

経営企画・財務担当役員メッセージ

取締役 常務執行役員
経理・財務・企画グループ
総括部長

みなみで まさのり
南出 雅範



2030年を見据えた事業展望のもと、 持続的成長を目指して経営基盤の強化を図ってまいります。

社是の実践とこれからの成長に向けた 経営管理制度の強化

本年6月の株主総会および取締役会の決議を経て、取締役 常務執行役員を拝命しました南出雅範です。主に経営企画と財務を担当し、経営管理の責務を担ってまいります。私からは、ムラタの経営管理と中期経営計画、長期構想の詳細についてご説明いたします。

ムラタは、誠実な社風を伝統的に培い、お客様、投資家様、パートナー企業様、地域社会の皆様といったステークホルダーの皆様との信頼関係を長期にわたって築いてきたことが、今日までの成長をもたらしました。

個人的なエピソードとして印象に残っているのは、2000年代初頭に生じたITバブル崩壊の際の出来事です。当時、私はIRの担当でしたが、携帯電話やコンピュータ関連の市場が急激に拡大する中、当社を含めた関連企業の株価も最高値を更新していました。そ

のような中でムラタは、受注の内容分析を精細に行った上で、いち早くお客様からの過剰発注の可能性に言及しました。その際、株式市場からは「ムラタショック」などと言われたものですが、その後、ITバブルの崩壊が明らかになる中で、ムラタの市場環境の変化に対する感度と素早い情報発信について、投資家の皆様から好意的に評価いただいたことが記憶に残っています。社是の中で語られている「信用の蓄積につとめ」を情報開示の面でも実践した例と思います。

また、ムラタのこれまでの歴史を振り返りますと、時代の節目において機動的な資本投下ができた点も成長の要因のひとつと考えられます。たとえば、リーマン・ショックで世界経済が大きく落ち込んだ中で、強固な財務基盤をもとに大胆な投資を実行し、スマートフォン市場の成長を取り込み、V字回復とその後の事業規模の大幅な拡大を果たすことができました。

それともうひとつ入社して以来実感しているのは、

ムラタではバリューチェーンの各機能が強固につながり、市場のニーズに合った競争力のある製品を、お客様に対してタイムリーに供給し続ける、という価値創造モデルが長期にわたり機能しているということです。また、社是のキーワードのひとつである「科学的管理の実践」に基づき構築されてきた人事、経理、ITシステムといった経営管理の仕組みが、ムラタの価値創造モデルとうまく調和しながら、ムラタの経営基盤を支えてきました。これまで長期にわたり当社で運用してきたマトリックス経営制度や、資本コストを考慮した事業評価制度がその一例です。

しかし、事業規模の拡大や事業内容の変容にともない、これまでの成長を支えてきた経営管理制度にも変革の必要性が生じています。ムラタの経営管理制度の強みは守りつつ、ムラタが次のステージに飛躍するために必要な経営管理の仕組みを整備することが私の役割です。

コロナ禍の影響を抑えて過去最高の業績を更新

2020年度の業績につきましては、期初においてコロナ禍の影響が大いに懸念されたことから、売上高の落ち込みを見込んで減収減益の業績予想を発表しましたが、実際には当初予想を超えた需要が生じたこととなりました。ノートPC、タブレットPC、ゲーム機などの生産がリモートワークや巣ごもり需要により増加したに加え、スマートフォン関連の製品需要も比較的堅調で、さらに自動車関連製品についても、下期以降に需要が大きく回復しました。また、コロナ禍で一時的に操業が停止した海外工場の国内工場による代替生産など柔軟なサプライチェーン管理を実行することができました。これらの結果、当社の業績は過去最高を更新することができました。

2021年度もさらなる業績の向上を目指します

2021年度における業績の見通しですが、部品需要は引き続き伸びていくと想定しています。特に5Gの普及や自動車の電装化の進展が追い風となっています。2021年7月29日に発表した業績予想では2020年度の

業績を上回り、過去最高を更新すると見込んでいます。

もともと、コロナ禍の動向によっては都市のロックダウンといった事態が再度生じかねません。また、地政学的リスクとして米中関係の動向を注視し、情報収集に努めています。中長期的には、サプライチェーンにおける生産や部材の調達ルートの多様化が必要であり、今後、投資計画を含めた戦略の見直しを図っていきます。

加えて、半導体不足もまたリスク要因と捉えています。グローバルで自動車の生産台数の減少が見込まれるほか、当社のモジュール事業についても部材調達で影響が出ております。それとともに、中国のスマートフォン市場における在庫調整も業績の変動要因のひとつです。

設備投資につきましては、2021年度は前期比300億円減の約1,700億円を想定しています。2017年度から昨年度にかけて、生産能力の増強に向けて土地や建物の取得を進めた結果、先行投資は一通り完了しました。2021年度はその分の額が減少しますが、製造ラインに対する設備投資は従来どおり継続していく考えです。

継続的な資本効率の向上を目指します

経営企画を担当する立場から「中期構想2021」の進捗についてご報告いたします。まず全社方針のひとつである「ポートフォリオ経営の実践」では、ROICと事業の成長性に基づく事業性評価モデルを導入するとともに、仮説思考による事業計画のモニタリングを進めてきました。その結果、電池事業におけるスマートフォン向けビジネスの縮小や、スマートフォン向けWi-Fi®モジュール事業の縮小を実行しました。反対に、フィルタなどの高周波デバイス事業については差別化を進めるため、Resonant社との間でXBAR®技術を用いて特定の周波数に対応する高周波フィルタを独占して開発する契約を結ぶといった取り組みを進めました。

二つ目の全社方針である「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」については、中長期的に製品需要が拡大基調にある中で、設備投資を着実に進めてきました。これに対しては、営業キャッシュフローからの資金とあわせて、社債市場から1,500億円を調達して対応しております。

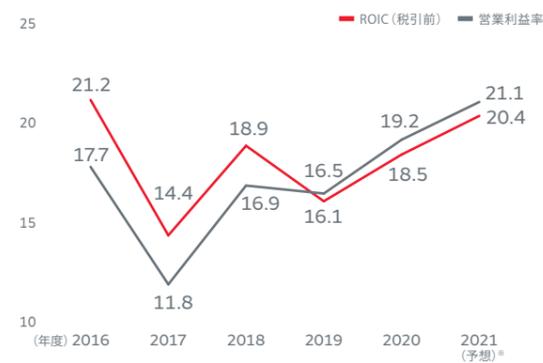
そして、三つ目の全社方針の「人と組織と社会の調和」については、社会課題を起点としたムラタの重点

課題(マテリアリティ)を明確化した上で、ESG経営を展開してきました。

「中期構想2021」の数値目標については、売上高は米中貿易摩擦やコロナ禍の影響を受けて目標とした2兆円には及ばない状況ですが、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)の目標を上回る見込みです。

今期は、旺盛な部品需要や値下げが例年より緩やかに進行する見込みであることなど当社の業績にとって好ましい事業環境であることが高水準の営業利益率・ROICにつながっていると分析しています。裏を返せば、事業環境が大きく変化した場合、営業利益率などの水準が下がってしまうリスクがあります。それゆえ、生産性の向上や固定費の適正化、ポートフォリオの見直しを実行するなど、継続的に資本効率の向上に取り組むことで、環境変化に強い利益体質を目指します。

営業利益率・ROIC (単位: %)



投下資本 (単位: 億円・回)



※2021年7月29日発表の業績見通しより

長期構想「Vision2030」の策定

次の中期経営計画の策定にあたり、ムラタの10年先を見据えた長期構想「Vision2030」を明確化しました。

従来、ムラタの価値創造モデルでは、顧客基盤や技術基盤、モノづくり基盤を強みとして価値創造のサイクルを回してきました。「Vision2030」では、そこにサステナビリティの視点を明確に織り込みました。つまり、ステークホルダーとの共創により、社会価値への貢献と経済価値の創出を両立させながら、持続的に価値創造のサイクルを回していくシナリオとしています。

それを基盤として支えるのが、人的資本、組織資本、モノづくり資本、知的・技術資本、顧客・パートナー資本、財務資本です。その中で、組織資本というのは当社の独自の概念で、社是に裏打ちされた経営管理システムや強固なコーポレートガバナンス体制が含まれます。冒頭でもご紹介いたしましたが、ムラタはこれまで生産現場や経営管理において「科学的であること」を規範とし、会社の成長にあわせて会社の仕組みやシステムを発展させてまいりました。それが今日のムラタの成長につながっております。創業から77年の歴史の中で培われた組織資本を活用することでバリューチェーンを強固につなぐ経営管理システムの一層の強化を目指します。また、顧客・パートナーを資本と位置付けるのは、お客様、投資家様、仕入先様、地域社会の皆様などの各ステークホルダーとの価値共創を通じて、長期的に社会課題の解決に取り組んでいくことの決意を表しています。

事業モデルについては、ポートフォリオとして1層目のコンポーネント、2層目のデバイス/モジュール、そして3層目のソリューションビジネスなど新分野を定めていますが、それぞれのさらなる強化を重視していく考えです。

また、「Vision2030」の策定に際しては、社長をはじめとした経営層に加えて次世代のリーダー層も参画しました。特に2030年以降に起こり得る事業機会とリスクの想定と、その備えとして次期中期計画に織り込むべきアクション・プランの策定に関しては、彼らが中心的な役割を担いました。これは、長期的なビジョンを描くには若い力が必要だということに加えて、持続的な成長のためには、世代間の断絶があってはならないという考えに基づいています。

「中期方針2024」では戦略的投資枠を設定

「中期方針2024」の数値目標としては、売上高を2兆円、営業利益率とROIC(税引前)はそれぞれ20%以上としています。単に「中期構想2021」の目標を再度設定したように見えるかもしれませんが、想定される社会の変化や、それともなう事業機会とリスクは「中期構想2021」の策定時に比べはるかに大きくなっています。よって、次の3年は、2030年とそれ以降の持続的

な成長の基盤を構築する上できわめて重要な期間と位置付けています。経営方針の管理を預かる身として、「中期方針2024」で取り組む各テーマをしっかりとモニタリングし、ステークホルダーの皆様へ継続的に進捗状況をお伝えしていきます。(▶P.37 中期方針2024)

また、「中期方針2024」では、キャピタル・アロケーションを明確化しました。2024年度までの営業キャッシュフロー計画の総額に対して、通常の設備投資枠のほか、戦略投資枠を設定しました。2030年に向けて当社の事業機会を確実に広がっていきます。それらをしっかりと掴み取り、持続的な成長に結びつけていくための種まきを2022年からの3年間で実行し、今まで以上にリスクと機会に対して備える体制を整えていきます。具体的には、競争環境が激化する中でも成長事業の明確な差別化を追求するための事業提携やM&Aを実行し、また、地政学的リスクに備えたサプライチェーンの多様化のための投資にも取り組みます。さらに、2050年のRE100実現に向けた気候変動対策や、事業機会の創出を含めた重点課題(マテリアリティ)に取り組む上で必要となる先行的な投資についても、大胆に資金を投下していく考えです。

株主還元としては、配当性向30%を目安に、株主資本配当率(DOE) 4%以上を目指して、継続的に増配を果たしていく考えです。自社株買いは、戦略的投資枠の遂行状況を含めた中長期における資金ニーズを考慮の上、機動的に実施していきます。

財務面では、社債を償還した上で、一定の手元資金を保有することにより、短期的な資金ニーズや突発的なリスクに備え、強固な財務基盤を一定維持する計画です。

「中期方針2024 キャピタル・アロケーション」



経営企画・財務担当役員としての取り組み

中長期を見据えた組織と内部管理のあり方としては、社長の中島が掲げている自律分散型組織が健全

かつ効率的に機能する仕組みとして、変化に柔軟に対応できる経営管理制度への再構築を図ります。

その実現を目指す上で鍵となるのが仮説思考です。これまでポートフォリオ経営における事業性評価で仮説思考を活用してきましたが、事業部門の中期計画や年度予算でも、リスクマネジメントの視点を織り込んだ仮説と前提による計画策定、そしてモニタリングの手法を取り入れていきます。また、「Vision2030」で掲げる「社会価値と経済価値の好循環」を実現するためには、マテリアリティを経営管理プロセスに組み込む仕組みを充実させる必要があります。社会課題解決に向けた取り組みを全社的に促進するとともに、社会価値向上に向けて長期的な視点で取り組むことができる制度設計を行います。

それらを支える組織づくりと経営管理機能のデジタル化、そして人材育成もあわせて推進していく考えです。

近年、時代が目まぐるしく変化し、ステークホルダーの期待や関心が多様化する中、財務担当役員の役割が広がっていると感じます。社長の中島が掲げる「経営の透明性」を高め、ステークホルダーの皆様と誠実に対話し、それを次の成長に活かすことにより、価値共創のサイクルを回し企業価値を高めていく所存です。どうぞ末永くご支援の程よろしくお願ひ申し上げます。

