

ノリタケ株式会社の第13次中期経営計画における知財・無形資産戦略の展望

ノリタケ株式会社は、2025年5月9日に2025年度から2027年度までの3カ年を対象とする第13次中期経営計画を発表しました。この新計画は同社の知財・無形資産戦略に重要な変化をもたらすと予想されます。本報告では、ノリタケの現状の知財・無形資産戦略を分析し、第13次中期経営計画に基づく今後の戦略変化について複数のシナリオを予測します。

現状のノリタケ株式会社の知財・無形資産戦略

知的財産への基本姿勢

ノリタケは知的財産を「当社が社会に貢献する事業を展開するにあたっての重要な資産」と明確に位置づけています^[1]。同社は特許権、商標権、意匠権など法律で認められた知的財産権に加え、企業が一般には公開していないノウハウ、技術、営業上の機密事項を含んだ知的財産の保護保全に努めています^[2]。

知的財産管理体制

ノリタケの知的財産部門は、従来は開発・技術本部に属する「知的財産室」として機能していました^[3]。2024年度からは組織改編により、「知財部門と企画部門を統合し、知財企画部として、活動をさらに深化・進化させる体制」に移行しています^[1]。これは戦略的な知財マネジメントを強化する動きといえます。

知的財産の創出・活用プロセス

ノリタケでは「事業部門、研究・開発部門、知的財産部門が一体となり、事業動向、技術動向の調査に基づく適切な知的財産権の獲得とその権利の戦略的な活用により、差別化された商品の保護」を推進しています^[2]。また、2023年度からは「全従業員から広くアイデアを募るプロセス（開発テーマ提案制度）と、事業化のための新たな開発プロセス（ステージゲート制度）の運用」を開始し、組織的なイノベーション創出の仕組みを構築しています^[1]。

特許取得状況

2023年度末時点で、ノリタケの特許保有件数は725件に達しています^[1]。直近の特許取得状況を見ると、2025年においては5月16日時点で39件の特許を取得しており、2024年の特許取得件数は89件でした^[4]。これらの特許には、加熱炉や連続加熱炉、金属樹脂接合体、半導体ウエハの研磨パッドなど、同社の幅広い事業分野をカバーする技術が含まれています^[4]。

第13次中期経営計画の概要と戦略的方向性

計画の位置づけと目標

第13次中期経営計画は、VISION2030の実現に向けた「成長基盤の確立」の期間と位置付けられています^[5]。同計画の最終年度（2027年度）の数値目標として、連結売上高1,575億円、連結営業利益135億円、連結経常利益175億円、ROE9%以上を掲げ、PBR1倍超の早期実現を目指しています^[5]^[6]。

3つの骨子

第13次計画は以下の3つの骨子から構成されています^[5]：

1. **強固な収益基盤の構築**：成長領域への事業転換のための積極的投資と新商品開発
2. **成長加速に向けた投資**：市場起点による成長領域における投資機会探索とM&A・資本提携
3. **経営基盤の高度化**：サステナビリティ経営の推進、人的資本経営の強化、DXの推進

特に注目すべき点は「これまでの自前主義から脱却し、オープンイノベーションや他社との協業により早期の新事業創出に取り組む」という方針表明です^[5]。

第13次中期経営計画に基づく知財・無形資産戦略の変化予測

シナリオ1: 成長領域への知財投資集中と質的転換

背景要因:

第13次計画では「環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング」の3分野を成長領域と定め、「選択と集中」を進めることを明確にしています^[5]^[7]。

予測される変化:

- **特許出願・取得戦略の変化**: 成長領域である環境分野（燃費向上・EV関連技術）、エレクトロニクス分野（半導体、電子部品）、ウェルビーイング分野（医療機器、ライフサイエンス）への特許出願が加速する可能性が高いです。すでに2025年5月までの特許取得を見ると、パワー半導体ウエハー用工具（LHAパッド）などの半導体関連技術への注力が見られます^[8]。
- **知財ポートフォリオの再構築**: 基盤領域（内燃機関、窯業等）の知財維持コストを最適化し、成長領域へのリソース移行が進むでしょう。IPランドスケープ分析を活用した戦略的な特許出願と維持管理が強化されると予想されます。
- **技術ノウハウの体系化**: 新商品開発と合わせて、「差別化された商品の保護」を実現するため、特許化すべき技術とノウハウとして秘匿すべき技術の峻別を戦略的に行う取り組みが強化されるでしょう。

シナリオ2: オープンイノベーションを促進する知財マネジメントへの転換

背景要因:

第13次計画では「これまでの自前主義から脱却し、オープンイノベーションや他社との協業により早期の新事業創出に取り組む」方針が明確に示されています^[5]。

予測される変化:

- **戦略的知財提携の活性化:** 他社との協業を促進するためのクロスライセンスや共同開発における知財取り決めの整備が進むと予想されます。知財企画部がこうした戦略的連携の知財面での支援を強化するでしょう。
- **M&A・資本提携における知財デューデリジェンス強化:** 「戦略的企業連携（M&A・資本提携等）」^[5]を進めるにあたり、対象企業の知的財産評価と統合後の知財マネジメント体制の構築が重要課題となります。
- **オープン&クローズ戦略の精緻化:** 協業を促進するためにオープンにすべき技術・知財と、競争優位性を確保するためにクローズドにすべき技術・知財の峻別を戦略的に行う体制が整備されると予想されます。クラヤ・ノリタケデンタルの特許侵害訴訟事例^[9]のように、重要技術については権利保護も引き続き重視されるでしょう。

シナリオ3: 市場起点の知財創出・活用体制の構築

背景要因:

「従来の事業毎の製品起点から、新たに市場起点による、成長領域における事業横断での投資機会を探索」^[5]する方針が示されています。

予測される変化:

- **開発テーマ提案制度の発展:** 2023年度に導入された開発テーマ提案制度^[1]が、より市場ニーズに直結したものへと進化し、顧客価値創造のための知財創出を促す仕組みへと発展するでしょう。
- **知財部門の組織再編:** 製品別・事業部別の知財管理から、成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）ごとの市場起点型知財マネジメント体制への移行が進むと予想されます。
- **知財情報の戦略的活用:** 知財情報を市場動向分析や競合分析に積極的に活用し、経営判断や研究開発方針決定に役立てる取り組みが強化されるでしょう。

シナリオ4: DXを活用した知財・無形資産マネジメントの高度化

背景要因:

「経営基盤の高度化」の一環として「DXの推進」^[5]が掲げられています。

予測される変化:

- **知財管理のデジタル化:** AI・機械学習を活用した特許分析や、デジタル技術を用いた知財管理システムの導入が進むと予想されます。
- **データ資産の戦略的活用:** 製造プロセスや顧客情報などのデータを無形資産として捉え、その保護と活用を戦略的に行う体制が整備されるでしょう。
- **タレントマネジメントシステムとの連携:** 「タレントマネジメントシステムの活用により従業員のスキルや経験等のタレント情報を可視化し、適材適所の配置を実現」^[5]する取り組みと、知財創出活動を連動させ、イノベーション人材の効果的な配置と育成を促進する仕組みが構築されると予想されます。

結論

ノリタケ株式会社は第13次中期経営計画において「成長基盤の確立」を目指し、「選択と集中」「オープンイノベーション」「市場起点の戦略」という新たな方向性を打ち出しています。これに伴い、同社の知財・無形資産戦略も大きな転換期を迎えると予測されます。

成長領域への知財投資集中、オープンイノベーションを促進する知財マネジメント、市場起点の知財創出・活用体制の構築、DXを活用した知財管理の高度化といった変化が進むことで、VISION2030「マテリアル×プロセスの独自技術で変化する社会の欠かせない推進役へ」^[5]の実現を支える知財・無形資産基盤が強化されていくでしょう。

これら戦略変化の成功は、知財企画部の機能強化、人材育成、組織風土改革、そして経営層の知財・無形資産に対する理解と関与の深化にかかっているとと言えます。

今後の研究課題

第13次中期経営計画の進捗に伴い、実際の知財出願動向や組織変更、M&A・提携活動などを継続的に観察することで、本予測の精度を検証し、ノリタケの知財・無形資産戦略の実際の変化を詳細に分析することが今後の課題として挙げられます。



1. https://www.noritake.co.jp/company/csr/esg/social/new_value/
2. <https://www.noritake.co.jp/property/about/>
3. http://www.jjpa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2020_04_564.pdf
4. <https://ipforce.jp/applicant-953>
5. https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/bb704dbd0be41f80dfafe4b3e8d171a1.pdf
6. <https://biz.chunichi.co.jp/news/article/30/105751/>
7. https://www.noritake.co.jp/assets/pdf/company/csr/report/env2022_05.pdf
8. https://www.noritake.co.jp/upload/ir_images/b89e6ab6bf71813ebaceefdb65fb93b.pdf
9. <https://www.kuraray.com/news/2019/190823>