

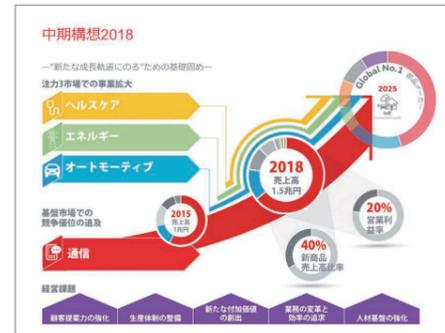
長期ビジョン [Vision2025] と 中期経営計画 [中期構想2021]

ムラタでは、長期Visionを達成し持続的に成長していくために、3か年で取り組むべき内容を「中期構想」でまとめています。前回の統合報告書では、2019～2021年度の中期計画について、少し触れさせていただきましたが、ここでは、前中期（中期構想2018）の振り返りと現中期（中期構想2021）の詳細についてご紹介します。

中期構想2018の振り返り

中期構想2018（2016-2018年度）では、スマホHigh-End市場に依存した成長から“新たな成長軌道にのる”ために、基盤である通信市場での競争優位を確立しながらも、成長が期待できる3つの市場、自動車、メディカル・ヘルスケア、エネルギー市場での基礎固めに取り組みました。自動車市場については、通信とともに基盤事業となるまでに成長することができました。メディカル・ヘルスケア、エネルギー市場については、次の3か年では長期的な視点で挑戦し続ける市場と位置付け、取り組みを継続していきます。

	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	11,355億円	13,718億円	15,750億円
営業利益率	17.7%	11.8%	16.9%
新製品売上高比率	36%	38%	37%



長期ビジョン (Vision2025)

テーマ | 強い経営基盤に造り直す。そして、拡がる事業機会を捉え健全に成長を続ける。

2025年のムラタのありたい姿

■CS/ESがドライブするイノベーション

世界中の従業員がつながることでイノベーションを起こし、新たな価値を創造する。

■グローバルNo.1部品メーカーであること

各事業のターゲット領域で、価値提供のカタチを部品からソリューションに広げながら、お客様から一番に選んでもらえるメーカーでありたい。

■基盤市場、挑戦し続ける市場、さらにその先を見据えて

コアコンピタンスを強化し、獲得しながら以下を実現する。

- ①自動車市場を通信市場に続く基盤市場と位置付け収益の柱に。
- ②エネルギー、メディカル・ヘルスケアは長期的な視点で挑戦を続ける。
- ③将来有望なNEXT NEWを探索する。

中期構想2021（2019年度～2021年度）

通信市場と自動車市場では、パラダイムシフトとも呼ばれる大きな環境変化の波がすぐ目の前まで押し寄せてきています。

これらの市場から事業機会を手繰り寄せ、持続的成長を果たすためには、拡大した企業規模に合わせて組織や仕事の仕組みなどの基盤を強化する必要があります。

拡がる市場の中でお客様に満足していただけるムラタの価値を提供し、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していくことができる、健全な成長を目指します。

中期構想2021 数値目標		
2019.03	営業利益率	16.9%
	ROIC (税引前)	18.9%
	売上高	1.5兆円
2022.03	営業利益率	17%以上
	ROIC (税引前)	20%以上
	売上高	2兆円

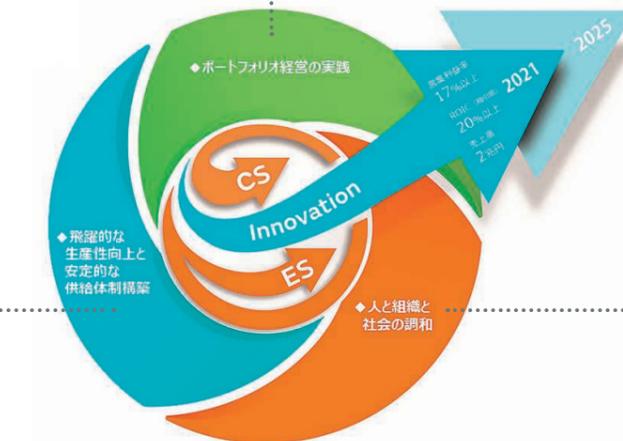
拡がる事業機会を捉え健全に成長を続けるための 3つの全社課題と中期基本方針

ポートフォリオ経営の実践

「お客様から1番に選ばれる「グローバルNo.1部品」で構成されており、それぞれの技術や商品を組み合わせることで設計・提案するなどして、さらなるお客様価値を創造している。」

中期基本方針

1. 市場環境や競争環境の変化に応じて、成長事業を見極め、そこ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。
2. 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・商品の領域で挑戦し続ける。
3. 持続的成長を可能にするコア・コンピタンスの獲得と強化を行う。



人と組織と社会の調和

「社会から信頼される会社であり、従業員一人ひとりの成長と事業の成長に合わせて、仕事の仕組みや組織を進化させ、変化する事業機会に対応できている。」

中期基本方針

1. 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。
2. 「信頼と尊重」を可能とする組織風土とビジネスプロセスの改革。
3. 法令遵守に留まらず、社会と調和した事業運営。

飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築

「お客様の満足するQ・C・D・Sを満たしながら、飛躍的な資本・労働生産性の向上と、需要変動に対応する安定的な供給体制を同時に達成できている。」

中期基本方針

1. 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。
2. 自社、他社問わず最良から学びながら、最適化して水平展開する。
3. 需要変動に先回りし、用意周到に開発・生産体制を整える。
4. バリューチェーン全体の情報とモノの流れを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。
5. 自律した海外工場が連携し支援し合う体制を構築し、オールムラタでモノづくり力を強化する。