

ノリタケ株式会社の第13次中期経営計画の分析と評価

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ヵ年を対象とする第13次中期経営計画を発表しました。本レポートでは、同社の新中期経営計画の内容と各方面からの評価について、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財無形資産戦略の観点から詳細に分析します。

第13次中期経営計画の概要

ノリタケ株式会社の第13次中期経営計画は「成長基盤の確立」の期間と位置付けられ、「強固な収益基盤の構築」と「成長加速に向けた投資」を両輪として推進し、「経営基盤の高度化」に取り組むことで、VISION2030の実現を目指しています^[1]。最終年度となる2027年度の経営数値目標として、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^{[1][2]}。

成長戦略と市場の評価

成長性の分析

ノリタケは長期的な経営目標として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」を掲げています^[1]。この実現に向けて、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」を進めることで、現状の基盤領域（内燃機関、窯業等）から成長領域への事業転換を図る戦略を明確にしています^{[1][2]}。

成長加速のための投資として、従来の事業毎の製品起点から市場起点へと発想を転換し、成長領域における事業横断での投資機会を探索していくことを明記しています^[1]。また、戦略的企業連携（M&A・資本提携等）を積極的に進める方針を打ち出しています^{[1][2]}。

特に注目すべきは、東山明社長が「電子部品材料、追加投資も視野」と述べているように^[3]、積層セラミックコンデンサ（MLCC）向け電子ペーストなどのエレクトロニクス分野への投資継続を示唆している点です。同社の第12次中計では積層セラミックコンデンサ向けの材料などの増産を目的に約130億円の投資を行ってきた経緯があり^[4]、この分野での強みを活かした成長戦略を継続・拡大する姿勢と言えます。

投資家からの評価と財務指標

第13次中期経営計画発表後のアナリストの平均目標株価は4,400円となっており、現在の株価からは約17.80%の上昇余地があると予想されています^[5]。これは、同社の成長戦略に一定の期待が寄せられていることを示しています。

一方で、株価は2024年末から2割強上昇したものの、PBRは0.9倍前後と東京証券取引所が改善を促すメドとする1倍を下回っている状況です^[3]。この点を意識し、第13次中計ではPBR1倍超の早期実現を目標として明記しています^{[1][6]}。

また、株主還元策として配当性向を従来の30%以上から35%以上に引き上げる方針を示し^{[7] [6]}、投資家に対する利益還元を強化する姿勢を明確にしています。

リスク要因と対応策

経営環境のリスク認識

ノリタケは現在の経営環境について「地政学リスクの顕在化、保護主義の台頭、カーボンニュートラルを始めとするサステナビリティに対する意識や、心身の幸福や健康に対する意識の高まり、生成AIやDXの進展など、不確実で先が予測しにくい時代」と認識しています^{[1] [2]}。

特に直近のリスク要因として、トランプ米政権の関税政策について東山明社長は「直接的な（下押しの）影響は4億円と見込んでいる。自動車業や鉄鋼業にどう影響してくるか全くわからないのでその分は織り込んでいない」と説明しています^[7]。また、2026年3月期の業績予想においては、人件費や原材料費などの高騰が利益を圧迫する見通しを示しています^[7]。

リスク対応策

こうしたリスクに対応するため、サステナビリティ経営を推進し、カーボンニュートラルの実現、気候変動等のリスクへの対応等の取り組みを進める方針を示しています^[1]。また、「経営基盤の高度化」の一環として、DXの推進にも注力し、変化する経営環境に柔軟に対応できる体制の構築を目指しています^[1]。

価格変動リスクへの対応として、価格の適正化や原価低減とともに、老朽化設備の更新による効率化を推進する方針も明記されています^[1]。

海外展開戦略

第13次中期経営計画の公表資料では、海外展開に関する具体的な記載は限られていますが、2025年3月期の営業利益変動要因として為替の影響が+9億円と示されており^[6]、海外事業からの収益が一定の割合を占めていることがうかがえます。

過去の第12次中期経営計画においては、タイ工場や中国蘇州工場における増産・設備増強の実績が記載されており^[8]、こうした海外拠点を活用した事業展開は今後も継続されると推測されます。

人材戦略の重点施策

人的資本経営の強化

第13次中期経営計画では「経営基盤の高度化」の重要な柱として「人的資本経営の強化」を掲げています^[1]。具体的には、事業戦略と連動して策定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り従業員のスキルや経験等のタレントを可視化し、適材適所の人財配置を行うことで、組織力の最大化を図る計画です^[1]。

人材投資を通じて経営目標達成をサポートする体制構築を目指していることがうかがえます。

知財・無形資産戦略の方向性

知的財産に対する取り組み

ノリタケは「知的財産権を活用し事業拡大・成長を目指した活動を継続」することを基本方針として掲げています^[9]。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行うとしています^[9]。

また、従業員の発明を奨励するために、発明・考案取扱規程および実績補償実施細則を定め、出願補償、登録補償、実績補償といった正当な対価を従業員に支払う制度を設けています^[9]。

イノベーション創出の取り組み

第13次中期経営計画では、全従業員から広く開発テーマを募る開発テーマ提案制度とステージゲート制度により、全社一丸となって新事業を育てる取り組みを強化するとしています^[11]。さらに、「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」方針を明確にしています^[11]。

これらの取り組みは、従来の事業領域を超えた技術開発と知的財産の創出・活用を促進し、成長領域への事業転換を支える基盤となることが期待されます。

結論：第13次中期経営計画の評価と展望

ノリタケ株式会社の第13次中期経営計画は、2030年に向けた長期ビジョンの実現に向けた「成長基盤の確立」期間として位置付けられています。成長領域への事業転換を図りつつ、収益基盤を強化する「両利きの経営」を目指す姿勢は、変化する経営環境に対応しながら持続的な成長を実現するための現実的なアプローチと評価できます。

アナリストの予想株価には上昇余地があることから、市場は同社の成長戦略に一定の期待を寄せていると考えられます。一方で、PBR1倍超の実現やROE9%以上という目標達成のためには、経営基盤の高度化と成長加速に向けた投資の成果が問われるでしょう。

特に、人的資本経営の強化や知的財産の戦略的活用、オープンイノベーションへの取り組みは、今後の成長領域における競争力強化の鍵となります。また、地政学リスクや原材料費高騰などの外部環境変化にいかに対応しながら収益基盤を強化できるかも、計画達成の重要な要素となるでしょう。

第13次中期経営計画の成否は、その先の「成長加速」期間と位置付けられる第14次計画への橋渡しとしての役割をどれだけ果たせるかによって評価されることになるでしょう。

森

1. https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/bb704dbd0be41f80dfafe4b3e8d171a1.pdf
2. https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/52756e6adbbd8b7cba902b2c39d4c6e0.pdf
3. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFD012I20R00C24A4000000/>
4. https://www.noritake.co.jp/assets/pdf/company/csr/report/env2023_a4.pdf
5. https://minkabu.jp/stock/5331/analyst_consensus
6. https://www.noritake.co.jp/upload/ir_images/69ade32d29c15158375dbd5b617dc66d.pdf

7. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFD093AB0Z00C25A5000000/>

8. <https://www.noritake.co.jp/company/ir/plan>

9. <https://www.noritake.co.jp/property/about/>