

Vision2030（長期構想） ありたい姿

激変する環境変化に対応し持続的な企業価値の向上を図るために、Vision2025の大切な考え方は引き継ぐとともに、長期視点で目指す方向性や必要な

備えについてより具体的に示すものとして、このたび新たにVision2030を策定しました。

Innovator in Electronics

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きます

社会基盤に深く根付く

人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。

ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。

ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

持続可能な事業プロセスを追求する

事業オペレーションで生じる社会や環境への負荷低減においても、ムラタはイノベーションを生み出し、社会と調和する事業プロセスを約束します。



社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。

ムラタは部品の提供にとどまらず、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。

ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

Innovator in Electronicsとしてムラタが目指す価値創造

ムラタはこれまで「エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたい」というInnovator in Electronicsに込められた想いを実践し、お客様との強固な信頼関係を構築することにより、コンデンサのムラタ、通信のムラタといったグローバルブランドを確立してきました。

一方で、事業規模が拡大し大企業となった今、ムラタが社会に与える影響は格段に大きくなっています。今後、変化の激流に飲み込まれることなく、真の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ことが重要であると考えています。

持続可能な社会への転換はすでに世界の共通認識となっており、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のありたい姿を描いています。

このありたい姿を実現するための成長戦略が、「基盤事業の深化とビジネスモデルの進化」そして「4つの経営変革の実行」です。これらをビジョンとして掲げることによって2030年までの取り組みに一貫性を持たせ、ありたい姿の実現を目指します。そしてこれを実現することにより、お客様や社会にとってムラタが「最善の選択」であり続けることは、Global No.1部品メーカーとして目指す姿でもあります。

グローバルで多様な人材が活躍し、個人として、組織全体としてイノベーターを目指す

多様な人材が、それぞれの持ち味を活かし活躍できることは、激しい変化や不確実性にしなやかに対応し、イノベーションを生み出し続けるための源泉となります。ムラタでは、人種、国籍、宗教、信条、障がい、性別、年齢、出身地、性的指向といった違いや、従業員の能力、知見、経験などの見えない多様性を尊重してきました。今後も継続して、従業員一人ひとりがさまざまな経験を通じて能力を高め、力を発揮することができる風土の醸成を図っていきます。

そうした中において、多様な個人が、互いに切磋琢磨し、対話を重ねながら社是・ビジョンに共鳴することが大切になります。個人の多様性を尊重しつつ、チーム、部門、拠点を超えて信頼・連携し合い、調和することで、ムラタは今後も組織全体として、お客様にとって、さらには社会課題の解決においてもイノベーターであり続けることができます。

Vision2030「ありたい姿」を実現するための成長戦略

成長戦略

①

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

3層ポートフォリオ

- 標準品型ビジネス (EI)
- 用途特化型ビジネス (ASC)
- 新たなビジネスモデル創出

事業機会

基盤領域

- 通信
- モビリティ

挑戦領域

- 環境
- ウェルネス

4つの経営変革の実行

成長戦略

②

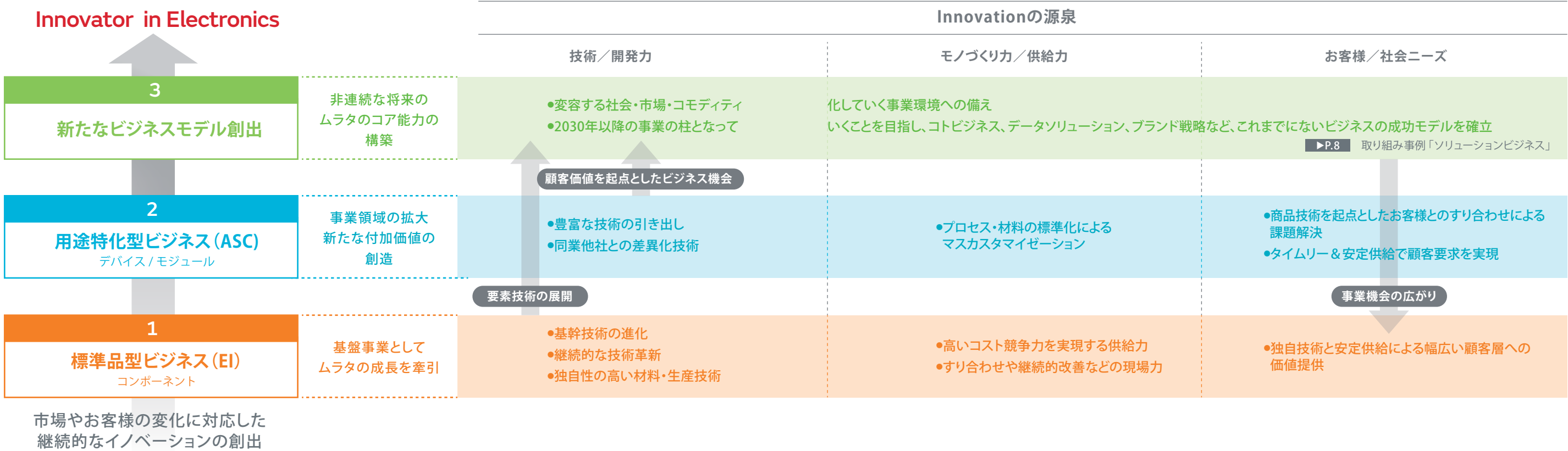
1. 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
2. 自律分散型の組織運営の実践
3. 仮説思考にもとづく変化対応型経営
4. デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

Vision2030 成長戦略① 基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

大きな変化を迎えているエレクトロニクス市場において、ムラタが今後も“Innovator”として価値を生み出していくためには、技術や社会変化の潮流を大局的に捉えた経営が求められます。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。

3層構造のポートフォリオ



4つの事業機会

基盤領域

通信

あらゆるものが通信でつながり、最適化されていく

5G、さらにその先の6Gへ。通信システムの変化にとともに、事業機会はさらに広がっていきます。多様化するアプリケーション、変化していく顧客構造を的確に捉え、激化する競争環境でも勝ち続けていくための「技術革新」で圧倒的にリードし、価値提供を続けていきます。

モビリティ

自動車業界は100年に一度の大変革の時代へ

“モビリティ”として市場を広く捉え直し、Global No.1部品メーカーとしての自動車の進化への貢献 (In-Car) に加え、今後はさらに、モビリティとして広がる領域 (Out-Car) での事業機会の獲得を目指します。モビリティ領域で多様化するお客様のニーズへの理解を深め、着実に実績と信頼を積み重ねていきます。

挑戦領域

環境

持続可能な社会への転換に向けて約束された市場

エネルギーを含む地球環境問題に対する課題解決を事業と結びつけたイノベーションの創出を目指します。競争優位性を確立していくための環境対応に積極的に取り組むとともに、電池・電源事業をはじめとした 広がる機会をしっかりと掴み、新たな事業の創出にもチャレンジしていきます。

ウェルネス

人生100年時代を見据えた新たな豊かさの追求

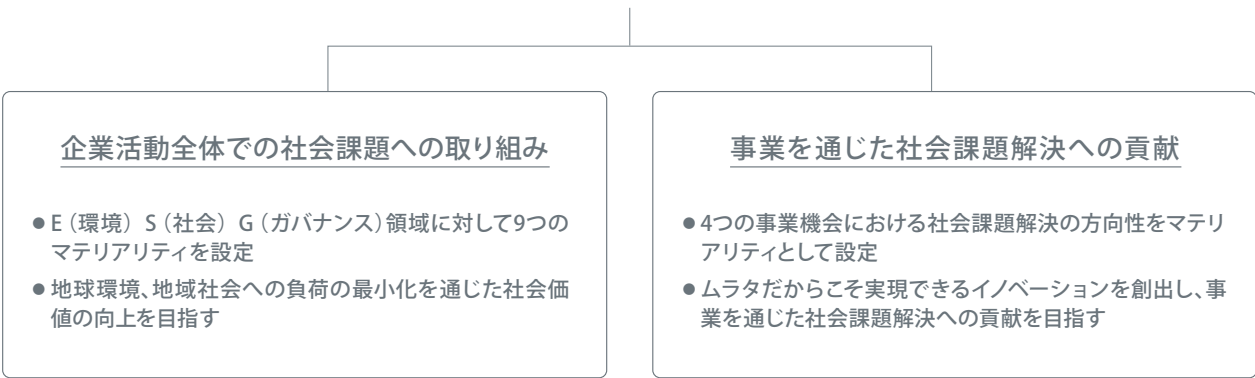
エレクトロニクス領域の知見やムラタの技術を活用し、医療の発展や、病気の予防、健康の維持に対する価値提供を追求していきます。さらに、心の健康や人との良好な関係といった新しい豊かさを実現していくためのイノベーションを生み出しすべての人が健康に豊かな人生を送ることができる社会の実現を目指します。

成長戦略② 4つの経営変革の実行

経営変革1. 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営

ムラタは、社会に対して提供する価値(社会価値)を向上させていながら、経済価値との好循環を生み出していくことで、Global No.1部品メーカーとしてステークホルダーの皆様信頼され、選ばれる存在であり続けることを目指しています。このありたい姿を実現するために、社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)を定め、その取り組みを加速させていきます。

社会課題を起点とした重点課題(マテリアリティ)



事業を通じた社会課題解決への貢献 ▶P.31



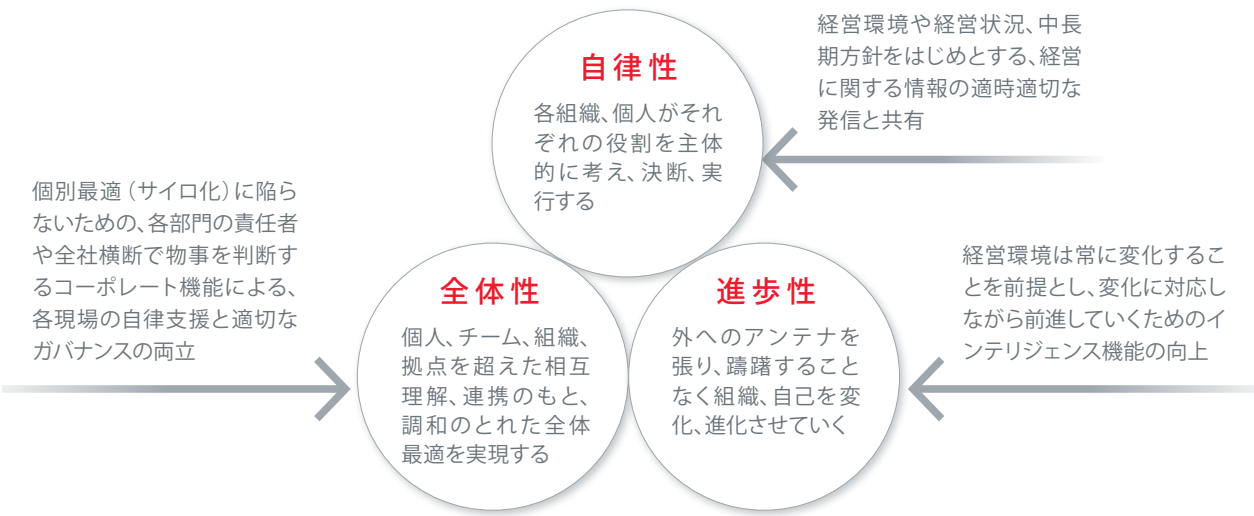
企業活動全体での社会課題への取り組み ▶P.73



経営変革2. 自律分散型の組織運営の実践

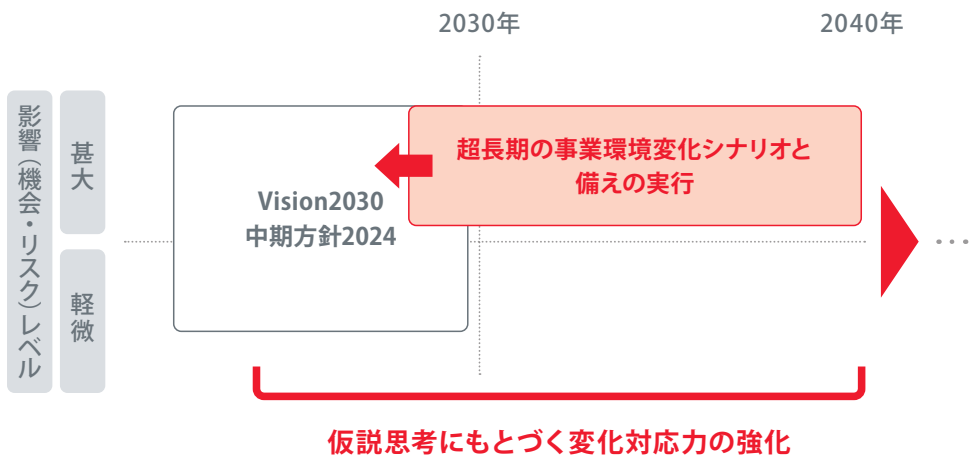
激化する環境変化の中でも変わらずに社是を実践し、価値を提供し、成長を続けるために、より自律分散型の組織運営へと変革していきます。

[重視する3つの視点]



経営変革3. 仮説思考にもとづく変化対応型経営

激化する環境変化の中でも、受け身でなく、将来起こり得ることについて仮説を立てて備え、変化に応じて柔軟に軌道修正を行う変化対応型の事業経営を実践します。各機能、各組織が将来の変化に対する情報収集、議論、アクション、モニタリングを継続的に実行し、環境変化への感度を高め、変化対応力を強化していきます。



※仮説思考: 不確実な事業環境の中で起こり得る変化に対するさまざまな仮説を持ち、変化に応じて柔軟に軌道修正を行っていくこと

経営変革4. デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

ムラタではデジタルトランスフォーメーション（DX）を「ムラタ内外の人・組織（業務）を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを短く、早く、かつ見える化を進めることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上をドライブし続けるもの」と定義し、変革のための取り組みを加速させていきます。

全社DXの戦略推進組織を新設し、実行組織とともに強化領域と基盤領域のあるべき姿の実現に向け、全体的なデジタル推進を加速していきます。

強化領域	● R&D：要素技術の進化と新たな技術発掘をAI・MI（Machine Intelligence（機械知能））を活用して加速させる ● ECM・SCM※：10年先を見越したモノづくりのあり方を構想し、ECM・SCMを含めた広義モノづくりを変革する ● 顧客接点：お客様とのつながりを個別からEnd to End視点で強化し、新しい価値を協働で創出する ● 経営管理：事業ポートフォリオ経営推進、変化対応力向上のために経営管理を高度化する
基盤領域	● DX人材・ITプラットフォーム：DX基盤として、デジタル人材強化とITインフラ整備に戦略的投資を続ける

※ECM・SCM：エンジニアリングチェーンマネジメント/サプライチェーンマネジメント

ムラタDX方針

デジタル基盤の継続投資、デジタル活用の徹底で時間当たり生産性を向上。データ利活用を促進、業務をつなぎ新たな価値を創出する。さらには3層目ポートフォリオ領域にも貢献していく。これらの実行・実践を通じて変革を起こし続ける企業風土を醸成する。



中期構想2021の振り返り

2018年に、3か年の取り組み方針として「中期構想2021」（2019～2021年度）を策定しました。「中期構想2021」では、会社の規模拡大にあわせて強い経営基盤に造り直し、広がる事業機会を捉えながらお客様に満足していただける価値を提供すること、また、従業員一人ひとりが活躍し、やりがいを感じながら成長することができる状態を目指しました。このような健全な成長を続けていくための3つの全社課題を設定し、取り組みを進めてまいりました。

経営目標

	目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し※1	
売上高	2兆円	1.53兆円	1.63兆円	1.73兆円	▲2,700億円未達
営業利益率	17%以上	16.5%	19.2%	21.1%	+4.1%達成
ROIC（税引前）※2	20%以上	16.1%	18.5%	20.4%	+0.4%達成

※1 2021年7月29日発表の業績見通しより
※2 ROIC(税引前)：営業利益÷期首・期末平均投下資本(固定資産+たな卸資産+売上債権－仕入債務)

中期構想2021の振り返り

自動車の電装化の進展やスマートフォン向けの新製品の増加などにより、継続的な部品需要の拡大はあったものの、2019年度の電子機器の生産調整や電子部品の在庫調整の影響で、想定した売上成長率を達成できず売上高は目標未達となる見込みです。営業利益率は、各製品の利益率改善や製品構成の良化が進んだことに

より、目標を上回る見込みです。ROIC（税引前）につきましても、大型投資の実施に対して、計画比で売上高が伸び悩み、資本回転率の改善が遅れているものの、計画比で営業利益率の大幅な上振れを予想しており、目標を上回る見込みです。

中期方針2024に向けて

市況変化やコロナ禍での困難がありましたが、売上高の成長が計画比で未達となることを真摯に受け止めております。ムラタは次期中期方針におきましても、営業利益率、ROIC（税引前）を継続して重視いたします。その

ためにも、ポートフォリオ経営の高度化を図り、これまでのM&Aのシナジーも最大限に発揮して、収益性、資本効率の向上を目指してまいります。

全社課題

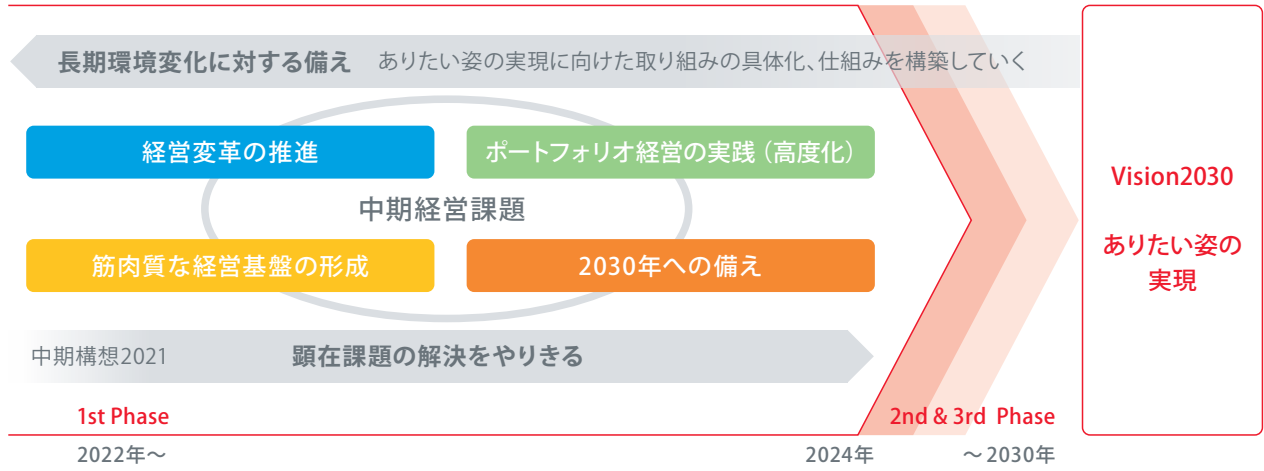
全社課題	中期2021の振り返り	中期2024に接続する継続課題
ポートフォリオ経営の実践	● 事業性評価モデルを導入し、継続的な改善を通して、全社最適の視点でより効率的な経営資源配分を行う仕組みを発展させてきました。 ● 電池事業やコネクティビティモジュール事業などにおいて事業ポートフォリオ見直しを実行しました。	● ポートフォリオ経営の進化(3層構造のポートフォリオの実現) ● 自動車からモビリティへ市場を広く捉えなおした事業拡大 ● ECMやSCMを含む広義モノづくりとしての生産性向上と変化対応力の強化 ● 従業員サーベイ結果を活用した人事戦略の具体化と実行 ● 社会課題解決への貢献を事業成長に結びつけていくための取り組み強化
飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築	● 生産計画立案システム（SCP）の導入と運用を開始しました。 ● モノづくり現場においては、生産性向上、生産ロス低減に向けた各種テーマが進捗しました。	
人と組織と社会の調和	● 社会課題解決への貢献度を高めていくためのマテリアリティの特定とKPI設定、さらにそれらを推進するための体制を構築しました。 ● 従業員サーベイを実施し、組織風土の改善に取り組みました。	

中期方針2024

このたび長期構想として打ち出したVision2030では、長期の視点で目指す方向性や必要な備えについて具体的に示しています。そしてこのVision2030に向かっていくための第1フェーズとなるのが、「中期方針2024」(2022～2024年度)です。この3か年では、すでに顕在化してい

る課題解決をやり切るとともに、長期視点で環境変化を捉え、そこからバックキャストして今から必要な備えを着実に進めながら、ありたい姿の実現を目指していきます。

基本方針



経営変革の推進	● 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営 ● 自律分散型の組織運営の実践 ● 仮説思考にもとづく変化対応型経営 ● デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進
ポートフォリオ経営の実践（高度化）	● 3層構造を用いたポートフォリオ経営を実践し、技術や事業の新陳代謝を図る ■ 1層目（コンポーネント） 伸びる市場で事業機会を獲得するとともに、事業効率の向上を図り、筋肉質な事業運営を実現する ■ 2層目（デバイス／モジュール） 健全な事業ポートフォリオを確立し、顧客ニーズに根差した技術の差異化の追求により、競争優位を獲得する ■ 3層目（新たなビジネスモデル） 1層目や2層目との組み合わせでの価値創出に加え、部品の提供にとどまることなくお客様に高い付加価値を認めていただけるソリューション型の事業群を生み出していく
筋肉質な経営基盤の形成	● 仕事の質、仕事の生産性の向上 ● 継続するコロナ禍での事業運営、およびポストコロナを見据えた人や組織力の強化 ● 品質基盤の継続強化
2030年への備え	● 「3層ポートフォリオ」と「4つの事業機会」を通じ、ありたい姿として目指すイノベーションを実現するための諸課題に取り組む ■ 広義モノづくり力の強化と進化 ■ 売る力、支える力の強化と進化 ■ 地政学的リスクなど経営リスクへの対応力強化 ■ 将来のコア技術となる要素技術開発推進 ■ 価値ある協創を実現するオープンイノベーションの実践

全社経営目標

経済価値	社会価値①「環境」		社会価値②「多様性」
売上高	温室効果ガス排出量 ^{※1} (2019年度比)	再生可能エネルギー導入比率	海外間接部門従業員 ^{※5} の 他拠点での勤務経験比率
2兆円	2024年度：20%減 2030年度：46%減	2024年度： 25% 2030年度： 50% 2050年度：100%	2024年度： 7% 2030年度：10%
営業利益率	持続可能な資源 ^{※2} 利用率	循環資源化率 ^{※3}	社会価値③「ES」
20%以上	2024年度： 1% ^{※4} 2030年度： 25% 2050年度：100%	2024年度： 5% ^{※4} 2030年度： 50% 2050年度：100%	従業員エンゲージメント 肯定回答比率
ROIC（税引前）	「環境」		2024年度：70%以上 2030年度：76%以上
20%以上	● 営業利益率、ROICを今後も重要な指標として設定します。「収益性ととも に資本効率を重視し、ROIC20%を継続していく」ことがムラタの目指す健全な経営です。 ● 生産拡大にともなう設備投資に加え、環境投資や技術獲得、リスク対策、ITインフラ強化などの戦略投資など、将来に備えるための先行的な投資を予定しており、これらも加味した上で、健全に成長するために必要な水準として目標設定しています。		「多様性」 ● ムラタでは、個人の多様性を尊重しつつ、チーム、部門、拠点を超えて信頼・連携し合い、調和することで、イノベーターであり続けることができると考えています。そのため、グローバルに他拠点での業務経験をもつ多様性のある人材の活躍や、グローバル連携の機会を促進していきます。 「ES」 ● ムラタではESを大事な価値観として重視し、従業員のやりがいと成長につながる組織風土の実現を目指しています。各組織が継続的に風土改善に努めることが従業員のエンゲージメントの向上につながると考えています。

※1 対象はScope1とScope2の合計
※2 持続可能な資源：リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」
※3 循環資源化率：ムラタのOutput（排出物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合
※4 2024年度の目標値は現状からの改善幅を示しています
※5 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

キャピタル・アロケーション

- 主力事業であるコンポーネント、デバイス／モジュールへ投資を継続し、着実なキャッシュ創出を目指します。
- 長期視点での環境投資や技術獲得、リスク対策、ITインフラ強化などを戦略投資と位置付け、積極的な推進を図ります。
- 強固な財務基盤を維持しながら、余剰資金は自社株買いも含む株主還元を拡大することでステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

中期構想2021（見込み）		中期方針2024（計画）	
In	Out（億円）	In	Out（億円）
営業 キャッシュ フロー 11,200	設備投資 6,500 (土地建物 2,000)	営業 キャッシュ フロー 12,500	設備投資 6,400 (土地建物 1,000)
	株主還元 2,000		戦略投資 2,300
	財務基盤強化 3,200		株主還元 2,700
社債 500			社債償還 1,100

※ 2021年7月29日発表の業績見通しより