

INFORMATION MEETING 2023

企業価値向上に向けたムラタの取り組み

株式会社村田製作所



お伝えしたいこと

- 厳しい事業環境であるが、2030年に向けた事業機会の拡大の見方に大きな変化は無いこと
- 将来成長に向けて3層ポートフォリオ経営を推進することに加え、市場創出にもチャレンジしていくこと
- 「キャッシュを創出する力」の源泉である経営資本を強化することで、持続的に経済価値と社会価値を生み出し続ける企業を目指すこと

01



はじめに

これからの時代に社是で示されたミッションをどのように実現していくかを具体化したものが「Vision2030」
ビジョン実現のキーワードは「社会価値と経済価値の好循環」と「ステークホルダーとの価値共創」

社 是

技術を練磨し
科学的管理を実践し
独自の製品を供給して
文化の発展に貢献し
信用の蓄積につとめ
会社の発展と
協力者の共栄をはかり
これをよろこび
感謝する人びとと
ともに運営する

Innovator in Electronics

ムラタのイノベーションで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していきます

社会基盤に深く根付く

人々の衣食住を豊かにするための社会インフラに、ムラタの電子部品は必要不可欠なものとして使われています。ムラタは今後も継続的なイノベーションで社会ニーズに応え、部品の進化を図っていきます。ムラタの部品が社会に広く、深く根付いて、暮らしの“今”を支えます。

持続可能な事業プロセスを追求する

事業オペレーションで生じる社会や環境への負荷低減においても、ムラタはイノベーションを生み出し、社会と調和する事業プロセスを約束します。



社会課題解決を加速する

社会課題解決のツールとしても、エレクトロニクスは幅広く活用されています。ムラタは部品の提供にとどまらず、エレクトロニクスを突破口として、地球、社会の持続可能性を追求していきます。ムラタのイノベーションが、より自由で、暮らしやすい未来の実現を加速させます。

Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

Innovator in Electronics

コーポレート・ガバナンスの強化

成長戦略

基盤事業の深化とビジネスモデルの進化

3層ポートフォリオ

1 標準品型ビジネス

2 用途特化型
ビジネス

3 新たな
ビジネスモデル創出

4つの事業機会



通信



モビリティ



環境



ウェルネス

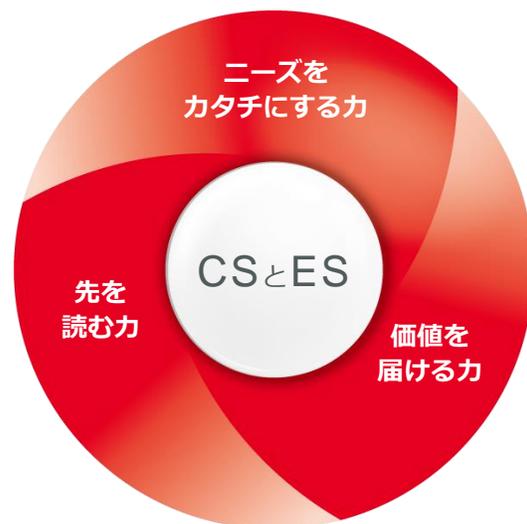
4つの経営変革の実行

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 自律分散型の組織運営の実践
- 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

社会課題を起点とした重点課題 (マテリアリティ)

経営基盤の強化

ムラタのコンピタンス



社是の実践により培ってきた ムラタの経営資本

- 人的資本
- 知的・技術資本
- 組織資本
- 顧客・パートナー資本
- モノづくり資本
- 財務資本

社是(経営理念)

環境認識 (機会とリスク)

ありたい姿

ムラタのイノベーションで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していきます

今を支えるムラタ
社会基盤に深く根付く

未来を切りひらくムラタ
社会課題解決を加速する

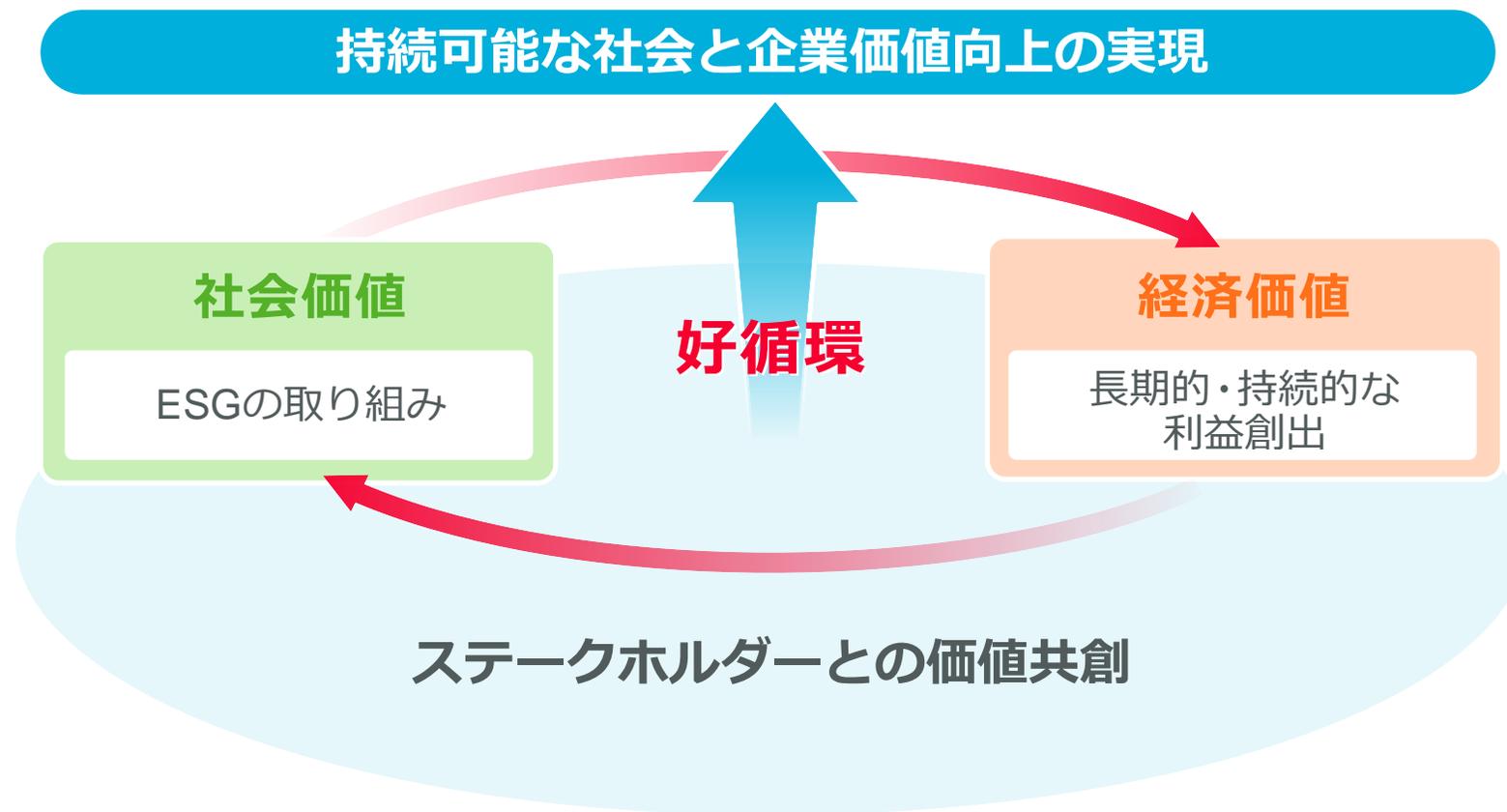
社会と調和するムラタ
持続可能な事業プロセスを追求する

Global No.1部品メーカー

ステークホルダーとともに
創出する価値

経済価値

社会価値



- ステークホルダーとの価値共創により社会価値と経済価値の好循環を実現
- 社会課題解決に積極的に取り組むことにより、事業の競争力強化につなげる

02

中期方針2024レビュー

Vision2030と中期方針2024

- 持続的な企業価値の向上を図るため、長期視点で目指す方向性を示した「Vision2030」を策定
- 中期方針2024は、2030年とそれ以降の持続的な成長を構築するうえで極めて重要な3年間
- 長期視点で捉えた環境変化からバックキャストして備えを着実に進める

中期方針2024

事業機会



通信



モビリティ



環境



ウェルネス

中期経営課題

- 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

経営目標

経済価値

社会価値
環境・多様性・ES

Vision2030実現のための第1フェーズ

Vision 2030

成長戦略

基盤事業の深化と ビジネスモデルの進化

- 1 標準品型ビジネス
- 2 用途特化型ビジネス
- 3 新たなビジネスモデル創出

4つの経営変革の実行

- 社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営
- 自律分散型の組織運営の実践
- 仮説思考にもとづく変化対応型経営
- デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進

Innovator in Electronics

ムラタのイノベーションで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していきます



Global No.1部品メーカー

～ムラタがお客様や社会にとって最善の選択となる～

【経営変革の推進】

- 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
- ムラタのDXによるありたい姿を描き、PoCに向けた構想書を策定中
- サステナビリティ投資促進制度を導入

【ポートフォリオ経営の高度化】

- 各層が抱える課題の解決により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】

- 人的資本強化策の検討と実行
- 将来の経営幹部候補者育成プログラムを実施
- 品質ガバナンスの強化

【2030年への備え】

- 生産現場での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
- モノづくり人材の育成強化として、グローバルな体制構築による育成強化を推進
- 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
- R&D活動のポートフォリオ化と、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検討開始

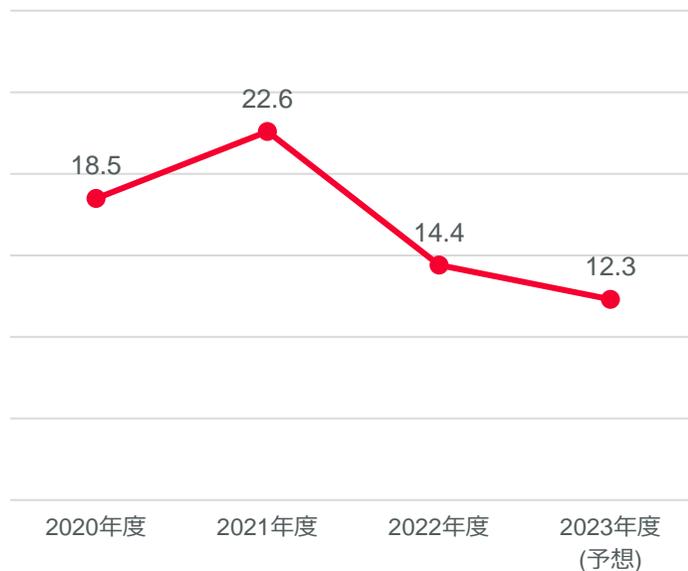
経済価値目標 進捗状況

	中期構想2021		中期方針2024	
	2021年度	2022年度	2023年度(10月予想)	2024年度(目標)
売上高	18,125億円	16,868億円	16,200億円	20,000億円
営業利益率	23.4%	17.7%	16.7%	20%以上
ROIC(税引前)	22.6%	14.4%	12.3%	20%以上

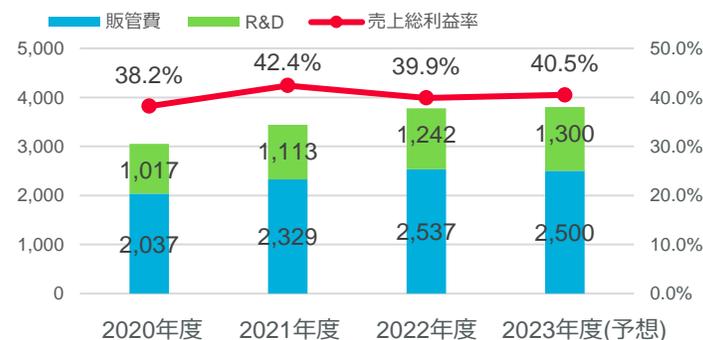
※期首・期末平均投下資本（有形固定資産+使用権資産+のれん+無形資産+棚卸資産+営業債権－営業債務）

※2022年度実績については、米国会計基準からIFRS に組み替えて表示

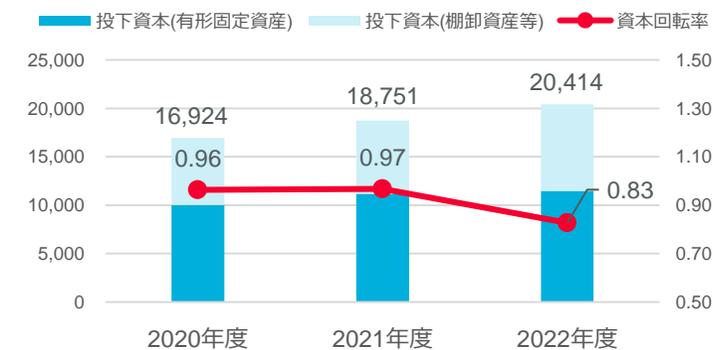
ROIC（税引前）※（単位：％）



売上総利益率／販管・R&D（単位：億円・％）



投下資本※1／資本回転率※2（単位：億円・回）



※1 期首・期末平均 ※2 資産回転率 = 売上高 ÷ 投下資本

- 将来の成長に向け、DXや新規事業創出への投資が増加。合理化や稼働率改善により利益率の向上を目指す
- 足元では電子部品需要が低迷しているが、先行投資は継続しているため、資本回転率は悪化。在庫削減など投下資本の適正化を実行

社会価値目標 進捗状況

環境

		2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)	長期目標
温室効果ガス 排出量削減率 (2019年度比)	Scope1 + Scope2	12.7%	16.4%	20%	46%	カーボン ニュートラル
再生可能エネルギー導入比率		21.3%	23.7%	25%	50%	100% (2050年)

		2021年度 ^{※3}	2022年度 ^{※3}	2024年度(目標)	2030年度(目標)	2050年度(目標)
持続可能な資源利用率 ^{※1}		—	—	2021年度実績から 1%改善	25%	100%
循環資源化率 ^{※2}		—	—	2021年度実績から 5%改善	50%	100%

※1 リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわた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 2021年度と2022年度の実績は集計中

多
様
性

		2021年度	2022年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)
海外間接部門従業員 [※] の 他拠点での勤務経験比率		3%	5.3%	7%	10%

※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を対象

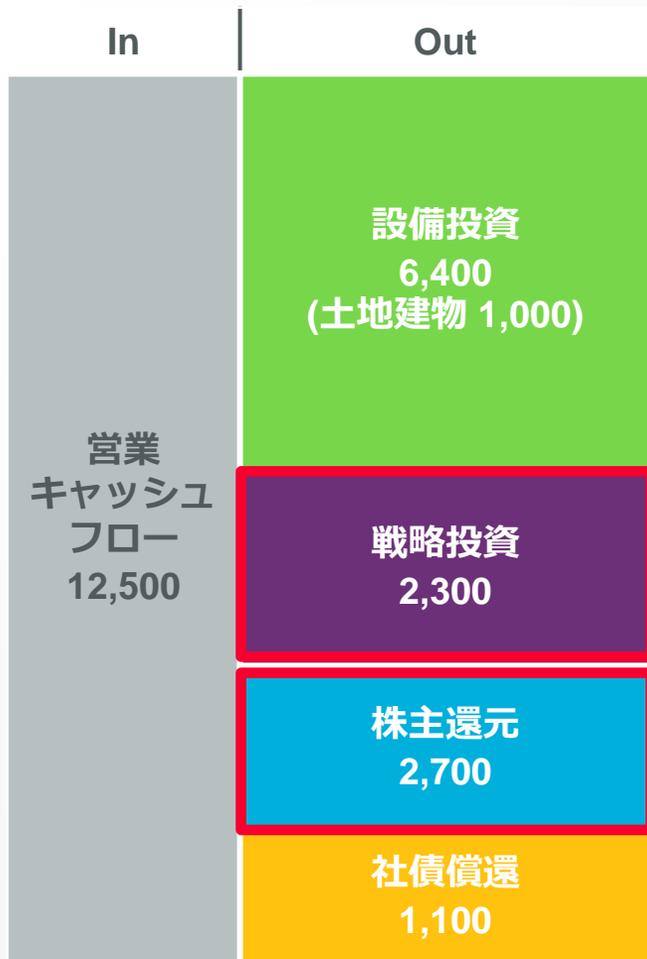
E
S

		2021年度	2023年度	2024年度(目標)	2030年度(目標)
従業員エンゲージメント(肯定回答率)		68%	実施中	70%以上	76%以上

中期方針2024 キャピタル・アロケーション方針

中期方針2024 計画

(単位:億円)



	2022年度実績	2023年度予想
環境投資	40億円程度*	300億円程度* (但し、M&A等成長投資は予想値に 含まない)
M&A等成長投資	40億円程度	
その他 (ITインフラ強化等)	160億円程度	
戦略投資計	236億円	

*環境投資は、2022年度実績並びに2023年度業績予想の設備投資額に含まれております

当社の株主還元の基本方針は以下の通り

- 配当 :
1株当たり利益を増加させることにより
配当の安定的な増加を基本方針としており、
中期的に配当性向30%程度を目安にDOE4%以上を実現
- 自己株式取得 :
株主還元の手段として、
資本効率の改善を目的に適時実施

追加還元において検討する要素

手元流動性比率
(売上月齢2.5~3.5ヶ月を目安に運営)と
当面の資金需要

成長投資や戦略投資の
追加投資機会の有無

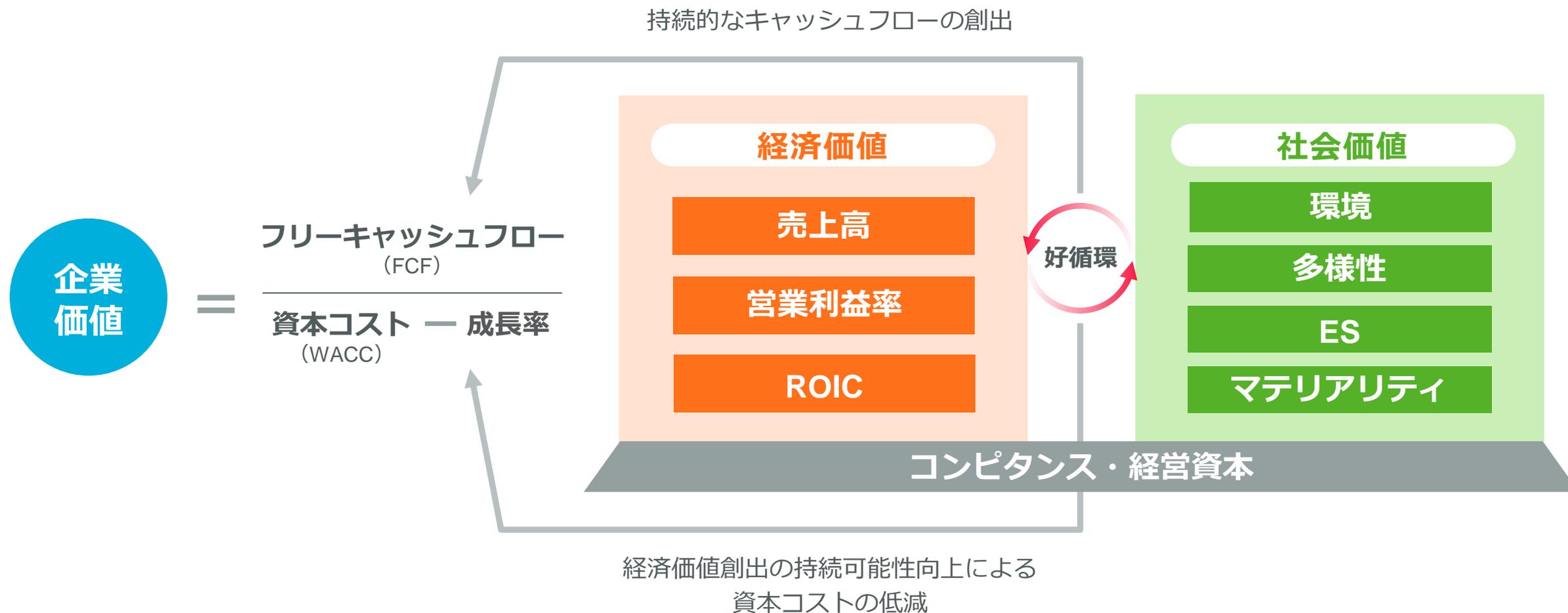
将来キャッシュフロー見込み、
現在の株価水準

03

企業価値向上に向けた重点戦略

ムラタの企業価値向上の全体像

社会価値と経済価値の好循環により、持続的な成長を実現することで企業価値向上を目指す



Vision2030 中長期の環境認識

エレクトロニクス領域の拡大

- 5G、IoTの広がりやデバイスの多様化
- 自動車の電装化、自動運転化

持続可能社会への転換

- 環境対策への意識の高まり、環境規制の強化
- 経済価値を伴った社会価値の追求

デジタル化の進展

- ビッグデータや5Gなどの活用による事業活動の革新
- 外部とのコミュニケーション手段が多様化

地政学的リスクの高まり

- 米中関係の動向
- 環境や人権対応などグローバルでの潮流と、地域での経済政策の結合が新たな規制の登場

人口構造やパワーバランスの変化

- 世界の人口構造の変化
- 先進諸国は高齢化に伴う諸課題に直面。健康の価値が高まる

ポストコロナ社会への対応

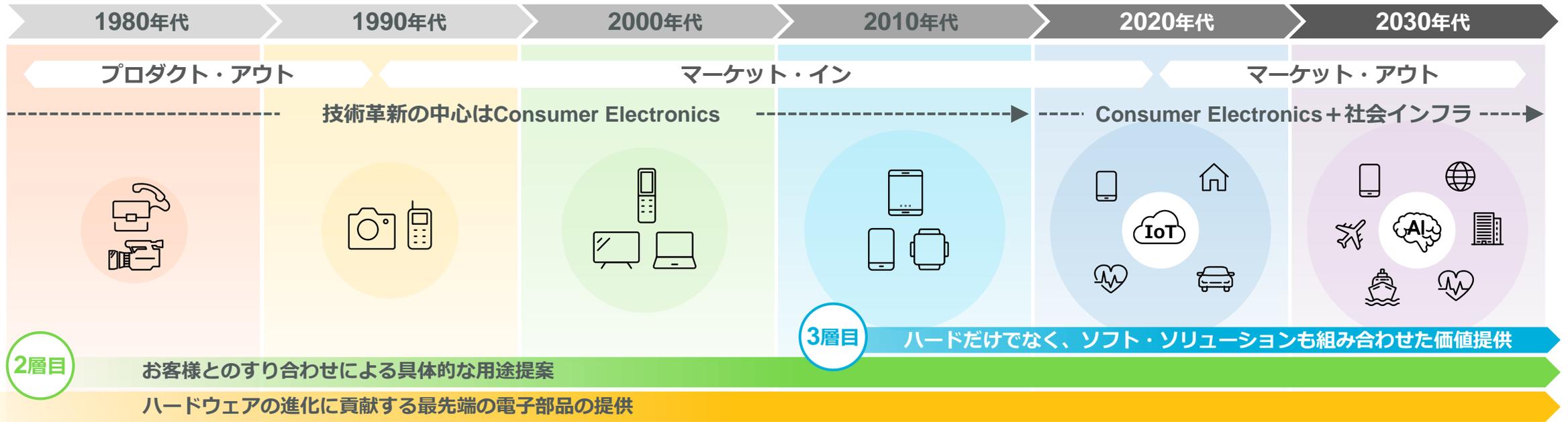
- リアルとオンラインの融合
- 調達、生産、物流等企業活動の多様化、分散化が進む

「中期方針2024」策定時からの重要な事業環境変化

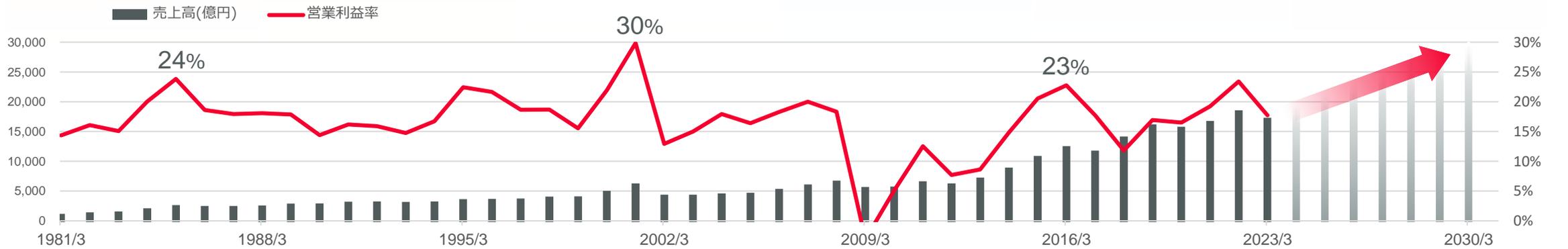
- 1 スマートフォンの台数成長鈍化と端末レベルの二極化
- 2 自動車産業のCASEの加速
- 3 AIの急速な浸透
- 4 サプライチェーンの複線化の加速
- 5 サステナビリティに関してステークホルダーとの対話機会増加

2030年に向けてエレクトロニクス領域が拡大し、当社の事業機会が拡大する見通しは変わらないものの、中期方針策定時から事業環境は「機会」と「リスク」の両面で変化している

Innovator in Electronicsの波

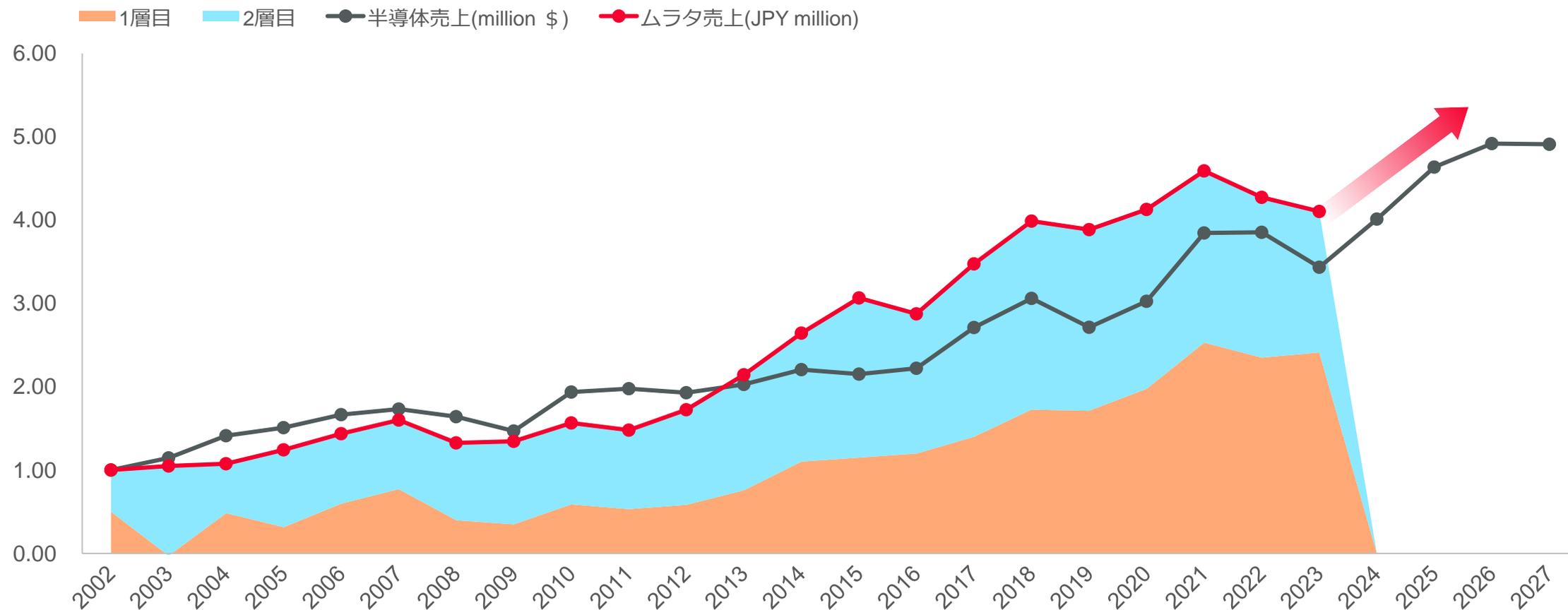


ムラタの業績推移



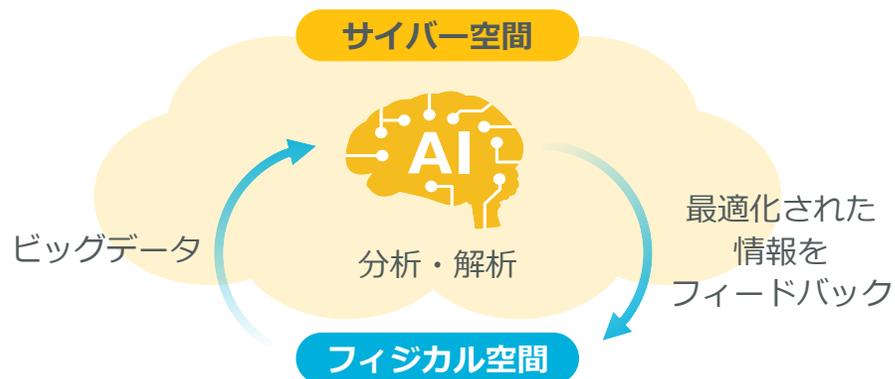
Innovator in Electronicsの波

- 1層目+2層目で半導体市場を上回る成長を実現
- エレクトロニクス領域の拡大に伴い、1層目+2層目+3層目で事業成長を目指す



ガートナーの資料を基に弊社にて推計し作成

2030年の世界観



4つの事業機会



事業機会となるキーワード

エッジAIデバイス

- 軽薄短小
- モジュール化

ソフトウェアとハードウェアの融合

- 無線通信技術
- センシング技術

大規模演算を支えるインフラ

- 高パワー対応
- 高効率、高信頼

通信規格の進化 通信の堅牢性

- 高周波技術

Innovator in Electronicsとしてチャレンジ

3層ポートフォリオの強化

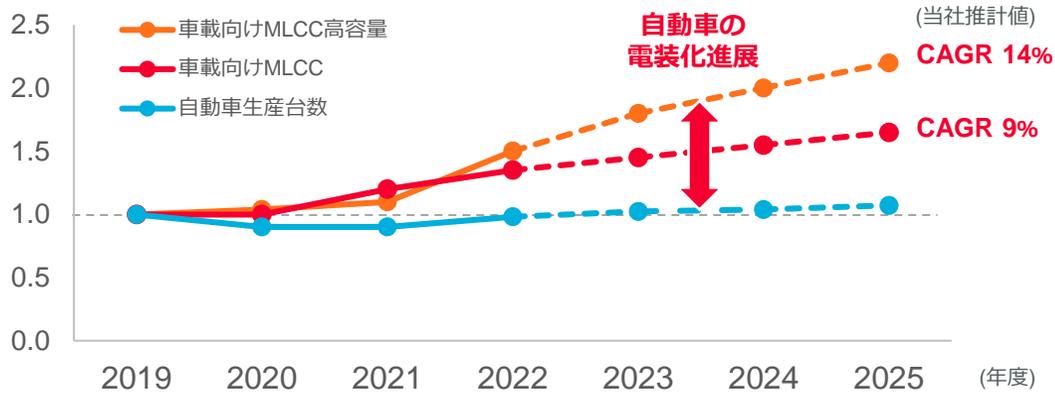
新市場・新アプリケーションの開拓と創出

コンピタンスを支える経営資本の強化

1層目の強化

車載向けMLCCの市場予測 (数量ベース)

■ 自動車の電装化進展のトレンドは不変 特に高容量品の伸びが大きい



通信・モビリティ市場の拡大を見据えた「供給力」の強化



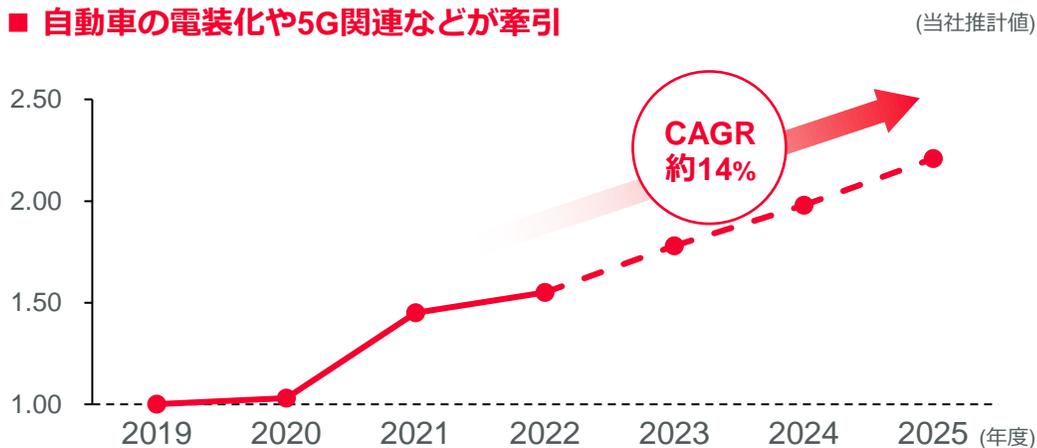
MLCCの材料の安定供給体制構築のため、石原産業株式会社・富士チタン工業株式会社と合併会社を設立



タイで新棟建設

車載向けインダクタ・EMIフィルタの市場予測 (数量ベース)

■ 自動車の電装化や5G関連などが牽引



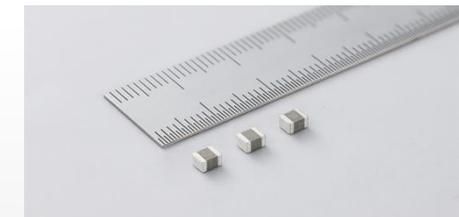
車載市場でのポジション向上に向けた取り組み

自動車の電装化の進展によりDC-DCコンバータの搭載数は増加しており、より小型で電気特性に優れたパワーインダクタのニーズ増加

➡ 供給力の強化と新製品の開発を加速



ベトナムで新棟建設



メタルパワーインダクタの強化

2層目の強化 「高周波・通信」 ・ 「機能デバイス」

無線通信技術の進化に向けた準備

M&Aを活用し、競合企業との差異化技術を強化



通信の国際標準化活動への参画

- ITU-R※1や3GPP※2などのプロジェクトメンバーとして、新たな通信規格の策定や無線通信の実用化に貢献
- 社外との連携を能動的に働きかけることで、通信ネットワークシステムの進化や次世代通信技術動向を見据えた、中長期視点の材料研究開発・生産プロセス改善を推進
- 通信の社会インフラ化に伴う顧客ニーズの変化やアプリケーションの多様化に対する新たな事業機会の探索

※1 International Telecommunication Union Radio communications Sector (国際電気通信連合 無線通信部門)

※2 The 3rd Generation Partnership Project (第3世代移動通信システムの標準化プロジェクト)

機能デバイス製品の強化

自動運転市場向けセンサの取り組み

- 近距離検知15cmを実現するADAS (先進運転支援システム) 向け防滴型超音波センサを開発し量産化
- MEMS慣性力センサは、自動運转向けが好調。安定供給体制構築のために、フィンランドに加え、国内拠点でも生産能力増強を実行



MEMS慣性力センサ (SHCA600)

センサ事業の車載向け売上の変化

車載向け売上の推移



車載向け売上構成比



2層目の強化 「エネルギー・パワー」

■ 電池事業の強固な事業基盤の構築

強みの生きるハイパワー・長寿命領域での成長拡大を目指す



円筒形リチウムイオン二次電池 オリビン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池 (FORTELION) 搭載のバッテリーモジュール

捉えている事業機会

- ・ パワーツール・クリーナーのコードレス化、電動化
- ・ 自然エネルギーの活用や自家消費、停電時のバックアップ

今後の方向性

- ・ 生産プロセスと材料の標準化
- ・ 適切な需要予測にもとづくフレキシブルな生産体制の構築
- ・ 長寿命、高出力領域における技術の差異化
- ・ 自社の再エネ・省エネ推進と環境貢献

■ 省エネ貢献による電源モジュールの事業機会の獲得

データセンタ、サーバーなどの伸びる市場で事業を拡大

ローパワー領域製品

ハイパワー領域製品



DC-DC converter Products

AC-DC converter Products

捉えている事業機会

- ・ 5G普及や生成AI、ビッグデータ利活用によるデータ量増加とそれに伴う電力量増大に対する省エネニーズの高まり

今後の方向性

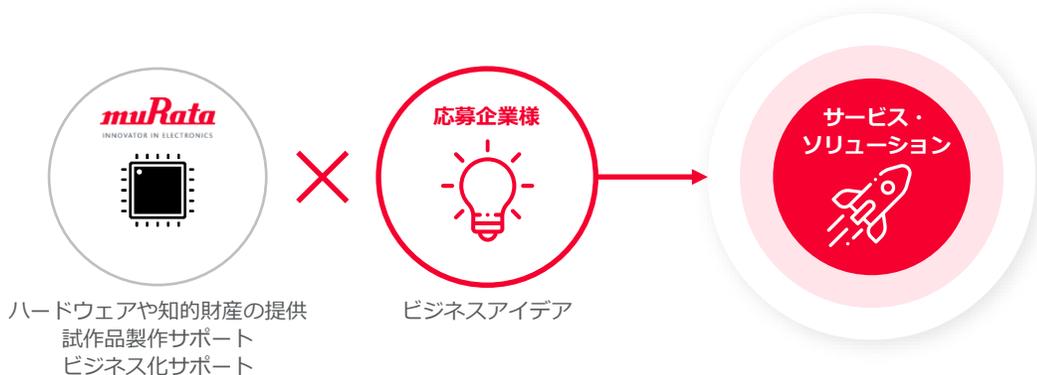
- ・ ローパワー領域とハイパワー領域にリソースを集中
- ・ 「高効率・低ノイズ・高電力密度」を強みに、ネットワークインフラや電子機器の省エネ化に貢献

3層目の取り組み

KUMIHIMO Tech Camp with Murata



- イノベーションの機会をプロアクティブに作り出す仕掛け
- 異業種との知のコラボレーションの推進することで、革新的なサービスやソリューションを生み出し、新市場・新アプリケーションの開拓と創出を目指す



金津村田製作所クリーンエネパーク



- ◀ 内製セルを使った蓄電システム
- ◀ 制御ソフト Efinnos (エフィノス)

ソーラーパネル+蓄電池+制御ソフトを組み合わせたシステムを導入

社内実証を重ね、事業化に取り組み、経済価値の創出を目指す

ピエクレックス



- ムラタの“でんき”、帝人フロンティアの“せんい”、それぞれが得意とする技術分野を融合して開発。繊維が動くことで微弱な電気を発生させ、抗菌効果を発揮
- 原料である植物由来の「ポリ乳酸」の生分解性を活かし、衣料品の堆肥化が可能

ムラタの経営管理制度の特長

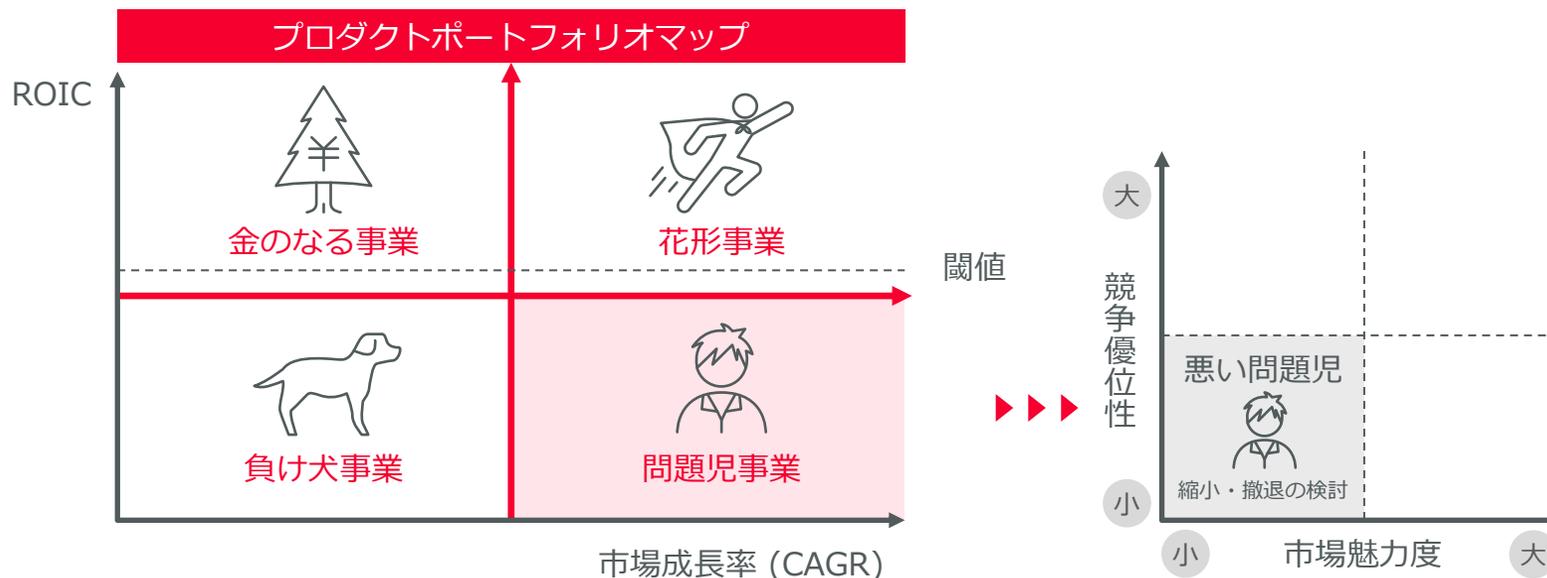
資本コスト(WACC)を上回る
社内金利を適用した管理会計制度

投資利益率と回収期間を
意識した投資経済性評価

現場に根付く損益管理意識の高さ

明確な責任体制
(事業部の責任と権限の明確化、
独立採算制子会社制度)

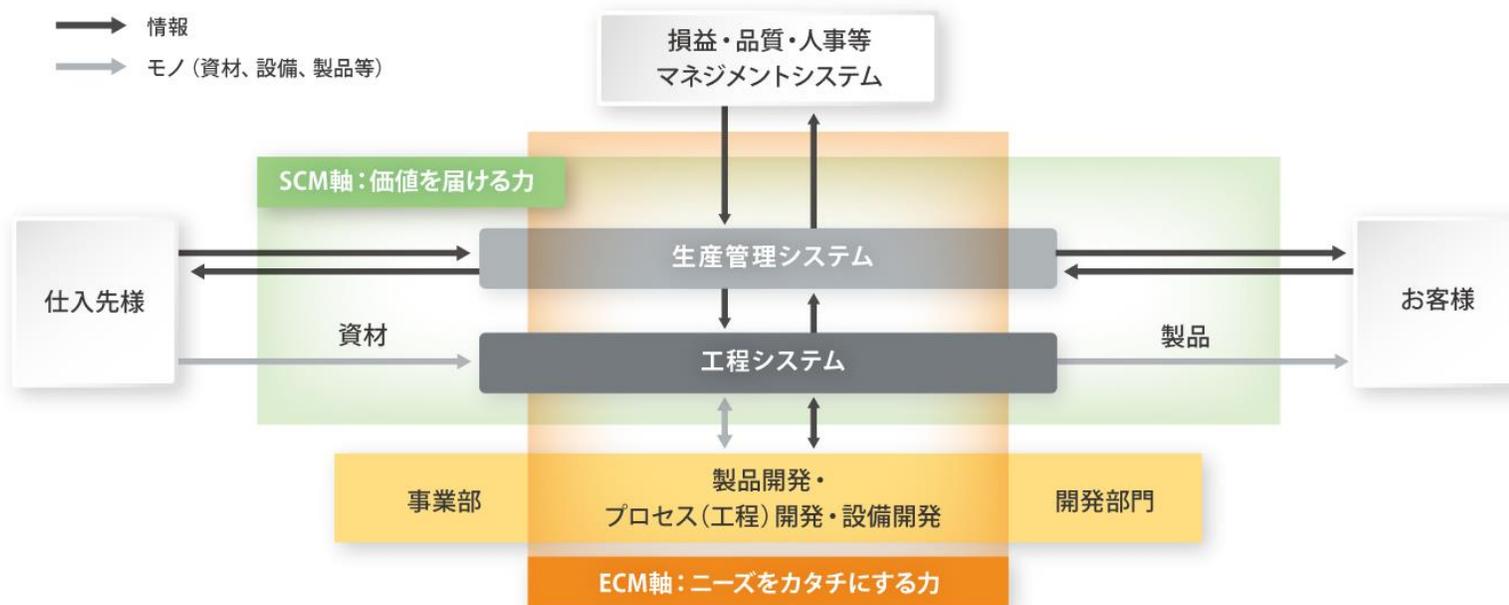
事業性評価制度



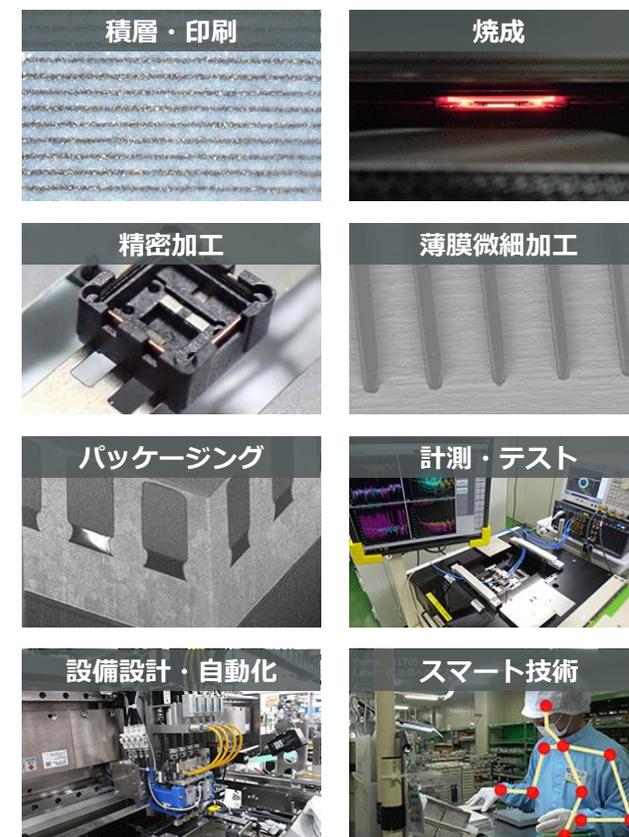
制度概要

- 市場成長率、ROIC、社内金利賦課後営業利益、を指標に製品ポートフォリオマップを作成
- 縦軸の閾値に社内金利を設け、ROICが社内金利を超過する事業を花形事業、満たないものを問題児と分類。
- 問題児は「仮説思考アプローチ」に基づき事業性を評価。

- 当社はこれまでマーケットやお客様の切望するソリューションを難易度の高いモノづくりで実現することで成長を実現
- エレクトロニクス領域の拡大で求められる電子部品も高度化。難しいモノづくりやマネできない技術を持つことが競争優位性に



生産技術の領域



ムラタのモノづくりの強み

- 垂直統合型一貫生産体制による材料から製品までの高度なすり合わせを実現する製造技術・生産技術・管理システム
- 損益責任に基づく改善マインドと質づくりマインド
- 商品開発・材料開発・生産技術・製造の高度な連携

モノづくり資本強化の取り組み モノづくり人材強化

両者がバランスよく強くなつてはじめて、強い現場力（モノづくり力）が実現する

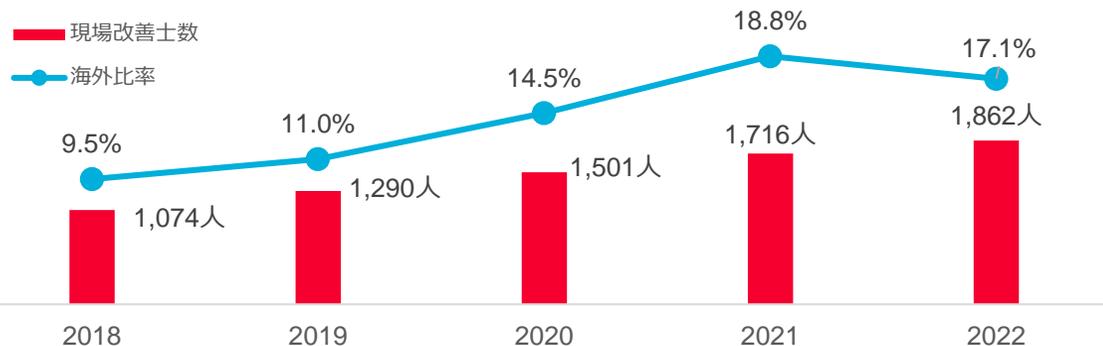


現場改善士の育成

- モノづくりの競争力を支える改善技術をもって現場改善に取り組む「現場改善士」の育成に注力



現場改善士の人数推移 (連結/年度)



保全技能者の育成

- 設備主体のムラタの工程では、保全技能者もモノづくりを支える重要な現場人材
- 海外でのモノづくり強化のために、海外の各主要生産拠点で人材育成も強化

保全技能者の人数 (連結)



当社の特長とDXの推進

垂直統合型モノづくり・変種変量生産

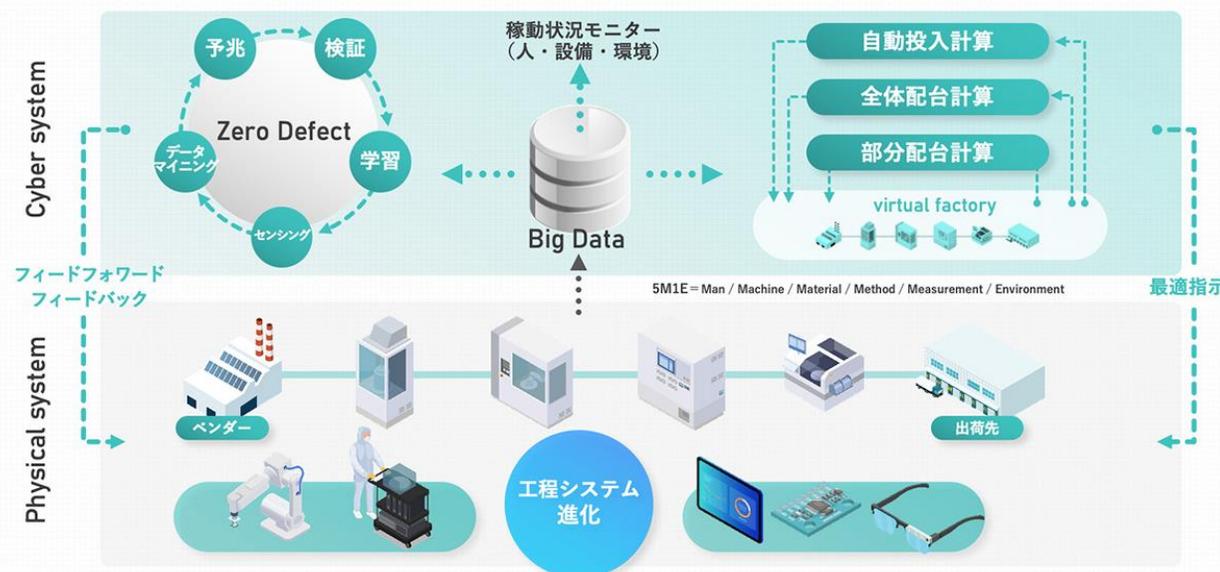
↓
モノづくりの複雑化

↓
生産現場の経験と勘の蓄積
(現場ナレッジの蓄積)

↓
デジタルの活用によって現場ナレッジの形式知化

↓
設備や人から取得したあらゆるデータを
利活用することでモノづくり領域の変革、
スマートファクトリー化を推進

ムラタが目指すモノづくりDXの姿



- IoT、AIや制御技術を用いたモノづくりシステムへの変革
- デジタルの力で、組織や個人の機能・目的を変える

自律分散型経営における「組織力」の強化

モノづくり資本強化の取り組み 小諸村田製作所の事例

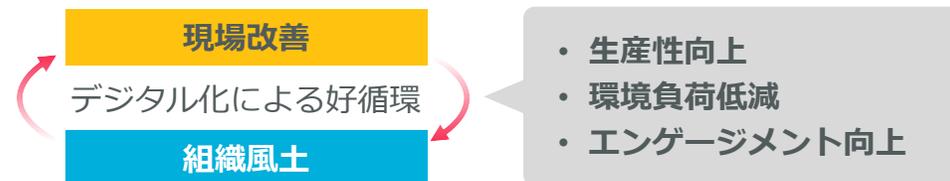
- 小諸村田製作所（長野県）で自社製品を活用し、スマートファクトリーの取り組みを推進
- デジタルを活用することでモノづくり資本、人的資本の強みを引き出す

ポイント① 現場主体のDX

- ▶ 設備保全組織にDX専門チームを編成



ポイント③ デジタルによる組織変革



ポイント② 自社製品の活用



JIGlet®



無線センシングソリューション

mFLIP™

m-FLIP™
※m-FLIP™社内版システムを利用

ローカル5Gを導入し、当社工場で実証実験。活用例を示すことで、2層目・3層目製品の需要喚起

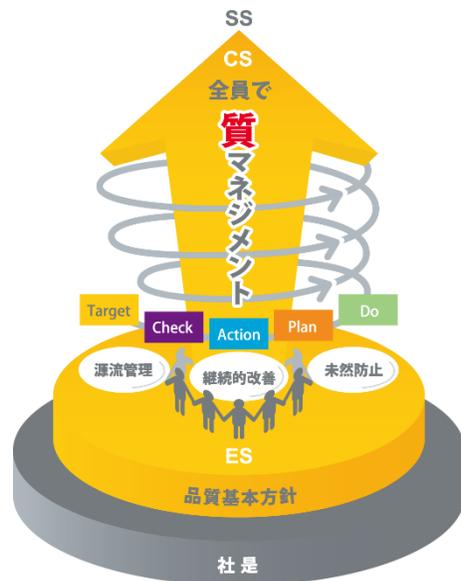
ポイント④ エネルギーマネジメントシステムを導入

エネルギーの見える化による空調最適化、設備の待機電力低減

工場全体のGHG排出量：
2.2%削減



品質マネジメントシステム (M-QMS)



ムラタの品質管理の特長

- 本社・事業部・事業所のマトリックス型組織体制による品質ガバナンス体制
- 開発と製造の連携を促す仕組みと風土
- 源流まで遡った品質管理技術と品質マネジメントシステム

品質管理を取り巻く現状

- 事業規模拡大に伴う多種多様なビジネスモデルへの対応
- モビリティビジネスでの品質要求の高度化
- 環境規制対応をはじめとした社会的責任の高まり

主な取り組み

1 品質ガバナンスの強化

- 内部統制と取締役会による監督の強化
- 品質リスク管理強化
- 環境関連のマテリアリティへの対応推進

2 人材基盤の強化

- 全従業員を対象にした品質教育と啓蒙活動
- 海外人材の育成

3 3層ポートフォリオ各層に応じた品証/品管体制構築

- 各層のビジネスモデルや強みを維持・向上させるQMSの整備
- 3層目ビジネスの品証/品管体制の構築と品質リスク管理強化

- 一貫生産で蓄積された知見をもとに、プロセス全体の要素技術の中から基盤技術として共通化し、特に競争力の高いコアとなる技術の強化を通じて各事業でのイノベーションを促進
- 製品ごとに異なるコア技術に磨きをかけることで、競争優位性の高く、他社と差異化された製品を生み出すことが可能

■ ムラタの技術

材料技術						
	材料設計	材料プロセス				
生産技術						
	積層	印刷	焼成	表面処理	精密加工	薄膜微細加工
						
	パッケージング	計測・テスト	設備設計	自動化	IE	
デバイス・商品設計技術						
	パッシブデバイス設計	半導体・MEMSデバイス設計	高周波設計	回路設計	シミュレーション	モデリング
						
	高信頼性設計	ソフトウェア				
分析・評価技術						
	材料分析	故障解析				

組織体制

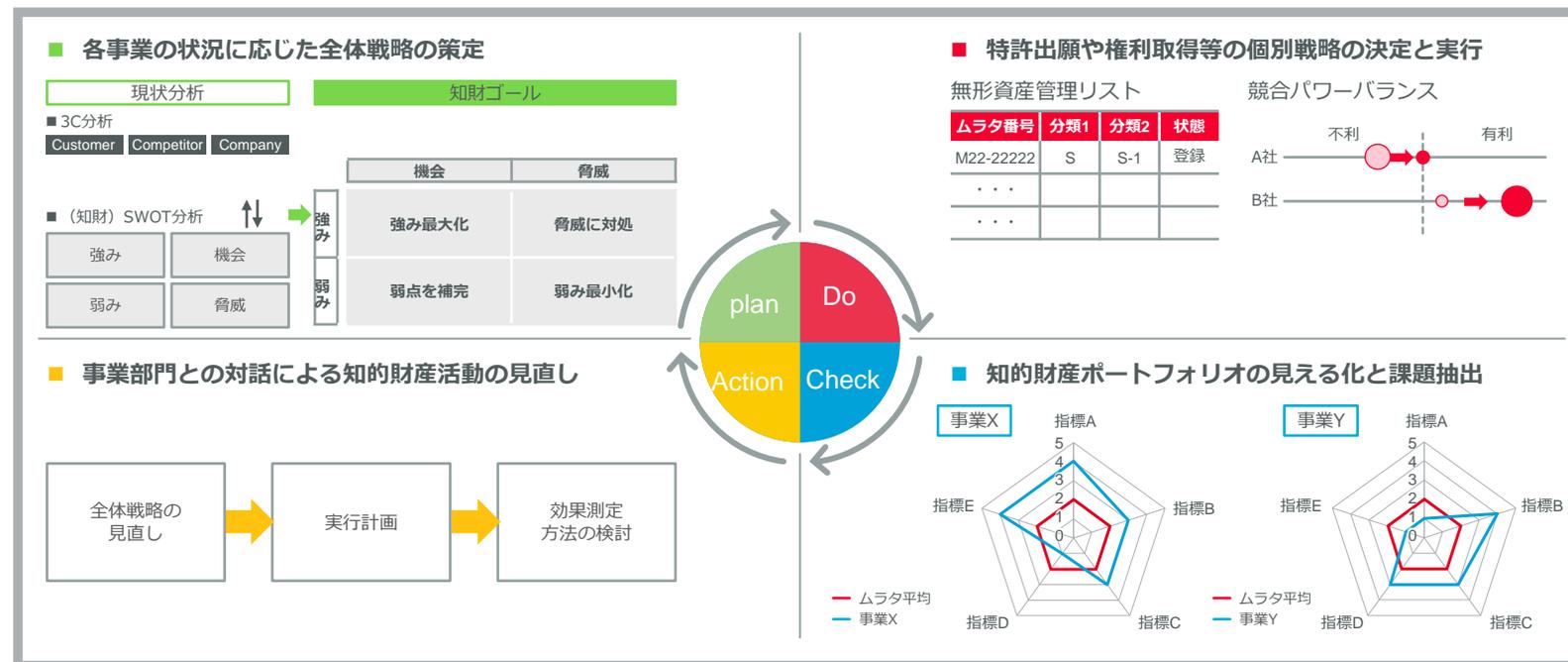


主力事業における知財機能の役割

	知的財産機能の役割	知財戦略の方向性
1層目 コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォーム技術とコア技術の徹底的な権利保護 特許の権利化と秘匿化の見極めおよびその実行 	競合企業の台頭や技術模倣リスクの抑制
2層目 デバイス・モジュール	<ul style="list-style-type: none"> 競合企業との差異化技術の見極めと領域を集中した権利保護 事業環境に応じた知的財産の戦略的活用 	知的財産の競争優位性確保による収益性改善

経営戦略と知財戦略の連動

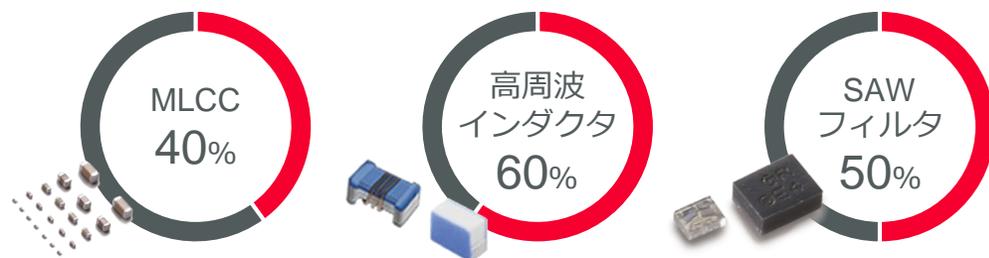
- 3層ポートフォリオ経営や市場ニーズに合わせ、知的財産ポートフォリオを最適化
- 新規ビジネス創出に向けたIPランドスケープの活用



- シェアの高い製品を多く保有するとともに、グローバルな顧客・パートナーと密な関係性を構築していることが当社の強み

幅広い製品ラインアップ

多岐に渡る高シェア製品群



お客様との密な関係性

グローバルな顧客・パートナーネットワーク



豊富な情報を多面的に得られることで顧客需要や市場動向の先読みが可能

マーケットロードマップ

ニーズロードマップ

プロダクトロードマップ

テクノロジーロードマップ

先行した製品開発 / 高シェア製品の展開

課題 #01

お客様の多様化
顧客定義の変化

課題 #02

お客様の業務プロセスの
デジタル化・多様化

課題 #03

ムラタの業務プロセスの
デジタル変革

取り組み② お客様によるサービス選択

代理店等様々な企業と連携した顧客支援体制構築

取り組み③ デジタル・カスタマーサービスの強化

サンプル・限定コンテンツ・Community等のサービス提供

お客様

企画

設計

認定

量産試作

量産

変更管理/EOL

muRata

プロモーション

認定

販売・生産・物流

設計

サポート

取り組み① デジタルプロモーション

デジタルチャネル・コンテンツの強化で
幅広いお客様とのタッチポイントを拡大

取り組み④ デジタル業務改革

関連データの一元管理・見える化
業務の標準化・自動化、生産性改善によるリソースシフト

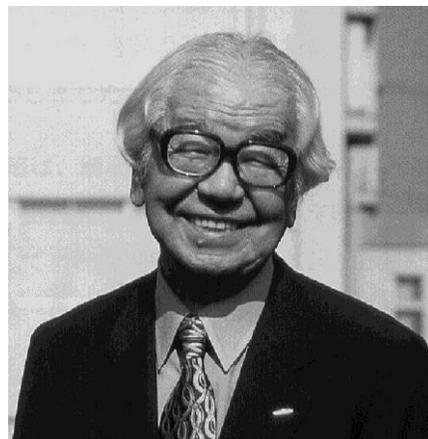
スピードや効率を重視するお客様への価値提供を最大化し、売上の拡大につなげる

人的資本の基本的な考え方

- ムラタの人的資本：“会社は人そのものであり、「人」こそが価値創造の中核である”
- 社是に共感する従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じ、相互に信頼し合い、連携しながら総合力を発揮することで、新たなイノベーションを創出することを重視

社 是

技術を練磨し
 科学的管理を實踐し
 独自の製品を供給して
 文化の発展に貢献し
 信用の蓄積につとめ
 会社の発展と
 協力者の共栄をはかり
 これをよろこび
 感謝する人びとと
 ともに運営する



創業者 村田昭

社是の實踐を通じて培ってきた
 ムラタの人的資本における強み

グローバルでの経営理念の浸透

社是に共感し、真摯に實踐する従業員

CSとESを大切にする価値観

多様な個を活かし、連携する組織風土

イノベーション（革新）を
 起こし続けることを大切にする社風

※CS(Customer Satisfaction) お客様が認めてくださる価値を創造し、提供すること
 ※ES(Employee Satisfaction) 仕事を通じて従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること

人的資本強化の取り組み

- 「社会価値と経済価値の好循環」の実現を目指し、事業とともに人が成長することで新たな課題解決を実現していくことができる人的資本経営を推進していく
- 「経営理念の浸透」による組織の一体感は重視しつつ、違いを認め合う風土を醸成し、ムラタの強みである“組織力”のさらなる強化をめざす

	アクション	KPI
<p>総合力を発揮し続けるための 多様な人材の活躍</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルローテーションの推進 2. 多様な経験を持つ人材の獲得と活躍 3. 多様なキャリアパスの活用 4. 女性活躍推進 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外間接部門従業員の他拠点勤務経験比率 2. 経験者採用(M&A含む)および管理職における経験者採用比率(M&A含む) 3. 専門系役職の任命数 4. 女性管理職比率、入社時の女性比率、男性育休取得率
<p>やりがいと成長を感じることで 生み出される エンゲージメント</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルサーベイを活用した組織風土の改善 2. 経営層と従業員の対話促進 3. 働きやすい環境・制度の整備 4. 安全安心な職場と健康経営 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 従業員エンゲージメント肯定回答率 2. 役員研修回数と参加者数 3. 離職率 4. 労働災害千人率、主観的健康観など
<p>変化する事業環境に 対応するための 人材の獲得と育成</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人材の惹きつけと獲得 2. 人材育成 3. 次世代幹部候補の継続的な育成 4. DX人材の獲得と育成 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採用数(計画充足率)、3年以内離職率 2. 教育投資費 3. 選抜研修受講者のうちの上級管理職昇格率、サクセッションポジション充足率 4. DX人材採用計画充足率、DX研修受講者数

ムラタDX定義

ムラタ内/外の人/組織(業務)を、デジタルで縦横無尽につなぎ、プロセスを**短く、早く、見える**ようにすることで、飛躍的に顧客価値と競争力の向上を**ドライブし続けるもの**

ムラタDX方針

デジタル基盤の継続投資、デジタル活用の徹底で**時間当たり生産性を向上**。データ利活用を促進、**業務をつなぎ新たな価値**を創出する。さらには3層目ポートフォリオ領域にも貢献していく。これらの実行・実践を通じて**変革を起こし続ける企業風土を醸成**する

DX人材強化



デジタル基盤

DX人材とITプラットフォームへ
戦略的投資



ITプラットフォーム整備

ビッグデータ・AI活用
による業務価値向上



業務のありたい姿を
データで実現



End to End視点の
価値創出



データをつなぎ、業務をつないで価値を生む

新価値創出

合理化・時間短縮

デジタル導入による時間当たり生産性向上



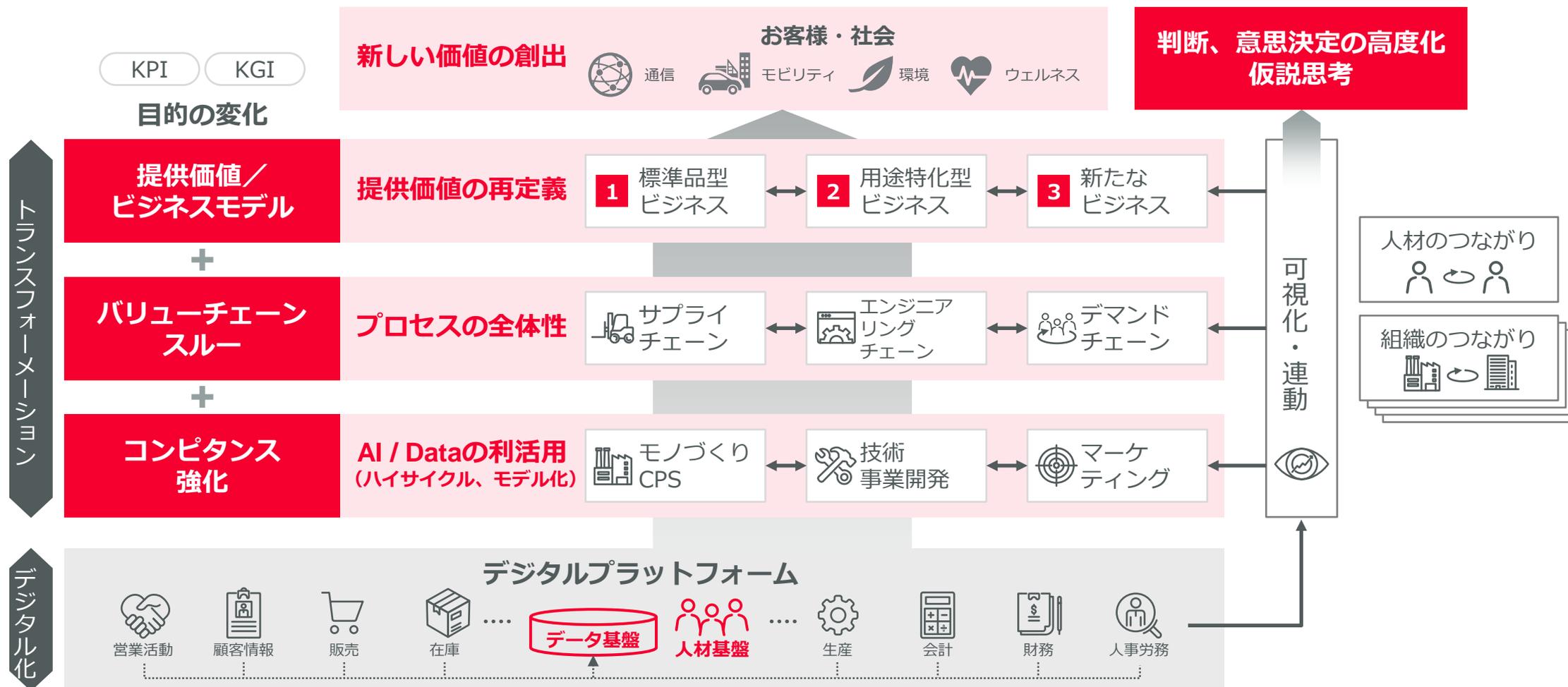
既存ツールの徹底活用



定型業務の自動化



コミュニケーションの質向上



DXの推進によって価値創造プロセスをより深く、より早く回すことで企業価値向上を実現

DX人材の育成の全体像

1 人材パターン		2 各人材のミッション・要件		3 各人材が保有すべきスキル		4 育成・強化方針		5 該当組織	
人材タイプ	活躍範囲	ミッション	要件	スキル		育成・強化施策		組織	
DX人材	全社 	【全社型】DX企画組織支援	✓ 全社レベル で課題を捉え、全社最適に解決 ✓デジタル/データ活用の 専門家・高スキル保有	テクノロジー ツール活用 (HIGH) デザイン ツールの業務組み込み (HIGH)	HIGHスキル 改革推進プロデューサー データサイエンティスト コンストラクター	【組織強化】 ✓キャリア採用 ✓社外研修 ✓テーマ実践 ✓最新技術の知見収集	限定 本社機能組織 ・モノづくり統括 ・技術基盤 ・情報システム		
	部内/外 	【自組織型】組織変革	✓ 部内/外を跨ぐテーマを創出し、実践・成果出しを主体的に推進 ✓DX取組の機運を高め、 業務改善を推進	MID	MIDスキル Layer 2: デジタル改革, データアナリティクス, デジタル環境構築 Layer 1: デジタル業務改善, データ分析活用, 自動化・アプリ			【人材育成】 ✓座学 ✓コミュニティ活用 ✓テーマ実践	注力 製造(工場) 注力 R&D(材料開発) 生産技術 品質保証 事業部 営業 コーポレート本部 Etc...
	課/係内 	✓基礎スキルを駆使し、 日常業務 の質・スピードを向上 ✓ MIDと連携し業務上の成果を創出	BASE	BASEスキル Office365, 業務・データ可視化, 社内IT情報	【人材育成】 ✓座学				
底上げ人材 個人 									

※スキル/育成コースの色(赤・青・紫・黄)でテクノロジー/デザインのスキルカバー範囲を明示

- ムラタの強みである「現場推進力」を活かす形でDX人材を強化
- DXテーマを至る所で立ち上げることで、デジタルを前提に変わるべき点を見極め、実践の中から地道に変革へつなげていく

注意事項

当資料に記載されている、当社又は当社グループに関する見通し、計画、方針、戦略、予定、判断などのうち既に確定した事実でない記載は、将来の業績に関する見通しです。

将来の業績の見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社グループが予測したものです。実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性があり、これらの業績見通しに過度に依存しないようお願いいたします。

また、新たな情報、将来の現象、その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えるリスク要因や不確実な要素には、以下のものが含まれます。

1. 当社の事業を取り巻く経済情勢、電子機器及び電子部品の市場動向、需給環境、価格変動
2. 原材料等の価格変動及び供給不足
3. 為替レートの変動
4. 変化の激しい電子部品市場の技術革新に対応できる新製品を安定的に提供し、顧客が満足できる製品やサービスを当社グループが設計、開発し続けていく能力
5. 当社グループが保有する金融資産の時価の変動
6. 各国における法規制、諸制度及び社会情勢などの当社グループの事業運営に係る環境の急激な変化
7. 偶発事象の発生、など

ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

当資料に記載されている将来予想に関する記述についてこれらの内容を更新し公表する責任を負いません。