村田の価値創造モデルと価値競争ガイダンスの関係

2020年2月29日

㈱村田製作所

上林 季之

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

ムラタの価値創造プロセス~拡がる機会を捉える強みとその融合~

村田を取り巻く環境を認識し、その時代にあった形で社是を実践することで、ムラタは経営基盤を強化し戦略に反映してきた。

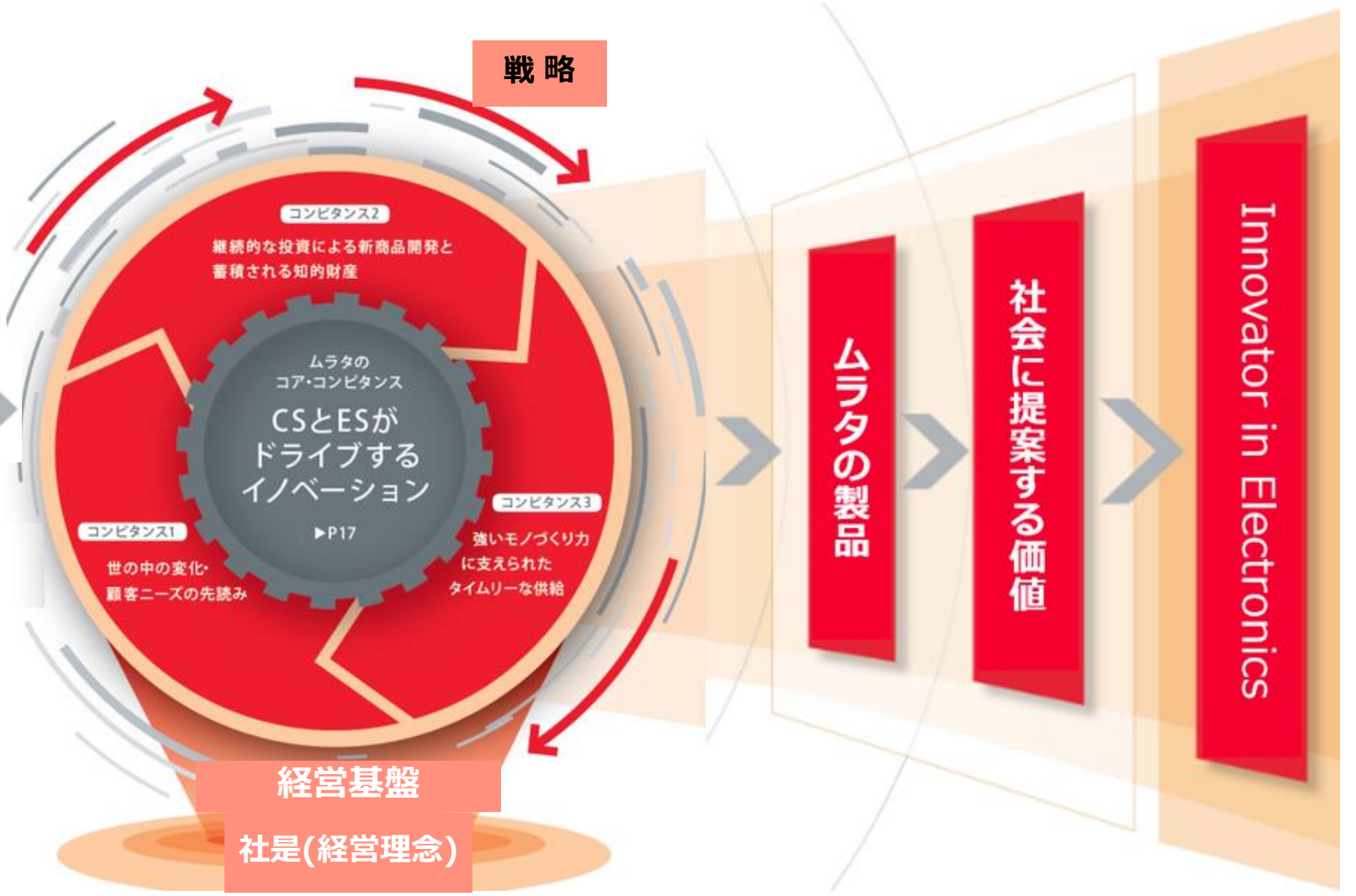
外部環境

- あらゆる“モノ”の電子化
- IoT・AI・ビッグデータ活用の台頭
- 通信機器の高機能化・高速化
- EV・安全運転・自動運転
- 情報セキュリティ強化

世界の社会課題

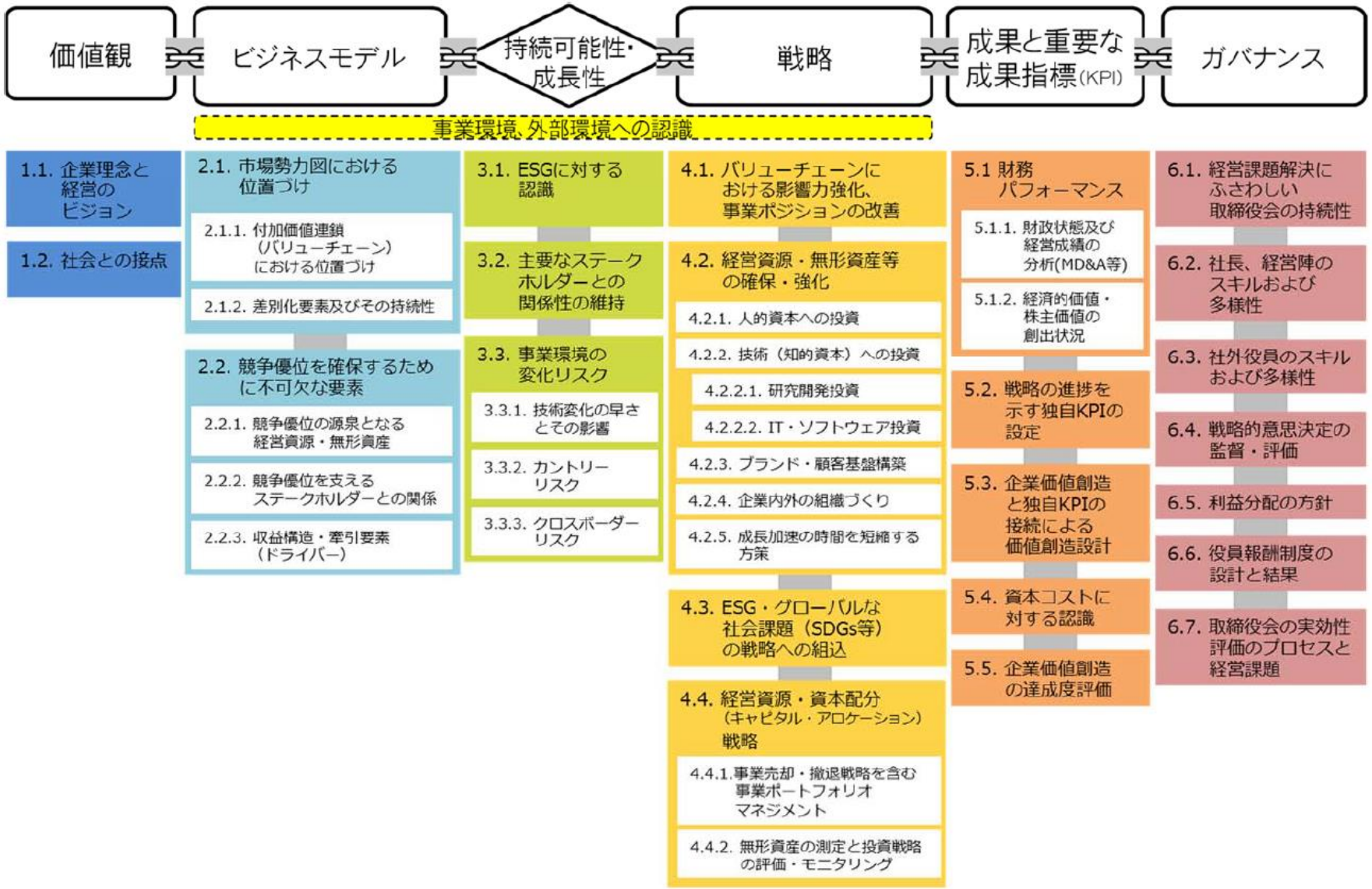
- 気候変動
- 資源の枯渇
- 人権問題　など

SDGsを代表とする世界の社会課題



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

<本ガイダンスの全体像>


価値観
ビジネスモデル
持続可能性・成長性
戦略
成果と重要な成果指標(KPI)
ガバナンス
事業環境、外部環境への認識
1.1. 企業理念と経営のビジョン
1.2. 社会との接点
2.1. 市場勢力図における位置づけ
2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ
2.1.2. 差別化要素及びその持続性
2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）
3.1. ESGに対する認識
3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持
3.3. 事業環境の変化リスク
3.3.1. 技術変化の早さとその影響
3.3.2. カントリーリスク
3.3.3. クロスボーダーリスク
4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
4.2.1. 人的資本への投資
4.2.2. 技術（知的資本）への投資
4.2.2.1. 研究開発投資
4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
4.2.4. 企業内外の組織づくり
4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング
5.1 財務パフォーマンス
5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)
5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況
5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定
5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計
5.4. 資本コストに対する認識
5.5. 企業価値創造の達成度評価
6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
6.5. 利益分配の方針
6.6. 役員報酬制度の設計と結果
6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

価値観・ビジネスモデル

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
企業理念と経営のビジョン	・CSとESを最重要視　・活発な理念教育 ・意思決定の基礎
社会との接点	・Innovator in Electronicsとして社会と文化の発展に貢献 ・通信・エネルギー等の事業を通じて社会の持続性に貢献
付加価値連鎖における位置づけ	・社会が必要とするアプリケーションに対し、電子部品を提供することにより、社会的価値を創出する
差別化要素およびその持続性	・独自性をもった商品、製造プロセスを持ち、コモディティ化を防ぐとともに、新商品の持続的開発を実施
競争優位となる経営資源・無形資産	インハウスで保有している技術力、経営のスピードを実現するITシステム、継続した基礎研究からのR&D
競争優位を支えるステークホルダーとの関係	高シェアに支えられたTOPブランドの顧客層、継続的な取引によりともに成長する協力会社、雇用を創出する地域社会との関係、企業ブランドに信頼をおく従業員および家族
収益構造・牽引要素	５Ｇ・IOT等の発展、業界一の供給能力、高シェアによる価格競争力と先行情報の入手力

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

持続可能性・成長性

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
ESGに対する認識	機会の側面：気候変動対策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 リスクの側面（E)：気候変動対策・資源利用・化学物質管理 リスクの側面（S)：健康経営・人権と多様性・地域社会との共生 ガバナンス： 公正な商取引・情報セキュリティ・事業継続の取り組み（BCM）
主要なステークとの関係性維持	高シェアに支えられたTOPブランドの顧客層、継続的な取引によりともに成長する協力会社、雇用を創出する地域社会との関係、企業ブランドに信頼をおく従業員および家族
技術変化の速さとその対応	高シェアをベースに技術・市場動向を早期に入手。新商品売上高40%をKPIに研究開発投資。次のパラダイスを成長のドライバーに。
カントリーリスク	得意先の生産（納入先）が特定国に集中していることが一定のリスク。自社の生産については、分散を検討。
クロスボーダーリスク	カントリーリスクと同様、生産拠点の分散化を検討。

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

戦略（1/2）

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善	高シェア・供給能力・最新テクノロジーの提供を継続するための情報収集、開発投資、設備投資の継続
人的資本への投資	企業理念をベースとした人材教育、マネジメント力等の強化、海外現地社員の幹部育成
研究開発投資	継続した高水準の研究開発投資。基礎開発から商品開発まで幅広く。新規技術獲得のための出資等
IT・ソフトウェア投資	・供給体制、顧客満足を高めるSCM基盤を社内で構築。 ・顧客・サプライヤーとのデジタル取引の加速 ・部品とソフトウェアの両側面からのソリューションビジネスへの投資 ・DX（データ基盤・スマートファクトリー）投資
ブランド・顧客基盤構築	・常に最新の電子部品を開発し市場に投入。 ・高シェアの維持（供給体制・価格対応）で顧客基盤を維持。

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

戦略（2/2）

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
企業内外の組織づくり	事業本部制を採用した事業軸と、基礎開発・IT・知財・アドミニストレーションの事業横断の組織設計。 インハウスの設備政策や材料開発を支える協力会社の存在 仕入先とのパートナーシップを重視したCSR調達
成長加速の時間を短縮する方策	中長期の技術戦略を見通し、M&Aやスタートアップ企業への出資による技術協業、産学官連携を実施
ESG・グローバルな社会課題（SDG'S等）の戦略への組み込み	前述３のESGへの認識および通信および電子化がもたらす社会の利便性の向上と省エネルギー化をビジネスチャンスととらえ事業運営を実施
事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント	事業ポートフォリオマネジメントを実施し、事業売却やEOL、代替商品の開発等を実施。また投資判断に反映
無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング	知財の権利化件数をモニタリング、スタートアップ企業への出資による知財等獲得の評価。継続した研究開発への支出とその成果のモニタリング

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

成果と重要な成果指標（KPI）

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
財政状態及び経営成績の分析（MD&A等）	決算の都度のみならず、全社・事業単位・品種別等の単位で財政状態及び経営成績を確認
経済的価値・株式価値の創出状況	時価総額で過去10年内で3倍の成長を実現
戦略の進捗を示す独自KPIの設定	新商品売上高比率といった独自性の指標を設定している。 ROICをさらに分解して、KPI化することを検討中。 一方で商品毎の詳細情報を公開することは競争戦略上の課題があると認識している。
企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計	上述のとおり、ROICを全社のKPIとしているが、それを分解し、独自KPIを設定し、事業活動に展開することを検討している。
資本コストに対する意識	事業活動の損益評価に資本コストを入れたEVAの考え方を導入している。
企業価値創造の達成評価	ROICにを全社のKPIとして設定しており、その状況をIRを通じて、投資家に伝えている。

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

ガバナンス

コンポーネント	ムラタの価値創造活動
経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性	監査等委員会設置会社・独立社外取締役が1/3となる機関設計としており、取締役会の諮問機能として報酬諮問員会および指名諮問委員会を設置し、それぞれ取締役会に答申している。
社長、経営陣のスキルおよび多様性	経営陣には当社が持続的成長を実現するために必要と想定される知識・経験・能力のバランスおよび多様性に配慮したうえでメンバーが選定されている。
社外役員のスキルおよび多様性	社外役員については、幅広い多様な分野に人材を求め、東証および弊社の独立性判断基準を満たす人材を候補者としている。監査等委員会である取締役については、経営の健全性及び透明性の向上に貢献できる資質を有し、経理管理・事業運営に関する豊富な知見を有した人材を候補者としている。
戦略的意思決定の監督・評価	監査等委員会設置会社であり、監査等委員会にリスクマネジメントの第一人者が取締役として参画している。 監査等委員会が業務執行取締役の執行状況を監督・評価している。
利益分配の方針	中期的な配当性向30%を基本とし、安定配当とEPS増加に基づく増配を基本としている。
役員報酬制度の設計と結果	月例報酬、短期インセンティブとしての賞与、中長期インセンティブとしての株式報酬（譲渡制限付株式報酬）。報酬諮問員会の答申に基づき設定。
取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題	取締役全員を対象とするアンケートおよび社外取締役を対象とするインタビューを実施（第三者）。構成・付議事項・審議状況・参加姿勢・運営全般を確認。課題としてはリスク管理の強化・経営方針・事業戦略に対する業務執行のモニタリングの強化。