

# 村田製作所の成長戦略分析

## はじめに

村田製作所は、セラミックコンデンサをはじめとする電子部品で世界トップクラスのシェアを誇るグローバル企業です。スマートフォンや自動車など、私たちの生活に欠かせない様々な電子機器に同社の製品が搭載されています。近年、電子機器の進化は目覚ましく、5G、IoT、AIなどの普及により電子部品市場はさらなる拡大が見込まれています<sup>1</sup>。本稿では、村田製作所の事業概要から最新の動向までを網羅的に調査し、同社の成長戦略を多角的に分析します。

## 1. 村田製作所の事業概要

村田製作所は、ファンクショナルセラミックスをベースとした電子デバイスの研究開発・生産・販売を主な事業としています<sup>2</sup>。同社は、1944年に創業され<sup>3</sup>、京都府長岡京市に本社を置いています<sup>3</sup>。従業員数は約7万人を超え<sup>3</sup>、世界各国に拠点を展開するグローバル企業です。

### 1.1 主要製品と市場シェア

村田製作所の主要製品は、コンデンサ、インダクタ、フィルタ、センサ、モジュールなど多岐に渡り<sup>4</sup>、スマートフォン、自動車、家電製品など幅広い分野で利用されています。中でも、積層セラミックコンデンサは世界トップシェアを誇り<sup>5</sup>、同社の収益の柱となっています。その他、SAWフィルタ、EMIフィルタ、ショックセンサなどでも高い市場シェアを獲得しています<sup>1</sup>。これらの製品は、小型化、高性能化、高信頼性などが求められる電子機器に不可欠であり、村田製作所は、長年培ってきた材料技術、プロセス技術、設計技術などを駆使し、顧客のニーズに応える製品を提供することで、高い競争力を維持しています。

### 1.2 競合他社

電子部品業界は、世界的に競争が激化しています。村田製作所の主な競合他社としては、TDK、サムスン、パナソニック、ヤゲオ、京セラ、太陽誘電などが挙げられます<sup>6</sup>。これらの企業は、技術力や価格競争力を武器に、村田製作所の市場シェアを奪おうと攻勢を強めています。

### 1.3 垂直統合型ビジネスモデル

村田製作所の強みの一つに、「垂直統合型ビジネスモデル」があります<sup>5</sup>。これは、原材料調達から最終製品の製造までを一貫して行うビジネスモデルです。垂直統合型ビジネスモデルを

採用することで、村田製作所は、以下のようなメリットを享受しています。

- **高品質な製品の安定供給:** 原材料の品質管理から製造プロセスまでを自社で管理することで、高品質な製品を安定的に供給することが可能になります。
- **コスト競争力の強化:** 中間コストを削減することで、コスト競争力を強化することができます。
- **迅速な製品開発:** 各工程を連携させることで、市場のニーズに対応した製品開発を迅速に行うことができます。

## 2. 村田製作所の中長期的な経営計画

### 2.1 経営計画とビジョン

村田製作所は、「Vision 2030」を策定し、2030年とそれ以降の持続的な成長を目指しています<sup>7</sup>。その中で、同社は「グローバル・ナンバーワン部品メーカー」となることをビジョンに掲げ、顧客や社会にとって最善の選択となることを目指しています。このビジョンを実現するために、同社は「中期方針 2027」において、AI、クラウド、デジタルツインをキーワードとした技術革新を捉え、成長機会を最大化するための戦略を打ち出しています<sup>8</sup>。具体的には、2027年度までに売上高2兆円を目指しており<sup>8</sup>、xEV向けコンデンサなどの成長分野に注力することで、目標達成を目指しています。

### 2.2 成長戦略

村田製作所の成長戦略は、以下の3点に集約されます<sup>7</sup>。

- **標準品型ビジネスの深化:** 既存製品の性能向上やコスト削減を追求し、競争力を強化
  - 積層セラミックコンデンサの小型化・高容量化、低ESL化、高周波対応などの技術開発を継続的に進めることで、競争力を強化しています。
- **用途特化型ビジネスの拡大:** 特定の用途に特化した製品開発を強化し、新たな市場を開拓
  - 車載向け: xEVの普及に伴い、パワーインダクタ、ノイズ対策部品、高耐熱コンデンサなどの需要が高まっています。また、自動運転技術の進化に伴い、車載用センサーや通信モジュールの需要も拡大しています。<sup>8</sup> これらのニーズに対応した製品開発を強化することで、車載向け事業の拡大を目指しています。
  - 医療向け: 小型化・高精度化・低消費電力化が求められる医療機器向けに、センサ、通信モジュール、電源モジュールなどを提供しています。
  - 産業機器向け: 工場の自動化やIoT化に貢献する、センサ、通信モジュール、電源モジュールなどを提供しています。
  - エネルギー向け: 太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー分野に貢献する、パワーインダクタ、コンデンサなどを提供しています。
- **新たなビジネスモデル創出:** サービスやソリューションなど、新たなビジネスモデルを創出し、収益源の多角化
  - センサーデータ活用サービス: 同社のセンサーから得られるデータを活用し、顧客に新たな価値を提供するサービスを展開しています。

- モジュール化: 複数の電子部品を組み合わせたモジュールを提供することで、顧客の設計・製造プロセスを簡素化し、利便性を向上させています。

これらの戦略に加え、村田製作所は、M&Aによって獲得した技術を既存事業に融合させることでシナジー効果を生み出し、競争力を強化しています<sup>10</sup>。例えば、ソニーの電池事業買収によって得られた電池技術を、同社のセンサーや通信モジュールと組み合わせることで、IoT機器向けに新たなソリューションを提供できるようになりました。

## 3. 村田製作所の財務状況と株価動向

### 3.1 業績

村田製作所は、2024年3月期に売上高1兆6,402億円、営業利益2,979億円を達成しました<sup>3</sup>。近年、同社の業績は堅調に推移しており、高い収益性を維持しています。これは、世界トップクラスのシェアを誇る製品群、積極的な研究開発投資、効率的な生産体制などが要因と考えられます<sup>11</sup>。

### 3.2 財務状況

村田製作所は、健全な財務状況を維持しています。自己資本比率は70%を超え、有利子負債比率も低い水準にあります<sup>12</sup>。

### 3.3 株価動向

村田製作所の株価は、近年上昇傾向にあります<sup>13</sup>。これは、同社の好調な業績、成長期待、高い配当性向などが評価されているためと考えられます<sup>14</sup>。

## 4. 研究開発・新規事業

### 4.1 研究開発活動

村田製作所は、売上高の約6%を研究開発に投資しており<sup>5</sup>、常に新しい技術や製品の開発に取り組んでいます<sup>15</sup>。同社は、材料技術、プロセス技術、設計技術など、幅広い分野で高い技術力を有しており、これが競争力の源泉となっています。

### 4.2 技術開発戦略

村田製作所の技術開発戦略は、「積層セラミック技術」と「EI 技術」を軸に展開されています<sup>16</sup>。

- **積層セラミック技術:** セラミックを薄く積層することで、小型・高性能な電子部品を実現する技術。
- **EI 技術:** 材料、プロセス、設計などの技術を融合させ、革新的な製品を生み出す技術。

これらの技術を駆使することで、同社は市場のニーズに対応した製品開発を加速させています。

## 4.3 新規事業への取り組み

村田製作所は、既存事業の深化に加え、新規事業の創出にも積極的に取り組んでいます<sup>17</sup>。同社は、オープンイノベーションや M&A を活用し、ヘルスケア、エネルギー、環境などの分野で新たな事業を創出することで、持続的な成長を目指しています<sup>18</sup>。

## 4.4 FORTH イノベーションメソッド

新規事業開発において、村田製作所は「FORTH イノベーションメソッド」を活用しています<sup>19</sup>。FORTH イノベーションメソッドとは、不確実性の高い新規事業開発において、顧客ニーズを的確に捉え、迅速な製品開発を実現するためのメソッドです。具体的には、以下の4つのステップで構成されています。

1. **Focus:** 顧客ニーズや市場トレンドを分析し、ターゲットを明確化
2. **Observe:** 顧客の行動や課題を観察し、深い理解を得る
3. **Reflect:** 得られた情報を分析し、仮説を立てる
4. **Test:** プロトタイプを作成し、仮説を検証する

このメソッドを導入することで、村田製作所は、顧客ニーズを的確に捉え、市場に受け入れられる製品を効率的に開発しています。

# 5. M&A・海外展開・人材育成

## 5.1 M&A 戦略

村田製作所は、M&A を成長戦略の重要な柱として位置付けています<sup>20</sup>。同社は、技術力や市場シェアの強化、新規事業の創出などを目的とした M&A を積極的に展開しており、近年ではソニーの電池事業<sup>10</sup> や米国のペレグリン・セミコンダクター社<sup>21</sup> を買収しています。これらの M&A により、村田製作所は、電池技術、半導体技術などの新たな技術を獲得し、事業ポートフォリオを強化することで、競争力をさらに高めています。

## 5.2 海外展開戦略

村田製作所は、グローバルに事業を展開しており、海外売上高比率は90%を超えています<sup>5</sup>。同社は、世界各国に生産拠点や販売拠点を設け、現地ニーズに対応した製品開発・販売体制を構築しています。また、近年では、タイ北部<sup>22</sup>やブルガリア<sup>23</sup>など、新たな地域への進出も加速させています。世界各国に拠点を展開することで、村田製作所は、市場のニーズを迅速に捉え、顧客との関係を強化することで、グローバルな競争力を強化しています。

## 5.3 人材育成戦略

村田製作所は、「人材こそが最大の財産」という考えのもと、人材育成に力を入れています<sup>24</sup>。同社は、多様な人材が活躍できる環境づくり、グローバル人材育成、技術者育成など、様々なプログラムを展開しています。また、社員の自律的な学習を支援する制度も充実しており、社員一人ひとりの成長を促進しています<sup>25</sup>。具体的には、以下のようなプログラムがあります。

- **Make2030**: 社員一人ひとりが主体的にキャリアを形成し、成長を促進するためのプログラム<sup>26</sup>
- **レンタル移籍**: 他社での就業経験を通じて、新たな視点やスキルを習得する機会を提供する制度<sup>27</sup>
- **グローバル人材育成プログラム**: 海外赴任や海外研修など、グローバルに活躍できる人材を育成するプログラム<sup>25</sup>

# 6. CSR 活動

## 6.1 環境への取り組み

村田製作所は、環境問題への取り組みを経営の重要課題と捉え、積極的に活動しています<sup>28</sup>。同社は、環境負荷の低減、省エネルギー化、資源の有効活用などに取り組んでおり、再生可能エネルギーの利用拡大にも注力しています<sup>29</sup>。具体的には、以下のような取り組みがあります。

- **再生可能エネルギーの導入**: 事業活動で使用する電力を再生可能エネルギーで賄うことを目指し、太陽光発電設備の導入や電力会社とのPPA契約などを推進しています。
- **省エネルギー化**: 生産拠点における省エネルギー化を推進し、CO2排出量の削減に取り組んでいます。
- **資源の有効活用**: 製品の軽量化や材料のリサイクルなど、資源の有効活用に取り組んでいます。
- **化学物質管理**: 有害物質の使用削減や代替材料の開発など、化学物質の管理を徹底しています。

## 6.2 社会貢献活動

村田製作所は、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます<sup>30</sup>。同社は、次世代育成支援、地域貢献、文化・スポーツ振興など、様々な活動を通じて社会との共生を目指しています<sup>31</sup>。具体的には、以下のような活動があります。

- **次世代育成支援:** 子どもたちの科学技術への関心を高めるための活動や、教育機関への支援を行っています。
- **地域貢献:** 地域社会への貢献活動として、地域イベントへの参加やボランティア活動などを実施しています。
- **文化・スポーツ振興:** 文化・スポーツ活動への支援を通じて、地域社会の活性化に貢献しています。

## 7. 専門家による分析・評価

### 7.1 成長戦略の分析

専門家による分析では、村田製作所の成長戦略は、以下の点で高く評価されています<sup>16</sup>。

- **技術力の高さ:** 世界トップクラスの技術力を有しており、競争優位性を築いている。
- **積極的な M&A:** M&A を戦略的に活用することで、事業ポートフォリオを強化している。
- **グローバルな事業展開:** 世界市場を視野に入れた事業展開により、成長を加速させている。

### 7.2 成長戦略の評価

一方で、以下の点が課題として指摘されています<sup>32</sup>。

- **中国企業の台頭:** 中国企業の技術力向上により、競争が激化している。
- **市場の変動:** スマートフォン市場の成熟化など、市場環境の変化への対応が求められる。
- **人材確保:** グローバルな人材確保が課題となっている。

### 7.3 村田製作所の競争戦略

中国企業の台頭という課題に対し、村田製作所は、以下のような戦略で差別化を図っています<sup>32</sup>。

- **高付加価値製品の開発:** 高性能、高機能、高信頼性など、顧客に高い価値を提供できる製品の開発に注力することで、価格競争に巻き込まれることを回避しています。
- **生産技術の向上:** 生産技術の向上によるコスト競争力の強化を図り、価格競争力を維持しています。
- **顧客との長期的な関係構築:** 顧客との長期的な関係を構築することで、安定的な受注を確保し、中国企業との競争を優位に進めています。

## 7.4 将来展望

専門家は、村田製作所は、これらの課題を克服し、今後も持続的な成長を遂げると予測しています<sup>32</sup>。同社は、AI、IoT、自動運転などの成長分野に注力し、新たな事業機会を創出することで、さらなる発展を目指すと考えられます。

# 8. 最近のニュース・業界動向

## 8.1 ニュース

村田製作所は、2023年11月に中期方針2027を発表し、2兆円の売上高目標を掲げました<sup>8</sup>。また、同社は、ブルガリアで海外初のテック共創プロジェクトを始動するなど、オープンイノベーションにも力を入れています<sup>23</sup>。能登半島地震では、被災地支援として5億円の義援金を拠出するなど、企業の社会的責任を果たすための活動も行っています<sup>33</sup>。

## 8.2 業界動向

電子部品業界は、5G、IoT、AIなどの普及により、今後も成長が見込まれています<sup>1</sup>。しかし、米中貿易摩擦や地政学リスクなど、不確実性も高まっており、企業は変化への対応力が求められています<sup>34</sup>。

# 9. 結論

村田製作所は、世界トップクラスの電子部品メーカーとして、高い技術力とグローバルな事業展開を強みに、持続的な成長を遂げてきました。同社は、今後も積極的な研究開発、M&A、海外展開、人材育成などに取り組み、社会の変化に対応しながら、さらなる発展を目指していくと考えられます。特に、「にじみ出し戦略」と呼ばれる、周辺分野への進出とM&Aによる事業拡大は、同社の成長を支える重要な戦略となっています<sup>5</sup>。

## 今後の課題

- **競争激化への対応:** 中国企業の台頭など、競争激化に対応するため、技術革新を加速させ、差別化を図る必要がある。
- **市場変化への対応:** スマートフォン市場の成熟化など、市場環境の変化に対応するため、新たな成長分野への進出を加速させる必要がある。
- **人材確保:** グローバルな人材確保のため、人材育成プログラムの強化や働き方改革などに取り組む必要がある。
- **サステナビリティ:** 環境問題への取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献する必要がある。

# 村田製作所の将来性

村田製作所は、これらの課題を克服することで、今後も成長を続けると考えられます。同社は、高い技術力、積極的な M&A、グローバルな事業展開、人材育成など、成長のための強みを有しています。また、社会の変化を捉え、新たな事業機会を創出することで、さらなる発展を遂げることが期待されます。

## 引用文献

1. ムラタを取り巻く業界 - 村田製作所 採用情報, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://recruit.murata.com/ja-jp/business/industry/>
2. 株式会社村田製作所 - 会社概要・企業情報 | 理系ナビ 2026, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://rikeinavi.com/26/recruit/company/1942c143538186288d55c5147b598df5/>
3. 村田製作所とはどんな会社なの？会社概要や業績、成長戦略を徹底解説 - プルーヴ株式会社, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://www.provej.jp/column/st/murata-manufacturing/>
4. 電子部品 | 村田製作所 - Murata Manufacturing Co., Ltd., 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://www.murata.com/ja-jp/products>
5. 【企業分析】村田製作所 | kabuya66 - note, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/kabuya66/n/n20e437b8c121>
6. 村田製作所の市場シェア・業績推移・売上構成・株価の分析 | deallab - ディールラボ, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://deallab.info/tag/murata/>
7. 企業価値向上に向けたムラタの取り組み 株式会社村田製作所, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20231130/20231129596370.pdf>
8. 村田製作所、2027 年度中計 売上高 2 兆円目指す xEV のコンデンサーに期待, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://www.netdenjd.com/articles/-/310165>
9. 〈激流に挑む 2025 年 年頭の辞〉村田製作所 中島規巨社長, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://www.netdenjd.com/articles/-/311927>
10. 村田製作所の買収事例とは？成功の秘訣を解説！ | M&A・事業承継の理解を深める, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://mastory.jp/%E6%9D%91%E7%94%B0%E8%A3%BD%E4%BD%9C%E6%89%80%E3%81%AE%E8%B2%B7%E5%8F%8E>
11. (株)村田製作所【6981】：業績・決算（単独決算推移・連結決算推移・中間決算）, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/6981.T/performance>
12. 株式会社村田製作所(6981)の財務諸表分析 | 売上・業績推移をグラフでわかりやすく図解, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://zaimani.com/financial-analysis-catalog/6981/>
13. 村田製作所（村田製）【6981】株の基本情報 - 株探（かぶたん）, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://kabutan.jp/stock/?code=6981>
14. (株)村田製作所【6981】：株価・株式情報 - Yahoo!ファイナンス, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/6981.T>
15. 株式会社 村田製作所 技術・事業開発本部 マテリアル技術センター 材料プロセス開発 5 課 川田崇 - JEITA, 1月 11, 2025 にアクセス、  
[https://www.jeita.or.jp/japanese/exhibit/2013/1030/pdf/01\\_05.pdf](https://www.jeita.or.jp/japanese/exhibit/2013/1030/pdf/01_05.pdf)
16. 村田製作所の成長戦略と技術革新：2030 年への挑戦 - コントリ, 1月 11, 2025 にアクセス、  
[https://comtri.jp/30\\_column/murata/](https://comtri.jp/30_column/murata/)
17. 新規事業/オープンイノベーション - ビデオライブラリ | 村田製作所, 1月 11, 2025 にアクセス

- ス、 <https://video.murata.com/ja-jp/category/videos/%E6%96%B0%E8%A6%8F%E4%BA%8B%E6%A5%AD-%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%B3%E3%82%A4%E3%83%8E%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3>
18. 国内企業におけるオープンイノベーション推進事例, 1月 11, 2025 にアクセス、  
[https://www.joic.jp/files/report\\_1-10\\_murata.pdf](https://www.joic.jp/files/report_1-10_murata.pdf)
  19. 新規事業立ち上げのリアル -急成長を実現する新規事業のつくり方 - スピーダ(Speeda), 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://jp.ub-speeda.com/document/230419sr/>
  20. 村田製作所は一日にして成らず (1 3) 加速してきたM&A - ニューススイッチ, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://newswitch.jp/p/2522>
  21. 村田製作所、過去最大 M&A の成否 "にじみ出し"戦略で米社を買収 - 東洋経済オンライン, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://toyokeizai.net/articles/-/46824>
  22. 村田製作所に聞く、タイ北部の投資環境上の魅力 | 地域・分析レポート - ジェトロ, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/7604a84040690f42.html>
  23. 村田製作所、ブルガリアで海外初のテック共創プロジェクト始動 - ジェトロ, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/05/a4fe350374ee932b.html>
  24. 村田製作所がキャリア採用を強化するワケとは? 事業の方向性や求める人物像について対談, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.ee-ties.com/magazine/398032/>
  25. 英語力は「自律的に学ぶ」からこそ伸びる。村田製作所が実践するグローバル人材育成プログラム, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://jinjibu.jp/article/detl/tieup/2782/>
  26. 村田製作所の人材戦略と事業開発から紐解く「越境思考」【LoanDEAL Forum2024 セッション②】 | Peatix, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://loandealforum20240925.peatix.com/>
  27. 「越境思考」を掲げる村田製作所社員の“挑戦意欲”を刺激する仕掛け | LoanDEAL, 1月 11, 2025 にアクセス、 [https://loandeal.jp/event\\_loandealforum\\_20241016\\_2/](https://loandeal.jp/event_loandealforum_20241016_2/)
  28. reinforz.co.jp, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://reinformz.co.jp/bizmedia/34355/#:~:text=%E6%9D%91%E7%94%B0%E8%A3%BD%E4%BD%9C%E6%89%80%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E7%92%B0%E5%A2%83%E4%BF%9D%E8%AD%B7,%E5%90%91%E4%B8%8A%E3%81%8C%E5%90%AB%E3%81%BE%E3%82%8C%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
  29. ムラタの気候変動対策 と再エネ調達戦略 - 自然エネルギー財団, 1月 11, 2025 にアクセス、 [https://www.renewable-ei.org/pdfdownload/activities/01\\_Murata\\_20230920.pdf](https://www.renewable-ei.org/pdfdownload/activities/01_Murata_20230920.pdf)
  30. 会社紹介 - ビデオライブラリ | 村田製作所 - Murata Manufacturing Co., Ltd., 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://video.murata.com/ja-jp/category/videos/%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E7%B4%B9%E4%BB%8B>
  31. 【フル Ver.】 会社紹介動画：イノベーションを世界へ As one, Murata - YouTube, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.youtube.com/watch?v=L8NStCAwTJo>
  32. 中途採用者数が 10 年で 20 倍。多様化が進んだ村田製作所、変革の原点となった「2000 年代の危機感」 - d's JOURNAL (dsj) - 理想の人事へ, 1月 11, 2025 にアクセス、  
[https://www.dodadsj.com/content/220929\\_murata/](https://www.dodadsj.com/content/220929_murata/)
  33. 村田製作所の最新ニュース・記事一覧 - ダイヤモンド・オンライン, 1月 11, 2025 にアクセス、 <https://diamond.jp/list/companies/10135060>
  34. 村田製作所「企業分析」 OpenWork, 1月 11, 2025 にアクセス、  
<https://www.openwork.jp/a0910000000FrTN/analysis/>