

村田製作所の 価値創造モデル

HFLP-Bコース

須知 史行



1. 価値観～創業者の精神～

ムラタのDNAが紡ぐ未来

「一般に企業とは営利を目的とした組織体と定義されている。

そして、現在の社会はこれらの団体が多く集まって世界の文化を進歩発展させている。

しかし社会に貢献することなくしては生きがいもなく、また会社の発展もありえない。

そこで私は社会に貢献することによってのみ会社の存立の意義があり、

利潤は貢献した度合いに応じ、えられるものであると定義し、

社会に貢献することに喜びと誇りをもつことを創業の精神とした。

貢献とは世のため人のためにつくすことである。

村田製作所で働いていることは、

ただちに世のため人のためにつくしていることでなければならない。」





創業者 村田昭

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

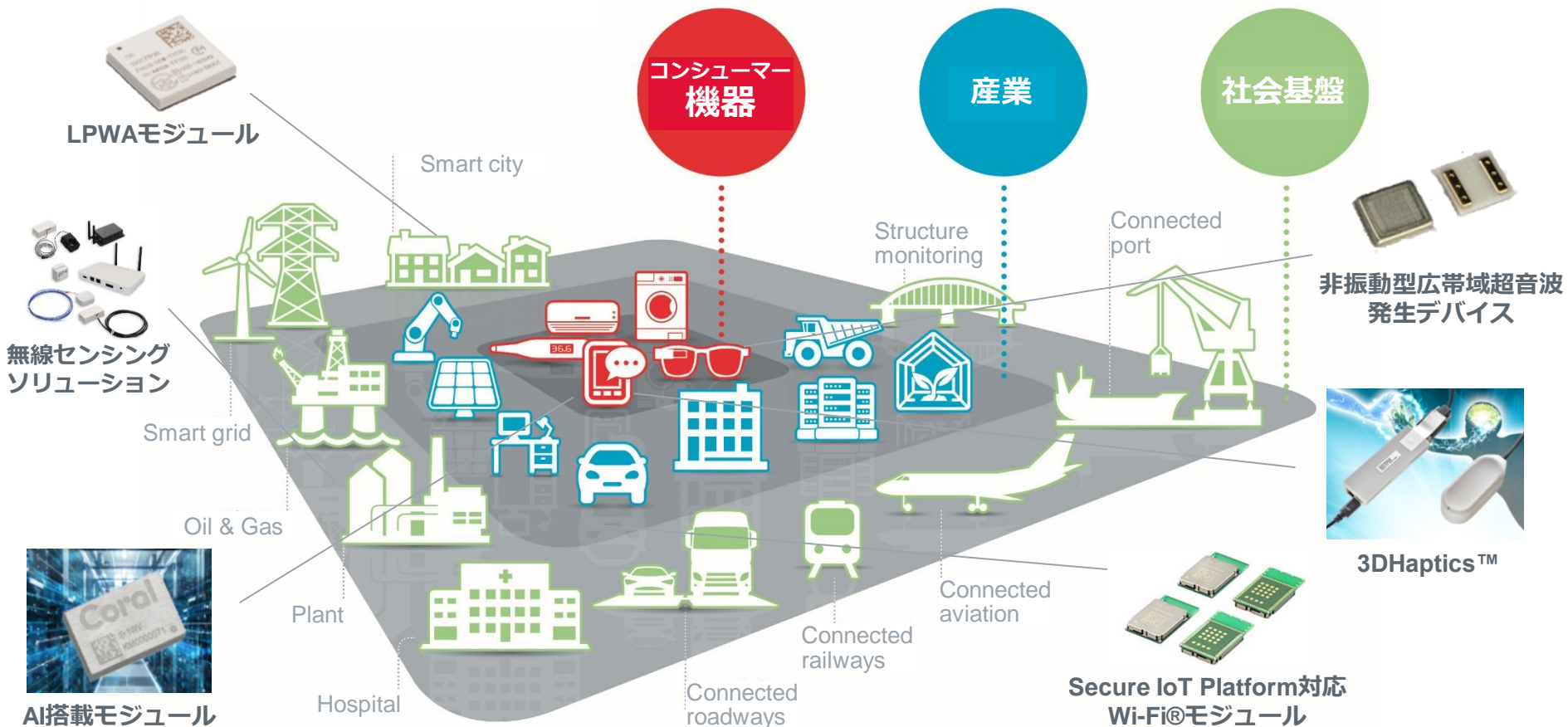
2. ムラタのビジネスモデル～事業拡大～

 	<p>社是 <small>誠実を標榜し 科学的管理を实践し 独自の発展を遂げ、 文化の発展に貢献し 信譽の隆盛についで 会社の発展と 社会の発展をはかり これをよろこび 感謝する人のたと びに邁進する</small></p>						
<p>1944年村田昭によって村田製作所を創業</p>	<p>社是の制定 村田技術研究所を設立</p>	<p>八日市事業所を設立 株式市場に上場</p>	<p>シンガポール、アメリカに生産会社を設立</p>	<p>国内外での事業増強</p>	<p>中国無錫に生産会社を設立</p>	<p>長岡京に新本社を建設 ムラタセイサク君®、ムラタセイコちゃん®誕生</p>	<p>村田製作所チアリーディング部誕生 売上高1兆円達成</p>
<p>1940s</p>	<p>1950s</p>	<p>1960s</p>	<p>1970s</p>	<p>1980s</p>	<p>1990s</p>	<p>2000s</p>	<p>2010s</p>
<p>温度補償用コンデンサ</p>	<p>セラミックフィルタ</p>	<p>消磁用ポジスタ</p>	<p>自動車電話機用アンテナ共用器ギガフィル®</p>	<p>チップ積層セラミックコンデンサ (MLCC)</p>	<p>表面波フィルター</p>	<p>コネクティブィモジュール</p>	<p>ジャイロコンボセンサ パワーアンプモジュール</p>
							

コンポーネント+デバイス+モジュール、そしてソリューションへ

2. ムラタのビジネスモデル～市場拡大～

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

2. ムラタのビジネスモデル～コンピタンス～

経営理念である「社是」を変わらずに大切にし、変化する事業環境や拡大する社会課題に対して、世界中の従業員が信頼し合い連携していくことでイノベーションを起こし、新たな価値を創造していきます。



2. ムラタのビジネスモデル～技術基盤～

“良い電子機器は良い電子部品から、良い電子部品は良い材料から生まれる”（創業者の基本理念）

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きます。

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。

2. ムラタのビジネスモデル～経営管理～

制度の背景

グローバル
連携
機能、地域、事業

技術、用途の
横展開

継続的な
品質・コスト
改善

長い（事業所
をまたぐ）生
産プロセス

継続的な研究
開発・設備投
資

経営管理制度

シーズマンと
ハーベスター

全社中長期
⇒事業別・
機能別中期

BSC
バランスド・
スコア・カード

事業ポート
フォリオ・マ
ネジメント

3つのロード・
マップ
MRM、TRM、PRM

経理・財務制度

見積原価計算
振替価格制度

部門損益と
世界連結品種
別損益

単年度予算と
四半期モニタ
リング

投資経済計算

社内金利制度
(EVA)
ROIC

組織・人材強化

経営理念の
浸透

ローテーショ
ンと人材育成
機能、事業、地域

生産・品質革新
QCサークル
現場改善士
トップ診断

人的資源
再配分

次世代グローバル・
地域リーダー開発
サクセッション計画

2. ムラタのビジネスモデル～組織基盤～

次の成長に向けた新たな人材や組織の基盤構築

- 経営理念の浸透
- 必要な情報の伝達および共有
- 従業員の自発的努力の促進
- 自律的にキャリアを語れる風土醸成
- 組織サーベイを活用し異なるバックグラウンドを持つ人材がやりがいを持ち活躍できる環境を整備
- 製造職場の働きがいや働きやすさの向上

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
協力者の共栄をほかり
これをよろこび
感謝する人びと
ともに運営する



自律分散型の組織運営



3. 経営戦略～VISION 2025～

2025年のムラタ

Vision2025

2025年のありたい姿

CS/ESがドライブするイノベーション

世界中の従業員がつながることでイノベーションを起し、新たな価値を創造する。

グローバル No.1 部品メーカーであること

各事業のターゲット領域で、顧客から一番に選んでもらえるメーカーでありたい。

基盤市場、挑戦し続ける市場、 さらにその先を見据えて



Innovation

顧客への提供価値と、それを支える全ての仕事の仕組みを新しく変えていく

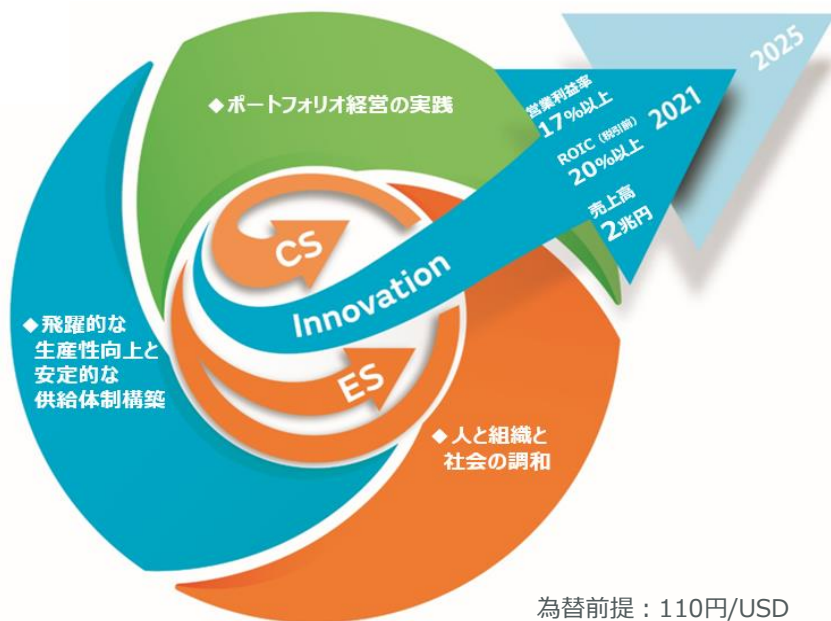
CS

お客様に認めてもらえる価値を創造し提供し続ける

ES

仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続ける

3. 経営戦略～中期構想2021～



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

3. 経営戦略～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



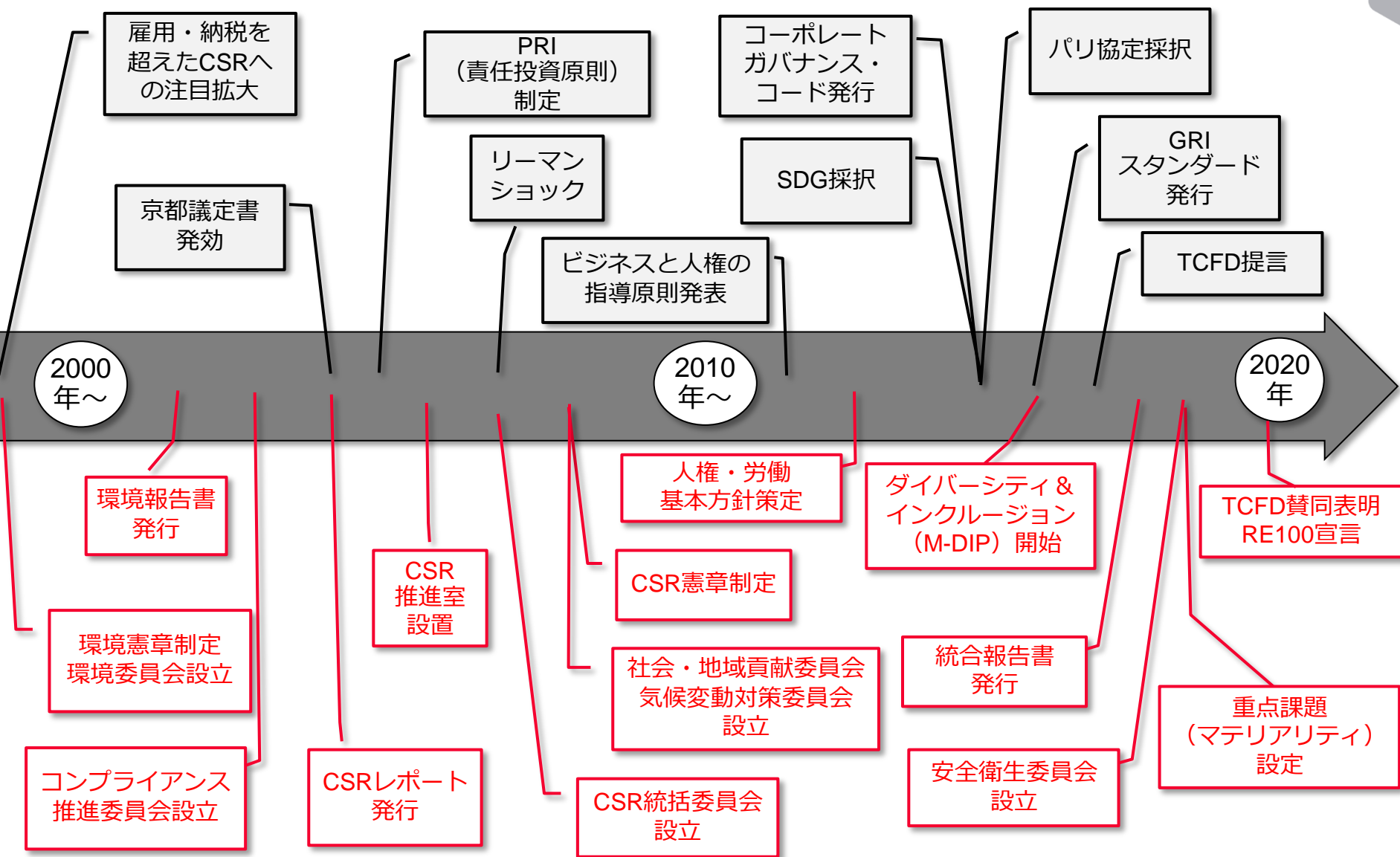
重点課題

- 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

参考) ESG・CSRに関する社会の変遷とムラタの取り組み



3. 経営戦略～複眼的ポートフォリオ～

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

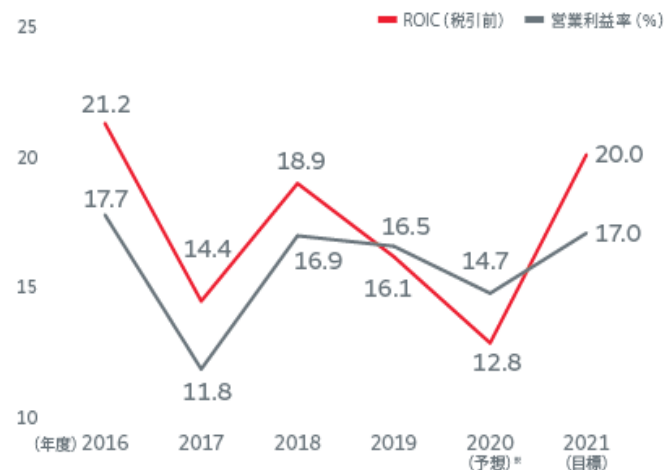
コンポーネントビジネス
コンデンサ・インダクタ
EMI除去フィルタなど、標準品が中心

- 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

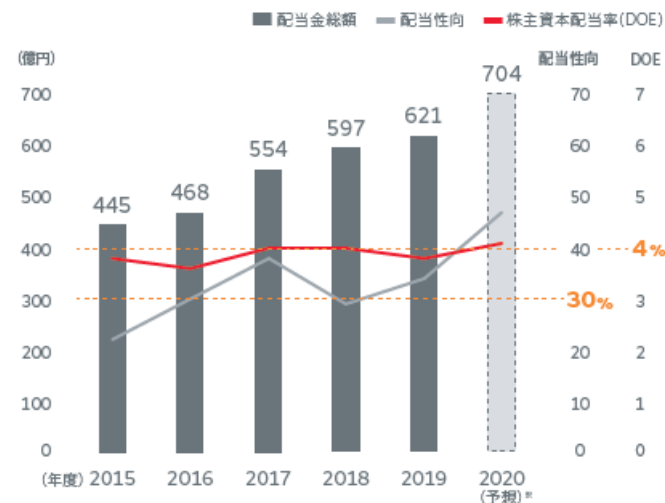
4. 重要な成果指標

重要指標：ROIC及び営業利益率

ROIC (単位：%)



株主還元推移 (単位：億円・%)



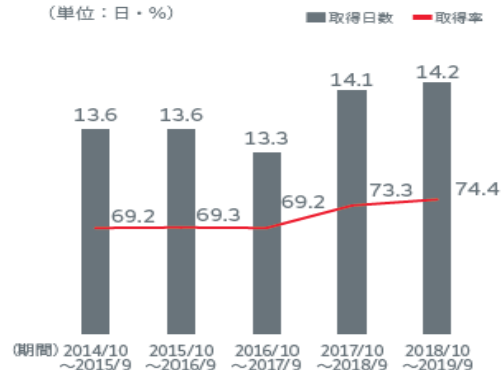
非財務指標

技術系新卒採用における女性比率 (単位：%)



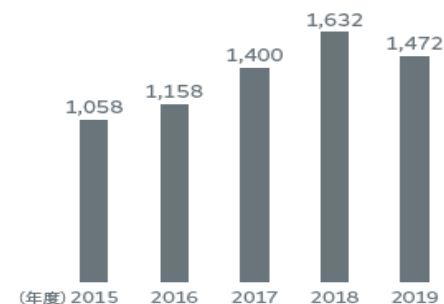
※村田製作所単体

有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率 (単位：日・%)



※村田製作所単体

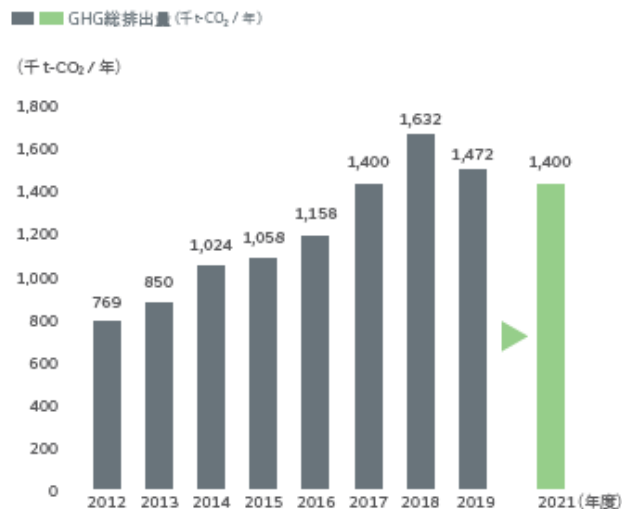
GHG総排出量 (単位：千t-CO₂/年)



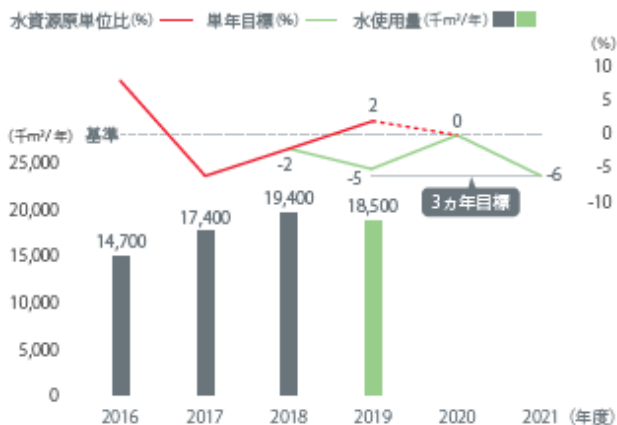
4. 重要な成果指標

非財務指標

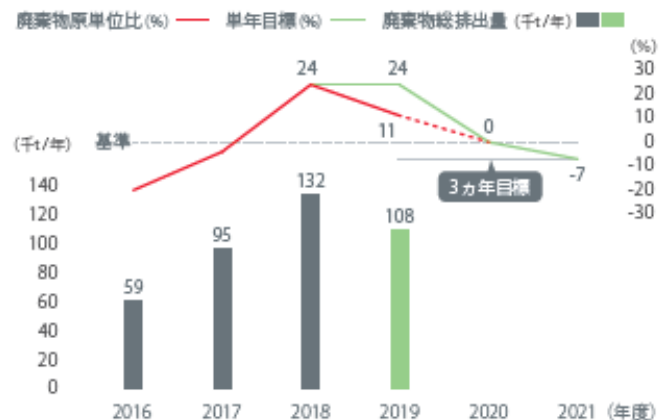
GHG総排出量の推移



水使用量と実質生産高原単位の推移



廃棄物総排出量と実質生産高原単位の推移



再生可能エネルギーの導入推進

- 昨年末にRE100に加盟。ムラタで使用する電力を2050年までに100%再生可能エネルギーで賄うことをめざす。

世界各地で
カーボンニュートラル
 表明

RE 100
2050年
100%再生エネ

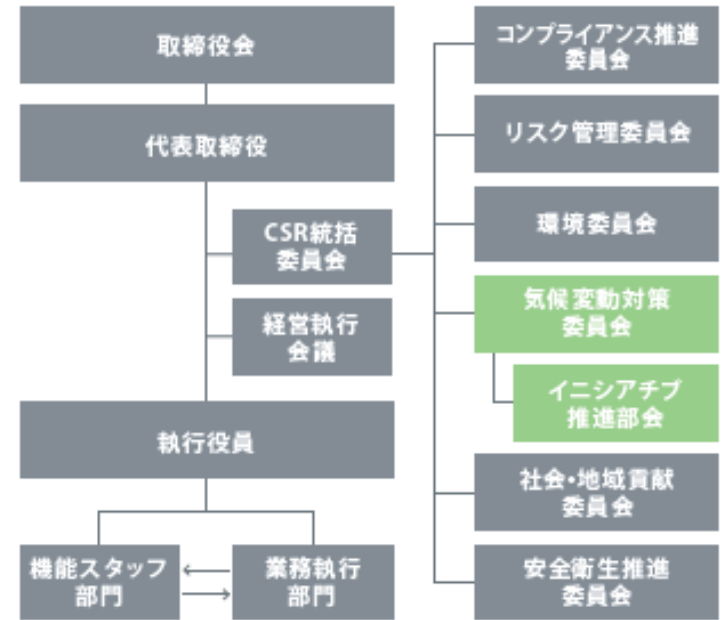
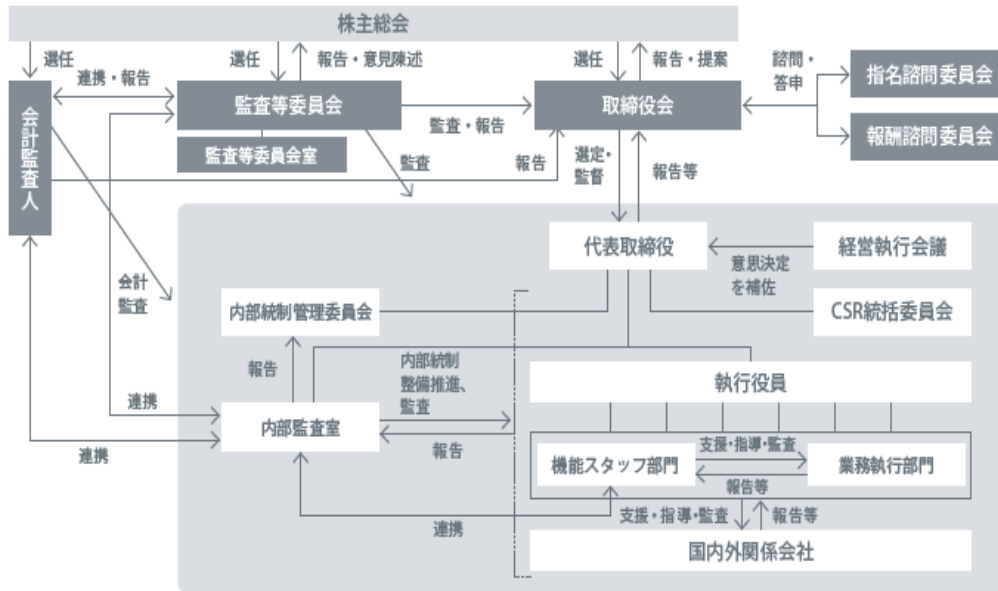
再エネ量の拡大
 ※10拠点以上で太陽光発電導入

省エネ
 消費エネルギー削減

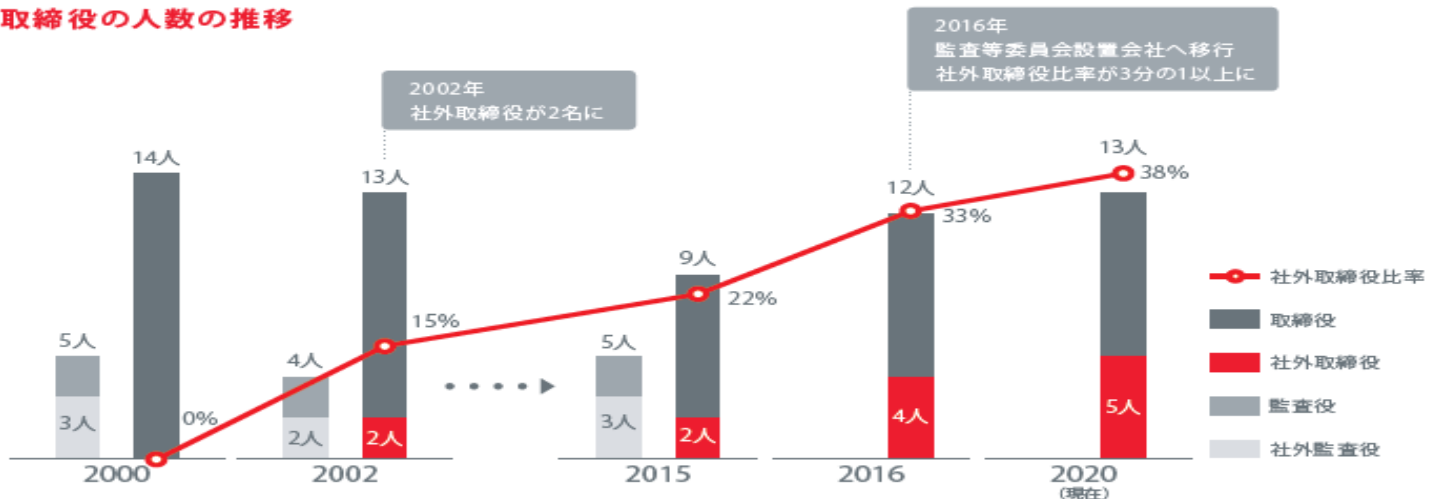
再エネ証書
 ムラタの再エネ導入
 国の再エネ政策

5. ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制図



取締役の人数の推移



5. ガバナンス

ムラタのリスクMAP

- 下記リスクマップでリスクを抽出。影響度評価を実施
- リスク管理委員会での討議を経て、重点リスク項目を決定
- 事業部門および機能主管部門でリスク項目についてのPDCA実施

