



慶應義塾大学ビジネス・スクール

村田製作所のマトリックス経営

村田製作所の概観

村田製作所（以下ムラタと略す）は1944年創業、戦後の急成長企業の代表格であり、10
2002年3月期では連結売上高3,947億円、連結営業利益510億円の業容、高収益を誇り、また
連結売上高の約65%は海外で占めるほどのグローバル企業である¹。主力製品は積層セラ
ミックコンデンサー、圧電製品、高周波デバイスなどの付加価値の高い電子部品である。

ムラタは高い技術力に定評があり、創業以来、より高いレベルの技術に挑戦することで
製品差別化を図ってきた。たとえば携帯電話向け電子部品。携帯電話は新しいモデルが発
15
表されるつど機能が追加され、インターネットアクセスが可能に、白黒画面がカラー画面
に、画像伝送が可能になるにつれ、これら増加する機能を制御するため電気回路はますま
す複雑化している。ところが、一方で、携帯電話の小型化・薄型化も求められ、限られた
スペースにおいて、電子部品の集積化（チップ化）、高周波対応が求められている。これら
携帯電話メーカーのニーズに応え、電子部品を提供して行くことは並大抵のことではない。
20
全く新しい技術が求められ、技術開発に成功した電子部品メーカーだけが携帯電話用途電
子部品を提供できるのである。

ムラタの主力製品の積層セラミックコンデンサー。携帯電話の複雑な電気回路の要所で、
低周波、直流電流をカットし、高周波の電流だけを通す機能を果たす。携帯電話1台のな
かには積層セラミックコンデンサーが約200個も使われているが、ムラタは世界の約40%
25
のシェアを握る²。1つのチップの大きさは1.0mm×0.5mmあるいは1.6mm×0.8mmくら
いの針の先ほどの小さなものだが、そのチップの内部には薄さ2μm（百万分の1メートル）
のセラミクス誘電体が600層以上も積み重ねられている³。また電極を基板に搭載・はんだ
づけする実装技術も不断の技術開発の賜物である。これらの技術を持つ企業は国内でも数

このケースはクラス討議の資料とするために、高見茂雄（富山大学経済学部教授）、森口毅彦（富山大学経済学部助教授）が公開資料をもとに作成したものであり、経営上の状況処理の適否を例示することを目的としたものではない。©2002慶應義塾大学ビジネススクール

¹ 2002年5月14日発表の当社決算短信より。

² 「革新企業 スピードとナレッジを追求、高収益体質にみがきかける村田製作所」日経情報ストラテジー 2001.4.24より。

³ 当社ホームページ <http://www.murata.co.jp/>のなかの製品一覧より。