

村田製作所のROIC経営の転換：中期方針2027と2025年決算から見る変革

村田製作所は2024年11月に新中期経営計画「中期方針2027」を発表し、2025年4月には2024年度決算を公表しました。これらの発表から、同社のROIC（Return On Invested Capital：投下資本利益率）経営における重要な変化が見られます。特に注目すべきは、ROICの算出方法の変更やAIによるエレクトロニクス市場の変革を見据えた資本効率向上への取り組みです。

ROICの指標変更と目標設定の転換

「税引前」から「税引後」ROICへの変更

村田製作所は「中期方針2027」において、これまで使用していたROICの指標を「税引前」から「税引後」に変更しました。これは経営指標としての精度向上と国際的な比較可能性を高める意図があると考えられます^[1]^[2]。

新たな算出式は次の通りです：

- ROIC（税引後）＝税引後営業利益÷期首・期末平均投下資本（有形固定資産・使用権資産・のれん・無形資産+棚卸資産+営業債権-営業債務）^[1]

この変更により、税コストを考慮したより実質的な資本効率が測定可能となり、投資家に対する開示の透明性も向上しています。

目標値の設定と実現可能性

「中期方針2027」では、2027年度の経済価値目標として、以下を設定しています：

- 売上収益：2兆円以上
- 営業利益率：18 %以上
- ROIC（税引後）：12 %以上^[2]^[3]

これは2024年度予想の10.2 %から着実な向上を目指す数値となっています^[3]。より長期的には2030年度にROIC（税引後）15 %以上を目標としており、段階的な資本効率向上のロードマップが描かれています。

「中期方針2024」未達からの学びと新たな戦略

前中期計画目標未達の要因分析

「中期方針2024」で掲げた経済価値目標（売上収益2兆円、営業利益率20%以上、ROIC（税引前）20%以上）は未達となる見込みです^{[1][3]}。要因としては：

1. スマートフォンやPC市場の需要下振れ
2. 成長市場（xEVやAIサーバー）への経営資源配分の遅れ
3. 世界的なインフレ進行による景気循環の悪化^[3]

これらの分析から、より柔軟な市場対応と資本配分の重要性が浮き彫りになりました。

新たなROIC重視の経営アプローチ

「中期方針2027」では、ROICを高めるための具体的なアプローチとして：

1. 高い売上成長が見込めるAI関連市場への優先的な投資
2. 資本効率を重視したキャピタル・アロケーション
3. コンデンサー事業におけるシェア拡大（2024年度40%→2030年度43%）による規模の経済効果^[2]

これらを通じて、資本効率の継続的な改善を目指しています。

AIエレクトロニクス市場拡大とROICの関連性

AI市場の成長予測とROIC向上の相関性

村田製作所は「中期方針2027」で、AIによる大幅な市場拡大を見込み、売上収益目標に「相当の上振れ余地」を見込んでいます^{[2][3]}。中島規巨社長は「AIによる急激な市場拡大や取り組み強化により、10%の成長上振れ余地を相当な確度で見込んでいる」と述べています^[2]。

特にAI機能搭載サーバー向けの需要が2024年から2030年まで年平均18%で成長するとの予測に基づき、資本効率を高めつつ成長市場への投資を強化する戦略です^[2]。ROICを維持・向上させながら成長投資を行うバランス経営への転換が見られます。

技術革新サイクルとROIC経営の相関

村田製作所の営業利益率は約15年ごとにピークを迎える「Innovator in Electronicsの波」のパターンがあると分析しています。1985年（AV機器小型化）、2000年（ITバブル）、2015年（スマートフォン）に続き、2030年には「AIがドライブするエレクトロニクス」が次のピークになると予測しています^[3]。

このような技術革新サイクルの理解に基づき、「中期方針2027」は2030年に向けた「解像度を上げる3年間」と位置づけられており、ROICの段階的な向上目標もこのサイクルを意識したものとなっています。

キャピタル・アロケーション戦略の変革

資本配分の最適化とROIC向上の整合性

「中期方針2027」では、以下のキャピタル・アロケーション計画が示されています：

- 設備投資：6,800億円（生産増強や地政学リスク対応）
- 戦略投資：2,200億円（M&A、ITインフラ強化）
- 株主還元：4,000億円^[2]

このような明確な資本配分計画の策定は、投下資本の効率性を高め、ROICの向上につながる取り組みと言えます。

選択と集中の徹底

事業ポートフォリオの選択と集中も強化されています。赤字が続く電池事業については「売却の可能性を含め常に目線で見ていく」としながらも、現在はパワーツール分野に集中し黒字化を目指すアプローチを取っています^[2]。

また、業界1位のコンデンサー事業では、利益率の低いボリュームゾーンも含めてシェア拡大を図り、中国勢の台頭を防ぐ戦略を進めています^[2]。これらは短期的なROICだけでなく、長期的な競争優位性も考慮した資本配分の取り組みと考えられます。

株主還元強化とROIC経営の両立

配当政策の転換

「中期方針2027」では、純資産配当率（DOE）をこれまでの4%から段階的に5%へ引き上げる方針が示されました^[2]。また2025年3月期においては、年間配当金を前期比3円増配の1株あたり60円とし、さらに追加還元策として過去最大の1,000億円を上限とする自己株式取得を実施することを発表しています^[4]。

これら株主還元策の強化は、余剰資金の効率的な活用によるROIC向上と、株主価値創造の両立を意図したものと解釈できます。

資本効率と成長投資のバランス

2024年度決算では、「ROIC（税引前）について、営業利益率が低下するなかで、エレクトロニクス領域の拡大に備えた先行投資を継続したことにより、目標を下回る結果」となりました^[5]。この事実、短期的なROIC向上と長期的な成長投資のバランスという難しい経営課題を示しています。

「中期方針2027」での税引後ROICへの指標変更と、段階的な目標設定（2027年度12%以上、2030年度15%以上）は、この課題に対して現実的なアプローチを示したものと考えられます。

結論：ROIC経営の進化と今後の展望

村田製作所の「中期方針2027」と2025年4月の決算発表から見えるROIC経営の変化は、単なる目標値や計算方法の変更にとどまらず、同社の経営哲学の変革を示しています。

ROICを「税引前」から「税引後」に変更したことで、より実質的な資本効率の測定が可能となり、グローバルな比較可能性も向上しました。また、2027年度ROIC（税引後）12%以上という目標は、現実的かつ挑戦的な数値となっています。

特筆すべきは、AIに代表される技術革新サイクルを見据えた長期的な資本効率向上戦略の構築です。「中期方針2027」は単なる3カ年計画ではなく、「Vision2030」実現に向けた「解像度を上げる3年」と位置づけられ、15年サイクルの技術革新を踏まえたROIC経営の枠組みが示されています^[1]
^[3]。

村田製作所は、ROICを単なる財務指標としてではなく、技術革新を通じた持続的な企業価値向上のための戦略的ツールとして進化させつつあります。今後、AIがドライブするエレクトロニクス市場の拡大が予測通りに進めば、資本効率と成長の好循環が実現する可能性が高まるでしょう。

ただし、地政学リスクの高まりや急速な技術変化の中で、計画通りの資本効率向上が実現できるかは今後も注視が必要です。特に、赤字事業の構造改革や新規投資案件のROIC基準達成など、個別の課題にどう対応していくかが、村田製作所のROIC経営の真価を問う試金石となるでしょう。



1. <https://corporate.murata.com/ja-jp/company/business-strategy/mid-term-policy>
2. <https://jp.reuters.com/markets/global-markets/6GAAYBGEPZNTPFUCCOSVUB7IAI-2024-11-25/>
3. <https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2411/26/news084.html>
4. <https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/newsroom/news/irnews/irnews/2025/0430b/24q4-j-speech.ashx?la=ja-jp&cvid=20250430025409000000>
5. <https://corporate.murata.com/-/media/corporate/about/newsroom/news/irnews/irnews/2025/0430/24q4-j-fls.ashx?la=ja-jp&cvid=20250430041431000000>