

# ノリタケの無形資産戦略：第13次中期経営計画による未来への舵取り

Gemini Deep Research

## 1. エグゼクティブサマリー

- **目的と範囲**：本報告書は、ノリタケ株式会社（以下、ノリタケ）が公表した2025年度から2027年度を対象とする第13次中期経営計画（以下、第13次中計）が、同社の知的財産・無形資産（以下、知財・無形資産）戦略にどのような変革をもたらすかを分析・予測することを目的とする。ここで用いる「知財・無形資産」とは、特許権や商標権などの伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、広範な無形資産を指す。
- **現在の知財・無形資産の概況**：ノリタケは、中核技術である「マテリアル×プロセス」の独自技術<sup>1</sup>、確立された研究開発体制、そして人的資本開発やデジタルトランスフォーメーション（DX）への初期的な取り組みといった無形資産を保有している。
- **第13次中計の位置づけ**：「成長基盤の確立」を掲げる第13次中計<sup>3</sup>は、特に環境、エレクトロニクス、ウェルビーイングといった重点成長領域において、無形資産を戦略的に活用し、大幅に強化するための転換点と位置づけられる。
- **予測される知財・無形資産戦略の主要な変化**：成長領域における無形資産創出へのより明確な注力、人的資本およびデータ戦略の強化、オープンイノベーションの積極的な活用などが予測される。
- **シナリオの要約**：今後の知財・無形資産戦略について、既存事業の深化と有機的成長を中心とするシナリオ、外部連携を積極的に活用するシナリオ、そしてM&Aによる飛躍的な変革を目指すシナリオを提示する。
- **総括的な結論**：ノリタケの将来的な成功と市場評価の向上にとって、知財・無形資産の戦略的活用がますます重要な役割を果たすことは疑いない。

## 2. ノリタケの現在の知的財産・無形資産の状況

本セクションでは、第13次中計発表以前、または同時期までの情報に基づき、ノリタケが保有する既存の知財・無形資産の強みと課題を明らかにする。

### 2.1. コア技術、研究開発能力、イノベーション・エコシステム

- **基盤となる技術資産としての「マテリアル×プロセス」**：ノリタケの長年にわたる

強みは、セラミックス分野で培われた独自の「マテリアル×プロセス」技術にある<sup>1</sup>。これは、独自の知識と技術的専門性の深い蓄積を意味する。この中核技術は、特に「環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング」といった新たな成長分野におけるイノベーションの基盤となる。

- **具体的な技術的強み**： 同社は、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、環境対応型加飾材料技術、印刷・加飾技術など、多岐にわたる具体的な技術力を有している<sup>1</sup>。これらの技術は、「マテリアル×プロセス」能力の具体的な現れであり、現在および将来の特許取得可能な発明や営業秘密の源泉となり得る。
- **研究開発体制とガバナンス**： 代表取締役社長が研究開発センターおよび知財企画部を直接管掌しており、研究開発および知的財産に対する経営層の高い戦略的関与が示唆される<sup>1</sup>。この直接的な監督体制は、研究開発と知的財産を企業全体の戦略と密接に連携させる意図を示しており、効果的な無形資産管理にとって極めて重要である。
- **イノベーションプロセスと新事業創出**： ノリタケは、全従業員を対象とした開発テーマ提案制度や事業化のためのステージゲート制度を導入している<sup>2</sup>。また、「新事業創出委員会」が部門横断的な連携を促進することを目指している<sup>1</sup>。これらは、内部からのイノベーションを育成し、新たな機会を体系的に評価するために設計された組織プロセスという無形資産である。これらのプロセスの有効性が、第13次中計の目標達成の鍵を握る。
- **公式な知的財産（特許、商標、意匠）**： 詳細なポートフォリオ情報は公開資料からは限定的であるが、ノリタケのウェブサイトでは「知的財産活動」として、高精度切断、安全な赤色絵具、クーラント濾過システムに関する特許技術などが紹介されている<sup>5</sup>。これは特定製品分野における積極的な特許活動を示している。しかしながら、第12次中期経営計画関連資料では具体的な知財戦略に関する詳細が不足していたとの指摘もあり<sup>4</sup>、過去においては知財戦略の外部への明確な発信が比較的控えめであった可能性が考えられる。

過去の公開資料において、包括的な「知財戦略」（単に特許を保有するだけでなく、それをどう戦略的に活用するか）の明確な記述が比較的少なかった点は注目される<sup>4</sup>。第13次中計では、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングといった新たな技術集約型の成長分野への注力が掲げられている<sup>3</sup>。これらの分野での成功は、市場シェアの確保、ライセンス供与、競合他社の牽制など、強力かつ明確な知財ポートフォリオに大きく左右されることが多い。したがって、現在の研究開発成果と戦略的に活用される知財ポートフォリオとの間には、さらなる連携強化の余地があると考えられる。第13次中計は、特に「オープンイノベーション」の推進<sup>3</sup>とともに、より積極的かつ洗練された知財戦略（ポートフォリオ管理、競合分析、

ライセンス戦略、M&A における知財評価などを含む) の必要性を高める可能性がある。

## 2.2. ブランドエクイティ、レピュテーション、顧客ネットワーク

- **ブランドの伝統**：ノリタケは、特に食器事業において長い歴史を持つブランドであるが、工業製品分野においても確固たる地位を築いている<sup>6</sup>。この伝統は、ブランド認知度と品質への信頼感に貢献している。ブランドは重要な無形資産であり、伝統的な分野での強固なブランドイメージを、エレクトロニクスやウェルビーイングといった新たな成長分野でどのように展開し、浸透させていくかが戦略的な課題であり機会となる。
- **品質と信頼性への評価**：長い歴史と工業用部品・素材への注力から、品質と信頼性に対する高い評価が推察される。「NORITAKE CORPORATE REPORT」シリーズ<sup>7</sup>の発行自体も、企業レピュテーションを伝え、管理する取り組みの一環である。
- **顧客ネットワーク**：4つの主要事業セグメントそれぞれにおいて、確立された顧客基盤が存在する<sup>6</sup>。例えば、エンジニアリング事業では、リチウムイオン電池 (LiB) 関連の加熱炉や攪拌装置などで強力な販売実績がある<sup>8</sup>。これらの既存ネットワークは価値ある無形資産であり、これらを活用した新製品導入や、成長分野内の隣接セグメントへの展開が重要となる。  
ノリタケのブランドに対する認識は、消費者向けの食器事業 (伝統志向) と、**BtoB** かつ技術主導型の工業機材・エンジニアリング事業とでは大きく異なると考えられる。ノリタケは食器、工業機材、電子材料など多様なセグメントで事業を展開しており<sup>6</sup>、それぞれのブランドメッセージや価値提案は当然異なる。第13次中計では「環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング」という、主に **BtoB** かつ技術集約的な分野での成長を目指している<sup>3</sup>。品質という伝統的価値と、新たな成長分野で求められる最先端のイノベーションを結びつける統一的なブランドナラティブの構築は困難な課題であるが、実現すれば極めて価値が高い。第13次中計では、食器事業において「ブランド力向上」が言及されており<sup>3</sup>、特定のセグメントでは既にこの課題が認識されていることがうかがえる。新成長分野においてイノベーションを強く想起させるブランドイメージを確立するためには、的を絞ったブランド投資とコミュニケーション戦略が求められる可能性がある。

## 2.3. 人的資本、組織文化、プロセスノウハウ

- **経験豊富な従業員層**：平均勤続年数が21.1年と長いことは、企業固有の深い知識と経験を持つ従業員層の存在を示唆している<sup>6</sup>。この経験は価値ある無形資産 (ノウハウ、暗黙知) である一方、第13次中計が目指す成長分野で必要とされる新たなスキルへの適応や導入という点では課題も伴う。

- **組織文化への取り組み（第13次中計以前）**：第12次中期経営計画では、「組織風土の改革」として、従業員のチャレンジ精神の醸成とエンゲージメント向上に焦点が当てられた<sup>4</sup>。新人事制度の導入、評価制度の改定、定年年齢の引き上げなどの施策が実施された<sup>2</sup>。これらは、第13次中計がさらに発展させるであろう人的資本と適応力のある文化を構築するための基礎的な取り組みである。
- **DX推進への取り組み（第13次中計以前）**：プロセスの可視化、データ駆動型の工程改善、「DX推進リーダー」育成プログラムなどが実施された<sup>2</sup>。これらの初期のDXへの取り組みは、効率性とイノベーションに不可欠な無形資産であるプロセスノウハウとデータリテラシーを創出しつつある。
- **プロセスノウハウ**：製造プロセス、品質管理、サプライチェーンマネジメントに深く組み込まれている。第12次中計における「ものづくり強化活動」<sup>4</sup>は、このノウハウの強化を目的としていた。  
 従業員の平均勤続年数が長いこと<sup>6</sup>は、豊富な経験と組織内に蓄積されたノウハウを意味する一方で、急速に進化する技術分野における変化への対応やスキルギャップといった側面も持ち合わせている。第13次中計は、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングといった新たな成長分野をターゲットとしており、これらの分野ではAI、高度なデータ分析、新素材科学など、従来とは異なるスキルセットが求められる可能性がある<sup>3</sup>。過去の組織風土改革<sup>2</sup>や、第13次中計におけるタレントマネジメントシステムの活用や研修強化を含む「人的資本経営の強化」<sup>3</sup>は、既存従業員のスキルアップと新たな人材獲得の必要性を認識していることの表れと言える。既存従業員の経験を活かしつつ、新たなスキルを導入し、適応力を醸成することが、第13次中計における人的資本戦略の重要な課題となるだろう。

#### 2.4. バリューチェーンとサプライチェーンにおける無形資産

- **確立されたサプライチェーン**：長い業歴は、原材料や部品のサプライヤーとの間に確立された関係性が存在することを示唆する。
- **卓越した製造技術**：「ものづくり強化活動」<sup>4</sup>は、製造プロセスの継続的な改善への注力を示しており、これは重要な無形資産である。
- **物流・販売ネットワーク**：第12次中計では営業・物流拠点の再編が行われており<sup>4</sup>、これらのネットワーク関連無形資産の最適化への取り組みがうかがえる。  
 過去の資料においてサプライチェーンの強靭性が戦略的な無形資産として明確に詳述されていないものの、近年の世界的な混乱は、強靭でアジャイルなサプライチェーンの重要性を著しく高めている。ノリタケはグローバルに製造・販売活動を展開しており<sup>4</sup>、第13次中計は成長を重視しているため、堅牢な供給能力が不可欠となる。例えば、エンジニアリング事業では、LiB 関連炉の生産能力増強のために「海外メーカーとの連携を強化」している<sup>8</sup>。第13次中計の下では、サプライチ

チェーンにおける関係性の戦略的管理、DXによるサプライチェーン内のデータ可視性の向上、リスク軽減戦略などが、「強固な収益基盤」を支える重要な無形資産として、より一層注目されるようになるだろう。

表 1: ノリタケの主要な現在の無形資産プロフィール

無形資産カテゴリー	ノリタケにおける具体的現れ	現状の戦略的重要性
中核技術	「マテリアル×プロセス」のノウハウ、微粒子合成・表面修飾・分散・成形・接合等の独自技術 <sup>1</sup>	高
ブランド	ノリタケブランドの伝統と食器・工業製品における認知度、品質への信頼感	中～高
人的資本	平均勤続年数の長い経験豊富な従業員層 <sup>6</sup> 、組織風土改革・DX推進リーダー育成プログラムによる人材開発初期段階 <sup>2</sup>	中
組織プロセス	全社的な開発テーマ提案制度・ステージゲート制度 <sup>2</sup> 、ものづくり強化活動 <sup>4</sup>	中
ネットワーク	各事業セグメントにおける既存顧客基盤 <sup>6</sup> 、確立されたサプライヤーとの関係	中
公式な知的財産	特定製品分野（精密切断、絵具、濾過システム等）における特許 <sup>5</sup>	中

データ	DX 推進による工程可視化・データ活用初期段階 <sup>2</sup>	低～中
サプライチェーン	長年の取引に基づく調達・物流網、海外生産拠点（中国、タイ） <sup>4</sup>	中
信頼・レピュテーション	長年の事業活動を通じて構築された品質・信頼性への評価、サステナビリティへの取り組み開始 <sup>4</sup>	中～高

### 3. 第 13 次中期経営計画：無形資産変革の触媒

2025 年 5 月 9 日に発表された第 13 次中計<sup>3</sup>は、ノリタケの無形資産を強化・変革するために、その目標と取り組みがどのように設計されているかを分析する。

#### 3.1. 戦略的推進力：「成長基盤の確立」と「両利きの経営」

- **中核目標**：第 13 次中計（2025 年度～2027 年度）は、「VISION2030」（2030 年度のありたい姿）の実現に向けた「成長基盤の確立」の期間と位置づけられている<sup>3</sup>。これは、将来の収益獲得に向けて無形資産の構築と強化が最優先される、未来志向の投資フェーズであることを示唆している。
- **両利きの経営**：本計画は、「強固な収益基盤の構築」（既存強みの活用）と「成長加速に向けた投資」（新たな機会の探求）を同時に推進する「両利きの経営」を明確に採用している<sup>3</sup>。この二元的な焦点は、無形資産戦略に深遠な影響を与える。成熟事業における無形資産（プロセスノウハウ、確立されたブランドなど）を管理・最適化しつつ、成長事業向けに新たな種類の無形資産（最先端の研究開発、新規市場データ、アジャイルなチーム能力など）を育成する必要がある。

「両利きの経営」<sup>3</sup>は単なるキャッチフレーズではなく、事業の異なる部分で無形資産の開発と活用に対して明確に異なるアプローチを必要とする。「強固な収益基盤の構築」は、中核事業（工業機材、伝統的セラミックスなど）における効率性と漸進的イノベーションのために既存の無形資産を最適化することを意味し、プロセス特許、ブランドロイヤルティ、オペレーショナルなノウハウに焦点を当てるかもしれない。一方、「成長加速に向けた投資」は、新たな分野（環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング）で新たな無形資産を構築する必要があり、より探索的な研究開発、新技術・データの獲得、より起業家的な文化の醸成が求められる。これ

は、新分野における基盤特許、新たなブランド開発、アジャイルな開発プロセスに焦点を当てるかもしれない。これら二つのモードは、資源、文化、知財保護戦略（例：オープンイノベーション対クローズドイノベーション）において相反する要求を持つ可能性がある。したがって、ノリタケは中核事業と成長イニシアティブに対して、差別化された無形資産戦略を策定する必要がある。「事業別 ROIC の目標設定」<sup>3</sup> は、これらの異なる無形資産投資プロファイルを管理するための一つのメカニズムとなり得る。

### 3.2. ターゲット成長領域（環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング）とその無形資産需要

- **戦略的転換：** 第 13 次中計は、「環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング」を主要な成長領域として明確に定義し、内燃機関や窯業といった基盤領域からの転換を図る<sup>3</sup>。この戦略的転換は、これらの新規かつ競争が激しく、技術的にダイナミックな分野に特有の無形資産の開発と獲得を必要とする。
- **無形資産需要：**
  - **環境：** グリーン技術、持続可能な素材（例：ノリタケの SUPCA 向けバイオマス原料の研究<sup>1</sup>）、CO2 削減プロセス、サーキュラーエコノミーソリューション（例：スマートブリケッター<sup>8</sup>）に関連する無形資産を必要とする。これには特許、独自プロセス、環境影響に関するデータが含まれる。
  - **エレクトロニクス：** 先進材料（例：MLCC 用材料<sup>3</sup>、パワー半導体周辺材料<sup>3</sup>）、半導体製造プロセス・装置（例：排ガス処理装置<sup>8</sup>）、電子部品向けソフトウェア・アルゴリズムなどの無形資産が求められる。強力な特許ポートフォリオがここでは極めて重要となる。
  - **ウェルビーイング：** 医療機器、医薬品製造技術（例：カラムレス連続精製システム<sup>8</sup>）、健康関連データ・アプリケーションなどの無形資産が関わる。規制対応ノウハウやブランドへの信頼も重要な無形資産である。

エレクトロニクスやウェルビーイングのようなハイテク成長分野への参入・拡大は、複雑な既存の知財ランドスケープを航海することを意味する。これらの選定された成長分野は研究開発集約型であり、既存大手企業や専門性の高い新規参入企業が保有する既存特許で混み合っていることが多い。ノリタケの「マテリアル×プロセスの独自技術」<sup>3</sup> は基盤を提供するものの、新領域への応用は既存知財を考慮しなければならない。侵害を回避し市場アクセスを確保するためには、堅牢な「事業遂行の自由（FTO）」分析が必要となる。また、イノベーションのホワイトスペース、潜在的なパートナー、買収ターゲットを特定するためには、積極的な競合知財ランドスケープ分析が不可欠となる。これにより、「知財企画部」<sup>1</sup> の役割は、単なる特許出願を超えて、戦略的な知財インテリジェンスとリスク管理へとさらに重要性を増すことになる。これには、知財チーム内の新たなツールやスキルセットが必要となるかもしれない。

### 3.3. 第13次中計における無形資産強化のための主要戦略レバー

#### 3.3.1. 人的資本経営の強化

- **戦略的優先事項：**「人的資本経営の強化」は、人事戦略を事業戦略と直接結びつける中核的な柱である<sup>3</sup>。
- **主要施策：**
  - タレントマネジメントシステムの活用による従業員のスキルや経験の可視化。
  - 目指す人材ポートフォリオ充足に向けた人材投資の強化。
  - 働き方改革の推進と新人事制度の定着<sup>3</sup>（<sup>2</sup>の取り組みを基礎とする）。
- これは、従業員のスキル、経験、エンゲージメント、革新的能力といった人的資本が、中期経営計画の目標達成に不可欠な無形資産であることを明確に認識していることを示す。技術やノウハウといった他の無形資産を開発・活用するための適切なスキルを持つ適切な人材を確保することが重要となる。

#### 3.3.2. デジタルトランスフォーメーション（DX）とデータ資産開発

- **戦略的優先事項：**「DXの推進」もまた主要なイネーブラーである<sup>3</sup>。
- **主要施策：**
  - 社内データのデジタル化。
  - マテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用による研究開発の促進。
  - 業務フローの最適化、製販技連携の活性化。
  - DX人材の育成<sup>3</sup>（<sup>2</sup>の取り組みを基礎とする）。
- DXは単なるIT化ではなく、価値あるデータ資産、AI駆動型の研究開発能力（MI）、合理化されたプロセス（組織的無形資産）、デジタルスキルを持つ労働力（人的資本という無形資産）といった新たな無形資産を創出することを目指すものである。

特にマテリアルズ・インフォマティクス（MI）への言及<sup>3</sup>は、材料中心の企業であるノリタケにとって極めて重要である。ノリタケの中核的強みは「マテリアル×プロセス」<sup>1</sup>にあり、材料開発は伝統的に時間のかかる反復的な作業であった。MIはAIとデータサイエンスを用いて新材料・プロセスの発見と開発を加速する。MIの導入に成功すれば、研究開発サイクルを劇的に短縮し、新規の材料組み合わせを発見し、既存プロセスを最適化することで、ノリタケの中核的な技術的無形資産を大幅に強化し、新たな特許取得可能な発明を創出する可能性がある。したがって、MI能力（データ基盤、AIツール、熟練した人材）への投資は、ノリタケの研究開発および無形資産創出戦略の中心的な柱となり、新たな成長分野における競争優位性をもたらす可能性がある。これはまた、適切に構造化され、アクセス可能な研究開発データが重要な無形資産としての重要性を高めることを意味する。

### 3.3.3. オープンイノベーションと戦略的アライアンス

- **戦略的転換**：新事業創出を加速するため、自前主義からの脱却とオープンイノベーションや他社との協業（M&A・資本提携等）への移行<sup>3</sup>。
- **主要施策**：
  - 市場起点の成長領域における事業横断での投資機会探索と戦略的企業連携（M&A・資本提携等）。
  - 外部連携を活用した早期の新事業創出。
- これは、特にダイナミックな新分野への迅速な参入のためには、必要な全ての無形資産（技術、市場アクセス、人材）を内部で開発することはできないという認識を示す。この戦略は、無形資産の獲得と共同開発に直接影響を与える。

### 3.3.4. 資本配分と ROIC ドリブンな無形資産管理

- **財務規律**：資本効率を高めるため、事業別 ROIC（投下資本利益率）の目標設定と実績管理を導入<sup>3</sup>。
- **投資焦点**：成長領域（環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング）への積極的な投資。
- **市場評価への意識**：PBR1倍超の早期実現と株主還元の拡充を目指すことは、暗黙的に無形資産のより良い評価を必要とする<sup>3</sup>。
- **ROIC 重視**は、無形資産投資に対するより厳しい精査につながり、期待リターンの明確な説明を求めることになるだろう。また、資本効率に基づいて無形資産を開発、取得、またはライセンス供与するかの決定を促す可能性もある。PBR 目標は、無形資産の価値を市場に対してより可視化する必要性を強調している。ROIC 規律は肯定的である一方、多くの戦略的無形資産投資（特に基礎研究やブランド構築）は、具体的なリターンを生み出すまでに長い期間を要する。「成長加速に向けた投資」や「新事業創出」<sup>3</sup>は、不確実で遅延した見返りを持つ先行的な無形資産開発を伴うことが多い。同時に、「事業別 ROIC 目標」<sup>3</sup>や ROE 全体の改善<sup>3</sup>にも焦点が当てられている。このため、より迅速で予測可能な ROIC を持つプロジェクトを優先する内部圧力が生じ、戦略的に不可欠な長期的な無形資産構築が犠牲になる可能性がある。現在の財務見通し（減益予想<sup>1)</sup>はこの圧力を悪化させる可能性がある。ノリタケの経営陣は、短中期の ROIC 改善の必要性と、長期的な無形資産投資の戦略的必要性とのバランスを慎重に取る必要がある。これには、無形資産プロジェクトに対する洗練されたポートフォリオ管理アプローチ、これらの投資の性質に関する投資家との明確なコミュニケーション、そして探索的な無形資産開発のための予算の確保などが求められるかもしれない。

表 2：第 13 次中期経営計画の施策と無形資産開発のマッピング

第 13 次中計の施策	主な対象無形資産	無形資産に関する期待される戦略的成果
人的資本経営の強化 <sup>3</sup>	従業員のスキル・エンゲージメント、組織文化、リーダーシップ	イノベーション能力の向上、変化への適応力強化
DX の推進 (MI 活用含む) <sup>3</sup>	データ資産、MI (マテリアルズ・インフォマティクス) 能力、業務プロセス、デジタル人材	研究開発の加速、業務効率化、新たな知見の創出
オープンイノベーション・戦略的提携の推進 <sup>3</sup>	外部技術・ノウハウ、共同開発 IP、提携ネットワーク、M&A による獲得無形資産	市場投入の迅速化、技術ポートフォリオの多様化、新たな市場へのアクセス
成長領域への注力 (環境) <sup>3</sup>	環境技術関連特許・ノウハウ、サステナブル素材技術、サーキュラーエコノミー関連プロセス、環境ブランドイメージ	持続可能なソリューションにおけるリーダーシップ、新たな環境市場での競争優位性
成長領域への注力 (エレクトロニクス) <sup>3</sup>	先進材料技術 (MLCC、パワー半導体等)、半導体関連プロセス技術、関連ソフトウェア、エレクトロニクス分野での特許ポートフォリオ	高機能電子部品市場でのシェア拡大、技術的優位性の確立
成長領域への注力 (ウェルビーイング) <sup>3</sup>	医療・医薬関連技術、ヘルスケアデータ、関連規制ノウハウ、ウェルビーイング分野でのブランド信頼性	新たな健康・福祉関連市場への参入、QOL 向上に貢献する製品・サービスの提供
事業別 ROIC 管理と資本効率向上 <sup>3</sup>	無形資産投資の選択と集中、無形資産価値の可視化	資本効率の改善、無形資産投資対効果の最大化、市場評価 (PBR) の向上

## 4. ノリタケの知財・無形資産戦略の予測シナリオ（2025年度～2027年度）

本セクションでは、第13次中計の方向性と潜在的な実行変数に基づき、ノリタケの無形資産戦略に関する複数の現実的な将来像を提示する。

### 4.1. シナリオA：集中的な有機的成長と無形資産の深化（「育成者」シナリオ）

- **無形資産の焦点：**特に「マテリアル×プロセス」という中核技術<sup>1</sup>を新たな成長分野で活用・進化させることを通じた、内部研究開発の優先。深い専有技術とノウハウの開発に重点を置く。
- **主要な行動：**
  - MI<sup>3</sup>や成長分野の専門科学分野を中心に、社内の研究開発ラボと人材への大幅な投資。
  - 内部開発されたイノベーションを保護するための特許および営業秘密の体系的な創出。中核技術周辺の強力で防御可能な知的財産障壁の構築に注力。
  - 新たな技術的要求に応えるための既存従業員の集中的なスキルアップと再教育<sup>3</sup>。
  - 社内で開発された革新的で高品質な製品の一貫した提供によるブランド認知の段階的な拡大。
  - 主に有機的成長と評判による顧客ネットワークの開拓。
- **無形資産の成果：**選定されたニッチ分野における高度に専門化され、深く定着した無形資産ポートフォリオ。内部の組織能力と蓄積されたノウハウへの強い依存。
- **根拠：**このシナリオは、ノリタケの材料科学と製造（ものづくり）における歴史的な強み、そして人的資本と研究開発の強化という中期経営計画の重点と整合する。外部ソースからの統合リスクという点では、比較的低リスクなアプローチである。

### 4.2. シナリオB：戦略的アライアンスとオープンイノベーションによる加速的拡大（「協働者」シナリオ）

- **無形資産の焦点：**第13次中計で明確に述べられているように<sup>3</sup>（「自前主義からの脱却とオープンイノベーションや他社との協業」）、パートナーシップ、ジョイントベンチャー、ライセンス供与を通じて、外部の技術、ノウハウ、市場アクセスを積極的に活用する。
- **主要な行動：**
  - 大学、研究機関、スタートアップとの研究開発協力の積極的な模索と確立。
  - 製品開発を加速するための補完的技術の戦略的なライセンスイン。

- 新規市場への参入や複雑なソリューションの共同開発のためのジョイントベンチャー設立。これにより、共有 IP と結合された顧客ネットワークが生まれる。
- 協調的環境のための高度な無形資産管理プロセス（例：JV における IP 所有権、ノウハウ共有プロトコル）の開発。
- 革新的なパートナーや成功した共同プロジェクトとの連携によるブランド構築。
- パートナーからのチーム採用やアクハイヤーによる人材および特定の組織能力の獲得。
- **無形資産の成果：** より広範で多様な無形資産ポートフォリオ、新興技術や市場へのより迅速なアクセス。アライアンス管理とネットワークオーケストレーションに関連する無形資産の開発。
- **根拠：** このシナリオは、第 13 次中計が掲げるオープンイノベーションの呼びかけ<sup>3</sup>を直接反映している。ノリタケが内部に必要な全ての能力や無形資産を持たない可能性のある新分野での迅速な進展を可能にする。

#### 4.3. シナリオ C：大胆な投資と M&A による変革的飛躍（「統合者」シナリオ）

- **無形資産の焦点：** 「戦略的企業連携（M&A・資本提携等）」<sup>3</sup>が示唆するように、戦略的 M&A を通じて、成長分野における重要な IP ポートフォリオ、確立された技術、強力なブランド、熟練チーム、市場シェアを迅速に獲得する。
- **主要な行動：**
  - 環境、エレクトロニクス、ウェルビーイング分野で強力な IP、独自の技術、または確立された顧客ネットワークを持つ企業を対象とした買収。
  - 買収した無形資産（技術、ブランド、人的資本、プロセス）を効果的に吸収し活用するための、買収後の統合への大幅な投資。
  - ノリタケの評判を活用しつつ、買収したブランドを統合するためのリブランディングまたは共同ブランディング戦略の可能性。
  - 買収したバリューチェーンとサプライチェーンの統合による事業規模の迅速な拡大。
  - M&A 実行および無形資産デューデリジェンスにおける組織能力の構築。
- **無形資産の成果：** 劇的に再編され、潜在的にはるかに大規模な無形資産ランドスケープ。対象セグメントにおける規模と市場リーダーシップの迅速な達成。ただし、より高い統合リスクを伴う。
- **根拠：** これは最も積極的なシナリオであり、迅速な変革と市場獲得への欲求、そして中期経営計画における M&A への言及<sup>3</sup>および PBR1倍超という目標<sup>3</sup>によって推進される可能性がある。これは、新たな成長分野向けの無形資産のクリエイタ

ルマスを迅速に構築するための決定的な動きとなるだろう。

ノリタケの現在の財務状況（例：減益予想<sup>1)</sup>）およびFCF創出力（第12次中計の目標<sup>4)</sup>）は、どのシナリオ、またはシナリオの組み合わせが最も実現可能であるかに大きく影響する。シナリオC（変革的M&A）は通常、多額の資本支出を必要とする。シナリオA（有機的成長）は初期の資本集約度は低いが、リターンが遅い可能性がある。シナリオB（協働）は資本集約度が変動し得る。第13次中計は2027年度に営業利益135億円を目指しており<sup>3)</sup>、財務目標の達成または超過は、特にM&Aといった野心的な無形資産投資の余地を生み出す。計画には「機動的な自己株式取得」や50%以上の総還元性向<sup>3)</sup>も含まれており、これらも資本を巡って競合する。したがって、第13次中計の下で収益性とキャッシュフローを改善する同社の能力が、より積極的な無形資産取得戦略（シナリオC）を追求する能力の重要な決定要因となるだろう。慎重な財務環境は、シナリオAまたはシナリオBの選択的要素を優先させるかもしれない。「株主還元の拡充」<sup>3)</sup>も無形資産投資とのバランスを取る必要がある。

表3：将来の知財・無形資産戦略シナリオの比較分析

観点	シナリオA：育成者 (Focused Organic Growth)	シナリオB：協働者 (Accelerated Expansion via Alliances)	シナリオC：統合者 (Transformative Leap via M&A)
無形資産の焦点	内部R&D、専有IP、「マテリアル×プロセス」の深化	協調的IP、ネットワーク化されたノウハウ、外部技術の活用	買収によるIP・ブランド・技術・人材の獲得、市場シェア
主要な無形資産関連行動	MI等への社内R&D投資、特許・営業秘密創出、人材育成	R&D提携、技術ライセンスイン、JV設立、アライアンス管理体制構築	ターゲット企業買収、PMI、ブランド統合、M&A実行能力構築
無形資産の潜在的便益	深い専門性、強力な技術的優位性、模倣困難性	開発スピード向上、多様な技術・市場へのアクセス、リスク分散	迅速な規模拡大、市場リーダーシップ獲得、事業ポートフォリオの抜本的転換
無形資産の主要リスク	進捗の遅さ、NIH	IP漏洩リスク、パー	高額な買収費用、統

ク	(Not Invented Here) 症候群、市場変化への対応遅れ	トナー依存、提携解消時の影響、複雑な権利関係	合の失敗、組織文化の衝突、のれん減損リスク
第 13 次中計との整合性	人的資本・R&D 強化と整合。成長加速の点では限定的となる可能性。	オープンイノベーション推進と強く整合。成長加速への貢献期待。	M&A・資本提携の言及と整合。PBR 向上への貢献期待。ただし財務的負担大。

## 5. 第 13 次中期経営計画下における無形資産価値最大化のための戦略的提言

本セクションでは、分析を超えて具体的な提案を行う。

### 5.1. 「両利きの経営」に整合したダイナミックかつ明確な無形資産戦略の策定

- 「強固な収益基盤」事業（最適化、漸進的イノベーション）と「成長加速」事業（ブレークスルーイノベーション、新規無形資産創出）に対して、それぞれ明確に区別された無形資産ロードマップを作成する。
- 無形資産目標（例：新分野における中核特許件数、新市場におけるブランド認知度目標、開発すべき特定の人的資本コンピテンシー）を明確に定義する。

### 5.2. ROIC および PBR 目標に連動した無形資産指標と報告体制の強化

- 従来の研究開発費だけでなく、無形資産特有の KPI（例：特許ポートフォリオの質・量、直近 IP による新製品売上比率、ブランドエクイティスコア、従業員のイノベーションへの関与度、データ収益化）を追跡する。
- 投資家向けコミュニケーションのために、ROIC および市場全体の評価（PBR 目標<sup>3)</sup>への無形資産の貢献をより明確に説明するための方法論を開発する。第 13 次中計では「成長戦略及び進捗状況の適時適切な情報開示」が言及されている<sup>3)</sup>。

### 5.3. 知的財産企画部の戦略的役割の強化

- 知財企画部<sup>1)</sup>が、積極的な IP ランドスケープ分析、FTO 分析、競合情報収集、M&A デューデリジェンス支援、オープンイノベーション契約支援などを行えるよう体制を整備する。
- 成長分野における研究開発および事業開発の初期段階から知財戦略が統合されることを確実にする。

#### 5.4. 的を絞った人的資本施策による無形資産中心文化の醸成

- 「タレントマネジメントシステム」<sup>3</sup>を活用し、組織全体で「無形資産チャンピオン」を発掘・育成する。
- 新人事・評価制度<sup>2</sup>を通じて、無形資産の創出と共有（例：特許出願、ノウハウ文書化、イノベーションプロジェクトにおける部門横断的協力）を奨励する。
- 技術的スキル（例：MI、新素材科学）と「ソフトな」無形資産関連スキル（例：デザイン思考、協調的問題解決）の両方について、継続的に研修投資を行う。

#### 5.5. 中核的戦略資産としてのデータの体系的な構築と活用

- DX 推進<sup>3</sup>の一環として、「社内データのデジタル化」と堅牢なデータガバナンスフレームワークの開発を優先する。
- MI による内部効率向上を超えて、特に成長分野における新サービスやソリューションからのデータ収益化の機会を積極的に探求する。

#### 5.6. オープンイノベーションと M&A へのポートフォリオアプローチの採用

- 無形資産を内部開発（Build）、買収（Buy）、または提携・ライセンス（Borrow）するかの明確な基準を策定する。
- アライアンスや M&A を単なる取引としてではなく、知識や能力の統合計画を伴う無形資産獲得と学習の機会として管理する。

### 6. 結論

- **無形資産変革の総括**：第 13 次中計は、ノリタケの成長と価値創造のより中心的な推進力として無形資産を位置づけるための意図的な転換を示すものであることを改めて強調する。
- **実行の重要性**：この変革の成功は、特に人的資本、DX、イノベーション主導型文化の醸成といった、中期経営計画における無形資産関連施策の勤勉な実行にかかっている。
- **長期ビジョン（VISION2030）**：第 13 次中計下の無形資産戦略を、ノリタケのより長期的な「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」となること<sup>2</sup>－の達成に結びつける。
- **最終的展望**：第 13 次中計の戦略的必須事項が成功裏に実現されれば、ノリタケが無形資産ポートフォリオを大幅に強化し、結果として競争上の地位と市場評価を高める可能性について、将来を見据えた声明で締めくくる。株主還元<sup>3</sup>と必要な無形資産投資とのバランスを取るという課題は、注視すべき重要な要素となるだろう。

### 引用文献

1. 研究・開発 | ノリタケの成長戦略 | ノリタケ株式会社, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://www.noritake.co.jp/company/csr/value/overview/research/>
2. ノリタケの成長戦略, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://www.noritake.co.jp/company/csr/value/growth/>
3. www.noritake.co.jp, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
[https://www.noritake.co.jp/upload/news\\_languages/bb704dbd0be41f80dfafe4b3e8d171a1.pdf](https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/bb704dbd0be41f80dfafe4b3e8d171a1.pdf)
4. www.noritake.co.jp, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://www.noritake.co.jp/company/ir/plan/>
5. ノリタケの知的財産 | ノリタケ株式会社, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://www.noritake.co.jp/property/>
6. 5331 ノリタケ | 株式情報、企業分析 - IR BANK, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://irbank.net/E01139>
7. NORITAKE CORPORATE REPORT | ノリタケ株式会社, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://www.noritake.co.jp/company/csr/report/>
8. www.noritake.co.jp, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
[https://www.noritake.co.jp/assets/pdf/company/csr/report/2024\\_12\\_3\\_en.pdf](https://www.noritake.co.jp/assets/pdf/company/csr/report/2024_12_3_en.pdf)
9. 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] - みんかぶ, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
[https://minkabu.jp/stock/5331/news/4217682?selected\\_platform=pc](https://minkabu.jp/stock/5331/news/4217682?selected_platform=pc)
10. ノリタケ(5331) 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ - みんかぶ, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://s.minkabu.jp/news/4217682>
11. ノリタケ (5331): 決算情報・業績 [NORITAKE CO.,] - みんかぶ, 5 月 16, 2025 にアクセス、  
<https://minkabu.jp/stock/5331/settlement>