

トップメッセージ

長期構想「Vision2030」のありたい姿実現に向け、 成長戦略を着実に実行し、 「Global No.1部品メーカー」を 目指します

代表取締役社長

なかじま の り お

中島 規巨



2021年度は過去最高の業績を更新しました

まずは、前中期計画である「中期構想2021」とその最終年度である2021年度の経営成績について振り返ります。この3年間に於いては、強い経営基盤に造り直すという方針のもと「ポートフォリオ経営の実践」、「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」、「人と組織と社会の調和」という3つの全社課題に対して、着実に取り組みを進めてきました。その結果、2021年度の業績は過去最高を更新することができました。この背景には、リモートワーク・オンライン教育向けのノートPC・タブレットPCの堅調な需要や自動車の電装化の進展と合わせ、サプライチェーンの混乱にともなうお客様での部品在庫の積み増し需要などがありました。また、2020年度に続きコロナ禍による活動の制約はありましたが、感染拡大防止策などを講じ、製造現場を中心としたオペレーションを継続することができたことも大きく貢献しています。

中期構想2021の財務目標については、当社が重要視している営業利益率17%以上、ROIC（税引前）20%以上という目標は達成することができましたが、売上高2兆円の目標は未達となりました。これは、米中のデカップリング（分断）によるスマートフォン関連事業への影響や半導体をはじめとした部材の調達難といった外部要因に加え、収益性が低下したスマートフォン向けのコネクティビティモジュールやリチウムイオン二次電池の事業について、ポートフォリオ経営を進める中で戦略的に縮小したといった内部要因が影響しています。また、ROICの構成要素である資産回

転率が目標達成の前提としていた1を下回ったことは、改善が不十分であったと真摯に受け止めなければなりません。将来に向けた先行投資が実行できているという面ではポジティブであるものの、今後この投資を事業の拡大にしっかりと結び付けていく必要があると考えています。このように一定の成果が出た3年間でしたが、まだまだ残された課題もあります。2022年度より開始した「中期方針2024」では、これらの課題への対応にもしっかりと取り組んでいきます。

2030年に向けた環境変化の方向を見定め、 リスク・機会への対応を進めます

2021年11月に、当社は新たな長期構想として「Vision2030」を公表しました。当社の属するエレクトロニクス業界の将来を長期的な視点で俯瞰した時、2030年に向けた各市場での技術革新、そして持続可能な社会への転換に向けた方向感はずれないものと考えています。通信市場で言えば、2020年から普及した5Gは、足元ではスマートフォンで主に用いられていますが、今後はスマートフォン以外のアプリケーションにも利用が広がっていくと見ています。5Gの特徴のひとつである「高速大容量化」は、4Gの流れから想定された動きですが、あと2つの特徴である「多数同時接続」や「低遅延通信」は、これまでとは違った大きな技術革新です。同時接続先が100倍になれば、自動車とインフラをつないで自律走行を行う、工場の設備をすべてつないで遠隔操作を行う、あるいは医療ネットワークにつないで在宅診療を高度化していくことなどが可能となり、市場の伸びは飛躍的なものとなります。また、モビリティ市場では自動車の電動化・電装化が急速に進んでおり、今後も自動運転などの機能が充実していく中で着実な成長を遂げるだろうと見ています。

持続可能な社会に向けた取り組みにおいては、当社はぶれずに気候変動対策に取り組み、リードしていくために、業界に先駆けてRE100に加盟しました。持続可能な社会の実現に向けて、当社が提供できる電子部品やソリューションを活用し、経済価値をともなった社会価値の追求に取り組んでいきます。一方、世界情勢においては、直近のウクライナの状況などもあり地政学上

のリスクが高まっています。また、将来的には人口構造の変化によりインドや東南アジア、アフリカ諸国が台頭し、国際社会の仕組みが変化していくでしょう。このような動きも踏まえ、ひとつのリソースに頼らない事業構造の構築、サプライチェーンの複線化についてもあまり時間をかけ過ぎずに対応を進めていきます。（▶P.35 Vision2030（長期構想）ありたい姿の実現に向けて）

社会価値と経済価値の好循環を通じ 「未財務価値」を将来の利益創出に結び付けます

Vision2030では、我々を取り巻く事業環境の変化に対応し、持続的な企業価値の向上を図るために長期視点での目指す姿として「ありたい姿」を掲げました。この中では、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することにより「ムラタがお客様や社会にとって最善の選択」となり、「Global No.1部品メーカー」となることを目指しています。このありたい姿を目指す過程では、新しい技術を生み出し、社会に実装し、規模を広げていくといったさまざまな場面において、技術開発のメンバーだけでなく、モノづくり現場やそれをサポートする従業員、そして組織全体が技術や社会課題に対するイノベーションを起こしていくことができると考えています。

世の中では、社会価値のことを財務価値とは対をなすものとして「非財務価値」と呼ぶことが一般的です。しかし、持続可能な社会への転換に向けた取り組みは、知恵を絞れば必ず事業機会につながるものであることから、私は、この価値を将来「財務価値」に変化する「未財務価値」と呼んでいます。たとえば、気候変動への取り組みは、対応しないと将来の市場で生き残っていくことはできません。先行的な投資による負担は大きなものとなりますが、今、未財務価値のものを着実に利益創出に結び付けることにより、継続性のある取り組みとしていきます。

当社では、環境保全への取り組みとして、これまでも電子部品を小さくして廃棄物を減らしたり、スマートフォンで使われるフィルタのロスを小さくして電池の消耗を抑えたりといった形で環境貢献に努めてき

ました。これに加えて2つ目の対応として、たとえば当社が持つリチウムイオン二次電池と電源モジュールを組み合わせた蓄電池システムを市場に供給することにより、直接、環境面で貢献できる事業を展開していきます。また3つ目として、自社の生産工程といった事業プロセスにおける再エネ化、省エネ化をさらに進めていくことで社会課題解決へ貢献していきます。一方、こうした気候変動への取り組みは、仕入先様の協力があってこそ成り立つものと考えています。温室効果ガス排出量削減の目標達成に向けたサプライチェーン全体での取り組みにおいても、当社が仕入先の皆様にとって最善の選択となるよう、より強固な信頼関係を築き上げていきます。（▶P.41 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営）

3層ポートフォリオ経営を成長戦略の軸に エレクトロニクスの可能性を切り拓きます

当社が、成長戦略の軸に据える3層ポートフォリオについての考えを申し上げます。私は、ムラタに入社してからしばらくコンデンサの設計・開発を手掛け、その後、高周波関連の仕事をするようになったのですが、その際に仕事の内容が大きく変わったと感じました。コンデンサの設計・開発では、自ら標準を作り、それを水平展開していたのに対し、高周波関連の仕事では、個別のお客様と技術面でのすり合わせをする機会が大きく増えました。この経験を通じ、電子部品を扱うという点では同じでも、事業によって仕事に対するアプローチや必要なスキルはまったく異なるものが求められると感じました。この異なるビジネスモデルをポートフォリオに書き表そうとした時、1枚に書けない。そこで、複眼的なポートフォリオとして3層構造のポートフォリオを用いることとしました。1層目をコンデンサやインダクタなどの標準品型ビジネス、2層目を高周波モジュールやリチウムイオン二次電池、センサなどの用途特化型ビジネス、3層目を新たなビジネスに分類しました。これに合わせて2022年度から実施した開示セグメントの変更については、反対の声も社内ではありましたが、経営の透明性を高めること、そしてステークホルダーの皆様との企業価値向上に向け

た対話には必要であるとの私の思いもあり、実行しています。これら3層ポートフォリオのそれぞれの特長と成長に向けた取り組みは次のとおりです。（▶P.45 3層ポートフォリオ経営の実践）

まず、1層目では、エレクトロニクスのインフラとなる製品を開発・供給しています。この領域では、この先10年間で求められる技術革新や需要成長の方向性は予測することができ、競合企業も同じ方向に向かって事業を進めています。このような中、我々に必要なのは、現在先行しているカッティングエッジ（最先端技術）の領域で今後も絶対に負けないこと、中長期的需要成長に対して供給体制をしっかりと構築していくことです。

積層セラミックコンデンサであれば、スマートフォンやウェアラブル機器向けでは小型化・高容量化、モビリティ向けでは高電圧化の技術トレンドに対して、競合企業よりもいち早く対応する技術・製品を実現することが求められます。また、供給面では、年間1兆個以上の生産量に達する中でも年率10％程度の生産能力増強が必要となります。これらの技術・供給の両面での課題に対して着実に対応を進め、今後も圧倒的な競争優位性を確保、堅持していく考えです。また、ムラタ固有の垂直統合型のモノづくりでは、ブ



ラックボックス化された生産工程やプロセス内で生じた問題にいち早く自社内で対処できる点などが、優位性を生み出す大きな要素となっています。自前で生産設備を持つことによる資産の重さについてご指摘を受けることもありますが、この垂直統合こそが当社の強さの源泉であり、いわば意図して取り組んでいる点をご理解いただければ幸いです。

2層目は、特定のお客様のニーズにしっかりと応え、競合企業に勝る差異化技術を確立することが必要になります。この領域でも1層目同様、セラミックや高周波の技術など垂直統合により培ってきたムラタ固有の技術やモノづくりのノウハウを活かしていきます。また、自社で保有していない要素技術に関してはM&Aを通じて獲得するといった施策を講じていきます。

「高周波・通信」に属する高周波モジュール、表面波フィルタの領域では、2024年やその先の2030年において必要な技術を獲得するために、RF回路の消費電力を削減する「Digital ET技術」を持つEta Wireless社、ならびに5Gに対応するフィルタの設計ノウハウ「XBAR技術」を保有するResonant社を買収しました。これらの獲得した技術とムラタ固有の技術とを組み合わせ、2024年には技術で圧倒的に負けない状態を通信の領域において作りたいと考えています。一方、冒頭でも触れましたとおり、コネクティビティモジュールでは、事業ポートフォリオの見直しを進めており、現在はモビリティやIoT向けに注力しています。5Gなどを用いた通信インフラの市場が広がる中、アーキテクチャを早めに見極めてポートフォリオを回していきます。

また、「エネルギー・パワー」においても、リチウムイオン二次電池の事業ポートフォリオの見直しを行いました。スマートフォン向け事業を縮小し、当社の強みが活かせる電動工具や園芸工具、掃除機などの高い出力が求められる領域に注力して事業を進めています。まだまだ将来の需要に対する供給能力が不足しているため、設備投資を怠らずに生産能力を上げていきます。

「機能デバイス」に属するセンサでは、モビリティ向けを成長分野として注力しています。当社では、2012年に買収したフィンランドのVTI Technologies社の技術をベースに、3D-MEMS技術を活用した高い特性

を持つ慣性力センサや自社にて開発した超音波センサといった製品を保有しています。これらの製品は、今後、自動運転レベルの向上や安全装備の充実にともない需要が拡大していくと考えています。

新セグメント区分（2022年度～）

セグメント	売上高区分	主な製品
コンポーネント	コンデンサ	積層セラミックコンデンサ
	インダクタ・EMIフィルタ	インダクタ EMI除去フィルタ
デバイス・モジュール	高周波・通信	表面波フィルタ 高周波モジュール 多層デバイス コネクタ コネクティビティモジュール 樹脂多層基板
	エネルギー・パワー	リチウムイオン二次電池 電源モジュール
	機能デバイス	センサ タイミングデバイス(発振子)
その他		ソリューションビジネス ヘルスケア機器 機器製作など

もともと部品メーカーの仕事というのは、1層目のコンポーネントの領域を指していましたが、何十年かけてRF回路が複雑化してきたことにより、2層目のデバイス・モジュールの領域も部品メーカーの仕事となってきました。これと同じ動き、すなわち部品の定義の変化、お客様の定義の変化が、今後3層目のビジネスでも起こると考えています。3層目で対象とするお客様には、今までのように電子機器や設計に詳しい方々ばかりではないことも想定され、お客様からはコンポーネントやモジュールなどのハードとソフトを組み合わせたソリューションの提供を求められることが予想されます。そこで、たとえば、工場の設備の側面に取り付けるだけで予防保全に役立つような部品とソフトを組み合わせたソリューションを提供することができれば、お客様の裾野は従来よりも大きく広がります。一方、このようなソリューションの有効性を示すには実証データの積み重ねも必要となってきます。こうした新たなビジネスモデルの構築には、これまでに培った技術や経験だけでは対応しきれないため、今はあまり制限をかけずにさまざまなチャレンジを行っています。

現在の事業の柱は1層目と2層目ですが、長い目で見れば市場や社会の変化にともない、電子部品のコモディティ化が進むリスクもあり、収益源を多様化し

ておく必要があります。ポートフォリオ経営においては、事業の新陳代謝に目が向きがちですが、その一方で、ムラタとして長い年月をかけてじっくりと腰を据えて事業を育てていくことも必要であり、その見極めに難しさがあります。コンデンサが稼ぎ頭になるまで約20年かかりましたし、私が手掛けてきた高周波モジュールも、現在のような事業基盤が確立されるまでは打ち切りのプレッシャーにさらされてきました。3層目についてもチャレンジの結果を見極めつつ、2030年以降の事業の柱となるようじっくりと育てていきます。

経営理念の共有を基盤とした 多様な人材が活躍できる組織と 自律分散型組織運営を実現していきます

「Vision2030」の第1フェーズと位置付ける「中期方針2024」では、売上高2兆円、営業利益率とROIC（税引前）はそれぞれ20%以上という経済価値の目標を掲げています。また、社会価値については、「環境」と人的資本に関わる「多様性」「ESJ」に関する目標を設定しました。人的資本に対しては、これまでも当社は従業員への教育投資や働き方改革など労働環境の整備に注力してきましたが、あらためてこれらの目標に関わる多様性と自律分散型の組織運営についてお話しします。

当社では、垂直統合によるモノづくりを行っていることもあり、一人のできる仕事はありません。人と人とが連携して仕事に取り組むという意識が浸透して

おり、その帰属意識や一体感がムラタらしさとなっています。一方、これから先においては、デジタルトランスフォーメーション（DX）に長けた人や、ある分野で特殊な技能を持った人など尖った人材を採用する場面が増えていき、新たな雇用形態を取り入れる可能性があります。ただ、中途入社やM&Aなどによりさまざまなバックグラウンドを持つ従業員も増えていく中では、経営理念を共有し、一体（インクルージョン）となった上での多様性（ダイバーシティ）が重要と考えており、M&Aにおいても、社是をはじめとしたムラタらしさを相手方に理解、共感してもらえるかを協業期間の中で見極めた上で、買収の判断を行っています。そういった考えから、私は、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）ではなく、ダイバーシティ・オン・インクルージョン（DonI）が重要であると話しています。今後もこの考え方をベースにしつつ、当社で働く多様な人材が、グローバルに活躍できる場を作っていけるよう取り組んでいきます。

自律分散型の組織運営については、私が社長に就任して以来、その重要性を社内に訴求し、自律性、全体性、進歩性の3つの要素のすべてを満たすことが必要であると伝えてきました。これまで当社では、各拠点、各部署それぞれの組織が最適化を目指すことで強みを発揮してきました。しかし、拠点を回る中で、ある拠点ではできていることがほかの拠点には展開されていない、ほかの人が何をしているのか分かっていないといったことを感じる場面が出てきました。物事を決めるにあたっては、独りよがりではなく全体最適を考えた上で判断する必要があります。

また、一度決めたことでも環境が変化すれば、変えていくことが重要です。従業員一人ひとりが全体最適や変化への対応を意識した上で、主体的に考え、スピーディに現場現場で決断し行動していくことで、より強い組織へと進化していくことを目指しています。また、この行動の実践を通じて各人がやりがいと成長を感じることにより、エンゲージメントの向上にもつながると考えています。自律分散型の組織運営の浸透には時間を要しますが、拠点や部署を跨いだディスカッションの場の提供やモノづくり現場での技術の共有事例の展開などを進めることで従業員の理解度を高めていきます。（▶P.59 ムラタの人的資本－人材基盤と組織力の強化－）

中長期視点で 成長戦略の実行と将来への備えを進め 企業価値のさらなる向上を目指します

足元の世界経済においては、欧米の中央銀行による金融の引き締めや自動車向けのパワー系半導体の不足、新型コロナウイルス感染再拡大による生産制約、原材料・燃料コストの高騰といった数々の事象を注視しなければならない状況です。経済の先行きが不透明な中、当社製品のシェアが高いことにより、景気変動の影響を直接的に受けることへのリスクも感じています。ただ、このような状況においても、縮むのではなく、投資すべきところにはしっかりと投資を行い、合理化への挑戦や品質改善、差異化技術への投資などを進めることにより経営基盤の強化を図っていきます。基盤領域である通信、モビリティの市場においては、最先端の軽薄短小技術で競合企業に対して大きく差をつけるとともに、高周波領域でプレゼンスが下がっている部分に対して、今一度技術をきわめてムラタが最善の選択となるための仕込みを進めていきます。また、これまで5Gの利用まで手が回らないような過操業状態から標準的な操業への移行が見込まれる工場では、これを機にセンサネットワークや無線システムなどの設備管理への活用を進め、当社の生産現場や工場全体を要素技術のショーケースとしてお客様に提案できるような取り組みも考えていきます。

ローカル5Gは初期投資がかさむこともあり、需要が伸び悩んでいるように感じられますが、当社が生産現場に導入し、スマートファクトリーへの活用を自ら体現して実証データを積み上げていくことにより、お客様への提案活動を強化し、市場を創っていく考えです。

当社が事業を展開するエレクトロニクス業界においては、通信市場をはじめ、モビリティ市場、エネルギーを中心とした環境市場、ヘルスケアを中心としたウェルネス市場など、すべての市場において中長期の需要は右肩上がり伸びています。また、持続可能な社会への転換において企業が果たすべき役割はより大きくなっています。このような将来に対して、当社はしっかりと準備し、「Global No.1部品メーカー」を目指していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、中長期の目線で、ムラタが正しい道を歩んでいるかどうかを見極めていただければ幸いです。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

「自律分散型の組織運営の実践」

