

トップメッセージ

中長期の視野のもと、市場の動向を見定めつつ、 企業価値のさらなる向上を目指して前進してまいります。

コロナ禍の中、全社を挙げた 取り組みを通じて 製品の安定供給に努めました

株主様・投資家様をはじめ、ステークホルダーの皆様におかれましては、平素よりご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。当社を代表しまして、今後の経営のあり方についてご説明いたします。

社長に就任して約1年が経ちました。コロナ禍が続き、今もなお世界中で移動が制約されており、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と直接お会いしてお話するのが難しくなっておりますことが、私にとって大変残念なことです。それというも、お客様との会話を通じて、新製品や新たな事業に関するヒントを得る機会を多くいただくことができ、それが当社における事業成長に大きく寄与してきたからです。コロナ禍が終息した後は、ステークホルダーの皆様のもとをお訪ねして回りたいと願っています。

一方、この1年の生産活動におきましては、一部の生産拠点で操業を停止したものの、幸いなことに製品供給に大きな影響は生じておりません。当社では、新製品の量産化においては、開発のメンバーが工場に出向いて量産立ち上げまでを担当するのが一般的です。以前から、開発機能の大半を日本国内に置いていることに加え、生産の約65%を国内で行っていることから、コロナ禍による移動の制約を最小限に抑えた上で、開発から量産への移行を円滑に進めることができました。その結果、当社の収益力の源泉である新製品の売上高比率も30%以上を維持しております。

また、海外拠点との関係では、デジタル技術の活用が一気に進みました。これによって、現地での打ち合わせや生産移管、設備の立ち上げなど、従

来、人の移動が必要であったものが、国内にいながらリモートで実施できる体制が整っています。

この1年間を通じて、経営者として一番おそれていたのは、感染拡大によって生産が滞り、お客様への安定供給の使命が果たせなくなることでした。これに対して、各部署がいち早く対応し、従業員各人が自らの立場、役割を理解した上で考え、行動しました。いずれの工場もきわめて厳しい基準を設けて、徹底した感染防止対策を講じたとともに、代替生産や操業停止状況からの早期復旧に努めたことが、お客様への安定供給の実現につながったと考えます。一連の取り組みの中で、従業員一人ひとりに安定供給と品質管理の使命を果たすという強い責任感を感じましたが、社長就任以来、訴えてきた自律分散型の組織運営が少しずつ形になってきており、当社の底力を実感できた1年でした。

一方で、課題が浮き彫りとなった1年でもあります。特に、モジュール製品の一部では市場シェアを落とす結果となりました。これは当社の強みである、お客様とのコミュニケーションの中で新しい製品を生み出していくというスタイルがコロナ禍で困難になったことが理由のひとつです。また、生産や開発の現場で何か問題が生じた際、その場で話し合っ解決策を考え、実行するという取り組みがリモート環境の中で十分できなかった点も反省すべき点であります。

私は「雑談の効用」と呼んでいるのですが、フォーマルな会議に留まらず、雑談の中で新製品のアイデアが出てくるものと考えています。この点、コロナ禍において、Web会議を通じて本社にいながらにして世界のお客様や各拠点と次々に話し合いを行っており、新たなコミュニケーションの形が実現しています。オンラインを前提とした情報提供の仕方やコミュニケーションの取り方というのはできてきたと感じていま

す。その反面、Web会議のみのコミュニケーションでは、「雑談の効用」が十分達成できていたとは言えません。イノベーションを起こすための場づくりをニューノーマルの中でどうしていくべきか、検討が必要な課題と捉えています。

「読みと準備」に注力したことが 過去最高の好業績につながりました

2020年度の業績につきましては、過去最高を更新することができました。その背景には、巣ごもり需要と言われるように、ノートPCやタブレットPCなどの売上が大幅に伸びるなど、エレクトロニクス市場における底堅い需要に支えられたことで、当社製品の

代表取締役社長

なかじま のりお

中島 規巨

出荷が想定以上に増えた点を挙げることができました。加えて、第5世代移动通信システム（5G）や自動車の電装化が進んできたことも増収増益につながりました。

当社では、技術革新のトレンドをしっかりと見定めつつ、中長期の目線で「読みと準備」に注力してまいりました。このムラタのスタイルを貫いてきたことが、好調な業績をもたらしています。同時に、現場における一人ひとりの真摯な活動の積み重ねの成果であると考えており、従業員全員に対する感謝の気持ちで一杯です。

世界市場のあらゆる事態を想定して 経営にあたってまいります

世界の市場環境について、2020年度はコロナ禍もさることながら、米中のいわゆるデカップリング（分断）が影を落としました。なかでも、主力分野のひとつであるスマートフォン関係の事業では、当初想定よりも5Gの進展にやや遅れが出たほか、一部のお客様向けの製品供給で制約が生じました。

これに対して、2021年度に入って、アメリカおよび中国の市場はコロナ禍からの回復が想定していたよ



りも早いと感じています。また、5Gおよび自動車の電装化も加速しております。一方で、懸念しているのはサプライチェーンにおける半導体不足の影響です。これによって、お客様の側で先行的な取り込みや適正在庫量の水準を引き上げるために電子部品を確保する動きがみられます。しかし、下期においてそれらの反動として売上の減少が生じる可能性があると考えています。

米中関係の動向については、すぐに改善ということとは期待しづらく、さまざまなシミュレーションをしながら、どのような状況にも対応できる体制を構築してまいります。

新製品、新技術の開発を着実に進めつつ、市場を開拓していきます

今後の技術革新の展望につきまして、たとえば自動車の進化が加速する中、新製品の立ち上げまでに要する期間が短くなりつつあります。その点、当社としてもさらにスピード感をもって技術開発に取り組んでいく必要があると考えます。

一方で、自動車の自律走行に求められるセンサなどは今後ますます高性能化が要求されていきます。そこでは技術のブレークスルーが必須であることから、短期的な視点ではなく、5年先、10年先の技術革新のあり方をしっかり見据えた上で、開発活動を進めていかねばなりません。

現状における新製品、新技術の動向について申しますと、まず5G向けでは「メトロサーク」をはじめとしたミリ波関連製品が、本来であれば2020年度の段階で本格的に動き出すはずでしたが、米中のデカップリングなどで短期的には停滞している状況です。しかし、今後、ミリ波の普及が進む中で本格的に用いられると考えています。

5Gは、公共の用途で活用される「パブリック5G」とともに、場所ごとに最適な通信ネットワークを構築する「プライベート5G」や「ローカル5G」でも活用されていくことから、今後の需要の広がり期待しています。その中でも、ミリ波による堅牢な通信を実現していく上では、アンテナやモジュールの基板などにおいて非常に特性の良い製品が要求されます。その点で、当社製品の活躍の場が大きく広がっていく

ことを期待しています。

また、全固体電池については、リチウムイオン二次電池と比較して、発火リスクが低い、熱くなりにくい、しかも小さくて表面実装ができるといったメリットを活かして市場を開拓してまいります。こうした特性上、最終的には人体に近いところ、たとえばスマートウォッチやヒアラブル（音声対応）機器、VRゴーグルなど、ウェアラブルでの幅広い用途の使用を期待しております。現時点においてリチウムイオン二次電池と同等の特性を持つまでにはいたっておりませんが、当社としては、まずは用途を限定した上で量産化を進めていく考えです。

事業の新陳代謝に取り組む一方、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していきます

続いて、「中期構想2021」の進捗状況ですが、数値目標について申し上げますと、売上高目標の達成はハードルが高いものの、2021年7月29日に発表した業績見通しでは営業利益率とROIC（税引前）は目標を上回る見込みです。新型コロナウイルス感染症や半導体をはじめとした部材調達難によりサプライチェーンが混乱する中で、「供給力」の重要性が高まっています。この状況下で、当社は先行的に能力増強を実行してきた結果、旺盛な部品需要に対してしっかりビジネス機会を獲得できております。（▶P.36 中期構想2021の振り返り）

設備投資は、中長期的な部品需要の増加に備えて、土地建物を中心とした先行投資を実行したほか、積層セラミックコンデンサ（MLCC）などの増産投資にも取り組みました。来期以降は、MLCCの増産合理化に向けた取り組みに加えて、高周波製品、EMI製品などの増産体制の強化を進めていきます。

一方、「中期構想2021」における重要な課題のひとつである、事業性評価モデルによるポートフォリオ経営の推進についてですが、事業の新陳代謝を加速させるべく事業のモニタリングを進めています。

収益性を高める上でポートフォリオ経営の重要性は承知している一方、収益性にばかり目を向けてしまうと、中長期の成長に向けた備えが疎かになる懸念があります。ここはムラタ流のバランスが重要と考

えます。私は技術者として、技術動向を読むことには自信があるものの、どの事業に腰を据えて取り組むのかを判断するのは容易ではなく、じっくり見極めることが必要です。現在、当社の稼ぎ頭であるMLCCや高周波製品にしても、開発に着手してから黒字化までにざっと数十年の年月を費やしています。こうした点を踏まえると、近視眼的な判断だけで事業を取捨選択してはならないと考えています。

事業の新陳代謝とともに、これから先を見据えた経営において重要なことは、将来の成長に向けた新規事業の創出へのアプローチです。今後ムラタからみたときのお客様の定義は大きく変わってくると思います。現状、5Gの分野ではスマートフォンメーカーが主要なお客様となっていますが、将来5Gはさらに広い範囲で活用され、通信インフラになるものと考えています。あらゆるものがネットワークにつながる状況において、これまで通信とは縁のなかった業態や組織がお客様となっていく可能性があります。今からこうした点を踏まえて、当社におけるお客様の定義をしっかりと見直すとともに、新たなお客様に少しずつアプローチしているところです。

「中期構想2021」でもうひとつ重視してきたのは、生産性向上と安定供給の取り組みです。現在の中期構想を策定した時点では、MLCCなどの生産が逼迫した状況で、お客様にご迷惑をお掛けしました。この反省に立ち、生産体制の増強を進めるとともに、人員を増やすことなく生産量を増やせるスマートファクトリー化を推進してきました。これも供給拡大という点で成果を上げることができたと考えています。現在、MLCCの年間生産量は1兆個以上ですが、引続き能力増強を実行するとともに、スマートファクトリー化をさらに推進していきます。あわせて、これだけ生産数が増える中で、需要の読みも重要な取り組みです。これまでの蓄積分も含めた各種データの分析、シミュレーションの技術を駆使することで、より精度の高い需要予測を可能にしていきます。

この1年、生産体制の増強に向けた取り組みに並行して注力してきたのが、組織改革です。私自身、社内SNSなどを通じて、自律分散型組織の重要性を度々訴求してきました。私が考える自律分散とは自律性、全体性、進歩性の3つの要素です。（▶P.34 自律分散型の組織運営の実践）従来、ムラタの組織は各拠点、各部署で最適化を徹底して追求してきた歴

史があります。それが当社の強みであることは間違いないものの、私が目指しているのは全体最適を考えた上での自律分散です。従業員には、ほかのメンバーがやっていることやほかの事業部がやっていること、ほかの工場がやっていることに興味を持って、そして知らないことを少しでもミニマイズし、そんな中で自分のこだわりを大切にしてほしいと考えています。各拠点、各部署の特長や強みを全社で共有し、お互いが影響し合い、ともに進歩していくことでさらに強い組織を実現し、企業としてさらなる成長を目指します。

一方、人材基盤の強化もまた新たな時代に向けた重要な課題であります。お客様の定義そのものが変わり、現在の延長線上ではない非連続な技術革新が起こる時代に向けて、人材育成のあり方を根本的に変えていかねばなりません。

自律分散型組織では、従業員一人ひとりが主体的に果たすべき役割を考え、決断、実行していくことを重視しています。従来はどちらかと言うと、画一的な制度のもとで教育・研修を行い、マネジメント層の育成に注力してきました。これに対して今後はマネジメント層に加えて、多様なキャリアを有する専門人材や、創造性に富んだ人材の育成を意識した仕組みへと変えていく考えです。こうした変革を図りながら、従業員が「ありたい姿」を自らの意志で決められるようにしていきます。

昨年末には、横浜に「みなとみらいイノベーションセンター」を立ち上げました。ここで目指しているのは、3層目のポートフォリオとして新たなビジネスモデルを構築していくことができる人材の獲得であり、外部との連携強化を通じた新たな競争優位性の確立です。東日本における研究開発の一大拠点としての活躍に大いに期待しています。

**エレクトロニクス業界の未来を描きつつ、
3層ポートフォリオを確立してまいります**

当社の未来に関して、経営者としてエレクトロニクス業界の行く末を常に描きつつ、従業員に伝えることに努めています。それとあわせて、社内には「備えプロジェクト」を立ち上げました。これは会社の10年後、20年後のあるべき姿について将来を担う世代が考える取り組みです。この中では、ライフスタイル

の変化とビジネスモデルのあり方、そして変化を踏まえて、現時点で準備すべき課題などを議論しています。

このような中、長期視点で将来を見据えて多様なイノベーションを生み出すために、ムラタでは3層構造のポートフォリオを用いた経営を行い、4つの領域（通信・モビリティ・環境・ウェルネス）を重要な事業機会として捉えながら価値を創出していきます。（▶P.31 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化）新しいポートフォリオは、1層目がMLCCをはじめとするコンポーネント、2層目がデバイス/モジュール、そして3層目がソリューションなどの新しい分野で構成します。現在、1層目を通じて、当社は圧倒的な競争力を発揮していますが、それが未来にわたって永續するとは限りません。将来的にはエッジデバイスのコモディティ化により搭載される電子部品のコモディティ化が進むシナリオも想定されます。まだまだ1層目、2層目が我々のビジネスの柱であり続けると思いますが、2030年以降を見据えた時に1層目、2層目のさらなる強化と3層目の育成を行い、収益源の多様化に取り組む必要があると考えています。

各層の戦略ですが、まず1層目では伸びる市場で事業機会を確実に捉えながら事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を目指します。2層目は競争優位性を獲得するために技術の差異化を図るとともに、改善が遅れている電池事業などの財務体質強化も行います。たとえば、モジュール製品は毎年の業績のボラティリティが大きくなっておりますが、それは裏を返せば業界で圧倒的な差異化技術がないためです。そのため、きっちり資本を投下し差異化を進めることで事業拡大を図ります。最後に3層目は、非連続なコア技術を育成し、新しいビジネスモデルの構築に向けて挑戦していく考えです。その中ではたくさん挑戦して、時には失敗も経験することが必要と考えます。その過程で当社が強みを発揮できる分野を見つけてまいります。

**経済価値と社会価値の好循環を
生み出すことを通じて、
持続的成長を成し遂げてまいります**

創業以来ムラタは社是の精神を大切にしながら、

「Innovator in Electronics」のスローガンを掲げ、「文化の発展」に貢献してまいりました。さらにこの先10年を見据えた場合、ムラタを取り巻く事業環境は大きく変化することが見込まれます。これからも「Innovator in Electronics」として主体的に価値創造していくためには、価値提供の軸を「お客様に対するイノベーション」だけでなく「社会課題に対するイノベーション」へとその範囲を広げていく必要があります。この想いを具体化し、社会そして企業の持続可能性のために、ムラタだからこそ実現することができる貢献のあり方として、「Vision2030」を策定しました。（▶P.29 Vision2030）

「Vision2030」では、「ムラタのイノベーションで社会価値と経済価値の好循環を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していく」ことをありたい姿として掲げています。これを実現し、お客様や社会にとって当社が「最善の選択」であり続けることが、Global No.1部品メーカーとして目指す姿でもあります。そしてそのためには、多様な人材がそれぞれの持ち味を活かして活躍でき、チームや部門を越えて信頼、連携し合い、調和しながらイノベーションを創出していくことが大切であると考えています。ありたい姿を実現し、すべてのステークホルダーの皆様から尊敬していただくことができる企業を目指します。

なお、持続的成長に向けて、ESG経営への取り組みが重要なのは申すまでもありません。企業として確実に収益を上げていく一方、社会の要請に応えることが重要です。これから先、経済価値に加えて、社会価値を追求していかなければ市場から排除されかねない時代になっていきます。たとえば将来的には、MLCCのパッケージに「この製品は、100%再生エネルギーを使っています」という表記がなければ

販売できないような未来が来るかもしれません。つまり、気候変動対策や資源循環の取り組みなどをしっかり行わなければ、経済価値の毀損につながるということです。この点を肝に銘じて、環境、社会、ガバナンスの諸課題に真摯に取り組んでまいります。当社はすでに、気候変動対策として業界に先駆けてRE100に加盟し、カーボンニュートラルに向けて取り組みを進めております。また、サプライチェーン上の人権問題は重要な課題のひとつであり、アセスメントを含めて日々リスクの低減に向けた活動を進めています。ガバナンスについては、会長の村田が中心になって体制の強化に努めております。社外取締役にも各専門分野で非常に見識の高い方に集まっていたき、たとえば、機関投資家やアナリスト目線でみたらどう感じるのか、あるいはリスクマネジメント観点ではどうなのかといったところで、忌憚ない意見をいただいております。

（▶P.73 社会課題を起点とした重点課題）

（▶P.61 社外取締役鼎談）

当社は、5年先、10年先の技術と社会の変化を的確に予測しつつ、それに向けた準備を着々と進めております。そして、皆様のご期待にしっかり応えてまいります。つきましては、今後の持続的な企業価値向上に期待していただくとともに、引き続きご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

