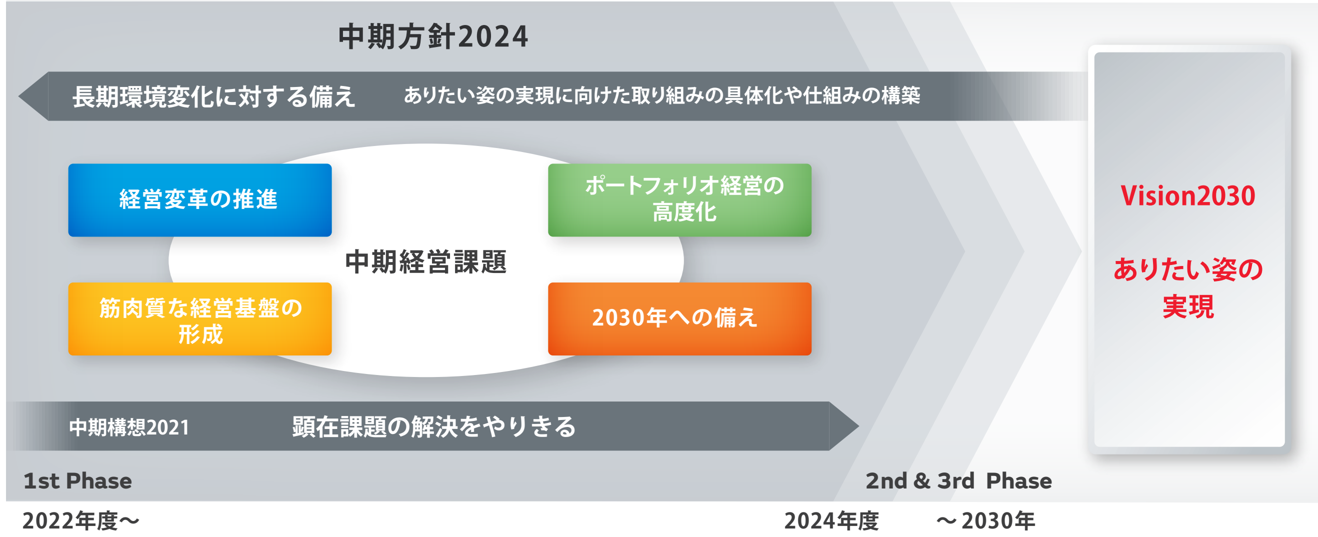
中期方針2024の進捗状況

「Vision2030」で掲げたありたい姿の実現に向けた第1フェーズとして中期方針2024を位置付けています。中期方針2024では経済価値目標に加え、社会価値目標を定め、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べく取り組みを加速していきます。

また、中期方針2024では、すでに顕在化している経営課題を解決していくとともに、長期視点での環境変化を捉え、バックキャストをして今から必要な備えを着実に進めていくために、「経営変革の推進」、「ポートフォリオ経営の高度化」、「筋肉質な経営基盤の形成」、「2030年への備え」の4つを3か年で着実な成果につなげていくべき中期経営課題として掲げています。



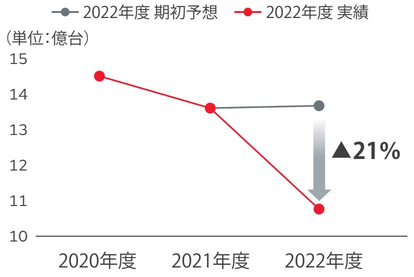
部品需要台数 2022年度実績（期初予想との比較）

- スマートフォン市場の伸びは2021年度から横ばい、PC市場はリモートワークやオンライン教育向けの需要の剥落により減少を想定していましたが、市場低迷と在庫調整の長期化により、民生市場の部品需要は期初予想に対し、大きく減少しました。
- モビリティ市場は自動車生産台数の回復と電装化の進展により、部品需要は堅調に推移しましたが、半導体不足等の自動車の生産制約もあり、期初予想に対し、減少しました。

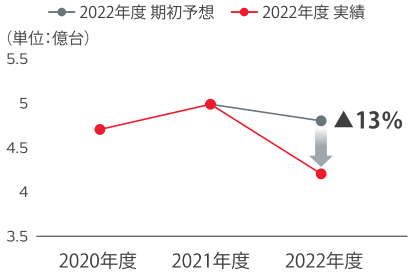
2022年度のエレクトロニクス市場における部品需要は、2022年度期初の需要予測に対して減少

部品需要台数推移

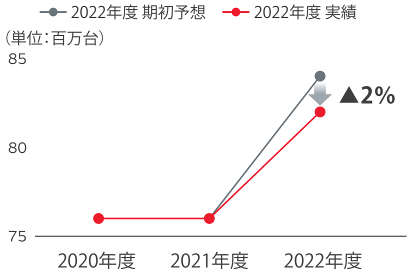
スマートフォン



PC



自動車



(注)スマートフォンとPCは部品取込ベース、自動車は生産台数ベース

経済価値目標

	2021年度	2022年度		2024年度
	実績（米国会計基準）	期初予想	実績（米国会計基準）	目標
売上高	1.81兆円	1.93兆円	1.69兆円	2兆円
営業利益率	23.4%	22.8%	17.7%	20%以上
ROIC（税引前）※	22.6%	21.6%	14.6%	20%以上

※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）

2022年度実績（前年度との比較）

【売上高】 円安効果による増収影響もあり、樹脂多層基板がスマートフォン向けで増加したほか、リチウムイオン二次電池がパワーツール向けで増加しましたが、積層セラミックコンデンサがコンピュータやスマートフォン向けで減少したことに加え、表面波フィルタや高周波モジュールがスマートフォン向けで減少しました。その結果、前年度比6.9%減の減収となりました。

【営業利益率】 円安やコストダウンなどの増益要因はありましたが、操業度の低下や固定費の増加により、前年度比5.7ポイント減となりました。

【ROIC（税引前）】 棚卸資産や固定資産などの投下資本が増加したのに対し、営業利益が大きく減少したことにより、前年度比8.0ポイント減となりました。

社会価値目標

		2021年度実績	2022年度実績	2024年度目標
環境	温室効果ガス排出量（Scope1+2）	2019年度比13%減（140万t-CO_2e）	● 省エネ、再エネ、証書購入などの施策実施により、2022年度の温室効果ガス排出量は134万t-CO_2e（2019年度比16%減）、再生可能エネルギー導入比率は23.7%となった。 ● CFP（カーボンフットプリント）の算出や投資促進制度活用によりさらなる取り組みを推進した。 ▶P.65 気候変動対策の強化	2019年度比20%減（128万t-CO_2e以下）
環境	再生可能エネルギー導入比率	21.3%		25%
環境	持続可能な資源利用率※1		● 持続可能な資源利用率、循環資源化率を把握するため、調達資源量とそのリサイクル比率、排出物処理実績の調査を進めた。 ● 廃棄物削減施策の継続的な実施や、一部の事業所で部資材水平リサイクルを開始した。 ▶P.71 持続可能な資源利用	2021年度実績から1%改善
環境	循環資源化率※2			2021年度実績から5%改善
多様性	海外間接部門従業員※3の他拠点での勤務経験比率	3.0%	● 2022年度の実績は5.3%となった。 ● 多様なグローバル勤務経験を積むことができる体制・仕組みを拡充した。 ▶P.75 人的資本の強化 ―「多様な人材の活躍」―	7%
ES	従業員エンゲージメント肯定回答比率	68%	● 2021年度の結果にもとづいた階層・属性ごとの改善施策を立案・実施した。 ※全従業員を対象としたグローバルサーベイの実施は2年に1度という運用のため、2022年度は未実施。 ● エンゲージメント向上に向け、全社での取り組みに加え、各事業所・部門での取り組みを継続的に推進した。 ▶P.77 人的資本の強化 ―「エンゲージメント」―	70%以上

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来に亘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 や 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 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフ対象

中期経営課題 2022年度の取り組み

経営変革の推進 ▶P.28

- 2022年6月にグローバルサプライチェーンにおけるCSRを推進する企業同盟である「RBA（Responsible Business Alliance）」にレギュラーメンバーとして加盟
- 社会課題を起点とした重点課題（マテリアリティ）に対する取り組みとサステナビリティに対する社内の意識向上に向けた浸透活動を推進
- 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を推進
- 顧客価値創出の最大化を目指した次世代バリューチェーン構想を描き、PoC（Proof of Concept）に向けた構想書を策定中
- デジタル基盤の整備として、次世代データプラットフォーム構築に向けた要件の整備やIT人材強化を推進
- 経営変革の推進に向けた社内での意識・行動改革の取り組みを実施
- サステナビリティの取り組みを推進するための経営管理制度を導入

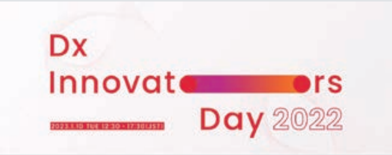
Topics 経営変革の推進に向けた社内での意識・行動改革の取り組み

2023年1月に経営変革の推進の取り組みとして、従業員の理解・共感の促進と社内でのネットワークの構築を目的とした下記のイベントを実施しました。

Dx Innovators Day

Vision2030成長戦略のひとつに掲げる「DXの推進」に向けた全従業員向けイベント「Dx Innovators Day 2022」を、リアルとオンラインのハイブリッドで開催し、国内外約20拠点が参加しました。当イベントでは、「ムラタが目指すDX」についての中島社長スピーチ、「2030年の社会」をテーマにした社外講師による講演、社内でのDX事例紹介など、幅広いコンテンツが披露されました。

また、イベントのアーカイブコンテンツも社内に広く共有され、従業員のDXへの理解・共感を促し、取り組みへの参画意識の醸成につながっています。従業員が持つそれぞれの専門領域や組織の垣根を越えた意識・行動改革を推進するには、継続的かつ多角的な対話も重要であり、コミュニケーション手段としてのDXも強化・推進していきます。



環境イノベーションデイ

環境課題の解決に向けた社内の意識醸成、取り組み事例の共有による連携強化、取り組みの促進を目的とし、当イベントを開催しました。社会価値と経済価値の好循環に向けた取り組みの社内発表、社外講師による講演、環境をテーマとしたポスターセッションを実施し、リアルとオンライン合わせて国内外の従業員のべ1,000名以上が参加しました。

ポスターセッションでは国内外の拠点から各市場・お客様の声の共有やリサイクル・省エネの取り組み、新たな材料技術の開発事例など幅広いテーマが紹介され、闊達な議論が行われました。社会価値と経済価値の好循環を目指し、今後も取り組みを推進していきます。

環境イノベーションデイで取り扱ったテーマ一例

Topics サステナビリティの取り組みを推進するための経営管理制度

ムラタはこれまで製品・生産プロセスごとの詳細な損益管理制度や投資利益率と回収期間を意識した投資経済性評価など、各組織の自律的な運営とコーポレート組織のガバナンスの両立による経営管理制度を運用してきました。これらに加え、社会価値と経済価値の好循環に向けた取り組みをより加速させるため、サステナビリティに関する経営管理制度を新たに導入しています。

1つ目は、温室効果ガス排出量削減を目的に、排出量を管理会計上の損益に費用認識する社内カーボンプライシング制度の導入です。2つ目は、サステナビリティ投資の促進を目的に、投資経済性評価における温室効果ガス排出削減量を増分利益に反映する制度と、投資特別枠認定制度の導入です。新たな製品・技術の開発や事業機会の創出にとどまらず、事業活動の基盤となる経営管理制度にもサステナビリティの観点を導入し、環境負荷低減の取り組みを加速していきます。

サステナビリティに関する新たな経営管理制度	
1	温室効果ガス排出量の費用認識 ●社内カーボンプライシング制度の導入
2	サステナビリティ投資を促進 ●温室効果ガス排出削減量の増分利益反映 ●サステナビリティ投資特別枠認定制度の導入

ポートフォリオ経営の高度化 ▶P.45

- 中長期的な成長実現に向けた基盤事業の深化とビジネスモデルの進化が必要であるという考えのもと、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

人的資本の強化 ▶P.73

- 中期方針2024の社会価値目標である「海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率：7%」、「従業員エンゲージメント肯定回答比率：70%以上」の達成に向け、全社での取り組みに加え、各事業所・部門での取り組みを継続的に推進
- 人材育成施策として従来の階層教育に加え、将来の経営幹部候補者育成プログラムを実施
- ムラタの人的資本の強化戦略について社内外へのさらなる訴求に向けた議論を開始

品質基盤の強化

- 品質ガバナンスのさらなる意識向上に向けたマネジメント層への訴求や、DXを含む将来のモノづくりにおける品質のありたい姿の議論を実施

2030年への備え

広義モノづくり力の強化 ▶P.63

- 生産性向上を目的に、生産現場での徹底した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
- 生産現場を支えるモノづくり人材の育成強化を目的に、グローバルな育成体制の構築を推進

経営リスクへの対応 ▶P.86

- インテリジェンス機能の設置により社内外の情報収集・発信体制を強化し、顕在化しているリスクへの対策の実行、将来リスクへのシナリオプランニングを実施

売る力・支える力の強化

- 各地域での自律的な活動とグローバルな連携強化の両輪による、販売戦略の高度化と基盤となる人材強化として階層別、専門系人材育成プログラムの強化により販売力の強化を促進

イノベーションの推進 ▶P.61

- 現状のR&D活動のポートフォリオ化と、将来の事業環境変化の想定をもとにした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議論を実施