

董事 常务执行董事
企划管理本部 本部长

竹村 善人

企划管理本部长致辞

为了切实回应各位持份者的期待，
村田将从财务与非财务两个方面进
一步致力于提升企业价值。

追求“经营理念”是经营基础的根本

我是掌管企划管理本部的竹村善人（Takemura Yoshito）。由衷地感谢各位平日里对本公司集团的莫大支持。此次由我向各位说明村田在财务方面的方针和举措，同时由于近年来非财务价值得到了越来越多的关注，我也将介绍经营管理的思路与课题。

首先，村田制作所会计制度的根本是什么？那就是创始人村田昭制定的经营理念。我们遵循经营理念中提及的“科学管理”，在公司内部彻底贯彻执行“努力让每件事都能定量说明”、“时常思考数字里蕴含的本质是什么”。从各个切入点统计会计信息用于改善经营，从中读取什么信息进行判断，为此提供支持的正是村田的管理会计制度。

并且，经营理念里还提到了“积聚信誉为本”，这句话也意味着要获得以股东为首、包含各交易对象在内的各位持份者的信任。村田发展至今，经营基础的根基始终以经营理念为依据。

利润可视化是成长的原动力

村田以电容器和高频模块事业为纵轴，以负责经营生产活动等场所（法人）的各工序组织为横轴，包括为这些现场组织提供支持的功能人员（总公司工作人员、开发、销售等）在内，组成一个“三维矩阵组织”。将该组织与管理会计制度相结合，即为村田的优势——“矩阵经营”。

矩阵经营的目的在于通过各产品和各工序的矩阵（组合）对经营管理单位进行细分，查明成本，构建一个按照每个损益计算单位进行业绩管理的组织结构。尤其是掌握每个月的合并实绩，在剧烈变化的事业环境中，对于修正经营方针的轨道来说是非常重要的。并且，将事业活动的结果表现为各部门利润表上的数字，能够使损益管理责任人萌发当事人意识，也有助于打磨经营悟性。

村田特有的规则为这些管理会计制度提供支持，规则包括全球统一的缜密的会计科目体系、公司内部利息制度、标准成本计算制度、内部价格划拨制度、为决策提供支持的投资经济计算制度等。重视事业轴，同时从各个切入点收集自由阔达的意见，部门之间存在争论时，也能够根据客观的数据共享课题，合作解决课题，村田已然形成了这样的组织文化。

并且，村田从很久以前就开始采用能够让经营者乃至各事业责任人具有资本成本意识的组织结构。将公司内部利息设定为与资本成本相同的水准，使得带着资本成本的意识进行事业运营的想法也渗透到制造现场，现在更是通过ROIC（资本回报率）对事业进行评价。

通过如此众多举措，不仅增加了成长投资所需的资本，而且获得了金融机构和资本市场的信任，能够顺利融资。于是在移动电话的普及期实现了投资和回收的良好循环。进入2000年代之后，村田凭借着稳固的财务基础，加快了勇于承担风险的进攻型经营的步伐，抓住智能手机等巨大的事业机会，成就了今日的成长。

强大的经营基础与捕捉事业机会实现健全成长

随着电子设备的多功能和高功能化、乃至汽车电子化的进一步发展，从中长期看来，可预计对村田电子元件的需求将出现增长。为了获得业务拓展的机会利益，村田在近几年积极进行投资。但是，对于以5G为首的新技术的技术性要求水准越来越高，其结果导致成本结构恶化，并且在全球范围内拓展事业的过程中，与拓展事业的机会相对的各类风险逐渐显现，这些风险包括需求变化的波动性增大、未能按预期收回投资等。村田根据上述课题制定了“中期构想2021”，今年已是第2年。

“中期构想2021”的口号是“重新打造强大的经营基础。并抓住不断扩大的事业机会，持续健全成长。”。重点在于“健全”这个词。公司的健全状态指的是，根据事业的成长速度和多样化使工作的结构和组织实现升级，从而能够应对不断变化的事业机会，不仅要遵纪守法，还能回应来自社会的期待和要求，获得社会的信任，为社会的持续发展贡献力量，最终能够维持高收益性。为了实现这种状态，村田制定了3项用于解决课题的举措。（请参阅▶P29-30）

而且为中期财务目标制定了ROIC（税前）20%以上以及营业利润率17%以上的目标值。并且作为一个指标，将销售额定为2万亿日元。将基于税前营业利润的ROIC设定为目标值的背景在于，在上述管理会计制度中，能够较为轻松地在各产品、各事业部、各场所等各个管理损益的单位进行推广运用。

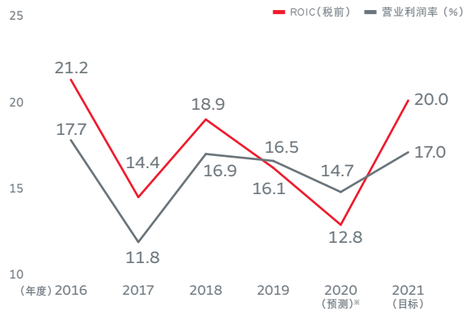
正如新任社长中岛在致辞中所言，从组合管理的观点出发，详查各项事业的收益性是“中期构想2021”的重要课题之一。事业中也有一些是对未来成长有

益，也就是健全的赤字事业。村田通过对这些事业的变化进行监控，在监控的过程中做出判断，而不是一味中止。

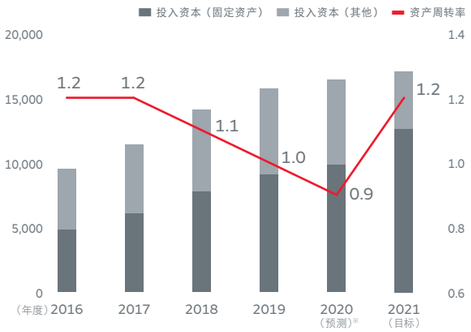
现如今，尤其是通信和汽车市场，环境变化的巨浪已经袭来。而且在新冠肺炎的影响下，与零接触和远程操作这些IoT（Internet of Things）相关的需求突然涌现，变化的速度被认为还将进一步加快。此外，为了实现可持续发展的社会，还需要致力于解决气候变化和可持续的资源利用这些社会课题。

村田切实抓住事业机会，提供让客户满意的价值，实现持续成长，同时致力于通过公司的业务解决社会课题。因此，村田正努力强化与事业规模扩大相匹配的组织和工作结构等经营基础。

ROIC（单位：%）



投入资本（单位：亿日元・%）



实现健全成长不可或缺的人力资本和信息资本的运用

能够展现企业实力的并不一定只有财务报表。非财务方面的人才和信息等同样是创造价值所需的力量与资本。我认为，尤其是使村田成为让每一位员工都拥有发挥的舞台，充满干劲，同时实现健全成长的公司，这是管理团队的使命。

现代环境变化剧烈，常常无法预测未来。此时员工能否察觉变化并将其转变为改变自己前进方向的原动力也很重要。事业环境时时刻刻都在变化，即使描绘了漂亮的事业战略，如果不能根据情况变化在执行的基础上持续修正轨道，也会从悬崖上跌落。能够察觉变化并灵活调转方向的人在今后将愈发不可或缺。“中期构想2021”在“人、组织与社会的和谐”这一主题中对此进行了论述。（请参阅▶P29-30）

并且，在IoT时代，控制信息者控制市场。“中期构想2021”也提出“飞跃性提升生产率及构建稳定的供应体制”，包括各地工厂在内的各个部门，正风风火火地采取通过数据改善生产率的举措，以及推进智能工厂建设。而且，与积累他人无法模仿的产品制造技术相同的是，间接部门也在加速采取特有的举措。为单纯的数据赋予含义，信息就能变身为经营资源，作为所谓的看不见的资本发挥力量。（请参阅▶P29-30）

除了财务报表中统计的使用资本外，可以说财务报表中未体现的人才和信息也是竞争优势的源泉，是促进创造价值的重要资本。

旨在面向未来实现持续成长的财务战略

在“中期构想2021”迎来第2年的现在，受到新冠肺炎和中美贸易摩擦激化的影响，尚不明确能否达成销售额2万亿日元的目标，但是村田持续致力于提升营业利润率和ROIC，同时扎实构建面向未来实现持续成长所需的经营基础。其根源是通过事业创造附加值、提高利润使资本更为充实的举措。村田自成立以来，在需求急剧变化和技术革新急速发展的过程中，始终认为充实自有资本是坚强的财务体制所不可或缺的。确保财务基础常常被认为与资产运用效率相反，但我认为这对于企业持续实现持久成长来说是很重要的。

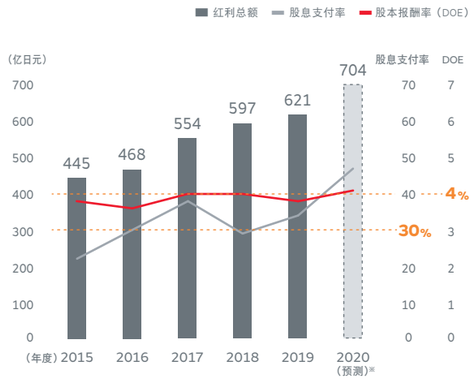
行业状况恶化时，如果没有余力能够持续支出以实现未来成长的理想状态，那么也无法指望持续成长。并且，我认为只有财务基础稳定，才能使公司具有灵活性，在面对变化时也能灵活应对。

由于市场前景不透明，充实手头资金也是重要主题。在这方面，村田认为3个月是合理的月数水准，在保有3个月左右资金的同时，确保了金融机构的信用额度，因此村田已经做好准备，即使发生意外事态也能加以应对。并且，在前年度和上年度成功地以有利条件发行公司债券，实现了融资多样化。并不是因为预测到新冠肺炎疫情蔓延，而可以说是始终先行一步的举措奏效了。

在股东回报方面，村田的基本方针是扩大长期企业价值并强化企业体制，同时将通过事业获得的部分利润以分红的形式返还给各位投资者。并且通过增加每股平均利润，努力稳定增加分红。

关于分红政策，从2013年起已连续8期增加分红。而且此次为了让各位股东及投资者了解长期稳定的分红水平，村田采用了不易受到单一年度业绩影响的DOE（股本报酬率）作为新的股东回报指标。以4月份发表的业绩预测为前提，在2021年3月期，预计每股年度红利比上一年增加13日元，派发110日元。其结果是制定了DOE为4.1%、股息支付率为47%的计划※。并且将回购库存股视作股东投资回报策略，今后将适时实施以改善资本效率。在确保未来事业成长所需资金的同时，将超出的资金作为库存股回购资金适时加以运用。

股东回报变化（单位：亿日元・%）



进一步提高经营透明度，不断构建与各位的信赖关系

与各位股东及投资者对话时，我认为理应优先履行对业绩的执行责任与说明责任。从1970年代起至90年代初，电子市场得到了大发展，但面对事业扩大的机会，村田没有资金，分数次主要发行了可转换公司债券，从金融市场直接筹措了大量资金。村田始终站在投资者的立场，虽然也曾因金融市场突变而突然中止发行，但多亏了筹措到的资金，才得以大大提升了企业价值。许多支持着村田的投资者们，在取得多份可转换公司债券后，将其转换为股份并长年持有，我对此表示万分感谢。村田与各位股东及投资者构建起了经营理念中提及的“积聚信誉”的精神，我希望今后也继续重视这一精神。现在，事业和组织正持续向全球扩展，在这个过程中，村田将确保高过以往的经营透明度，并努力披露信息，致力于培养与各位之间的信赖关系。

从向持份者披露信息的含义看来，向员工发送信息也很重要。我希望不论什么职务的员工都能一起思考经营课题，同时IR部门发挥桥梁的作用，全体员工一同面对各位股东与投资者。

积聚持份者的信任，通过生产电子元件为世界发展贡献力量。这就是村田为之努力的经营姿态。我的愿望是让村田能成为这样的企业：即让各位股东及投资者对村田的经营理念产生共鸣，为持有村田的股份而感到骄傲。而且，作为能够敏感觉察事业机会与风险、自行做出变化加以应对的创新者，村田将从财务与非财务两个方面入手，致力于进一步提升企业价值，在诚实回应各位期待的同时，构建更高程度的信赖关系。

※根据2020年4月30日发布的业绩预测