



取締役 常務執行役員  
企画管理本部 本部長  
たけむら よしと  
竹村 善人

### 企画管理本部長メッセージ

ステークホルダーの皆様のご期待に確実に応えていくため、  
財務および非財務の両面から  
企業価値のさらなる向上に注力してまいります。

#### 「社是」の追求が経営基盤の根本

企画管理本部を掌管しております竹村善人(たけむら・よしと)でございます。日頃、当社グループに多大なご支援を賜り、心より御礼を申し上げます。私からは、ムラタにおける財務の方針と取り組みについてご説明するとともに、近年、非財務の価値に対する関心が高まる中で、経営管理の考え方と課題について申し上げます。

まず村田製作所における会計制度の根本は何であるか、それは創業者の村田昭が定めた社是にあります。社是の中の言葉「科学的管理」を踏まえて、社内では「何事も定量的に説明することを心がけよ」「数字の意味する本質は何か、常に考えよ」と徹底してたたき込まれてきました。会計情報をさまざま

な切り口で集計し、経営の改善に活かし、そこから何を読み取り、判断するか、これを支援するのがムラタの管理会計制度です。

また、社是には「信用の蓄積につとめ」という言葉も入っていますが、これは株主をはじめ取引先の方々を含めたステークホルダーの皆様の信用を得るという意味でもあります。今日にいたるまでムラタの経営基盤の基本は社是に依拠しています。

#### 利益の見える化が成長の原動力に

ムラタでは、コンデンサや高周波モジュールといった事業を縦軸に、生産活動などの場所(法人)経営を行う工程別組織を横軸に区分し、それらの現場組織を支える機能スタッフ(本社スタッフ、開発、営業など)

を含めて「三次元マトリックス組織」を編成しています。この組織と管理会計制度を結び付けたものがムラタの特長である「マトリックス経営」です。

マトリックス経営の狙いは、製品別と工程別のマトリックス(組み合わせ)で経営管理単位を細分化して原価を洗い出し、個々の損益計算単位ごとに業績管理を行う仕組みの構築です。特に、月次での連結実績把握は、変化の激しい事業環境の中で、経営方針を軌道修正するうえで、非常に重要です。また、事業活動の結果は部門別の損益計算書で数字として表れ、損益管理責任者に当事者意識を芽生えさせ、経営センスを磨き上げることもつながっています。

これらの管理会計制度を支えるムラタ独自のルールとして、グローバルで統一された緻密な勘定科目体系、社内金利制度、標準原価計算制度、内部価格振替制度、意思決定支援としての投資経済計算制度などがあります。事業の軸を重要視しつつも、それぞれの切り口から自由闊達な意見を集約し、部門間でコンフリクトが起こった場合も、客観的なデータをもとにお互いに課題を共有し協力して課題解決に当たる組織風土を醸成しております。

また、ムラタでは早くから経営者はもちろんのこと、各事業の責任者に資本コストを意識させる仕組みを展開しております。社内金利を資本コストと同水準に設定することで製造現場においても資本コストを意識した事業運営を行う考え方が浸透しており、現在のROIC(投下資本利益率)による事業の評価につながっています。

こうした数々の取り組みにより、成長投資に必要な資本を厚くするとともに、金融機関や資本市場の信認を得て、資金調達が円滑に行えるようになりました。その結果として、携帯電話の普及期には投資と回収の好循環をもたらしました。さらに2000年代に入ると、強固な財務基盤のもとリスクをとった攻めの経営を加速することとなり、スマートフォンなどの巨大な事業機会をつかみ、今日の成長にいたっています。

#### 強い経営基盤と事業機会を捉えた健全な成長

電子機器の多機能・高機能化、さらには自動車の電装化の進展にともない、中長期的にはムラタの電子部品の需要増が見込まれます。ビジネス拡大の機会利益を獲得するために、ここ数年積極的な投資を実行してきました。その一方で、5Gをはじめとした新技術に対する技術的な要求水準が高まり、その結果としてコスト構造が悪化していることや、世界規模で事業を展開する中で、需要変動のボラティリティが大きく、投資回収が思うように図れていない等、事業拡大の機会に対してさまざまなリスクが顕在化しております。以上のような課題感を踏まえて策定し、今年度2年目を迎えているのが、「中期構想2021」です。

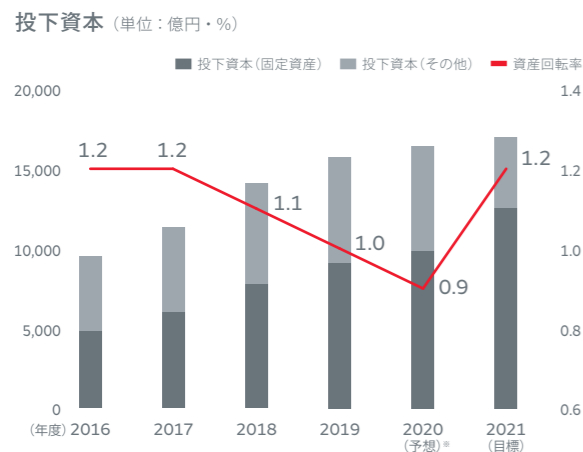
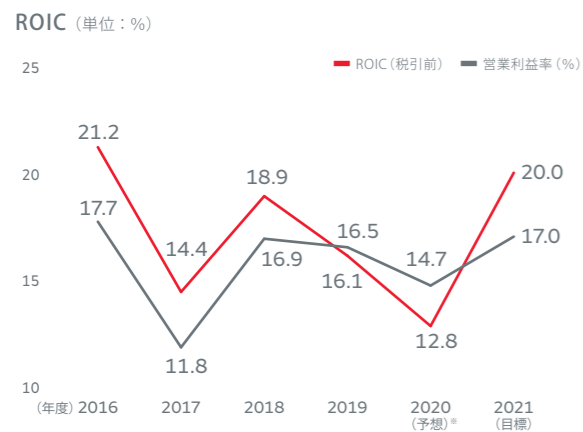
「中期構想2021」のスローガンは、「強い経営基盤に造り直す。そして、広がる事業機会を捉え健全に成長を続ける。」です。注目は、「健全に」という言葉です。会社の健全な状態とは、事業の成長スピード、多様化に合わせて仕事の仕組みや組織を進化させ、変化する事業機会に対応できていること、法令遵守に留まらず、社会からの期待・要請に応じて信頼を獲得し、社会の持続的な発展に貢献できていること、それらの結果として、高い収益性が維持できていることです。この状態を実現するために、3つの課題解決の取り組みを策定しました。(▶P29-30参照)

そして、中期的な財務目標数値として、ROIC(税引前)20%以上と営業利益率17%以上を目標と定めました。また、売上高はあくまでガイドラインとして2兆円を示しました。税引前営業利益をベースとしたROICを目標値に設定した背景には、前述の管理会計制度において、製品別、事業部別、場所別などの各損益把握単位への展開のしやすさがあるためです。

新社長の中島がメッセージでお伝えしている通り、ポートフォリオ経営の観点から、各事業の収益性について精査することが「中期構想2021」における重要課題のひとつとなります。事業の中には将来の成長に資する、いわば健全な赤字事業もあります。これらは一概に止めるのではなく、事業の推移をモニタリングする過程で判断しています。

今日、特に通信や自動車の市場では環境変化の大きな波が押し寄せています。しかも、新型コロナウイルス感染症の影響で、非接触や遠隔操作といったIoT (Internet of Things) 関連のニーズが一気に浮上しており、変化の速度はさらに加速すると思われます。さらには、持続可能な社会の実現のためには気候変動や持続可能な資源利用といった社会課題の解決にも取り組む必要があります。

ムラタとしては、事業機会を確実に掴み、お客様に満足していただける価値を提供し、持続的成長を達成していくとともに事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいきます。そのために、事業規模拡大に合わせた組織や仕事の仕組みなどの経営基盤の強化に努めています。



**健全な成長に欠かせない  
人的資本・情報資本の活用**

企業の実力は必ずしも財務諸表だけで示されるとは限りません。非財務である人材や情報などもまた価値を生み出すための力、資本になります。特に、ムラタの従業員一人ひとりに活躍の舞台があり、やり

がいを感じながら健全な成長を目指す会社になることが経営陣の使命であると考えます。

現代は環境の変化が激しく先を見通せない場合も多くあります。その場合に従業員が変化を察知して自ら方向を変える原動力になりえるかも大事です。優れた事業戦略を描いたとしても、事業環境は刻一刻と変化するものであり、状況の変化に応じて実行ベースで軌道修正し続けなければ、崖から転げ落ちてしまいます。変化を察知し、しなやかに方向転換できる人がこれからは必要になってきます。「中期構想2021」においては、「人と組織と社会の調和」のテーマの中で取り組みます。(▶P29-30参照)

また、IoT時代にあって情報を制する者は市場を制します。「中期構想2021」においても「飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築」を掲げ、各地の工場を含めた各部門においてデータを活用した生産性改善の取り組みやスマートファクトリー化の推進が活発化しております。また、真似のできないモノづくりの技術を蓄積するのと同様に、間接部門においても独自の取り組みを加速しています。単なるデータに意味を持たせることによって、情報は経営資源に変化する、いわゆる見えざる資本としての力を発揮していくものと考えます。(▶P29-30参照)

このように財務諸表に計上された使用資本だけでなく、財務諸表に表れない人材や情報もまた競争優位の源泉であり、価値創造を促す重要な資本といえます。

**将来に向けた持続成長を  
成し遂げるための財務戦略**

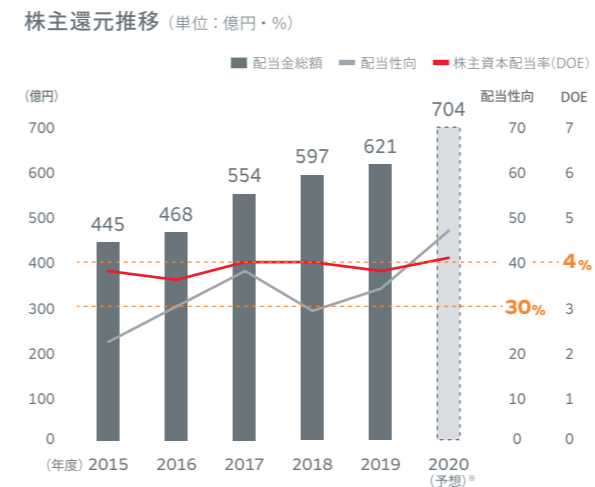
「中期構想2021」が2年目を迎えた現在、新型コロナウイルス感染症や米中貿易摩擦激化の影響により売上高2兆円の達成は不透明な状況にあります。営業利益率とROICの向上には継続的に取り組むとともに、将来に向けた持続的成長を成し遂げるための経営基盤は着実に構築していきます。その基本は、事業を通じて付加価値を生み出し、利益を上げて資本をより充実させる取り組みです。ムラタは創業以来、需要の急激な変化や急速に技術変革が進む中で、強固な財務体質として、自己資本の充実は欠かせないものと考えてきました。財務基盤の確保は、資産の効率性に相反するものと捉えられがちですが、企業の持続的な成長を継続するためには重要であると考えます。業況が悪化したときにおいても、将来の成長する姿に向けて継続的に支出する余裕がなければ持続的

成長は期待できません。また、財務基盤が安定していればこそ、変化にもしなやかに対応できる柔軟性のある会社を実現できると考えます。

市場の先行きが不透明であるだけに、手元資金の充実も重要なテーマになります。これについては、適正な月給水準と考える3か月程度を保有することに加えて、金融機関のクレジットラインを確保しているため、想定外の事態にも対処できる備えをとっております。また、一昨年度および昨年度においては有利な条件で社債を発行することができ、資金調達が多様化を図ることができました。新型コロナウイルス感染症の感染拡大を予見したわけではありませんが、常に一步先を見据えた取り組みが功を奏したといえます。

株主還元としましては、長期的な企業価値の拡大と企業体質の強化を図りながら、事業を通して得た利益の一部を配当という形で投資家の皆様に還元することを基本方針としております。併せて、1株当たりの利益を増加させることにより、配当の安定的な増加にも努めてまいります。

配当政策につきましては、2013年から8期連続で配当金の増配を続けてまいりました。そしてこのたび、株主および投資家の皆様に長期的に安定した配当水準をお示しするため、単年度の業績の影響を受けにくいDOE (株主資本配当率) を株主還元指標として新たに採用することとしました。4月に発表しております業績見通しを前提として、2021年3月期においては、1株当たりの年間配当金は前年比13円増配の110円の配当を予定しております。その結果、DOEは4.1%、配当性向は47%を計画\*しています。また、自己株式取得についても、株主還元策としてとらえ、資本効率の改善を目的に適時実施していきます。将来的な事業成長に必要なとされる資金を確保しつつ、それを超える資金については適時自己株式の取得資金として活用いたします。



**経営の透明性をさらに高め、  
皆様との信頼関係を築いてまいります**

株主および投資家の皆様との対話において、当然のことながら、業績に対する遂行責任と説明責任を果たすことが第一と考えます。1970年代から90年代の初頭にかけてエレクトロニクス市場は大きく拡大しましたが、ムラタは事業拡大の機会に資金がなく、数回にわたり主に転換社債を発行し金融市場から多額の資金を直接調達しました。常に投資家の立場に立ち、金融市場の急変で急遽発行を中止することもありましたが、調達資金のおかげで企業価値を大きく高めることができました。支えていただいた投資家の多くは、複数の転換社債を取得した後、株式に転換され、長年にわたり保有していただき大変感謝しております。今後とも株主および投資家の皆様と築き上げてきた、社是にある「信用の蓄積」の精神を大切にしていきたいと思っております。現在、事業と組織がグローバルに拡大し続けている中、これまで以上に経営の透明性を確保し、情報開示に努めることで、皆様との信頼関係を醸成できるように注力してまいります。

ステークホルダーへの情報開示という意味では、従業員に対する情報発信も重要になると捉えています。役職を問わず、経営課題について一緒に考えるとともに、IR部門が橋渡し役になって全従業員で株主および投資家の皆様に向き合っていきたいと考えています。

ステークホルダーからの信用を蓄積し、電子部品の製造を通して世の中の発展に貢献する。これがムラタの目指す経営の姿です。私の願いは、株主および投資家の皆様がムラタの経営理念に共感いただき、ムラタの株式を保有することに誇りを持っていただける企業になることです。そして、事業機会やリスクを敏感に察知して自らが変化を起こし対応するイノベーターとして、財務および非財務の両面から企業価値のさらなる向上に注力し、皆様のご期待に誠実にお応えしつつ、一層の信頼関係を築いてまいります。

\* 2020年4月30日発表の業績見通しより