



財務資本と組織資本の強さで成長戦略を加速 ステークホルダーとの価値共創で社会価値と経済価値の 好循環を生み出していきます

高収益を支える垂直統合型モデルと マトリックス経営

2021年度の市場環境としては、半導体不足がさまざまなエレクトロニクス機器の生産の制約となったものの、自動車向けのお客様において安全在庫の積み増しを目的とした実需以上の取り込みの動きが見られるといったように、跛行色のある一年でした。そのような中、2021年度の当社の業績は売上高、営業利益ともに過去最高を更新することができました。当社が営業利益率を高く維持できている背景には、当社のビジネスモデルである垂直統合型モデルと経営管理制度があります。

当社では、材料から生産プロセス・設備の開発製造までを社内で行い、付加価値を取り込む垂直統合型モデルを採用しています。長期間にわたって競争力を維持するためには、技術をブラックボックス化する

とともに、新製品を生み出し続け、製品の新たな陳代謝を通じて利益率を上げていく必要があります。当社では、内製化した生産プロセスにより、他社に先んじて新製品を生み出すことができること、源流から製品の品質向上に取り組めること、また中長期的な視点から製品を安定的に供給できる体制を構築することが可能となり、当社の強さにつながっています。

また、「先を読む力」、「ニーズをカタチにする力」、「価値を届ける力」といったコンピタンスからなるバリューチェーンがしっかりしている点も強みです。バリューチェーンを強化し、お客様ニーズを取り込んで技術を横展開していく際に、経営管理制度がビジネスモデルとマッチするように作られています。具体的には事業部組織を縦軸に、生産活動などの場所経営を行う組織を横軸に区分し、それらの現場組織を支える機能スタッフを含めた三次元マトリックス組織と管理会計制度を結び付けたマトリックス経営を行っ

ています。さらに工程別損益、場所別損益といった部門損益制度を導入しており、独立採算制をとっています。そのため現場はオーナーシップとコストに対する意識が強いのが特徴です。このように創業者の時代から積み上げてきた風土と経営管理制度、組織体制をうまく調和させてきたことが当社の収益性の高さにつながっています。（▶P.29 ムラタの経営資本とコンピタンス）

ムラタに長く根付くROIC経営の概念と仕組み

当社は、「中期構想2021」よりROIC(税引前)の目標値を掲げています。当社では創業者の時代から資本コストを意識した経営が根付いており、製造部門は直接使用資本利益率という指標を用いて事業を運営していました。そこには設備投資を最大限に活用するために投下資本に対するアウトプットについてもっと敏感であるべきという創業者の想いがあります。その意味では、これまで社内でのマネジメントで運用していた指標をROICという目標値として開示し、ステークホルダーの皆様との対話に使い始めたという表現が適切かもしれません。

社内へのROIC経営の浸透活動を通じ、工程を分解し、在庫量、設備の稼働率、不良率などの改善結果を数字に落とし込むことによって、現場にもROIC向上に対する貢献要素があるという理解が生まれました。さらに浸透させるためには、従業員の行動が実際に数字に結びつくイメージを強く持つってもらうこと。それが今後の課題のひとつと言えるでしょう。

また、ROICは長期的な視野で向上を図るべきだと考えています。ROICは「CSとES」や社会価値と調和し、最終的に企業価値が向上することが重要であり、短期的な数字にとらわれて長期的な価値創造を犠牲にすることがあってはなりません。株主・投資家様やお客様、仕入先様などのステークホルダーの皆様との価値共創とROICの向上は長期的には一致していくものと考えており、そのためには各取り組みの優先順位をしっかりと見極めていきます。

自己株式取得の背景と意図

2021年度の決算において、自己株式取得を発表しました。株主様への利益還元方針としては、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、安定的な増配を継続することを基本方針としています。これに対し、今回の自己株式取得は今後の営業キャッシュ・フローの見込みと成長投資の水準を勘案して意思決定を行いました。当社では売上月齢の2.5か月～3.5か月の手元流動性を確保する方針ですが、期末にその水準を上回ったのも理由のひとつとなっています。2011年以来の自己株式取得に対し株主・投資家様の受け止め方もさまざまだとは思いますが、中長期的な成長投資も着実に実行前提での決議であったことから、概ね好意的に受け止めてくださったと感じています。

中期構想2021で方向性を宣言、 行動変容を促す重要性

あらためて「中期構想2021」を振り返って感じるのには、会社規模が大きくなり経営のベクトルを合わせるのが難しくなる中、中期で組織横断的に取り組むテーマを全社で掲げたことにより、一気に組織的な活動として進展したことです。

「ポートフォリオ経営の実践」では全社最適の視点で効率的なリソース配分を行うための施策として、事業の成長性とROICに基づく事業性評価モデルを導入し、事業ポートフォリオの見直しを進めたほか、差異化技術の獲得を目的としたM&A等を行いました。また、注力市場のひとつとして定めた自動車市場への取り組みを着実に進め、同市場向け売上高の構成比は、2018年度比で2.2%伸ばし18.6%まで高めることができました。

「飛躍的な生産性の向上と安定的な供給体制構

築」では、コンポーネント事業を中心にしっかりした供給体制を構築することができました。ITを活用したサプライチェーンプランニングに力を入れ、スマートファクトリーや品質改善のためのデータマイニングなどにも取り組みました。

「人と組織と社会の調和」では、社会全体の動きと合致したという背景もありましたが、全社的な重点取り組み課題として掲げたことで従業員の意識が大きく変化し、さまざまな取り組みが進展した3年間だったと思います。具体的には、社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）とKPIの設定・実践、従業員サーベイを通じたエンゲージメント指数の測定と課題の把握などを行いました。その中でも環境関連では、RE100イニシアティブへの加盟とその実現に向けた再エネ・省エネの取り組みの推進、SBTの認定取得、TCFDに基づく財務情報開示を行うなど大きな前進がありました。また、制度設計の面では社内カーボンプライシング制度やサステナビリティ投資促進制度の導入を進めました。（▶P.37 中期構想2021の振り返り）

長期構想「Vision2030」では「ステークホルダーとの共創」を

当社は、持続的な企業価値の向上を図るために、2030年に向けた新たな長期構想である「Vision2030」と、その第1フェーズである「中期方針2024」を策定し、2021年11月に社内外に発表しました。Vision2030では「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」をありたい姿に掲げ、その中心に「ステークホルダーとの価値共創」据えています。

社会価値と経済価値の好循環を生み出す、つまり社会価値の向上が企業価値の向上に結び付くまでには相応の時間差をとらない、その間、経営陣の発言や会社の行動に一貫した姿勢が求められます。経営管理を担う私としては、経営管理のプロセスに社会価値と経済価値の好循環の考え方を埋め込んでいく、つまり管理会計等の制度面での後押しやス

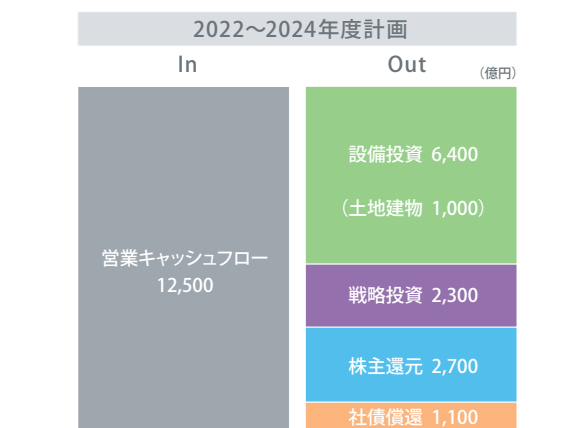
テークホルダーの皆様との対話における重要な論点として位置付けていくことが責務と考えています。

中期方針2024では、経済価値として売上高2兆円、営業利益率20%以上、ROIC（税引前）20%以上の達成を目標として掲げました。保守的な目標であるとの厳しいご意見もいただきますが、当社の考えとしては、中長期的な機会とリスクに備えるために必要な投資をしっかりと実行した上で営業利益率とROICの目標を達成していくという経営の意志を表したものです。

そのような観点から、中期方針2024のキャピタル・アロケーションにおいては、通常の設備投資枠6,400億円とは別に、長期的視点での投資として戦略投資枠2,300億円を設定しました。その内容については、サステナビリティに関する投資、DXを中心としたITインフラへの投資、リスクマネジメントに対する投資を考えています。また、3層ポートフォリオを強化するための差別化技術や新しいビジネスモデルの獲得を中心としたM&Aにも一定割合を充てる方針です。

今回、キャピタル・アロケーションを明確化したのは、ステークホルダーの皆様との対話のサイクルをしっかりと回していくにはどれだけキャッシュを稼いでどのように配分していくかをお伝えしていかなければならないという思いがあったためです。また、経営陣が投資枠の設定を宣言することで、社内の動きをドライブすることにも期待しています。現に戦略投資枠を設けたことで現場が投資を躊躇していた案件が動き出した事例も出てきています。

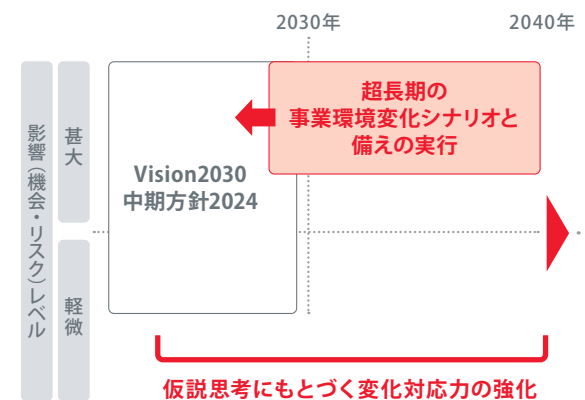
「中期方針2024 キャピタル・アロケーション」



自律分散型組織運営の実践に向けた 仮説思考にもとづく変化対応型経営

当社では、社長の中島が意思決定の権限をできるだけ現場に委譲する自律分散型組織運営の実践を掲げていますが、実現のためには自律を担保する経営管理制度を再構築する必要があります。そのひとつがVision2030の経営変革として掲げた「仮説思考にもとづく変化対応型経営」です。事業環境の急激な変化に対応するために、事業の成功要因や事業計画が成り立つ前提を言語化し、マイルストーンとしてKPIに落とし込み、モニタリング管理していくという仮説思考にもとづく経営管理プロセスの高度化を図ります。この仮説思考と事業性評価モデルを用いて事業部門が自律的に事業内のポートフォリオをしっかりと回していける状態を目指しています。

「仮説思考にもとづく変化対応型経営」



※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

仮説思考を別の観点で述べると、長期的な経営基盤の再構築においては、バックカスティング的なアプローチが求められます。Vision2030の策定にあたっては、遠い将来想定されるリスクと機会を仮説として抽出し、事象が顕在化する前からプロアクティブに対処していくための2030年への「備えプロジェクト」として、現在の経営陣と次世代のリーダー候補たちが数か月にわたりディスカッションする機会を持ちました。このように自律分散型の事業運営

と長期的な組織体制の構築の両方向から仮説思考にもとづく変化対応型経営を進めています。

持続的な価値創造を実現していくにあたり、私の責務は、これまでムラタが蓄積し紡いできた経営哲学や強みをさらに強化しつつ、時代に合わせて進化させていくこと。そして、当社が描く「ステークホルダーとの価値共創」において、我々の戦略シナリオを語り、コミットし、対話してフィードバックを受け、経営に反映する、そのサイクルを回し価値創造プロセスを磨き上げていくことだと考えています。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

