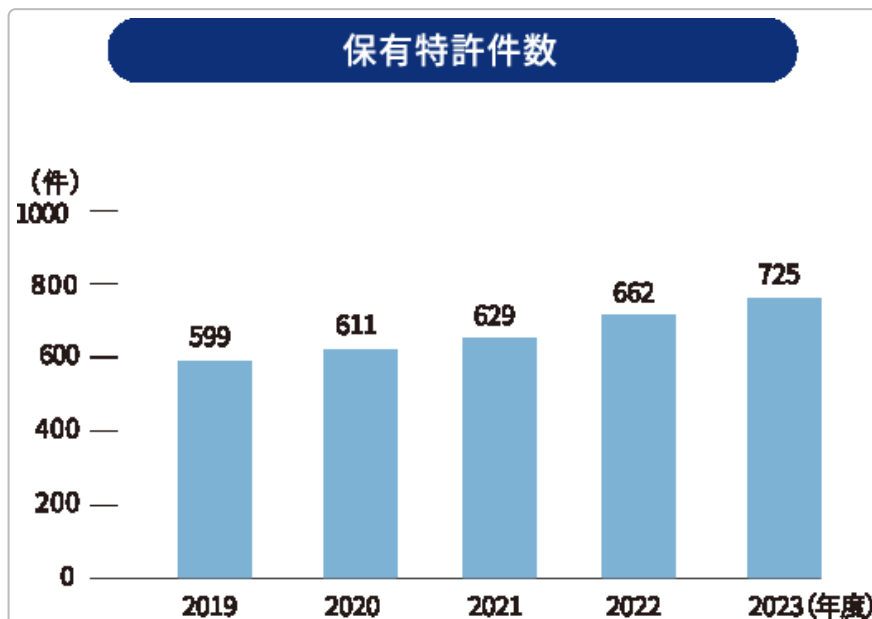


ノリタケの知財・無形資産戦略の変化分析（第13次中期経営計画を踏まえて）

要約

- ・**現状の戦略（～2024年度）**：ノリタケは事業発展の重要資源として知的財産を位置づけ、特許約725件を保有するなど積極的に知財を創出・取得・活用しています^①。また100年以上の歴史で培ったブランド力や技術ノウハウ、デザイン力、グローバルな顧客基盤といった幅広い無形資産を活かし、品質と信頼により国内外で高い評価を得ています^{② ③}。近年は社内提案制度やステージゲート導入による新事業創出の仕組み整備など、組織能力とプロセス面での強化も進めています^④。
- ・**第13次中期計画での方向性**：2025～2027年度の新計画では「成長基盤の確立」を掲げ、知財・無形資産戦略に大きな転換が見られます^⑤。従来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る新事業創出を加速する方針が明示され^⑥、成長分野でのM&Aやアライアンスによる技術・ノウハウ獲得も視野に入れています^⑦。さらにDX（デジタル変革）の推進によって社内データやAI技術を活用し開発・生産プロセスを高度化するとともに^⑧、人的資本経営の強化やブランド力向上・グローバル市場開拓も重視されています^{⑨ ⑩}。
- ・**想定シナリオ（今後3～5年）**：外部環境の変化（地政学リスク、カーボンニュートラル需要、DX進展など^⑪）を踏まえ、ノリタケの知財・無形資産戦略は複数のシナリオが考えられます。例えば、(1) オープンイノベーションとDX活用で新分野を牽引し知財資産を飛躍的に拡充する成長シナリオ、(2) 内部ノウハウと伝統資産を軸に着実なイノベーションを続ける漸進シナリオ、(3) 技術革新や競争激化に対応して戦略を修正するシナリオ（環境対応技術への集中や提携強化など）が想定されます。それぞれのシナリオで知財・無形資産の活用方針は大きく異なりうるため、外部変化に応じた戦略の機動的な見直しが重要です。

現在のノリタケにおける知財・無形資産戦略（～2024年度）



ノリタケ株式会社は、知的財産（特許、商標、意匠、著作権など）を**事業発展の重要資産**と位置づけています^①。2023年度末時点で**特許保有件数は725件**に達しており^①、各事業領域に最適化した戦略的知財活動

計画を策定して知財の創出・取得・活用に努めてきました¹。また2024年度には**知財部門と経営企画部門を統合し「知財企画部」**を新設する組織改編を行い、知財活動を事業戦略と一体化して深化・進化させる体制を整えています¹。これは、単に知財権を守るだけでなく**知財戦略を経営戦略に組み込み**、新製品開発や事業ポートフォリオ構築に積極的に活かす姿勢の表れです。また自社の知財だけでなく他社の知財も重要な資産として尊重し、侵害しないよう注意を払うリスク管理も徹底しています¹。

ノリタケの**ブランドとデザイン**もまた強力な無形資産です。1904年創業の同社は100年以上にわたり高品質な洋食器や陶磁美術品を作り続け、国内外で広く知られる日本を代表する陶磁器ブランドとなっています²。伝統に裏打ちされた品質と美しいデザインに対する信頼は厚く、実際に**食器事業の海外売上比率は57%**に達するなど、世界中のホテル・レストラン等で愛用されています³。長年培った伝統的技術や職人技を大切に守りつつも、新しいデザインや製造技術を積極的に取り入れてきた歴史があり¹²、こうした柔軟な技術・デザイン革新力が同社の競争優位を支えています。

さらに、**技術ノウハウや組織能力**といった無形資産の活用もノリタケ戦略の特徴です。同社は研削砥石製造で長年培った多孔質セラミックス制御技術というコア技術を、新分野の製品開発に応用しています。例えばその技術を活かして「**ファインバブル発生器**」を開発し、液中の温度上昇や成分変質を抑えつつ極微細な気泡を発生できる装置を生み出しました¹³。この装置は培養工程など医薬・食品分野で需要が見込まれ、当社は既存事業の枠を超えた市場開拓に取り組んでいます¹³。また**組織的なイノベーション創出プロセス**も整備しています。2023年度からは**全社員から新製品アイデアを募る「開発テーマ提案制度」**と、段階的に開発テーマを審査・選別する**ステージゲート制度**を導入し、停滞案件の中止と有望テーマへの人員再配置を機動的に行う仕組みを確立しました⁴。これにより社内ノウハウの掘り起こしと経営資源の最適配分が進み、成長領域への迅速な対応力を高めています。このようにノリタケは、自社の**人的資産（従業員の知見や創造力）**や**プロセス資産**も含め、広義の無形資産を総合的に活用して事業競争力を強化していると言えます。

第13次中期経営計画（2025～2027年度）における知財・無形資産戦略の変化

2025年5月に発表された第13次中期経営計画では、ノリタケの知財・無形資産活用の方向性にいくつか**重要な転換点**が示されました。まず全社戦略として「**自前主義からの脱却**」が掲げられ、新規事業創出において**オープンイノベーションや他社との協業**を積極的に活用する方針が明記されています⁶。従来は自社開発を中心としてきた同社ですが、今後は社外の技術・アイデア・知見と自社資産を組み合わせることでイノベーションのスピードと質を高める考えです。その実現手段として、第13次計画期間中および将来（第14次計画以降）を見据え、**成長領域横断での投資機会探索や戦略的な企業提携・M&A**も推進するとしています⁷。つまり知財戦略面でも、従来は自社内で蓄積した知的財産の活用が中心だったのに対し、今後は**外部からの技術導入（買収・提携による獲得特許やノウハウ）や共同開発による共有知財**など、外部資源を取り込んだ形で無形資産基盤を強化する方向へシフトすると言えます。この変化に伴い、他社との連携時の知財の取り扱いやオープンイノベーション推進のための体制整備（契約や知財管理ルールの整備等）も重要になるでしょう。

次に、**デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速**が大きな柱となっています。第13次計画では、市場変化や競争環境の変化にスピーディーに対応するため**社内DXの推進**を掲げています⁸。具体的には「社内データのデジタル化」による業務効率化・高度化の基盤整備、材料開発への**マテリアルズ・インフォマティクス（MI）**活用による開発スピード向上、業務フロー最適化や製造・販売・技術部門連携の活性化などに取り組む方針です¹⁴。さらに**DX人材の育成**にも注力し、内部プロセスの抜本的改革を目指すとしています¹⁴。このDX戦略によって、ノリタケは**データやAIアルゴリズムといった新たな無形資産**を自社内に蓄積・活用することになります。例えば、生産設備や工程から得られるビッグデータの分析知見、AIを用いた設計ノウハウなどは重要な無形資産となり得ます。DX推進前は属人的だった技術や暗黙知がデータ化され共有資産化されることで、社内の知識資本が蓄積し今後のイノベーション基盤を強化すると期待できます。また、生成AI（Generative AI）の進展も見据えつつデジタル技術を取り入れることで、市場ニーズの予測や製品デザイン開発へのAI活用など、知財・コンテンツ創出プロセス自体にも変革が起きる可能性があります¹⁵。第13

次計画ではこうしたデジタル革新を経営基盤強化の要と位置づけており、**データ・ソフトウェア・AIといった無形資産の価値が一段と高まる戦略**へとかじを切っています。

さらに、**ブランド戦略とグローバル展開**にも注目すべき変化があります。とりわけ食器事業において第13次計画は「ブランド力向上」と「新分野（インテリア・ライフスタイル等）への参入」を重点施策に挙げています¹⁶。これは、長年培ってきた**Noritakeブランドの価値をさらに高めて新市場を開拓する戦略**です。具体的には、高級洋食器ブランドとしてのイメージを活かしつつインテリア雑貨やライフスタイル領域まで製品ラインを広げること、また海外ではホテル・レストランなど業務用食器市場（HoReCa市場）の需要拡大を捉えて販路拡大を図ることが盛り込まれています¹⁰。ブランドは顧客からの信頼や知名度といった無形資産の塊であり、その価値をテコに新事業領域へ乗り出すことで、無形資産をレバレッジした成長を狙う動きといえます。加えて計画では、アメリカ子会社の収益改善や各国販売体制の構築など**グローバル展開の強化**も謳われています¹⁷。これにより、海外市場での顧客ネットワークや流通チャネルといった無形資産も拡充し、世界規模でブランド価値を高める戦略です。知財面でも海外での特許・商標取得や模倣品対策の強化など、グローバル市場で無形資産を守り活用する取り組みが一層重要になるでしょう。

最後に、**人的資本と組織能力の強化**も第13次計画の柱となっています。事業戦略と連動した人材戦略を推進し、タレントマネジメントシステムの活用による社員スキル・経験データの可視化、必要人材ポートフォリオの充足に向けた人材投資強化などが掲げられています⁹。また働き方改革や新たな人事制度の定着を通じて**社員のチャレンジ精神やエンゲージメント向上**を図り、組織風土改革を実現する計画です⁹。これは、従業員一人ひとりの能力・知識・経験といった人的資産の価値を高め、組織全体の**知的生産性**を向上させる狙いがあります。知財・無形資産戦略においても、優秀な人材の確保・育成は将来の技術革新やブランド継承の源泉であり、その点を経営計画で明示したことは特筆すべき変化です。さらに、計画では**事業体制の再編**にも言及があり、従来の製品別事業から市場・成長領域別の事業体制へ再編する動きが示されています¹⁸。この組織再編は、社内の知識やノウハウを製品の枠を超えて共有・展開しやすくするもので、いわば**組織構造という無形資産の再構築**です。市場志向の組織へ転換することで顧客ニーズへの対応力を高めると同時に、社内の価値連鎖（バリューチェーン）を再最適化しようとする試みといえます。

以上のように、第13次中期経営計画はノリタケの知財・無形資産戦略において**外部協調志向の強化、デジタル資産活用の深化、ブランド・ネットワーク価値の拡大、そして人的資本・組織能力の底上げ**という大きな変化をもたらす方向性を示しています。これは言い換えれば、同社が有する広範な無形資産群をさらに戦略的に組み合わせ、未来の成長分野で競争優位を確立するための土台作りの期間と位置付けられていると言えるでしょう。

今後3～5年の知財・無形資産戦略のシナリオ提案（外部環境を踏まえて）

今後数年間、ノリタケを取り巻く外部環境は大きく変化し得ます。地政学リスクの高まりや保護主義の台頭、カーボンニュートラルに向けた社会要請の強まり、健康志向の拡大、さらに生成AIを含むデジタル技術の急速な進歩など、不確実性の高い状況が続くと予測されています¹¹。こうした環境変化に対し、ノリタケの知財・無形資産戦略も柔軟に適応する必要があります。以下に、今後3～5年で考えられるいくつかのシナリオを提案します。それぞれのシナリオは外部要因に応じた戦略の方向性を示したものであり、複数の可能性を検討することで備えを万全にする意図があります。

1. **オープンイノベーション加速シナリオ（攻めの知財戦略）**：技術革新のスピードが増す中で、ノリタケが第13次計画の方針通り外部連携を積極化し、自社の無形資産と社外のリソースを融合して新事業創出を加速するシナリオです。具体的には、有望スタートアップや大学との**共同研究開発**によって新技術・新製品を次々と生み出し、その成果を特許出願やノウハウ蓄積に結びつけます。必要に応じて**戦略的M&A**で先端技術企業を取り込み、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングといった成長分野の知財ポートフォリオを一挙に拡充するでしょう。例えば、カーボンニュートラル関連の材料技術や、デジタルヘルス分野のセンサ技術などを外部から獲得し、自社の陶磁器材料技術と組み合わせた

新製品を開発するといった展開が考えられます。その際、他社との**知財共有やライセンス契約**といった新たな知財マネジメント手法も駆使し、自社の利益と協業先双方の利益を最大化する戦略を取るでしょう。このシナリオでは、ノリタケは**オープンな知財エコシステムのハブ**となり、自社発・他社発を問わず有望な無形資産を取り込みつつ、グローバル競争でリードする可能性があります。

2. **DX・内部資産深化シナリオ（守勢と攻勢のバランス型）**： 外部環境に急激な変動は起きず比較的安定して推移する中、ノリタケが内発的なDX推進と既存無形資産の磨き上げによって着実な成長を図るシナリオです。社内では第13次計画で着手したDX施策が功を奏し、**製造プロセスのデジタル化やMIによる開発効率化**が定着します。たとえば、研削工具の製造ラインでIoTセンサーによるデータ収集とAI解析を行い、歩留まり向上や品質予測モデルを構築するといった取り組みです。また人的資本への投資により**社員のスキル向上とイノベーション文化の醸成**が進み、社内から次々と改良・新製品アイデアが創出されます。ノリタケは自社内に蓄積したコア技術（セラミックス材料、研磨技術等）をベースに**徐々に用途開拓**を進め、例えば環境分野では従来のフィルタ事業を高性能水処理や大気浄化向けに応用する製品を開発するといった動きを取るでしょう。ブランド面では、伝統的な高品質イメージを維持しつつエコ素材の採用やカーボンフットプリントの開示など**サステナブルブランド戦略**を打ち出し、顧客の信頼をさらに高めます。このシナリオでは、**既存の無形資産（技術力・ブランド・顧客ネットワーク）の延長線上**で着実にイノベーションを積み重ね、緩やかな成長軌道を描くと予想されます。外部との連携は選別的・補完的に行い、知財戦略も主に自社開発技術の権利化と既存資産の防衛に重きを置くスタイルです。

3. **環境適応・戦略修正シナリオ（リスク対応型）**： 将来の外部環境次第では、ノリタケが知財・無形資産戦略の軌道修正を迫られる可能性もあります。このシナリオでは、例えば**競合他社の台頭や技術パラダイムシフト**が生じた場合を想定します。中国や新興国企業が類似製品で知財攻勢を強め国際市場でシェアを脅かしてくる、あるいは全く新しい材料・加工技術が出現して従来の陶磁器テクノロジーに取って代わる、といった事態です。その場合、ノリタケは自社の強みを再定義し、無形資産戦略を素早く見直す必要があります。具体的には、**選択と集中戦略**として最も競争優位を発揮できる領域に経営資源（知財、人材、ブランド力）を集中的に投入するでしょう。環境対応技術で後れを取った場合は、関連スタートアップへの投資や大学との連携強化によって技術キャッチアップを図り、必要なら**ライセンス導入**も検討するかもしれません。一方、競争力の高い伝統事業においては特許網の強化やブランド訴求で守りを固めつつ、付加価値サービス（例えば食器のアート価値を高める限定コレクション展開や、エンジニアリング装置におけるメンテナンスサービス契約モデルの導入など）によって差別化を図る戦略が考えられます。また地政学リスクによりサプライチェーンに支障が出る場合には、信頼できるパートナーとの**地域内サプライチェーン構築**や知財の地域別管理（各国での権利取得と技術開示コントロール）を徹底し、無形資産面での安定性を高めるでしょう。このシナリオはリスク対応型ではありますが、適切に戦略を修正できれば危機を乗り越え**無形資産ポートフォリオの質を高める転機**ともなり得ます。鍵となるのは、外部の脅威や機会を的確に捉えて迅速に知財・無形資産の配分を最適化する経営判断力であり、これもまた一種の組織的無形資産（経営ノウハウ）と言えるでしょう。

以上のシナリオは極端に描いたものですが、現実の将来はこれらの中間に位置するケースも考えられます。重要なのは、**外部環境の変化に応じて知財・無形資産戦略を定期的に見直し、柔軟に対応できる体制を整えておくこと**です。ノリタケは第13次中期計画で示したように多方面の無形資産を有していますが、それらを**静的に保有するだけでなく動的にマネジメントし続けることが**、今後の持続的成長の鍵を握ります。市場ニーズの変化や技術革新の兆候をいち早くキャッチし、知財ポートフォリオの強化方向やブランド戦略の軌道をタイムリーに調整することで、同社は2030年に向けたVISIONの実現（「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」¹⁹）に近づいていくでしょう。知財・無形資産戦略の巧拙がその実現を左右すると言っても過言ではなく、引き続き経営トップ主導で知財・無形資産の価値最大化を図ることが求められます。

参考文献・情報源

- ・ノリタケ株式会社「新しい価値の継続的な提供」（統合報告書サステナビリティ情報）¹ ¹³ ほか
- ・ノリタケ株式会社「第13次中期経営計画策定のお知らせ」（2025年5月9日）²⁰ ⁸ ¹⁰ ほか
- ・バイセル「ノリタケとは？食器ブランドとしての魅力や歴史について解説」（2024年12月19日）²
¹²
- ・安藤未希「意外と知られていない？日本が誇る世界的ブランドNoritake」（note, 2023年11月18日）
³ ²¹

¹ ⁴ ¹³ 新しい価値の継続的な提供 | 社会を便利に | サステナビリティに関する取り組み | ノリタケ株式会社

https://www.noritake.co.jp/company/csr/esg/social/new_value/

² ¹² ノリタケとは？食器ブランドとしての魅力や歴史について解説 | バイセル公式

<https://buysell-kaitori.com/column/antique-noritake-history/>

³ ²¹ 意外と知られていない？日本が誇る世界的ブランドNoritake | 安藤 未希

https://note.com/miki_ando/n/n6cc2a308e96e

⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ 第13次中期経営計画策定のお知らせ

https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/bb704dbd0be41f80dfafe4b3e8d171a1.pdf