

中長期にわたる技術の発展を見据え、
これからもエレクトロニクス産業における
イノベーションを主導してまいります。

**創業者精神を継承しつつ、
企業価値の向上にまい進します**

本年6月の株主総会および取締役会の決議を経て、代表取締役社長に就任しました中島規巨（なかじまのりお）でございます。日頃、当社グループに対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

昨年11月のこと、指名諮問委員会の審議の後、村田恒夫前社長に呼ばれ、経営のバトンを私に託したいとの話を伺いました。恒夫前社長はまだまだ意気軒昂であり、このタイミングでのお話に正直なところ驚きました。しかし、社長となった今、その重責を痛感する一方、当社グループの先頭に立ち、新たな社会価値の創出を通じて、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくことに、この上ない充実感を覚えています。

今回、村田という創業家以外から初の社長となったわけですが、創業者の村田昭が掲げた「独自の製品を供給して文化の発展に貢献する」という崇高な理念は何ら変わることはありません。創業者精神の象徴である社是こそは、当社グループがこれからも継承すべきものであり、経営者として迷ったときの道しるべともなるものです。これからもムラタらしく新たな価値創造に挑戦し続け、そして実直に、社是のもとで企業価値の向上にまい進してまいります。

代表取締役社長

なかじまのりお
中島規巨

**技術の潮流を
大局的にとらえた経営を強みに成長**

今日、エレクトロニクス市場には一大変化が到来しています。通信業界における5G（第5世代移動通信システム）や自動車業界における電装化・自動化などを背景に、新たな成長ステージを迎えているところです。ムラタとしては、新たな価値を常に創造することで、エレクトロニクス産業のイノベーターとしての使命を引き続き果たしてまいります。そして、競争力のある独自製品の開発を通じて、ステークホルダーの皆様の期待にしっかり応えていく所存です。

ムラタの技術の原点は、「不思議な石ころ」と称する、さまざまな電気特性を持ったセラミック（無機材料）にあります。これをもとにして、コンデンサをはじめとする多岐にわたる電子部品（コンポーネント）を生み出してきました。なかでも、積層セラミックコンデンサ（MLCC）においては、技術と品質が認められて世界トップシェアを有しております。

コンデンサやインダクタなどのコンポーネントが事業ポートフォリオの1枚目とするならば、その2枚目を構成するのがモジュールです。1990年代、ムラタは2G（第2世代移動通信システム）向けに高周波部品を開発したのをきっかけに、電子部品を組み合わせた通信モジュールの事業を創出しました。当時、10年先、20年先を見据えた開発ロードマップに基づき技術開発に尽力しました。

さらに、豊富な技術の引き出しを強みに、商品技術（セールスエンジニア）がお客様との商談に臨み、何事も即断即決を持ち味としてお客様の課題の解決に取り組みました。経営目線でお客様の課題解決に応える商品技術とともに、各工場モノづくりに従事する多種多様な人材こそが、お客様が求める製品をタイムリーかつ安定的に供給するための基盤を創り上げ、ひいてはムラタのグローバル展開を可能としました。

そして今、5Gや自動車の電装化・自動化という新たな潮流を前にして、ムラタは時代の先を見据えつつ、万全な準備のもと、これからの市場で必要とされる

製品をタイムリーに供給することに自信を深めています。

私が思うに、技術には限界がありません。たとえば、MLCCは極限までに小型化が進んだとされていますが、もはや限界なのかといえば、そうは思いません。常に限界に挑戦し、新たな技術を生み出す。これこそがムラタの真骨頂であります。創業以来、「不思議な石ころ」を材料に、ほかでは真似のできない製品を生み出すことに専念してきました。そして現在では、新製品売上高比率を全体の4割とすることを目標に技術開発に注力し、高い収益性を実現しています。

これまでの75年に及ぶムラタの歴史を振り返ると、幾多の時代の荒波を受け、短期的には厳しい業績に直面したこともありましたが、しかし、ムラタの強さは近視眼的な経営に陥ることなく、技術の潮流を大局的にとらえた経営にあります。その上で、モノづくりに関する競争優位を独自のマトリックス経営という管理制度が支えているのです。今年度は新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい事業環境が予想され、株主および投資家の皆様にご心配をおかけしておりますが、ロングレンジでとらえた時、私どもが何をすべきかははっきりと見えております。この点、中長期で皆様のご期待にしっかり応えていく旨、お約束いたします。

**万全の備えのもと、
5Gの需要を確実に取り込んでいきます**

今年度の市場環境につきましては、新型コロナウイルス感染症などの影響を受けて、自動車向けに関しては大きな需要の落ち込みを見込んでいます。一方、スマートフォンなどの民生品向けについても需要の落ち込みが懸念されるものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が収束するにつれて需要が持ち直してくると見込んでいます。

事業運営に関しては、一部の生産拠点で操業に支障を来したものの、サプライチェーン全体としてはBCP（事業継続計画）を適切に遂行しております。

これまで東日本大震災や西日本豪雨などでの試練を通じて、サプライチェーンの維持と改善に注力した成果が出ているものと考えます。また、従業員の安全を確保するため、ハード・ソフトの両面から重点的にさまざまな施策を講じました。(▶P56参照)

これに加えて、ムラタでは生産現場におけるBCPにも取り組んでいます。従来、セラミック製品の製造は工程がきわめて複雑であり、自動化が困難とされてきました。これに対してムラタ流のスマートファクトリー化を着実に進めています。この中ではAI(人工知能)などの最新技術の活用にも積極的に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、いかなる事態に直面しても、製品の安定供給という使命を確実に果たしてまいります。

直近の事業機会については、5Gへの対応を重視しています。スマートフォンや通信基地局を中心に、実需が急速に増えている段階です。通信業界の新トレンドを後押しするはずだった2020年東京オリンピックの動向が不透明であります、ムラタとしては万全の態勢で市場の要求に応えてまいります。

5Gの可能性について一点申しますと、スマートフォンの通信速度が高まるだけに留まりません。特に注目しているのは「低遅延」のメリットです。通信の遅延が極限までに小さくなることで、クラウドからデータをリアルタイムで呼び込めるようになり、将来的にはスマートフォンをはじめとした通信デバイスの形態が大きく変化していくと、私は想定しています。

それと同時に、暮らしや産業におけるあらゆる電子機器が5G以降、ネットワークでつながっていきます。この点、ムラタの事業について言えば、コンポーネントに加えて、モジュールやソリューションの分野での商機が拡大すると見込んでいます。さらに、通信インフラにおけるソフトウェアの領域にも踏み込む準備も着々と進めており、5G、そして6Gまでも見据えた事業展開で市場の要請に応えてまいります。

この中には、独自の積層技術と有機材料を組み合わせた液晶ポリマーによる樹脂多層基板「メトロサーク」も含まれます。今後、高周波技術が光の領域に迫っていく中で、存在感をさらに増すものと期待しています。ムラタには、これ以外にも差別化を追求した要素技術を多数そろえており、変化の激しい時代において、技術の引き出しの多さを強みにお客様の課題にスピーディかつ確にお応えしていく考えです。

10年後の成長を見据えた準備を着実に進めています

中長期的な持続的成長に向けては、コンポーネントおよびモジュールという2枚の事業ポートフォリオに、新たにソリューションという3枚目を加えるべく取り組んでいます。これはソフトウェアの領域を含めた新たなビジネスモデルの創出を目指すものです。

具体的には、自動車の渋滞などの運行情報をはじめ、工場の予防保全に関わる操業情報、さらには健康管理に関する生体情報など、さまざまなビッグデータに関わるビジネスを想定しています。ムラタでは、各種センサをラインアップに持っており、コンポーネントやモジュール、ソフトウェアと組み合わせ、データのセンシングからデータの処理、分析まで一貫した対応が可能となっています。このソリューション分野を事業の新たな柱とすべく技術の開発を進めているところです。

もっとも、新事業は一朝一夕で確立できるものではなく、いわば10年先を見据えた準備です。こうした分野を開拓していくためには次のムラタを担う技術者の育成も欠かせません。私としては社内SNS(交流サイト)などを活用しつつ、若い技術者などとの直接的な議論を通じて、技術者の育成に目を向けながら多様な意見を参考にし、将来に向けたビジョンをさらに練っていきたくと考えます。ムラタの事業の根本であるモノづくりを基本としつつ、加えてシステムのメンテナンスやサービスといったドメインでの収益化を目指してまいります。

3枚目の事業ポートフォリオの創出というポジティブな取り組みの一方、新社長の使命として多岐にわたる事業の精査も重要と考えます。たとえば、長期にわたって研究開発を行いながら、収益に寄与できていない案件について、判断基準やマイルストーンを決めた上で出口戦略を構築していく考えです。いわばネガティブな取り組みではありますが、経営者として避けることのできない課題です。今後、取締役会や経営執行会議の場で議論を交わし、答えを出してまいります。

10年先、20年先に社会はどうか。それは誰もわからないものです。しかし、技術という面では、実は方向性を間違えることはない自信を持っています。そしてこれからの技術のありようを見据えた上で、バックキャストिंगして今、行うべきことを粛々と実行していく。これによって将来のゴールをはずすことはないと思っております。

ムラタでは、売上高研究開発費比率は7%前後で推移しています。同業他社と比較すると高いと思われるかもしれませんが、将来のあるべき姿に向けた先行投資という観点ではまさに意味のある投資と考えます。一方、ムラタでは、株主や投資家の皆様の大切な資金をお預かりしているという考えのもと、ROIC(投下資本利益率)を重視して事業を運営しております。(▶P17参照) 今後も長期的な視野のもと、健全な財務基盤を維持しつつ、積極的な研究開発を通じて真似のできない価値ある製品を市場にお届けしてまいります。

人材基盤の強化と経営の透明性確保を通じて、新たな成長ステージへ

長期的な視点での持続的成長を成し遂げるには、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営のさらなる推進が重要であると承知しています。なかでも、人材基盤の強化が最も大切なことです。創業以来、ムラタの強みの源泉は何かと言えば、人を大切にし、人を育てる経営にあります。上司の主たる使命にしても部下の育成と明確に位置づけている点が特長です。

その上でキャリアの形成において、新人時代の半年間の工場実習を手はじめに、グループ各社を回り、さまざまな業務を経験することで、マルチなスキルを身につけることができます。これは業務上のスキルを得られるだけでなく、個人の多様な視点を育む点でもメリットです。こうしたローテーションが経営人材の育成につながっているとも言えます。これから先、人を大切にしながら人を育てる風土を継承しつつ、時代の変化と事業規模に応じた人材育成のあり方を検討していく考えです。

それとともに、事業のグローバル化がますます進む中、ダイバーシティ&インクルージョンの推進も

重要な課題ととらえています。従業員一人ひとりの多様性と創造性を尊重してきた社風こそ、次の時代の成長の基盤となります。今後、性別や国籍、障がいの有無などを問わず、すべての従業員が業務に前向きに取り組める職場環境を整備するため、社内での議論を加速させてまいります。

また、コーポレート・ガバナンスに関しては、このたび、代表取締役会長に就任した村田恒夫が中心となって体制の強化を図ってまいります。(▶P39参照) 特に経営の透明性を一段上げていくことが重要と考えており、取締役会のさらなる活性化を含めて、経営のモニタリング機能を充実させていきます。当然のことながら、株主および投資家の皆様への情報発信、そして皆様との対話につきましてもこれまで以上に注力し、信頼関係の醸成に努めてまいります。

村田製作所は75年に及ぶ歴史の中で、さまざまなステークホルダーの方々から多大なご支援をいただき、今日の繁栄を築くことができました。また、村田恒夫前社長が培ってきた3つの力、すなわち現場の改善力、技術者の好奇心、そしてソリューションの提供能力もまた成長の原動力となっています。これらの力をさらに高めていくことが、私の仕事であると考えます。こうした強みを発揮しつつ、自律分散型の組織を追求する中で、常にお客様の課題解決に向き合い、タイムリーかつスピーディに最適なソリューションを提供できる企業グループを目指してまいります。新たな価値創造に向けて挑戦し続けるムラタに、ぜひご期待いただきたいと思っております。

