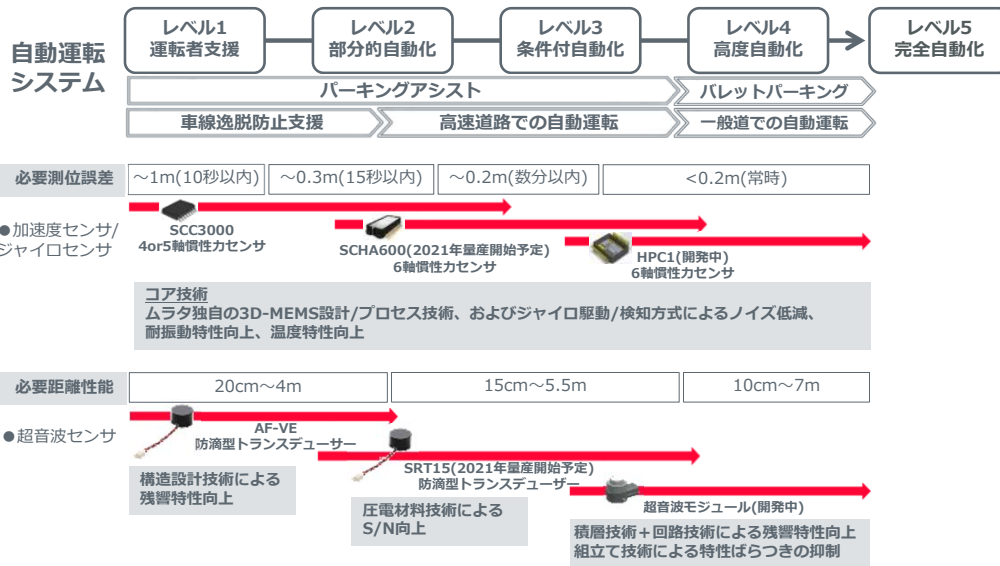
同一品質の製品を
大量生産できる供給力



- ・ 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

4. 事業戦略

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



自動運転技術の進展に応じて高いセンサ技術が必要

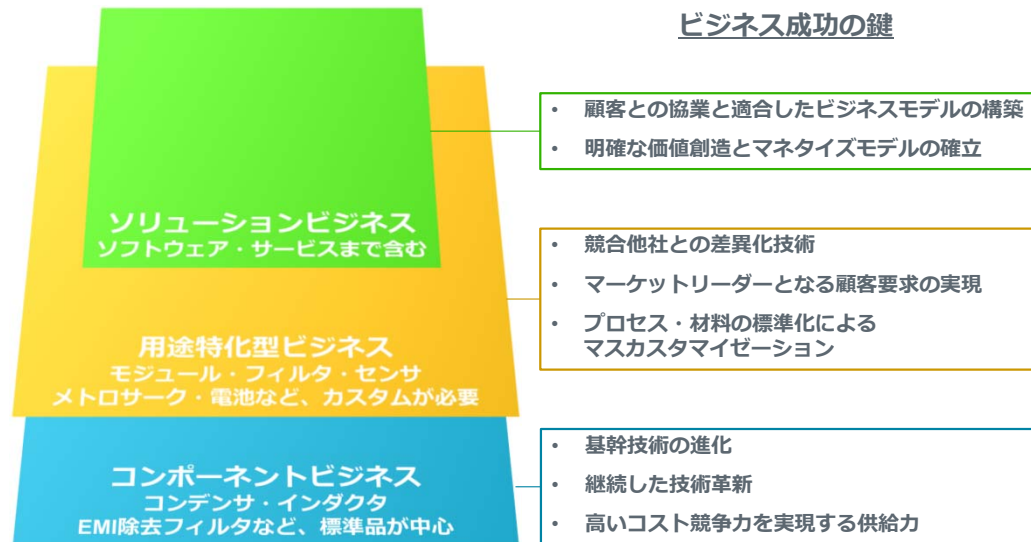
4. 事業戦略

製品別戦略 3枚のポートフォリオ

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS



ビジネス成功の鍵



4. 事業戦略

製品別戦略－コンデンサ

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

通信市場



自動車市場



0402Mサイズ

0603Mサイズ

小型大容量

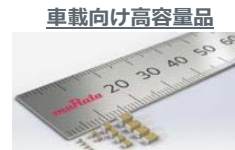
高信頼性

自動車市場



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



車載向け高容量品
3216Mサイズ・47 μ F
3225Mサイズ・100 μ F

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

4. 事業戦略

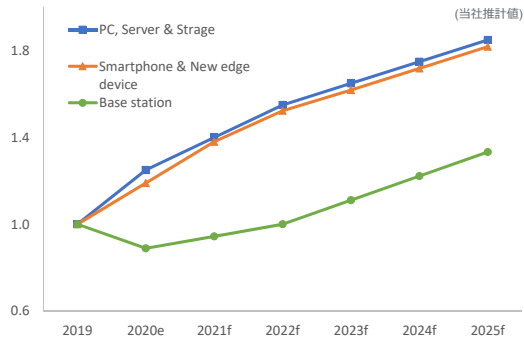
製品別戦略 - コンデンサ



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



スマートフォン向けMLCCの使用数量

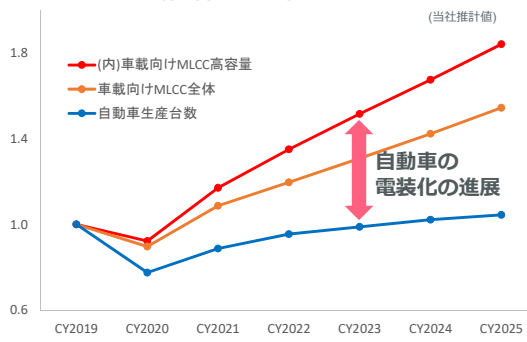
5Gに対応することで使用数量は+10~20%増加

(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



車載向けMLCCの使用数量

(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	

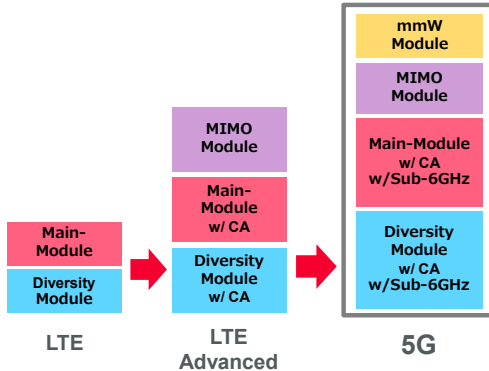
4. 事業戦略

製品別戦略－モジュール

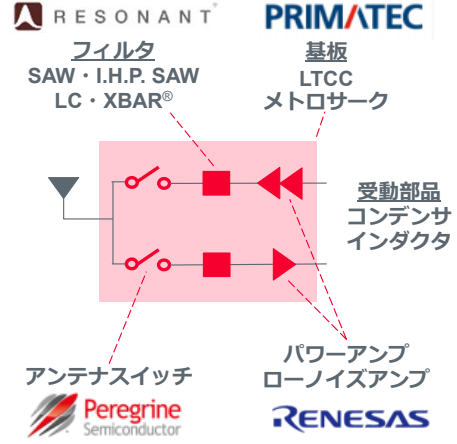


モジュールの技術トレンド

モジュールの主要部品



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



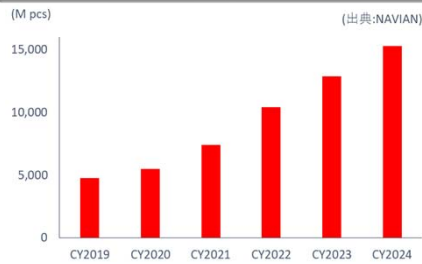
- ・ 5Gスマホが増加して、モジュール化は加速
- ・ M&A・提携で強化した部品ラインアップをモジュール用に最適化

4. 事業戦略

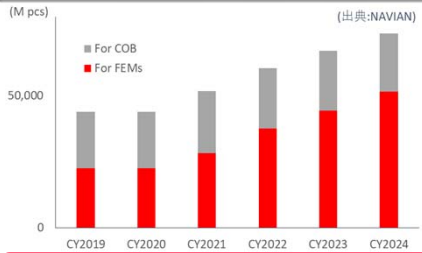
製品別戦略－フィルタ



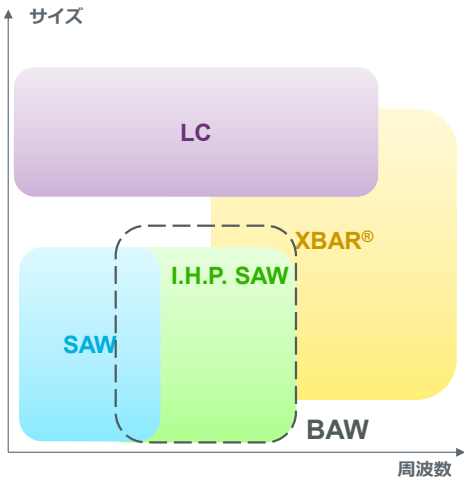
フロントエンドモジュールの市場予測 (出典:NAVIAN)



フィルタの市場予測 (出典:NAVIAN)



高周波・サイズトレンド



- ・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

4. 事業戦略

製品別戦略－メトロサーク



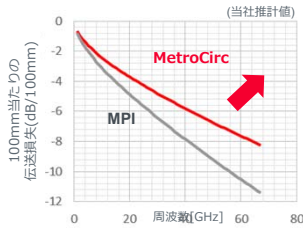
メトロサークの特徴



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合技術との差異化

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

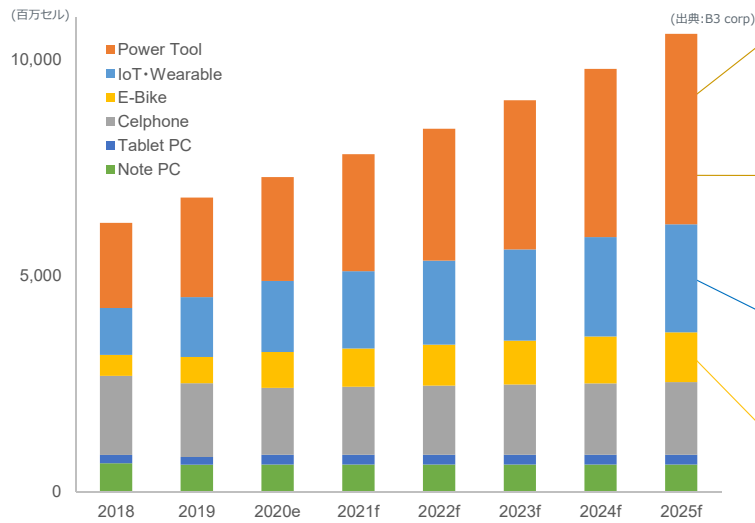
- ・ミリ波のモジュールや伝送線で高周波特性・屈曲性を活用
- ・員数を減らす提案、設計の自由度を増す提案が可能

4. 事業戦略

製品別戦略－電池

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

4. 事業戦略

製品別戦略－電池

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

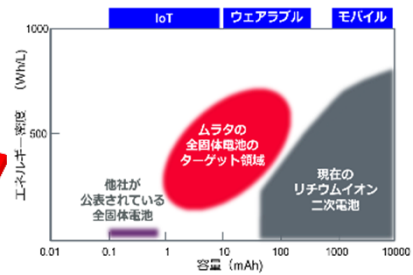
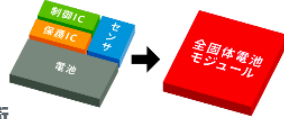
売上成長のための競争優位性

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



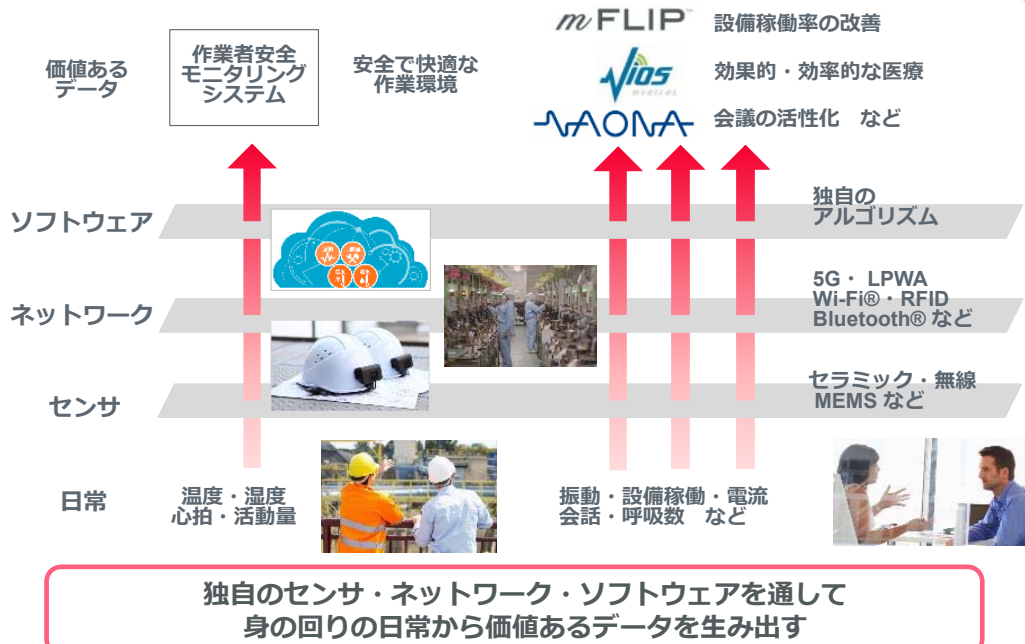
コスト構造の改革

- 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

4. 事業戦略

製品別戦略－ソリューション



4. 事業戦略 ~SDGs、ESGへの取組~

株主資本主義からステークホルダー資本主義へ  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

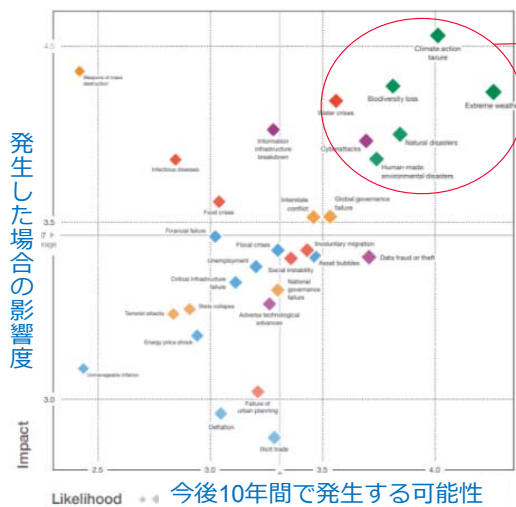
三方（売り手、買い手、社会貢献）よし？（株主不在）
公益資本主義？ 解りにくい

- 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

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

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 1: The Global Risk 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

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。**

世界経済フォーラムによるダボス会議、そこで毎年グローバルリスク報告書が発行されています。
発生する可能性と発生した場合の影響度でリスクが評価されており、以前のリーマンショックの頃は、
右上は財政の危機や資産バブルなど経済に関することばかりでした。
しかし、最近この5年間は右上は全部環境や社会の問題が挙がっています。
こういった環境や社会の問題が経済に与える影響が最も大きいと言われるようになってきました。

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

SDGsとは

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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
- 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」

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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 118

SDGsとは、サステイナブル デベロップメント ゴールズの略で、持続可能な開発目標とされています。

「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」という明確な定義があります。

SDGsは2015年の国連サミットで採択された2030年までの国際目標になります。

中身は、17個のゴールと、この下に169個の具体的な目標、でさらに232の指標が設定されています。

キーワードとして、「2030年までに～を～する」、というのと「誰も取り残さない」というのがよく言われています。

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

SDGsとは 具体例

ESGはただの分類であり総称。
SDGsはES(G)の具体的な目標

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

SDGsが開発目標とすれば、ESGはそれを達成する手段です。
具体例として図の通り

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 120

ムラタは、1992年京都議定書採択以降、1994年に環境委員会を設置し温室効果ガス排出量抑制、廃棄物削減など環境問題には積極的に取り組み、2002年以降は「環境報告書」も発行してきました。

その他、欧州の「RoHS指令」、「紛争鉱物規制」等B to Bの業態でもあり、事業に直接影響を受ける社会課題に受動的に対応してきた。

2018年頃からそれだけでなく、SDGsやESGに対して、会社の取組方針を体系化してきた。

2019年の統合報告書でESGへの取組方針を明確化し、現状では図のような活動を開始している

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

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-CO2のCO2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"> ・在宅勤務の推奨 ・3密を避けるためのレイアウト変更 ・社員食堂で行動トレース ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務を健康的に行うノウハウ集の発行 ・新入社員の支援 ・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）



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 121

2020年2月には「TCFD」に賛同を表明した

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

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



4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

RE100に加盟

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 123

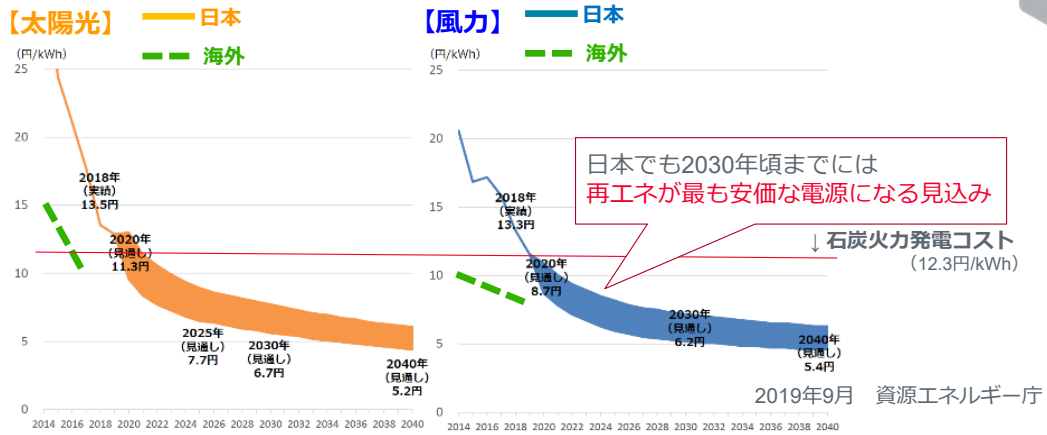
最近 RE100 にも加盟しました

海外企業の中間目標の最低ライン: 2030年60%、2040年90%
毎年1回の報告(CDP質問書で代用可能)

- ・目標(再エネ目標・戦略・ロードマップ)
- ・実績(消費電力量、再エネ購入量、再エネ発電量)

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

RE100実現の見込み（再エネコスト）



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

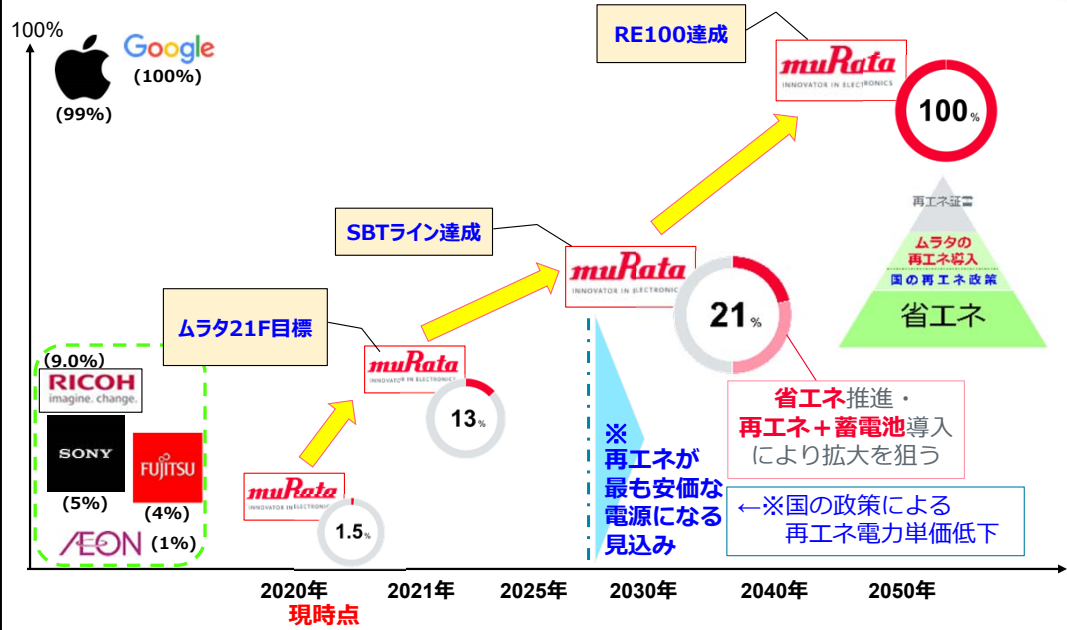
今後炭素税などでコストが上昇してくる可能性の高い化石由来電力を使い続けるより、

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

これはあくまで仮説です

4. 事業戦略 ～SDGs、ESGへの取組～

RE100実現の見込み



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 125

これも仮説に基づく計画です

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・ガバナンスには諸説あるが、基本は「企業価値向上の体制作り」と考えている
その頂点に位置する「取締役会」の機能強化は重点課題となる。

5. ガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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）

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

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。

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 128

ムラタは、形に拘ることなく、取締役会改革を進めてきている

5. ガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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



muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

6. 投資家との対話

IR活動の歴史

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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IR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%

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 131

海外の資金調達や海外投資家向けIRは、日本企業の中でも先進的に実行してきた。海外投資家の目線は厳しく、その対話のなかから企業経営に参考になり、取り入れる項目もあった

6. 投資家との対話

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

I R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 I R 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

I R 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 I R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

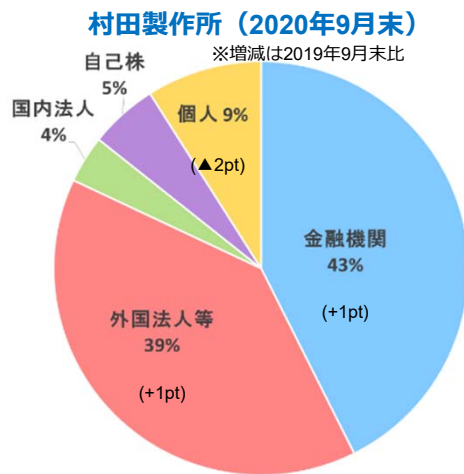
議決権行使担当とのコミュニケーション

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 132

活動内容は一般的な地道な内容である

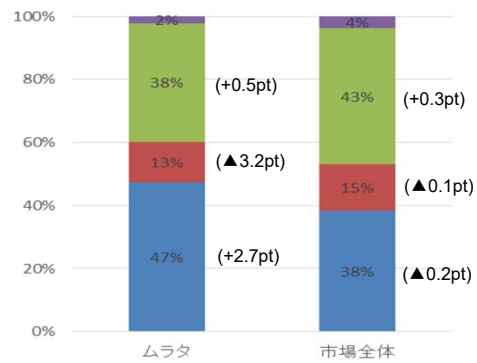
6. 投資家との対話

当社の株主構成



<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

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



■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：インデックスに追随した受動的な投資スタイル

株主構成は図の通りで、市場全体よりは、グロース投資家の比率が高い

6. 投資家との対話

IR課のビジョンと役割

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

【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IR

【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

IR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IR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う

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 134

株主構成を踏まえて、IRのビジョンと役割は、特に長期安定株主を形成する事に注力している

6. 投資家との対話

IR活動の基本方針

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 135

最近の対話内容にグロース投資家とは大きな変化はないが、最近ではパッシブ比率の増加を踏まえて、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している
ESG投資の拡大に合わせて非財務情報の拡充も進めている

6. 投資家との対話

I R 面談の実績 (ESG・アクティビスト)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 136

ESGに対する関心は増えつつあるが、まだ少ない。但し、最近は環境に関する質問が増加してきている

6. 投資家との対話

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(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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 137

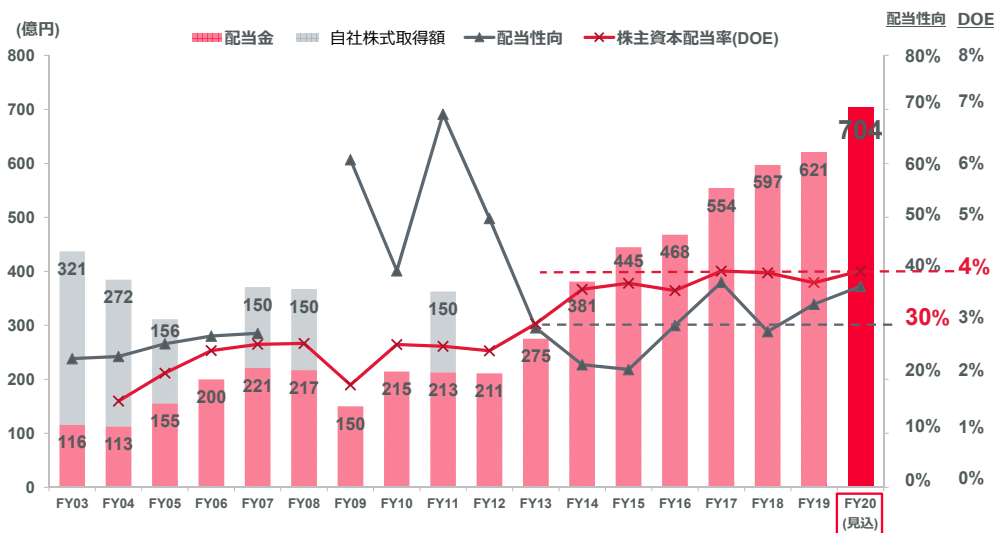
IR活動について、海外では高い評価を受けている

6. 投資家との対話

株主還元の方針

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- **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



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 138

株主還元は、比較的早い時期から海外投資家との対話を続けてきたので、自社株取得は2003年からと、日本企業としては先進的に実施してきた。その後、株主還元はEPSの増加による配当の増額を基本に、最近では安定配当としてDOEも取り入れている。米国企業のように、その年の利益は全て自社株取得で還元するような事はしない。

7

CFOの役割



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

最後にCFOの役割について、CFOは金庫番でなく、事業戦略に関与して、攻めと守りの両面、CEOとの車の両輪と考える
特に、事業評価とモニタリングを重視する。
事業をやっている人は、業績が悪化してきてもやめない。引導渡すのはCFO

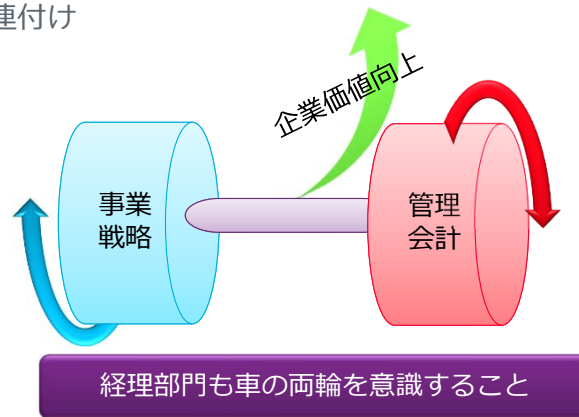
私は、CFOの役割以外にも、組織風土やガバナンス形成にも関与してきたので、そんな役割も

7. CFOの役割

管理会計の運営

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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



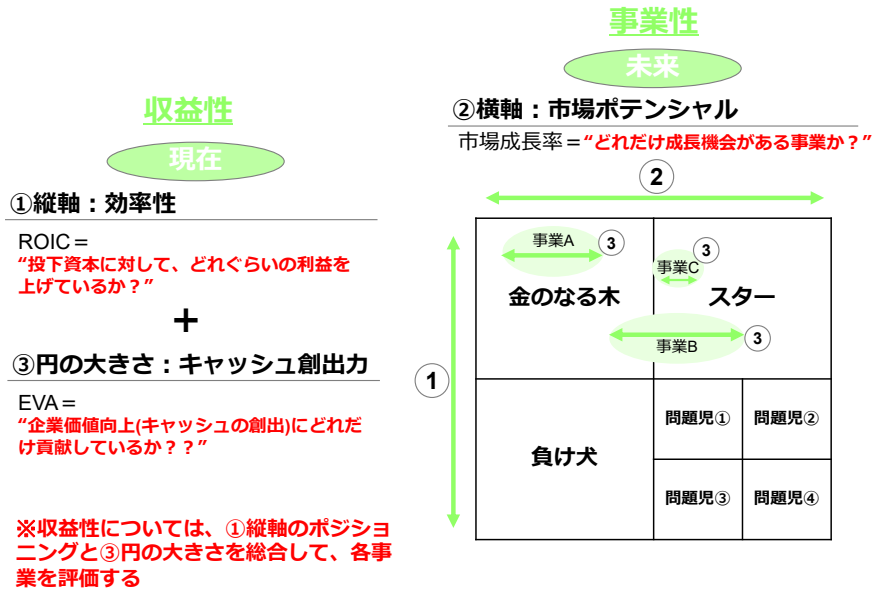
Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 141

CFOの役割のなかでも、管理会計の運営は最重要課題ではないか

7. CFOの役割

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。



すでに、説明したムラタのポートフォリオ経営
これに事業戦略・技術戦略も加味して中心的に関与する

7. CFOの役割

製品ポートフォリオと管理会計の関係

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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逡減に留意
 - 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 143

例えば、このポートフォリオでどんな視点でみていくか？
私の経験からは、こんな見方

7. CFOの役割

損益（P/L）の結果偏重になっていないか

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 144

管理会計で注意すべきは、結果だけでなく数値の背景まで遡って、分析し改善をしていく

損益計算書そのものは、作成のためのコストが発生しただけ。分析、改善で付加価値が出てくる

7. CFOの役割

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

7. CFOの役割

数値管理意識を現場に植えつける

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

- 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

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 23 December 2020 146

管理会計が経理部門だけのものになっていませんか？

これを現場に情報公開し、分析させ、改善を現場で自律的にやっていく仕組みを作る
当然知識教育も必要。

ムラタでは、月次、予算策定で現場主導で実行している。経理部門はあくまで補佐の
役割

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）



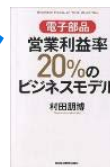
- **フューチャーマネジメント**

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）



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.

23 December 2020 147

ムラタを紹介した書籍もいくつか発行されていますので、紹介しておきます
風土改革の A NEW活動は「フューチャーマネジメント」に紹介されている

・ 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

日本経済新聞の株式欄「マーケット総合2」に「大機小機」というコラム欄があります。新聞社からの依頼で2018年2月からペンネーム「紫野」で寄稿しています。今までの経験から主に企業経営について心がけるべき内容について執筆してきました。

• 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への要求が高まり、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」と問いかげられれば、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ノ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

2018年に「会社は誰のために」と寄稿した。この1年後に米国の主要な経営者が、株主至上主義からステークホルダーに向けた資本主義への転換を宣言した。欧米を中心にグローバル化が進み、株主至上主義の経営で所得格差が拡大して社会のひずみ、分断が進んできた事への反省が起きてきている。

• 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、従業員を大切にすることが重要である。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、成長してもらう。そのようなマネジメントが必要だ。

地域社会に対しては、その会社がある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)

muRata
INNOVATOR IN ELECTRONICS

ありがとうございました
Thank you



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved.