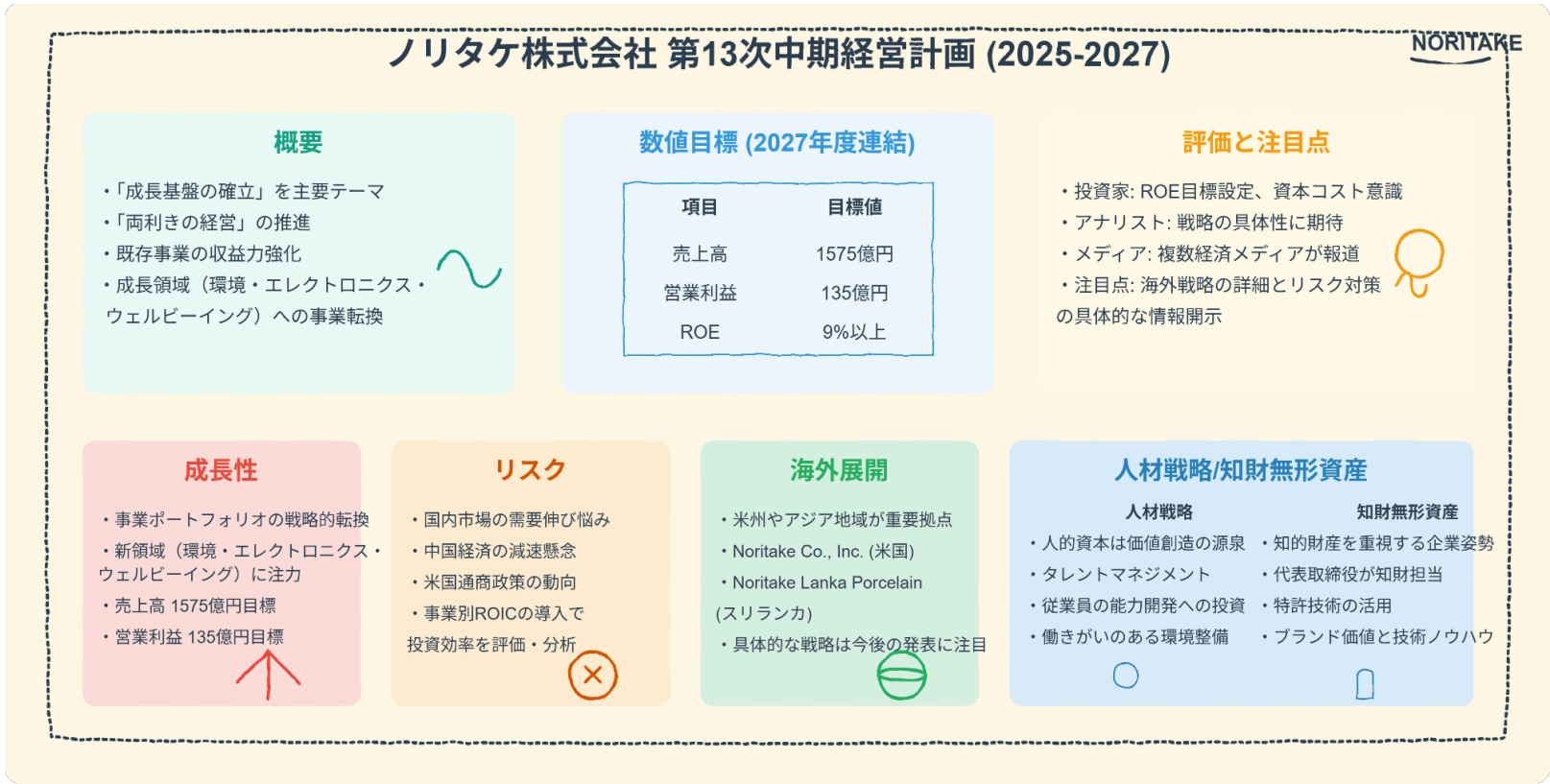


ノリタケ第 13 次中期経営計画の内容と評価

Felo AI



概要

ノリタケ株式会社が 2025 年 5 月 9 日に発表した第 13 次中期経営計画（2025 年度～2027 年度）は、「成長基盤の確立」を主要テーマとし、既存事業の収益力強化と成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）への事業転換を両立させる「両利きの経営」の推進を目指すものです [222950](#)。最終年度である 2027 年度には、連結売上高 1575 億円、ROE（自己資本利益率）9%以上という数値目標を掲げています [3047](#)。本計画では、持続的な成長と企業価値向上に向けて、人材戦略および知的財産・無形資産戦略も重要な柱として位置づけられています。市場関係者からは、成長戦略の具体性、目標達成の実現可能性、特に海外市場での展開や事業リスクへの対応策について、詳細な情報開示と実行力が注視されています。

詳細レポート

第 13 次中期経営計画の概要

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 次中期経営計画を策定・公表しました [222324](#)。本計画は、「成長基盤の確立」を期間と位置づけ、「強固な収益基盤の構築」と「成長加速に向けた取り組み」を両立させる「両利きの経営」を推進することを基本方針としています [56](#)。事業戦略としては、従来の食器関連や窯業関連の事業領域から、将来的な成長が見込まれる「環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング」分野へと事業領域の転換を図ることを明確に打ち出しています [51](#)。

数値目標（2027 年度連結） [3047](#)

項目	目標値
売上高	1575 億円
営業利益	135 億円
経常利益	175 億円
ROE	9%以上

成長性

新中期経営計画における成長戦略の核は、事業ポートフォリオの戦略的転換です [51](#)。これまで培ってきた技術力やブランド力を基盤としつつ、市場の成長性が期待される環境、エレクトロニクス、ウェルビーイングといった新領域へ経営資源を重点的に配分することで、持続的な成長サイクルの確立を目指します。2027 年度の連結売上高 1575 億円、営業利益 135 億円という目標は、第 12 次中期経営計画の最終年度（2024 年度見込み：売上高 1470 億円、連結営業利益 130 億円）と比較して着実な成長を目指すものです [304752](#)。

ただし、2025 年 3 月期の連結純利益に関する会社予想は、アナリスト予想の平均値を下回っており [36](#)、新計画で掲げられた成長戦略が市場の期待を超える成果を生み出し、目標を達成できるかについては、今後の具体的な施策の実行力が試されることになります。

リスク

事業を取り巻くリスク要因としては、国内市場における需要の長期的な伸び悩み、主要な海外市場の一つである中国経済

の減速懸念、米国の通商政策（関税等）の動向などが挙げられます [34](#)。これらの外部環境の変化が同社グループの業績に与える影響は注視が必要です。新中期経営計画において、これらのリスク要因にどのように対応し、事業継続性と成長性を確保していくのか、具体的な戦略や対応策の開示が期待されます。社外取締役からは、資本コストを意識した経営への転換を目指し、「事業別 ROIC（投下資本利益率）」を導入し、事業部や製品群ごとの投資効率の評価・分析を開始した点は評価できるとの声があります [33](#)。

海外展開

新中期経営計画における海外展開に関する具体的な戦略や重点地域については、現時点で開示されている情報は限定的です。同社の役員体制には、Noritake Co., Inc.（米国法人）の社長や Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited（スリランカ法人）の会長を兼務する取締役が含まれており [27](#)、引き続き米州やアジア地域が重要な事業拠点となることが推察されます。グローバル市場での競争環境の激化や地政学的な不確実性が高まる中、どの地域で、どのような製品・サービス群を軸に事業を拡大していくのか、今後の具体的な戦略開示が注目されます。過去の他社事例では、海外事業の再建策に関する具体性の欠如がアナリストから厳しく問われたケースもあり [15](#)、ノリタケにおいても市場が納得する具体的な海外戦略の提示が求められる可能性があります。

人材戦略

ノリタケは、人的資本の価値向上が有形・無形資産の価値を高める源泉であるとの認識のもと、人材戦略を経営の重要課題の一つとして位置づけています [739](#)。新中期経営計画においても、策定した人材ポートフォリオに基づいたタレントマネジメントの実践、従業員の能力開発への積極的な投資、働きがいのある社内環境の整備などを推進し、人的資本の基盤強化を図る方針です [39](#)。これは、多くの企業が従業員エンゲージメントの向上や多様な人材の育成・活用を KPI（重要業績評価指標）として設定し、経営戦略と連動させようとする近年の人的資本経営の潮流とも合致しています [519](#)。

知財・無形資産戦略

ノリタケは、自社ウェブサイトを通じて知的財産活動に関する基本的な考え方や具体的な取り組み事例を紹介するなど、知的財産を重視する企業姿勢を示しています [355862](#)。また、代表取締役社長が知財企画部を担当役員としていることから [27](#)、経営戦略における知的財産の重要性が認識されていることがうかがえます。新中期経営計画において、これらの知的財産やブランド、技術ノウハウといった無形資産を、どのように事業の成長や競争優位性の確立、ひいては企業価値の向上に結び付けていくのか、その具体的な戦略が注目されます。近年、企業価値評価において知財・無形資産の重要性が増しており、日本政府も「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を公表するなど、企業による戦略的な活用と投資家への積極的な情報開示、そして両者間の建設的な対話を促進する動きが活発化しています [31014](#)。



投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価

投資家: 新中期経営計画の発表があった 2025 年 5 月 9 日の同社株価は、前日比で小幅な上昇に留まりました [2360](#)。株主還元に関しては、2027 年度の ROE9%以上という目標が示されています [3047](#)。社外取締役からは、事業ポートフォリオマネジメントの高度化に向けた事業別 ROIC の導入といった、資本コストを意識した経営への取り組みが評価されていま

す [33](#)。

業界関係者: 現時点において、業界関係者からの新中期経営計画に対する具体的な評価やコメントに関する情報は確認されていません。

メディア: 日本経済新聞社やみんかぶといった複数の経済メディアが、ノリタケによる第 13 次中期経営計画の策定について速報として報じています [222324](#)。また、中日 BIZ ナビは、計画発表同日に行われた 2025 年 3 月期決算会見の内容を詳細に伝えており、経営陣の計画に対する認識や質疑応答の様子をうかがい知ることができます [304147](#)。

アナリスト: 2025 年 3 月期の連結純利益に関する会社予想が、市場アナリストの事前予想平均 (QUICK コンセンサス) を下回ったことなどから [36](#)、新中期経営計画で掲げられた目標の達成に向けた具体的な施策とその蓋然性について、一部には慎重な見方も存在する可能性があります。みんかぶに掲載されているアナリストによる投資判断のコンセンサスは「強気買い」となっていますが、これは中期経営計画発表前の評価も含まれている可能性があるため、今後の計画内容の精査を経た上での評価更新が注目されます [2345](#)。同社は機関投資家やアナリスト向けの決算説明会も開催しており [32](#)、そこでの質疑応答の内容が今後のアナリスト評価に影響を与えることも考えられます。

総括: ノリタケ株式会社の第 13 次中期経営計画は、成長領域への事業シフトという明確な方向性を示した一方で、その戦略遂行の具体策、特に海外展開の詳細や各種リスクへの対応策については、今後さらなる情報開示が待たれる状況です。計画で掲げた数値目標の達成に向けては、戦略の着実な実行と、投資家を含むステークホルダーとの継続的かつ建設的な対話が、今後の企業評価を左右する重要な要素となるでしょう。

1. [中期経営計画 | 経営方針 | 投資家情報 | テイ・エス テック株式 ...](#)
2. [第 13 次中期経営計画](#)
3. [知財・無形資産の開示と建設的な対話で - 経済産業省](#)
4. [中期経営計画 | IR 情報 - ニッコンホールディングス株式会社](#)
5. [新中期経営計画は強みのある事業の強化・成長分野の絞り込み ...](#)
6. [3 期ぶり増収増益で再成長へ 5 ヶ年の中期経営計画も同時発表](#)
7. [中期経営計画 | IR 情報 For Investors - 大和ハウス工業](#)
8. [中期経営計画の数値目標である 3 ヶ年累計の経常利益 360 億円 ...](#)
9. [中期経営計画 | 株式会社メディアドゥ](#)
10. [知財や無形資産を生かす戦略、先進企業 2 社に聞く](#)
11. [経営戦略 | 株主・投資家情報 - タクマ](#)
12. [タムラ製作所【6768】：コーポレート・ガバナンスに関する報告 ...](#)
13. [わかりやすい中期経営計画とは？厳選 12 事例をポイント解説！](#)
14. [2023 年 10 月号 \(第 61 巻第 10 号\) | 日本証券アナリスト協会](#)
15. [富士通の新中期経営計画、鬼門の「海外立て直し」には ...](#)
16. [中期経営計画 - KADOKAWA](#)

17. [「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンス ...](#)
18. [中期経営計画の構成形式に関する一考察 - 大和総研](#)
19. [人的資本経営 | Sojitz ESG BOOK | サステナビリティ - 双日](#)
20. [無形資産を巡らせた先にある豊かな未来。これからの ...](#)
21. [【中国・潮流】13年ぶりの長期計画にみる知的財産強国への布石](#)
22. [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](#)
23. [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](#)
24. [ノリタケ【5331】：第13次中期経営計画策定のお知らせ 2025年5 ...](#)
25. [M&A速報 2025年05月 - MARR Online](#)
26. [ノリタケ \(5331\) Notice Concerning the Formulation of the 13th ...](#)
27. [ノリタケ株式会社の企業情報 - J-LiC 上場企業サーチ](#)
28. [適時開示のニュース一覧 \(5470 ページ目\) - みんかぶ](#)
29. [ノリタケ \(5331\) 第13次中期経営計画策定のお知らせ](#)
30. [ノリタケ 2025年3月期決算会見【会見全文】 - 中日 BIZ ナビ](#)
31. [ノリタケ \(5331\) 第13次中期経営計画策定のお知らせ](#)
32. [開示情報速報サービス - 企業別の検索・開示区分による検索](#)
33. [社外取締役からのメッセージ | 基盤を強固に - ノリタケ](#)
34. [企業分析：ノリタケ \(5331\) - Smart Stock Notes](#)
35. [ノリタケの知的財産](#)
36. [ノリタケの 2025年3月期、純利益 4.5%増 予想平均下回る](#)
37. [医薬ニュース.com | 医薬・製薬業界の最新ニュースを紹介](#)
38. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
39. [人財戦略 - ノリタケ](#)
40. [ノリタケ【5331】：第13次中期経営計画策定のお知らせ 2025年5月9日（適時開示）：日経会社情報 DIGITAL：日本経済新聞](#)
41. [ノリタケ 2025年3月期決算会見【会見全文】：会見録データベース：中日 BIZ ナビ](#)
- 42.
43. [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](#)
44. [ノリタケ【5331】：第13次中期経営計画策定のお知らせ 2025年5 ...](#)
45. [ノリタケ \(5331\) Notice Concerning the Formulation of the 13th ...](#)
46. [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](#)
47. [ノリタケ 2025年3月期決算会見【会見全文】 - 中日 BIZ ナビ](#)

- 48. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ](#)
- 49. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ](#)
- 50. [ノリタケ株式会社](#)
- 51. [ノリタケの開示情報「第 13 次中期経営計画策定のお知らせ」](#)
- 52. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
- 53. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ – みんな](#)
- 54. [ノリタケ【5331】：第 13 次中期経営計画策定のお知らせ 2025 年 5 ...](#)
- 55. [ノリタケ【5331】 2025 年 05 月 09 日 開示情報](#)
- 56. [2025 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕（連結）](#)
- 57. [ノリタケ（5331） 第 13 次中期経営計画策定のお知らせ](#)
- 58. [ノリタケの知的財産](#)
- 59. [中期経営計画 | IR 情報 | ノリタケ株式会社](#)
- 60. [第 13 次中期経営計画策定のお知らせ 投稿日時：2025/05/09 14:00【適時開示】 – みんな](#)
- 61.
- 62. [ノリタケの知的財産 | ノリタケ株式会社](#)