

オムロン赤字転落の背景とROIC経営の課題：村田製作所との比較分析

要旨 (Summary)

オムロン株式会社（以下、オムロン）は**2024年3月期**に業績が急減速し、事実上の赤字転落に陥りました。主力の制御機器（FA）事業が中国市場の減速などで大幅に落ち込み、純利益は前期比**98%減**のわずか15億円という非常事態となりました^①。この要因には、**ROIC経営**（投下資本利益率を重視する経営）の弊害や、経営戦略上の構造的問題が指摘されています。過度に**財務指標（ROIC）の達成**を追求するあまり、需要減少期にコスト削減を優先しすぎて成長投資が不足するという“落とし穴”が表面化したのです。また、中国依存など**事業ポートフォリオの偏り**や**顧客視点の欠如**も浮き彫りとなり、外部環境の変化に対応しきれませんでした。

本レポートでは、オムロンの最近の財務状況と赤字に至った要因を整理し、経営戦略の失敗と構造的な原因、市場環境やマクロ経済・業界トレンドとの関連性について詳述します。さらに、ROIC経営の考え方自体を解説し、オムロンでの実践上の問題点・限界を検討します。そのうえで、以上の観点を踏まえ**総合評価**を行い、オムロンが何を誤り、どのような改善余地があるのかを考察します。最後に、類似業界の**村田製作所**と対比しながら、経営戦略や財務健全性、ROICの活用法、業績推移の違いを分析します。村田製作所はオムロンと同じく京都発の電子部品企業ですが、近年の業績や戦略は対照的です。両社の比較を通じて、オムロン失敗の背景を一層浮き彫りにします。

オムロンの最近の財務状況と赤字転落の要因



オムロンは2022年3月期まで堅調に業績を伸ばし、売上高約**8760億円**・営業利益約**1010億円**を記録するなど「優良企業」とされていました^②。しかし**2024年3月期**には売上高が約**8190億円**へと前期比**▲6.5%**減少、営業利益も約**340億円**と**▲66%**もの大幅減益に陥りました^②。純利益については当初745億円を見込んでいたところ、度重なる下方修正により**98%減の15億円**という極端な低水準まで落ち込み、ほぼ赤字同然となりました^①。この業績悪化を受け、オムロンの辻永順太社長は「本質的な問題が浮き彫りになった」と強い危機感を表明しています^①。

特に**制御機器（FA）事業**の不振が業績悪化の主因です。オムロンの稼ぎ頭であるFA機器は、工場の自動化用センサーやロボット等を扱い、同社の営業利益の約85%を稼ぐ重要部門ですが³、**2023年度**に入り中国市場を中心に需要が急減しました。2024年3月期第3四半期（2023年4～12月）時点で売上高は前年同期比▲4.7%、営業利益は▲63.5%と急降下し⁴、通期でも営業利益は前期比▲80%近い減少となる見通しでした⁴。こうした業績悪化を受け、2024年2月には国内外で計**2000人の人員削減**（全従業員の約7%）という大規模リストラ策を発表する事態となりました⁵。

純利益こそ僅かながら黒字を維持したものの、実際には**2024年度第1四半期（4～6月）に96億円の最終赤字**を計上しており、四半期ベースでは**15年ぶり**の赤字転落となっています⁶。これはリーマンショック直後の2009年以來のことであり、同四半期の売上高は前年同期比▲9.7%、営業利益は▲56%減と大きく落ち込んだ結果です⁶。主力のFA機器需要が中国をはじめ世界的な景気減速で急減速したうえ、**構造改革費用として約280億円**のコスト（希望退職募集や事業再編費用）が発生し、赤字計上に至りました⁶。つまり業績悪化には**景気減速による売上減少と、リストラ費用など一時的コスト増**の双方が作用しています。

要因を整理すると、オムロンの赤字転落は以下のような複合要因によります。

- ・**主力事業の失速**: 売上・利益の柱だった制御機器事業が、中国経済減速や半導体市況の悪化により大幅減収となり、全社業績を直撃⁴。同業他社も景気影響で減益でしたが、オムロンの落ち込みはキーエンス（純利益▲2.6%）やSMC（営業利益▲22%見通し）と比べ突出しています⁷。
- ・**地域依存リスク**: 制御機器事業売上の約**50%を中国市場**が占めていたため、中国景気の変動に業績が過度に左右されました⁸⁹。中国では現地FA機器メーカーの台頭による価格競争激化もあり、シェア喪失が指摘されています。
- ・**一時費用の増加**: 業績悪化への対応として構造改革を急ぎ、人員削減や事業再編の費用が発生しました。約**280億円**もの特別コスト計上が純利益をさらに圧迫し⁶、黒字余力を奪いました。
- ・**需要予測の誤算**: オムロン経営陣は2023年度当初、売上・利益の微増を見込んでいましたが¹⁰、需要予測が過去の延長に基づいており下振れリスクを十分織り込めませんでした¹¹。結果として2度も業績予想を下方修正し、株価は一時ストップ安に陥るほど投資家の信頼も揺らぎました¹²。

以上より、オムロンの最近の財務状況は急激に悪化し、**事実上の赤字転落**に至っています。その背景には主力事業への偏重とそれを見誤った経営判断があり、これがさらなる構造改革を余儀なくしたと言えます。

経営戦略の失敗と構造的な原因

オムロンは以前から「**ROIC経営の優等生**」と称され、全社で資本効率を追求する経営管理手法を磨いてきました¹³。しかし今回の失速は、同社の戦略上の**構造的な弱点**を露呈しました。経営戦略の失敗とその原因を整理すると、以下の点が挙げられます。

- ・**事業ポートフォリオの偏り**: オムロンは複数の事業セグメント（FA制御機器、ヘルスケア機器、社会システム、電子部品など）を持ちますが、利益の大半をFA機器が稼いでいました³。加えて各事業ごとに地域・分野で偏重が見られ、例えば「制御機器は中国向け50%」「血圧計などヘルスケアは日本80%」「社会システムはエネルギー関連77%」「電子部品は国内50%」といった状況でした⁸⁹。この偏りにより、特定市場の不振がダイレクトに業績悪化へ波及する構造になっていました。実際、中国市場の減速が制御機器事業を直撃し、全社が失速しています。
- ・**顧客起点の経営姿勢の希薄化**: オムロン社長は今回の危機について「顧客起点が薄まっている」という根深い問題に言及しました¹（※東洋経済記事タイトルより）。つまり、現場で顧客ニーズを起点にビジネスを考える視点が弱まり、社内指標中心の経営に偏っていた恐れがあります。実際、**売上が伸び悩む局面で顧客価値の創出よりもコスト削減を優先**しすぎた結果、需要減への対応が後手に回ったとの指摘もあります。これは後述するROIC目標管理の弊害とも関連しますが、**財務指標偏重で市場の変化を見誤った点**は戦略上の大きなミスといえます。

- ・**新規成長分野への対応遅れ**: オムロンは主力以外の新規事業育成においても出遅れが指摘されます。例えば、同社は2023年10月に医療データ事業のJMDCを買収し新領域に踏み出しましたが¹⁴、これは既存事業不振が顕在化した後の**後追い**的な動きでした。FA分野でも、半導体やEV向けに強みを持つ一方、食品・医療・物流といった新たな需要分野への展開は遅く、ようやく**i-Belt**（製造現場のDXサービス）などを組み合わせたビジネスモデルへの転換を模索し始めた段階です⁹。成長市場への先行投資が十分でなかった構造が、今回の失速を招いたと言えます。
- ・**経営意思決定と予兆への鈍感さ**: 構造的な原因として、経営陣の判断の遅さも見逃せません。需要急減の兆候が2022年末頃から見え始めていたにもかかわらず、従来手法（過去のトレンド延長による売上予測）に頼り即応できなかった点が指摘されています¹¹。在庫の積み上がりや受注減少といった**定量的な悪化指標が現れるまで対応が後手**に回った可能性があり、迅速な戦略転換ができない組織体質が浮き彫りになりました。この点について辻永社長自身、「当社の売上予測手法が過去の延長だった」と認めており、経営管理手法の硬直性が一因とされています¹¹。

以上のように、オムロンの経営戦略の失敗は「**特定事業・市場への依存体質**」と「**財務指標中心の内向き志向**」に起因します。それが市場環境の変化に対応できず、結果として大規模リストラに踏み切らざるを得ない状況を引き起こしました。同社は2024年2月に構造改革プログラム「**NEXT 2025**」を発表し、上記課題への対応を打ち出しています¹⁵。具体的には、(1)制御機器事業の構造改革（中国依存から欧米市場開拓へのシフト等）、(2)全社的な製品・事業ポートフォリオの見直し、(3)固定費削減（**希望退職1000人募集**等による）と人材配置転換、(4)財務視点に加え**顧客視点を重視する経営への変革**¹⁶、などです。これらはまさに上述の構造的な問題への対処策と言え、今後の経営立て直しのカギとなります。

市場環境・マクロ経済・業界トレンドとの関連

オムロンの業績悪化は同社内部の問題だけでなく、**市場環境やマクロ経済・業界トレンド**とも深く関係しています。ここでは、外部環境の側面から今回の失敗要因を分析します。

まず、**中国経済の減速と世界的な製造業景気の調整局面**が大きな外部要因です。オムロンの制御機器事業売上の約半分を占める中国市場では、2022年後半から2023年にかけて経済成長が鈍化し、不動産市況の悪化や設備投資の停滞が起きました。これにより工場の自動化投資需要が減り、オムロン製品の受注が急減しました。さらに、米中摩擦や半導体輸出規制といった環境下で、中国国内の製造業が設備投資を慎重化させたことも響いたと考えられます。

加えて、**電子部品・半導体業界の景気循環**も影響しました。オムロンのFA機器は半導体製造装置や電子部品工場などにも導入されていますが、2022年にピークを迎えた半導体特需が一巡し、2023年にはメモリを中心に投資サイクルが谷間に入りました。自動車向け半導体需要は底堅かったものの、スマートフォンやPC向け需要減により設備投資熱は冷め、結果としてFA機器の発注が各社で先送りされました⁷。オムロンの主要顧客である製造業各社が在庫調整に入ったことも、売上減少に拍車をかけました⁶。

業界トレンドとしては、**FA（ファクトリーオートメーション）業界自体の競争と潮流**があります。FA機器市場では国内ではキーエンスなど強力な競合、海外ではシーメンスやロックウェル、さらに新興の**中国ローカル企業**が台頭しています。中国市場でのシェア争いでは、価格競争力のある現地メーカーが存在感を増し、オムロンは苦戦を強いられました（オムロンCFOも「中国で価格競争が激しくシェアを落としている領域がある」と認めています）。また、近年の潮流としてFA機器も単品ハード提供から、**IoTやAIを活用したソリューション提供**へシフトが進んでいます。キーエンスなどは高付加価値センサーやソフトウェア連携で差別化を図っており、オムロンも遅ればせながら「i-Belt」のようなデジタルサービスを展開し始めましたが⁹、こうした新潮流への取り組みの差が競争力の差となって表れた可能性があります。

マクロ経済面では、**為替相場やインフレ動向**も影響しました。2023年は円安傾向でしたが、オムロンの場合、生産もグローバルで行っているため為替メリットは限定的だったと考えられます。それどころか、原材料

費や部品調達コストの上昇（インフレ）により利益率が圧迫された側面もあります。実際、オムロンの2024年3月期は売上総利益率の低下も響き、営業利益率が大幅に低下しました⁴。

一方で、業界全体が不調だったわけではありません。例えばFA業界では、空圧機器大手のSMCが2023年度に▲22%の営業減益見通し、センサー大手キーエンスも▲2.6%の純利益減と軒並み減益ではありましたが、**オムロンの減益幅（純利益▲98%）は突出**しています⁷。このことは、外部環境の逆風以上に**オムロン固有の問題**が大きかったことを示唆します。つまり、市場減速局面でも適切に利益を確保した競合がいる中で、オムロンは自社の弱点ゆえに耐えられなかったと言えます。

要約すると、オムロンの失敗には「**外需環境の悪化**」と「**競争環境の変化**」が密接に絡んでいます。中国をはじめとする景気減速と半導体サイクルの谷という不運なタイミングに、事業の中国依存や競争力の課題が重なり、業績が急降下しました。市場環境自体は循環的要因もあるため、2024年度後半以降に需要が回復すれば一定の持ち直しは見込めます。しかし、競争環境の変化（顧客ニーズの高度化や新興企業の台頭）は構造的なものであり、オムロンはこれに対応する戦略を練り直す必要があります。外部環境のせいだけでなく、それに耐える**企業体質づくり**ができていなかった点が、今回の教訓と言えるでしょう。

ROIC経営の考え方とオムロンでの問題点・限界

ROIC（Return on Invested Capital：投下資本利益率）経営とは、企業が株主資本や有利子負債といった投下資本をいかに効率よく利益に結びつけているかを重視する経営手法です¹³。具体的には、営業利益などの利益を投下資本（総資産-非有利子負債）で割った値であるROICを主要なKPIとし、この向上を図ることで企業価値を高めようとするものです。ROICは企業の収益性と資本効率を統合的に示す指標であり、近年日本企業でも注目度が増しています。

オムロンはそのROIC経営を先駆的に導入・徹底していた企業として知られます¹³。単に全社や事業部門ごとにROIC目標を設定するだけでなく、「**逆ROICツリー経営**」と称してROICを構成要素に分解し、現場レベルの指標に落とし込んでいた点が特徴です¹⁷。具体的には、ROIC（=利益率×投下資本回転率）をさらに「利益率=利益/売上」「投下資本回転率=売上/投下資本」に分解し、投下資本回転率を「固定資産回転率」と「運転資本回転率」にブレイクダウンする、といった形でKPIツリーを構築していました¹⁸。これにより、例えば設備投資の効率（設備回転率）や在庫・売掛金の効率（運転資本回転率）など、**各現場が管理すべき具体的指標**としてROICが根付いていたのです¹⁸。この綿密な数値管理により、オムロンは不採算資産の圧縮やコスト改善を進め、高い利益率・資本効率を実現してきました。実際、2022年3月期時点で**ROE約10.6%、ROIC約10.4%**と、日本企業としてはトップクラスの資本効率性を誇っていました¹⁹。

しかし、今回の事態はこのROIC経営にも**限界や落とし穴**があることを示しました。一般にROIC向上を至上命題とする経営には以下の**問題点**が指摘されます²⁰。

- ・**成長投資の抑制**：現状でROICの低い新規分野への投資は利益を押し下げたため敬遠され、逆に既存の高ROIC（成熟）事業への投資ばかりが優先されがちになる²⁰。その結果、将来の成長源泉への投資不足を招き、中長期的な企業価値創造を阻害する恐れがあります。いわゆる「**将来を見ないROIC経営**」の弊害であり、オムロンもこの罠に陥った可能性があります。実際、同社は高成長だが利益率の低い領域（例：新興国市場向け新製品など）への資本投下に慎重すぎた面があると考えられます。
- ・**数値目標偏重による短期志向**：ROICはあくまで結果指標であり、しかも過去の実績に基づく数値です。この数値目標の達成に意識が集中しすぎると、業績が伸び悩む局面では安易なコスト削減で数字を合わせようとする誘因が働きます。オムロンでも、需要停滞時に売上拡大策よりも経費削減でROICを維持しようとする行動パターンがあったと推測されます。その結果、**研究開発や市場開拓など成長のための支出が削られ、競争力低下を招く**という悪循環に陥り得ます。この「**目標管理の落とし穴**」は、ROIC経営を導入する上で各社が注意すべき点とされています。

- ・**指標の遅行性と環境変化への対応**: 前述のようにROICは過去の財務数値から算出されるため、急激な市場変化に対するリアルタイムな指標にはなりません。オムロンの場合、制御機器事業が従来高ROICゆえ「投資推進」領域とみなされていた可能性があります¹¹。その判断自体は過去の成功に基づくものでしたが、市場が曲がり角を迎えた際に指標が追いつかず、在庫過多や需要急減に対する感度が鈍ってしまいました¹¹。つまり、**ROICという計器の“ラグ（遅延）”**が経営判断を遅らせた面があるのです。今回のオムロンの失速は、「どれだけ優れた経営管理の仕組みを作っても、最後は経営者の迅速な判断と実行が不可欠」であることを示す例と言えます¹¹。

もっとも、オムロンはROIC経営の欠点を補うための工夫も行ってきました。それが**事業ポートフォリオマネジメント**の併用です。同社は事業を「経済価値（ROIC）軸」と「成長期待（売上成長率）軸」のマトリクスで評価し、たとえ現在ROICが低めでも高成長が見込める分野は「**成長期待領域**」として資本投下を行う仕組みを設けていました²⁰。このように、単純にROIC至上主義に陥らないよう一定の配慮はしていたのです。実際、ヘルスケア事業（血圧計等）や社会システム事業（エネルギー関連）など、将来性のある分野への投資も継続して行っています。

それでもなお失敗したのは、前述のように**指標の限界と運用面の問題**があったからでしょう。オムロンは今回、「財務観点に加えて顧客観点での業務統制と経営の思考・行動を変革する」ことを掲げました¹⁶。これは裏を返せば、財務（ROIC）観点ばかりを重視しすぎた反省でもあります。ROIC経営そのものは企業価値向上に有用な手法ですが、**それだけでは十分ではなく、顧客起点の価値創造や市場洞察とのバランスが重要**です¹³。

総じて、ROIC経営の考え方は「収益性×効率性」を最大化する合理的手法ですが、オムロンのケースでは**短期的・内部志向に陥った運用上の問題と、指標では捉えきれない将来変化への洞察不足**が浮き彫りになりました。企業経営は科学であると同時に「アート」であるとも言われます¹¹。数値管理の精緻さだけでは覆せない現実があり、オムロンはその難しさに直面したといえるでしょう。

総合的評価：失敗の理由と今後の改善余地

以上の分析を踏まえ、オムロンの今回の失敗を総合的に評価すると、「**環境変化への対応力を欠いたROIC偏重経営の破綻**」と表現できます。すなわち、財務指標を軸とした経営管理手法自体は一時的に成功を収めたものの、それに過信して将来を見据えた変革を怠ったことが最大の要因です。具体的には、**(1)事業構造の偏り、(2)顧客視点の欠如、(3)成長投資の不足、(4)市場予兆への鈍感さ**という4つの失敗要因が重なり合いました。その結果、外的ショックに対する耐性を欠いたまま景気減速に直面し、優等生企業が一転して大規模リストラに追い込まれたわけです。

では、オムロンにはどんな**改善余地**があるのでしょうか。大きく分けて、経営指標の使い方、事業ポートフォリオ、組織風土の3点で改革の余地があると考えられます。

- ・**指標運用の見直し**: ROICは引き続き重要な指標ですが、**短期数値目標に囚われすぎない運用**が求められます。例えば、ROICツリーで現場を管理する際にも、変化の兆しを感じたらトップダウンで柔軟に戦略転換を指示する仕組みを強化することです。KPIに現れない顧客動向や競合状況をモニタリングし、**先行指標（リード指標）**も組み合わせることで経営判断することが改善策となります。また、ROIC低下を一時的に許容してでも将来の成長に投資する度量を持つことも重要です。資本市場に対しては、中長期視点での投資計画とそのリターン見込みを丁寧に説明し、短期利益のブレより長期価値創造を評価してもらうコミュニケーションが必要でしょう。
- ・**事業ポートフォリオと市場戦略の再構築**: **地域・製品のポートフォリオ多様化**は不可欠です。今回打ち出したように、制御機器事業の米欧展開強化や、顧客業界の開拓（食品・医療・物流等への展開）は着実に進めるべきです⁹。また、ヘルスケアや社会システム、データ事業など複数の柱を育てることで、一極依存から脱却し経営の安定性を高める必要があります。その際、各事業の位置付けを見直

し、成熟事業（FAなど）で稼いだキャッシュを成長事業に回すポートフォリオ経営をより機動的に行うことが改善策となります。例えば、買収したJMDCのヘルスケアデータ事業と従来のヘルスケア機器を組み合わせ、新たなサービスモデルを創出するなど、**事業間シナジー**を追求した戦略が有効でしょう。

- ・**組織文化・意思決定プロセスの改革:** 財務数値偏重から**顧客起点・市場起点**への意識改革が不可欠です。現場から経営層まで顧客の声や競合情報を共有し、意思決定に反映させる仕組みを強化することが改善につながります。具体的には、顧客ニーズの変化を議論する場を設けたり、営業・開発部門と経営管理部門の連携を深めたりすることが考えられます。また、トップダウンとボトムアップのバランスも見直し、現場の危機感を経営陣が早期に察知できるような**情報フロー**を作ることが重要です。加えて、迅速な意思決定を妨げていた社内プロセスや硬直化したルールがあれば、それらを簡素化・フラット化する組織改革も検討すべきでしょう。

幸い、オムロンはまだ**財務的な体力**を残しています。自己資本比率は高く、有利子負債もそれほど大きくないと推察され、過去の蓄積により研究開発投資などに振り向ける資金も一定程度あります（※具体数値は決算書にて要確認）。また、社会的信用やブランド力も依然高く、優秀な人材も多く抱えています。今回の痛みを伴う改革を経て、経営の軌道修正が図られれば、再び高収益体質を取り戻す余地は充分にあるでしょう。鍵となるのは、「**ROIC経営の次元上昇**」を図ることです。単なる財務効率の追求から、財務+非財務（顧客価値・イノベーション）の統合経営へと進化させることができれば、ROIC経営は真に持続的な企業価値向上の手段となり得ます。オムロンが今回の教訓を活かし、指標と実体のバランスが取れた経営へ転換できるかが、今後の復活と成長のポイントとなります。

村田製作所との比較分析：戦略・財務・ROIC活用・業績推移



最後に、オムロンと村田製作所を比較しつつ、経営上の対照点を分析します。両社は京都に本拠を置くエレクトロニクス企業ですが、その事業内容や戦略、業績の推移には大きな違いがあります。特に**経営戦略の方向性、財務の健全性、ROIC指標の使い方、直近業績の推移**という観点で比較すると、興味深い対照が浮かび上がります。

経営戦略の違い

オムロンが近年まで**ROIC改善と収益性確保**を重視した経営を行ってきたのに対し、村田製作所はどちらかというと**積極的な成長投資と市場シェア拡大**を志向する戦略を取っています。村田製作所は電子部品（積層セ

ラミックコンデンサー（MLCC）や通信モジュールなど）の世界トップメーカーであり、スマートフォン、自動車、産業機器まで幅広い市場に部品を供給しています。その戦略の核は、「**高い技術力で世界シェアを押しさえる**」ことで、常に主要製品でトップクラスのシェアと高収益を維持する点にあります。例えば、村田は主力のMLCCで**世界シェア40%超**を握っており、今後も先端品投入や生産増強で2030年に43%まで引き上げる目標を掲げています²¹²²。中期経営計画「中期方針2027」では**2027年度に売上高2兆円超**（現在約1.7兆円）を目指し、特に**AI関連部品やデータセンター向け部品の開発強化**といった成長戦略を打ち出しました²¹。

一方のオムロンは、FA事業を中核に医療機器や社会インフラ機器を手掛ける構造で、近年まで「**選択と集中**」による高収益事業の追求を戦略としていました。ROIC経営を通じて利益率を高める一方、新規事業への大規模投資やシェア拡大のための攻勢よりも、既存事業内での効率化や堅実経営に比重を置いていた印象があります。しかしその結果、今回のような市場変動時に伸び代となる新事業が育っておらず、痛手を被ったとも言えます。対照的に村田は、新たな需要が見込める分野には大胆にリソースを投入する傾向があります。実際、村田製作所は2010年代後半にかけて**リチウムイオン電池事業**に参入し、電動工具向け電池の需要拡大を見越して設備投資を行いました²³。結果的にこの予測は外れ需要低迷で**495億円の減損損失**を計上する失敗となりましたが²³、このように将来の成長機会にはリスクを取って踏み込む姿勢が伺えます。言わば、村田は攻めの経営、オムロンは守りの経営を志向してきた違いがあるのです。

財務健全性と収益力の比較

両社の財務体質と収益力にも大きな差があります。**村田製作所は売上規模・利益規模ともにオムロンの倍以上の規模**を持ち、安定的な高収益を上げています。直近の**2024年3月期連結決算**では、村田製作所は売上高約**1兆6401億円**（前期比▲2.8%）、純利益**1808億円**（▲25.9%）を計上しました²³。一方、オムロンは売上高約8190億円、純利益15億円（▲98%）であり²¹、規模のみならず利益水準に大きな開きがあります。村田の純利益は減少したとはいえ依然1800億円規模と非常に高く、営業利益率・純利益率ともに二桁を維持しています（営業利益率約17%、純利益率11%程度と推定されます）。対してオムロンは2024年3月期は営業利益率4%強、純利益率0.2%と急低下しました。**利益剰余金の蓄積も村田が厚く、自己資本比率も高水準**で財務の健全性は極めて高いです。実際、村田は2024～2027年度の株主還元策として累計4000億円超の還元余力を示すなど、資金的な余裕を持っています²⁴。

オムロンも自己資本比率は高めではあるものの、今回人員削減に踏み切ったように、固定費負担が重く景気変動に脆弱な収益構造でした。**リストラ費用**が発生すれば簡単に最終赤字になってしまう利幅の薄さは、財務面の課題と言えます。逆に村田は、一度減損損失という大きなコスト負担があってもなお最終黒字を1000億円以上確保できるだけの底力があります²³。この**収益基盤の厚み**が財務の健全性を裏付けており、攻めの投資をしてもビクともしない体力を生んでいます。

ROICの使い方と経営管理手法

興味深いことに、**村田製作所もROICを経営指標の一つとして重視**しています。村田は中期経営計画で**税引後ROIC12%以上**（税引前なら20%以上）という目標を掲げており²⁵、実際2010年代後半にはROICを大きく向上させてきました²⁶。つまり、村田も資本効率の改善に努めている点ではオムロンと共通しています。ただしそのアプローチには違いがあります。村田の場合、ROIC向上策として主に**収益性の高い製品への集中**（高付加価値品の拡販）や**固定費削減による利益率向上**を進めつつも、必要な設備投資は果敢に行っています。例えば村田は足元のROIC低下要因について「**中長期的な需要増加を見据え設備投資を増やしたため**」と説明しており²⁷、将来のために一時的な資本増を厭わない姿勢が見て取れます。言い換えれば、**村田はROICを結果指標として捉えつつ、長期視点で最適な資本配分を判断する**経営をしていると考えられます。

一方、オムロンはROICを現場の隅々まで浸透させ、「**すべての部門がROIC向上にコミットする**」経営管理を徹底していました¹⁷。この違いは、村田がROICを「**経営者の指標**」として用いるのに対し、オムロンは「**現場の行動指針**」としてまで使っていたということです。オムロンの方法は細かな改善を積み重ねる上では

有効でしたが、前述の通り環境変化への機動性を損なうリスクもありました。結果的に、オムロンはROIC達成のためにコスト管理が先行しすぎた嫌いがあり、村田はROICより事業機会の捕捉を優先した場面もあったと推察されます。その差が、両社の成長力の差につながったとも言えるでしょう。つまり**ROIC活用のバランス感覚**において、村田は長期的な視野を保ち、オムロンは短期数値にこだわりすぎた可能性があります。

業績推移の対照

直近数年の業績推移を見ても、両社は対照的です。村田製作所はスマートフォン市場の成熟や一時的な減損コストで2024年3月期こそ減益となりましたが、それでも**過去最高益に迫る水準**の利益を出しています²³。2025年3月期は純利益+30%増の**2350億円**を見込むなど²⁸、早くも業績回復基調にあります。長期的に見れば、2010年代から売上・利益とも着実に成長しており、ROICもおおむね右肩上がりでした²⁶。一方オムロンは、2010年代後半こそグローバルなFA需要拡大に乗って増収増益を遂げましたが、コロナ禍直後の需要急増の反動もあり、**2023年度に急ブレーキ**がかかりました。その落ち込み幅は前述のように極端で、同じ期間に村田が減益幅25%程度で踏みとどまったのと比較すると、**業績変動の振れ幅**が非常に大きいことが分かります。

また、**構造改革の有無**も対照的です。村田製作所は近年、大規模なリストラ策は公表しておらず、人員削減よりも成長分野への人員シフトや教育投資で乗り切っています。実際には工場再編や採算事業の整理など内部調整は行っているようですが、少なくとも表立ったリストラはしていません。これに対しオムロンは今回約2000人削減という大胆なリストラを実施しました⁵。**雇用調整をしなければならないほど業績が悪化した**という点で、両社の安定性の差が現れています。

総じて、村田製作所とオムロンの比較から浮かび上がるのは、「**攻めの村田、守りのオムロン**」という図式です。村田は市場変化に合わせ積極果敢に打って出ることのできる高い業績を維持し、財務的にも余裕を持って成長戦略を描いています。他方、オムロンは効率経営で一時的に高収益を実現したものの、市場の逆風に直面した際の耐久力や、次の一手を繰り出す対応力に課題を残しました。

この対照から得られる示唆は、**経営指標と戦略のバランス**の重要性です。村田もROICを重視し効率経営を心がけつつ、一方で未来の収益源に対する投資も疎かにしなかったため持続的成長が可能でした²³²¹。オムロンは効率を追求するあまり成長の芽を十分育てられず、逆風時に踏ん張れなかったと言えます。もっとも、オムロンも潜在力ある技術とブランドを持つ企業ですから、今後は村田のように**効率と成長の両立**を図る経営へシフトすることが期待されます。その意味で、村田製作所の戦略や財務運営はオムロンにとって一つのベンチマークとなるでしょう。

以上、日経ビジネスの指摘した「将来を見ないROIC経営の落とし穴」という観点を軸に、オムロンの赤字転落の背景と課題、そして村田製作所との対照比較を詳述しました。一次情報や信頼できる報道によれば、オムロンはROIC経営自体を否定するのではなく、その運用方法を変革しようとしています¹⁶。財務指標のメリットを活かしつつ未来志向の戦略を描くことができれば、再び持続的な価値創造の軌道に乗ることも可能です。優等生が陥った落とし穴から得た教訓を活かし、オムロンが今後どのように経営を立て直すか注視されます。その過程で、村田製作所のような同業他社の成功例・失敗例も参考にしながら、より強靱で柔軟な企業体質への転換を遂げることが期待されます。

参考資料：

- ・オムロン 決算説明会資料・プレスリリース（2023年度）
- ・日経ビジネス電子版「オムロン、赤字転落の死角『将来見ぬROIC経営に落とし穴』」（2024年3月11日）
- ・東洋経済オンライン「オムロン『純利益98%減』で社長が示唆した懸念」（2024年2月27日）¹¹²
他

- ・ハンズオンCFOパートナーズブログ「オムロンROIC経営の死角と業績急降下」(2024年4月10日) ²⁹
²⁰ ¹¹ 他
- ・ダイヤモンド・オンライン「優等生・オムロンが苦境、黒字なのに『2000人リストラ』のワケ」
(2024年5月8日) ² ⁵ 他
- ・朝日新聞デジタル「村田製作所、純利益25.9%減 電池関連の減損響く 24年3月期」(2024年4月26日)
²³
- ・北國新聞「村田製作所、AI関連に注力 27年度までの中期方針」(2024年12月10日) ²¹

4, 1, 2, 6, 8, 9, 11, 23, 21, 25

- ¹ ³ **オムロン「純利益98%減」で社長が示唆した懸念「顧客起点が薄まっている」という根深い問題 | IT・電機・半導体・部品 | 東洋経済オンライン**
<https://toyokeizai.net/articles/-/735966?display=b>
- ² ⁵ **優等生・オムロンが苦境、黒字なのに「2000人リストラ」のワケ | 会計サミット2024 | ダイヤモンド・オンライン**
<https://diamond.jp/articles/-/348430>
- ⁴ ⁷ ⁸ **オムロンROIC経営の死角と業績急降下 | ハンズオン・CFO・パートナーズ**
<https://hands-on-cfo.com/blog/omuron/>
- ⁹ ¹¹ ¹⁵
¹⁶ ¹⁷ ¹⁸
¹⁹ ²⁰ ²⁹
- ⁶ **(6645) オムロン リーマン・ショック期の2009年以来、15年ぶりの最終赤字 | 注目銘柄 | アセットアライブ株式情報-株式ニュースや投資情報の総合サイト！**
<https://www.asset-alive.com/news/?mode=show&seq=51110>
- ²¹ ²² **村田製作所、AI関連に注力 27年度までの中期方針 | 全国のニュース | 北國新聞**
<https://www.hokkoku.co.jp/articles/-/1600915>
- ²³ ²⁸ **村田製作所、純利益25.9%減 電池関連の減損響く 24年3月期：朝日新聞**
<https://www.asahi.com/articles/ASS4V41DNS4VPLFA007M.html>
- ²⁴ **村田製の27年度株主還元計画は4000億円ー現中計は4500億円**
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2024-11-25/SNHT7ZDWLU6800>
- ²⁵ **収益性が高い村田製作所と効率性に優れたニデック、両社のROICツリーから見えてくる経営戦略の違い**
- ²⁶ **とは？ | Japan Innovation Review powered by JBpress**
<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/87218>
- ²⁷ **[PDF] 経営成績・財務状況の分析 - Corporate | Murata**
https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2021_j/p99-100.ashx?la=ja-jp&cvid=20211109042744000000