

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年度～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できる状態を目指して、健全に成長を続けていくための3つの全社経営課題を設定し、取り組みを進めてきました。

全社経営目標

	目標	2019年度	2020年度	2021年度	目標比
売上高	2兆円	1.53兆円	1.63兆円	1.81兆円	△1,875億円
営業利益率	17%以上	16.5%	19.2%	23.4%	+6.4ポイント
ROIC（税引前）※	20%以上	16.1%	18.5%	22.6%	+2.6ポイント

※ROIC(税引前)＝営業利益÷期首・期末平均投下資本（固定資産＋棚卸資産＋売上債権－仕入債務）

- 【売上高】自動車の電装化の進展や5Gの普及にともない、継続的に部品需要は拡大したものの、リチウムイオン二次電池やコネクティビティモジュールにおいて事業ポートフォリオの見直しを進めた影響などにより、目標を下回りました。
- 【営業利益率】各製品の利益率改善や製品構成の良化、旺盛な需要を背景とした生産高の増加による操業度益に加えて円安の影響もあり、目標を大幅に上回りました。
- 【ROIC（税引前）】建屋の新設や生産能力増強のための設備投資により投下資本が増加しましたが、営業利益が増加したことにより、目標を上回りました。

全社経営課題

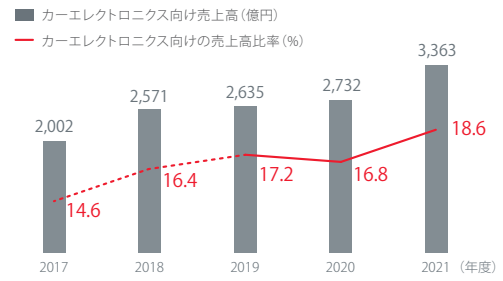
	ポートフォリオ経営の実践	飛躍的な生産性向上と 安定的な供給体制構築	人と組織と社会の調和
基本方針	- 成長事業を見極め、その事業に必要な経営資源を獲得し、最適な配分を行う。市場の観点では通信と自動車に経営資源を集中する。 - 新規事業の創出は、長期的な視点を持って取り組む。エネルギー、メディカル・ヘルスケア市場では、絞り込んだ事業・製品領域で挑戦し続ける。 - 持続的な成長を可能にするコンピタンスの獲得と強化を行う。	- AIやRPA等含め、あらゆる手法を用いて直接・間接労務効率を上げる。 - 需要予測を進化させ、需要変動に先回りすることで、用意周到に開発・生産体制を整える。 - バリューチェーン全体の情報とモノの流れを組織や場所を横断してタイムリーに把握することで、需要変動に柔軟に対応する。	- 成長を支える人材を魅きつける会社づくりと、成長に合わせた組織づくりを行う。 「信頼と尊重」を可能とする組織風土の醸成とビジネスプロセスの改革を実行する。 - 法令遵守に留まらず、社会と調和した事業運営を行う。
成果	- 事業性評価モデルの導入を含む全社の部門横断プロジェクトの推進（製品戦略の見直しと自動車市場への取り組み強化） - M&Aと戦略的なアライアンスの実施	- 生産計画立案システム(SCP)導入による間接業務の改善 - スマートファクトリー化に向けた取り組み強化	- 従業員サーベイを実施、その結果を踏まえた組織風土の改善を推進 - 社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）の特定とKPIの設定、推進体制構築
次期中期への課題	- 新規事業創出を含む3層ポートフォリオ経営の実践 - 事業領域を捉え直し、通信、モビリティに環境、ウェルネスを加えた4つの事業領域における事業拡大を推進	- ECMやSCM単体ではなく、「広義モノづくり」としてDXの適用範囲を拡大し、生産性向上を実現 - 地政学的リスクへの対応など、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付けていくための仕組みづくり



ポートフォリオ経営の実践

規模ではなく資本効率を追求すべく、多角的な指標から事業評価を実施するフレームワークとして、事業性評価モデルを導入しました。その結果、リチウムイオン二次電池やコネクティビティモジュールの事業戦略見直しを行いました。

また、この事業性評価モデルを通じて、課題事業の資産効率向上に取り組むとともに、注力市場のひとつである、自動車市場向け製品にも焦点を当てることで、技術の差別化と拡充、製造拠点の最適化を進めてきました。これらの取り組みの結果、全社の売上高に占めるカーエレクトロニクス向けの割合は2021年度時点で18.6%に成長しています。



飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

需要予測の高度化や生産計画の効率化を実現すべく、生産計画立案システム（SCP）を導入しました。今後も、国内の製造拠点に留まらず、海外工場にも適用拡大を図っていきます。また、商品物流の観点でも海外工場からお客様への商品の直送化を含め、倉庫業務の抜本的改革に取り組むことで、物流最適化と労働生産性の向上を図っています。

加えてスマートファクトリー化に向けた取り組みと

一方、新たな技術を獲得し、ムラタがこれまで培ってきたコア技術と融合させることで優れた製品をお客様に提供するために、M&Aや戦略的なアライアンスを実施しました。5Gなどの高周波帯に対応するフィルタ技術「XBAR技術」を保有するResonant社への出資および買収を段階的に行いました。そのほか、モバイル端末のRF回路の消費電力を削減する「Digital ET技術」を保有するEta Wireless社の買収も完了しました。今後も引き続き、将来に向けた技術戦略をもとにM&Aなどを進めています。

加えて、帝人フロンティアとの合併会社PIECLEX（ピエクレックス）による人の動きを電気エネルギーに変換し、抗菌性能を発揮する繊維製品の開発など、新規事業の創出を加速する取り組みを行いました。

次期中期では、新規事業創出を含む3層ポートフォリオ経営の進化を図るとともに、中期構想2021で経営資源を集中してきた「通信」とIn-CarからOut-Carへ自動車の概念を広く捉え直した「モビリティ」という基盤領域に加えて、「環境」「ウェルネス」という挑戦領域を含めた4つの事業領域における事業拡大を目指していきます。

人と組織と社会の調和

従業員の満足度やニーズを把握すべく、グローバルサーベイを実施しました。サーベイの結果に基づき、各組織が置かれた課題の抽出と具体的な対策の実施に着手しています。

また、社会課題を起点とした重点的に取り組む課題を明確にするためマテリアリティを特定しました。各マテリアリティの推進に向けては、CSR統括委員会とその下部組織を設置し、取締役会で審議する枠

して、AGV^{※1}やAMR^{※2}をはじめとする運搬業務の効率化やデータマイニングを通じた品質コスト削減も進めました。

次期中期では、製造現場に留まらず、ECMやSCMを含む「広義モノづくり」視点へとDXの適用範囲を拡大させるとともに、著しい環境変化へ備えるべく、リスクマネジメントの強化にも力を入れていきます。

※1 Automatic Guided Vehicle 無人搬送車
※2 Autonomous Mobile Robot 自律走行搬送ロボット

組みを整えました。組織横断的な活動を必要とするテーマについて継続的に議論し、取り組みを進めています。

次期中期では、従業員エンゲージメントのさらなる向上に向けて、取り組みを強化していくとともに、各マテリアリティの取り組みを加速するため、社会課題解決への貢献を事業成長に結び付けていくための経営管理制度の構築・運用を進めています。