

株式会社村田製作所

2023 年度 インフォメーションミーティング

2023 年 11 月 30 日

イベント概要

[企業名]	株式会社村田製作所	
[企業 ID]	6981	
[イベント言語]	JPN	
[イベント種類]	アナリスト説明会	
[イベント名]	2023 年度 インフォメーションミーティング	
[日程]	2023 年 11 月 30 日	
[時間]	15:30 – 16:49 (合計：79 分、登壇：37 分、質疑応答：42 分)	
[開催場所]	インターネット配信	
[登壇者]	3 名 代表取締役社長 中島 規巨 (以下、中島) 取締役 常務執行役員 コーポレート本部 本部長 南出 雅範 (以下、南出) 常務執行役員 セラミックコンデンサ事業本部 本部長 大森 長門 (以下、大森)	
[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	高山 大樹
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	佐藤 昌司
	UBS 証券	平田 真悟
	野村證券	秋月 学
	SMBC 日興証券	桂 竜輔

登壇

司会：定刻になりましたので、ただ今より株式会社村田製作所、2023年度インフォメーションミーティングを始めさせていただきます。本日は大変お忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございます。

では、はじめに本日の弊社の出席者を紹介させていただきます。代表取締役社長、中島規巨でございます。

中島：よろしくお願いいたします。

司会：取締役常務執行役員、コーポレート本部本部長、南出雅範でございます。

南出：よろしくお願いいたします。

司会：常務執行役員、セラミックコンデンサ事業本部本部長、大森長門でございます。

大森：よろしくお願いいたします。

司会：ほか、IRメンバーが参加しております。本日の進行ですが、まず弊社からご説明させていただきます、その後、16時ごろから質疑応答の時間をもうけさせていただきます。

資料につきましては弊社ホームページ、投資家情報のIRライブラリーに掲載しております。また説明会資料の適時開示も実施しておりますので、東証の適時開示情報閲覧サービスでもご確認いただけます。説明会資料のページ数を申し上げてご説明いたしますので、お電話でご参加の方はそちらをご覧ください。

それでは中島より、内容を説明させていただきます。

中島：本日はお忙しい中ご参加いただきまして、ありがとうございます。代表取締役社長の中島と申します。

本日は、2030年の企業価値向上に向けていかに収益性を高めていくかという点を、経営資本強化の観点からご説明を差し上げたいと思います。

お伝えしたいこと

- 厳しい事業環境であるが、2030年に向けた事業機会の拡大の見方に大きな変化は無いこと
- 将来成長に向けて3層ポートフォリオ経営を推進することに加え、市場創出にもチャレンジしていくこと
- 「キャッシュを創出する力」の源泉である経営資本を強化することで、持続的に経済価値と社会価値を生み出し続ける企業を目指すこと

2 ページをお願いします。本日お伝えしたいことを三つにまとめています。

一つ目は、部品需要の低迷という厳しい事業環境の中で、2030年に向けた事業機会の拡大の見方に大きな変化はないこと。それから3層ポートフォリオ経営を推進することに加えて、市場創出にもチャレンジしていくこと。あと、キャッシュを創出する力の源泉である経営資本を強化することで、持続的に経済価値と社会価値を生み出し続ける企業を目指すこと。

また足元、為替の円安が追い風になっているのですが、円安効果に頼らない稼ぐ力の向上が急務と考えていますので、その点についても触れていきたいと思えます。

これからの時代に社是で示されたミッションをどのように実現していくかを具体化したものが「Vision2030」
ビジョン実現のキーワードは「社会価値と経済価値の好循環」と「ステークホルダーとの価値共創」

社 是

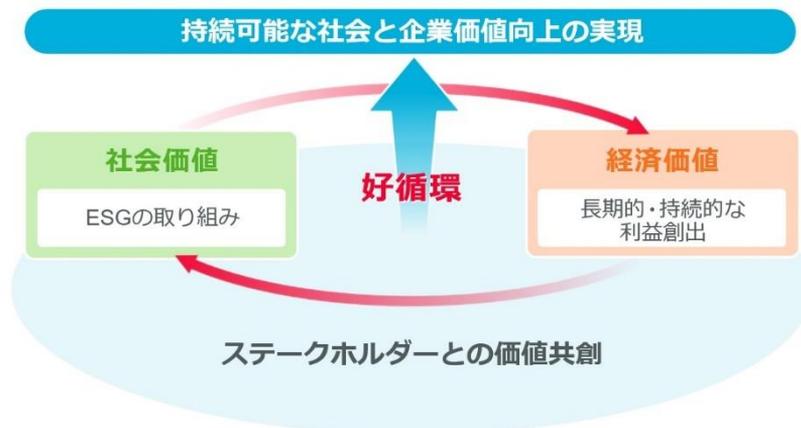
技術を練磨し
 科学的管理を実践し
 独自の製品を供給して
 文化の発展に貢献し
 信用の蓄積につとめ
 会社の発展と
 協力者の共栄をはかり
 これをよろこび
 感謝する人びと
 とともに運営する



4 ページをお願いします。2021 年の 11 月に発表させていただいた中長期計画、Vision2030 の骨子になります。

その中で私どもは、ムラタがお客様や世の中から、社会から、最善の選択肢となるよう、グローバルナンバーワン部品メーカーを目指すことを掲げています。その中のキーワードとして、社会価値と経済価値の好循環、それからステークホルダーとの価値共創を挙げています。

左に記載しているのが私どもの社是になるんですけれども、最近多くの企業がパーパス経営といって、新しい企業の意義、定義を挙げて、それに合わせた経営計画の刷新を図っているんですけれども、私どもはこの創業者がつくられた社是を、今でも各従業員が行動規範として使っている状況で、一線画しています。



- ステークホルダーとの価値共創により社会価値と経済価値の好循環を実現
- 社会課題解決に積極的に取り組むことにより、事業の競争力強化につなげる

6 ページをお願いします。社会価値と経済価値の好循環をイメージした図になります。

株主様、投資家の皆さん、それからお客様、従業員、あと仕入先の皆さん。こういったステークホルダーとの価値共創によって、社会価値と経済価値の好循環を実現することを描いています。

【経営変革の推進】

- 自律分散型組織を担保する仕組みとして、事業計画の管理プロセスへの仮説思考アプローチを導入し、予算策定、事業中期計画策定、事業性評価プロセスの見直し
- ムラタのDXによるありたい姿を描き、PoCに向けた構想書を策定中
- サステナビリティ投資促進制度を導入

【ポートフォリオ経営の高度化】

- 各層が抱える課題の解決により3層ポートフォリオ経営を推進

【筋肉質な経営基盤の形成】

- 人的資本強化策の検討と実行
- 将来の経営幹部候補者育成プログラムを実施
- 品質ガバナンスの強化

【2030年への備え】

- 生産現場での無駄取りや技術導入、将来を見据えた革新技術の開発を推進
- モノづくり人材の育成強化として、グローバルな体制構築による育成強化を推進
- 階層別、専門系人材育成プログラムの強化により販売力の強化
- R&D活動のポートフォリオ化と、未知の技術探索活動による将来の知的財産戦略に関する検討開始

この次、中期方針2024の進捗について触れていきたいと思っております。9ページをお願いします。

中期方針2024の中では、四つの経営課題を設定しています。一つ目はサステナビリティ投資促進制度の導入なんかも含むのですが、独自の経営管理制度。これを含む、経営変革の推進。あと3層ポートフォリオ経営の推進、それから次世代リーダーの育成プログラムを含めた、筋肉質な経営基盤の形成。モノづくり資本、顧客・パートナー資本、知的・技術資本の強化を含めた2030年への備えということで、この四つの経営課題を取り上げています。

経済価値目標 進捗状況



	中期構想2021		中期方針2024	
	2021年度	2022年度	2023年度(10月予想)	2024年度(目標)
売上高	18,125億円	16,868億円	16,200億円	20,000億円
営業利益率	23.4%	17.7%	16.7%	20%以上
ROIC(税引前)	22.6%	14.4%	12.3%	20%以上

※期首・期末平均投下資本 (有形固定資産+使用権資産+のれん+無形資産+棚卸資産+営業債権-営業債務)
 ※2022年度実績については、米国会計基準からIFRS に組み替えて表示

ROIC (税引前) ※ (単位: %)



売上総利益率/販管・R&D (単位: 億円・%)



投下資本※1/資本回転率※2 (単位: 億円・回)



※1 期首・期末平均 ※2 資産回転率=売上高÷投下資本

- ・ 将来の成長に向け、DXや新規事業創出への投資が増加。合理化や稼働率改善により利益率の向上を目指す
- ・ 足元では電子部品需要が低迷しているが、先行投資は継続しているため、資本回転率は悪化。在庫削減など投下資本の適正化を実行

10 ページをお願いします。ここでは経済価値目標に対する達成度、進捗について示しています。

2024 年度の目標値として、売上高 2 兆円、営業利益率 20%以上、ROIC20%以上を掲げています。それに対して 2023 年度の予想値になるのですが、ここに挙げたように大きな乖離があります。

なかなかこの部品需要の回復局面が力強さに欠けるところで、難しいステージだとは思いますが、私ども、経営指標としては営業利益率と ROIC を重視しています。この数値にはこだわって資本回転率の改善、低収益事業の改善を進めて、目標値に近づけたいと思っています。

環境		2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)	長期目標
	温室効果ガス 排出量削減率 (2019年度比)	Scope1 + Scope2	12.7%	16.4%	20%	46%
	再生可能エネルギー導入比率	21.3%	23.7%	25%	50%	100% (2050年)
多 様 性		2021年度 ^{※3}	2022年度 ^{※3}	2024年度(目標)	2030年度(目標)	2050年度(目標)
	持続可能な資源利用率 ^{※1}	—	—	2021年度実績から 1%改善	25%	100%
	循環資源化率 ^{※2}	—	—	2021年度実績から 5%改善	50%	100%
	海外間接部門従業員 [※] の 他拠点での勤務経験比率	3%	5.3%	7%	10%	
	従業員エンゲージメント(肯定回答率)	68%	実施中	70%以上	76%以上	

※1 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」が使用されている割合 (枯渇する可能性のある資源: Ag/Pt/Niなど)
 ※2 ムラタの排出物 (廃棄物+有価物) が循環資源としてリサイクルに回されている割合
 ※3 2021年度と2022年度の実績は集計中

※日本から海外への出向者を除いた、海外ローカリストタッフを対象

11 ページをお願いします。社会価値目標の進捗になります。

社会価値については、3月に予定しています ESG 説明会の中でアップデートさせていただきますが、おおむね順調に進捗しています。

この中では、資源循環に関するパラメータでまだ埋まっていない部分があって、その部分については課題だと思っています。また従業員エンゲージメントについては、この10月にグローバルサーベイを実施。アセスメントを実施しています。その算出に今、時間をかけておりますので、これについても3月の ESG 説明会の中でアップデートをさせていただきます。



	2022年度実績	2023年度予想
環境投資	40億円程度*	300億円程度* (但し、M&A等成長投資は予想値に 含まない)
M&A等成長投資	40億円程度	
その他 (ITインフラ強化等)	160億円程度	
戦略投資計	236億円	

*環境投資は、2022年度実績並びに2023年度業績予想の設備投資額に含まれております

当社の株主還元の基本方針は以下の通り

- 配当：
1株当たり利益を増加させることにより
配当の安定的な増加を基本方針としており、
中期的に配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現
- 自己株式取得：
株主還元的手段として、
資本効率の改善を目的に適時実施

追加還元において検討する要素

- 手元流動性比率
(売上月齢2.5~3.5ヶ月を目安に運営)と
当面の資金需要
- 成長投資や戦略投資の
追加投資機会の有無
- 将来キャッシュフロー見込み、
現在の株価水準

12 ページをお願いします。中期方針 2024 の中では、私どもとしては初めて、キャピタル・アロケーションを明確に示すことにしました。

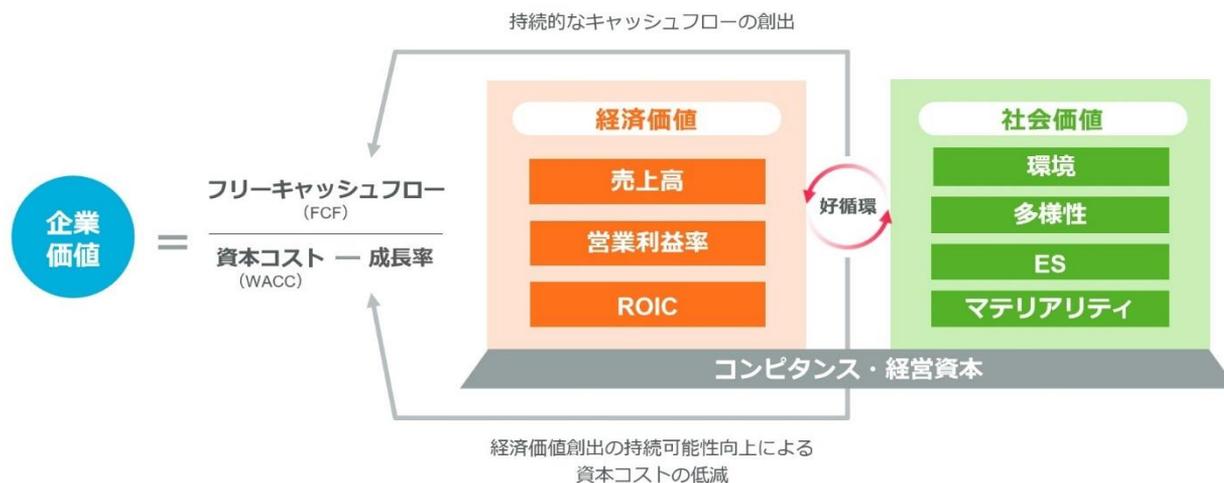
その内容について変更はないんですけれども、例えばこの戦略投資枠の中に含まれるのは、DX を中心とした IT インフラの投資。それから環境投資、さらには将来の事業成長、企業価値の向上に向けた M&A の費用を計上しています。

現状、戦略投資の進捗があまりふるわない状況です。これについては大きな課題と感じておりますので、2024 年度にしっかり実施していきたいと思っています。

一方、株主還元についてはここに記載のとおり、配当性向で 30%を目安にして、DOE4%以上の配当を実現しています。また、キャッシュポジションに応じて自己株の取得等も実施してきました。

一方で、追加還元については右に示すような考え方を持っています。手元流動性の比率は売上月齢で 2.5 から 3.5 カ月を目安として運営して、当面の資金需要に備えろと。それに対して成長投資、あるいは戦略投資の追加投資機会の有無、もしなければ将来のキャッシュフローの見込みだとか株価水準を考慮して、キャッシュポジションを見ながら、追加の還元を検討していくフローで考えていきたいと考えています。

社会価値と経済価値の好循環により、持続的な成長を実現することで企業価値向上を目指す



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 30 November 2023 14

14 ページをお願いします。ムラタの企業価値向上に向けた重点戦略になります。

あくまで私ども、資本主義の中で生きる企業として、利益を上げて、その利益をさらに大きな将来価値に向けて再投資していくことが使命だと思っています。

ただ、企業価値はここに示すように経済価値、社会価値を好循環させること、それによって持続的なキャッシュフローを創出すること。さらには経済価値創出の持続可能性向上による、資本コストの低減を図ること。これによって、企業価値を向上させていく取り組みになります。

その中では、基盤になりますコンピタンスだとか、あるいは経営資本の強化が必須になります。どのように強化していくかを、これからお話をさせていただきます。



■ Vision2030 中長期の環境認識

<p>エレクトロニクス領域の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 5G、IoTの広がりやデバイスの多様化 □ 自動車の電装化、自動運転化 	<p>持続可能社会への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 環境対策への意識の高まり、環境規制の強化 □ 経済価値を伴った社会価値の追求 	<p>デジタル化の進展</p> <ul style="list-style-type: none"> □ ビッグデータや5Gなどの活用による事業活動の革新 □ 外部とのコミュニケーション手段が多様化
<p>地政学的リスクの高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 米中関係の動向 □ 環境や人権対応などグローバルでの潮流と、地域での経済政策の結合が新たな規制の登場 	<p>人口構造やパワーバランスの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 世界の人口構造の変化 □ 先進諸国は高齢化に伴う諸課題に直面。健康の価値が高まる 	<p>ポストコロナ社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> □ リアルとオンラインの融合 □ 調達、生産、物流等企業活動の多様化、分散化が進む

「中期方針2024」策定時からの重要な事業環境変化

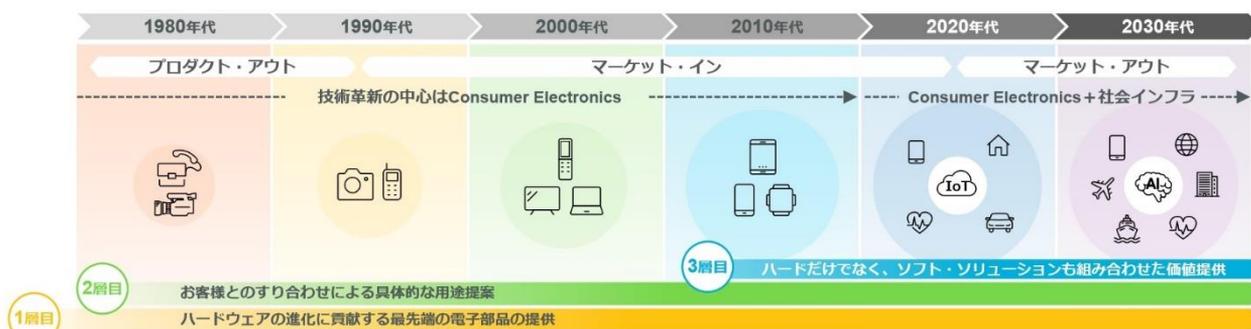
- 1 スマートフォンの台数成長鈍化と端末レベルの二極化
- 2 自動車産業のCASEの加速
- 3 AIの急速な浸透
- 4 サプライチェーンの複雑化の加速
- 5 サステナビリティに関してステークホルダーとの対話機会増加

2030年に向けてエレクトロニクス領域が拡大し、当社の事業機会が拡大する見通しは変わらないものの、中期方針策定時から事業環境は「機会」と「リスク」の両面で変化している

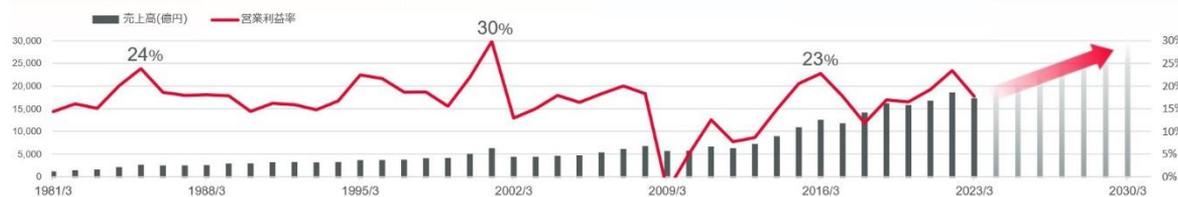
15 ページをお願いします。経営資本の話に入る前に、事業環境変化とポートフォリオ戦略の説明をさせていただきます。

左側に示しているのが、2021年11月に発表したVision2030における中長期のわれわれを取り巻く環境認識、それに対して右側に示しているのが、そこからの変化について触れています。

その中でも1番に示すスマートフォンの台数成長の鈍化、あるいは端末のローエンド、ミドルエンドとハイエンドに分かれる2極化。特にこれからのボリュームゾーンがローエンド、ミドルエンドに移行することを考えると、この変化はわれわれの事業環境に対して、非常に大きな影響を及ぼします。



■ ムラタの業績推移



16 ページをお願いします。下のグラフは、私自身が勝手に想定している Innovator in Electronics の波という景気循環のサイクルを示したものになります。

エレクトロニクスへのイノベーションが起こるときに、必ずこれまで村田製作所は高いプレゼンスを示してきました。それが利益創出につながってきました。

例えば下のグラフでいうと、実は私が入社した 1985 年、エレクトロニクス業界ではハンディのビデオカメラがブームを迎えていました。これに対して、われわれが提供する軽薄短小の部品が貢献するに至りました。

また 2001 年の IT バブル。AV 機器とか携帯電話が、非常なブームになりました。その中でも、われわれが提供する小さな部品が有効に活用されました。

また 2015 年、ここは LTE を含む第 4 世代の携帯電話、スマートフォンですね。こういったものが大きなブームを迎えました。これに対して、私どもが提供する RF のデバイスモジュールといったものが広く活用されました。

ただ、これまでの動きは上に示していますように、標準品を提供していくプロダクト・アウト、それからお客様の中に答えがあるということで、お客様とすり合わせをして新しい商品を生み出す、マーケット・インというビジネスモデルを主に活用してきました。

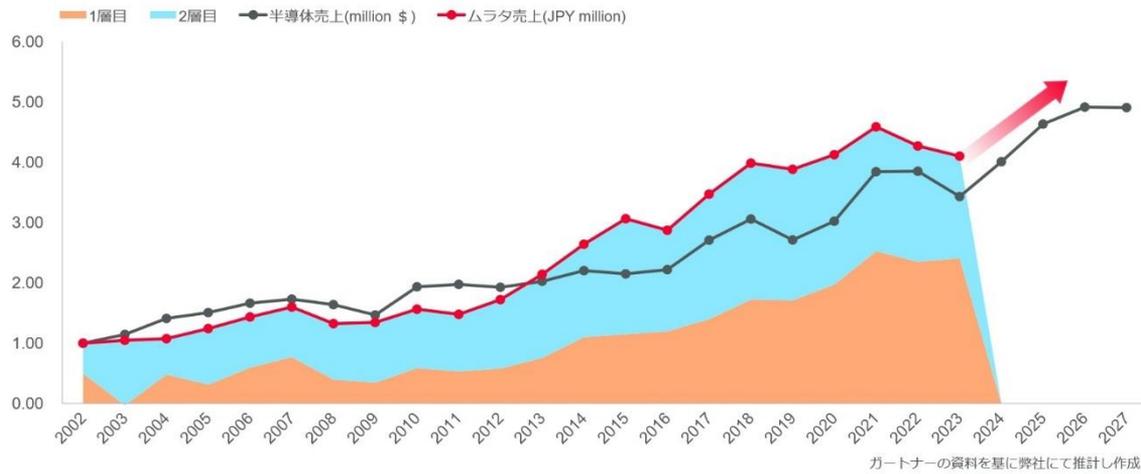
2030 年が次のピークになります。そのピーク期はメタバースだとか、AI だとか、Web3 とかいったキーワードが使われることになると思います。その状況の中でわれわれがプレゼンスを示すに

は、われわれ自身が市場を創出しないといけない。この景気循環の波を、われわれ自身がつくらないといけないと考えています。これをマーケット・アウトという呼び方をしています。

Innovator in Electronicsの波



- 1層目+2層目で半導体市場を上回る成長を実現
- エレクトロニクス領域の拡大に伴い、1層目+2層目+3層目で事業成長を目指す



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 30 November 2023 17

17 ページをお願いします。同じように、エレクトロニクス市場の発展の歴史と未来をイメージした図になります。

2002 年を起点にして、半導体の売上の成長、それから赤線で示しているのがムラタの売上の成長となります。下のページで示している部分が、われわれでいう 1 層目商品の売上高。これは非常に半導体の売上とリンクします。このカーブは、2013 年に変化があるわけですが、これ以降、エレクトロニクス業界の成長率に対してムラタの売上成長は上回っている状態は、ひとえに 2 層目の売上が寄与していることとなります。

今後も 2 層目、3 層目を強化していったら、このエレクトロニクスのトレンドに対して、それを上回る売上成長率を目指してまいりたいと思います。



2030年の世界観



それでは、18 ページをお願いします。昨年のインフォメーションミーティングでも説明させていただきました。2030年の世界は、フィジカル空間とサイバー空間をAIでつなぐと。それに対して通信、モビリティ、環境、ウェルネスという4つの事業機会に分けて、取り組みを具体化しています。

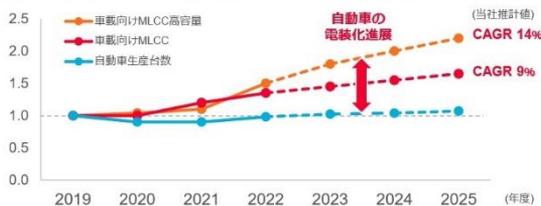
われわれのチャレンジは3層ポートフォリオを強化すること、新市場、新アプリケーションの開拓と創出、コンピタンスを支える経営資本の強化ということになります。

1層目の強化



車載向けMLCCの市場予測 (数量ベース)

■ 自動車の電装化進展のトレンドは不変 特に高容量品の伸びが大きい



通信・モビリティ市場の拡大を見据えた「供給力」の強化

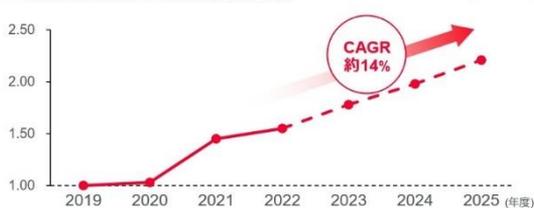


MLCCの材料の安定供給体制構築のため、石原産業株式会社・富士チタン工業株式会社と合併会社を設立

タイで新棟建設

車載向けインダクタ・EMIフィルタの市場予測 (数量ベース)

■ 自動車の電装化や5G関連などが牽引



車載市場でのポジション向上に向けた取り組み

自動車の電装化の進展によりDC-DCコンバータの搭載数は増加しており、より小型で電気特性に優れたパワーインダクタのニーズ増加

→ 供給力の強化と新製品の開発を加速



ベトナムで新棟建設



メタルパワーインダクタの強化

19 ページをお願いします。3層ポートフォリオの強化のうち、1層目についてのお話です。

サプライチェーン全体で供給力を強化することを目的に、MLCCの材料の安定供給体制を整えるために、石原産業様、富士チタン様と合併会社を設立いたしました。

またタイ、チェンマイではMLCCの生産に寄与する新棟、ベトナムではパワーインダクタの生産に寄与する新棟の建設を今年度行いました。

この背景にあるのは、左側にあります自動車の電装化、電動化に向けての市場トレンドになります。上側がMLCCの市場予測、下側がインダクタ・EMIフィルタの市場予測ということで、ともにCAGRで10%を超える値を想定しています。

そういったところでも車載市場での売上拡大とシェア向上を実現できるために、右のようなサプライチェーンの強化を実践しています。

無線通信技術の進化に向けた準備

M&Aを活用し、競合企業との差異化技術を強化



通信の国際標準化活動への参画

- ITU-R^{※1}や3GPP^{※2}などのプロジェクトメンバーとして、新たな通信規格の策定や無線通信の実用化に貢献
- 社外との連携を能動的に働きかけることで、通信ネットワークシステムの進化や次世代通信技術動向を見据えた、中長期視点の材料研究開発・生産プロセス改善を推進
- 通信の社会インフラ化に伴う顧客ニーズの変化やアプリケーションの多様化に対する新たな事業機会の探索

※1 International Telecommunication Union Radio communications Sector (国際電気通信連合 無線通信部門)
 ※2 The 3rd Generation Partnership Project (第3世代移動通信システムの標準化プロジェクト)

機能デバイス製品の強化

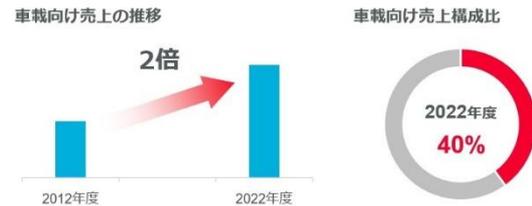
自動運転市場向けセンサの取り組み

- 近距離検知15cmを実現するADAS（先進運転支援システム）向け防滴型超音波センサを開発し量産化
- MEMS慣性力センサは、自動運転向けが好調。安定供給体制構築のために、フィンランドに加え、国内拠点でも生産能力増強を実行



MEMS慣性力センサ (SHCA600)

センサ事業の車載向け売上の変化



20 ページをお願いします。2層目の強化で、2層目商品、2層目事業は同業他社に対する差異化技術を持てるかどうか、事業の成否を決めると考えています。

そういったかたちで、無線通信技術についてはここに記載の M&A を繰り返してきました。それによって現状、同業他社に差異化できる技術が獲得できたと考えておりますし、2024 年度からこれが十分に戦力となって、市場に出すものにできると考えています。

また最近、研究開発活動は非常に難易度が上がってしまして、前もって準備することがすごく重要になってきています。そういった状況において、国際標準化活動への参画、それをもとに規格策定段階から参画できるアドバンテージを利用して、今申し上げた研究開発、あるいは準備を進めることが可能になっています。

こういったアドバンテージを、ぜひ通信の市場で展開していきたいと考えています。

一方、2012 年に買収しましたフィンランドの VTI Technologies が保有して今獲得した、MEMS 慣性力センサの技術。これについては、特にレベル 3 以上の自律走行では必ず必要な部品となってきています。

こういった車載向けの部品の拡充があって、センサ事業における車載向けの売上は、この 10 年で 2 倍に増加しました。また、センサ事業全体に対する車載向けの売上構成比は、40%に至っています。この比率は今後も伸びると思いますし、伸ばしていこうと考えています。

2層目の強化 「エネルギー・パワー」



電池事業の強固な事業基盤の構築

強みの活きるハイパワー・長寿命領域での成長拡大を目指す



円筒形リチウムイオン二次電池



オリピン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池 (FORTELION) 搭載のバッテリーモジュール

捉えている事業機会

- ・ パワーツール・クリーナーのコードレス化、電動化
- ・ 自然エネルギーの活用や自家消費、停電時のバックアップ

今後の方向性

- ・ 生産プロセスと材料の標準化
- ・ 適切な需要予測にもとづくフレキシブルな生産体制の構築
- ・ 長寿命、高出力領域における技術の差異化
- ・ 自社の再エネ・省エネ推進と環境貢献

省エネ貢献による電源モジュールの事業機会の獲得

データセンタ、サーバーなどの伸びる市場で事業を拡大

ローパワー領域製品



DC-DC converter Products

ハイパワー領域製品



AC-DC converter Products

捉えている事業機会

- ・ 5G普及や生成AI、ビッグデータ利活用によるデータ量増加とそれに伴う電力量増大に対する省エネニーズの高まり

今後の方向性

- ・ ローパワー領域とハイパワー領域にリソースを集中
- ・ 「高効率・低ノイズ・高電力密度」を強みに、ネットワークインフラや電子機器の省エネ化に貢献

21 ページをお願いします。エネルギー・パワーの領域になります。

パワーモジュールについては過去に行ったダイベストメントも含めて、大きなポートフォリオの見直しを図ってきました。これが収益構造にも良化の効果を与えています。

特に現状はデータセンタ、サーバーといった伸びる市場での事業拡大をねらって、ハイパワーのAC-DCコンバータを商品化していたり、あるいは半導体を中心としたマイクロDC-DCコンバータといった商品群の拡充にあたっています。こういったところにリソースを集中投下しているのが、パワーモジュールの状況です。

一方で、電池の事業になります。電池は環境というエリアにおいて、われわれが直接貢献できる数少ない商品群、技術になります。そういった意味で、ムラタに必要な事業であることは間違いないんですけれども、今、なかなか収益性の改善に時間がかかってしまっています。ここの低収益事業の立て直しは、大きな課題と感じておりますし、加速させていく必要があると思っています。

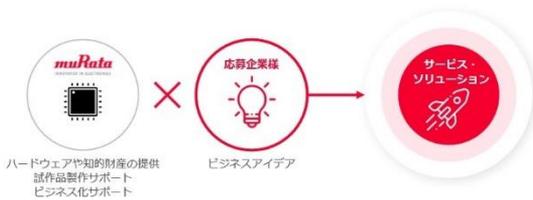
3層目の取り組み



KUMIHIMO Tech Camp with Murata



- イノベーションの機会をプロアクティブに作り出す仕掛け
- 異業種との知のコラボレーションの推進することで、革新的なサービスやソリューションを生み出し、新市場・新アプリケーションの開拓と創出を目指す



金津村田製作所クリーンエネパーク



ソーラーパネル+蓄電池+制御ソフトを組み合わせたシステムを導入

社内実証を重ね、事業化に取り組み、経済価値の創出を目指す

ピエクレックス



- ムラタの“でんき”、帝人フロンティアの“せんい”、それぞれが得意とする技術分野を融合して開発。繊維が動くことで微弱な電気を発生させ、抗菌効果を発揮
- 原料である植物由来の「ポリ乳酸」の生分解性を活かし、衣料品の堆肥化が可能

Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 30 November 2023 22

22 ページをお願いします。3層目の事業の創出についてです。

ここでは一例として、KUMIHIMO Tech Camp の取り組みを紹介させていただいています。ムラタが今保有している商品だとか技術、それを使ったビジネスアイデアを持っているスタートアップの企業だったり、あるいは学生さんだったり組むことによって、新しいサービスとかソリューションを提供するビジネスを目指しています。

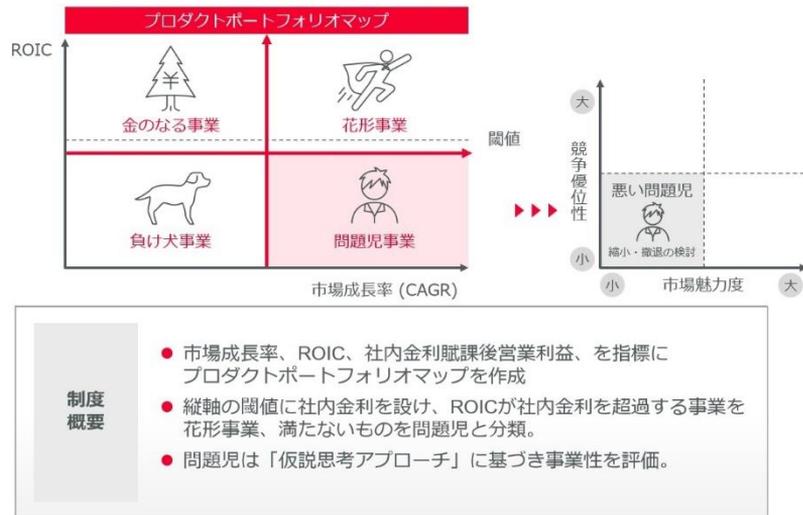
また右側の福井県の金津村田製作所。ここは、ムラタグループではいち早く RE100 を実現した事業所になります。ここでは社屋の屋上、それからカーポートにソーラーパネルを設置して、自社製の蓄電池ユニット、それから自社製のそれを制御するソフトウェアを組み合わせ、システムを導入しています。

こういった取り組みはもう2年に及ぶので、ある程度実証データが固まってきました。こういったデータは非常に説得力があるので、お客様にたくさん見に来ていただいて、お客様にこれを導入していただくことで、経済価値への循環を図っていきたいと思っています。

■ ムラタの経営管理制度の特長

- 資本コスト(WACC)を上回る
社内金利を適用した管理会計制度
- 投資利益率と回収期間を
意識した投資経済性評価
- 現場に根付く損益管理意識の高さ
- 明確な責任体制
(事業部の責任と権限の明確化、
独立採算制子会社制度)

■ 事業性評価制度



23 ページをお願いします。ポートフォリオマネジメントの説明をする前に、ムラタの経営管理制度の特徴を見ていただきたいと思います。

特徴的なのは、資本コストを上回る社内金利を適用した管理会計制度でございます。これによって事業の成否を見ていこうという取り組みを、創業者の時代から進めてきました。

実は私も社長になる前は事業の責任者をしていたので、この制度にだいぶ悩まされてきました。ただ一方で、そういった意識が現場に根づいて、損益管理意識はすごく強いんですね。こういった意識が現場に根づくことによって、2023年のQ2期の決算もそれほど悪くない利益率をたたき出したのは、このような意識の違いかなと思っています。

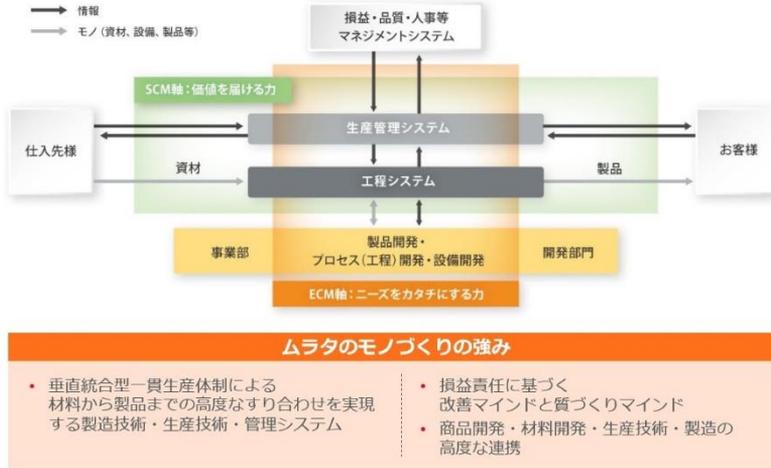
さて、ポートフォリオマネジメントを使った事業性評価制度なんですけれども、横軸に事業成長率、縦軸にROICをとっています。ムラタのほとんどの事業は市場自体は成長しますので、右側に位置されるんですけれども、花形事業と問題児事業のクライテリアは、社内金利になります。

それが確保できない問題児事業については、定期的にモニタリングをしています。レビューをしています。そのレビューの中で問題児の質を検証して、出口戦略、あるいは立て直し戦略を具体化する作業を行っています。

先ほど示した新しい事業の創出だとか、事業の拡大というポジティブな面とポートフォリオマネジメントには、今申し上げた事業の精査といった、厳しい面を持ち合わせたポートフォリオマネジメントを実施しています。



- 当社はこれまでマーケットやお客様の切望するソリューションを難易度の高いモノづくりで実現することで成長を実現
- エレクトロニクス領域の拡大で求められる電子部品も高度化。難しいモノづくりやマネできない技術を持つことが競争優位性に



生産技術の領域



以降、経営資本の強化について説明させていただきます。24 ページをお願いします。まずは、モノづくり資本になります。

私ども村田製作所のほとんどの事業は、垂直統合型の一貫生産体制をとっています。材料から製品までの高度なすり合わせの実現、それによる製造技術、生産技術、管理システムが強みになります。

また商品開発、材料開発、生産技術、製造の高度な連携も強みの一つであり、そこから生まれる難しいモノづくりや真似できない技術を持つことが、競争優位性につながっていると考えています。

両者がバランスよく強くなつてはじめて、強い現場力（モノづくり力）が実現する

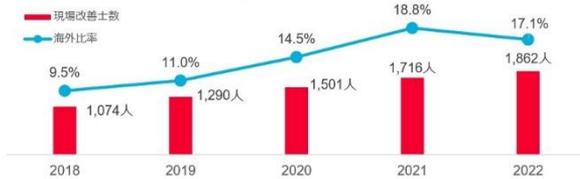


現場改善士の育成

- モノづくりの競争力を支える改善技術をもって現場改善に取り組む「現場改善士」の育成に注力



現場改善士の人数推移 (連結/年度)



保全技能者の育成

- 設備主体のムラタの工程では、保全技能者もモノづくりを支える重要な現場人材
- 海外でのモノづくり強化のために、海外の各主要生産拠点で人材育成も強化

保全技能者の人数 (連結)



Copyright © Murata Manufacturing Co., Ltd. All rights reserved. 30 November 2023 25

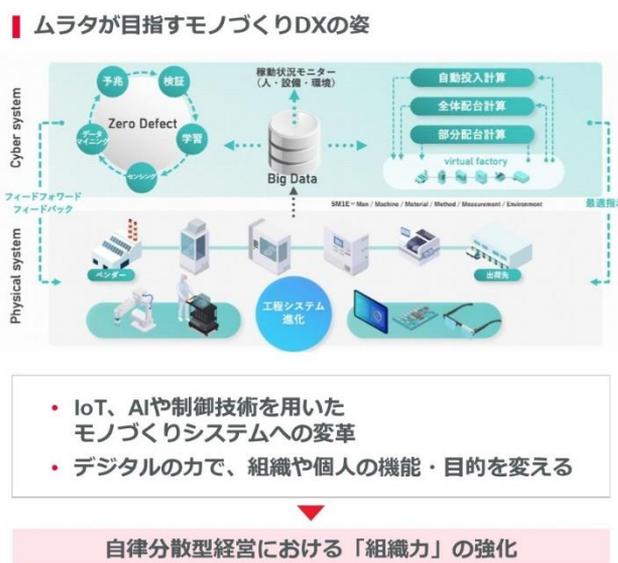
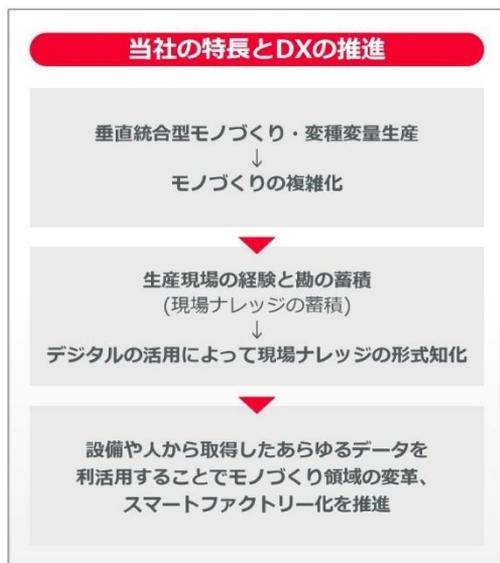
25 ページをお願いします。モノづくり人材の強化についてです。

現場力を支えているのは、その改善力と維持力です。毎回の決算報告で開示している合理化効果というかたちで、その成否は示すことができているかなと思っています。

改善力は、ここでは日々合理化だとか、あるいは品質の革新だとかいったことを行うメンバーで、現場改善士はそれの先生になる人になります。この人数はワールドワイドで増え続けていますし、増やそう、強化しようとしています。

また維持力を保つのは保全技能者です、この人数についてもワールドワイドで増えていますし、強化も図っています。

またここには記載していませんが、毎年行われる全国の小集団活動の大会においても、ほとんど全ての参加者は車関係の生産業者なんですけれども、そういったつわものの中に混じって、ムラタグループの関係会社、製造子会社が全国大会に参画していることが、この数年継続できています。



26 ページをお願いします。モノづくりの DX についてです。

生産現場には、たくさんの経験とか勘の蓄積による暗黙知があります。デジタルの力を使って、これを現場ナレッジの形式知化することが、非常に重要性を増していきまして、デジタルの力で組織や個人の機能、目的を変えることが、ムラタ流のモノづくり DX となります。

- 小諸村田製作所（長野県）で自社製品を活用し、スマートファクトリーの取り組みを推進
- デジタルを活用することでモノづくり資本、人的資本の強みを引き出す

ポイント① 現場主体のDX

- ▶ 設備保全組織にDX専門チームを編成



ポイント③ デジタルによる組織変革



ポイント② 自社製品の活用



JIGlet®



無線センシングソリューション

m-FLIP™

m-FLIP™社内版システムを利用

ローカル5Gを導入し、当社工場で実証実験。活用例を示すことで、2層目・3層目製品の需要喚起

ポイント④ エネルギー管理システムを導入

エネルギーの見える化による空調最適化、設備の待機電力低減

工場全体のGHG排出量：
2.2%削減



27 ページをお願いします。一例が長野県にあります、小諸村田製作所の事例になります。

現場主体のDXで、全てのものが生産管理だとか設備の稼働状況、あるいは予防保全のデータ、あるいはエネルギー管理、省エネのデータが全て見える化できています。ただ、こういったビッグデータを取り扱うために、無線通信ネットワークとしてはローカル5Gを導入して、その利便性の高さを示しています。

ここにおいても、こういった活動をお客様に見ていただくことによって、それを導入していただけるお客様を増やしていく。まさしくショーケース化して、これを商売につなげる取り組みをしています。ここでも、社会価値を経済価値に循環させていくアプローチになろうかと思います。

品質マネジメントシステム (M-QMS)



ムラタの品質管理の特長

- 本社・事業部・事業所のマトリクス型組織体制による品質ガバナンス体制
- 開発と製造の連携を促す仕組みと風土
- 源流まで遡った品質管理技術と品質マネジメントシステム

品質管理を取り巻く現状

- 事業規模拡大に伴う多種多様なビジネスモデルへの対応
- モビリティビジネスでの品質要求の高度化
- 環境規制対応をはじめとした社会的責任の高まり

主な取り組み

1 品質ガバナンスの強化

- 内部統制と取締役会による監督の強化
- 品質リスク管理強化
- 環境関連のマテリアリティへの対応推進

2 人材基盤の強化

- 全従業員を対象にした品質教育と啓蒙活動
- 海外人材の育成

3 3層ポートフォリオ各層に応じた品証/品管体制構築

- 各層のビジネスモデルや強みを維持・向上させるQMSの整備
- 3層目ビジネスの品証/品管体制の構築と品質リスク管理強化

28 ページをお願いします。品質基盤についてです。

私ども、事業規模が拡大することによって、多種多様なビジネスモデルへの対応が必要になってきました。また車を中心としたモビリティビジネスが、非常にウエートが高くなってきて、品質ガバナンスの強化だとか、品質の人材基盤の強化だとか、3層ポートフォリオ各層に応じた品証/品管体制の構築が重要になりつつあります。

以上、モノづくりと品質基盤についてお話しさせていただきました。これらは競争優位性の一つであり、ブラックボックスにしたモノづくりの現場は、高付加価値を生み続ける稼ぐ力の源泉であると認識しています。



- 一貫生産で蓄積された知見をもとに、プロセス全体の要素技術の中から基盤技術として共通化し、特に競争力の高いコアとなる技術の強化を通じて各事業でのイノベーションを促進
- 製品ごとに異なるコア技術に磨きをかけることで、競争優位性の高く、他社と差別化された製品を生み出すことが可能

■ **ムラタの技術**

材料技術						
	材料設計	材料プロセス				
生産技術						
	積層	印刷	焼成	表面処理	精密加工	薄膜焼結加工
	パッケージング	計測・テスト	設備設計	自動化	IE	
デバイス・商品設計技術						
	パッシブデバイス設計	半導体・MEMSデバイス設計	高周波設計	回路設計	シミュレーション	モデリング
高信頼性設計	ソフトウェア					
分析・評価技術						
	材料分析	故障解析				

29 ページをお願いします。技術資本を体系的にまとめたものになります。

材料技術、生産技術、設計技術、分析・評価技術、いずれもカッティングエッジの部分では同業他社に負けないことを目的にして、技術を磨いています。



組織体制

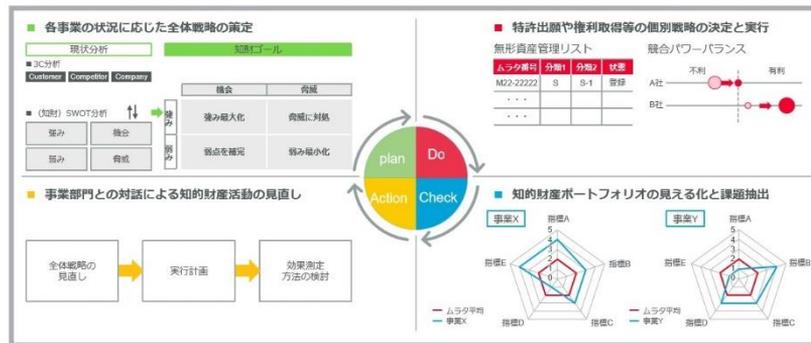
知的財産部	事業や開発の現場密着型の知財戦略の立案・実行
知財企画部	全社目線での知財戦略の立案・実行

主力事業における知財機能の役割

	知的財産機能の役割	知財戦略の方向性
1層目 コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォーム技術とコア技術の徹底的な権利保護 特許の権利化と秘匿化の見極めおよびその実行 	競合企業の台頭や技術模倣リスクの抑制
2層目 デバイス・モジュール	<ul style="list-style-type: none"> 競合企業との差異化技術の見極めと領域を集中した権利保護 事業環境に応じた知的財産の戦略的活用 	知的財産の競争優位性確保による収益性改善

経営戦略と知財戦略の連動

- 3層ポートフォリオ経営や市場ニーズに合わせ、知的財産ポートフォリオを最適化
- 新規ビジネス創出に向けたIPランドスケープの活用



30 ページをお願いします。それを支える知的財産活動になります。

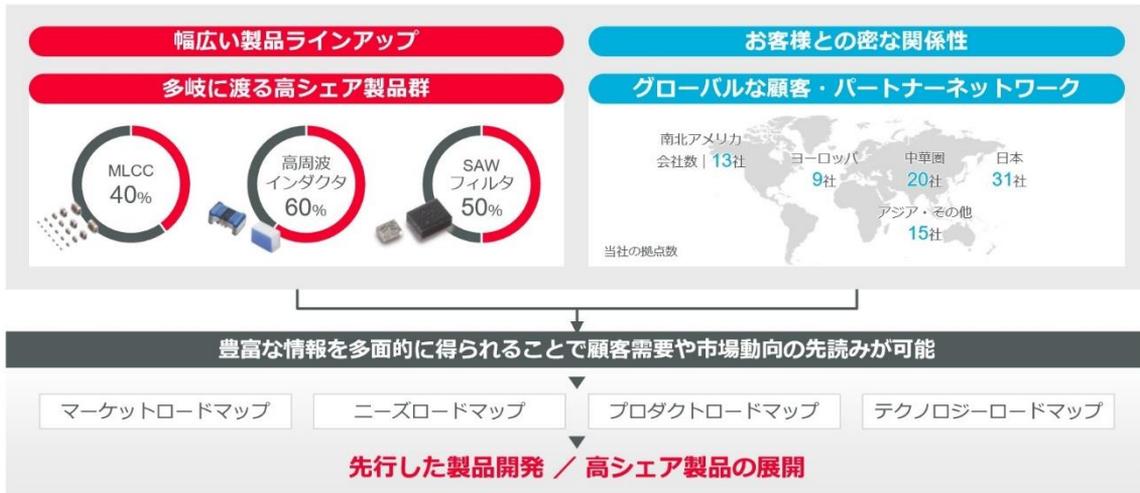
私どもの知的財産活動は、経営戦略、事業戦略と知財戦略を連動させることに価値を置いております。

3層ポートフォリオ経営とか、市場ニーズに合わせた知的財産のポートフォリオを最適化することを行っている一方で、例えば M&A の対象になる会社の知財調査を行うことによって、あるいは知財分析を行うことによって、その価値を測る。それを新規ビジネスの創出に充てる、あるいは事業拡大に向けるといった IP ランドスケープにも力を入れています。

以上、知的・技術資本についてお話をさせていただきました。

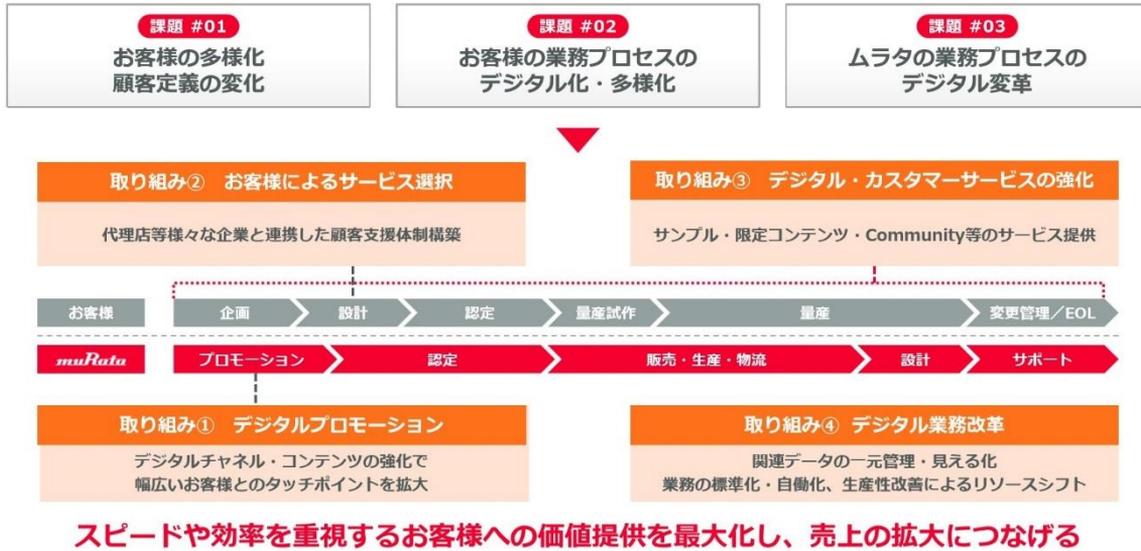


- シェアの高い製品を多く保有するとともに、グローバルな顧客・パートナーと密な関係性を構築していることが当社の強み



31 ページをお願いします。顧客・パートナー資本になります。

MLCC インダクタ、SAW フィルタ、そのほかにも多くの製品が、ワールドワイドで高いシェアをいただいています。こういったグローバルな顧客の豊富な情報を多面的に得られることで、顧客需要とか市場動向の先読みが可能になります。



32 ページをお願いします。営業プロセスのDX についてです。

お客様の多様化だったり、お客様の業務プロセスがデジタル化することによって、われわれのDXも加速させる必要性が増しています。スピードとか効率を重視するお客様への価値提供を最大化して、売上の拡大につなげる必要があります。

以上、顧客・パートナー資本の説明でした。お客様とか市場の変化を敏感に察知することによって、売る力を増強して、社是にある信用の蓄積につなげていきたいと考えています。

人的資本強化の取り組み



- 「社会価値と経済価値の好循環」の実現を目指し、事業とともに人が成長することで新たな課題解決を実現していくことができる人的資本経営を推進していく
- 「経営理念の浸透」による組織の一体感は重視しつつ、違いを認め合う風土を醸成し、ムラタの強みである“組織力”のさらなる強化をめざす

	アクション	KPI
<p>総合力を発揮し続けるための 多様な人材の活躍</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルローテーションの推進 2. 多様な経験を持つ人材の獲得と活躍 3. 多様なキャリアパスの活用 4. 女性活躍推進 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外間接部門従業員の他拠点勤務経験比率 2. 経験者採用(M&A含む)および管理職における経験者採用比率(M&A含む) 3. 専門系役職の任命数 4. 女性管理職比率、入社時の女性比率、男性育休取得率
<p>やりがいと成長を感じることで 生み出される エンゲージメント</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルサーベイを活用した組織風土の改善 2. 経営層と従業員の対話促進 3. 働きやすい環境・制度の整備 4. 安全安心な職場と健康経営 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 従業員エンゲージメント肯定回答率 2. 役員研修回数と参加者数 3. 離職率 4. 労働災害千人率、主観的健康観など
<p>変化する事業環境に 対応するための 人材の獲得と育成</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人材の惹きつけと獲得 2. 人材育成 3. 次世代幹部候補の継続的な育成 4. DX人材の獲得と育成 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採用数(計画充足率)、3年以内離職率 2. 教育投資費 3. 選抜研修受講者のうちの上級管理職昇格率、サクセッションポジション充足率 4. DX人材採用計画充足率、DX研修受講者数

34 ページをお願いします。人的資本強化の取り組みについてです。

私ども村田製作所は経営理念を浸透、共有することによって、非常に一体感の強い、帰属意識の強い組織力が、今の強みかなと思っています。一方で今日紹介したような新しい取り組み、新しいチャレンジを積極的に展開していくためには、違いを認め合う風土を醸成して、ムラタの強みである組織力をさらに強化しないといけないと考えています。

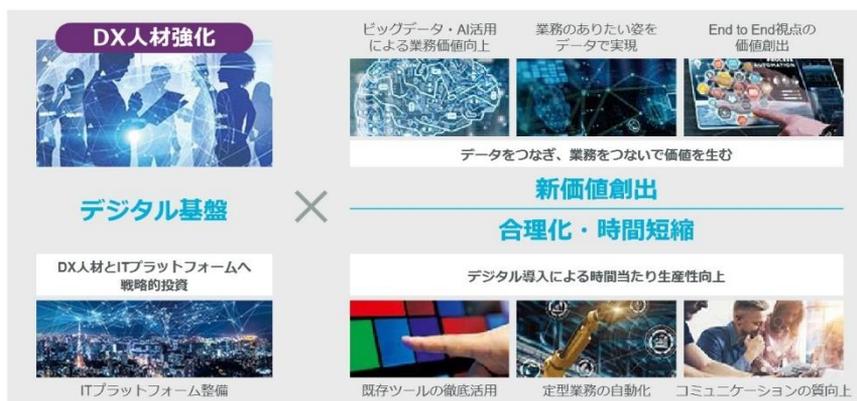
そのためには、多様な人材の活躍、エンゲージメントの向上、事業環境に適した人材の獲得と育成といったものが必要になります。

人材の多様性については、例えば外国人の間接人員に対して、ほかの国で活躍する機会を積極的に持たせようとか、あるいは女性活躍推進として、定量的には女性管理職比率の KPI を持って進めています。

また、エンゲージメントについてはグローバルサーベイをアセスメントとして使用して、その改善を図ることを行っています。

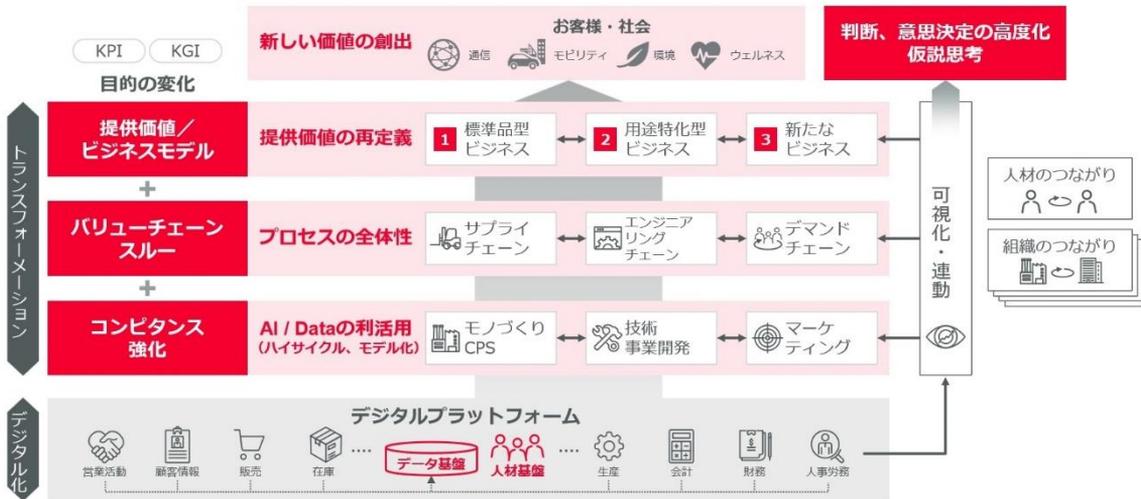


ムラタDX定義	ムラタDX方針
ムラタ内/外の人/組織(業務)を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを 短く、早く、見える ようにすることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上を ドライブし続けるもの	デジタル基盤 の継続投資、デジタル活用の徹底で 時間当たり生産性を向上 。データ活用を促進、 業務をつなぎ新たな価値 を創出する。さらには3層目ポートフォリオ領域にも貢献していく。これらの実行・実践を通じて 変革を起こし続ける企業風土を醸成 する



35 ページをお願いします。最後に DX の推進の話になります。

ムラタの DX の定義をここに記載しています。ムラタ内外の人とか組織をデジタルで縦横無尽につないで、プロセスを短く速く見えるようにする。それによって、飛躍的に顧客価値と競争力の向上を図るものです。

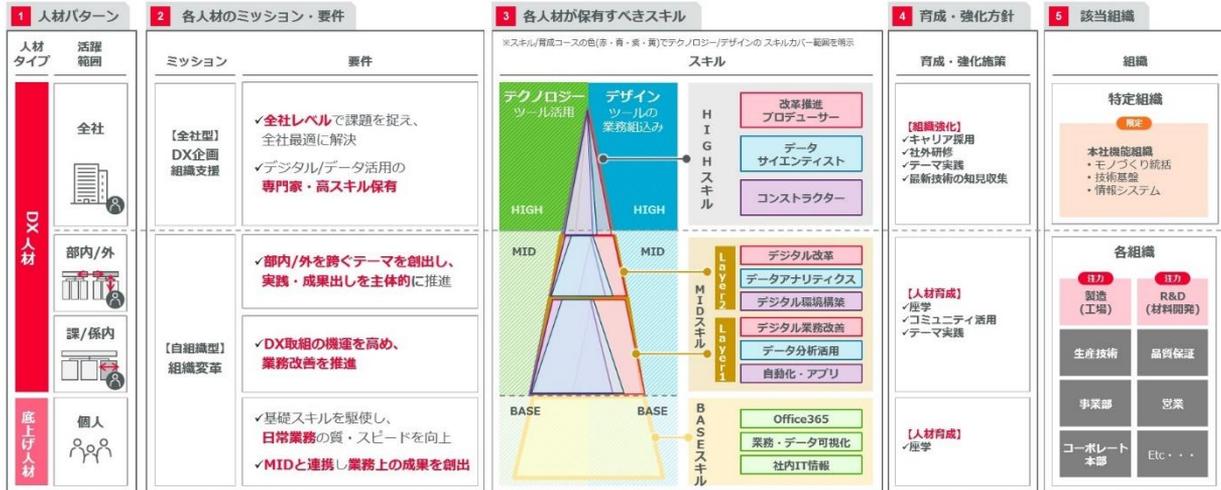


DXの推進によって価値創造プロセスをより深く、より早く回すことで企業価値向上を実現

36 ページをお願いします。ここではサプライチェーン、あるいはエンジニアリングチェーンと経営情報をつなぐことによって、KPI、KGI を再設定する。部門をまたいでこういった KPI、KGI を考えることが可能になります。

これまで人がつないでいた業務間連携から、データがつないで、AI が認識、分析、最適化する。それによって、付加価値の高いアウトプットに結びつけることができると考えています。

DX人材の育成の全体像



- ムラタの強みである「現場推進力」を活かす形でDX人材を強化
- DXテーマを至る所で立ち上げることで、デジタルを前提に変わるべき点を見極め、実践の中から地道に変革へつなげていく

37 ページをお願いします。DX 人材の育成の全体像になります。ここでも現場の推進力を活かすかたちで、DX 人材を強化してまいります。

DX のテーマをいたるところで立ち上げることで、デジタルを前提に変わるべき点を見極め、実践の中から地道に変革へつないでいく。これが重要だと考えています。

以上で、私からの説明を終わりにします。

当社として知的・技術資本、これで新しい価値を生み出して、モノづくり資本で製品の付加価値を高めて、顧客・パートナー資本で価値提供を最大化していく。そして全ての資本の強さを引き出すための、人的組織資本の強化に励んでいきます。

さらにこれらの経営資本を強化して、価値創造プロセスを回していくために、DX の推進や経営管理制度の強化を進めることで、企業価値向上に努めてまいります。

今後とも、ムラタの成長にご期待いただきたいと思いますし、ご支援賜りますよう、よろしくお願いいたします。

以上で、私からの話は終わりにします。ご清聴ありがとうございます。

質疑応答

司会 [M]：当社からの説明は以上になりますので、質疑応答の時間に移ります。

それではゴールドマン・サックス証券、高山様。お願いいたします。

高山 [Q]：ありがとうございます。最初、三つのうちの一つ目、大きな話から入って恐縮なのですが、スライドで17ページ、非常に面白く見させていただきました。

おそらく13年以降、樹脂多層基板が大きく上がったとか、またRFの北米ならびに中国の辺り、通信規格の変化の中で大きく伸びていって、かつ電池が最後売上に上乘せされてきたのかなと想像して見ていたのですが、これだとまだ多分ちょっと弱いといったら失礼なのですが、いけるんじゃないかと思っています。

すなわちこの今の2層目の製品群、ポートフォリオをもって、今後のこの矢印があるようなかたちで成長していくためには、何をこれから仕掛けていくか。マーケット・アウトという話、やっていきたいという話もありましたので、もう少しこの第2層目の売上成長、または収益拡大を加速するために、今2030年までに何を考えて、何をしなきゃいけないのかを最初、整理していただければと思います。

多分、この既存の樹脂多層基板、RF、または電池、センサだけだとちょっと物足りないのかなと。何かもう少し上乘せされる、もう一つ二つ、ぼこぼこっと大きな売上規模のものを積み上げていけるのかどうか。その辺りに非常に興味がありますので、何か考え方があれば教えていただければと思います。お願いします。

中島 [A]：通信に関しては、やはりスマートフォンの市場の成長は踊り場に差しかかっているかなと思っていますので、ほかの例えば生産設備だとか、インフラとかに入ってくる通信をどう押さえていくか。そのために必要な技術とは何かというところになってくるのかなと思っています。

2層目というか3層目というかは微妙なところなんですけれども、高周波の技術をきっちり極めて、ハードウェア的にも、それを使うためのソフトウェア的にも整えていくのが、まず技術の準備としては必要かなと。この市場は、皆さんが持っているスマートフォンの市場よりもよっぽど大きくなる想定をしていますので、その市場をきっちりつかんでいきたいなと思っています。

あとは、どちらかといったらオーガニックな成長の部分が大きいんですけども、例えば今、センサ群については車向けのセンサを多く準備してきましたので、そういったものが花開いてくるのが

レベル2からレベル3、レベル4に至るADASの進化に支えられている部分が大きくて。そこでは今のところすごく優位性の高い特性が示せているセンサ群を持っていますので、こういったところの売上成長が、一番大きく期待できるかなと思っています。

高山 [Q]：確認なんですけれども、社会インフラのところさらに第2層、3層も一部かかるけれどもおっしゃったのは、自力で製品を生み出すというよりは、もう少し大きな事業を確保していくこともイメージされて、おっしゃっていたんですか。

中島 [A]：いや、どちらかという市場の広がり、例えば2030年の世の中を想定すると、スマートフォンというモバイル機器からもっと軽微なというか、ウェアラブルが非常に大きく成長するんじゃないかなと、エッジの世界では考えていますので。そこで使われるようなネットワークモジュールが、どういうものを整えていきたいなと思っていますし。

あとはバーチャルの世界、AIの世界ではデータセンタ、サーバーがハードウェアの主体になってくるので、それに対する準備を整えていっている状況です。

高山 [Q]：分かりました。あと大きな二つ目にポートフォリオ経営のところ、電池の位置づけ。これは問題児みたいな四つのバケットがあったところにあるんですけれども、これは今どういう位置づけで、どういうポジション、四つのグループでどこに持っていくかという考え方で運営されていますでしょうか。

中島 [A]：マーケットセグメントとしては、やはりパワーツールとかクリーナーだとか、あるいはESS、ストレージを考えると、市場成長率は高いと思っています。

今日説明申し上げたように、社内金利を確保するのをボーダーに置いていますので、そういった意味では問題児の象限で、今実際にわれわれモニタリングの対象事業として、定期的にその成否を見極めていきます。

高山 [Q]：今このタイミングでなかなか黒字化のタイミング、確か去年でしたか。いつまでにというのがあったと思うんですけれども、そこは伺うことはできるんですか。

中島 [A]：今調整している段階では、残念ながらパワーツールの市場が低迷していますので、25年をターゲットにしています。

高山 [Q]：分かりました。ありがとうございます。最後、12ページのキャピタル・アロケーションについての考え方の確認なのですが、今回株主還元をどういうペースで、この場合は使っていくという、ソートプロセスみたいなものを右下に書いていただきましたけれども。

読み取り方によっては前期、今期とそこまで戦略投資が要らなくて、来期以降も比較的穏やかな回復を見れば、投資がそこまで必要なく、オーガニック成長をベースとして確保すれば、結構還元みたいなものに中計終わったあと、回す資金が増えていくんじゃないかとか、そういう期待を持てるのかどうか。

それとも、やっぱりここはあくまでも将来の戦略投資を使い切るとか、どういう株主還元についての追加的な考え方があるのかどうかを、少しご説明いただければと思います。

南出 [A]：南出から回答させていただきます。現在、当社の目安とするキャッシュポジションは、売上高の2.5カ月から3.5カ月という設定している中において、現在それを少し上回っている状況であること。これは今、ちょうど中期の最終年度に向けて予算を立てていますので、その中で今、戦略投資の進捗があまり進んでいないということですが、それに関する可能性について。それからさらに次の中計に向けて、どれだけの資金が必要になるか。そんなことも考慮しながら決定していきます。

可能性としましては、そういったものの資金需要が当初中期で考えていたほどないということであれば、追加の株主還元は一つの手段としてあり得ます。

高山 [M]：分かりました。どうもありがとうございました。

司会 [M]：モルガン・スタンレー証券、佐藤様。お願いいたします。

佐藤 [Q]：よろしくお願い申し上げます。

先ほどご説明の中に、ブラックボックス化した製造現場は稼ぐ力の源泉というご説明をいただいておりますが、それがまさに1層目の収益力の強化につながっていると考えます。

2層目の収益力をどのように強化するのか、3層目の事業創出をどうするのかについて、もうちょっと分かりやすくご説明をいただきたいのが1問目でございます。

中島 [A]：2層目は以前からいっているように、一番の差異化ポイントはやはり技術になります。クリアなお客様、クリアなコンペティターがいるわけで、そこに対してクリアな違いを示せるかどうか。そういった技術を保有、獲得できるかどうかが一番大きなファクターにはなると思います。

ただ一方で、生産の多くを弊社内でやっている、設備についても弊社内で準備していることを考えると、1層目同様、現場力にも頼るところは大きいです。

一方で、3層目は少しビジネスモデルが変わるかなと。ハードウェアの領域だけではなくて、ソフトウェアに価値を持たせる必要があるので、ここではソフトウェアのアドバンテージ、使い勝手だ

とか、あるいはお客様ごとのカスタマイズだとかいったところのアドバンテージは、必ず必要になってくるかなと思っています。

佐藤 [Q]：ありがとうございます。それとも関係するのですが、先ほど戦略投資が必ずしも十分じゃなかったと。もしくはもっとやっていきたいと私どもは受け取ったんですけれども。

これまでも例えば Resonant とか Eta Wireless とかいった企業を買収してきましたけれども、今後 2 層目をさらに強化する、3 層目の新しい事業を創出していくために、こういった領域、もしくはこういった技術が戦略投資の対象になるのか。差し支えない範囲で教えていただけませんか。

中島 [A]：これまでのムラタの M&A を中心とした戦略投資は、ほとんどが知財のポートフォリオなんかも見ながら、われわれが抜け落ちていた部分、あるいは研究開発にかかる時間を獲得してきた M&A だったんです。そういった意味で、半分言い訳ですけれども、われわれが土地勘のない部分の技術なんかもあった関係で、PMI に時間を要したことにつながっているかなと思うんですけれども。

今後そういった面も必要なんですけれども、それ以外に結構、市場成長率という意味では少し鈍化していますので、どうやったらシェアを上げることができるだろうとか、そういったビジネス自体、あるいはビジネスモデルの獲得も考えていかなければならないと思っています。

佐藤 [Q]：ありがとうございます。最後なんですけど、先ほどの高山様からのご質問にもございましたけれども、電池事業の再生に向けて、こういった手を過去数年打ってきているのか。それで今期から来期にかけて、どのような収益の改善が見込まれるのかについてご説明いただけませんか。

中島 [A]：2017 年にソニー様からバッテリー事業を譲受した際は、そのときの技術の強さを考えるとスマートフォン向けだとか、民生機器向けもまだその時点では強いものがあったんです。ただその技術と、あと中国同業等の勢いを考えると、なかなかクリアなアドバンテージが出せそうになるので、その市場は諦めて。

われわれが持っている材料だとかプロセスの強みが発揮できる領域として、パワー系のパワーツールだとか、クリーナーだとか、あるいはオリビン型リン酸の活用が可能な ESS だとかに市場を限定して、ターゲティングして進めてきましたが、なかなかそれに時間をまず要したのが、想定外なことのひとつかなと思っています。

ですから、今もなかなかプロセスが多岐にわたっていたり、材料が多品種になっていたりというところで、生産性を上げるのが少し難しいんですね。そういったところの標準化を今、徐々に徐々に進めているんです。

この標準化が進むと、われわれが得意な現場力の改善によって、合理化とか品質の革新だとかを入れることができるので、強みが発揮できる領域までなんとか持っていきたいという取り組みをするのに、相当今、時間をかけてやっております。

ようやくある程度、道筋は見えてきたかなと思っています。

佐藤 [Q]：そうしますと、パワーツールの市場がどういうふう改善していくのか、もしくは拡大していくのかにもよりますけれども、今期から来期ではそれなりの収益改善を私ども見込んで、大きく間違っていないという認識でよろしいでしょうか。

中島 [A]：まだ市中在庫が相当あるので、トップラインが劇的に上がるのは想定していないんです。トップラインが微増の中でも、十分収益が出せる体質をつくっていくという舵を切ろうとしています。

佐藤 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。

司会 [M]：UBS 証券、平田様。お願いいたします。

平田 [Q]：よろしくお願いします。本日はありがとうございます。

私、スライド 19 ページの 1 層目に関して一つ確認といいますか、ご質問がございまして。車載向けインダクタ・EMI フィルタの市場予測で、1 年前はおそらく CAGR7%をお示しされていた一方で、今回 14%ということで比較的強く、22 年の動きもあるかもしれないですが、おそらく 25 年度の目線が上がっているようにも見えるんですけれども。

こちらメタルのご紹介もありますので、この目線を上げられた中身ですとか、背景をご解説いただけないでしょうか。

中島 [A]：以前示していたのが、全体のインダクタ・EMI フィルタの市場予測だったと思います。今回は車載向けに限定して、それを見直したんです。

平田 [Q]：そういうことなんですね。定義がちょっと違うということでもよろしいですか。

中島 [A]：そうです。すみません。

平田 [Q]：そうしますと御社の、ただ今回メタルのご解説とかも入れていらっしゃるんですけれども、御社のインダクタに関しては何か、1 年前からの変化はございますでしょうか。

中島 [A]：決してわれわれ、今、自動車の市場、あるいはメタルのパワーインダクタでトップシェアではありませんので、市場成長はここにあるように予測できるんですけれども、それに見合うようなわれわれの新商品のラインナップだとか、あるいは合理化だとか品質改善は、加速して進めていく必要があると思っています。

逆にいうとインダクタ、あるいは EMI フィルタの中の、ここが注力領域であると考えています。

平田 [Q]：ありがとうございました。2 点目なんですけれども、2 層目のビジネスで通信モジュール、先ほど差異化ができてきたというご解説があったかと思います。来年以降、主要なお客様のプラットフォーム変更が限定的になりそうという中で、ただ先ほどの中島社長のコメントでは、24 年から少し成長に持っていききたいといったコメントもあったかと思います。

これは XBAR ですとか Eta Wireless が出てくるということだと思うのですが、今時点では来年に向けた手ごたえはいかがでしょうか。

中島 [A]：まず XBAR を使うことによって市場構成が変わる、あるいはコンペティションの環境が変わるところは、まずは Wi-Fi7 とか Wi-Fi8 という Wi-Fi の進化です。これが高周波側に移ったり帯域が広くなったりということで、それをカバーするフィルタは、これまでの技術ではできなかったんです。これが XBAR を使うことによって可能になっていますので、こういったところでは大きな差異化技術かなと考えています。

スマートフォンのプラットフォームについては平田さんがおっしゃったように、お客様のプラットフォーム変更、いつも言って申し訳ないんですけれども、そこが大きなクライテリアになりますので、それが起これば、われわれの差異化技術が生きてくる状況かなと思っています。

平田 [Q]：XBAR ですとか Eta Wireless、具体的に来年度、業績に貢献を見込んでおいてよろしいでしょうか。

中島 [A]：まだ大きな数字になって表れるかという、市場に出すことはできるけれども、市場実績を積んでいく過程かなと思っています。

平田 [Q]：再来年以降に期待ということで。

中島 [A]：はい。

平田 [M]：ありがとうございます。私からは以上でございます。

中島 [M]：ありがとうございます。

司会 [M]：野村証券、秋月様。お願いいたします。

秋月 [Q]：よろしくお願いいたします。大きく二つあるんですけども。

まず一つはコンデンサのところ、MLCC のところを教えてください。技術的な話でして、MLCC の薄層化であるとか、あるいは粒子の均一化は結構、1 ミクロンシートとか 0.8 ミクロンシートとか、あの辺で大きく進化して、その後、比較的停滞気味なのかなと私自身、感じていまして。細かくは改善しているんですけども、大きな改善はないのかなというのが外部から見て感じる場所です。

一方で御社、材料の会社さんと提携を最近されていらっしゃるんですけども、あるいは車向けの信頼性、粒子の均一性であるとか、まさにそういったところで、今までとは違うレベルの MLCC の高品質が、お客様の要請として多分、求められる環境になってきていると認識しているんですけども。

新しいアプリケーション、特に車向けになってくると思いますけれども、MLCC の製造の技術、あるいはプロセスは結構大きめの進化を久しぶりに、これから何年間かの時間軸でやらなくてはいけないような、あるいは御社としてやるような用意をされていらっしゃるのでしょうかというのが、まず 1 問目の質問です。

併せてその中で、マーケットシェアを維持するために値段を下げますと、特に中国のマーケットなんかだと思えますけれども、そういった話もされていらっしゃるの、それは将来のミックスの改善が見えているので、新製品も含めて。今はシェアが大事で、シェアを固めておけば新製品でどんどん引っ張っていけるので、今はシェアだと、そういうお考えで価格戦略を組んでいらっしゃるのか。その辺を確認させていただきたいのが 1 問目です。

大森 [A]：ありがとうございます。大森からお答えいたします。まず技術の進展、少しそのスピードが落ちているのではないかとということでございますけれども、薄層化の技術については、割合としては非常に今までとあまり大きな差はなく進んでいます。

例えば 1 ミクロンが 0.8 ミクロンになるということであれば、これは既に 20% の薄層化。それが 0.8 が 0.6 になったときに、0.2 ミクロンじゃないのという話なんですけれども、これは比率にしますとさらに高い比率となります。そういった意味で技術は一定、進歩はしている状況でございます。

その中で、粒子の微粒化がお客様のご要求からきているものかどうなのか、自動車の市場に対してどうなのかというご質問だと思います。この点についてはイエスでございます。特に自動車におきましては、使用個数はエンジンの領域からハイブリッド、EV という中で、電子化は非常に多く進んでおりまして、使用される員数も大量になってきたと。

そうなってきましたときに、一つ一つの故障の頻度がダイレクトに自動車の品位に効いてくるということでございまして、その部分についての均一化は非常に重要なファクターということで、弊社としましては材料からプロセス含めて、しっかりとしたつくり込みをしていくことが一つのトレンドでございまして。

それから製造につきましては、大きな変化は一応準備は進めております。これは何かといいますと、使用されるチップのサイズ、それから中の構造が随分と変化してきます。それをより効率的に生産する中では、製造のプロセスの改善、改良、進化は必須でございまして、その取り組みを進めている状況でございまして。

今後のシェアの優先度につきましては、一定シェアを維持することは技術の情報を得ることも含めまして、重要なファクターであると。そこを維持しつつ、今申し上げました生産性の向上によって、収益の改善を図るということでございまして。以上です。

秋月 [Q]：ありがとうございます。補足でよろしいですか。チップサイズと中の構造が変わるところ、私自身、あまり認識していなかったんですけども、サイズはあると認識していたんですけども、これはどういう要求に対して、どういう変化をしていく流れになるんですか。

大森 [A]：これまでは主にガソリン車でございまして、エンジンのコントロールユニットといったものに使われていました。ここがEVになってきますとモータ、それから電池等のハイパワーの電力を使用する中で、中の構造を変えていく。それからサイズも少し大きなものが使用されるというところでございまして。

秋月 [Q]：ECU、いわゆるADASの回路とかに使われる、御社が非常にお強い高信頼性のところは、中の構造というよりは粒子の均一化であるといったところだとか、信頼性を高めるとか、そちら側の流れになるわけですね。

大森 [A]：はい。

秋月 [Q]：この流れがそれぞれ、EV化は比較的分かりやすいので、産機とかに比べると、いくつかカタリストみたいなのはあるんですけども、ADAS、高容量、高信頼性、小型化が求められるようなところでこの流れが強まってくるのは、どれぐらいのタイミングを見ていらっしゃいますか。

大森 [A]：これにつきましては、自動運転のレベル、それからVtoXと呼ばれますいろんなものとのつながりが、どこまで進化してくるかによって異なってくると思います。年々レベルが上がって

きている中でいいますと、ここ2年、大体1年から2年ずつ技術が進化しているという認識です。

秋月 [Q]：中国なんかでもその先端のものを使っていくように、変わっていくようなイメージですか。ADASがすごく進みそうなので。

大森 [A]：一定のレベルで、その部分は使用されると思います。特にセンサ関係をやっている、あるいはカメラがたくさん乗っかってくる、その情報を処理する処理ユニットでは、そういったものが使用されると思います。

秋月 [Q]：勉強になりました、ありがとうございます。2問目が多分、中島社長へのご質問になると思うんですけども、ビジネスのプロセスのムラタの強さみたいなのを今回、プレゼンの中でしていただいたと思います。

一つ懸念だなと私自身が感じたのは、このビジネスプロセスは材料から開発して、生産プロセスがあって、大量にものをつくって、お客様にそれを世界に幅広く供給しますみたいなときに、ものすごく効果を発揮すると思うんですね。

一方で必ずしもそういう領域ばかりが伸びるわけではなくて、多分、中島社長がずっとやってこられた無線のモジュールみたいなところは、もっと突き抜けるような技術が求められたりだとか、そのブレークスルーがあれば回路が非常に良くなって、シェアが上がっていくみたいな。ある技術を極めるみたいな、一点突破ができるようなものがあると思うんですね。

だからビジネスプロセスを固定化し過ぎてしまうと、新しい製品、新しい領域が広がってこないんじゃないのかなというのが、私自身の感じた懸念なんですけれども、そこに対してムラタとしては2層、3層の成長性をといるところ、中島社長が唱えていらっしゃるころなので、そのビジネスプロセスはどうやって、差異化されたものをつくっていかうと思っていられるのでしょうか。

中島 [A]：結構難しい質問なんですけれども、今、ビジネスプロセスと秋月さんがおっしゃっているのは多分、モノづくりに関するところかなと思うんですけども。

私自身がずっといい続けてきて、なんとか高周波、あるいはセンサなんかの商品で展開されているのは、マスカスタマイゼーションといって、少量多品種なんですけれども、少量多品種を少量多品種のつくり方したら、もうからへんのですわ。

要は標準化したプロセス、あるいは材料が必要で、例えば樹脂多層基板なんかでも、たくさんの品種を持っているわけではないんです、材料。プロセスは1本です。その色替えをいかに効率良くや

るか。これによって、違うものがあたかも標準化したもののように流れていく状態をつくる。これによって収益性の確保ができると思っています。

やっぱり技術の引き出しはそれなりに必要なもので、例えばわれわれの基板、サブストレートの技術であれば、樹脂多層基板もあればセラミックの多層基板もあればというかたちで、多くのバリエーションがあって、それごとにプロセスは違うんですけども、その基幹技術を使った製品は全て同じプロセスで流れるんです。これが結構、逆にいうと2層目ビジネスの収益性を上げる肝やと思っています。

秋月 [Q]：だからこそプラットフォームの中に差異化された技術を取り込みたいので、IPの取得であるとか、そういったM&Aをこれまでもやってこられたし、それをいかに標準化していくかみたいなところで、強みを持っていきたいと。

中島 [A]：そうです。

秋月 [M]：よく分かりました。ありがとうございます。

中島 [M]：ありがとうございます。

司会 [M]：SMBC日興証券、桂様。お願いいたします。

桂 [Q]：本日はありがとうございました。そうしましたら二つ、お伺いしたいんですけども。

一つ目はスライドの30で、知財に関するところで、少し漠とした質問になってしまうかもしれないんですけども。御社における知財のところとのKPIというか、管理の考え方みたいなのを少しシェアいただけないでしょうか、というのが質問になります。

お聞きしているのは、例えば会社さんによっては出願件数で従業員の方のところで管理をされていたり、あとは御社の場合は出願するべきものと、そうじゃなくて先ほどブラックボックスという話もあったと思うので、中に残して外に出さないやり方もあると思うので、ここの価値を御社としてはどのようなかたちで評価しているのか。KPIみたいなものも含めて、あったらぜひ共有いただければというのが1点目です。

中島 [A]：まず結構一般的になっちゃうんですけども、技術者のビジネスのフローとしてきっちりIPで押さえることは前提に進めていて、われわれがやっていることだけじゃなくて、同業他社の戦略マップ、知財マップも想定して押さえていくことをやっていますので。各事業ごとにKPIはもうけていて、ほとんどの事業で出願件数を謳うようなことはもうないかなと思っています。出願の質に移っているかなと。

ただ一方で、知財のメンバーとの話はしていますけれども、そこの成果の定量性、今おっしゃったような。そこについては、まだ課題です。うまい評価方法、その知財がビジネスにどういった効果をもたらしているかという、経営データときっちりつながっていないのが、まだ現状です。そこはどちらかというところかなと思っています。

桂 [Q]：ライセンスアウトみたいなもので、要は中で使わなくても外で最大化する戦いみたいなのは、そこは積極的にやっているほうなのか、あまりそこは重視されていないとかって、あるんでしょうか。

中島 [A]：事業によってはやっています。それもやはり知財の成果だと思っていますので、そこはカウントはすべきなんですけれども、なかなか先ほど申し上げたように、総合的に定量化できていないのがまだ現状で、われわれの課題感になっています。

桂 [Q]：そういう意味でいうと、そこのライセンスアウトの部分でのインカムが、何か定量的に拡大していて、全社の中での貢献として大きくなっていると、そこで見るよりは中での貢献度合いの部分の大きい感じなんですか。

中島 [A]：そのとおりですし、実質的にライセンスアウトよりも、クロスライセンスのほうが多くなるんですよ。やっぱり商品のカバレッジが多いので、例えばこの商品ではそこの特許を使いたいけれども、逆にその商品群では使わせてくれといわれたりということが発生するので。

ただ、それも知財のポイントだとは思っているので、なんとか定量的にカウントできるようにしていきたいなと思っています。

桂 [Q]：分かりました、ありがとうございます。あと二つ目がスライドの 12 にまたなってしまうんですけれども、ちょっと気が早いかもしれないですけれども、次の中計に向けたときの考え方としての枠組みも、同じような感じになるのかどうかというところで。

一つは配当性向 30%、DOE4%を続けていると、過去もずっとそうですけれども、自己資本比率はすごく高くきている中で、この数字が良いのかどうかということ。WACC も今後インフレ、リスクフリーレートも上がってくるみたいなことを考えたときに、2030 年に向けての中で、何かここの大枠で考えを変えなきゃいけないなと思っていることがあれば、何かヒントがあれば。以上です。

南出 [A]：ありがとうございます。南出から回答させていただきます。現時点でこの大枠の考え方を変えることは考えてはいませんが、株主還元、それからバランスシートのあり方に関しま

しては、取締役会でも都度議論しておりますので、また次の中計に向けまして当社として今後、2030年に向けてどういう戦略をとっていくのかは、当然議論の一つになります。

桂 [M]：分かりました。ありがとうございます。以上です。

司会 [M]：桂様、ありがとうございました。

以上をもちまして株式会社村田製作所、2023年度インフォメーションミーティングを終了させていただきます。本日はお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございました。

以上

当 Q&A に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

(1)当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動、(2)原材料等の価格変動及び供給不足、(3)為替レートの変動、(4)変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力、(5)当社グループが保有する金融資産の時価の変動、(6)各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化、(7)偶発事象の発生、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

当 Q&A に記載されている将来予想に関する記述についてこれらの内容を更新し公表する責任を負いません。