



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

2025年-2027年

💡 知財・無形資産戦略分析

エグゼクティブサマリー

第13次中期経営計画における無形資産戦略の概要

- ✔ **目的と範囲**： 第13次中期経営計画（2025-2027年度）が知的財産・無形資産戦略に もたらす変革を分析・予測
- 💎 **現在の強み**： 「マテリアル×プロセス」の独自技術、確立された研究開発体制、人材とDXへの初期的取り組み
- 🎯 **第13次中計の位置づけ**： 「成長基盤の確立」を掲げ、特に**環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング**分野での無形資産強化の転換点
- ↗ **予測される主要な変化**： 成長領域への無形資産投資集中、人的資本強化、データ戦略高度化、オープンイノベーションの積極活用
- 🏢 **展開シナリオ**： ①既存事業深化型 ②外部連携活用型 ③M&Aによる変革型

ノリタケの現在の知的財産・無形資産の状況

主要無形資産カテゴリー	現状の強み	課題と機会
 コア技術	「マテリアル×プロセス」独自技術 微粒子合成・表面修飾技術	成長分野（環境・エレクトロニクス）への応用展開
 ブランド	伝統と品質への高い信頼 食器・工業製品での認知度	新成長分野でのブランドイメージ構築
 人的資本	平均勤続年数21.1年の経験豊富な人材 組織風土改革の基礎構築	新技術分野のスキルギャップ 変化への適応力強化
 ネットワーク・ 組織プロセス	確立された顧客基盤 ステージゲート制度・開発テーマ提案制度	サプライチェーン強靱化 デジタル化対応

第13次中期経営計画：無形資産変革の触媒

両利きの経営と成長基盤の確立

既存強みの活用

強固な収益基盤の
構築



新機会の探求

成長加速に向けた
投資



**VISION2030実現に向けた
基盤確立期間（2025-2027）**

ターゲット成長領域と必要無形資産

環境

- グリーン技術特許
- 持続可能素材ノウハウ
- CO₂削減プロセス
- サーキュラーエコノミー知財

エレクトロニクス

- 先進材料特許（MLCC用）
- 半導体製造プロセス
- パワー半導体周辺材料
- 技術的FTO分析

ウェルビーイング

- 医療機器関連技術
- 医薬品製造ノウハウ
- 規制対応知識
- ヘルスケアデータ

無形資産強化のための主要戦略レバー



人的資本経営の強化

- タレントマネジメントシステムによるスキル・経験の可視化
- 目指す人材ポートフォリオに向けた戦略的投資
- 働き方改革の推進と新人事制度の定着
- エンゲージメント向上を通じた革新文化の醸成



DX・データ資産開発

- 社内データの体系的なデジタル化とガバナンス
- マテリアルズ・インフォマティクス(MI)による研究開発強化
- 業務フロー最適化と製販技連携の活性化
- DX人材育成とデジタルリテラシー向上



オープンイノベーション推進

- 社外パートナーとの戦略的提携拡大
- CVC活用による先端技術探索と獲得
- 知財戦略と連動した技術導入・ライセンス
- 成長分野における選択的M&A活用



ROIC志向の資本配分

- 無形資産投資の明確なKPI設定と評価
- 事業別ROICに基づく戦略的資本配分
- 無形資産価値の可視化と投資家コミュニケーション強化
- PBR1倍超早期実現に向けた施策展開

無形資産戦略の予測シナリオ



シナリオA：育成者 (内部深化・有機的成長型)

🌀 特徴

- 内部R&D強化と既存技術の深化
- マテリアル×プロセス技術の高度化
- 社内ノウハウ蓄積を重視
- 段階的な成長路線

+ メリット

- リスク管理が容易
- 既存の強みを最大活用
- 企業文化の一貫性維持

⚠️ リスク

- 成長スピードの制約
- 技術革新の遅延可能性
- 視野狭窄と市場変化への対応遅れ



シナリオB：協働者 (戦略的アライアンス重視型)

🌀 特徴

- オープンイノベーション拡大
- 大学・ベンチャーとの戦略提携
- クロスライセンス・JV活用
- エコシステム参加型の成長

+ メリット

- 技術獲得の迅速化
- リソース効率的な成長
- イノベーション多様化

⚠️ リスク

- 知財権の複雑化
- 提携先との利害調整
- 技術管理・秘密保持の課題



シナリオC：統合者 (M&Aによる急拡大型)

🌀 特徴

- 積極的なM&A展開
- 成長分野の技術買収
- 無形資産の急速な拡充
- 大胆な事業ポートフォリオ変革

+ メリット

- 短期間での事業転換
- 市場地位の急速な確立
- シナジー効果による成長加速

⚠️ リスク

- PMI課題と統合リスク
- 高額な投資コスト
- 企業文化の不一致

無形資産価値最大化のための戦略的提言



両利き経営に合わせた戦略差別化

- 成熟事業と成長事業で異なるKPI設定
- 既存知財最適化と新規領域特許獲得の両立



無形資産KPI・指標の可視化

- 特許・ブランド価値のROIC連動測定
- 投資家向け無形資産報告の充実



知財部の戦略的役割強化

- 知財ポートフォリオ管理の高度化
- M&A・提携時の知財デューデリ強化

PBR向上と
持続的成長
の実現



人的資本「無形資産チャンピオン」育成

- デジタル・MI人材の戦略的採用・育成
- 知財創出インセンティブ制度の強化



ビルド・バイ・ボロー戦略の導入

- 自社開発・M&A・ライセンスの最適組合せ
- 成長分野ごとの無形資産獲得手法選択

結論：無形資産強化による持続的な企業価値向上に向けて



両利きの経営の実現

成熟事業の最適化と成長分野への無形資産投資の
バランスが鍵



人的資本の戦略的強化

タレントマネジメントと**イノベーション文化**の醸成が成功要因



DXとデータ活用の加速

マテリアルズインフォマティクスによる**研究開発革新**が競争力の源泉