

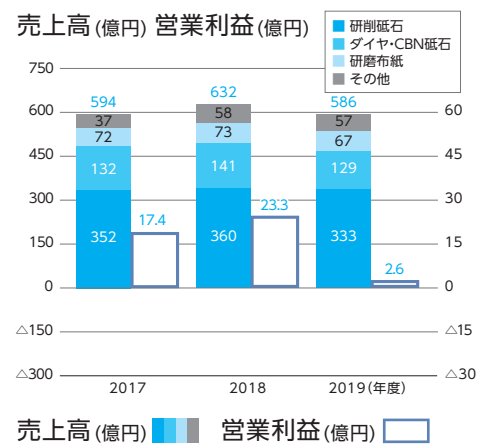
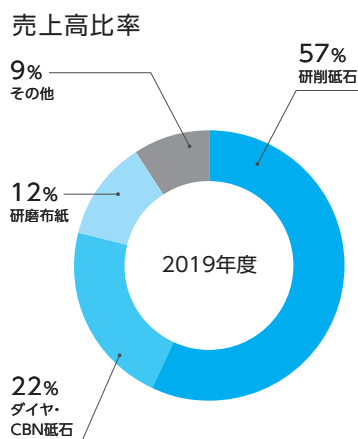
工業機材事業

Industrial Products Business



工業機材事業本部長
東山 明

ものづくりに必要不可欠な「材料を削る・磨く・切る」という工程を世界トップクラスの技術により支える、国内最大の研削・研磨工具の総合メーカーです。グループにはオフセット砥石などの汎用砥石を扱う日本レデボンと広島研磨工業、研磨布紙を扱うノリタケコーテッドアブレイシブなどが属しており、幅広い製品ラインナップで自動車・鉄鋼・ベアリング・航空機・造船・医療・半導体など様々な産業の発展に貢献しています。



主要製品

- 研削砥石
- ダイヤモンド工具
- CBN工具
- 研磨布紙
- ドレッサ
- 研削・研磨関連商品 (研削油剤等)

TOPICS

中国蘇州に鉄鋼向け大型砥石を生産する新棟建設

中国の製造会社である則武磨料磨具(蘇州)有限公司において鉄鋼メーカー向け研削砥石の製造を行ってきましたが、世界的に需要が拡大している同市場向け大型研削砥石製造のため、新棟建設と製造設備の増強を実施しました。中国市場のみならず、欧州・インド市場をはじめ世界各地へのグローバル供給を進めます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響はありますが、間もなく新棟の製造ラインの操業が本格的に始まる見込みです。鉄鋼メーカー向け大型研削砥石市場への参入により、当該分野での世界No.1を目指すとともに、グローバルな事業の拡大を加速します。



鉄鋼メーカー用研削砥石



則武磨料磨具(蘇州)有限公司

2019年度の業績

2019年度は、当事業の主力である自動車、鉄鋼、ベアリング業界の国内生産が低調に推移しました。海外においては、北米および東南アジアで自動車販売の落ち込みによる減産となり、中国では鉄鋼の生産が高水準で推移しましたが、海外全体では減少となりました。半導体市場では、2018年までの好調が鈍化して在庫が積み上がり、減産に転じました。

オフセット砥石などの汎用砥石も国内外ともに低調に推移しました。さらに、第4四半期に入ると、新型コロナウイルス感染症が世界的に広がり、各地の経済、生産体制に滞りが生じました。これらの結果、工業機材事業の売上高は、585億79百万円(前期比7.3%減少)、営業利益は2億58百万円(前期比88.9%減少)となりました。

中期経営計画の進捗

当事業では、2019年度にスタートした第11次中期経営計画の下、「海外生産拠点の増強と海外市場開拓の推進」、「国内販売体制、製造体制の再整備」を基本戦略としています。まず、今後の伸長が見込める海外需要の取り込みを狙い、中国、タイ、北米などを中心にグローバルな製造・販売の体制を構築し、市場開拓に取り組んでいます。次に、国内外の製造・販売拠点を整備・再構築し事業効率の向上を図っています。

また、自動車の電動化やモノとインターネット(IoT)などの成長分野に向け、「競争力のある新商品・新技術開発の促進」に力を注ぎ、シェアの維持・向上とともに、新規市場の開拓を目指しています。分野ごとの世界No.1を目指した技術・商品開発を推進し、技術サービスの高度化を行うため、先端分野への経営資源配分を積極的に行っています。

中長期の事業ビジョン

ノリタケは1939年に工業用研削砥石の本格的製造を開始して以来、1965年に研磨布紙の製造を開始(現ノリタケコーテッドアブレーシブ)、1971年に世界初のビトリファイドCBNホイールを開発、その翌年にはダイヤモンド工具の製造も開始しました。また、国内外の販売網や海外の製造拠点も整備してきました。さらに、2014年には国内外でオフセット砥石などの汎用砥石を製造・販売する日本レヂボングループに迎え、製品ラインナップを拡充させました。そして、研削・研磨の総合メーカーとして、社会経済の基盤を築くうえで欠かせない自動車、鉄鋼、ベアリング業界などの産業の成長と技術革新の一端を担ってきました。

日本をはじめ先進国経済の成熟化が進む今、地球環境や社会の変化に呼応した新たな機軸によるグローバルな経済活動を迫られています。今後は、各産業のさらなる技術革新に適應した研削工具や周辺機材の供給のニーズが高まることを見込まれます。また、非鉄金属材料・金属代替材料、次世

代モビリティなど、より難易度の高い研削技術が求められます。これらの新しい領域においても、当社グループが培ってきた基礎・要素技術を活かし、グローバルでの産業発展と社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

これまで以上にグループ会社との関係を強化し、生産効率の向上、営業基盤拡充、相互技術の活用、人材の育成や登用などグループ間の活性化を図ります。また、新商品開発には営業、技術、製造のそれぞれの技量と連携が必要です。個々の営業力、技術力、製造力を向上させるとそれをうまく連携させる組織づくりを行います。当社グループの技術的・製造的優位性の発揮できる商品に力点を置き、事業の効率化による収益性の向上を図ることで選択と集中を進めます。これら事業の変革を実現するため、人材育成の一層の強化を進めていきます。そして中長期的な工業機材事業の拡大に繋げていきます。

セラミック・マテリアル事業

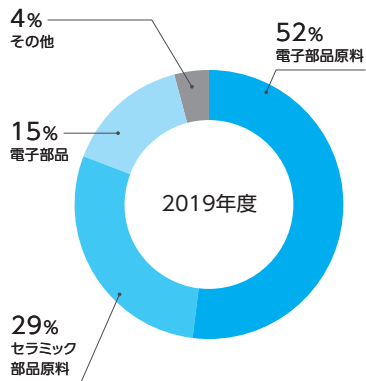
Ceramics & Materials Business



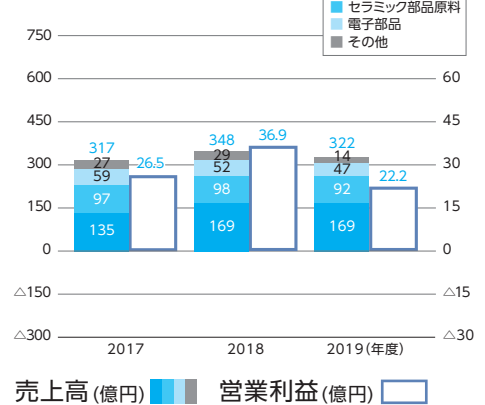
セラミック・マテリアル事業本部長
寄田 浩

原材料を砕く、混ぜる、成形する、生地をつくる、絵柄をつける…洋食器製造で培った技術が、幅広い分野で活躍するオンリーワンの材料や部品などを生み出しています。それらの製品が積層セラミックコンデンサなどの電子部品をはじめ、自動車やLED照明、医療機器、表示デバイス、ジェットエンジン等の部品の製造など、さまざまな産業を陰で支えています。

売上高比率



売上高(億円) 営業利益(億円)



主要製品

- 電子部品原料
 - 電子ペースト
 - 転写紙
 - 電子部品材料
- セラミック部品原料
 - 石膏
 - セラミック原料
- 電子部品
 - 厚膜回路基板
 - 蛍光表示管および同モジュール
- その他
 - 触媒担体
 - セラミックコア

TOPICS

高速通信向けの需要拡大を見込み、国内工場の生産能力増強

電子部品である積層セラミックコンデンサはスマートフォンの高性能化と自動車の電動化で需要が拡大しています。セラミック・マテリアル事業では、5GやIoT、遠隔技術の普及と自動車の電動化の発展を見据え、ますます需要の増加が期待される積層セラミックコンデンサの材料である電子ペーストを増産するために、新たな拠点への生産ラインの増設を決定しました。生産ラインはすでに完成し、2020年6月から量産を開始しています。新たな生産拠点へのライン増設は、生産能力を増強するだけでなく、災害時の事業継続計画(BCP)にも寄与します。



電子ペースト

2019年度の業績

電子ペーストは、積層インダクタ用新商品が好調でしたが、海外のスマートフォンなど通信機器減産の影響を受けたため、大きく減少しました。電子部品材料は、民生機器用が減少したものの、自動車、通信インフラ用が増加したため、微増となりました。石膏は、アジア向けが増加しましたが国内向けが減少したため微増に留まりました。セラミックコアは、ガス

タービン用が伸長しました。蛍光表示管は、北米・欧州で減少しました。触媒担体は、大きく減少しました。厚膜回路基板は、車載用の終息に伴う減少を新用途で補い、横ばいとなりました。これらの結果、セラミック・マテリアル事業の売上高は、322億40百万円(前期比7.4%減少)、営業利益は22億18百万円(前期比39.9%減少)となりました。

中期経営計画の進捗

第11次中期経営計画の下、セラミック・マテリアル事業では主に国内外の生産拠点の増強と市場開拓、競争力のある新商品・新技術の開発に取り組んでいます。電子ペーストや電子部品材料を使用する積層セラミックコンデンサやインダクタといった電子部品の需要は、今後も確実に伸びていくと予想されます。2019年度は、電子ペーストや電子部品材料の増産計画を実行するとともに、国内顧客のシェア拡大と海外の新規顧客の開拓を狙って、新商品の開発に取り組んできました。

ガスタービン部品やジェットエンジン部品の精密鑄造に使われるセラミックコアについても、新たな生産拠点へラインを増設し、2020年秋には生産能力を拡大します。陶磁器、鑄造、建築・土木などに使われる石膏については、タイの子会社の出資比率を高め経営の効率化を進めるとともに、東南アジアにおける需要増加に対応するための製造設備の増設を行いました。

中長期の事業ビジョン

セラミック・マテリアル事業は、ノリタケが洋食器の製造で培った無機材料の粉碎や分散などの高度な技術を核に、情報通信、自動車、建設資材など幅広い市場にトップクラスの品質の製品を提供できることが強みとなっています。多様な市場に通用する製品をもっているということは、社会環境の急激な変化の中で、つねに新たな価値を提供できる技術力があることを示しています。これまでも気候変動や資源の問題で、社会の在り方や規制が大きく変わる局面でも新たな製品を開発し、お客様と社会の要請に応えてきました。セラミック・マテリアル事業の将来像を描く上でも、技術で優位に立つことが基本であり、とくに技術革新のスピードが求められる先端分野でお客様の高度な要求に応え、信頼を獲得し続けることが成長に不可欠だと考えています。そのためにも、お客様との共同開発も積極的に進めています。

現在の海外売上比率は48%(2019年度)です。電子ペーストや電子部品材料の需要が集中するアジア圏のお客様が中心となっていますが、今後は米州、欧州での事業展開を加速し、世界の強豪メーカーとの競争に勝てる製品を開発し、新たな市場を開拓していきたいと考えています。

このビジョンを実現する鍵を握るのが人材育成です。新型コロナウイルス感染症拡大で海外渡航の制限が余儀なくされている現在も、海外拠点では日本人だけでなく、多くの現地スタッフがノリタケの技術と品質を守っています。今後も、グローバルで活躍できる人材を育成し、世界のより多くの市場で勝てる企業グループに進化していきたいと思えます。

エンジニアリング事業

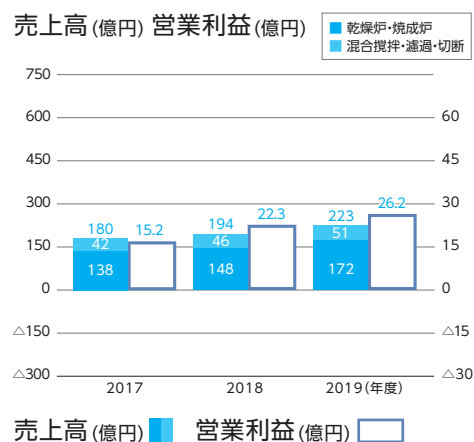
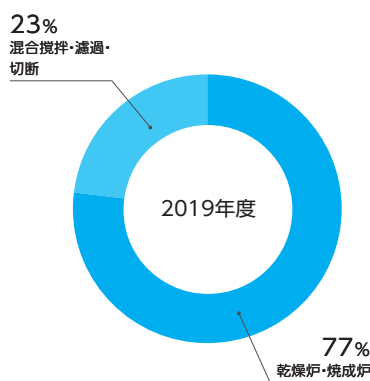
Engineering Business



エンジニアリング事業部長
前田 智朗

加熱、混合、濾過、切断の技術を核としたエンジニアリング装置を、自動車、電子部品、化学、医薬、食品などの様々な産業向けに提案し、ものづくりの現場の効率化、省エネに貢献しています。お客様のご要望に合わせた、乾燥炉や焼成炉、ミキサー、濾過装置、鋼材の切断機などの開発、設計を行っています。

売上高比率



主要製品

- 高効率焼成炉ローラー
ハースキルン
- 遠赤外線乾燥炉
- 混合攪拌装置
(スタティックミキサー等)
- クーラント濾過装置
- 超硬丸鋸切断機等

TOPICS

ノリタケの混合攪拌装置が日本酒の味を守る

ノリタケでは、味噌や牛乳などの食品の加工・混合工程で役立つ混合攪拌装置を扱っており、様々な食品メーカーへの納入実績があります。この技術を日本酒製造にも応用できないかと実証試験を進めてきました。2年を超える検証の末、日本酒の味わいと香りを長期に良好に保つ効果が確認され、酒造ラインへの導入第1号が実現。その後、メーカー数十社に納入が決定しました。

酒造業界の混合工程では、古くから原料をタンクに入れてかき混ぜる手法が取られてきましたが、当社の混合攪拌装置は、密閉された配管中で連続的に混合するため、従来手法と比べて異物混入が起きにくく、時間短縮や省人化が図れるなどの強みがあります。すでに嗜好性の高い銘酒や市場シェアの高い銘柄にも採用されており、ノリタケの技術が、こだわりを貫いてきた日本酒の味わいに貢献しているものと期待しています。



酒造用加熱殺菌装置



混合攪拌装置

2019年度の業績

主力の乾燥炉および焼成炉は、リチウムイオン電池および電子部品分野で設備投資が活発に行われたことにより好調に推移しました。混合攪拌装置は、化学・食品業界向けが堅調で売上が大きく増加しました。濾過装置は海外向けが低調でしたが、国内の大型案件の受注により増加しました。

超硬丸鋸切断機は、自動車業界、工作機械業界向けが低調で、国内外ともに売上げは減少しました。これらの結果、エンジニアリング事業の売上高は、223億26百万円(前期比15.5%増加)、営業利益は26億16百万円(前期比17.2%増加)となりました。

中期経営計画の進捗

第11次中期経営計画の下、当事業では主に「競争力のある新商品・新技術開発の促進」に取り組んできました。主力の乾燥炉や焼成炉は、リチウムイオン電池と5Gに関連する電池材料および電子部品の分野で拡販を進めたところ、電池材料の不足懸念などが良い方に影響し順調に受注が拡大しました。一方で、業界では材料不足への対応として新たな素材開発が進んでおり、当事業においても新素材向けの新たな商品・技術の研究開発を推進しています。

混合攪拌装置は化学や食品分野での新たな用途開拓、濾過装置は自動車や工作機械分野での販売強化に取り組んできました。超硬丸鋸切断機は、一般炭素鋼やステンレス鋼だけでなく、アルミ合金やニッケル合金などの非鉄金属、炭素繊維強化プラスチック(CFRP)などの切断に適した商品ラインアップを拡充しました。これに加え、付帯装置の拡充や現場の安全教育のサポートなども行い、一層の販売力の強化に取り組んでいます。

中長期の事業ビジョン

エンジニアリング事業は、様々な産業で新たな製品や技術が生まれる際に、お客様の用途に合った工業用の機械や装置を提案し、お客様の技術革新に貢献していくことを使命としています。当事業では、これまで培った技術とお客様との信頼関係をベースに、エネルギー分野、自動車分野、エレクトロニクス分野での新商品・新技術開発と新用途開拓を進めています。たとえば、自動車分野では、電気自動車(EV車)の普及にあたり、車体の軽量化やリチウムイオン電池の高効率化が求められています。こうした背景から、当事業の主力である乾燥炉および焼成炉は今後も需要が拡大すると同時に、技術革新が求められると見込んでおり、新たな電池材料に対応する開発に力を入れています。

さらに、資源やエネルギー問題など、環境、社会が急速に変化する今、新エネルギー向けの開発や化学品、化粧品など新しい分野への参入も視野に入れています。たとえば、微細な泡を発生させるファインバブル発生器の開発では、化学品、バイオ製品、機械加工の領域に向け、用途開拓を進めています。また、人工知能(AI)やセンシングの技術の進展により、生産ラインの省人化やIoTの導入が世界的に活発になっており、当事業でも自動化、連続化、遠隔操作といったニーズにいち早く応えていくため、新商品および付帯装置の開発を加速していきます。

エンジニアリング事業は、世界の産業の発展や地球環境問題とは切り離せない事業分野であり、つねに未来を見据え、自らの事業ビジョンを描いていきたいと思えます。

食器事業

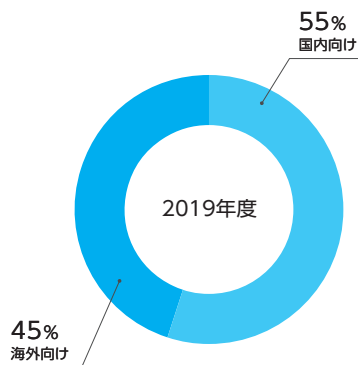
Tabletop Business



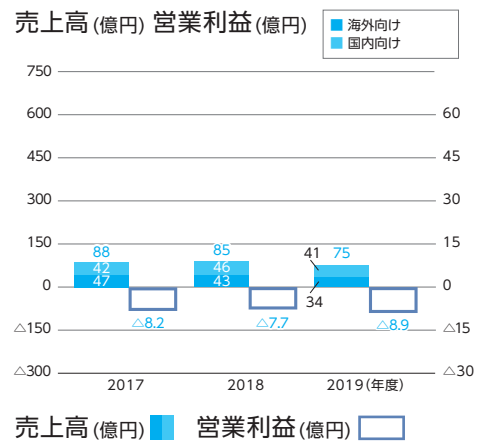
食器事業部長
水口 宗成

ノリタケの食器は100年以上にわたり、世界中で愛されてきました。ご家庭での普段使いやギフトのほか、ホテル、レストラン、機内食などの業務用として、美しく使いやすい食器を取り揃えています。これからも最高の品質と品格を備えた製品を提供することで、みなさまに心豊かな暮らしを提案していきます。

売上高比率



売上高 (億円) 営業利益 (億円)



主要製品

- 陶磁器食器
- その他食器関連商品
- 装飾・美術品等

TOPICS

和の質感と窯変を活かした「ORIGGI(オリッジ)」シリーズを世界へ

窯の中で釉薬の変化がもたらす独特の風合いや発色、窯変(ようへん)を活かしたスタイリッシュなアラカルトプレート「ORIGGI(オリッジ)」は、ホテル・レストラン向けの業務用シリーズとして誕生しました。2020年は、ご家庭向けの展開を視野にラインアップを拡充し、販売を開始します。素材にはプレミアムホワイトを採用し、プリミ



ティブな風合いや質感の変化が料理をドラマチックに引き立てるシャープさと軽さを備えたこのシリーズを、世界に向けて発信していきます。

2019年度の業績

国内市場は、百貨店向けの厳しい状況が続いていることに加え、第3四半期まで堅調に推移していたホテル・レストラン向けが年明け以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、微増に留まったことから、売上げは減少しました。海外市場は、米国では主要顧客の販売不振に歯止めがかからず減

少し、欧州・アジアではエアライン向けが低迷したほか、スリランカで発生したテロ事件などの影響もあり、売上げは大きく減少しました。

これらの結果、食器事業の売上高は、74億65百万円(前期比11.9%減少)、8億85百万円の営業損失となりました。

中期経営計画の進捗

食器事業では、第11次中期経営計画の下、事業の立て直しを図り、縮小する市場においても収益が確保できる体制を確立するため、製造・販売体制の再構築と新市場の開拓に取り組んでいます。国内では、販売・流通の見直しと高効率化を推進するとともに、新たな市場・販路の開拓やオンライン販売の

強化、業務用食器の販売強化を図りました。海外では、オンライン販売の比率が上昇を続ける米国の販売会社の売上回復、収益改善に取り組むとともに、東南アジアやインドなど成長が期待できる市場での販売体制の構築に取り組みしました。

中長期の事業ビジョン

食器は当社グループの祖業であり、ノリタケブランドを対象とする事業です。

百貨店業態の衰退、食洗機や電子レンジの普及により、フォーマルスタイルの食器離れが世界的に進む中、食器事業は業績の低迷が続いていますが、体制の縮小を図りながらも利益が確保できる事業に転換していくことを目指してきました。しかしながら、2019年度は、当社の食器の主要な生産拠点であるスリランカでの連続爆破テロ事件に加え、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大という事態に直面し、今後当事業の目指す方向性にも一部、軌道修正が必要になると考えています。

スリランカの事件では工場の操業が一時停止となり、現地の販売だけでなく、日本を含めた各国への商品供給に大きな影響が出ました。さらに、テロの影響が収束して工場の供給が安定し始めた2020年初めに、新型コロナウイルス感染症が発生し、当事業の主要顧客であるホテル・レストラン、ブライダル、エアラインなどの産業が大きな打撃を受ける

事態となりました。あらゆる面で当社が期初に立案した事業計画から変更を余儀なくされる展開となりましたが、一方で各国のオンライン販売は最高記録を毎月更新し続けるという想定外も起こりました。

今後も、この感染症の影響は世界的に長期化すると見られます。当事業では、中長期に計画していたブランド再構築の道筋を精査し、前倒しで実現していくべきだと考えています。これまでホテル・レストランなどハイエンドのお客様と培ってきたノウハウを活かし、食空間に関わる新たな事業領域を創造していくことを目指します。新業態を含む実店舗とオンライン販売メディアの融合により、あらゆるユーザーに対して、ノリタケブランドの訴求と提案を強化、展開していきます。さらに、中国、インドなどでマーケティングを深堀し、ノリタケの世界観を伝え、広げていけたらと思っています。社会が著しく変化する中で、これまで築いてきた価値を守り続けるために、ノリタケは事業構造と業態を自ら変化させる決意をしました。ノリタケの未来にご期待いただきたいと思います。