

ムラタの経営資本

大切な価値観 CSとES (Customer Satisfaction (お客様満足)とEmployee Satisfaction (従業員満足))

「文化の発展に貢献すること」、これはムラタのミッションであり、ムラタはこのために存在しています。このミッションを従業員全員で実現していくために“CSとES”を経営における大切な価値観としています。

ムラタにおけるCSとは「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」、ESとは「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こと」です。これらを日々の仕事の中で実現できる企業でありたいと考え、実践しています。

経営資本 社是の実践を通じて培ってきた価値創造の源泉

社是の実践を通じて培ってきた「経営資本」は、将来にわたる価値創造の源泉です。“CSとES”を原動力にしながらこれらの資本を活用することで、ムラタの「コア・コンピタンス」が発揮されます。

今後も、社是の精神を大切にしながら資本を強固なものにし、コア・コンピタンスを磨き続けていくことで、Innovator in Electronicsとして持続的な価値創造を実現します。

ムラタの経営資本		
 人的資本	- グローバルでの経営理念の浸透 - 社是に共感し、真摯に実践する従業員 - CSとESを大切にする価値観 - 多様な個を活かし、連携する組織風土	▶P.86 人権と多様性の尊重
 組織資本	- 科学的管理に裏打ちされた経営管理思想と管理システム - ステークホルダーから信頼され、ともに成長・発展していくための強固なコーポレート・ガバナンス	▶P.69 リスクマネジメント ▶P.55 コーポレート・ガバナンス
 モノづくり資本	- 材料から製品までの高度なすり合わせを実現する生産技術、管理技術、管理システム - 強い改善マインドと、改善を促進するための管理技術 - 源流まで遡った品質管理技術と品質管理システム	▶P.22 モノづくり資本 ▶P.23 ムラタのコンピタンス
 知的・技術資本	Innovator in Electronicsとして蓄積し、拡張してきた独自のプラットフォーム技術とコア技術、知的財産	▶P.22 知的資本 ▶P.49 技術
 顧客・パートナー資本	- グローバルNo.1製品群の提供を通して構築されたお客様・販売ネットワーク - グローバルに広がる拠点間ネットワークとチームワーク - サプライチェーンにおけるグローバルなパートナーネットワーク - 強固なネットワークを通じた信用、信頼の蓄積	▶P.23 ムラタのコンピタンス ▶P.89 地域社会との共生 ▶P.93 サプライチェーンマネジメント
 財務資本	- 持続的な成長を支え、環境変化や多様な機会とリスクに備えることができる財務基盤 - ROIC(税引前)を重視し、長期視点で資本効率の向上を目指す投資戦略 - ステークホルダーや資本市場と対話を通じて培ってきた信用力	▶P.15 経営企画・財務担当役員メッセージ ▶P.38 キャピタル・アロケーション

知的資本 ムラタの知的財産

電子部品市場の変化は早く、タイムリーな知的財産の確保・蓄積は企業の競争力に直結します。真の Innovator in Electronicsとして独自の製品・ソリューションを生み出す中で、知的財産の重要性はますます高まっています。

こうした中、ムラタでは、ポートフォリオ経営における重点事業や成長事業に対して積極的な知財投資を行っております。

また、ムラタでは、「知的財産活動基本方針」を制定し、全従業員が組織の枠を超えて事業に役立つ知財活動を実践することを掲げ、階層・職能教育、知財フォーラムなどの機会を通し、全社的な知財マインドの醸成を行っております。

知的財産活動を支える組織体制

2021年7月から、自律分散型の知財活動およびガバナンスの強化の両立を目的として、知的財産部と知財企画部から成る知的財産グループを発足させました。知的財産部では、各事業部・開発部門と密接に連携しながら、知財戦略を策定し、国内外で強固な知財ポートフォリオの構築を進めております。知財企画部では、ポートフォリオ経営における事業の選択と集中の判断材料として知財情報を活用したり、知財リスクマネジメントを行うなど、全社視点での知財課題に取り組んでおります。知的財産部と知財企画部は、日々密接に連携しながら、事業に貢献する知財活動に取り組んでおります。

モノづくり資本 ムラタの品質管理

「よい機器はよい電子部品から、よい電子部品はよい材料から」
「まちがいのない品質も納期も科学的管理を実践していれば守れる」
創業者 村田 昭

材料から製品までの一貫生産体制を構築してきたムラタでは、創業当時から今も変わらず、プロセスの源流から科学的管理を実践することですべてのお客様へ信頼される品質を追求していきます。

品質基本方針
社会貢献という目的に共感したお客様とかけがえのないパートナーシップを築き（CS）
会社の目指すべき姿に共感して、
社会貢献という実感と自己実現に喜びを感じ（ES）
問題に対しては物事の源流（根幹）まで要因を掘り下げ本質原因を明らかにして
人、物、仕組み、技術のビジネスプロセスすべてを最適化する質マネジメント行為を行うことにより
全員が仕事の質の向上を図り
スパイラルアップしていくことで、
お客様に期待以上の満足を提供していくこと

「品質基本方針」は、お客様に信頼され、ご満足いただける高品質な品質を提供していくための、品質・質の

積極的な外国出願と保有特許件数の推移

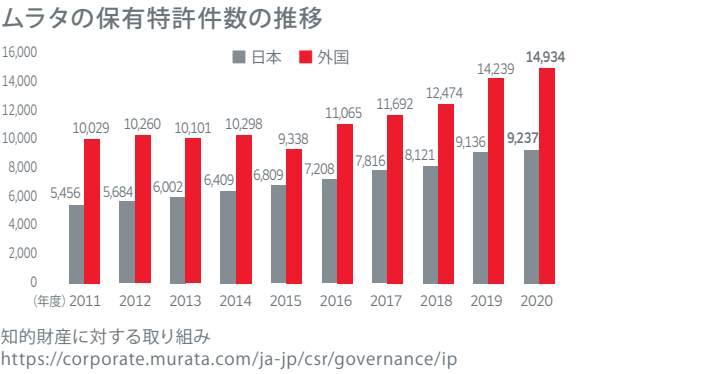
ムラタにおける海外売上高比率の上昇にあわせて、知財投資として外国出願を積極的に進めております。技術の特長、市場および同業の動向を加味しながら、アメリカ、中国などでの知財獲得を積極的に行っております。費用対効果を考慮して国際出願（PCT出願）も積極的に活用しながら、戦略的な外国出願を行っております。

なお、ムラタの競争力の源泉となるノウハウについては、出願前に精査し、徹底して秘匿しております。

世界知的所有権機関（WIPO）公表の2020年国際特許出願数



米国知的財産権者協会（IPO）公表の2020年米国特許取得数

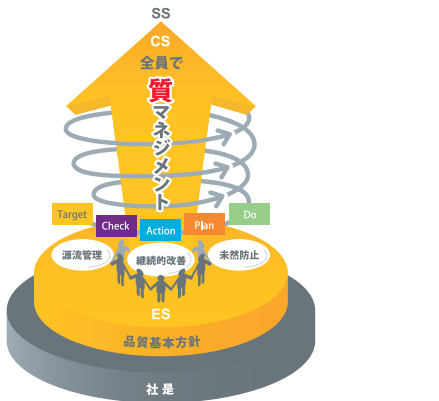


考え方の拠りどころです。ムラタは、製品の品質・サービスの質は元より、設計・調達・生産・人物・仕組み・技術のすべてのプロセス・システムの質を常に改善し、最善の状態に保つ活動を進めています。

品質マネジメントシステム（M-QMS）

M-QMSとは、社是を基盤に、品質基本方針の考え方をより具体化し、お客様に期待以上のMurata Qualityを保証し続けるため、モノづくりに関するすべての活動をひとつの仕組みにまとめたものです。

「源流管理」「未然防止」「継続的改善」を重要なキーワードに位置付け、全員がやりがいをもって自分の仕事の質を向上させ（全員で質マネジメント）、スパイラルアップしていくことでお客様満足、さらには社会的満足を目指しています。



ムラタのコンピタンス

コンピタンス 1 先を読む力

売上のほとんどをグローバルマーケットにおける高シェア製品で構成しているため、幅広い業界のお客様とコミュニケーションをする機会があり、先行してお客様のニーズを引き出すことができます。“全員マーケティング”を合言葉に、グローバルなネットワークを活かし、お客様のニーズをどこよりも早く引き出し、一人ひとりがお客様への提供価値最大化を実践しています。

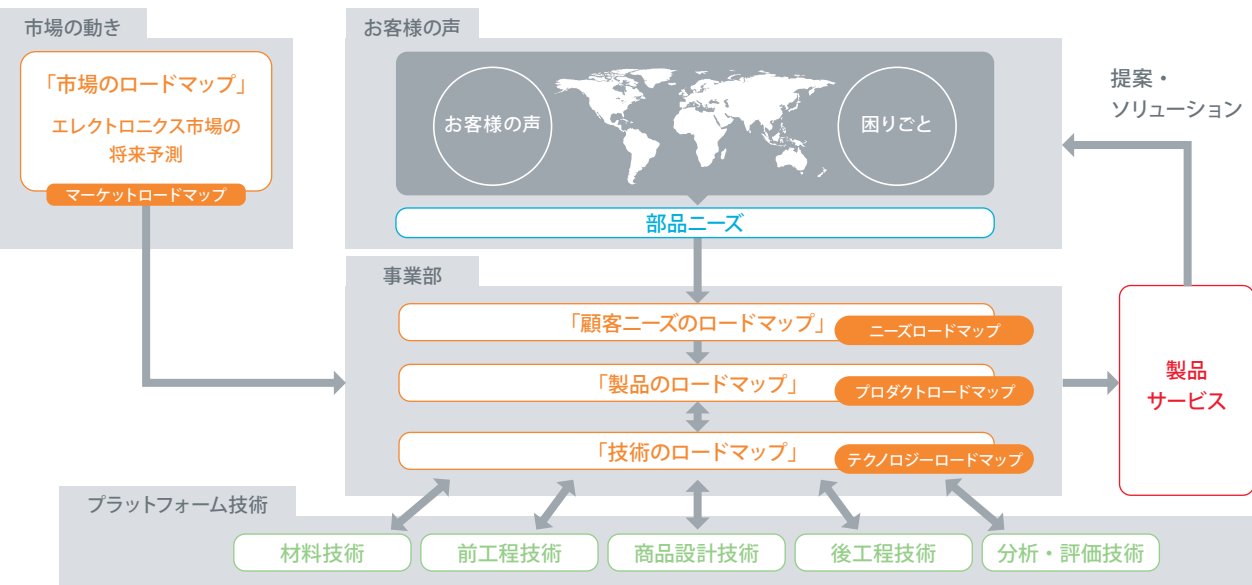
マーケティング力を活かしたロードマップの策定

5G時代におけるIoTや自動運転、AIなどの新技術は個々の電子機器だけでなく、交通システムや都市、そして社会全体を変えていきます。ムラタは、変化の大きい事業環境においてもお客様へ価値を提供し続けるために、販売、マーケティング、開発、生産の連携を強め、顧客ニーズに最適なソリューションを先読みして提供する活動を強化しています。

その活動のひとつとして、4つのロードマップを策定しています。営業本部が、大きなマーケットの流れを読み取り、マーケットロードマップを作成し、各エリアの販売マーケ

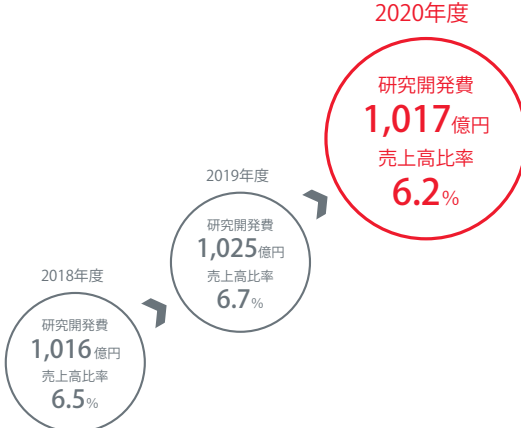
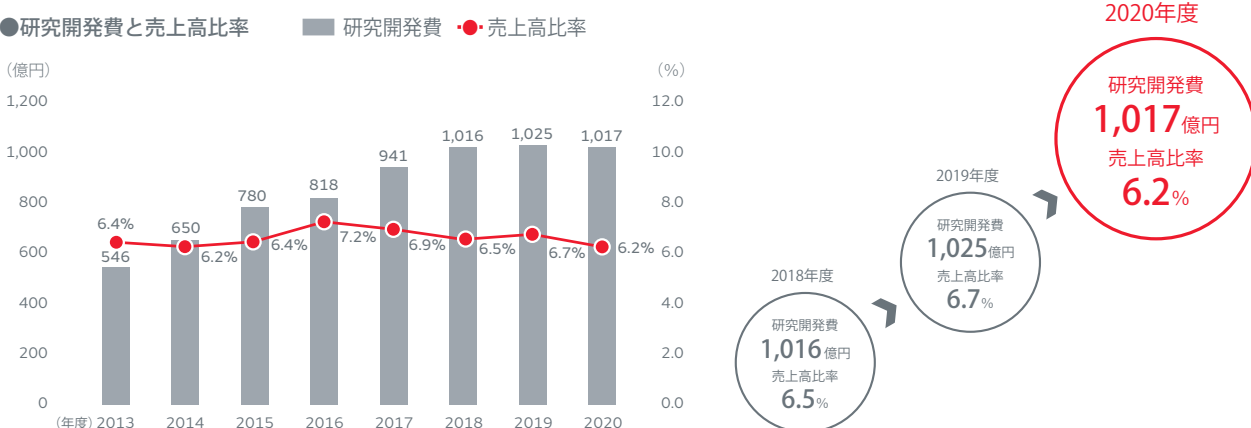
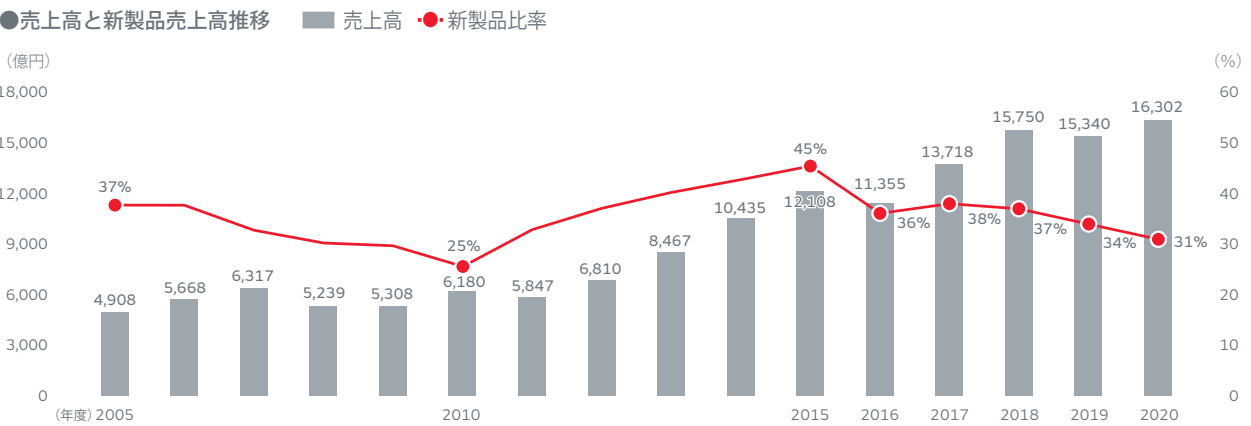
ティング部門と事業部の販売促進部門がマーケットロードマップと中長期的な顧客ニーズを融合し、ニーズロードマップを描きます。それを開発部門でプロダクトロードマップ、テクノロジーロードマップへとつなげています。

これらのロードマップを毎年改定し、研究開発と製品開発につなげています。またロードマップをもとに、お客様に最高の技術サービスを提供する商品技術は、新製品開発時にはお客様と最前線で向き合い、細かなニーズを設計や開発部門に反映させながら、製品として仕上げていく役割を果たしています。



コンピタンス 2 ニーズをカタチにする力

材料から製品までの一貫生産体制を構築しているムラタでは、材料技術、基盤技術などを独自に開発し、他社にはないノウハウを蓄積しています。継続的な技術開発投資により、製品の差別化を図り、ムラタの大きなコンピタンスとなっています。



コンピタンス 3 価値を届ける力

すべての技術がまっすぐに市場とお客様につながっています。ムラタは、材料開発、プロセス開発、製品開発、生産技術開発を自社で行っており、これらを垂直統合していること、グローバルで分散生産を行っていること、また業界で最大の生産能力を有していることから、スピーディーかつタイムリーにお客様への価値提供を実現しています。

ムラタのモノづくり



TOPICS

コンデンサの生産量は年間約1兆個

ムラタの主力製品であるコンデンサは、現在年間約1兆個の生産をしております。これは、長さ0.6mmのコンデンサで換算すると地球約15周分の長さになります。

これまで培ってきた材料・加工・設計・生産技術などのプラットフォーム技術やグローバルな供給体制により、高品質で安定的な供給を実現しています。

