

ノリタケ第13次中期経営計画（2025年度～2027年度）の内容と評価

ノリタケは2025年5月9日、第13次中期経営計画(2025～2027年度)を発表しました。環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの3領域を成長分野に選定し、事業ポートフォリオの選択と集中を推進します。強固な収益基盤の構築、成長加速のための投資、経営基盤の高度化を柱とする3ヵ年計画で、2027年度に売上高1,575億円・営業利益135億円・ROE9%以上を目標としています。市場では成長領域への注力や株主還元強化を評価する一方、目標達成リスクやグローバル展開、人材・知財戦略の実効性にも注目が集まっています。

中期経営計画の主な内容

- ・**計画期間・位置付け：** 本計画は2025年度から2027年度までの3年間を対象とし、長期ビジョン「VISION2030」（2030年度に“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”という目標）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ます^①。地政学リスクやカーボンニュートラルへの対応など不確実性が高まる中で、将来の成長機会を捉える土台づくりを行う計画です^②。
- ・**重点分野と事業転換：** 今後成長が期待される**環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング**の3分野を新たな成長領域と定め、現状の基盤事業（内燃機関、窯業など）からの事業領域転換を図ります^③。2025年4月には**印刷技術を中核とした事業ポートフォリオの再編**を実施して高収益・高効率な事業基盤を整備しており、引き続き成長領域向けの新商品の開発を進める方針です^④。これにより「選択と集中」を推進し、環境関連製品や電子部品材料、ウェルビーイング（健康・医療等）分野での事業拡大を目指しています。
- ・**数値目標：** 最終年度となる2027年度に**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**を目標に掲げています^⑤。財務指標面ではROE（自己資本利益率）9%以上を達成し、株式市場での評価指標であるPBR（株価純資産倍率）1倍超を早期に実現することを目指すとしています^⑥。なお、前中計（第12次計画）の数値目標は市場環境の変化により未達となっており^⑦、今回の計画では達成可能性と市場からの信頼回復も重視した設定となっています。
- ・**戦略の柱（両利きの経営）：** 第13次計画では「**強固な収益基盤の構築**」「**成長加速に向けた投資**」「**経営基盤の高度化**」の三本柱を掲げ、いわゆる“両利きの経営”を推進します^⑧。
 - ① **強固な収益基盤の構築：** 不採算事業・商品の整理統合やグループ再編による効率化、製品の値付け是正やコスト低減、既存事業の高付加価値化などにより収益性を底上げします。既存の窯業機械や研磨材等の分野でも選別と集中を図り、収益基盤のさらなる強化を目指します。
 - ② **成長加速に向けた投資：** 成長領域での研究開発投資や新規事業創出に加え、M&Aや提携による外部リソース活用（オープンイノベーション）で事業拡大を狙います。2028年3月期までの中計期間中に総額350～500億円規模の成長投資枠を設定し、設備投資・M&A・技術開発を実行していく方針です^⑨。
 - ③ **経営基盤の高度化：** **サステナビリティ経営の推進**（脱炭素や気候変動リスクへの対応等）や、**人的資本経営の強化**（人材戦略）と**DXの推進**に注力し、組織能力を底上げして事業成長を後押しします^⑩。これら基盤強化を通じて長期ビジョン実現に必要な無形資産の充実と経営効率向上を図ります。

- ・**株主還元策の強化:** 資本コストを意識した市場評価の改善策として、**配当方針の見直し**を実施します。従来「妥当性向30%以上」としていた目安を「35%以上」に引き上げ、さらに第13次中計期間中は**年間1株当たり140円を下限とする累進配当**を宣言しました¹⁰。これに柔軟な自己株式取得（自社株買い）を組み合わせ、3年間累計で**総還元性向50%以上**を目標としています¹¹。この方針は安定配当と機動的な株主還元を両立させるもので、企業価値向上への自信を示すものと捉えられます。

・事業領域別の主な取り組み:

- ・**工業機械事業:** 研削・研磨工具や機械部品分野では、不採算品の整理と収益性重視の製品戦略を継続します。工作機械向け製品など内燃機関分野で培った技術を、新たな用途（環境・電子分野）へ横展開することも模索しています。
- ・**セラミック・マテリアル事業:** 電子ペースト（電子部品用導電性材料）では価格適正化と製品ラインナップ拡充を進めるとともに、**パワー半導体周辺材料への参入と量産化**に乗り出しています¹²。また、積層セラミックコンデンサ（MLCC）向け材料の生産能力増強や、リチウムイオン電池用連続焼成炉の増産など、電子・電池分野の需要拡大に対応した設備投資を行います¹²。これら成長市場でシェア拡大を図り、セラミック材料事業の収益柱化を目指します。
- ・**エンジニアリング事業:** 窯炉を中心としたプラントエンジニアリングで培ったノウハウを環境・エネルギー分野に展開します。省エネ型の焼成炉技術やプラントエンジニアリング力を活かし、カーボンニュートラル関連の案件獲得に注力します。またグループ内で分散していたエンジニアリング機能を集約し、印刷技術とのシナジーで新規用途開拓を進めます。
- ・**食器事業:** 老舗のノリタケブランドを擁する食器部門では、国内市場が成熟する中で海外展開を加速します。特に今後成長が見込まれる**海外のHoReCa市場**（ホテル・レストラン・カフェ向け業務用食器）への販売拡大に注力し、新興国を含むグローバル市場で売上拡大を図ります¹³。国内外の生産体制・販売拠点の見直しも進め、需要変化に迅速に対応できる体制構築を目指しています¹⁴。

投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価

成長性に関する評価

第13次中計で掲げられた成長シナリオについて、投資家やアナリストは**適度に現実的だがやや慎重な計画**との見方を示しています。最終年度の売上高1,575億円は2024年度実績（約1,382億円）比で年平均4%台の増収ペースに留まり、過度に野心的な数字ではありません。一方で、同社が注力する環境・電子分野は市場拡大が見込まれる領域であり、MLCC材料増産やパワー半導体材料への参入といった施策は**成長ドライバー**として期待されています¹²。実際、2026年度（計画中間年度）の業績予想では売上高1,380億円、純利益105億円程度の増加を見込み、海外展開や新製品開発による収益拡大を狙うとされています¹⁵。市場からは「第12次中計では環境変化で目標未達となった経緯もあり、今回は計画の着実な遂行が肝要」との指摘もあります⁶。総じて、**成長領域への選択と集中策自体は好意的に受け止められ、あとはそれを実際の増収増益につなげられるか慎重に見極める姿勢**と言えます。

リスクに関する評価

計画達成に伴うリスク要因として、内外の経営環境不確実性が指摘されています。ノリタケ自身も計画策定にあたり地政学リスクの顕在化や保護主義の台頭、カーボンニュートラルへの対応といった外部リスクを認識しています²。アナリストも「**為替や世界経済の不透明感には注意が必要**」としており、海外売上比率の高い電子材料分野などでは為替変動や景気変動が業績に与える影響を注視しています¹⁵。また、事業ポートフォリオ転換に伴う**実行リスク**も懸念材料です。例えば、内燃機関関連など従来事業の収縮スピードと、新規成長事業の立ち上がり速度とのギャップによっては、一時的に収益が伸び悩む可能性があります。さらに、計画で打ち出した積極投資（設備投資・M&A）による負債増加やコスト増も財務リスクとして挙げられます。ただ現状では自己資本比率など財務健全性は維持されており、**PBRやPERが依然割安水準（PBR0.6～0.7倍台）にあることから、市場は同社のリスク要因を織り込み慎重な評価をしている状況**です¹⁶。今後は

計画の遂行による利益成長とともに、こうしたリスク要因の低減（例えば事業多角化による安定化）が評価改善の鍵になると見られます。

海外展開に関する評価

グローバル戦略については、おおむね前向きな評価がなされています。ノリタケは計画中で国内外の製造・販売体制の整備を掲げ、海外市場での売上拡大に力を入れる方針です¹⁴。特に食器事業における海外HoReCa市場開拓は、ブランド力を活かした需要取り込み策として期待されています¹³。業界関係者からは「国内需要が伸び悩む中で海外の成長マーケットを攻めるのは妥当」との声があり、欧米やアジアの顧客開拓による**成長余地**に注目が集まります。また、環境・電子材料といった分野でも、海外のEV・半導体メーカーとの取引拡大やグローバル展開が業績押し上げに寄与すると見込まれます。実際、同社は海外売上高比率向上を視野に入れ、拠点強化や現地パートナーとの協業を模索しています¹⁴。一方で、海外展開には為替リスクや各国の競合動向への対応も伴うため、「**世界経済の不透明感に注意**」との指摘もあります¹⁵。総じて、海外市場での成長ポテンシャルは評価されつつも、その実現には現地ニーズへの適応や安定供給体制の確立が課題と見られています。

人材戦略に関する評価

人材（人的資本）戦略については、近年の潮流を反映した積極的な取り組みとして評価する声があります。ノリタケは長期ビジョン達成に向け事業戦略と連動した人財戦略を策定し、タレントマネジメントシステムの活用による人材の「見える化」や人材ポートフォリオ充足に向けた投資強化を打ち出しました¹⁷。多様な人材を確保・育成し、新人事制度の定着を通じて従業員のチャレンジ精神醸成とエンゲージメント向上を図る施策は、組織活性化につながるものと期待されています¹⁸。投資家の間でも人的資本の充実は中長期的な企業価値向上要因と見なされつつあり、「従業員エンゲージメントを高めイノベーション創出に結び付けられるか」が注目点となっています。もっとも、人材戦略は効果が目に見える形で現れるまで時間がかかる分野でもあります。業界アナリストからは「優秀な人材の確保と定着、社内風土改革を継続的に進めることが成長の鍵」との指摘があり、計画で掲げた施策を地道に遂行し人材面の競争力向上につなげられるかが評価のポイントとなるでしょう。

知財・無形資産戦略に関する評価

知的財産や技術・ブランドなど無形資産面の戦略について、専門家筋はノリタケの強みに着目しています。同社は「材料×プロセス」の独自技術というコアコンピタンスを持ち、これを軸に新たな価値創出を図る方針です¹。第13次中計では研究開発投資の継続に加え、戦略的なM&Aやオープンイノベーションで外部の知的資産も取り込みながら技術革新を加速させる計画です⁸。例えば、電子ペーストやセラミック材料に関する特許・ノウハウの蓄積は同社の競争優位性の源泉であり、環境・エネルギー分野でも自社技術を応用してブランド価値を高めるチャンスがあります。市場関係者からは「無形資産への投資は将来の収益力につながる重要分野」と評価される一方、その成果については**実績で示す必要**があるとも指摘されます。ノリタケは前計画期間中も新規事業創出やステージゲート制度の導入などイノベーション志向の施策を講じましたが、具体的なヒット商品や事業の確立には時間を要しました⁶。今回の計画で予定する大型投資（総額数百億円規模）からいかに収益性の高い知財・技術を生み出せるか、引き続き投資家は注視しています。もっとも、同社の長年培ってきた陶磁器材料技術や生産プロセス技術はオンリーワン資産であり、環境対応材料など社会課題解決につながる領域での貢献が実現すれば**ブランド価値と市場評価の向上**につながるだろうとの期待も示されています。

Sources:

- ・ノリタケ「第13次中期経営計画策定のお知らせ」適時開示資料^{1 2 6 5 7 9 4 12 13 14 17 18}
- ・ノリタケ「2025年3月期 決算説明会資料」および決算短信^{10 8}

1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 13 14 17 18 第13次中期経営計画策定のお知らせ

https://www.noritake.co.jp/upload/news_languages/bb704dbd0be41f80dface4b3e8d171a1.pdf

10 11 Noritake Co., Limited Announces Change in Dividend Policy, Effective from the Fiscal Year Ending March 31, 2026 | MarketScreener

<https://www.marketscreener.com/quote/stock/NORITAKE-CO-LIMITED-6491548/news/Noritake-Co-Limited-Announces-Change-in-Dividend-Policy-Effective-from-the-Fiscal-Year-Ending-Mar-49948097/>

15 ノリタケ (5331) : 株価/予想・目標株価 [NORITAKE CO.,] - みんかぶ

<https://minkabu.jp/stock/5331>

16 ノリタケ(株)【5331】：掲示板 - Yahoo!ファイナンス

<https://finance.yahoo.co.jp/quote/5331.T/bbs>