ムラタが大切にしているもの

受け継がれるムラタのDNA ―「感謝の心」と「開拓者精神」

1921年、京都の泉涌寺（せんにゅうじ）に生まれた創業者の村田昭は、幼少期から病気を繰り返し、学校へも十分に通えない生活を送っていました。本を読むことが唯一の楽しみだった昭は、「色即是空（しきそくぜくう）」という禅の言葉に出会います。「目に見えるもの、日々のでき事は一時のもので、夢のようなものだ。人間は裸で生まれ、裸で死ぬのだから、お金や物にこだわったり、うまくいかないのを人のせいにしたりすることなく、常に感謝の気持ちで人に接するべきだ」という教えでした。

この言葉に心動かされた昭は病気への執着を手放し、周囲への感謝の心を大切にするようになりました。その後、昭の体調は徐々に回復していきました。

創業者 村田 昭

やがて昭は、父・吉良が営む家業の村田製陶所を手伝いはじめます。同業他社と利を争うことなく、独立分野をひらくことを父から叩き込まれた昭は、「独自の製品」を追求すべく、1944年に京都市中京区の民家の工場で「村田製作所」として独立しました。従業員わずか数名でのスタートでした。

終戦後、京都大学電気教室の田中哲郎教授との出会いが、その後のムラタの運命を大きく変えることになります。昭は教授から、当時世紀の大発見と言われていた「チタン酸バリウム」を教わります。昭は強い開拓者精神でこの研究に没頭しました。毎日のように研究室に出入りするうちに、新進気鋭の研究者たちが当時、町工場の規模であった村田製作所に加わってくれるようになりました。やがて、周囲の人々との緊密な協力体制により数々の成果を経て、現在のムラタの主力製品であるセラミックコンデンサの誕生につながる「チタン酸バリウム磁器コンデンサ」の開発に成功しました。この出来事はムラタの創業期の大きな成功の基盤となりました。

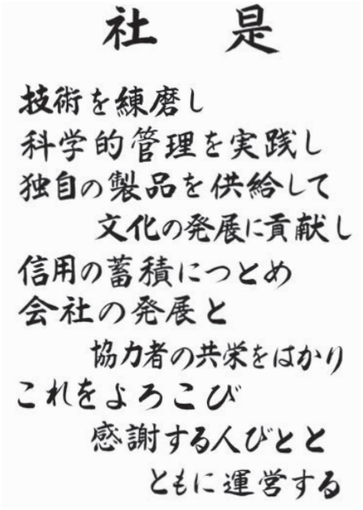
人との出会いを大切にし、感謝の心で周囲の人々と接した結果、その感謝の輪が広がり、優れた人材や多くの知識を得ることができました。

「チタン酸バリウム」との出会い、そしてこの研究を通じて出会った一流の技術者や仲間たちとの出会いこそが、今日までのムラタの発展を支えてきたと言っても過言ではありません。

田中教授の研究室での様子

このような、創業者のさまざまな経験から、会社のあるべき方向性を示した「社是」が制定されました。その中には「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」の一文があり、従業員や他のステークホルダーとともに感謝しながら仕事をし、ともに栄えたいという想いが盛り込まれています。

各時代の経営層や従業員が「感謝の心」と「開拓者精神」を持ち、社是の実践を日々積み重ねてきたことが、今日のムラタの発展につながっています。



―社是を通すことにこそ当社の存在意義がある。当社の急速な発展の基として感謝の念と開拓者精神が幾多の困難を克服してきたのである。

（社内報「アカルイナカマ」（1961年発行））

ムラタが大切にしている価値観「CSとES」―「対話」を通して強化してきた組織力

社是の実践とともに、目指すべき企業風土の第一に「顧客本位の会社を目指す」ことを掲げてきましたが、2000年代のITバブル崩壊後、同業がV字回復するなかで、ムラタの業績は低迷が続いていました。「お客様の望むことよりムラタのやり方を押し付けている」「従業員は懸命に働いているのに疲弊している」という当時の組織風土に原因があると考えた経営層は、「従業員が自分の仕事に充実感と誇りを持てていなければ、素晴らしい製品はできず、お客様を満足させることもできない」ということに気が付きます。

こうして2004年から組織風土改革が本格化し、全役員の間で議論が重ねられました。2005年に実施した組織サーベイでは、「組織の風通しが良い」と感じていた従業員はわずか3割で、「ムラタは大企業病に陥っている」という厳しい現実を突き付けられます。この大企業病から明らかになった大きな問題のひとつは、経営層、上司と部下、同僚、すべての階層における圧倒的な対話不足でした。そこで今一度社是に立ち返り、これまでの上意下達から「認める・任せる・感謝する」というマネジメントスタイルに変え、CSとESを大切な価値観に置く企業風土形成に取り組みました。ムラタにおけるCSとは「お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること」、ESとは「仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること」です。

全従業員が対話を大切にし、お互いへの感謝を伝え合い、理解し合うことで、社内に意見が多く出るようになり、組織風土は少しずつ活性化していきました。

現在ムラタは、企業規模の拡大や経験者採用、M&Aの実施などにより、従業員数が大きく増加し、さまざまな価値観を持った人材が集まっていますが、社是やCSとESに共鳴した多様な個人と個人が日々対話を重ね、切磋琢磨しています。

そして、ムラタが提供する価値を認めてくださったお客様の喜びや感謝の気持ちが、今日でも変わらず従業員のやりがいと成長につながっています。このようにムラタでは、CSを高めていくことが従業員のやりがいにつながり、ESを高めていくことでお客様へのさらなる価値提供につながるという考えを日々実践しています。

CSとESをテーマに行われた役員合宿ワークショップの様子

ステークホルダーとの共栄 ―ともに拡大してきたお客様への提供価値

2000年以降、IT業界は急成長し、世界経済およびエレクトロニクス産業は大きく構造変化を遂げました。特に業界の成長をけん引したのが通信市場です。急速に進化する携帯電話の高機能化や通信方式の高速・大容量化に対して、ムラタは創業者が大切にしてきた開拓者精神を受け継ぎ、ステークホルダーと協力しながら、技術課題の克服や新たな市場の開拓に積極的に挑戦してきました。

2006年から関係を築き上げてきた米国のPeregrine Semiconductor社※との協業はひとつの例です。

当時、携帯電話の通信方式が2Gから3Gへと移るなか、2Gの技術として大ヒットしたスイッチプレクサの事業展開が不透明になり、技術者たちは頭を悩ませていました。そこでパートナー企業であった半導体メーカーのPeregrine Semiconductor社とともに、3Gに対応できる新しい半導体技術を使ったスイッチの共同開発に取り組みました。この半導体スイッチは高周波には向かないという当時の常識もあり、社内からは反対や疑問の声も多くありました。取り組み当初は求められる技術特性をうまく出すことができず、担当する技術者たちのもがき苦しむ日々が続きました。それでも諦めることなく、「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」という強い想いのもと、新しいアイデアを生み出し、世の中に誇れる製品を誕生させることができました。

このようにムラタの発展の源には、従業員の社是の実践があります。創業者の事業に対する姿勢、協力者とともに栄えるという姿勢、課題解決に向け真摯に取り組む姿勢が変わらずに今も従業員へ受け継がれています。技術を磨き上げてきたムラタ、そしてムラタと同じ想いを持ったパートナー企業が対話を重ねることで、お客様への提供価値を広げてきました。

※同社は2014年12月にムラタグループの一員となりました。

そして、未来へ ―すべてのステークホルダーとの価値共創を目指して

創業以来、ムラタを取り巻く環境や技術は大きく変化しましたが、どんなときも従業員一人ひとりがそれぞれの役割のなかで開拓者精神と感謝の心を大切にしながら、変わらず社是を実践し文化の発展に貢献してきました。

このような創業者の想いを受け継ぎながら、持続的な企業価値の向上を図るため、長期視点で目指す方向性や必要な備えについて示すものとして2021年に「Vision2030（長期構想）」を策定しました。このVision2030で掲げるありたい姿は、「ステークホルダーとの共創」を中心に据えています。

ムラタは「エレクトロニクス産業のイノベーションを先導していく存在でありたい」というスローガン「Innovator in Electronics」に込められた想いを実践し、お客様との強固な信頼関係を構築することにより、コンデンサのムラタ、通信のムラタというグローバルブランドを確立してきました。一方、激化する環境変化に対応し、真のInnovator in Electronicsとして主体的に価値創造していくためには、価値提供の軸を「お客様に対するイノベーション」だけでなく、「社会課題に対するイノベーション」へとその範囲を広げていくことが重要であると考えています。

ムラタは、ステークホルダーの皆様との対話や共創を通じて、持続的な価値創造を目指します。

皆様からより信頼され、選ばれる存在であり続けたい。ムラタの挑戦はこれからも続きます。