

2021 年度インフォメーションミーティング Vision2030・中期方針 2024 概要説明

本日は、お忙しい中ご参加いただき、ありがとうございます。代表取締役社長の中島でございます。

それでは、弊社の次期中長期経営計画について簡単にご説明いたします。

■ お伝えしたいこと（2 ページ）

- ・ まず、本日お伝えしたいことについてご説明いたします。
- ・ 1 つ目は、2030 年までの間でムラタを取り巻く事業環境、経営環境がどう変化するかということです。
- ・ 2 つ目は、その変化に応じて社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営を実践していくということです。
- ・ 3 つ目は、ビジネスモデルごとの 3 層ポートフォリオを戦略の軸に設定し、合わせて経営の透明性向上に向けたアクションとして、2023 年 3 月期決算から開示セグメントを変更するということです。
- ・ 4 つ目は、2030 年以降を想定した将来の機会やリスクといった環境変化に備え、戦略投資を実行するということです。この取り組みをキャピタル・アロケーション方針として明確にしていきます。
- ・ 5 つ目は、継続して資本効率向上に重点的に取り組み、ROIC を引き続き経営目標に設定するということです。

■ 中期構想 2021 の振り返り（4 ページ）

- ・ 中期構想 2021 の振り返りを定量的な面からご説明いたします。2021 年度の目標値については、売上高 2 兆円、営業利益率 17%以上、ROIC 20%以上を設定し、特に営業利益率と資本効率を示す ROIC を重要な経営指標として取り組んでまいりました。2021 年度の業績予想としては、営業利益率 21.1%、ROIC 20.4%を見込んでおり、目標をクリアできる見込みです。コロナ禍においても、操業を継続してくれた従業員に感謝したいと思っております。
- ・ 一方で、売上高は未達となっております。新型コロナウイルスや米中デカップリングを中心とした地政学的な問題による影響を受けたことも事実ですが、それに加えてモジュールでの若干のシェアダウンや、新商品が想定通りに立ち上がらなかったといった課題も顕在化しており、次期中期方針の中でこれらの課題の解決をやり切ることも計画しております。

■ Vision2030 中長期の環境認識（7 ページ）

- ・ 我々を取り巻く事業環境の認識について触れさせていただきます。
- ・ 2030 年までの間で起こる一番大きな変化は、我々エレクトロニクス産業を取り巻くお客様の定義の変化と考えております。例えば、5G 通信であれば、今はスマートフォンの利便性を上げるという使われ方が主ですので、我々はスマートフォンメーカーに対して小さな部品やモジュールを提供することで貢献してまいりました。しかし、より裾野の広いお客様に目をやると、お客様自身の価値提供がソフトウェアヘシフトしており、部品を提供してもお客様の使い勝手が悪い、あるいは使えないお客様が急激に増えてくると考えております。今のポートフォリオに加えて、モノからコトへのビジネスとこのようなソリューションを提供する能力を最大限上げていくことが必要と考えています。

- ・ また、持続可能社会への転換として、経済価値だけでなく、我々が未財務価値と考えている環境保全を含む社会課題の解決についても正面から取り組み、利益創出と同軸で扱っていくことが必要と考えております。
- ・ 次に、デジタルを使うことによって見える化を一気に進め、生産効率を上げていくために、DX 導入を積極的に展開していきます。
- ・ 更には、ポストコロナ社会における新しい働き方や、サプライチェーンの担保の仕方も考えていく必要があります。
- ・ 地政学的リスクに関して申しますと、米中デカップリングに代表されるように、我々から見た経済圏が 2 極化する可能性や、レアメタルの供給を含めたサプライチェーンが分断される可能性もあります。
- ・ このようにあらゆるリスクを想定した上で、我々は準備を進めていく必要があります。そのような数ある情報の中で唯一確実な情報として、人口動態という情報があります。現在は中国の人口が世界一であり、労働人口や消費人口についても非常に大きな市場となっていますが、2030 年にはインドや東南アジアが台頭し、その後にはナイジェリアを中心としたアフリカ諸国が大きな市場になってくるという状況です。この状況に対して、我々ができる準備を考えていく必要があると認識しております。

■ Vision2030 「ありたい姿」(10 ページ)

- ・ こちらでは、以前からの我々の目標である Global No.1 部品メーカーになることや、ムラタがお客様やあらゆるステークホルダーから最善の選択肢になることをうたっています。
- ・ その実現のためには、我々がスローガンとして掲げる「Innovator in Electronics」として、ムラタのイノベーションにより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が必要条件と考えております。
- ・ イノベーションを起こすことによって社会インフラに貢献するという「今を支えるムラタ」、環境保全を含む持続可能な社会に貢献するという「社会と調和するムラタ」、エレクトロニクスのイノベーションにおいて未来の社会や文化の発展に貢献するという「未来を切りひらくムラタ」という姿に向けてステークホルダーの皆様と一緒に事業を進めてまいりたいと考えております。

■ Vision2030 「ありたい姿」を実現するために (11 ページ)

- ・ 2030 年のありたい姿を実現するために、3 層ポートフォリオをしっかりと回していくこと、4 つの事業機会を確実に捉えていくこと、4 つの経営変革を実行していくことを考えております。

■ 3 層ポートフォリオ (12 ページ)

- ・ 3 層ポートフォリオについてご説明いたします。
- ・ 1 層目は、MLCC やインダクタを中心とした、我々の基幹事業である標準品ビジネスです。これらの事業については、技術的な限界を破って実現するカッティングエッジの技術力、需要の成長に追随した供給力の 2 つをもって業界トップの位置付けを確実にしていきたいと考えております。
- ・ 2 層目は、モジュールやデバイスを中心とした用途特化型ビジネスです。これらの事業については同業他社が明確でするので、他社とどのような差異化が図れるか、どのような違いを示すことができるかということを明確にしていきたいと考えて

ております。変種変量生産になりがちですが、それでは財務体質の強化には繋がらないため、プロセスや材料を徹底して標準化し、マスカスタマイゼーションを進めるということが事業の成否につながると考えております。

- ・ 3 層目は、これからチャレンジする領域であり、お客様の定義の変化により新たに生まれるお客様に対して、我々の商品を喜んで使っていただけるようなビジネスモデルを追求していきたいと考えております。来年からの 3 か年では、クイックサクセス・スモールサクセスを展開して、あまり制限のない中でチャレンジしていきたいと考えており、どのような価値をお客様へ提供できるか、お客様がどのように感じて頂けるかということを明確にしながら、ビジネスモデルをクリアにしていきたいと考えております。2030 年には 1,000 億円程度の事業規模にしたいという目標を持ってチャレンジしていきたいと考えております。

■ 開示セグメントおよび売上高区分の見直し（15 ページ）

- ・ 透明性の高い経営を目指す中で、2023 年 3 月期から開示セグメントをより実態に合わせ、わかりやすい形に変更させていただきます。売上高区分は、2022 年 3 月期までは、コンデンサ、圧電製品、その他コンポーネント、モジュールに分けてきましたが、2023 年 3 月期からは、コンデンサ、インダクタ・EMI フィルタ、高周波・通信、エネルギー・パワー、機能デバイスという項目に分けさせていただきます。エネルギー・パワーは電池を中心とする商品群で、機能デバイスはセンサを中心とした商品群です。

■ 4 つの事業機会（16 ページ）

- ・ 4 つの事業機会についてご説明いたします。
- ・ 通信は、5G ネットワークや 5G のアドバンストといった進化の中で、しっかりと我々が商品やソリューションを提供していきます。2030 年には次のシステムである 6G が到来しますが、到達距離が数十メートルしかないため、基地局の考え方から大きく変化していくとみております。このような変化にどのように対応していくかというところで我々の技術革新が問われると考えており、市場拡大の中で、我々が対応できる範囲を広げていきたいと考えております。
- ・ モビリティについては、現在、自動車という市場カテゴリで捉えておりますが、あらゆる移動手段という意味でモビリティという名称に変更します。我々のお客様においては CASE や MaaS という流れの中、価値提供をソフトウェアにシフトしていく動きがあり、我々部品メーカーがやらなければならない仕事は急激に拡大しています。例えば、今は In-car のコミュニケーションが中心ですが、今後は Out-car のコミュニケーションが中心になってくると考えられることから、これらの新たな事業機会にしっかり対応していきます。
- ・ 次に、我々がチャレンジする領域としては、環境保全への貢献ということで「環境」というカテゴリと、人の安全安心や健康への貢献ということで「ウェルネス」というカテゴリに分けて、ターゲットにしていきたいと考えております。

■ 4 つの経営変革の実行（21 ページ）

- ・ 4 つの経営変革の実行で、内部の変化をもたらしたいと考えております。
- ・ 1 つ目の「社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営」については、我々の社是にもあるとおり、利益を創出し、その利益を再投資して、より大きな価値に結びつけて文化と社会の発展に貢献することが企業の使命と考えています。

そのような使命を全うしつつ、持続可能社会の実現への貢献と利益創出を同軸で考え、ビジネスに結びつけていきたいと考えております。このような社会課題への取り組みは、現状では未財務価値ですが、それらを財務価値に変えていくという好循環を実現していきたいと考えております。

- ・ 2 つ目の「自律分散型の組織運営の実践」については、自律性だけでなく、全社最適で独りよがりにならないという全体性や、あらゆる経営環境の変化に対応していくという進歩性の 3 つを合わせ持つのみ成立すると考えており、取り組みを進めてまいります。
- ・ 3 つ目の「仮説思考にもとづく変化対応型経営」については、2030 年以降の世界を妄想し、社会に対してどのような貢献ができるかを想定して準備していくことを考えております。既に、備えプロジェクトという取り組みを始めており、今後広く展開していきたいと考えております。
- ・ 4 つ目の「デジタルトランスフォーメーションの推進」については、データの見える化やそれらを繋ぐことで、圧倒的な効率の改善・改革を進めたいと考えております。

■ 中期方針 2024 全社経営目標（25 ページ）

- ・ 経済価値としては、売上高 2 兆円、営業利益率 20%以上、ROIC 20%以上という目標値を掲げています。2021 年度に営業利益率、ROICともに 20%以上を達成しており、3 年後の計画としてはコンサバティブに捉えられるかもしれません。しかし、キャピタル・アロケーション方針に示すとおり、環境保全、同業他社との差異化技術やユニークな技術の獲得、デジタルトランスフォーメーションを中心とした IT インフラへの投資、リスクへの備えといった先行投資が必要と考えており、戦略投資という投資枠を設けて積極的に投資していきます。これらも実行しつつ経営指標である営業利益率と ROIC の 20%以上という目標に拘って取り組みを進めたいと考えております。
- ・ 社会価値の 1 つ目は、環境についてです。昨年 12 月に RE100 に加盟し、2050 年での再生可能エネルギー導入比率 100%達成をコミットメントしました。そのマイルストーンとして、2024 年度と 2030 年度の目標数値を設定しています。
- ・ 2 つ目は多様性です。ムラタの売上の 90%以上が海外ということもあり、現状の海外生産比率 35%を徐々に上げていきます。グローバルカンパニーとして、日本人が海外で活躍する機会は多くありますが、外国人従業員が違う国で活躍する機会はまだまだ少ない状況です。定量的な指標として、海外間接部門社員の他拠点勤務経験の機会を増やすことで D&I を進めていきたいと考えております。その D&I の中でも、特に Inclusion を重要視しており、私自身は Diversity on Inclusion という言い方をしています。
- ・ 3 つ目は ES（従業員満足）です。弊社では、グローバルサーベイという形で従業員のエンゲージメント評価を行っており、その中で肯定回答比率を上げていくことができるよう取り組みを進めてまいります。

■ 中期方針 2024 の位置づけ（27 ページ）

- ・ 中期構想 2021 の残課題の解決をしっかりとやりきり、2030 年に対する備えとして準備を進めていくための中期経営課題としてこちらに掲げる 4 つの項目に分けて展開していきます。

■ 中期方針 2024 1 層目の取り組み (30 ページ)

- ・ 1 層目の MLCC やインダクタを中心とした我々を支える基幹事業の標準品ビジネスについては、MLCC もインダクタも我々が世界のトップメーカーであるという自負を持っております。技術革新やカッティングエッジの技術では絶対に他社に負けないことと、需要の成長に追従できる供給体制を準備していくことが事業の成否を決めるポイントと考えております。

■ 中期方針 2024 2 層目の取り組み (34 ページ)

- ・ 2 層目のデバイスやモジュールといった用途特化型ビジネスについては、同業他社が明確であるため、差異化可能な技術を明確にしていくことでポラティリティを極小化できると考えております。そのためには、外部から獲得する技術も少なくないと考えています。
- ・ いずれの商品群においても、市場は今後も成長すると考えています。高周波・通信については、5G や 5G アドバンストに加えて IoT や 6G が成長機会になりますし、機能デバイスでは、センサを中心に自動車の自律走行を実現するための慣性センサ等は必ず必要なデバイスになってくると考えております。また、環境保全の中心になる電池を中心とした蓄電システムやパワーモジュールにおいても、環境経営の中でタイムリーな投資とモノづくり技術の強化を図り、事業基盤を強固にしていきたいと考えております。

■ 社会価値と経済価値の好循環 気候変動対策の強化 (42 ページ)

- ・ 気候変動対策についての取り組みの一例を示します。
- ・ 2050 年には再生可能エネルギーの導入比率を 100%にするという目標を掲げ、そのマイルストーンとして 2024 年度と 2030 年度の目標を設定しています。この目標達成に向けた取り組みの 1 つである太陽光発電システムの導入では、西日本最大級の太陽光発電システムを岡山村田製作所に設けました。また、タイやシンガポールの事業所でも同様の展開を行っています。
- ・ 加えて、2021 年 11 月から福井県の金津村田製作所で 100%再エネを実現しています。少なくとも中小規模の工場については、同様の蓄電システムの展開が可能ですので、いち早く展開していきたいと考えております。一方、数カ所ある巨大な工場については、この形だけでは賄いきれませんが、再エネ由来のエネルギーをどのように調達するかも含めて検討を進めてまいります。

■ 中期方針 2024 キャピタル・アロケーション方針 (46 ページ)

- ・ 中期方針 2024 では、キャピタル・アロケーションの方針を明示しています。
- ・ 想定される営業キャッシュ・フローは 1 兆 2,500 億円、これに対して土地建物を含む設備投資 6,400 億円、社債の償還 1,100 億円、株主還元 2,700 億円を予定しており、株主還元については配当性向 30%、DOE 4%以上を目安にして、安定的な増配を図りたいと考えています。
- ・ また、戦略投資として、環境保全やユニークな技術の獲得、リスクに対する準備、DX を中心とした IT インフラへの投資枠 2,300 億円を考えております。このようなキャピタル・アロケーション方針をベースに、今後の投資計画を作ってま

います。

以上が Vision2030、並びに中期方針 2024 のご説明となります。

ありがとうございました。