

ノリタケ第 13 次中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI

ノリタケ株式会社 第13次中期経営計画における知財・無形資産戦略の変化予測

現在の知財・無形資産戦略

- 「マテリアル×プロセスの独自技術」を核とした成長
- 環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング重点領域
- 2024年度に「知財企画部」新設
- 特許保有件数725件（2023年度末）

重点無形資産と変化予測

- 知的財産権: 権利保護から戦略的活用へ
- ◡ 技術・ノウハウ: 差別化技術の深化
- ◇ 組織能力: 部門横断的な知財活用体制強化

第13次中期経営計画での知財・無形資産戦略予測シナリオ

シナリオA

重点事業領域における
知財ポートフォリオの
戦略的強化

シナリオB

知財企画部主導による
「無形資産価値経営」への
シフト

シナリオC

グローバル競争力強化と
サステナビリティ経営を
両輪とする無形資産戦略

概要

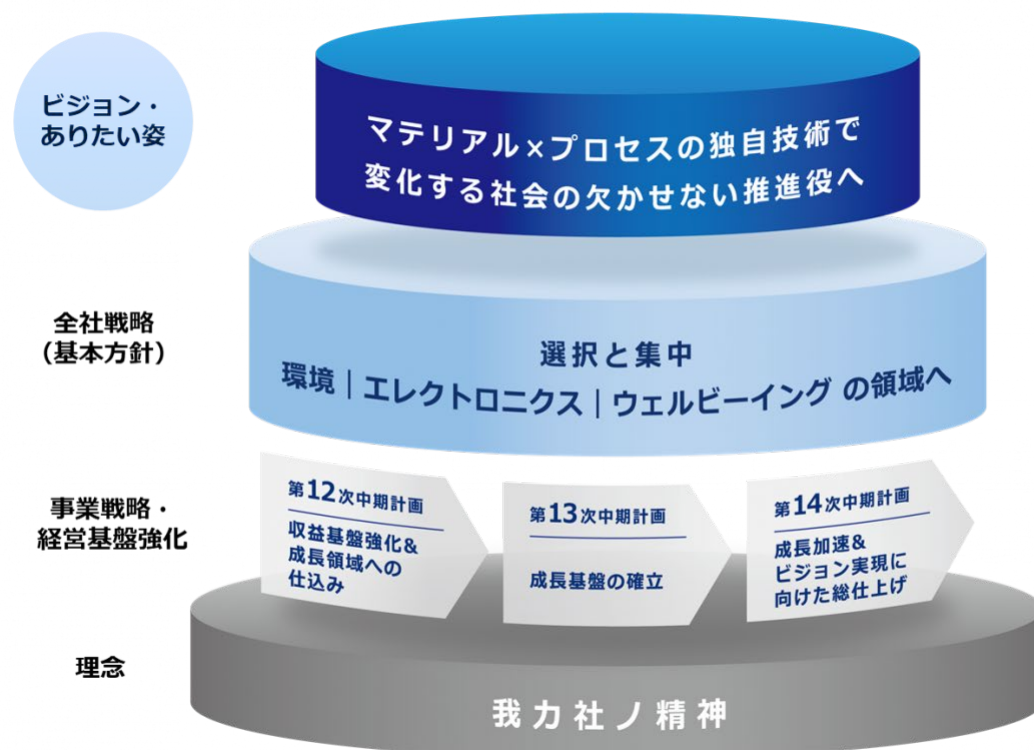
ノリタケ株式会社が 2025 年 5 月 9 日に公表した第 13 次中期経営計画（2025 年度～2027 年度）は、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらす可能性があります。これまでの第 12 次中期経営計画で示された「マテリアル×プロセスの独自技術」を核とする成長戦略や、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングといった重点領域への注力は継続・深化されると見込まれます。特に 2024 年度に新設された「知財企画部」が、従来の権利保護中心の活動から、知財情報

を経営戦略や事業創造に積極的に活用する役割を担い、無形資産全体の価値最大化を目指す動きを加速させると予測されます。本レポートでは、現行の知財・無形資産戦略を分析し、新中期経営計画下での戦略変化について複数のシナリオを提示します。

詳細レポート

1. ノリタケ株式会社の現行の知財・無形資産戦略（第12次中期経営計画期間を中心に）

ノリタケグループは、第12次中期経営計画（2022年度～2024年度）において、2030年度を見据えた長期ビジョン「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」を掲げ、事業活動を推進してきました [514](#)。

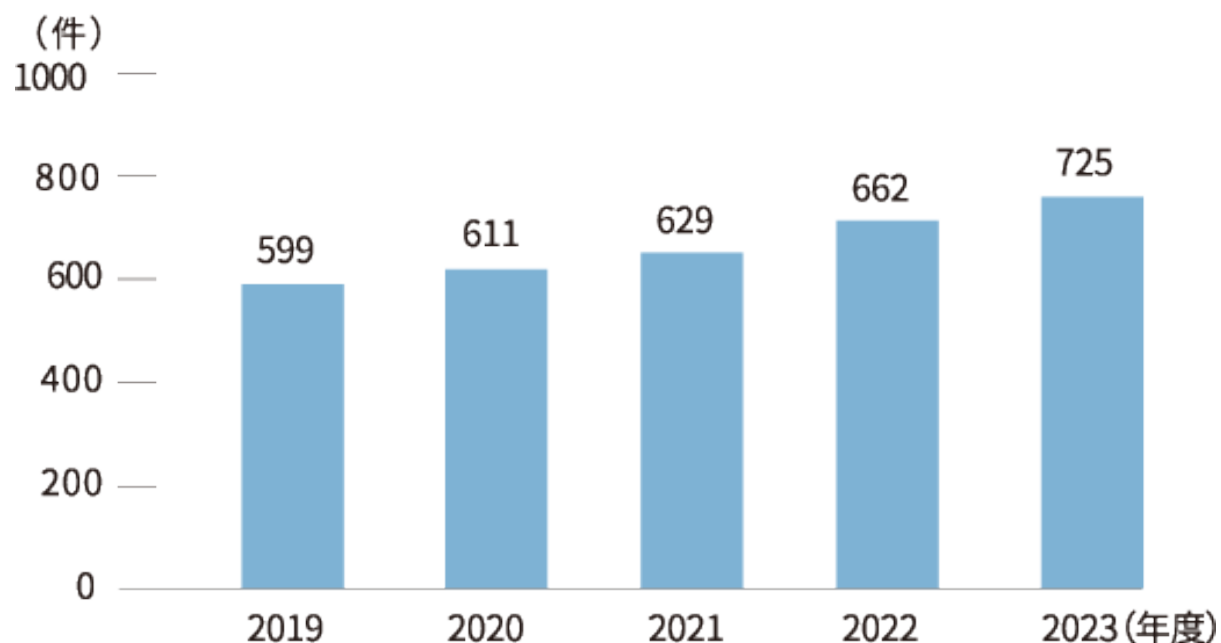


基本方針と体制 事業部門、研究・開発部門、知的財産部門が一体となり、事業動向や技術動向の調査に基づいた適切な知的財産権の獲得と戦略的な活用により、差別化された商品の保護と事業拡大を目指しています [2025](#)。従業員の発明を奨励するための発明報奨制度も整備されています [25](#)。特筆すべきは、2024年度から知財部門と企画部門を統合し「知財企画部」を新設した点です [1626](#)。これにより、知財戦略と事業戦略・研究開発戦略の一層の連携強化が図られています。代表取締役社長の東山明氏が研究開発センターおよび知財企画部を担当しています [824](#)。

知的財産戦略

- **特許:** コア技術の開発力強化は重要な課題と認識されており、その一環として 2024 年度の目標として「特許保有数 10%増（2022 年度比）」が掲げられました [6](#)。2023 年度末における特許保有件数は 725 件に達しています [1626](#)。差別化された商品の保護とお客様へのより良い価値提供を通じて事業を拡大することを基本方針としています [25](#)。

保有特許件数



- **商標・意匠:** 企業ブランドや製品デザインを保護するための活動が行われています [1](#)。具体的な戦略の詳細は限定的ですが、食器事業などで培われたブランド価値は同社の重要な無形資産です。
- **著作権・その他:** 著作権で保護されるコンテンツに加え、企業が一般に公開していないノウハウや技術、営業上の機密事項を含む知的財産の保護保全にも努めています [12125](#)。

技術・ノウハウ ノリタケは創立以来、セラミックスのものづくりで築き上げてきた多様な技術を強みとしています。具体的には、微粒子合成技術、微粒子等への表面修飾技術、分散技術、成形技術、多孔体技術、接合技術、環境にやさしい加飾材料技術、印刷・加飾技術などが挙げられます [8](#)。これらの技術を基に、シリコンカーバイド(SiC)半導体用研磨工具「LHA パッド」や、多孔質セラミックス技術を応用した「ファインバブル発生器」などの新製品を開発・市場投入しています [1626](#)。また、大気中の CO₂ を直接回収する DAC (Direct Air Capture) 用多孔質部材「SUPCA®」の開発も進められています [8](#)。



ブランド・デザイン 長年にわたり高品質な食器を提供してきた歴史は、ノリタケブランドの信頼性と認知度の基盤となっています。近年では、環境配慮製品やウェルビーイング製品の提供を通じて、サステナブルな社会に貢献する企業とし

でのブランドイメージ向上にも努めています [6](#)。

人的資本・組織能力 サステナビリティ経営体制の一環として「人財マネジメント委員会」を設置し、従業員の心身の健康増進、いきいきと働ける職場づくり、多様性を尊重する風土の醸成に取り組んでいます [6](#)。新事業創出のため、2023年度からは全従業員から広くアイデアを募る「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能力の向上を図っています [1626](#)。



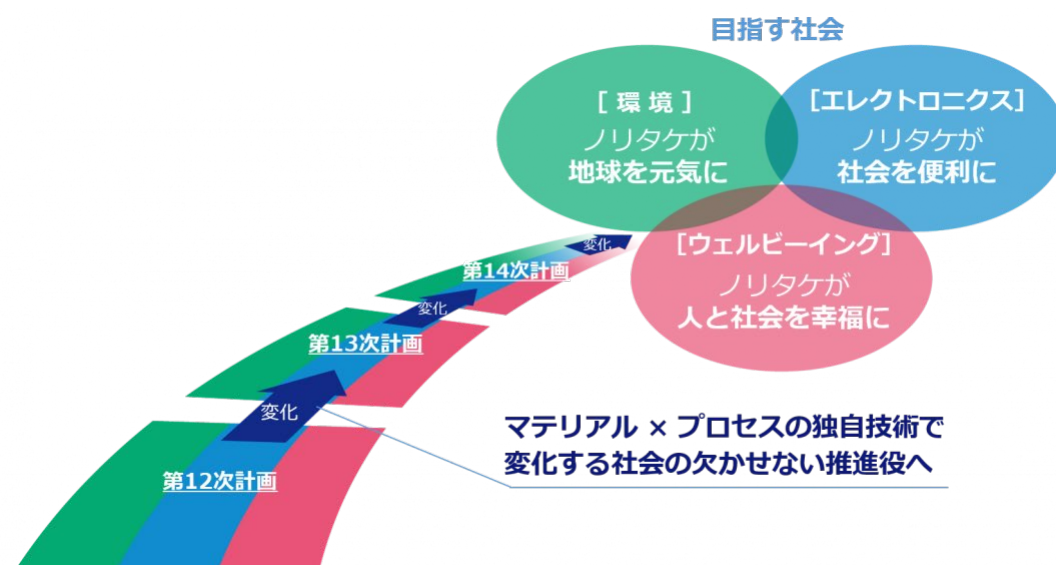
顧客ネットワーク・信頼・レピュテーション 各事業セグメントにおいて、長期的な顧客との信頼関係構築に努めています。品質向上に向けた活動を推進し、製品事故件数ゼロを目標に掲げるなど、製品・サービスに対する信頼性の維持・向上を重視しています [6](#)。

バリューチェーン・サプライチェーン サプライチェーンマネジメントを推進し、持続可能な調達に向けた体制強化を進めています [6](#)。第11次中期経営計画（2019-2021年度）では、海外生産拠点の増強（中国蘇州工場、タイ工場）も行われました [514](#)。

データ・ソフトウェア 第12次中期経営計画における経営基盤強化策の一つとして「DXの推進」が掲げられ、デジタル技術を活用したプロセス改革を進める方針が示されています [514](#)。具体的なデータ戦略やソフトウェア資産の活用については詳細な情報が少ないものの、今後の重要性が増す領域です。

2. 第13次中期経営計画（2025-2027年度）の概要と知財・無形資産戦略への示唆

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 ヶ年を対象とする第 13 次中期経営計画を公表しました[query]24。この新中期経営計画の具体的な内容は現時点では詳細に公開されていませんが（一部情報は有料会員限定など 210）、第 12 次中期経営計画で示された長期ビジョンや、「選択と集中」を進める全社戦略（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの 3 分野を成長領域とする）を継承し、さらに発展させるものと推測されます 514。



特に、2024 年度に発足した「知財企画部」の活動が本格化することから、知財・無形資産の戦略的重要性が一層高まることが予想されます 1626。単に権利を取得・保護するだけでなく、知財情報を活用して事業機会を探索したり、M&A 戦略に貢献したりするなど、より能動的で経営と一体化した知財・無形資産戦略が展開される可能性があります。

3. 第 13 次中期経営計画がノリタケの知財・無形資産戦略に与える変化予測シナリオ

新中期経営計画下におけるノリタケの知財・無形資産戦略は、以下のようないくつかのシナリオが予測されます。

シナリオ A：重点事業領域における知財ポートフォリオの戦略的強化

- **内容:** 第 12 次中計で定められた成長領域である環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング分野における競争優位を確立するため、これらの分野に特化した知財ポートフォリオの構築を最優先します。具体的には、関連技術の特許網を強化し、重要なコア技術についてはブラックボックス化を進めつつ、周辺特許で保護を固める戦略です。ブランド戦略においても、これらの重点領域における技術的先進性や信頼性を強く訴求していくことが考えられます。
- **具体的な変化予測:**
 - **知的財産権:** 成長領域における特許出願の集中と質の向上、グローバルな特許網の拡充、競合他社の動向を踏

まえたパテントクリアランスの徹底。他社に対する牽制力を持つ強力な特許群の形成。

- **技術・ノウハウ:** 成長領域における独自の基盤技術のさらなる深掘りと、競争力の源泉となる秘匿ノウハウの管理体制強化。オープンイノベーションは、コア技術の流出リスクを考慮し、限定的に活用。
- **ブランド:** 成長領域における技術的リーダーシップを前面に出したブランド戦略の展開。サステナビリティへの貢献を具体的に示すことで、企業全体のブランドイメージ向上を図る。
- **組織能力:** 重点領域への研究開発リソースの選択と集中を一層進める。当該分野における高度な専門知識を持つ知財人材の育成および外部からの獲得。

シナリオ B：知財企画部主導による「無形資産価値経営」へのシフト

- **内容:** 新設された「知財企画部」が司令塔となり、特許権や商標権といった伝統的な知的財産権のみならず、技術ノウハウ、ブランド価値、保有データ、顧客ネットワーク、人的資本といった広範な無形資産を統合的に評価・可視化し、それらを戦略的に活用することで企業価値全体の向上を目指す「無形資産価値経営」へと転換します。
- **具体的な変化予測:**
 - **知的財産権:** IP ランドスケープ分析などを積極的に活用し、その結果を新規事業の探索、研究開発テーマの設定、M&A 戦略の策定などに直接的に反映。休眠特許の戦略的活用（ライセンスアウト、売却等）や、共同開発・技術提携における知財戦略の高度化。
 - **技術・ノウハウ:** 社内に分散している暗黙知としてのノウハウを形式知化し、全社的に共有・活用するためのプラットフォーム構築。データ駆動型の研究開発プロセスの導入と、そこから生まれる新たなノウハウの蓄積。
 - **ブランド・デザイン:** 全社横断的なブランドマネジメント体制を構築し、一貫性のあるブランドメッセージを発信。デザイン思考を製品開発やサービス設計の初期段階から導入し、顧客経験価値の向上を図る。
 - **データ・ソフトウェア:** 事業活動を通じて得られる各種データの戦略的な収集・分析・活用体制を整備し、新たな価値創出に繋げる。AI 関連発明やソフトウェア関連発明の保護戦略を強化。
 - **組織能力:** 全従業員が無形資産の重要性を理解し、日々の業務でその価値向上を意識できるような教育・研修制度の導入。部門の垣根を越えたプロジェクトを推進できる組織横断的な能力の強化。オープンイノベーションを積極的に推進し、外部の知見や技術を取り込むための連携体制を構築。

シナリオ C：グローバル競争力強化とサステナビリティ経営を両輪とする無形資産戦略

- **内容:** グローバル市場でのさらなる成長と、地球環境問題や社会課題の解決といったサステナビリティ経営の実現を両立させるため、これらを支える無形資産（国際的な知財ネットワーク、グローバルに通用するブランド力、信頼性の高いサプライチェーン、環境貢献技術など）を戦略的に構築・活用します。
- **具体的な変化予測:**
 - **知的財産権:** 主要な海外市場における知的財産権の取得戦略を強化し、模倣品対策や権利侵害に対するエンフォースメント体制を整備。環境技術に関する国際標準化活動へ積極的に関与し、自社技術の優位性を確保す

る知財戦略を展開。

- **ブランド・レピュテーション:** グローバル市場におけるブランド認知度の一層の向上を図るとともに、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資家や国際社会からの信頼・評価を高めるための戦略的なコミュニケーションを展開。
- **バリューチェーン・サプライチェーン:** サプライチェーン全体での人権尊重、環境負荷低減、BCP（事業継続計画）対応などを実現するためのノウハウ共有やパートナー企業との連携を強化し、これを無形資産としての信頼関係構築に繋げる。
- **技術・ノウハウ:** カーボンニュートラルに貢献する環境負荷低減技術、省エネルギー技術、リサイクル技術などの研究開発を加速し、そこで得られた知財・ノウハウを蓄積・活用して事業競争力を高める。
- **組織能力:** グローバルに活躍できる多様な人材の育成と、異文化理解を深め、多様な価値観を持つ従業員の能力を最大限に活かすことができるダイバーシティ&インクルージョンを推進する組織風土の醸成。

4. 結論と今後の注目点

ノリタケ株式会社の第13次中期経営計画は、同社の知財・無形資産戦略を、従来の守りの側面だけでなく、事業成長と企業価値向上に積極的に貢献する攻めの戦略へと大きく転換させる契機となる可能性を秘めています。特に、新設された「知財企画部」がどのようなリーダーシップを発揮し、第12次中期経営計画から継続される重点領域（環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング）への注力とどのように連携していくかが、今後の戦略方向性を決定づける上で極めて重要となります。

予測される3つのシナリオは、それぞれ独立しているわけではなく、実際にはこれらの要素が複合的に組み合わさりながら展開される可能性が高いと考えられます。

今後の注目点としては、第13次中期経営計画で開示される具体的な施策内容、特に無形資産への投資に関する具体的な目標値やKPI（重要業績評価指標）が設定されるか否か、そして「知財企画部」が主導する具体的な取り組みがどのように進捗していくか、といった点が挙げられます。これらの情報が明らかになるにつれて、ノリタケの知財・無形資産戦略の全貌と、それが企業価値向上にどう結びついていくのかがより明確になるでしょう。

1. [Legal and Privacy — Noritake](#)
2. [ノリタケ【5331】：第13次中期経営計画策定のお知らせ 2025年5...](#)
3. [ノリタケの知的財産](#)
4. [NORITAKE CO.,LIMITED](#)
5. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
6. [ノリタケカンパニーリミテド【5331】の人的資本 — キタイシホン](#)
7. [ノリタケ（5331）第13次中期経営計画策定のお知らせ — みんなぶ](#)

8. [研究・開発 | ノリタケの成長戦略](#)
9. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ – みんな](#)
10. [ノリタケ【5331】：第 13 次中期経営計画策定のお知らせ 2025 年 5 ...](#)
11. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ](#)
12. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ](#)
13. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
14. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
15. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ 2025 年 05 月 09 日【適時開示】 – みんな](#)
16. [新しい価値の継続的な提供 | 社会を便利に – ノリタケ](#)
17. [ノリタケの知的財産](#)
18. [ノリタケの企業情報 – 5331 / プライム / ガラス・土石製品](#)
19. [株式会社ノリタケカンパニーリミテドに関する知財ニュース – IP Force](#)
20. [ノリタケ【5331】：コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ...](#)
21. [知的財産活動 | ノリタケ株式会社](#)
22. [研究・開発 | ノリタケの成長戦略](#)
23. [知的財産戦略交流会議 | 一般社団法人企業研究会](#)
24. [マネジメント体制 | サステナビリティに関する取り組み](#)
25. [知的財産活動 | ノリタケ株式会社](#)
26. [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](#)