

トップインタビュー

NMM 35th anniversary top interview



HOME > 第18回 村田製作所 代表取締役会長兼社長 村田恒夫様

日経メディアマーケティングは2018年3月1日、おかげさまでもちまして会社創立35周年を迎えました。その記念プロジェクトとして、4月、お取引先様などとの絆（きずな）を深めさせていただくことを目的に、ウェブサイトを大幅にリニューアルしました。

その目玉企画として、企業や各界のトップにインタビューをお願いし、みなさまにお届けする連載を始めました。グローバル化やデジタルトランスフォーメーションが加速するなか、ビジネスの革新や働き方改革に向け、今を読み解いて、未来に向けて行動するための視点やヒントを探っていきます。

「技術のマーケティング」に強い関心 新しさ・独自性への挑戦こそ経営理念 村田製作所 代表取締役会長兼社長 村田恒夫様

聞き手 日経メディアマーケティング社長 大村泰



村田恒夫（むらた・つねお）氏

トップインタビュー第18回はスマートフォンや通信機器、自動車向けを中心にセラミックコンデンサやセンサーなどの電子部品市場で高い世界シェアを持ち、成長を続ける村田製作所の村田恒夫代表取締役会長兼社長です。2019年に創業75周年を迎える、京都発ベンチャーとして、卓越した技術力をいかして、常に、新しいモノづくり・マーケットの開拓に挑戦する姿勢を貫き通すリーダーです。おだやかに、現場を歩き続けながら、数々のM&Aで急拡大するグループ企業をまとめあげている、その求心力の源泉に迫りました。

プロフィール

村田恒夫（むらた・つねお）氏 1974年同志社大学経済学部卒業、村田製作所入社。村田製作所ドイツ現地法人社長などを経て、1989年に村田製作所取締役。2003年副社長、2007年に創業者の父・村田昭氏、実兄・村田泰隆氏の後を継いで社長に就任、2017年より現職。1951年生まれ、京都府出身

自動車・エネルギー・メディカル、3つの市場に「地盤」構築

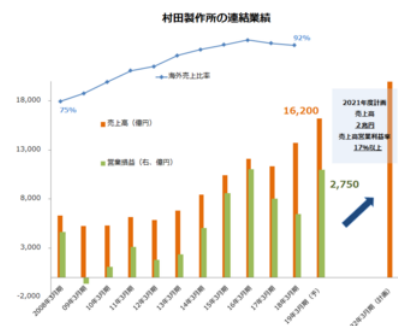
―― 3カ年計画「中期構想2018」が2018年度で最終年度を迎えました。その進捗をどのように評価していますか？

2018年度第2四半期までの業績をみると、コンデンサを中心に電子部品の需要がスマートフォンや自動車向けなど幅広い分野で拡大し、売上高は四半期ベースでも上半期ベースでも過去最高となっています。上半期の営業利益は前年同期比39%の増加となりました。海外売上比率が9割を超え、5割強が中華圏向けですから、米国と中国の貿易摩擦問題の行方を注視し、高い関心を持っていますが、部品として使われている、中国の米国向け輸出製品はほぼ関税引き上げの対象になっておらず、これまでのところ、大きな影響はないものとみています。

「中期構想2018」ではスマートフォンを軸とした通信事業を基盤事業としてさらに強化していくこととあわせて、（1）自動車（2）エネルギー（3）メディカル・ヘルスケアの3つの市場の開拓に力を入れていくことを目標としました。

自動車事業では電装化・電子制御化率が向上、衝突防止システムや車線をはみ出しそうになると自動的に軌道修正する支援システムなどが軽自動車にも搭載されるなど、ADAS（Advanced driver-assistance systems、先進運転支援システム）が急速に普及し、センサーやコンデンサなど関連部品の需要が大幅に伸びています。上半期も自動車事業の売上高は前年同期比3割を超える高い伸び率を示しています。エネルギー事業では2017年9月にソニーから買収したリチウムイオン電池事業が一つの柱として育っており、メディカル・ヘルスケア事業でも米国のヘルスケアITベンチャー、Vios Medicalを2017年10月に買収しました。Vios Medicalが持つ技術やノウハウと海外病院ネットワークを活用し、海外におけるヘルスケア・メディカル分野進出の足がかりにしたいと思っています。3市場ともにそれぞれで地盤をしっかりと築きつつあるものとみています。

通信事業もスマートフォンはここ1、2年、やや踊り場のところにあるのかもしれませんが、新しい通信方式（5G＝次世代通信規格）の進展や製品の高性能化・高機能化などで製品台数ベースはともかくまだまだ電子部品の需要拡大が見込まれるのではないのでしょうか。幅広い用途に使われる、コンデンサの中でも主力



製品である積層セラミックコンデンサについては岡山県や島根県、福井県、中国の江蘇省にある生産子会社で新しい生産棟を建設し、需要の増加に対応するため、生産能力を増大します。

大変革はチャンス、次は自動車関連へ経営資源集中

―― なかでも自動車関連の伸びが際立っているようです。

用途別に売り上げをみると、自動車関連の売上比率は2018年度上半期でまだ15%強ですが、自動車業界は「CASE」（Connected、Autonomous、Shared、Electric＝コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）と呼ばれる、100年に一度の大きな変革期を迎えており、大きなビジネスチャンスが生まれるものと期待しています。

自動運転車に注目が集まっていますが、ADASの普及は従来ある横滑り防止装置やアンチロック・ブレーキシステムなども含めて進んでおり、EV（電動化）に限らず、自動車の電装化は今後も加速するでしょう。こうしたシステムに欠かせないセンサーにMEMS（メムス＝微小電子機械システム）センサーがありますが、この分野では2012年にフィンランドのMEMS技術を持った会社を買収し、自動車市場では世界トップシェアになりました。2019年度にかけて新しいMEMSセンサーの新工場を建設します。

さらにコネクテッドカーや自動運転車には今後、5Gの通信関連事業が関わってきますので、村田製作所にとって大きなマーケットとなります。2019年度から始める「中期構想2021」では、通信やエネルギー・環境、ヘルスケアなど、それぞれのマーケットの将来的な成長を見込んでいますが、自動車関連事業にもっと経営資源を集中しようと考えています。

コミュニケーション「見える化」で、新しい価値創造

―― センシングデータプラットフォーム「NAONA（ナオナ）」は国内最大の家電・IT見本市「CEATEC JAPAN 2018」において、「CEATEC AWARD 2018」インダストリ／マーケット部門グランプリを受賞しました。

「中期構想2018」では「さらなる長期を見据えた市場開拓」を戦略のひとつとして掲げてきました。いま、すべてのものがインターネットにつながる「IoT」に関する取り組みがさまざまな分野で始まっています。こうしたニーズに対して、村田製作所はセンサーや通信技術を融合した、価値の提供をめざして、この分野でも新しい商品やサービスを開発していきたいと思っています。

NAONA（ナオナ）というのはスワヒリ語で「察する」という意味です。人が感覚的に認知している「ヒトとヒト」の関係性情報をセンシング（計測）し、データとして提供することを目的としたセンシングデータプラットフォームです。簡単に言うと、センサーを使ってコミュニケーションを可視化するというものです。これまでセンシングの対象は人やモノの単位でしたが、空間に存在する「人やモノの関係性」にまで拡大し、そこで得られる関係性に関する情報を活用しようという新しい試みです。

マイクから取得した音声データより、会議での発言の量や長さ、大きさ、テンポ、会話のトーンなどの特徴を抽出し、場の雰囲気や盛り上がり、人間同士の親密度を可視化するものです。

職場やそこでの会議、飲食店や小売店などのコミュニケーションを「見える化」し、解析することで、従業員にとって働きやすい職場環境の実現や会議の効率化などに貢献できたり、店内の雰囲気やにぎわいを把握することによって、接客サービスの質の向上を図ったりすることもできるでしょう。さまざまな実証実験を始めようという段階です。将来的にはマイクだけでなく、カメラや温度センサーなどさまざまなセンサーをNAONAにつなげることも検討しています。

IoTは技術の流れ、トータルソリューションビジネスへ活用

―― 「IoT」について大きな可能性を感じているとうかがっています。

IoTは市場というよりもひとつの技術的な流れであって、特定の市場ではなく、幅広く普及していくものと思っています。通信やセンシング、電子制御などで使われる電子部品・機器はもちろん、そこをベースにして、サービスやトータルソリューションを提供するビジネスモデルを想定して事業を展開していきます。

2018年7月に実証実験を始めた「路面検知システム」もひとつの例です。一般の自動車に独自のセンサー・画像処理技術を組み合わせた機器を搭載し、自治体や自動車メーカーなどと有効活用する方法を検討するものです。道路や橋梁、トンネルなどの交通インフラの老朽化が問題となるなか、自治体にとって、住民の安全面や防災面で、インフラをどう最適に維持管理していくかが非常に重要な課題です。路面の状態を把握するために、熟練した作業員が専用車両を使って定期的に巡回する必要がある、多くの費用や時間がかかっていた課題を軽減できます。的確に路面状況を把握することで、よりよい保守のタイミングをはかることができます。補修は壊れてから行うより、早めにメンテナンスした方が費用も安く、効率的です。

雨による水たまりや凍結など、天候とともに変化する路面情報は自動運転社会に必要とされる高精度マップには必須の情報となります。システムから得られた情報をリアルタイムに提供することで、自動運転社会にも貢献できるのではないかと考えています。



電子部品の延長線上にサービス事業、知見やヒントをフィードバック

―― 村田製作所社内でも製造現場において先進的なIoTシステムの活用が進んでいます。

温度や湿度といった環境が製品の品質にどのような影響を与えるかを調べて、生産現場の環境改善に役立てたり、働く人の配置や流れ、作業タイミング、時間などをIoTシステムで測定し、生産効率を引き上げるためにはどうしたらいいか、研究しながら、自社でも実践したりしています。

こうしたシステムは「m-FLIP」というサービスとして、外部企業に提供しています。工場の生産現場における設備の非稼働要因を「見える化」し、生産性を最大化するためのソリューションです。もともと自社工場で使っていたもののなのですが、自社に限らず、人手不足が深刻化するなか、工場の生産性の向上が重要課題

となっている状況を踏まえ、他社にも活用していただけるよう販売を始めました。

村田製作所は電子部品メーカーですが、こうしたシステムやサービス開発への取り組みはコンデンサやセンサーなどの部品事業の延長線上にあるものと考えており、つながってくるものと思っています。部品などのモノづくり・開発事業に関係のあるところしか興味がありません。システムやソリューション事業を広げること、新しい知見、ヒントを得て、ニーズの発見など、部品事業に戻していくということです。そこが若い社員の新しい活躍の場になればいいですね。

「経営理念」共有化は不可欠、権限委譲のベースに

―― ここ数年、グローバル市場でも積極的なM&Aを展開し、事業を急速に拡大させてきました。

海外企業も含めて、これまで多くのM&Aをしており、海外で働く社員が急速に増えています。異なった企業文化のなかで育った社員が増加しており、同じ方向を向いて事業を進めていくために共通する「経営理念」を持つことが不可欠です。この企業理念、価値観の浸透には特に力を入れています。

村田製作所にはもともと、現場や若い人などに権限の委譲を積極的に進めていく企業風土があります。海外で買収した事業会社でもこれは同じです。権限委譲のベースとなるのが、企業理念の共有であると思っています。やはり同じ価値観を持った人でないと、判断を委ねてはいけません。責任を持って、重要な意思決定について安心して権限を委譲するためには価値観を共有させる必要があります。いろいろな企業があり、その考え方は異なり、教育も学んできたことも違うでしょうが、企業理念だけは学んでいただきたい、現在もその途上にあると考えています。

村田製作所の経営理念（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

多様性の受容が革新生む 「出前授業」で科学の楽しさ伝える

―― 村田製作所はCSR（企業の社会的責任）を意識した経営に先進的に取り組まれている企業のひとつとして知られています。ダイバーシティ、ESG（環境、社会、ガバナンス）についてはどのような取り組みをされていますか？

村田製作所では性別や国籍など属性にとらわれない「ダイバーシティ（多様性）」をお互い「インクルージョン（受容）」することがイノベーションを生み出すために重要であると考えています。2つの言葉を組み合わせた「M-DIP(Murata Diversity Inclusion Plaza)」という委員会を設置し、その精神を具体的な事業活動に取り入れるためにさまざまな施策を展開しています。

環境面では事業活動で排出されるCO2の総量削減に向けて温暖化防止方針を掲げています。2017年度のCO2総排出量は約140万トンでしたが、「2020年度のCO2総排出量を120万トンに抑制する」という目標を持っています。目標達成のため、温暖化防止委員会を中心に、グループ全体で活動を行っています。

また、生産活動に伴い発生する廃棄物の削減、廃棄物処理も大きな課題です。「コンプライアンス」「廃棄物の発生抑制」「ゼロエミッション」を基本方針として、廃棄物を管理しています。2003年度にはゼロエミッションを国内グループで達成し、現在も維持しています。廃棄物のリサイクル処理は災害により処理施設に被害が出て大丈夫なように複数の処理ルートを確保し、生産活動に影響がないようにしています。

社会活動では2006年から国内外の小学校、中学校を中心に「出前授業」を行っています。子どもたちに理科や科学に興味を持ってもらうことを目的として始めました。自転車型ロボット「ムラタセイサク君」や一輪車型ロボット「ムラタセイコちゃん」、最近ではロボットがボールに乗って応援する「村田製作所チアリーディング部」など、その実演をあわせた楽しい授業をしています。バランスを保つ仕組みや、開発中の様子を紹介することで、科学技術のおもしろさを広めて、理科・科学技術分野の知的好奇心を刺激、技術者の仕事のやりがいや、失敗してもあきらめないことの大切さを伝えたいと思っています。グループで年間100件ぐらい行っていますが、中にはこの授業がきっかけで入社した社員もいます。

ガバナンスについてもガバナンスコードの遵守は当然として、社外取締役の充実や女性の取締役登用などを進めています。



村田製作所チアリーディング部 [📷](#)

現場との距離、近く ハッカソン・ピッチで「目利き力」上げる

―― トップとして心がけている信条について教えてください。

現場との距離をできるだけ近いものにしたいと思っています。そのひとつに工場の社長診断があります。毎年、海外の事業所も含めて、年間20事業所ぐらいを訪問しています。各工場の改善についてヒアリングしたり、現場で働いている社員といろいろな話をしたりし、距離感を縮めるように努めています。技術やQCサークルの発表会などにも必ず参加するようにして、懇親会などにも顔を出すように心がけています。

また、将来の事業展開をイメージできるような、「技術のマーケティング」に強い関心があります。いまのお客様を訪問することは重要ですが、将来、こんな事業やテクノロジーが加わってくれたら事業展開に役立つかもしれないということを見つけるため、外部のベンチャー企業の経営者や技術者などにも積極的に会いに行くようにしています。

エンジニアやクリエイターが集まって共同開発を行うイベント「ハッカソン」やスタートアップ企業などが投資家などに対して自身の製品やサービスをプレゼンテーションする「ピッチ・イベント」などにもよく参加しています。新しい事業のアイデアやヒントを提供してくれるケースが結構あります。世間の動きを幅広く知り、みずからの目利きのレベルを上げていくためのトレーニングみたいなものです。どんな商品やサービスで提供すれば、社会に貢献できるのかを自らも考える、常にその姿勢を変えずに持っていたいですね。

若い人にも広く世界を知ってほしいですね。社内のことだけではなく、広く世界を見ることで、世界の水準やトレンド、また、世界レベルとの距離感を知ってほしいと思っています。

チャレンジングなことをめざす人材へバトン、個々の経営力磨く試み着手

―― 創業家とかオーナーシップとステークホルダーとの関係をどのように考えていらっしゃいますか？

自分自身、あまり創業家ということを意識しているわけではありません。株式の持ち株比率などはわずかです。ただ、創業者が伝えてくれた、会社の姿勢というものは変わらず持っていたいという気持ちはあります。村田製作所で働く人は、企業理念にある「技術を練磨し」に代表されるようなチャレンジングなことをめざす人であってほしいと思います。技術だけではなくて、スタッフ部門においても、新しい仕事の仕組みに挑戦するとか、そういう姿勢の強い人に力を発揮してもらいたい。また、発揮できるような会社にしていきたいです。

新製品売上高比率

村田製作所が独自の経営指標のひとつに位置付けている指標。マーケットに出して3年以内の新製品の売り上げが売り上げ全体に占める比率を算出し、「新しい製品やマーケットを開拓しつづけたい」という村田製作所のDNAを示すメルクマールとしている。現在の「中期構想2018」では40%を維持することをめざしている。製品のライフサイクルは用途ごとに異なり、市場動向の変化によって波があり、2019年3月期は40%程度になるとみている。

―― 後継のリーダー選びというのは、何かこういう人材とか、イメージとか、現時点でお考えになっていることはありますか？

ひとつは社（経営理念）を大切にしてくれる人物であってほしいと思っています。具体的にはいえません（笑）。社長指名諮問委員会というものもありますし、そこでいろいろ議論しながら、決めていくということになると思います。次世代リーダーを育成する取り組みはトップ交代ということではなく、ここ数年、全体のマネジメント（経営力）のレベルアップについて、いくつかプログラムをつくって、力を入れて実施しています。

日常生活に「カメラ」、蝶の写真が自信作 フォトブック6冊

―― 趣味は写真撮影とうかがっています。

写真が好きで、いろいろと撮っています。国内や海外へ出張にいった際、目にした風景だったり、建物だったり、ふだんの日常生活のなかでも、週末などにさまざまな写真を撮影しています。もう30年ぐらいになります。カメラ自体の機種にはこだわりがなく、昔はニコンのF2、現在はペンタックスを使っています。海外出張などではやっぱりコンパクトカメラということになります。これまでに6冊ほどフォトブックを作っており、ほんの少しですが、社内に配っています。洋蘭を育てていますので、洋蘭もよく撮ります。蝶の写真には一番、自信があります。



（左）村田恒夫（むらた・つねお）氏
（右）大村泰



After the Interview

常に、現場との距離を短くすることに気を配っている村田恒夫会長兼社長は社内のイベントや発表会などへの出席だけでなく、ふだんから、社内をふらりと歩くことが多いようです。気になることがあると、自室に呼ぶのではなく、自ら、社員フロアに立ち寄って、話を聞いたり、議論をしたりしています。役員食堂があるにもかかわらず、社員食堂を普通に利用しており、気がつくとか、横に座っていたり、正面から声をかけられたりするそうです。オープンで風通しのいい組織をめざしている村田会長兼社長ならではのユニークな人柄、考え方に基づいているものとみられます。

社内向けのサイトに設けられた「社長ブログ」も週1回、必ず更新。日ごろの仕事や暮らしのなかで、ご自身が撮影した写真を添えています。

（インタビュー後、広報担当者の方からうかがった、エピソードです）

（掲載日 2019年1月16日）