

村田製作所の業績悪化とROIC経営見直し

経営幹部の発言：ROIC経営「行き過ぎ」が一因

2025年に入り、村田製作所は業績低迷の要因について経営トップ自ら言及しました。村田製作所の中島規巨社長（代表取締役社長）は、2025年初頭の記者会見やインタビューで、**投下資本利益率（ROIC）を重視するあまり経営が硬直化し、それが業績悪化の一因になった**との趣旨を述べています¹。これは、高いROIC目標を追求しすぎた結果、利益率の低い事業や将来の成長投資を控えてしまい、**「ROIC経営の行き過ぎ」が業績停滞を招いた**という反省です。

- ・**発言者**：中島 規巨（なかじま のりお）社長（代表取締役社長）
- ・**発言時期・場**：2025年4月30日の決算発表記者会見やその前後のインタビューなど²。特に2025年3月期決算発表時の会見でこの趣旨に触れ、ROIC偏重を見直す考えを示しました。
- ・**発言内容**：「これまで利益率やROIC20%超という目標にこだわるあまり、大量生産系のボリュームゾーンを十分取れていなかった。今後は利益率がそれほど高くない分野でも自社で作り続け、中国勢の台頭を防ぐ」（中島社長）¹と述べ、**ROIC経営一辺倒だった姿勢を修正する方針**を表明しました。つまり、従来は資本効率重視で高利益率のビジネスに注力しすぎた反省から、今後は低利益率でも市場シェア拡大や将来成長に資する領域に積極参入する考えです。¹

業績悪化の詳細と背景

村田製作所は2024年度（2025年3月期）こそ増収増益でしたが、**2025年度（2026年3月期）の見通しで大幅な業績悪化を予想**しました。2025年4月の決算発表で公表された内容によると：

- ・**対象期間**：2026年3月期（2025年度）の通期業績予想
- ・**予想業績数値**：売上収益1兆6,400億円（前期比▲5.9%）、営業利益2,200億円（前期比▲21.3%）、親会社株主に帰属する当期純利益1,770億円（前期比▲24.3%）と、**二桁の減収減益**を計画しています³。特に営業利益率は前期の16.0%から13.4%へ低下見込み⁴、ROIC（税引前）は前期13.0%から低下するとみられます。
- ・**業績悪化の主な要因**：スマートフォンやPC向け部品需要の減退、とりわけ前期にスマホ向け出荷を前倒しした反動減⁵、電動工具向けリチウムイオン電池事業の不振（在庫調整の長期化）⁶、製品価格の下落や人件費・固定費の増加による収益圧迫⁷、さらに円高傾向（想定為替レート1ドル=140円、前期152.57円から円高）によるマイナス影響⁷が挙げられています。また米中摩擦に伴う**米国の対中関税の影響**については、「スマホや自動車など最終需要が減少するリスクを織り込んでいない」としつつ、状況次第では業績に大きな影響を及ぼしかねないと警戒しています⁷⁸。

こうした背景から、従来のROIC至上主義的な経営手法が、**需要変動への対応遅れや市場シェア機会の逸失**を招いたとの認識が経営陣にあります。実際、前中期経営計画「中期方針2024」で掲げた**売上高2兆円・営業利益率20%**という高い目標は達成できず、2024年度実績は売上高約1.74兆円・営業利益率16%止まりでした⁹³。この“未達”も、**利益率重視で攻めきれなかった経営の反省材料**となっています。

今後の方針：ROIC指標の位置付け見直しと戦略転換

経営幹部の発言を受け、村田製作所は**ROIC経営の見直し**とバランスの取れた戦略への転換を進めています。

- **ROIC目標・評価指標の変更**：2025年以降、ROIC目標値を従来の税引前20%以上から**税引後12%以上**に見直し、中期経営計画「中期方針2027」（2025～2027年度）で掲げました¹⁰。税引後指標への変更により、過度な数値目標至上主義を避け、中長期的な企業価値向上に資する指標として再位置付けしています。またROICは短期業績評価ではなく**業績連動型株式報酬（PSU）**など**中長期インセンティブの指標の一つ**として組み込む形に整理され、経営陣が中長期視点で投資判断するよう促しています¹¹⁹。
- **戦略転換**：中島社長は「利益率がそれほど高くないボリュームゾーンも取りに行く」と明言し、**低収益でも将来成長や市場支配力に繋がる分野への参入・投資**を強める方針です¹。例えば、AIや電気自動車（EV）向けなど今後拡大が見込まれる領域では、必要とあれば従来より踏み込んだ設備投資やM&Aも行う姿勢を示しています⁹¹²。実際に、新中計では今後3年間で**設備投資6,800億円、戦略的投資2,200億円**と大幅な投資計画を掲げ、インド工場の借り入れによる生産能力増強や、1000億円規模の大型M&Aも視野に入れるなど成長加速策を打ち出しました¹³¹⁴。これは、ROIC重視で投資を渋ってきた反動を修正し、**攻めの投資と将来の利益創出**を両立させる狙いがあります。
- **収益と効率のバランス**：経営陣は「短期的な利益（利益率）と将来への投資」のバランスが課題だと認識しています。中島社長は以前から「資本主義の企業として利益にこだわる一方で、不確実な将来に向けた大きな投資を継続することをサボってはいけない」と述べており¹⁵、今回その舵取りの難しさを痛感した形です。今後はROICや利益率に固執しすぎず、**健全かつ持続的に稼ぐ力を養う経営**へ転換を図る方針です。

業界・アナリストからの評価やコメント

村田製作所のこうした業績悪化と方針転換に対し、業界や市場アナリストからもコメントが出ています。

- **業界での見方**：電子部品業界では、村田の高い収益性と資本効率経営は評価されつつも、「**効率優先が行き過ぎると市場シェアを奪われかねない**」との指摘があります。中国メーカーの台頭が著しいコンデンサ分野で、村田が低価格帯を含む幅広い商品供給に乗り出す戦略は、**競合対策として妥当**との見解もあります¹。実際、村田は積層セラミックコンデンサ（MLCC）で世界シェア40%を持つ業界首位ですが、新計画では2030年にシェア43%へ拡大を目標に掲げており¹⁶、薄利分野も含め攻勢を強める構えです。業界紙などでは「収益性が高い村田も、量を取る戦略に軸足を移しつつあり、“守り”から“攻め”への転換」と報じられています。
- **アナリストの評価**：2025年5月1日、業績予想の下方修正を受けて村田株が急落（一時前日比18%安）した際、証券アナリストから厳しい指摘が出ました。**SMBC日興証券の桂竜輔アナリスト**は「今期利益予想が市場予想を大きく下回り、さらに米関税リスクの数量影響を織り込んでいない点がネガティブだ」とコメントし、**会社側の見通しに楽観はない**と評価しました¹⁷。また**シティグループ証券の内藤貴之アナリスト**は「米関税よりも企業固有のマイナス要因の方が大きく、今回の業績見通しを保守的と評価するのは難しい」と述べています¹⁸。これは、需要低迷や在庫問題など**村田自身の経営上の課題**が業績悪化の主要因であり、単なる外部環境要因ではないと市場が見ていることを示唆します。
- **市場の反応**：業績予想の大幅減益と保守的でない現実的見通しが示されたことで、村田製作所の株価は2025年5月1日に**約25年ぶりの急落率（一時18%安）**を記録しました¹⁹。投資家は、同社が直面する構造的な課題（スマホ依存やコスト増、戦略転換の成否）に注目しており、ROIC経営の修正がどこまで実効性を持つかを注視しています。

まとめ

村田製作所のケースは、**ROIC（投下資本利益率）という指標を重視する経営の功罪**を浮き彫りにしています。ROIC重視によって高い収益性を維持してきた半面、過度に効率を追い求めた結果、一部で成長機会を逃し業績伸長が鈍化したと、経営幹部自ら振り返りました。中島規巨社長の発言はその反省を示すものであり、今後はROIC経営一辺倒からの脱却と、長期視点の投資・成長戦略との両立が図られる見通しです。

同社は新たな中期計画で目標指標の見直しと大胆な投資策を打ち出し、“守りの経営”から**攻めと成長重視の経営**へ舵を切ろうとしています。市場や業界からもその変化は注目されており、村田製作所がROIC重視と成長戦略のバランスをどう取って業績回復につなげるかが、今後の焦点となっています。

Sources: 中島社長の会見発言 ¹ ²、2025年3月期決算短信や決算会見資料 ³ ⁷、新中期計画に関する報道 ¹ ¹⁰、アナリストのコメント（Bloomberg）¹⁷、業績予想報道（ロイター）⁷ など。各種ニュースメディアや決算発表資料に基づきまとめました。

¹ ² ⁹ **村田製が新中計、27年度売上収益2兆円 AI拡大で上振れも | ロイター**

¹⁶ <https://jp.reuters.com/markets/global-markets/6GAAYBGEPZNTPFUCCOSVUB7IAI-2024-11-25/>

³ **(6981) 村田製作所 増収増益も来期は慎重予想 1000億円の自社株買いを決定 | 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=53888>

⁴ **業績予想 | 村田製作所 - Corporate | Murata**

<https://corporate.murata.com/ja-jp/ir/financial/forecast>

⁵ ⁷ ⁸ **村田製、今期は21%営業減益予想 米関税の需要影響は未反映 | ロイター**

<https://jp.reuters.com/markets/world-indices/3PNADWDXT7VPMXH67U6A4MYXLEE-2025-04-30/>

⁶ **村田製作所は買うべきか？長期投資の対象としてはどうみる？**

<https://tsubame104.com/archives/72690>

¹⁰ **村田製作所は中期方針2027で再び売上高2兆円に挑む - MONOist**

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2411/26/news084.html>

¹¹ **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 ...**

<https://news.yahoo.co.jp/articles/bda545f1fbba3eb0b342b57f7581c57b4b2af207?source=rss>

¹² ¹³ **Japan's Murata eyeing large-scale M&A to drive growth, CEO says | Reuters**

¹⁴ <https://www.reuters.com/technology/iphone-supplier-murata-eyeing-large-scale-ma-drive-growth-ceo-says-2025-02-20/>

¹⁵ **電子部品の王者・村田製作所社長が語る「米中対立最悪シナリオ」、激変5G戦略の未来図 | 業績再編 給与 5年後の業界地図 | ダイヤモンド・オンライン**

<https://diamond.jp/articles/-/275041>

¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ **村田製株が急反落、今期営業利益予想は市場予想大きく下回る - Bloomberg**

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2025-05-01/SVK5BNT0AFB400?srnd=cojp-v2>