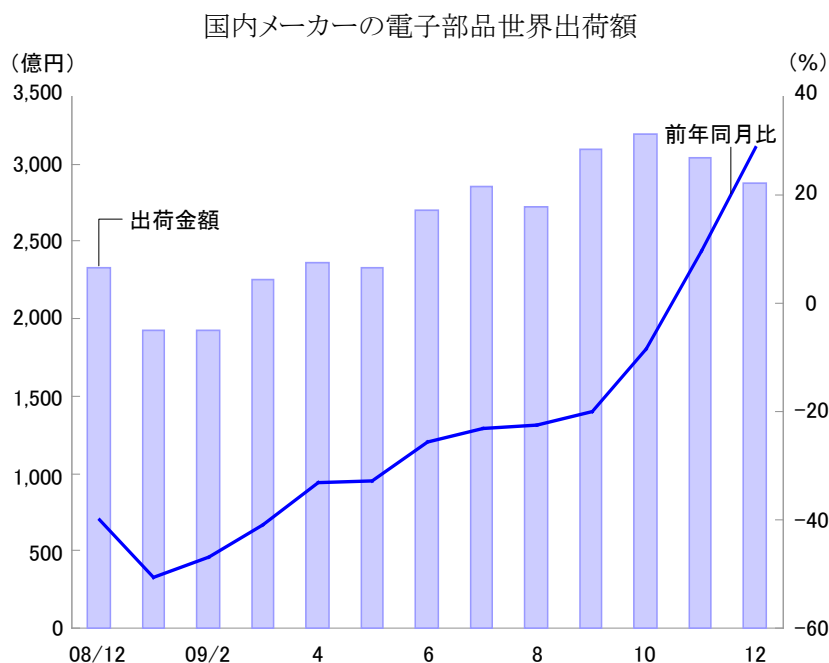


① 電子部品業界

ビジネス環境



【出所: 電子情報技術産業協会 (JEITA) のデータを基に作成】

電子部品業界は、薄型テレビ、携帯電話、携帯音楽プレーヤーなどデジタル家電の世界的需要が高まりによって、年々需要は拡大しており成長軌道にある業界といえる。もともと、2008年の米国発の金融危機による世界的な景気後退を受け、2009年は各社とも業績は苦戦を強いられた。しかしながら、その後は新興国向けのデジタル機器を中心とした需要の回復が見られ、足許の業績は回復基調にある。

これらデジタル機器に必須の積層セラミックコンデンサなど小型・薄型で付加価値の高い電子部品は、高精度加工などのものづくりの技術・ノウハウの蓄積、またセットメーカーとの継続的な関係や高度なすり合わせ技術が必要であるため、性能・価値の両面で優れた国内メーカーが得意としている領域である。他方、一般的なサイズの部品などコモディティ化した電子部品については、海外企業の追い上げにより価格競争が激しく、また、需要先であるセットメーカー等の生産拠点の海外進出に伴って、海外での調達への移行が見られ、それによって日本メーカーによる製造拠点のグローバル化と現地での競争の激化も進展している。

また、高度な技術力と高効率な生産体制が求められる中で、最近では電子部品自体の安全性・信頼性、環境対応なども競争力を左右する要因となっており、企業間の競争はますます激化することが予想される。

① 共通キーワード選定

- ▶ 電子部品業界の開示情報より、将来の企業価値創造や、持続成長を達成するために、各社が戦略上重要と位置づける事項のうち、各社が共通して掲げているキーワードを特定した。

【Key Word】

Key Word	選定根拠
① 製品の安全性*・信頼性**	電子部品業界においては、最終製品の機能を実現するための部品が故障した場合には消費者やセットメーカーに重大な損害を招き、自らの企業価値に大きな影響を与える可能性がある。また、部品機能の経年耐久性は購買における必要条件となることから、*安全性・**信頼性は企業をマネジメントする上で重要な要素と想定される。
② 製品ポートフォリオマネジメント	電子部品業界においては、自社の独自の技術・プロセスによって開発された競争優位性のある製品ラインナップを有するか否かは、非常に重要となる。したがって、どのような製品が売れているのか、また注力しているのかという「製品ポートフォリオ」によって、企業のポジショニングや戦略の優劣が判断できる。
③ 人材・スキル	中長期的に、電子部品の小型・薄型化や高機能化がより一層進むものと想定され、製品開発の重要性は益々高まるものと思われる。したがって、電子部品業界においては、製品の開発力やそれを製造する装置、プロセスなどの技術において人的スキルは重要となり、人材の能力が付加価値を決定する場合が多いと考えられる。
④ コストリーダーシップ	電子部品では、製造原価率が平均 80%程度と高い業界であり、さらに、汎用部品になるにつれて価格の引き下げ要求が厳しくなり、価格下落リスクが大きくなる。そこで、製造原価を低減させることが適正利潤を確保するために特に重要となる。
⑤ グローバル展開度	セットメーカーの生産拠点のグローバル化や海外メーカーのシェア拡大により、電子部品業界の納入先や製造拠点もグローバル化が進んでいる。そうした外部環境の変化に迅速に対応し、世界的な高シェアを獲得することが、今後の日本の電子部品メーカーの戦略上不可欠になる。そこで、グローバルでのビジネスの展開に関する情報が重要になる。

* 安全性:最終製品を利用する消費者の身体等に危険を及ぼす可能性

** 信頼性:正常な機能を維持するための耐久性

③ KPIs

- ▶ WICI では、上記のキーワードを電子部品業界各社共通の企業戦略における重要テーマとして捉え、そのキーワードに関連した KPI の抽出を行った。電子部品業界の企業価値創造の要となるキーワードに紐づく KPI は以下の通りである。

【KPI リスト】

Key Word	No.	KPI
② 製品の安全性・信頼性	1	故障品等回収件数
	2	製品クレーム発生件数
	3	重大事故発生件数
	4	製品の平均的寿命
③ 製品ポートフォリオマネージメント	5	主要製品別売上高
	6	主要製品別納品先数
	7	主要製品別競合企業数
	8	主要製品別市場規模・シェア
	9	主要製品別新製品比率
	10	共同開発件数
	11	新規用途開発件数
	12	回収部品の再資源化率
④ 人材・スキル	13	人材投資総額(教育研修費など)
	14	技能資格保有者数
	15	技術者の平均年齢・平均勤続年数
⑤ コストリーダーシップ	16	海外製造拠点数
	17	地域別平均賃金
	18	製造外注費総額
	19	海外拠点別設備稼働率
⑥ グローバル展開度	20	地域別対顧客売上高
	21	非日系企業向け売上高
	22	地域別取引先数・平均取引期間
	23	海外での研究開発費

電子部品 KPI 1: 故障品等回収件数

定義	最終製品の機能を実現するための部品が故障した場合に重大な損害を招き、
----	------------------------------------

	企業価値に大きな影響を与える可能性があることから、故障品等回収件数は、製品の品質管理の状況を理解するための情報となる。					
定式	故障等が原因で製品を回収した件数					
実施例	株式会社 ABC の場合：					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2009 年度</th> <th>2008 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>回収件数</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	項目	2009 年度	2008 年度	回収件数	2
項目	2009 年度	2008 年度				
回収件数	2	0				
適用時期	決算期とあわせ、1 年に一度開示する。					
財務との関係	売上原価					
メリット /必要性	品質管理に関する取組み状況の確認と同時に、顧客に安心して製品を購入してもらうための情報提供に繋がる。					

電子部品 KPI 2: 製品クレーム発生件数

定義	製品の不具合等を理由に顧客からクレームが発生することは、顧客満足度及び企業のレピュテーションの低下に繋がることから、製品クレーム発生件数は、製品の品質管理の状況を理解するための情報となる。					
定式	製品の不具合等でクレームが発生した件数					
実施例	株式会社 ABC の場合：					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2009 年度</th> <th>2008 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>製品クレーム発生件数</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	項目	2009 年度	2008 年度	製品クレーム発生件数	3
項目	2009 年度	2008 年度				
製品クレーム発生件数	3	2				
適用時期	決算期とあわせ、1 年に一度開示する。					
財務との関係	(将来の)売上高					
メリット /必要性	品質、レピュテーションリスクに対する内部管理状況の把握に繋がる。					

電子部品 KPI 3: 重大事故発生件数

定義	製品を通じて、人体に重大な損害を招くことは、企業の社会的信用の失墜を招くことから、重大事故発生件数は、企業の品質管理の状況を理解するための情報となる。								
定式	製品を通じて、人体に重大な損害を与える事故が発生した件数								
実施例	株式会社 ABC の場合：								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">製品区分別</th> <th colspan="2">重大事故発生件数</th> </tr> <tr> <th>2009 年度</th> <th>2008 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>電子材料</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	製品区分別	重大事故発生件数		2009 年度	2008 年度	電子材料	0	0
	製品区分別		重大事故発生件数						
2009 年度		2008 年度							
電子材料	0	0							

	電子デバイス	1	0
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	特別費用		
メリット /必要性	品質管理に関する取組み状況の確認と同時に、顧客に安心して製品を購入してもらうための情報提供となる。		

電子部品 KPI 4: 製品の平均的寿命

定義	機能の経年耐久性が部品の購入において顧客の条件となることから、製品の平均的寿命は、顧客の購買意思決定に影響を与える情報となる。		
定式	社内の耐久テストより算出された製品の平均的寿命		
実施例	株式会社 ABC の場合:		
	製品区分別	平均的寿命(年)	
	電子材料	5	
	電子デバイス	4.5	
	記録デバイス	6	
	その他	3.8	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	特になし		
メリット /必要性	製品の品質改善・向上の取組み状況の確認と同時に、製品の耐久優位性を示すことができる。		

電子部品 KPI 5: 主要製品別売上高

定義	主要製品別売上高は、戦略上、重点を置く製品を示す情報となる。		
定式	主要製品ごとの売上高		
実施例	株式会社 ABC の場合: (単位:億円)		
	製品	売上高	対前年比
	高周波部品	600	105%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	売上高、利益率		
メリット	最適な経営資源配分を考えるための情報となると同時に、戦略上で重点を置く		

/必要性	製品と業績との連関を示すことができる。
------	---------------------

電子部品 KPI 6: 主要製品別納品先数

定義	主要製品別納品先数は、セットメーカーの要件に合わせて独自の技術・プロセスによって開発された独自製品の保有状況を示す情報となる。	
定式	主要製品ごとの納品先(セットメーカー)の数	
実施例	株式会社 ABC の場合:	
	製品	納品先数(社)
	インダクティブデバイス	3
	圧電材料製品	1
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。	
財務との関係	売上高	
メリット /必要性	製品ごとの特殊度合い及び代替不可能性を示すことができる。	

電子部品 KPI 7: 主要製品別競合企業数

定義	生産・販売活動のグローバル化に伴い、競争環境の把握は、戦略の構築並びに投資判断の重要な要素となることから、主要製品別競合企業数は、製品ごとの競争度合いを示す情報となる。	
定式	主要製品ごとの競合企業の数	
実施例	例) 株式会社 ABC:	
	製品	競合企業数(社)
	積層セラミックチップコンデンサ	6
	メカ・モジュール	3
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。	
財務との関係	(将来の)売上高、利益率	
メリット /必要性	製品ごとの特殊度合い及び代替不可能性を示すことができる。	

電子部品 KPI 8: 主要製品別市場規模・シェア

定義	主要製品別市場規模・シェアは、市場の規模感及び得意領域を示す情報となる。
定式	主要製品別市場規模: 主要製品ごとの市場規模(金額)

	主要製品別シェア： 主要製品ごとの売上高 ÷ 主要製品ごとの市場規模			
実施例	株式会社 ABC の場合： （単位：億円）			
	製品	市場規模	売上高	マーケットシェア
	高周波部品	6,000	600	10%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	売上高、利益率			
メリット /必要性	市場の成長性、自社の競争優位性を示すことができる。			

電子部品 KPI 9: 主要製品別新製品比率

定義	セットメーカーの技術革新や製品開発のスピードが高まっていることを受け、製品ライフサイクルが短縮化していることから、主要製品別新製品比率は、技術革新の状況を示す情報となる。			
定式	主要製品ごとの新製品の売上高 ÷ 主要製品ごとの売上高			
実施例	株式会社 ABC の場合： （単位：億円）			
	製品	新製品売上高	売上高	新製品比率
	高周波部品	400	1,200	30%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	売上高、利益率			
メリット /必要性	自社の技術革新への取組み状況並びにその成果から、成長ポテンシャルを示すことができる。			

電子部品 KPI 10: 共同開発件数

定義	セットメーカーとの関係性の中で、需要を先読みしていくことは競争上の優位性となることから、共同開発件数は、セットメーカーとの関係力を示す情報となる。		
定式	セットメーカーと共同で製品開発を行った件数		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	項目	2009 年度	2008 年度
	セットメーカーとの 共同開発件数	5	6
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	(将来の)売上高、利益率		

メリット /必要性	将来の収益情報となるセットメーカーとの共同開発状況を示すことができる。
--------------	-------------------------------------

電子部品 KPI 11: 新規用途開発件数

定義	製品ライフサイクルの短縮化を受け、既存製品の用途拡大は既存事業の強化・拡大となることから、新規用途開発件数は、技術革新の状況を示す情報となる。		
定式	既存製品で新たな用途開発を行った件数		
実施例	株式会社 ABC の場合:		
	製品区分別	新規用途開発件数	
		2009 年度	2008 年度
	電子材料	3	4
電子デバイス	2	1	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	(将来の)売上高、利益率		
メリット /必要性	既存製品の用途拡大による市場の拡大ポテンシャルを示すことができる。		

電子部品 KPI 12: 回収部品の再資源化率

定義	社会的な環境への意識の拡大してきていることから、回収部品の再資源化率は、環境配慮への取組み姿勢を示す情報となる。		
定式	国内外で回収したものを再び資源化して活用した割合		
実施例	株式会社 ABC の場合:		
	製品区分別	回収部品の再資源化率	
		2009 年度	2008 年度
	電子材料	94%	92%
電子デバイス	93%	91%	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	特になし		
メリット /必要性	企業の社会的責任として、環境問題に対する意識の高さ・取組み姿勢を示すことができる。		

電子部品 KPI 13: 人材投資総額(教育研修費など)

定義	目に見えない人材スキルの育成、伝承はものづくりの鍵となることから、人材投
----	--------------------------------------

	資総額は、持続的な競争優位に向けた人材投資の姿勢を示す情報となる。		
定式	人材教育に関わる金額		
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位：億円）		
	項目	2009 年度	2008 年度
	人材投資総額(教育研修費など)	250	220
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	販売費及び一般管理費		
メリット /必要性	次世代社員への教育及び技術伝承の取組み状況を示すことができる。		

電子部品 KPI 14: 技能資格保有者数

定義	高度な擦り合わせ技術などは 製品 の競争力を高めるコア技術であることから、技能資格保有者数は、自社の技術スキルを示す情報となる。		
定式	技能資格別の保有者数		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	資格名	保有者数(人)	
	電子機器組立て技能士	300	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	特になし		
メリット /必要性	技術スキル・専門的人材の保有状況を示すことができる。		

電子部品 KPI 15: 技術者の平均年齢・平均勤続年数

定義	ベテラン 技術者 は円熟した“匠の技”を持ち合わせているが、業界として、 技術者 が高齢化していることから、技術者の平均年齢・平均勤続年数は、技術者の特徴及び 年齢構成バランス を示す情報となる。また、中途採用による 新しい技術者の登用に積極的か という点についても推知することができる。		
定式	技術者の平均年齢、平均勤続年数		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	項目	平均年齢	平均勤続年数
	技術者の状況	45.2 歳	23 年
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		

財務との関係	特になし
メリット /必要性	技術者の特徴を示すと同時に、製造現場における年齢構成を把握することができる。

製薬 KPI 16: 海外製造拠点数

定義	ビジネスのグローバル化、新興国の台頭を受け、コスト競争が激化していることから、海外製造拠点数は、現地生産でのコスト低減への活動状況を示す情報となる。										
定式	日本以外の製造拠点の数										
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ffff00;">対象地域</th> <th style="background-color: #ffff00;">生産拠点数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>米国</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	対象地域	生産拠点数	米国	50	欧州	40	中国	20	その他	12
対象地域	生産拠点数										
米国	50										
欧州	40										
中国	20										
その他	12										
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。										
財務との関係	特になし										
メリット /必要性	海外への製造拠点の移転による製品原価低減の取組み状況を示すことができる。										

電子部品 KPI 17: 地域別平均賃金

定義	ビジネスのグローバル化、新興国の台頭を受け、コスト競争が激化していることから、地域別平均賃金は、安価な労働力の活用度合いを示す情報となる。										
定式	地域ごとの平均賃金										
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位：円） <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ffff00;">対象地域</th> <th style="background-color: #ffff00;">平均賃金(月額)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>米国</td> <td>400,000</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>380,000</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>280,000</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>200,000</td> </tr> </tbody> </table>	対象地域	平均賃金(月額)	米国	400,000	欧州	380,000	中国	280,000	その他	200,000
対象地域	平均賃金(月額)										
米国	400,000										
欧州	380,000										
中国	280,000										
その他	200,000										
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。										
財務との関係	製造原価										
メリット	製造原価において、労働コスト低減への取組み状況を把握することができる。										

/必要性	
------	--

電子部品 KPI 18: 製造外注費総額

定義	ビジネスのグローバル化、新興国の台頭を受け、コスト競争が激化していることから、製造外注費総額は、製造プロセスのコスト削減への取組み状況を示す情報となる。										
定式	製造工程の一部を他の業者に委託した際の費用の総額										
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位：億円）										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>製品区分別</th> <th>製造外注費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>電子材料</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>電子デバイス</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>記録デバイス</td> <td>1,000</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>400</td> </tr> </tbody> </table>	製品区分別	製造外注費	電子材料	300	電子デバイス	500	記録デバイス	1,000	その他	400
	製品区分別	製造外注費									
	電子材料	300									
	電子デバイス	500									
記録デバイス	1,000										
その他	400										
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。										
財務との関係	製造原価										
メリット /必要性	製造原価の特徴、外注利用状況を把握することができる。										

電子部品 KPI 19: 海外拠点別設備稼働率

定義	設備稼働率は、製造ラインの効率性並びに生産余力を示す情報となる。										
定式	日本以外の生産拠点における設備稼働率（製品・工場別の開示が望まれる）										
実施例	株式会社 ABC の場合：										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>対象地域</th> <th>設備稼働率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>米国</td> <td>87.5%</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	対象地域	設備稼働率	米国	87.5%	欧州	85%	中国	90%	その他	80%
	対象地域	設備稼働率									
	米国	87.5%									
	欧州	85%									
中国	90%										
その他	80%										
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。										
財務との関係	製造原価、(将来の)設備投資額										
メリット /必要性	製造ラインの生産性・効率性として、設備の稼働状況と生産余力を確認することができる。										

電子部品 KPI 20: 地域別売上高

定義	国内市場は成熟化し、一方で新興国を中心に海外市場は成長していることから、地域別売上高は、海外展開における重点地域を示す情報となる。															
定式	地域ごとの売上高															
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位：億円）															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>対象地域</th> <th>売上高</th> <th>対前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>米国</td> <td>2,000</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>1,500</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>1,000</td> <td>110%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>700</td> <td>120%</td> </tr> </tbody> </table>	対象地域	売上高	対前年比	米国	2,000	85%	欧州	1,500	90%	中国	1,000	110%	その他	700	120%
	対象地域	売上高	対前年比													
	米国	2,000	85%													
	欧州	1,500	90%													
中国	1,000	110%														
その他	700	120%														
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。															
財務との関係	売上高															
メリット /必要性	海外展開にあたり、戦略上で重点を置く地域と業績との連関を示すことができる。															

電子部品 KPI 21: 非日系企業向け売上高

定義	国内市場は成熟化し、一方で新興国を中心に海外市場は成長していることから、非日系企業向け売上高は、国内セットメーカーを中心としたビジネスからの広がりを示す情報となる。						
定式	非日系(外資系)企業への売上高						
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位：億円）						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2009年度</th> <th>対前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>非日系企業向け売上高</td> <td>3,000</td> <td>110%</td> </tr> </tbody> </table>	項目	2009年度	対前年比	非日系企業向け売上高	3,000	110%
	項目	2009年度	対前年比				
非日系企業向け売上高	3,000	110%					
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。						
財務との関係	売上高						
メリット /必要性	ビジネスのグローバル分散度合を示すことができる。						

電子部品 KPI 22: 地域別顧客数・平均取引期間

定義	地域別顧客数・平均取引期間は、グローバルでの顧客分布状況並びに顧客との関係性からグローバルマーケットの深耕を示す情報となる。
定式	地域別顧客数：地域ごとの顧客の数 平均取引期間：地域ごとの顧客との取引期間の総和÷地域ごとの顧客の数

実施例	株式会社 ABC の場合:		
	対象地域	顧客数	平均取引期間(年)
	米国	100	8
	欧州	70	15
	中国	50	3
	その他	30	5
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	(将来の)売上高		
メリット /必要性	グローバルでの顧客獲得状況及び顧客ロイヤリティを示すことができる。		

電子部品 KPI 24: 海外での研究開発費

定義	グローバル化の進展に伴い、現地マーケット・ニーズへの適応力を高めるためには研究開発活動も現地化する必要があるため、海外での研究開発費は、グローバルでの研究開発の分散度合いを示す情報となる。		
定式	海外で行った研究開発費の総額		
実施例	株式会社 ABC の場合: (単位:億円)		
	項目	2009 年度	対前年比
	海外での研究開発費	300	110%
	日本での研究開発費	400	105%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	研究開発費、(将来の)売上高		
メリット /必要性	研究開発の地域分散度合いから、現地マーケット・ニーズへの適応力を示すことができる。		

② 財務と非財務 開示事例

TDK 株式会社 平成 21 年 3 月期 決算短信

p11 経営方針

(2) 目標とする経営指標

当社グループは、経営の基本方針を具現化してゆくために、具体的に次の項目を指標として事業活動を展開しております。

(基本となる重要な経営指標)

* TVA (TDK Value Added) : 投下資本に見合った収益状況を示す当社グループ独自の付加価値指標で、利払前税引後利

益と資本コスト(株主資本+有利子負債)を比較する指標。

TVA は事業活動によって企業が新たに創造した付加価値を計る指標であり、当社はこれを経営上の重要な判断指標として採用しております。

(文中の下線は WICI Japan による)

TDK は、経営の方針を具体化するために、独自の指標を用いて、価値創造活動の成果を表現している。