

Noritake



# NORITAKE CORPORATE REPORT | 2025

ノリタケ株式会社

## 「我力社ノ精神」

一、海外貿易ハ四海兄弟人権拡張共同  
幸福ヲ得テ永ク世界ノ平和ヲ保チ

国家富強ノ元ヲ開キ将来國家ニ  
志ス者ノ執ルベキ事業ト決心シ

創立シタル社中也

一、私利ヲ不樂一身ヲ犠牲トシ後世  
國民ノ發達スルヲ樂トスルヲ目的トス

一、至誠ヲ心トシ信実ヲ旨トシ約束ヲ  
違ヘサル事

一、私利ヲ不樂一身ヲ犠牲トシ後世  
國民ノ發達スルヲ樂トスルヲ目的トス

一、私利ヲ不樂一身ヲ犠牲トシ後世  
國民ノ發達スルヲ樂トスルヲ目的トス

一、私利ヲ不樂一身ヲ犠牲トシ後世  
國民ノ發達スルヲ樂トスルヲ目的トス

一、身ヲケガスナカレ朋友ハ肉身ヨリ  
大切ナリ 和合共力スル時ハ其功德  
金錢杯ノ及フ所ニアラズ終生ノ  
神靈ナリ

一、天ノ道ヲ信スヘシ天ハ人ノ為ニ万物ヲ  
經營シ寸時モ休ム事ナシ  
右ノ條々ラ鉄石心ヲ以勇氣昇天ノ如ク  
確守スベシ修養シテ怠ラサレハ心神ノ  
至誠天ニ通スベシ

### 「社是」

#### 良品

お客様に心から喜んでもらえる  
製品を提供する

#### 輸出

お客様を広く海外に求め、世界のお客様に  
喜んでもらえる事業を目指す

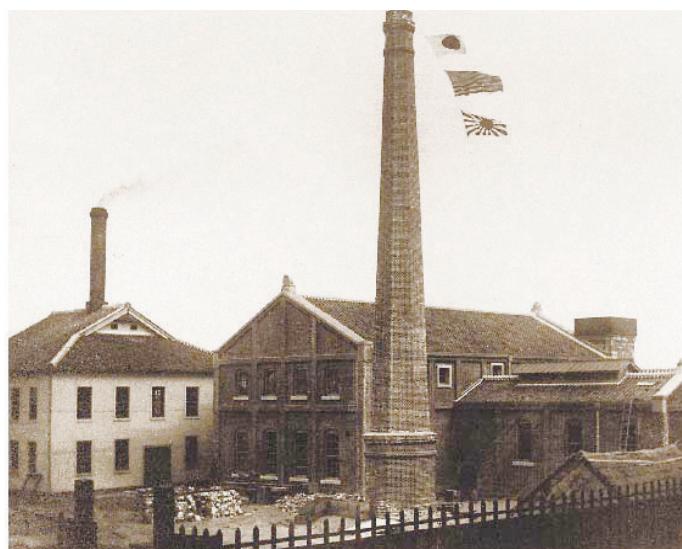
#### 共栄

会社や事業に関わるすべての人々が  
繁栄や幸福を分かち合う

### 「企業倫理綱領」

#### 倫理規範

- ① 社是「良品・輸出・共栄」の実践
- ② 法令・社会規範の遵守
- ③ 人権の尊重
- ④ 地球環境の保全と、ゆたかで住みやすい  
地域社会への貢献
- ⑤ 株主・お客様・地域社会などへの情報開示



創立当時の本社工場（明治37年）



食器と砥石を混焼する焼成工場（昭和15年頃）



本社工場「6本煙突」（昭和初期）

# Contents

## 01 私たちの価値創造

1. ノリタケグループについて	P01
2. トップメッセージ	P03
3. 価値創造のあゆみ	P08
4. ひと目でわかるノリタケグループ	P09
5. 業績ハイライト	P10
6. ノリタケの価値創造	P11
7. ノリタケの経営資本	P12
8. マテリアリティ	P13

## 02 ノリタケの成長戦略

9. 第13次中期経営計画	P15
10. 財務戦略	P19
11. 人材戦略	P21
12. 研究・開発	P23
13. 事業戦略	
工業機材事業	P25
セラミック・マテリアル事業	P26
エンジニアリング事業	P27
食器事業	P28

## 03 サステナビリティ

14. サステナビリティ	P29
15. 地球を元気に	
環境負荷の低減	P30
16. 社会を便利に	
新しい価値の継続的な提供	P37
良質・安全な製品の安定供給	P38
17. 人と社会を幸福に	
ウェルビーイングな社会の追求	P41
従業員エンゲージメントの向上	P42
18. 基盤を強固に	
ガバナンスの持続的な強化	P47
19. マネジメント体制	
マネジメント体制	P54
社外取締役からのメッセージ	P56

## 04 会社データ

20. 財務ハイライト	P58
21. 非財務ハイライト	P59
22. 財務サマリ	P60
23. 非財務サマリ	P61
24. 会社概要	P62

### 方針

ノリタケは経営計画や業績、また、社会、環境、コーポレート・ガバナンスへの取り組みを積極的に開示することで、ステークホルダーの皆さんに当社についてご理解いただき、コミュニケーションを図ることを目指し、本報告書を発行しています。

### 参考ガイドライン

GRIスタンダード(Global Reporting Initiative)  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」  
ISO(国際標準化機構)「ISO26000」

### 対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)一部2025年度の活動も含みます。

### ノリタケの情報開示体系



### 将来予測に関する記述について

本報告書に記載している将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報や合理的であると判断する一定の前提に基づき、作成しておりますが、実際の業績はさまざまな重要な要因によって異なる結果になりうることをご承知ください。

### ウェブサイトでもご覧いただけます

本報告書に記載する内容やより詳細なIR情報については、当社のウェブサイトでもご覧いただけます。



### 対象組織

ノリタケグループ

一部ノリタケ単体の報告も含みます。



## Top Message

ノリタケ創立以来、最大の変革期。  
飛躍に向けて挑戦する私たちに、  
ぜひ大きな期待を。

代表取締役社長

東　由　翔

## 就任初年度となる2024年度の業績と振り返り

第12次中期経営計画(以下、第12次計画)の最終年度である2024年度は、国内では、個人消費は一部に足踏みが残るものを持ち直しの動きがみられ、企業収益が総じて改善する中で設備投資も堅調を維持するなど、景気は緩やかに回復しました。海外では、米国は個人消費を中心に景気が拡大し、欧州は持ち直しの動きがみられましたが、中国は不動産不況を背景に足踏み状態が続きました。引き続き、国内は緩やかな回復が期待されますが、物価上昇の継続による影響が懸念されるほか、米国の保護主義的な通商政



策が世界経済に与える影響は計り知れず、先行きは不安視されています。

こうした情勢のもと、ノリタケグループの業績は、売上高1,382億円(前期比0.2%増加)、営業利益102億円(前期比4.6%減少)という結果でした。成長領域のエレクトロニクス分野向けである積層セラミックコンデンサ(MLCC)用電子材料やリチウムイオン電池(LiB)用焼成炉が堅調で、為替の影響もあり增收となりましたが、原材料などの諸物価の高騰を受け、営業利益は減益となりました。

当社グループは以前から、収益性の向上が課題でしたが、2020年の新型コロナウィルス感染症拡大の影響で業績が落ち込んだこ

とでさらなる危機感を抱き、構造改革をスタートさせました。経済環境がめまぐるしく変わる中でも業績を維持・向上する力につけるために、低収益体质からの脱却を目指し、さまざまな取り組みを進めました。その結果、当社グループの収益力は向上し、営業利益は安定して100億円規模を計上できるようになりました。

社長に就任してからは、「さらなる成長に向けた変革」を目指し、今後も成長を続けていくため「会社のイノベーション」「新事業創出の種づくり」「組織風土改革」の3つのキーワードを掲げ、スピードと変化への対応力の強化に着手しました。

まず「会社のイノベーション」では、従業員エンゲージメント向上のための働きやすい環境づくりや生産性の向上、新事業創出の土台づくりなどを目的として、施設や設備の更新、制度の変更、事業所の再編などを取り組みました。今後も現在のノリタケに必要なことを見極め、必要なものは残し、不要なものは見直すといった取り組みを着実に進めていきます。

「新事業創出の種づくり」では、事業の開発段階から事業化まで、グループ全体の知見を結集させる組織横断の体制づくりと、外部との連携など自前主義からの脱却の2つの軸で取り組みました。全従業員から開発テーマを募り、事業化を早めるステージゲート制度の導入を行い、また、新事業創出のスピードを加速するため、オープンイノベーションの推進体制を整備し、スタートアップやパートナー企業など他社や公的機関、大学などとの連携を強化しています。これらの取り組みは着実に成果を上げており、いくつかの新製品の種を生み出すことができました。

「組織風土改革」は、変化に対応し、会社としてレベルアップするための組織風土づくりとして、新人事制度の導入やタウンホールミーティングを行いました。この一年間、国内の事業所、工場を回り、1,200名を超える従業員と直接対話をしました。従業員の声を聞くことで現場の状況や従業員が抱える不安や会社への希望などを把握することができたと同時に、会社の方向性や私の考えを伝えることもでき、従業員と想いを共有する良い機会となりました。

## 第12次中期経営計画の戦略と成果

### 戦略と主な施策

第12次計画は、2030年度のありたい姿の実現に向けて、「収益基盤の強化と成長領域への仕込み」の期間と位置付けました。『収益基盤の強化』として、不採算商品・事業の再編、収益改善・合理化を行い、『成長領域への仕込み』として増産・拡販への対応を行い、『経営基盤の強化』の取り組みも開始しました。そして、これらを進めるための基盤づくりとして「新事業の創出」「組織風土の改革」「サステナビリティ経営体制の整備」「DXの推進」の4つの全社横断テーマに取り組んできました。

数値目標に対しては、市場環境が当社の想定を下回り、売上・利益ともに未達に終わりましたが、2030年度のありたい姿の実現に向けて、土台作りはできたと認識しています。

『収益基盤の強化』としては、日本レデボン株式会社と株式会社ノリタケコーテッドアブレーシブ(NCA)の統合、サイアムコーテッドアブレーシブ(Siam Coated Abrasive Co., Ltd.)の完全子会社化などによる事業再編、顧客とのコミュニケーションを通じて当社製品の市場での立ち位置を確認し、価格の適正化や不採算商品の整理に繋げたほか、原材料の見直し、工場の整流化などによる原価低減などを実施し、一定の成果が得られました。

『成長領域への仕込み』については、需要の拡大に合わせて、MLCC用電子材料の生産能力増強を進めたほか、小牧事業所にLiB用焼成炉の増産体制を整備しました。

『経営基盤の強化』としては、以下の4つのテーマに取り組みました。

#### ■新事業の創出

全社横断タスクフォースから新事業創出委員会への移行と、開発テーマ提案制度とステージゲート制度の運用を開始し、事業化プロセスの構築に取り組みました。新事業創出はノリタケグループにとって非常に重要性が高い取り組みのため、私が研究開発セン

ター、知財企画部担当役員を兼任し、新事業創出委員会の活動と研究開発センターの活動を連動させるなどの取り組みも進めました。また、特許の管理を担当する知財企画部のメンバーと事業部の連携を強化し、知的財産の取得・活用のサポートをする体制を作り、活動を推進しました。これらの取り組みは、次の中期経営計画で必ず成果に繋がるものと思っています。

#### ■組織風土の改革

2024年4月に「チャレンジ」をキーワードとした新人事制度を導入し、評価基準を刷新しました。合わせて、エンゲージメントサーベイを導入し、その結果から明確になった部門ごとの課題の改善を進めました。これらの施策を推し進め、従業員が個性を発揮し生き生きと働く組織風土を作ることで、従業員のポテンシャルを引き出

し、最大限に活かすことができたなら、当社は間違いなく大きく成長できると確信しています。

#### ■サステナビリティ経営体制の整備

2023年4月にサステナビリティ統括委員会を発足させ、2024年度には、同委員会のもとにリスクマネジメント委員会を加え、さらなる体制の強化を図っています。マテリアリティについても特定し、中長期的な目標設定を行いました。毎月の経営会議や取締役会でこれらマテリアリティを一つひとつ議論し、進捗についても報告しながら取り組みを進めています。

#### ■DXの推進

全社横断タスクフォースを立ち上げ、DX推進リーダー育成プロ



グラムを実施し、一期生として33名のDX推進人材を育成しました。2024年10月にはタスクフォースから「DX推進委員会」へと移行するとともに、DX推進リーダー育成プログラムの第2期を開始、各事業部に所属するDX推進人材が連携し、全社的にDXを推進する体制を構築しました。また、これまで培ってきた技術の活用を目指してMI\*を導入し、新材料開発の成功事例が生まれましたので、DX推進委員会でも開発プロセスを共有しました。

\* MI(マテリアルズ・インフォマティクス):AIをはじめとする情報科学の技術を活用し、材料開発を迅速化する手法

#### 各事業についての総評

ノリタケグループは、今後も成長し、社会に貢献できる企業であり続けるために、新しい顧客、新しい市場の開拓を目指し、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの3分野を成長領域と定め、それぞれの事業で取り組みを推進しています。



工業機材事業は売上高構成比約40%を占める当社の主力事業です。第12次計画の初年度である2022年には、生産拠点の再編やシステムを共通化することで効率化を図るべく、グループ会社である日本レヂボンとNCAを統合し、汎用品事業の再編を行いました。また、工業機材事業はこれまで主に、お客様それぞれのニーズに合わせた製品を提供してきましたが、それだけでなく、成長領域における市場ニーズと事業の将来を踏まえた新しい商品の開発に注力しました。特に、半導体などのエレクトロニクス分野は今後の成長が大きく期待できる分野と考えており、当社の技術の強みを活かした研磨工具などの新製品を展開すべく、開発に取り組んでいます。さらに、既存の、製品別に構成された組織ではなかなか新たな発想や枠組みを超えたアイデアの創出は難しいと考え、2025年度からは、市場別の組織に改編し、新体制で成長領域への事業転換を加速しています。

セラミック・マテリアル事業は、お客様の要望に合わせてさまざまな材料を提供してきましたが、MLCC用電子材料以外は一つひとつの市場が比較的小さな商材が多く、価格の適正化の遅れもあり、収益力に課題がありました。第12次計画では、事業の再構築に取り組み、収益改善に向けては、不採算商品からの撤退と価格の適正化などに取り組んだほか、成長領域向けの新商品開発が不可欠として、エレクトロニクス分野の中でも特にパワー半導体周辺材料への参入を目指すために、2025年度には営業部を一本化し、組織の機能強化を行います。さらに基盤強化として、蛍光表示管の製造・販売を行い、印刷技術に強みをもつノリタケ伊勢株式会社に、厚膜回路基板と転写紙に係る事業を一本化し、収益性の向上や事業体制の効率化に取り組んでいます。

エンジニアリング事業は、近年、LiB用焼成炉を主力に事業を伸ばしてきました。第12次計画では、LiB用焼成炉の増産に向けた投資を進め、小牧事業所にLiB用焼成炉の組立工場を建設したほか、流体事業でもテストセンターを新設しました。2023年には、超硬丸鋸切断機に係る事業を株式会社ノリタケマシンテクノに統合し、インフラ市場での迅速かつ効率的な事業拡大を図っています。ほかにも、蓄積した幅広い技術を活かして、バイオ医薬や半導体といった

新しい市場向けの新装置開発に取り組んでいます。装置の開発、販売だけでなく、メンテナンスや消耗品などアフターサービス事業を拡充し、新しいビジネスモデルの確立、収益安定化も図っていく考えです。また、エンジニアリング事業でも2025年度から新事業推進部を新設し、成長領域での事業拡大を目指します。

食器事業は当社の祖業ですが、赤字脱却が最重要課題となっていました。赤字が続いた大きな要因は顧客ニーズの変化に合わせた事業変革ができていなかったことだと認識しています。第12次計画では、共働きのご家庭やひとり世帯でも便利にお使いいただけるよう、食洗器・電子レンジに対応した商品の拡充やオンラインショップの充実に注力したほか、業務用についても、現在注力しているホテル、レストランといった外食産業のニーズの変化に対応したシリーズを拡充するなどの改革を行いました。加えて、さまざまなお支改善策を積み重ねた結果、2024年度は黒字化を達成することができました。

いずれの事業も市場で長く受け入れられていましたが、変化がめまぐるしい今、事業領域の転換が急務だと認識しており、2030年度に向けてさらに成長していくために、今後も「変化への対応力」を強化していきます。

#### 第13次中期経営計画(2025~2027年度)の概要

2025年度からスタートした第13次中期経営計画(以下、第13次計画)は、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へ」の実現に向け、「成長基盤の確立」の期間と位置付けます。

第13次計画では、両利きの経営として、「強固な収益基盤の構築」と「成長加速に向けた投資」を推進するとともに、これらを推進するため、「経営基盤の高度化」に取り組みます。

##### ■ 強固な収益基盤の構築

成長領域への事業転換を図るため、第12次計画で実行した投資も活用しながら、第13次計画でも積極的な投資を行い、増産・拡販

を進めるとともに、新商品開発に取り組みます。また、物価上昇が続いていることもあり、さらなる原価低減・合理化を進め、価格の適正化、老朽化設備の更新による効率化なども推進し、収益の改善を図ります。既存事業においては外部連携も活用し、参入できていない前後工程へ製品投入の範囲を広げたり、既存商品の新用途開拓で対応領域を広げたりすることで、高付加価値・高収益な事業機会を獲得し、強固な収益基盤の構築に取り組み、収益力を強化します。

#### ■成長加速に向けた投資

従来の事業ごとの製品起点ではなく、市場起点で成長領域における事業横断での投資機会を探査し、M&Aや資本提携などの企業連携を進めます。また、第12次計画でスタートした開発テーマ提案制度とステージゲート制度を継続し、全社一丸となって新事業を生み出すことを目指すと同時に、自前主義にこだわらず、オープンイノベーション、スタートアップ企業などをはじめとする他社との協業やオープンイノベーション支援拠点「STATION Ai」の活用といった、戦略的な社内外連携を通じて早期の新事業創出を加速させます。

#### ■事業成長を後押しする経営基盤の高度化

持続可能な社会の実現に向けた社会課題の解決を目指し、サステナビリティ経営の推進、人的資本経営の強化と、DXの推進に注力し事業成長を後押しし、VISION2030の実現を目指します。

企業には今や財務面だけに留まらず、ESG、経営戦略、知的財産、人的資本、従業員エンゲージメントの領域でも多くの要件を満たすことが求められています。

サステナビリティ経営の推進に取り組むなかでは、製造プロセスで排出する温室効果ガスの削減や省エネ・環境配慮製品を増やす取り組みや、生物多様性の保全に関する事業所敷地内の緑化をはじめ、環境保護に向けてさまざまな取り組みを進めています。加えて、知的財産(特許、商標、意匠、著作権など)の適切な管理・活用、個人情報を含めた情報資産の保護などのセキュリティ強化、取

締役会の実効性の維持・向上といったガバナンスの強化にも引き続き努めます。

人的資本経営の強化としては、事業戦略の遂行に求められる人材像を再定義し、目指す人材ポートフォリオを設定しましたので、それらの人材の能力発掘と評価の両方の仕組みづくりを推進し、当社の人的資本の価値を最大限に引き出していく。多様な人材を確保し育むことを目的としたタレントマネジメントシステムの活用を進めているほか、先述のとおり、新人事制度の導入を行いました。タウンホールミーティングなどを通じて、改めて全社を見渡してみると、当社にはユニークな才能を持つ人が多くいることがわかりました。これまでの人事制度では、その人たちを評価する基準がなく、そもそも評価されにくかったのですが、新しい人事制度では、コースや等級の定義、評価基準を見直し、実績はもちろん挑戦する姿勢も評価される仕組みとしました。今後、この新人事制度の定着を図り、従業員のチャレンジ精神の醸成とエンゲージメントの向上に繋げ、組織風土改革を実現します。

DXについては、市場や競争環境の変化にスピード感を持って対応できるよう、社内データのデジタル化によって効率化・高度化の基盤を構築し、MI・AIの活用による開発の促進や、業務フローの最適化、製販連携の活性化などの取り組みとあわせて、中核となるDX推進人材を育成し、内部プロセスの抜本的な変革を目指します。

この第13次計画は、成長のための種をまき、芽を出し育てる期間と考えています。今後の成長を加速するため、投資は350億円から500億円と、これまでのノリタケとしては最大規模を計画しています。ノリタケグループは、今、変わらねばなりません。当社の歴史の中で、まさに最大の変革期です。ノリタケグループが今後も必要とされ、社会に貢献していく企業であり続けるために、確実に計画を実行していくという強い覚悟をもって、この第13次中期経営計画に取り組んでまいります。

#### ステークホルダーの皆さまへ

ノリタケグループは、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営方針と位置付け、第13次計画では、株主さまへの還元も拡充します。従来30%としていた配当性向を35%に引き上げ、第13次計画期間においては、1株当たり年間140円を下限とした累進配当を実施し、機動的な自己株式取得を行なながら、3カ年累計の総還元性向を50%以上とさせていただきます。

近年、東証による日本の上場企業のPBR(株価純資産倍率)水準の低さに関する指摘が取りざたされています。PBRは自己資本に対する利益率の指標であるROEが上昇することで上がっています。利益を上げるには、将来の利益を生むための投資を増やすことで、利益の拡大が見込める領域への事業転換を図り、成長事業を伸ばすことが必要です。当社グループでは、早期のPBR1倍の実現やROE9%以上を第13次計画の目標と設定しましたので、その達成を目指し、経営戦略を実行していきます。

そして、先にも述べたように、10年先、20年先の当社グループが、今後も社会に必要とされ、貢献できる会社であり続けるために、私たちはこれから3年間で成長基盤の確立を実行していきます。第12次計画で行ってきた収益力の向上に加えて、成長加速に向けた投資を推し進めるために外部との協業をはじめ、新たな取り組みを進めます。

新しいことに取り組む時、誰しもプレッシャーを感じてしまいますが、私は、この挑戦を従業員一人ひとりが自分の夢や希望を叶えるための挑戦だと思ってほしいのです。夢を叶えると思えば、心配よりも喜びの方が大きくなるはずです。リスクばかりを考えるのではなく、チャレンジすることへのワクワクする気持ちを持って前向きに取り組んでもらえるように、私も全力で後押ししていきたいと考えています。たとえ失敗したとしても、それを糧に成功するまでやり続ける、私は当社グループをそんな強い会社にしていきます。ステークホルダーの皆さまには、果敢に挑戦する私たちをぜひ応援してくださいますようお願い申し上げます。

# 時代とともに変化する社会環境とニーズの多様化に対応し、常に新たな価値を生み出してきました。

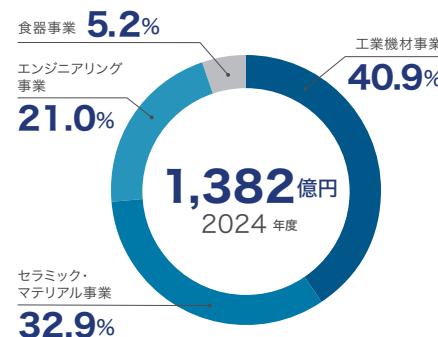
ノリタケグループは創立以来、独自の技術をさまざまに応用・発展させ、現在は4つの分野で事業を展開しています。

これからも私たちは、時代とともに変化する新たなニーズに応え、人々のより豊かな暮らしや社会に資する新たな価値を創造してまいります。

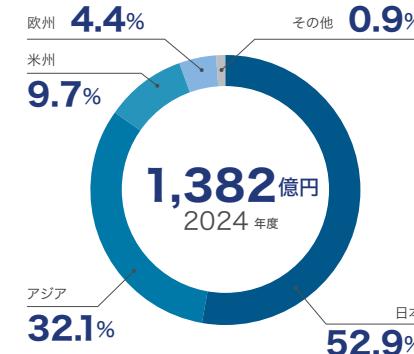
	1900	1930	1950	1970	1980	1990	2000	
社会の出来事	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1904 日露戦争</li> <li>●1914～1918 第一次世界大戦</li> <li>●1920 戦後恐慌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1929～1933 世界恐慌</li> <li>●1931 满州事変(日中戦争始まる)</li> <li>●1939～1945 第二次世界大戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1950 朝鮮戦争</li> <li>●1951 サンフランシスコ平和条約</li> <li>●1955～1973 高度経済成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1971 ニクソン・ショック</li> <li>●1973 第一次石油危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1985 プラザ合意</li> <li>●1986～1991 バブル景気</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1991 ソビエト連邦の解体</li> <li>●1991～2002 失われた10年(平成不況)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2001 アメリカ同時多発テロ</li> <li>●2008 リーマン・ショック</li> <li>●2011 東日本大震災</li> <li>●2020～2023 新型コロナウイルス感染症の世界的流行</li> </ul>	
ノリタケの製品・技術	<p>1919 水金の国産化成功 </p> <p>1919 焼石膏の製造開始 </p>	<p>1939 工業用研削砥石の本格的製造開始 </p> <p>1926 磁器製造用転写紙の国産化成功 </p>	<p>1959 超重研削用「ZZZ砥石」開発 </p> <p>1964 研磨布紙の技術導入 </p> <p>1967 厚膜回路の印刷技術開発 </p> <p>1955 加熱式自動ロクロ成形機の開発 </p> <p>1965 耐熱強化磁器「プログレッションチャイナ」の開発 </p>	<p>1970 不水溶性濾過装置「A-0フィルター」を発売</p> <p>1973 スタティックミキサー(静止型混合器)の技術導入 </p> <p>1974 ローラーハースキルン(RHK)を発売</p> <p>1974 業務用強化磁器「プリマデュラ」の開発 </p>	<p>1971 世界初のビトリファイドCBNホイール開発 </p> <p>1974 セラミックコアの技術導入</p> <p>1984 積層セラミックコンデンサ用電極ペーストを発売 </p>	<p>1972 ダイヤモンド工具の製造開始 </p> <p>1984 積層セラミックコンデンサ用電極ペーストを発売</p> <p>1988 シンカットマスター(超硬丸鋸切断機)の開発 </p> <p>1992 新磁器素材「プレミアムホワイト」の開発 </p>	<p>1990 セラミック砥粒砥石「GX砥石」開発 </p> <p>1998 PDP用大型パネル焼成炉を発売 </p> <p>2012 水素燃焼式焼成炉の開発 </p>	<p>2022 複層歯車研削砥石の開発 </p>
								<p>工業機材事業</p> <p>セラミック・マテリアル事業</p> <p>エンジニアリング事業</p> <p>食器事業</p>

# ひと目でわかるノリタケグループ

事業別 売上高構成比



エリア別 売上高構成比



連結子会社数  
**23 社**



海外の拠点  
**9ヶ国・地域**



従業員数  
**4,921 名**  
(2025年3月31日現在)

## 拠 点 一 覧

- 工場 Manufacturing Bases
- ▲ 営業拠点 Sales Bases
- 工場／営業拠点 Manufacturing Bases/Sales Bases

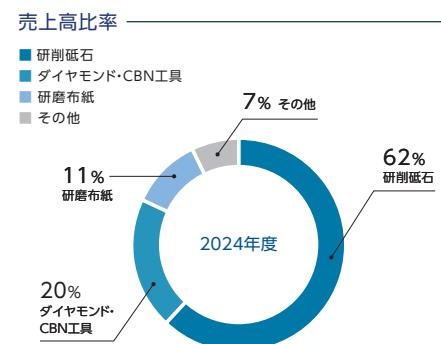


(2025年4月1日現在)

# 業績ハイライト

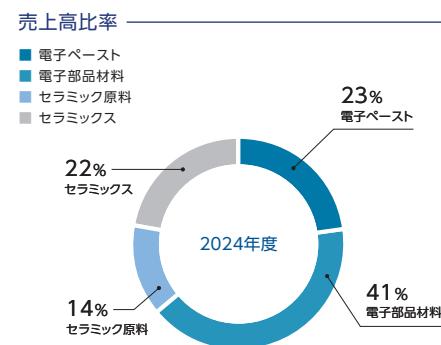
## 工業機材事業 Industrial Products Business

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。グループには汎用砥石、研磨布紙を扱う日本レヂボンも属しており、幅広い製品ラインナップで自動車・鉄鋼・軸受・航空機・造船・医療・半導体などさまざまな産業の発展に貢献しています。



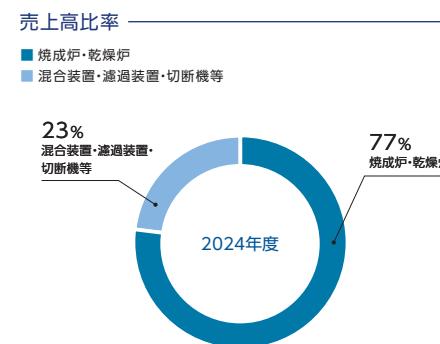
## セラミック・マテリアル事業 Ceramics & Materials Business

原材料の粉砕、混合、成形、印刷といった技術が幅広い分野で活躍する優れた材料や部品などを生み出しています。それらが積層セラミックコンデンサなどの電子部品をはじめ、自動車や医療機器、航空機など、さまざまな産業を支えています。



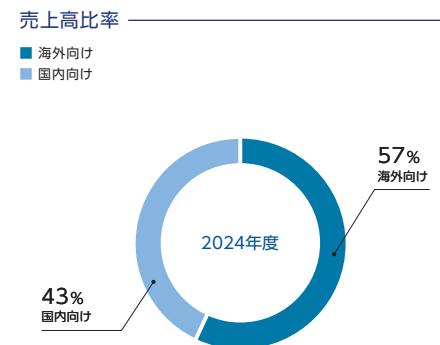
## エンジニアリング事業 Engineering Business

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、食品などのさまざま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焼成炉や乾燥炉、混合装置、濾過装置、超硬丸鋸切断機、コンクリートカッターなどの開発、設計を行っています。



## 食器事業 Tabletop Business

ノリタケの食器は120年近く、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商品を提供することで、皆さまに心豊かな暮らしを提案していきます。



# セラミックスの技術を発展させ社会に新たな価値を提供します

ノリタケは1904年の創立以来培ってきたセラミックスの技術を応用、発展させ、さまざまな技術と製品を生み出してきました。

今、それらは自動車、鉄鋼、電子部品から、電池、食品、医薬に至るまで、幅広い分野で使用されています。

インプット(▶P12)



価値創造のプロセス



アウトプット(▶P10,P25~28)



ノリタケグループが目指す姿



# ノリタケの経営資本

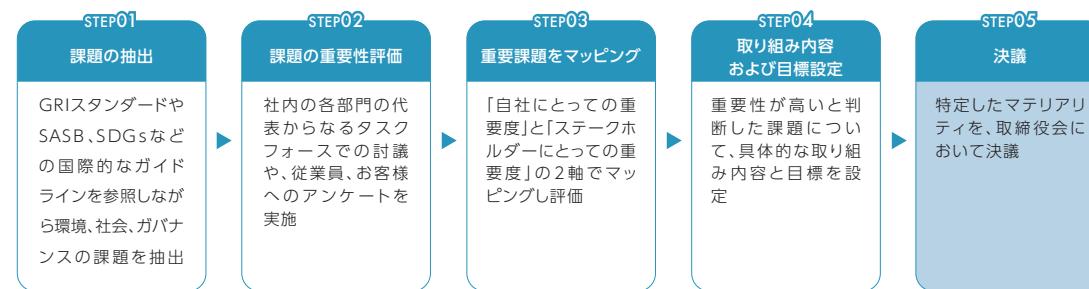
ノリタケグループは創立以来、“事業を通じて社会に貢献する”ことを経営理念の基本に、社会の発展とともに経営資本を蓄積してまいりました。これらの資本を活用し、持続可能な社会の実現と企業価値の継続的な向上を目指します。

	<b>強靭な財務健全性</b>	<b>営業キャッシュ・フロー</b> <b>2,015 百万円</b>	<b>有利子負債</b> <b>6,550 百万円</b>
	<b>長い歴史の中で育んだ多様な製品と製造技術</b>	<b>総資産</b> <b>198,312 百万円</b>	<b>自己資本比率</b> <b>75.6 %</b>
	<b>セラミックのものづくりで築き上げてきたさまざまな技術やノウハウ</b>	<b>国内製造拠点</b> <b>19 拠点</b>	<b>設備投資額</b> <b>11,344 百万円</b>
	<b>挑戦を促す組織風土の醸成と多様な人材の活躍推進</b>	<b>海外製造拠点</b> <b>12 拠点</b>	<b>有形固定資産</b> <b>52,766 百万円</b>
	<b>長年にわたる地域社会・お客様との信頼関係</b>	<b>研究開発費</b> <b>2,219 百万円</b>	<b>特許保有件数</b> <b>824 件</b>
	<b>資源・エネルギーの効率活用</b>	<b>連結従業員数</b> <b>4,921 名</b>	<b>研修時間</b> <b>21 hr/人</b>
		<b>国内連結子会社</b> <b>10 社</b>	<b>研修費用</b> <b>4.8 万円/人</b>
		<b>海外連結子会社</b> <b>13 社</b>	<b>「ノリタケの森」を介した地域社会との共生</b>
		<b>原材料使用量</b> <b>22 万トン</b>	<b>水使用量</b> <b>39 万m³</b>
		<b>電気使用量</b> <b>103 GWh</b>	<b>化学物質使用量</b> <b>1,650 トン</b>

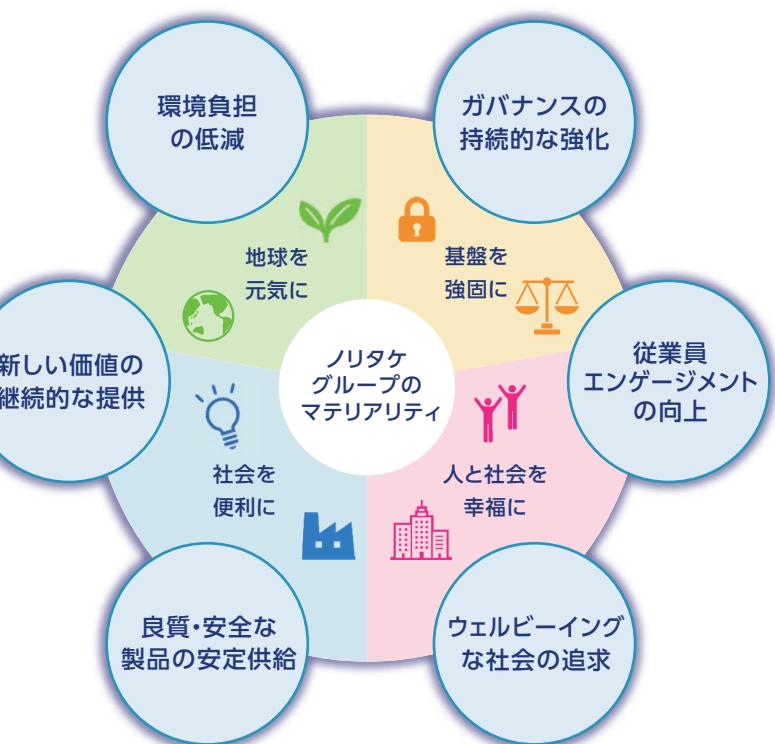
## マテリアリティ

私たちノリタケグループは、気候変動、テクノロジーの進化、人々のライフスタイルや価値観の変化など、さまざまなものが急速に変わりゆく時代においても、社会の課題やニーズを把握し、継続的に新たな価値を提供していくことで社会の持続的な発展に寄与、貢献したいと考えています。VISION2030(2030年度のありたい姿)に向けた、当社グループが優先して取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を「環境負荷の低減」「新しい価値の継続的な提供」「良質・安全な製品の安定供給」「ウェルビーイングな社会の追求」「従業員エンゲージメントの向上」「ガバナンスの持続的な強化」の6つと特定し、持続可能な社会の実現と企業価値の継続的な向上を目指すサステナビリティ経営を推進します。

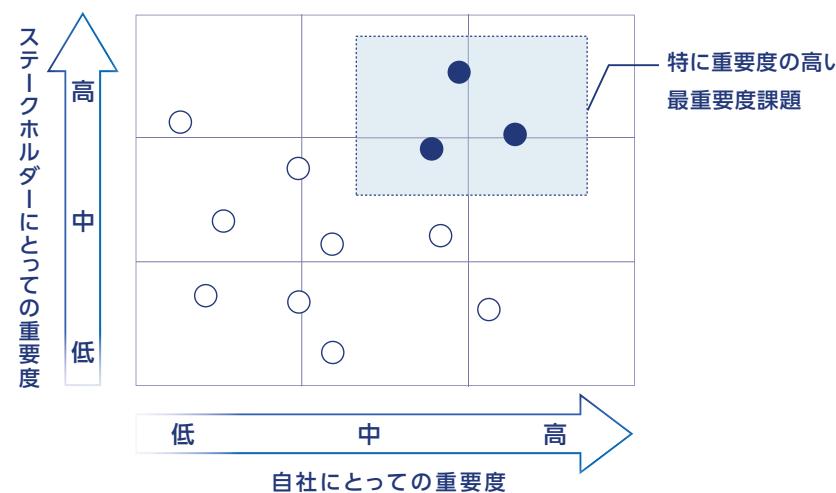
### 優先的に取り組む課題の特定プロセス



### 取り組むべき重要事項 (マテリアリティ)



### マッピングによる重要度評価



## マテリアリティ(重要課題)

	マテリアリティ	主な取り組み内容	2024年度目標	2024年度の結果
地球を元気に	<b>環境負荷の低減</b> 関連するSDGs項目 	CO <sub>2</sub> 排出量の削減 不要物の削減 環境配慮製品の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量7.3万トン以下、2018年度比25%以上削減</li> <li>不要物排出量:1万トン以下</li> <li>環境配慮製品の売上高比率:10%以上</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量:4.7万トン、2018年度比52%削減 不要物排出量:0.91万トン 環境配慮製品の売上高比率:12.5%
社会を便利に	<b>新しい価値の継続的な提供</b> 関連するSDGs項目 	新商品の提供 新事業創出の仕組みづくり コア技術の開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品売上高伸長率:25%(2022年度比)</li> <li>オープンイノベーションの推進</li> <li>特許保有数:10%増(2022年度比)</li> </ul>	新商品売上高伸長率:28%(2022年度比) 開発テーマ提案制度およびステージゲート制度の運用と改善を実施 スタートアップやパートナー企業など他社との協業・連携を推進 特許保有数:24%増(2022年度比)
人と社会を幸福に	<b>良質・安全な製品の安定供給</b> 関連するSDGs項目 	品質向上に向けた活動の推進 サプライチェーンマネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品事故件数:0件</li> <li>クレーム件数:20%削減(2022年度比)</li> <li>品質保証体制の強化</li> <li>持続可能な調達に向けた体制の強化</li> <li>購買ガイドラインに対するアンケート回収率:80%以上</li> </ul>	製品事故件数:0件 クレーム件数:52%削減(2022年度比) 内部品質監査の実施による不正発生リスクの低減 安定調達に向けたリスク軽減と社会要請に応える体制の推進 購買ガイドラインに対するアンケート回収率:84%
基盤を強固に	<b>ウェルビーイングな社会の追求</b> 関連するSDGs項目 	人権の尊重 ウェルビーイング製品の提供 地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューディリジェンスの推進</li> <li>売上高比率:8%以上</li> <li>食空間を豊かにするイベントの開催</li> <li>社会科見学の場の提供</li> </ul>	アンケート(社員向け・サプライヤー向け)結果の分析、リスクの高い項目についての対策の実施 ウェルビーイング製品の売上高比率:8.3% 食空間を豊かにするイベントの開催:23回 社会科見学の受け入れ:43校
	<b>従業員エンゲージメントの向上</b> 関連するSDGs項目 	従業員の心身の健康増進 いきいきと働ける職場づくり 多様性を尊重する風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率:70%以上</li> <li>ストレスチェック受検率:90%以上</li> <li>人事制度の見直し</li> <li>エンゲージメントサーバイの実施と課題設定への活用</li> <li>男性育児休業取得率:50%以上</li> <li>女性役職者比率:20%増(2022年度比)</li> </ul>	有給休暇取得率:71.3% ストレスチェック受検率:96.4% 新人事制度の施行、運用開始 エンゲージメントサーバイの実施と課題設定への活用 男性育児休業取得率:71.4% 女性役職者比率:30%増(2022年度比)
	<b>ガバナンスの持続的な強化</b> 関連するSDGs項目 	ガバナンス体制の強化 情報セキュリティの向上 コンプライアンス遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性向上</li> <li>リスクマネジメント体制の強化</li> <li>ネットワークセキュリティの強化</li> <li>法令や規程に対するリテラシー教育の実施</li> </ul>	取締役会実効性評価から抽出された課題について改善を図る取り組みを実施 リスクマネジメント委員会の設置、運営開始 サーバー侵入防止システム、社内ネットワーク端末認証、多要素認証ログインの展開 コンプライアンス意識向上の取り組み推進、違反未然防止に向けた階層別研修の充実

# ノリタケグループの目指す姿の実現に向けて

## 第13次中期経営計画 ～成長基盤の確立～

ノリタケグループは、2022年3月に2030年度のありたい姿(VISION2030)を発表しました。この度、2025年から始まる第13次中期経営計画を策定し、VISION2030の実現を目指すとともに、よりよい社会に貢献するために、事業を推進してまいります。



### 第13次中期経営計画の概要

#### 骨子



#### 資本効率

ROE9%以上 (2027年度)  
PBR1倍超の早期実現

#### 収益力

営業利益 135億円 (2027年度)  
経常利益 175億円 (2027年度)

#### 株主還元

配当性向 35%以上  
(第13次計画期間中は、一株当たり年間140円(2025年3月期末の配当金額×2を想定)を下限とした累進配当)  
機動的な自己株式取得  
総還元性向 50%以上(第13次計画期間累計)

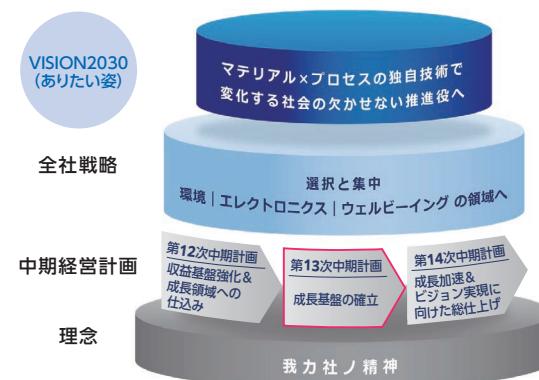


# 第13次中期経営計画

## VISION2030と第13次中期経営計画の位置づけ

### VISION2030

2030年度を見据えた経営の方向性として策定したVISION2030(2030年度のありたい姿)「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」を実現するために、3つの成長領域(環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング)に事業を「選択と集中」していきます。また、2030年度に向けて、第13次計画は「成長基盤の確立」の期間と位置付けています。



成長領域への取り組みを通じて、当社グループは、「地球を元気に」、「社会を便利に」、「人と社会を幸福に」する企業を目指します。



事業別の成長領域は右図のとおりです。

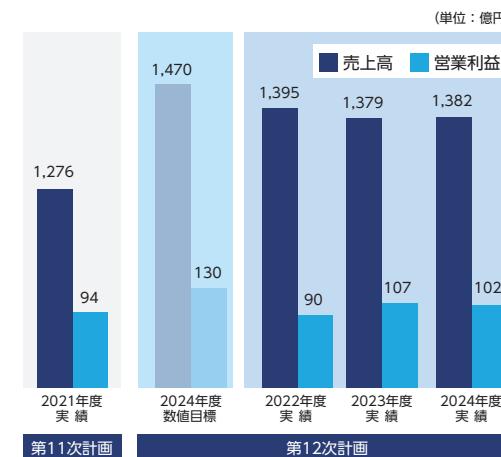
「選択と集中」を進めることで、現状の基盤領域(内燃機関、窯業等)から成長領域へ、事業領域の転換を図ります。

各事業領域部の	今後の成長市場	環境	エレクトロニクス	ライフサイエンス	オールドテック
	工業機材	燃費向上・EV	電子・半導体	医療	内燃機関
セラミック・マテリアル	エネルギー	電子部品・半導体	医療・歯科材料	窯業・鋳造関連	
エンジニアリング	電池・省エネ	電子部品	食品・医療	インダストリアル	
食器				食器	

成長領域: 環境, エレクトロニクス, ウェルビーイング

## 第12次中期経営計画の振り返り

2022年度から2024年度までの第12次中期経営計画では、「収益基盤の強化」と成長領域への仕込み」の期間と位置づけ、「収益基盤の強化」として、不採算商品・事業の再編、収益改善・合理化を進め、「成長領域への仕込み」として、増産・拡販への対応、経営基盤の強化に取り組みました。その結果、経営数値目標については当初計画時から市場環境が大きく変化したため、未達に終わりました。



収益基盤の強化	不採算商品・事業の再編 収益改善・合理化	▶ 子会社統合による事業再編等を実施 ▶ 価格適正化、原価低減等を実施
成長領域への仕込み	増産・拡販への対応 経営基盤の強化	▶ 積層セラミックコンデンサ(MLCC)用材料の生産能力増強、リチウムイオン電池(LiB)用連続焼成炉の組立工場増設等を実施 ▶ 以下の4テーマを掲げて取り組みを実施
経営基盤の強化	新事業の創出	▶ 事業化プロセス(開発テーマ提案制度、ステージゲート制度)の構築 ▶ オープンイノベーション推進体制の整備
	組織風土の改革	▶ 新人制度の導入 ▶ エンゲージメントサーベイの活用開始、働き方改革の推進
	サステナビリティ 経営体制の整備	▶ サステナビリティ経営推進体制の整備 (サステナビリティ統括委員会設置) ▶ マテリアリティの特定、取り組みの推進
	DXの推進	▶ DX推進体制の整備 ▶ 「DX推進リーダー」育成プログラムの実施

▶▶▶ 「収益基盤の強化」は一定の成果が得られました。「成長領域への仕込み」は新事業の創出や市場環境の変化への対応に取り組みましたが、その成果を得るには時間を要すると認識しています。

## 第13次中期経営計画の概要

VISION2030の実現に向けて、第13次計画は「成長基盤の確立」の期間と位置付けます。両利きの経営として「強固な収益基盤の構築」と「成長加速に向けた投資」を推進するとともに、事業成長を後押しする「経営基盤の高度化」に取り組みます。また、これらの戦略実行に最適な体制に事業を再編していきます。



## 第13次中期経営計画の取り組み

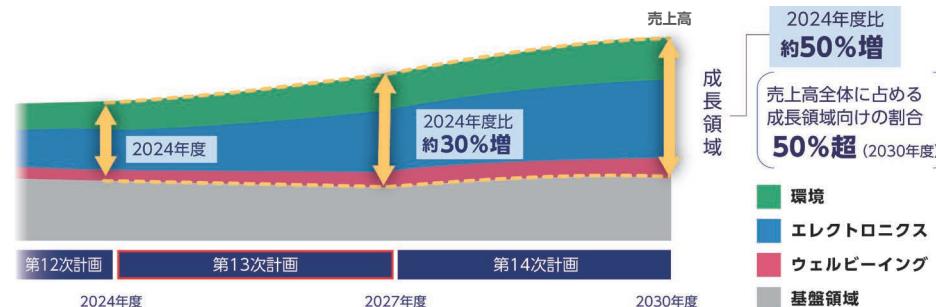
## 強固な収益基盤の構築

成長領域への事業転換を図るため、積極的な投資による増産・拡販への対応と、新商品開発に取り組みます。また、合理化・収益改善のため、価格の適正化、原価低減とともに、老朽化設備の更新による効率化を推進します。さらに、外部連携も活用し、既存事業における前後工程への染み出しや、既存商品の新用途開拓によって、高付加価値・高収益な事業機会を獲得し、強固な収益基盤の構築に取り組みます。

特に、今後も市場の成長が見込まれるMLCC等の電子部品を中心とするエレクトロニクス分野は、120億円を超える設備投資を計画し事業拡大を図ります。

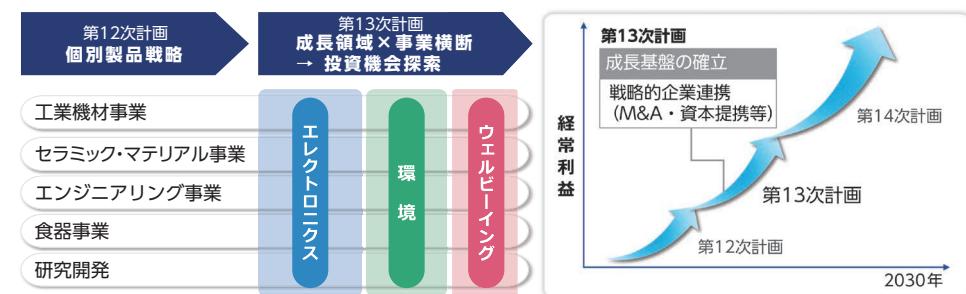


2027年度の成長領域向け売上高は、2024年度比で約30%増加を目指します。特にエレクトロニクス向けの伸長により、2030年度は2024年度比で約50%増加を計画しており、成長領域向け売上高は全体の50%超を目指します。



## 成長加速に向けた投資

「成長加速」と位置付けた第14次計画(2028年度から2030年度)期間中の一段の飛躍に向けて、従来の事業毎の製品起点から、新たに市場起点による、成長領域における事業横断での投資機会を探索し、戦略的企業連携(M&A・資本提携等)を進めます。



また、全従業員から広く開発テーマを募る開発テーマ提案制度とステージゲート制度により、全社一丸となって新事業を育てると同時に、これまでの自前主義から脱却し、オープンイノベーションや他社との協業により早期の新事業の創出に取り組みます。



## 経営基盤の高度化

持続可能な社会の実現に向けた社会課題の解決のため、サステナビリティ経営を推進し、カーボンニュートラルの実現、気候変動等のリスクへの対応等のサステナビリティに向けた取り組みを進めます。人的資本経営の強化とDXの推進に注力し、経営基盤を高度化することにより事業成長を後押しし、VISION2030の実現を目指します。

# 財務戦略



常務執行役員 財務部担当 兼 財務部長 水口 宗成

## 2024年度の経営成績などの概況

2024年度のノリタケグループの連結業績は、売上高は1,382億円(前年比0.2%増)、営業利益は102億円(前年比4.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は129億円(前年比12.7%増)という結果でした。売上高および親会社株主に帰属する当期純利益は過去2番目に高い水準となりました。

2024年度は、MLCC用材料の生産能力増強、リチウムイオン電池(LiB)用焼成炉の増産対応など、2023年度の2倍を超える113億円の設備投資を実施しました。一方で、政策保有株式の売却益35億円を計上するなど、キャッシュの創出も行いました。かねてより政策保有株式縮減の方針を掲げており、取締役会で個別銘柄ごとに継続保有の適否を検証し、保有の合理性が乏しい銘柄については売却を進めました。

また、株主還元の強化と資本効率向上のため、2024年8月から2025年2月にかけて自己株式を取得し、3月に消却しました。これにより、総還元性向は50%に近い水準となりました。

**第13次中期経営計画では、さらなる成長と企業価値最大化に向けたキャピタルアロケーションを実行します。**

## 第12次中期経営計画の振り返り

2024年度は、2022年度からスタートした第12次中期経営計画(以下、第12次計画)の最終年度でしたが、3年間で売上・利益ともに増加したもの、いずれも計画値を下回る結果となりました。これには複数の要因があったと分析しています。とくに大きな要因は、工業機材事業、セラミック・マテリアル事業の主要顧客である各業界の需要が想定通りに伸びなかったことです。また、インフレも想定以上

となり、原材料、燃料だけでなく、すべてのコストが上昇したほか、社会的な賃上げの流れを受けてベースアップも行いました。一方で、価格転嫁が認められる機運も高まり、価格適正化と原価低減などによる収益改善・合理化を推進しました。中期経営計画立案時点では、想定していなかった状況が続き、著しい社会・経済の環境変化に大きく影響を受けたと捉えています。

## 資本コストや株価を意識した経営の推進

社会・経済環境の変化だけでなく財務面の価値観の変化も顕著でした。当社グループは長い歴史の中で、事業環境が厳しい時は緊縮と会社の保有資産の資金化などで乗り切り、長期に安定した経営を目指してきました。しかし、変化の激しい時代に対応するため、株主、従業員、環境、社会など広くステークホルダーに目を向けた企業経営が求められるようになりました。資本を効率よく活用して成長投資を行い、収益を増やし、株主に還元し、社会に新しい価値を生み出すような企業が求められています。当社グループが変革を決意したのは、このような社会の価値観の変化に合わせ、安定企業ではなく成長企業となり、企業価値向上を続けていくける会社となるためです。

資金調達においては、前提となる成長投資の資本収益性を十分に吟味した上で行っています。株主還元と成長投資をバランスよく行い、将来の収益性や成長性に対する株主の期待感を醸成するなど、資本コストや株価を意識した経営を推進いたします。

経営指標としてはROE(自己資本利益率)が重要視され、自己資本を過剰に膨らませることなく利益を増やすことが重要であると考えています。不採算商品をなくし、事業再編により固定費と管理コストを下げるという当たり前のことを、資本効率を意識しながら行っています。さらに、投資によって成長性が見込める事業、商品の開発を、スピード感をもってしていく必要があります。

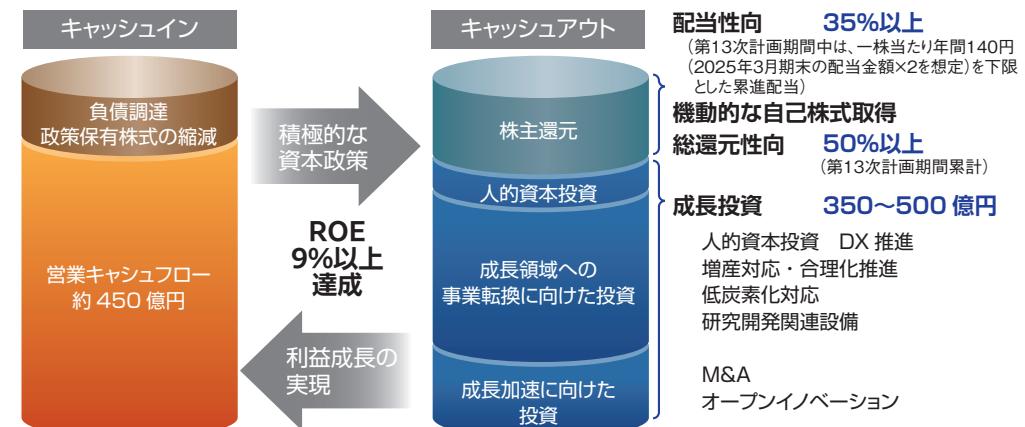
## 第13次中期経営計画のキャピタルアロケーションと株主還元

第12次計画期間における当社グループの営業利益は、年間100億円規模となり、かつての利益水準を大きく上回りました。当社グループは、長らく投資を抑制してきたため、この生み出したキャッシュを原資に、老朽化した生産設備や施設の更新も推進します。新しい設備を導入し、合理化、効率化を図るとともに、増産、DX化などを進め、収益を獲得できる体制に変えていきます。

第13次中期経営計画(以下、第13次計画)においては、営業キャッシュフローに加え、有利子負債による調達や政策保有株式の縮減によって得られる資金を原資に、成長投資として全体で350～500億円を見込んでいます。新事業開発に向けた研究開発関連投資、M&A、資本提携などにより新規領域の事業化を加速するためにも、しっかりと資金を充てていきます。

このような成長戦略を実現していくためには、社員のエンゲージメント向上も重要です。リクルートの観点も踏まえながら、給与水準向上と育成強化のための人的資本への投資も拡大していきます。

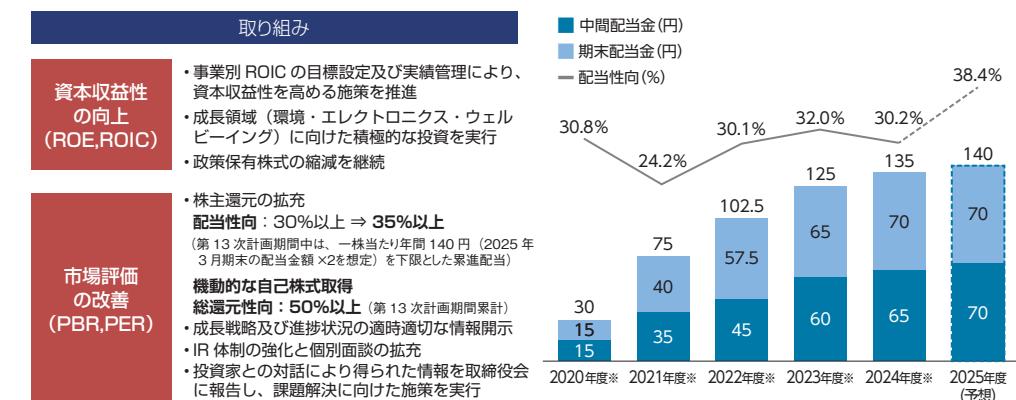
第13次計画期間中の株主還元については、配当性向を5%引き上げて35%以上を目安とした累進配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を実施し、計画期間累計の総還元性向を50%以上とする計画を掲げました。



## ステークホルダーとの対話の拡充

この5年ほどで、当社の株価は約2倍に上昇しており、国内外の投資家の皆さまから注目していただけたようになりました。皆さまとの対話の機会を重視し、決算説明会や個別インタビューなどを年間100件ほど行っています。これらの機会から得るものは非常に大きく、資本コストの想定や株主還元の水準などを議論していく中で、当社の現在の姿に見合った指標を定めることにも活用させていただいております。第13次計画では、ROE9%以上、PBR1倍超の早期実現を目標に掲げ、事業戦略を着実に遂行することで、資本効率および企業価値の向上を図ります。

ノリタケグループは、さらなる成長を追求していくという強い決意のもと、大きな変革をスタートしました。ステークホルダーの皆さまには、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



※2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。  
2021年3月期～2024年3月期の配当金についても、比較の便宜上分割後を基準とした数値を記載しております。

# 人材戦略



取締役 専務執行役員 人財マネジメント部担当 岡部 信

## Message //

ノリタケでは、2030年ビジョンの達成に向けて人財戦略を推進しています。2024年度も主に3つの施策に取り組んできました。1つ目は人材ポートフォリオに関する取り組みです。タレントマネジメントシステムを導入し、人材タイプを分類し、組織に必要な能力、要素を洗い出し、長期的な視野に立って当社の目指す姿に沿った人材ポートフォリオづくりを行いました。2つ目は、2024年度から導入した新人事制度です。従来は年功要素が強く、評価にあまり差が付きませんでしたので、よりメリハリのある評価をするために基準を刷新しました。3つ目は従業員エンゲージメントの向上です。エンゲージメントサーベイの結果により、部門ごとの課題が明確になり、改善策を施し、従業員エンゲージメント向上に繋がりました。またエンゲージメントに対する会社の意識が高まっていることを感じています。

第13次中期経営計画でも、従業員を会社の付加価値を生み出す重要な資本と捉え、投資を強化していきます。2025年4月には、組織変更を行い、人財マネジメント部として新たなスタートを切りまし

## 人材ポートフォリオの充足を図り、 経営戦略に連動した人的資本の強化に取り組みます。

た。人材ポートフォリオの充足は最重要の施策ですので、引き続き、人材タイプやレベルをしっかりと見極め、ポートフォリオの充足度を上げていきます。また、タレントマネジメントシステムの活用も進め、今後はタレントデータを育成や適材適所の配置にも活かしていきます。

新人事制度は改善と定着のフェーズに入ります。すでに新基準による評価を2回実施しましたが、想定以上に評価が中央値に寄ってしまうという課題が見つかりました。評定を改善しながら、さらなる意識改革を進め、メリハリのある適切な評価を行うことで、従業員が納得感を持って働く環境を整備していきます。

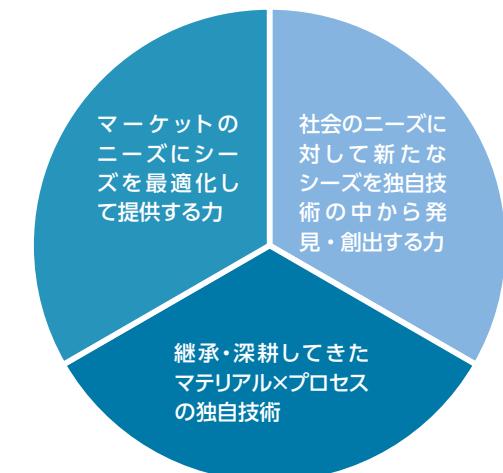
東山社長とのタウンホールミーティングには、2024年度1,200名超が参加し、現在は事業部トップとの対話のステージに入っています。従業員エンゲージメントを高めるだけでなく、職場に埋もれている人材の掘り起こしにも繋がっていますので、継続して取り組んでいく考えです。

その他、女性活躍タスクフォースの提言に基づくさまざまなDE&I施策を推進しています。2024年度は逆指名型の役員メンター制度を実施しました。女性役職者がメンターを指名し、対話や相談を行えるというもので、継続的に活動することによって女性役員の育成に繋げたいと思っています。また、定年退職者の増加や少子化など将来的な人材不足を見据え、人事ローテーションによる最適配置や定年延長を含めた制度整備など、人材の力を最大限に活かしていく体制づくりを行っていきます。

## ノリタケにおける人材のアイデンティティ

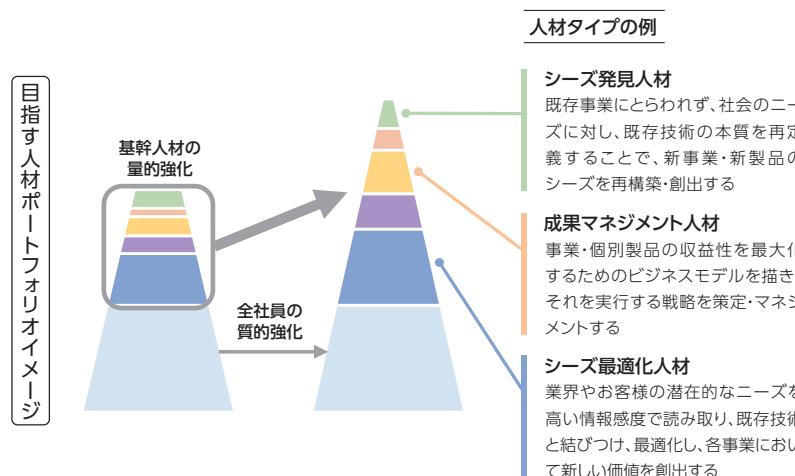
ノリタケは洋食器製造で培ったセラミックス技術をさまざまに応用・発展させ、時代とともに変化する社会環境とニーズの多様化に対応し、常に新たな価値を生み出してきました。

受け継がれ・深耕してきたマテリアル×プロセスの独自技術を社会へ提供する価値の源泉(シーズ=種)として、「マーケットのニーズにシーズを最適化して提供する力」、さらには「社会のニーズに対して新たなシーズを独自技術の中から発見・創出する力」が当社の人材のアイデンティティであると考えています。



## 事業戦略と連動した人財戦略

人財戦略の策定にあたり、最初に事業戦略の遂行に必要となる人材を複数のタイプに分類し、目指す人材ポートフォリオを設定しました。



### 人材投資の強化

人財戦略において描き出した「目指すべき人材ポートフォリオ」の充足に向けて、現有人材の育成・強化に加え、新たな人材の確保にもこれまで以上に注力します。自社にない知見や専門スキルを取り込むため、有機・バイオ、電子・半導体などの戦略分野やDX、マーケティング、財務・法務などの専門分野においては、採用だけでなく、外部機関・外部人材の活用も含め、組織機能の強化に取り組んでいます。

同時に人事制度改革・運用、タレントマネジメントシステム運用などへの投資もより積極化し、人的資本の基盤強化を推進します。

そして、現状の人材ポートフォリオとの対比 ("As is" - "To be" ギャップ分析) から、以下の人財戦略を掲げました。

### 人財戦略

- ① 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**
- ② 多様な人材を確保し育む**タレントマネジメントの実践**
- ③ 多様な人材の役割・成果に基づく**人事制度の定着**
- ④ 従業員エンゲージメントを高め、人的資本への投資効果を最大化する**社内環境整備**

戦略の進捗を測るために主に以下3つの指標をモニタリングしていきます。

#### 1. 越境経験人材数

ノリタケにおいて成果や利益をマネジメントする能力の育成には、キャリアにおいて複数分野の職務を経験することが重要と考えています。そのため、こうした分野横断型の人事異動経験を「越境経験」と名付け、その経験を持つ人材の数をモニタリングします。特に部門長クラスおよびその候補人材にとって望ましいキャリアパスとして意図的に越境経験を積ませる人事運用も進めます。

#### 2. 人材タイプの充足度

人材ポートフォリオにおいて定義した各人材タイプが各事業においてどの程度充足しているかを継続的にモニタリングし、採用や人材育成の指針とします。

#### 3. エンゲージメントスコア

さまざまな人的資本投資の効果を最大化するため、エンゲージメントスコアをモニタリングし、組織課題への対策に活用していきます。

### タレントマネジメントの実践

#### キャリアパスモデルの設計・浸透

求められる人材タイプをゴールとしながら、個々の社員がモチベーション高く自律的にキャリア形成できるよう、モデルとなるキャリアパスを提示し、キャリア教育や上司面談を通じてキャリアデザインを支援します。

#### ローテーションの活性化

ノリタケでは2023年度より社内ローテーション制度を本格導入しており、前述のキャリアパスを実現するためにも、一人ひとりの志向性・適性を踏まえ、ローテーションを活性化させていきます。

### タレントマネジメントシステムの活用・推進

2024年度よりタレントマネジメントシステムを本格的に稼働し、人材データの一元管理・人材の見える化を進めています。

適材適所の配置、キャリア形成など、社員一人ひとりの特性に合わせた働き方が実現できるようにシステム面の整備・拡充を継続します。

### 人事制度の改定と定着

ノリタケは2024年4月に人事制度を改定しました。

「多様性」「成長」「挑戦」「リーダーシップ」「新たな価値創造」をキーワードに、社員に期待される働き方をあらためて明示するとともに、等級を再定義し、人事評価項目・基準も刷新しています。

今後は、制度の運用を通して見えてきた点を改善し、人財戦略の柱として従業員への定着を図ります。

## 研究・開発～成長を支える取り組み～



### Message //

当社グループの研究・開発は、これまで、お客様の個別の課題解決に重点を置き、研究開発センター独自で研究テーマを決めていましたが、そのやり方では、対象となる市場が小規模だったり、お客様の方針転換の影響を受けやすいといった課題がありました。開発プロセスを抜本的に見直し、ノリタケグループの新事業創出の取り組みを強化・推進するため、2023年度に新事業創出委員会を設置しました。

従来の縦割りの開発体制ではなく、各事業部と研究開発センターの多様な発想と経験を持ったメンバーを集めるとともに、全社員を対象とした開発テーマ提案制度と、ステージゲート制度を導入し、テーマの選定から事業化までを効率化すると同時に、実現性の向上も図っています。研究開発センターでは、新事業創出委員会と連携し、従来の開発テーマをすべて変更するなどの改革を進めました。これらの取り組みは、すでに成果として表れつつあり、2024年度もいくつかの新製品を発表することができます。

2024年7月に発表したDAC(Direct Air Capture)用多孔質部

**芽吹いた芽が花開き、ノリタケグループの未来に繋がるよう、総力を挙げて挑戦を進めています。**

材「SUPCA®(サプカ)」は、大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収する材料です。特殊構造の有機物に微細な吸着剤を複合する独自技術により、効率よくCO<sub>2</sub>を吸収・離脱し、回収することができます。2025年1月には、AIをはじめとする情報科学の技術を活用し、材料開発を迅速化する手法であるMI(マテリアルズ・インフォマティクス)を活用し、短期間での開発に成功した素材を発表しました。これは300～350°Cでアルミニウムと接合可能なリン非含有の新ガラス材で、自動車のEV化や電装化などで需要が期待できます。さらに、6月に発表したパワー半導体向けの銀ペーストは、当社が強みを持つ金属合成・分散技術を活かし、他社との協業から生まれた新商品で、2025年末から2026年度初めごろの商品化を目指しています。

特許に関しても、知財企画部と研究開発センター、各事業部が連携することで相乗的な力を發揮し、成長領域への特許出願数を増やしています。第12次中期経営計画中の特許の年間平均出願数は、第10次中期経営計画(2016年～2018年)と比較すると約2.5倍に増えており、当社において新技術、新製品の開発が明らかに活発になっていることの表れだと評価しています。現在の特許件数に現れている成果を確実に業績に繋げていけるように取り組みを進めます。

このように、2022年から取り組んできた環境、エレクトロニクス、ウェルビーイングの3つの新たな成長領域に向けた取り組みはおおむね順調に推移しました。

2025年度から始まった第13次中期経営計画では、現在取り組んでいるものを研究や技術開発にとどめず、確実に製品化・事業化に繋げるべく、社内の連携をより強化するとともに、新事業創出のスピードを加速するため、他社や公的機関など外部との連携も積極的に進

めます。また、成長領域における新分野・業界への進出加速に向け、MIや生成AI、ナノ粒子の合成・制御技術などの次世代の基盤技術を磨くとともに、その技術を活用できる人材の育成にも注力します。それらの取り組みを推し進め、お客様の個別の課題解決だけではなく、特に成長領域の中で、「社会課題の解決」に繋がるような製品・技術の開発に取り組んでいきたいと考えています。

ノリタケグループの今後の成長には成長領域での新事業の創出が欠かせません。現在、新しい芽があちこちで芽吹いている状況ですので、この芽がしっかりと育ち、花開くよう、新事業創出委員会、研究開発センター、知財企画部が一体となってさらなる挑戦を進めていきます。

## 基本的な考え方

ノリタケは創立以来、セラミックスのものづくりで築き上げてきたさまざまな技術、製品を世界に向けて展開してきました。

ノリタケグループは次世代の新事業に繋がる研究開発を推進し、「マテリアル×プロセスの独自技術」の持つ新しい可能性を追求することで幅広く社会に貢献してまいります。

### 現在、注力している技術分野

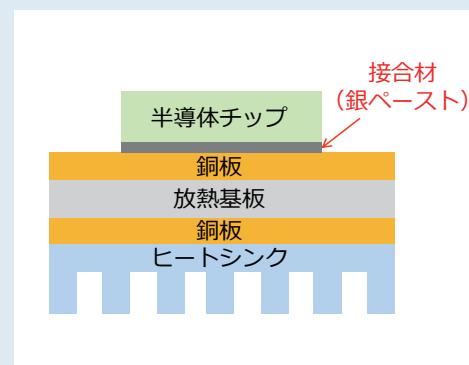
- 微粒子合成技術：金属・セラミックスのナノからミクロンサイズの微粒子合成技術
- 微粒子等への表面修飾技術：金属・セラミックス微粒子表面の改質及び高機能化処理技術
- 分散技術：金属・セラミックス等の微粒子の単分散化技術
- 成形技術：独自の粉体技術で各種セラミックス部品を低コストかつ安定的に成形する技術
- 多孔体技術：砥石を代表とする多孔質セラミックスに関する要素技術
- 接合技術：異種材料間など熱膨張係数が異なる素材を接合する低融点ガラス技術
- 環境にやさしい加飾材料技術：環境にやさしい、鮮やかな色彩を放つ顔料・釉薬・絵具材料技術
- 印刷・加飾技術：スクリーン印刷、産業用インクジェット印刷等の加飾及び各種印刷技術

## Topics

### 長期常温保管を可能とする、自動車向けパワー半導体用の銀ペースト接合材を開発

ノリタケは LG Chem Ltd.（以下、LG化学）と共同で、自動車向けパワー半導体用の接合材を開発しました。これは、半導体チップと銅板を接合する銀ペーストで、常温で約6ヶ月の長期保管を可能としたものです。

近年、自動車のEV化や電装化が進む中、高電圧・大電流に対応できるパワー半導体モジュールの採用が増加傾向にあります。パワー半導体は動作時に高温（最高温度約300°C）になるため、耐熱性が高い銀ペーストの需要が高まっています。銀ペーストは接合する際の加熱温度（＝接合温度）



が高くなる傾向にあり、接合する部品の劣化を防ぐために、近年は銀ナノ粒子を使用し、接合温度の低温化が試みられています。しかし、銀ナノ粒子を使用する場合、安定した品質を保つには冷凍保管（-10°C以下）が必要なうえ、一般的な使用期限は約3ヶ月と短期間であることが課題でした。

今回開発した銀ペースト接合材は、ノリタケの粒子分散技術とLG化学の粒子設計技術により、最適な組成を設計してペースト化することで、接合材としての性能を損なうことなく、従来の2倍の約6ヶ月という長期間での保管を可能とした製品で、運送や保管のコスト削減・廃棄処分のリスク低減に寄与するものです。



▲開発品（銀ペースト）

# 工業機材事業

Industrial Products Business



工業機材事業本部長  
前田智朗

複層歯車研削砥石  
「ギャース(複層タイプ)」高能率・高精度研削用メタルホイール  
「Ideal Metal(Wind chip)」

Sicウェーハ用仕上研削ホイール



平面研削用砥石“フラッディ”

ガラスクロスディスク  
「スパイダーネット」

ダイヤモンド研磨ベルト「アルタ」

**主要製品** | 研削砥石 ダイヤモンド工具 CBN工具 切断・オフセット砥石  
研磨布紙 研削・研磨関連商品(研削油剤等)

## 2024年度の実績

オーダーメイド品は、国内では、自動車、鉄鋼、軸受業界の減産の影響を受け、売上が減少しました。海外では、北米は関税政策への警戒感から自動車関連が減少。中国の鉄鋼向け、東南アジアの電子部品関連は堅調でした。汎用品に関してはオフセット砥石などが堅調で、研磨布紙はタイの関連会社を連結子会社化したことでの売上が増加しました。これらの結果、工業機材事業の売上高は564億37百万円(前期比1.3%増加) 営業利益は16億67百万円(前期比32.8%減少)となりました。

## 第12次中期経営計画の振り返り

主力の自動車、鉄鋼、軸受業界向けなどが低調だったため、拡販に力を注ぐのと同時に原材料価格の高騰や物価の上昇などを受け、お客様には価格改定のご協力をお願いする3年間でもありました。初年度と2年目はこれらの施策によって売上、利益ともに目標を達成することができましたが、2024年度は生産の減少により、営業利益については目標未達となっていました。しかし、国内、海外の生産拠点の収益改善、基盤強化策については、ほぼ計画通りに進行したので、これから成果がでてくるものと期待しています。

成長分野への進出も着実に進めました。成長分野の中でも環境分野とエレクトロニクス分野は特に注力すべき分野と考え、集中的に取り組んでいます。自動車関連の主要顧客も、EVなど環境配慮型へのシフトが見込まれており、新しいニーズが生まれています。そのニーズをしっかりとつかむ製品の開発を進めています。エレクトロニクス分野については、今後大きな成長が期待でき、当事業としては新規開拓になりますので、専門チームを結成し、製品開発を急いでいます。ウェルビービング分野では、医療分野の注射針研削で一定の成果を出しています。

## 第13次中期経営計画における成長戦略

当事業を、次世代、つまり20年後、30年後も成長し続ける事業に変革していくためには、新たに成長が見込まれる領域への進出は不可欠であり、2030年に向けたロードマップを掲げて取り組んでいます。最も大きな成長を見込んでいるのが、やはり半導体や半導体設備などのエレクトロニクス分野です。電子部品はますます精密さが求められることから、第13次計画では、当社がこれまで培ってきたノウハウを生かした製品で、この分野でのノリタケの地位確立に取り組みます。

時代は変わり、今や、市場が何を必要とするのかを先読みし、スピード感を持って製品を提供していかなければなりません。従来は

自前主義で製品を開発していましたが、今後は市場が求めるものを察知し、外部との協業なども活用しながら、素早く製品化し、高い生産性を実現していくことを目指します。2025年4月より、その実現に向けて商品別となっていった組織を市場・領域別に改編しました。技術部門を再編し、営業、製造との連携を強化することで、市場ニーズのくみ上げからそれを反映した製品開発まで、スピード感を持って実現していきます。さらに製造・販売の両面でDXを加速し、システム更新も行い、効率化を図っていく計画です。

### Message //

当事業が将来、向かうべき道を現場のメンバーと共有し、組織の力を高めてさらなる成長を目指します。

第13次中期経営計画のスタートを前に、国内すべての工場や支社を回り、従業員の皆さんと直接コミュニケーションを取る活動を行ってきました。事業のロードマップを示し、私たちがつくる製品が何に使われ、それが世の中にどのような影響を及ぼしていくのかといった観点も含めて、意識の共有、ペクトル合わせを行いました。従業員の皆さんのが意欲をもって働いていくためには、職場環境や働きやすさの改善はもちろんですが、コミュニケーションをしっかりと取り、組織の一体感を醸成していくことが非常に大切だと改めて実感する機会となりました。

事業の成長には、人の力が欠かせません。私が理想として描いているのは、従業員の皆さんができるだけやりたいことを生み出し、挑戦できる、そんな組織です。そのような組織であれば、必ず事業は成長していくのではないかでしょうか。第13次計画では、そのような組織を目指し、大きな組織変更を実施しました。この組織変更を足掛かりに、さまざまな施策を進め、工業機材事業が20年後、30年後もさまざまな産業を支え、社会に貢献し続けられる事業であり続けられるよう、尽力していきたいと思っています。

# セラミック・マテリアル事業

Ceramics &amp; Materials Business



セラミック・マテリアル事業  
本部長  
**加藤真示**



**主要製品** 電子ペースト(電子ペースト、転写紙、画付原料) 電子部品材料  
セラミック原料 セラミックス(厚膜回路基板、石膏、セラミックコア、  
多孔質セラミック部材、蛍光表示管及び同モジュール)

## 2024年度の実績

売上については、電子ペーストおよび電子部品材料は、積層セラミックコンデンサ(MLCC)用材料においてサーバー向けが堅調に推移し、通信分野向けも回復しました。厚膜回路基板は米国向けの医療センサー用が堅調で増加しました。石膏は海外の建材向けが増加しました。セラミックコアは交換需要、新規需要ともに回復しました。蛍光表示管は在庫調整の影響を受け減少となり、セラミック原料は耐熱ガラス用が大きく減少しました。

これらの結果、セラミック・マテリアル事業の売上高は454億78

百万円(前期比2.5%減少)、営業利益は66億14百万円(前期比7.0%増加)となりました。

## 第12次中期経営計画の振り返り

電子ペーストは、アフターコロナでMLCC用の在庫調整局面が継続、貴金属ペーストも低迷が続いたため、計画を大きく下回りました。好調だったのは、サーマルプリントヘッド向けで、売上、営業利益ともに計画を上回りました。電子部品材料は、車載・AI関連向けは堅調でしたが、民生機器向けが振るわず、売上高は計画をわずかに下回り、一部で価格改定が追いつかなかったことから、営業利益も未達となりました。

厚膜回路基板、石膏は、価格改定を進め、収益改善に努めるとともに、厚膜回路基板は生産体制を再編し半導体製造装置用基板を増産することで、計画以上の売上と利益を達成することができました。石膏は、建材向けの需要増により売上は計画を達成しましたが、円安・原材料高騰および中国向け歯科用石膏の販売不振などにより、営業利益では苦戦しました。デジタルサイネージを取り扱うiPRODUCTSは市場開拓、多孔質部材は事業整理に取り組みました。

海外では、NSP(ノリタケSCGプラスター)において、OEM品の売上が在庫調整により一時落ち込みましたが、改善傾向に転じ、対前年で增收、増益となりました。

製品ごとに好不調の波が大きく、事業全体としては、売上・営業利益ともに、計画に対して大きく未達となりました。

## 第13次中期経営計画における成長戦略

電子ペーストは、成長領域の1つであるエレクトロニクス分野に注力し、当事業が持つ独自の分散技術を強みとして、高性能・高品質な製品を武器に拡販を進めるとともに、新製品の開発に取り組みます。また、他社との協業を進めながら、パワー半導体の周辺に使われる接合材、ナノ粒子粉末など、ペーストの枠を越えた製品を揃え、今まで参入できていなかった分野に事業を広げていく考えで

す。電子部品材料は、さらなる需要の増加に対応するために、生産能力の増強を進めるほか、拡販に注力します。石膏、セラミックコアなどについては、各製品がニッチな市場向けであるため、それぞれの市場での立ち位置を明確にし、収益性向上のための新製品開発や用途拡大などに取り組むとともに、新製品・新事業の育成と成長を目指します。また、基盤事業の強化として、プリンティング技術の商材をノリタケ伊勢株式会社に統合して、さらなる収益改善とコア技術の育成に取り組みます。

### Message //

**第13次計画は、勝負の3年間。  
確実な成果に繋げるべく、取り組みを進めます。**

セラミック・マテリアル事業の主要な客先でもあり、当社が成長分野と定めている、半導体、電子部品といったエレクトロニクス分野は、継続的な成長が見込まれる一方で、需要の浮き沈みが激しい分野もあります。当事業はその波に対応できる体制を作るべく、第12次計画で生産体制の効率化、不採算製品の整理、組織改革など、さまざまな施策を実施し、事業の再構築を行ってきました。

2025年度から始まる第13次計画は、この作った体制をさらに強化していく期間と位置付けています。当事業が持つ幅広い製品群を活かして、シェア拡大、新規領域への進出を進めるほか、工場の整備や価格改定をさらに進め、効率化、収益性向上を図るとともに、新製品の開発では、自前主義にこだわらず、研究開発センターとの連携や外部機関との協業を進めることで、規模の大きな新事業創出に繋げていきたいと考えています。

第13次計画は、勝負の3年間です。この3年間をしっかりとやり切れば、VISION 2030の実現が見えてきます。製販技が一体となってさらなる事業拡大を図り、しっかりと成果に繋げていけるよう取り組んでまいります。

## エンジニアリング事業

Engineering Business



エンジニアリング事業部長  
高羽義明



主要製品 | 焼成炉 乾燥炉 混合装置 濾過装置 超硬丸鋸切断機  
コンクリートカッター等

### 2024年度の実績

ヒート事業の主力である焼成炉および乾燥炉は、リチウムイオン電池(LiB)向けは、後半伸び悩みが見られたものの、需要に伴い堅調でした。自動車分野向け、エレクトロニクス分野向けの加熱装置はいずれも堅調に推移しました。

流体事業では、濾過装置は自動車分野向けとエレクトロニクス向けが回復し、売上は増加しました。混合装置は化学分野向けが海外向けは増加したものの、国内向けは低調でした。食品分野向けは全体的に低調でしたが、加熱殺菌装置は回復し始めています。

切断事業では、超硬丸鋸切断機は自動車向けが振るわず、ロードカッターは公共工事低迷の影響を受け、全体的に低調でした。新規領域である医薬、化粧品は商品化と市場開拓を進めましたが、成果として出てくるのは次年度以降と見込んでいます。

これらの結果、エンジニアリング事業の売上高は290億67百万円(前期比1.8%増加)営業利益は19億19百万円(前期比12.5%減少)となりました。

### 第12次中期経営計画の振り返り

ヒート事業は好調に推移し、売上、営業利益ともに計画を上回りましたが、その他の事業についてはすべて計画を大きく下回り、事業全体の最終年の中期計画目標は売上、利益ともに未達となりました。

この3年間の成果としては、好調なヒート事業の主力である、LiB関連の正極材焼成炉、極板真空ロールtoロール加熱炉の増産を目的に小牧事業所に新棟を建設したほか、流体事業でもテストセンターを新設しました。技術製造面では出荷前検査や納入時の試運転、立ち上げ作業の標準化を進め、多能化や省人化、時間短縮を図っています。第13次計画に向けては、新事業創出や成長領域への仕込みも十分に行えたと評価しています。

課題としては、主力の既存事業に大きく依存し、新規事業が減少していることにより事業全体の収益が下がっていることです。安定した収益確保が可能な、バランスがとれた事業のあり方を目指し、2025年度から組織変更を行いました。併せて、グループ会社とのシナジー創出も進め、事業拡大を目指します。

### 第13次中期経営計画における成長戦略

新たな成長領域でのシェア拡大と新領域、新製品の展開を加速します。具体的にはバイオ医薬、半導体、水関連ビジネスへの参入です。

バイオ医薬分野では綿密な業界研究の末、従来の製造方法を革新する「カラムレス精製装置」の開発、商品化を実現しました。2025年度には、販売開始予定です。半導体製造分野では、装置メーカーとの協業で排ガス処理装置を商品化し、参入を果たしました。

た。今後も協業を深め、次なる製品の開発を加速していきます。

水関連ビジネスでは、廃液処理、純水製造装置、純水再生装置での参入を狙っています。半導体製造プロセスは大量の純水を使う上、廃液には社会問題となっているPFASなどのたくさんの有害物質が含まれます。有害物質の除去を行い、水を循環させる装置には大きな需要があると見ています。

メンテナンスや消耗品のアフタービジネス拡大も重要な戦略です。お客様が使いやすいメンテナンスパックなどを提案し、新しいビジネスモデルの確立、収益安定化を図りたいと考えています。

### Message //

#### 個人の挑戦、成長が、 事業の成長に繋がることを期待しています

2025年4月に、新領域・商品化に取り組んできたメンバーを集め、新事業推進部を発足しました。従来は各部門で個別に開発を進めていましたが、その壁を壊し、新たな領域に挑戦することが狙いです。これまでにない新しい事業が生まれることを期待しています。

現在当事業は、成長領域の中でも、特にバイオ医薬、半導体製造へ注力する方針ですが、それ以外にも従業員がもっと新しい、面白い領域を見つけたら、迷わず飛び込んでもらい、それによって当事業の成長の幅が広がることを期待していますし、それが可能な土壤があると思っています。

当事業はさまざまな業界に超一流企業から中小の優良企業まで多様なお客様がいます。海外売上比率も高く、アジア、欧米などお客様は世界各地にいます。さらに、新事業、成長領域にも挑戦しており、技術領域も非常に幅広いものがあります。従業員には、こういった環境の中で、どんどん挑戦し、幅広い経験を積んでほしいと思っています。そして、それらの経験を糧に、一つの領域を突き詰めたい人、次々と新しい領域に飛び込みたい人など、興味や目標なども踏まえて自己研鑽を続けてもらい、それぞれがスキルアップし、その個々の成長が、事業成長の推進力に繋がっていくことを願っています。

# 食器事業

Tabletop Business

食器事業部長  
片田智之

主要製品 | 陶磁器食器 その他食器関連商品 装飾・美術品等

## 2024年度の実績

第12次中期経営計画の最終年度として、事業全体で黒字化を必達として取り組みました。国内は2023年度に黒字転換しており、2024年度も黒字を維持しました。売上については、米州は主要顧客の経営破綻の影響により落ち込んでいましたが、オンライン販売が堅調で、南米向け大型案件受注により全体では微増となりました。アジアは中国、インドの低調が続きましたが、その他の地域で拡販が進みました。工場の収益改善に関しては課題を残しましたが、これらの結果、食器事業の売上高は71億98百万円(前期比3.3%増加)、営業利益は12百万円(前期は1億47百万円の営業損失)となりました。

## 第12次中期経営計画の振り返り

前中期計画の最終年2021年度はコロナ禍の影響もあって大きな営業損失を計上し、当事業は危機的な状態にありました。この3年間は早期の赤字脱却を目指し、市場回復の動きに合わせた売上獲得を行いながら、経費削減と合理化を迅速に進め、事業全体の改革に取り組みました。長年、抱えていた構造的課題に手を付けたことで採算性が改善、商品戦略についても、不採算商品を取りやめ、収益がとれる商品にシフトし、価格改定も実施しました。

現在、注力しているHoReCa\*市場への営業活動では、国内と海外で組織が分かれていることの弊害も大きく、2024年4月に営業部門を統合、マーケティング部として、新たな人材を配置、世界の各市場を一体で把握し、マーケティングとブランディングの強化も図りながら、営業活動を行います。

売上高は第12次計画の目標には届かなかったものの、利益面で計画通り赤字脱却を果たせたのはこれらの取り組みの成果と捉えています。

※ホテル・レストラン・ケータリング

## 第13次中期経営計画における成長戦略

第13次計画では、米州の黒字化、NLPLの収支改善などに早期に取り組みます。特に当事業の最大の生産拠点であるNLPLの稼働率向上は、重要な取り組みの一つで、伊万里工場とNLPLでの生産品目の共通化と技術の連携強化を進め、柔軟な生産体制の構築を図るとともに、OEMの拡販などで工場の安定稼働を図っていきます。また、先送りになっていた製造設備の更新や効率的な販売網の構築、技術部門の強化といった事業基盤の整備に取り組むほか、ブランド力の強化を目指し、ウェブサイトやSNSなどの顧客接点を統一し、ノリタケの世界観を伝えるものに改善します。

HoReCa市場は引き続き注力すべき分野です。2025年4月には、Noritake Design Collectionと銘打ち、5つのシリーズをミラノで発表しました。これは、世界的に著名なデザイナーとのコラボ

レーションにより、デザイン性の高い商品を展開していくもので、海外の主要なインテリア雑誌に取り上げられるなど、大きな話題になり、売上への貢献が始まっています。このようなハイエンドな商品を基点に、インテリア、ライフスタイル分野などで新たな領域を開拓していきたいと考えています。

### Message //

#### 長年の業績低迷で弱った事業基盤を立て直し、新たな挑戦へ

2024年度、ついに黒字化を果たすことができましたが、当事業が赤字経営を継続してきた最大の理由は、需要が変化していく中で、変化に対応した新しいことに取り組めていなかった点にあります。過去、新領域に取り組もうとする芽はあったのかもしれません、それを活かせる企業風土がありませんでした。しかも、事業縮小が続く中、技術、製造設備、人材などへの投資を行うことができず、事業基盤が脆弱になっていたことも否めません。事業を立て直すために、まずは事業基盤を整備し直し、そこから新分野に取り組んでいきます。

新領域、成長領域としてインテリア・ライフスタイル分野の開拓とグローバルなHoReCa市場の拡販に取り組みます。インテリア分野は、当社にとっては新しい市場ですが、蓄積してきたノウハウを活かし、必ず形にしていきます。HoReCa市場は、コロナ禍の終息に伴い、世界的に需要が拡大しています。この分野を成長分野と定めグローバルに市場開拓を進めます。

これらの戦略を実行していくには、従業員全員が新しいことに取り組んでいくというマインドを持つことが大事です。そのためにも従業員エンゲージメントの向上は取り組むべき大切なテーマです。2024年度から始めたタウンホールミーティングを2025年度も継続します。現場の声を直接聞き、課題を抽出し、それらの課題に実直に対応することで従業員のモチベーション、エンゲージメント向上を実現していきます。

# サステナビリティに関する取り組み

## ノリタケのサステナビリティ

ノリタケグループは、持続可能な社会の実現に向けた社会課題解決のため、サステナビリティ経営体制の整備・強化を通じて、取り組みを加速させています。私たちは、サステナビリティ基本方針に基づき、環境への配慮や社会への貢献、さらに透明性のある経営を推進することで、企業価値の継続的な向上を目指します。

### サステナビリティ基本方針

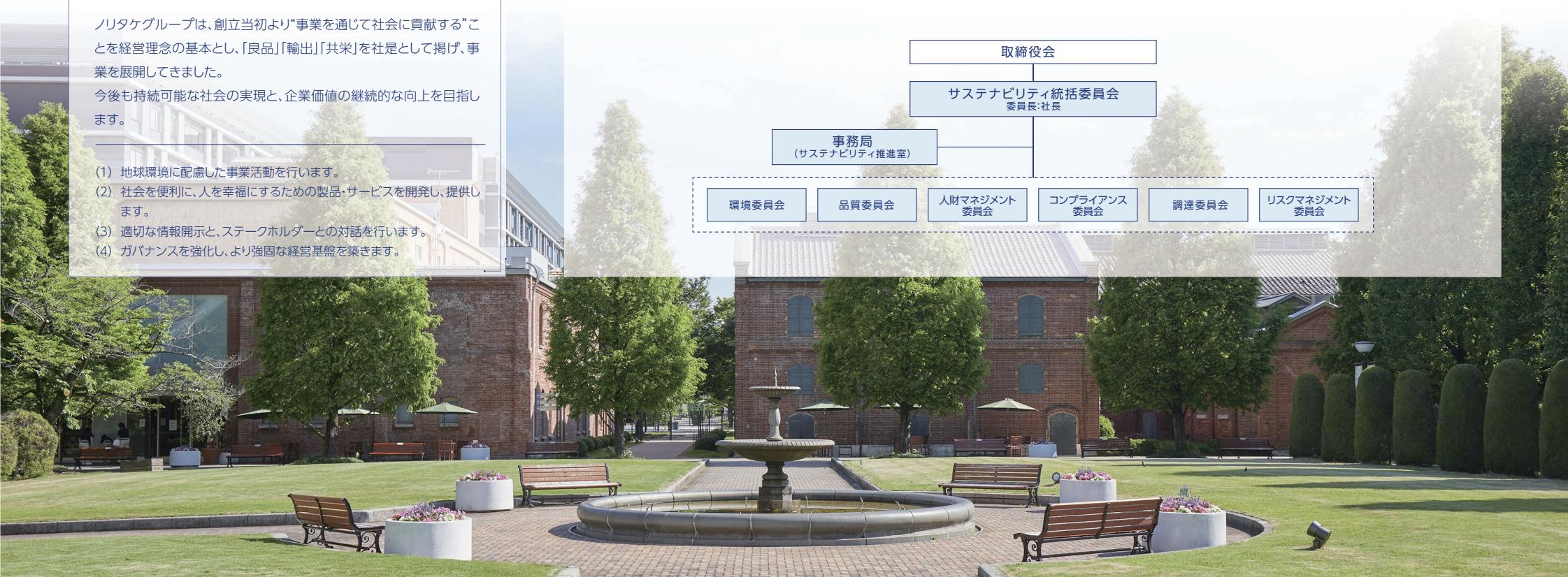
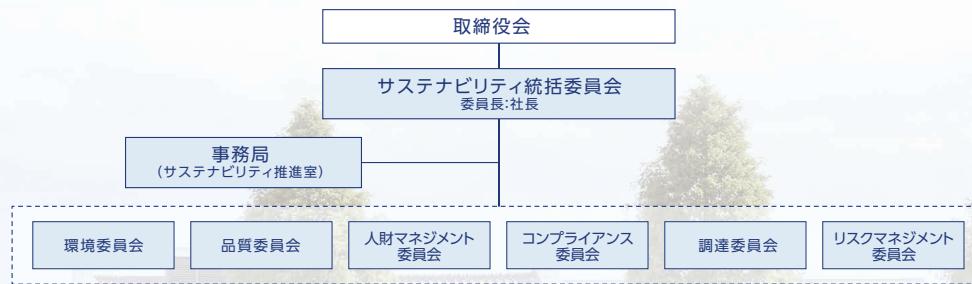
ノリタケグループは、創立当初より“事業を通じて社会に貢献する”ことを経営理念の基本とし、「良品」「輸出」「共栄」を社是として掲げ、事業を展開してきました。

今後も持続可能な社会の実現と、企業価値の継続的な向上を目指します。

- (1) 地球環境に配慮した事業活動を行います。
- (2) 社会を便利に、人を幸福にするための製品・サービスを開発し、提供します。
- (3) 適切な情報開示と、ステークホルダーとの対話を行います。
- (4) ガバナンスを強化し、より強固な経営基盤を築きます。

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティを巡る課題への取り組みが重要な経営課題であるとの認識のもと、社長を委員長とする「サステナビリティ統括委員会」を設置し、運営しています。同委員会では、サステナビリティに関する方針・目標・計画の策定から、取り組みのモニタリング、必要な措置の指示までを担います。「サステナビリティ統括委員会」のもとで、より専門的、個別的なテーマを扱う「環境委員会」「品質委員会」「人財マネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「調達委員会」「リスクマネジメント委員会」が連携してサステナビリティ経営を推進していきます。各委員会では、執行役員等も委員となり、全社横断で関係者とともに取り組みを推進します。「サステナビリティ統括委員会」は年4回開催し、取り組みの進捗や重要事項を取締役会へ報告します。また、取締役会においては、重要事項についての決議と、取り組みの進捗状況の監督を行います。



ノリタケの森(噴水広場)

# 地球を元気に ~環境負荷の低減~

## 基本的な考え方

ノリタケグループは、「持続可能な社会」の実現を目指し、グループ一体となって環境保護活動を推進しています。事業活動で発生する環境負荷や環境リスクの低減に積極的に取り組むとともに、環境負荷の低減と事業の利益創出を両立させた経営を行い、ステークホルダーとの共栄を図ります。

### ノリタケグループ環境方針

ノリタケグループは、創業精神である“良品・輸出・共栄”的理念のもとにものづくりを行う企業として、地球環境の保全を重要な経営課題の一つと位置づけ、事業活動を通じて「持続可能な社会」の実現に貢献していきます。

- (1) 環境に配慮した製品・サービスの開発・提供に努めます。
- (2) 事業活動のすべてのプロセスで環境負荷の低減に努めます。特に、CO<sub>2</sub>発生量の抑制、省資源、廃棄物の削減とリサイクルの推進について定めた目標の達成と、有害物質の適正な管理に努めます。
- (3) グローバルな視点での環境マネジメントシステムを構築し、環境負荷の継続的な改善に努めます。
- (4) 環境に関する法令、条例、その他要求事項を遵守します。
- (5) 環境活動に関する情報開示とステークホルダーとのコミュニケーション活動の充実を図ります。

### 社内外への情報発信

環境負荷低減活動を全社で推進するためには、経営者から新入社員まで一人ひとりが環境問題を正しく認識し、意識を向上させることが重要です。そのため、階層別に環境教育を実施しているほか、社内報を通じて環境活動に関する情報を定期的に発信しています。また、法規制などの専門的な知識が必要な人材を対象に専門教育を実施しています。

一方、多くの皆さんにノリタケグループの環境への考え方を理解していただくため、本報告書やホームページで情報を発信しています。

### ■環境マネジメントシステムの推進体制

「環境委員会」は事業部ごとに選出されたメンバーで構成され、ノリタケグループの統一的な指針の策定や、活動状況の管理監督を行っています。

### ■環境マネジメントシステムの運用

ノリタケグループでは、国際規格ISO14001に基づいた環境マネジメントシステムを構築し、環境保護活動を継続的に推進しています。

#### ISO14001認証取得事業所(2025年3月取得状況)

##### ノリタケ(1997年取得 JQA-E-90071)

###### ■ノリタケ

本社事業所、三好事業所、神守工場、小牧事業所、  
港工場、松阪事業所、夜須事業所、久留米事業所、伊万里工場

###### ■ゼンノリタケ 本社

###### ■広島研磨工業

###### ■ノリタケ

###### リサイクルセンター

###### ■ノリタケTCF

###### ■ノリタケの森

###### ■ノリタケ伊勢

大宮事業所、大内山事業所

###### ■日本レヂボン

三好工場、能登工場

##### 共立マテリアル(2001年取得 JSQE393)

###### ■共立マテリアル

本社、本社工場

###### ■キヨリックス三重

三重工場

##### NORITAKE SCG PLASTER CO.,LTD.(2006年取得 TH13 / 7360)

##### NORITAKE LANKA PORCELAIN (PVT) LIMITED(2015年取得 ESC- 011)

海外事業所においても、国内同様に環境保護活動を推進するため、環境マネジメントシステムの構築を進めています。各国の法令などを考慮し、環境保護体制の構築を図ります。

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

#### ■CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

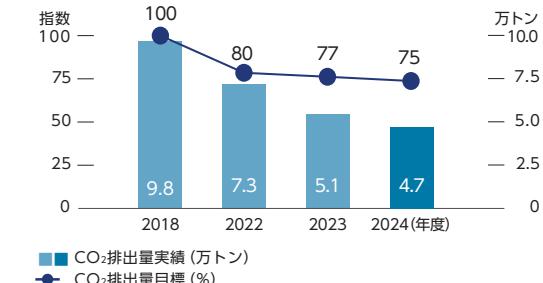
ノリタケグループでは、低炭素社会への移行・CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向け、長期の目標として、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)は2030年度50%削減(2018年度比)、2050年度ネットゼロを掲げています。この目標達成に向け、生産性の向上や省エネルギー設備の導入、再生可能エネルギーの活用を積極的に進めています。

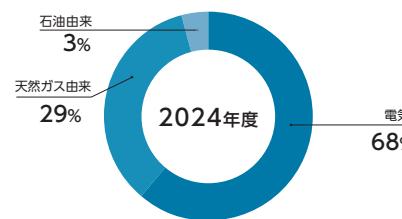
また、事業所の敷地を活用した太陽光発電設備を国内9か所、海外5か所で稼働させており、年間3,000トン以上のCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。2050年のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向け今後も太陽光発電設備の導入を推進します。

#### ■CO<sub>2</sub>排出量実績

2024年度は、再生可能エネルギーの導入や合理化などの取り組みにより、2018年度比52%のCO<sub>2</sub>を削減し、目標を達成することができました。

#### CO<sub>2</sub>排出量実績(スコープ1・2)



**エネルギー種類別CO<sub>2</sub>排出量比率****■環境負荷の全体像**

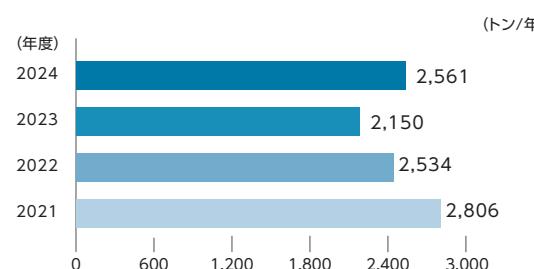
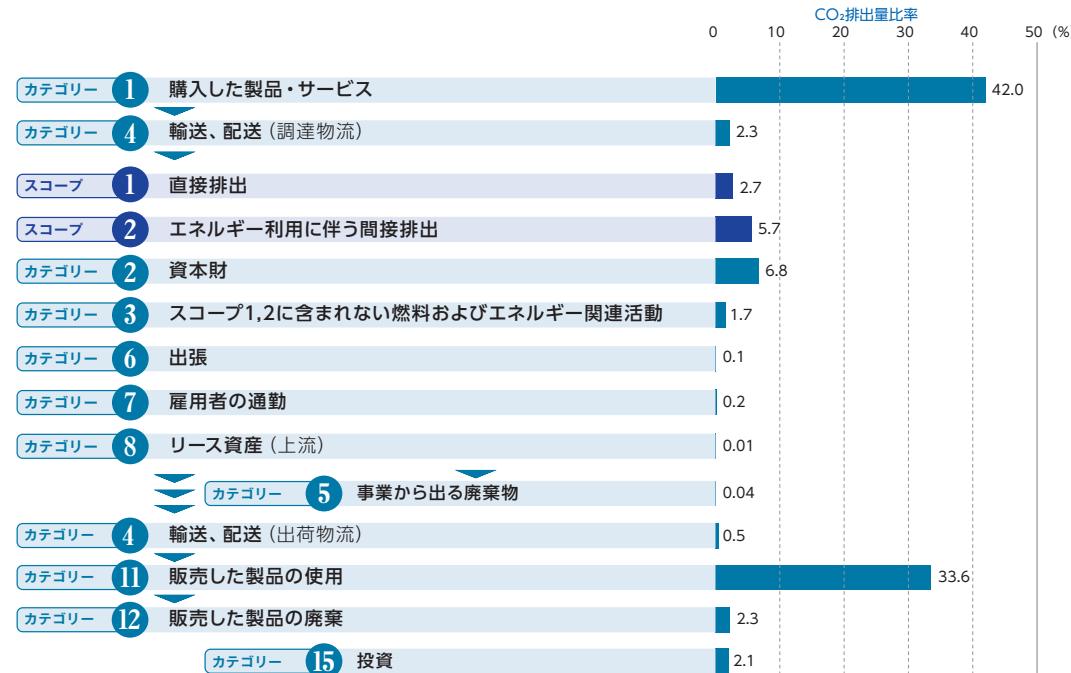
原材料調達から製品使用後の廃棄処分までの製品ライフサイクル全体にわたる、環境負荷の全体像を把握することで、より効果的な環境負荷削減に取り組んでいます。

ノリタケグループでは、国際的な基準に従い、スコープ1～3の温室効果ガス排出量を算定し、活動指標として活用しています。

## ※算定方法について

- ・環境省・経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」Ver.2.0に準拠し算定しました。
- ・スコープ3の15カテゴリーのうち、カテゴリー9、10、13、14については非該当のため算定から除外しました。

また、ノリタケでは、効率的な物流を目指すため、継続的に物流輸送量を把握しています。2024年度の物流輸送量は1,439万トン  
ンキロでCO<sub>2</sub>排出量は2,561トンとなりました。

**物流輸送によるCO<sub>2</sub>排出量****CO<sub>2</sub>排出量比率****サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量**

## ▶スコープ1～3の合計

**55.9万トン**

スコープ1：企業の直接排出

スコープ2：エネルギー利用に伴う間接排出（購入した電気、熱の使用）

スコープ3：その他の間接排出（カテゴリー1～8、11、12、15）

## 不要物の削減

限りある資源を有効活用するためには、事業活動における不要物の発生を極力減らすことが重要と考え、ノリタケグループでは、ものづくり強化活動と連携した品質改善などで、不要物削減に取り組んでいます。

### ■ノリタケリサイクルセンターの取り組み

ノリタケの主力製品である工業用砥石の多くは、使用後に産業廃棄物として埋立処分されています。そこでノリタケでは、これらの使用済み砥石を有効利用し、再資源化する取り組みを行っています。

ノリタケリサイクルセンターでは年間約260トンの使用済みビトリフォアド砥石を回収しています。

回収した砥石は、粉碎・分級した後、研磨材や耐火物原料などの製品として新たに生まれ変わります。

### 使用済み工業用砥石のリサイクル工程



### ■不要物排出量実績

2024年度は、海外を含む不要物排出量1.00万トン以下の目標に対して、実績0.91万トン(再資源化率78%)と目標を達成しました。

また、国内の廃プラスチック排出量1,300トン以下の目標に対しても、実績は1,039トン(再資源化率99.9%)となり目標を達成しました。



## 環境配慮への取り組み

ノリタケグループでは、環境に配慮したものづくり活動に取り組んでいます。

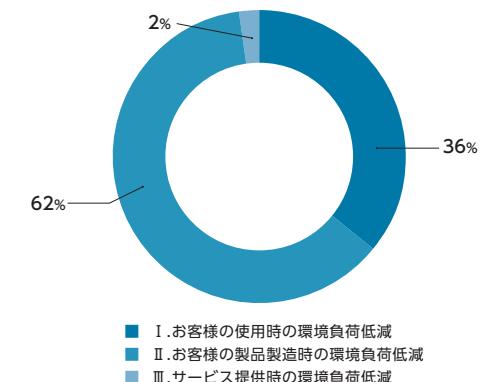
化学物質などによる河川や土壌への汚染や人への悪影響を防ぐため、汚染対策活動と化学物質管理を実施しています。

また、環境配慮製品の売上高比率を2024年度に10%以上にすることを目標とし、製品やサービスの開発に取り組みました。

### ■環境配慮製品

2024年度は、売上高比率の目標10%に対して、12.5%となりました。環境配慮製品の売上高比率を高めることにより、成長領域である環境分野における製品比率の拡大を目指します。

### 環境配慮製品の内訳比率



### ■化学物質管理

ノリタケグループでは環境関連法に準拠した化学物質管理を実施しています。化学物質管理は「有害な化学物質の新規使用を抑制するための審査、承認制度」と「化学物質の使用量・排出移動量の把握」の二つの仕組みで構成されています。これにより、化学物質の使用状況を「見える化」し、有害物質の使用量と排出量の削減

に努めています。

また、有害な化学物質の保管・使用にあたっては、関連施設の構造基準や点検基準を独自に定めた「化学物質汚染防止管理標準」を発行・運用しており、化学物質の飛散や漏洩の未然防止に努めています。

#### ■生物多様性への取り組み

ノリタケグループがを目指す「持続可能な社会」を実現するため、自然と生態系の保全を目指した生物多様性への取り組みとして事業所敷地内の緑化を進めています。また本社に隣接する「ノリタケの森」では野鳥や昆虫などの生き物が住みやすい環境を整えており、定期的な調査も実施しています。



ノリタケの森（ビオトープ）

#### ■水資源保全の取り組み

ノリタケグループでは、大切な水資源を保全するために、生産工程からの排水を適正に管理し、河川などの汚染防止に努めています。製造工程で発生した廃液はすべて回収し、法令に基づき適切な処理を実施しています。また工程排水については浄化設備で処理し、一部を洗浄水として再利用することで水資源の保全と有効活用を推進しています。

#### 第12次中期3カ年環境行動計画(2022年度～2024年度計画)

活動項目			2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
環境負荷の低減	温暖化対策	スコープ1・2 施策の具体化	CO <sub>2</sub> 排出量 7.7万トン以下 (2018年度比)20%以上削減	CO <sub>2</sub> 排出量 7.5万トン以下 (2018年度比)23%以上削減	CO <sub>2</sub> 排出量7.3万トン以下 (2018年度比)25%以上削減
	スコープ3 基盤整備	スコープ3 制度把握	スコープ3 制度検討	スコープ3 算出方法確立	
	資源循環対策	不要物削減	不要物排出量：1.1万トン以下 国内廃プラスチック量：1,400トン以下	不要物排出量：1.05万トン以下 国内廃プラスチック量：1,350トン以下	不要物排出量：1.0万トン以下 国内廃プラスチック量：1,300トン以下
	製品対策	環境配慮製品	売上高比率：10%以上	売上高比率：10%以上	売上高比率：10%以上
活動基盤強化	部会体制強化	マネジメントシステム 継続改善	内部監査実施/改善 ISO14001認証継続	内部監査実施/改善 ISO14001認証継続	内部監査実施/改善 ISO14001認証継続
	汚染物質対策	化学物質管理	化学物質管理実態調査	化学物質管理体制検討	化学物質管理体制構築
	人材育成強化	推進者育成	管理者教育/CN研修導入	管理者教育/CN研修導入	管理者教育/CN研修実施

#### 2024年度実績

活動項目			2024年度実績	評価
環境負荷の低減	温暖化対策	スコープ1・2 施策の具体化	CO <sub>2</sub> 排出量4.7万トン (2018年度比)52%削減	○
	スコープ3 基盤整備		算定シナリオ作成	○
	資源循環対策	不要物削減	不要物排出量：0.91万トン 国内廃プラスチック量：1,039トン	○ ○
	製品対策	環境配慮製品	売上高比率：12.5%	○
活動基盤強化	部会体制強化	マネジメントシステム継続改善	内部監査実施/改善 ISO14001更新完了	○ ○
	汚染物質対策	化学物質管理	化学物質管理体制構築	○
	人材育成強化	推進者育成	階層別・内部監査員研修実施	○

## TCFD提言に基づく情報開示

ノリタケは創立当初より、「事業を通じて社会に貢献すること」を基本理念として事業運営を続けています。地球環境の保全は社会にとって大きな課題であり、当社において最も重要な経営課題の一つとして位置付けています。

そのためTCFD提言に則り、気候変動に関するリスク・機会の特定と対応策の検討を行い、経営に反映させています。

### ■ガバナンス

社長を委員長とする「サステナビリティ統括委員会のもと、「環境委員会」において気候変動に関するノリタケグループの取り組

みを主導し、環境保護推進活動の統一的な指針の策定および活動の推進、進捗の管理と、必要に応じた是正措置を行っています。

### ■戦略

2030年の社会像として、気候変動のシナリオ別に異なる影響が想定されます。2°Cまたは1.5°Cシナリオでは政策移行の影響が、4°Cシナリオでは気象などの物理的影響が大きくなると考えられます。

ノリタケグループとしては、2°Cまたは1.5°Cシナリオの途上に起る「低炭素社会への移行に関連したリスク」と、世界の気候変動対策未達により4°Cシナリオに至った場合に発生する「気候変動に伴う物理的影響に関連したリスク」の2つのシナリオに基づき、リスク・機会を検討しました。



### <TCFD提言に基づく情報開示>

<https://www.noritake.co.jp/company/csr/esg/environment/tcfdf>

### TCFDについて

TCFDは「Task Force on Climate-related Financial Disclosures」の略称で、G20からの要請を受けた金融安定理事会(FSB)によって2015年12月に設立されたタスクフォースです。2017年6月には、気候変動に関連するリスクや機会についての情報開示を推奨する報告書を公表し、世界中の企業や機関がTCFD提言に賛同しています。

リスク	項目		概要	2°Cまたは1.5°Cシナリオ下	4°Cシナリオ下	2030年における事業影響評価結果	リスクの大きさ
	移行リスク	物理的リスク					
政策・規制	炭素税導入/炭素排出規制によるCO <sub>2</sub> 排出コスト負担		炭素税の導入により燃料燃焼や電力使用に税金が課され、CO <sub>2</sub> 排出コストが操業コストに上乗せされる			炭素税導入や税率引き上げにより、操業コストは増加する	中～大
	サプライチェーン上流の脱炭素化や原材料不足への対応		環境負荷の小さい原材料を選定する必要性が高まるほか、脱炭素化に伴う新規需要の出現により原材料の從来用途に対する供給不足が発生する			原材料およびサプライヤの見直しにより、調達コストは増加する	大
	サプライチェーン下流の脱炭素化による製品市場縮小/環境配慮製品開発の遅れ		お客様からのCO <sub>2</sub> 排出削減要求が強まる中、自社製造工程でのCO <sub>2</sub> 排出を削減できなかった場合や、環境配慮製品の開発が遅れた場合、顧客離れが発生する			対応の遅れによる顧客離れは、製品の売上減少に直結する	大
	エネルギーコストの上昇		さまざまな企業が再生可能エネルギーの調達を行うことにより、エネルギーコストが増加する			再生可能エネルギー単価の上昇により、操業コストは増加する	小～中
	内燃機関関連需要の低下		ZEV*の普及により内燃機関搭載車が代替され、内燃機関向けの製品需要が減少する			ZEVの普及が加速することにより、内燃機関向け製品の売上は減少する	大
	環境対応の遅れによる「ノリタケ」ブランドへの影響		社会の脱炭素対応を求める圧力の拡大を契機として、ステークホルダーは環境対応の状況に基づき企業を評価する			社会全体で脱炭素対応に注力する中での対応の遅れは、評判の低下につながる	中～大
技術/市場	自然災害による操業停止		特に降雨、強風等の影響が大きい拠点にて、操業停止が発生する			立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれる。一方、サプライヤーの操業停止が事業に影響を与える可能性は存在する	小～中
	海面上昇時の高潮発生による操業停止		特に高潮による操業停止が発生しやすい拠点にて、操業停止が発生する			最も沿岸に位置する拠点でも高潮発生による被害は限定的と見込まれる	小～中
	熱中症の増加		工場内での熱中症増加により、安全衛生水準が低下し、操業コストが増加する			工場での熱中症が大きく増加する可能性は低いと見込まれる	小～中

\*ZEV:Zero Emission Vehicle

項目		概要	2030年における事業影響評価結果	機会の大きさ
機会	エネルギー	CO <sub>2</sub> 排出量削減による競争優位性の構築	対応により、操業コストを抑えられ、競合他社に対する競争優位性に繋がる	中～大
	レジリエンス	原材料や調達先の適切な管理による競争優位性の構築	対応により、調達コストの低減や競合との差別化に直接的に繋がる	中～大
	製品・サービス	環境配慮製品の開発・販売による脱炭素需要の取り込み	環境負荷の小さい製品をお客様に販売することにより、売上は増加する	大
	市場	環境関連の新市場において、新製品の開発・販売による脱炭素需要の取り込み	環境関連の新市場が開ける中の製品開発・販売により、売上は増加する	大
	資源効率/エネルギー	エネルギーコスト上昇への対応による操業コストの抑制	対応により、一定程度は操業コストを抑えられ、他社に対する競争優位性に繋がる	小～中
	製品・サービス	ZEVの普及拡大に伴う関連製品需要の高まり	ZEV普及により製品需要が伸び、売上は伸長する	大
	製品・サービス	環境配慮イメージを軸にした「ノリタケ」ブランド力の向上	環境配慮イメージの向上により、企業価値は増大する	中～大
	レジリエンス	サプライチェーンの強靭化	対応により、災害発生時の損失が抑えられ、競合他社に対する競争優位性に繋がる	小～中
	レジリエンス	安全衛生水準の向上	対応により、安全衛生水準が低下するリスクが抑えられ、競合他社に対する競争優位性に繋がる	小～中
	物理的リスク	4°Cシナリオ下	2°Cまたは1.5°Cシナリオ下	

リスク		機会		対応策
政策・規制	炭素税導入/炭素排出規制によるCO <sub>2</sub> 排出コスト負担	機会へ転換可	エネルギー	CO <sub>2</sub> 排出量削減による競争優位性の構築
技術/市場	サプライチェーン上流の脱炭素化や原材料不足への対応	リスク低減策	レジリエンス	原材料や調達先の適切な管理による競争優位性の構築
移行リスク	サプライチェーン下流の脱炭素化による製品市場縮小/環境配慮製品開発の遅れ	機会へ転換可	製品・サービス	環境配慮製品の開発・販売による脱炭素需要の取り込み
			市場	環境関連の新市場において、新製品の開発・販売による脱炭素需要の取り込み
市場	エネルギーコストの上昇	機会へ転換可	資源効率/エネルギー	エネルギーコスト上昇への対応による操業コストの抑制
			製品・サービス	ZEVの普及拡大に伴う関連製品需要の高まり
評判	内燃機関関連需要の低下	同時に発現	製品・サービス	ZEVの普及により関連製品の市場が拡大する中、半導体・電子材料および電池関連事業を拡大させる
			製品・サービス	環境配慮イメージを軸にした「ノリタケ」ブランド力の向上
物理的リスク	環境対応の遅れによる「ノリタケ」ブランドへの影響	機会へ転換可	製品・サービス	TCFD提言に基づく情報開示や環境配慮製品の開発・販売等、投資家や市場に対しわかりやすい形で環境対応の目標を掲げ、取り組みを明確にする
			レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれており、安否確認や避難訓練も適宜実施している
			レジリエンス	引き続き、当社グループ全体としてのリスク管理体制を強化する
急性	自然災害による操業停止	リスク低減策	レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれており、安否確認や避難訓練も適宜実施している
			レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれており、安否確認や避難訓練も適宜実施している
慢性	海面上昇時の高潮発生による操業停止	リスク低減策	レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれており、安否確認や避難訓練も適宜実施している
			レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれており、安否確認や避難訓練も適宜実施している
慢性	熱中症の増加	リスク低減策	レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれおり、安否確認や避難訓練も適宜実施している
			レジリエンス	立地から当社グループ拠点の被害の程度は限定的と見込まれおり、安否確認や避難訓練も適宜実施している

※CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

## ■リスク管理

気候変動に係るリスクについては、2022年に発足したタスクフォースにおいて分析・評価し、取締役会へ報告しました。

今後は、2024年に新設した「リスクマネジメント委員会」が、この取り組みを引き継ぎます。同委員会では、気候変動を含む当社グループのリスク全般を分析・評価して重要リスクを特定し、その回避・低減に向けた取り組みを管理します。

## ■指標及び目標

ノリタケグループは、低炭素社会への移行と2050年のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ達成を目指しています。その一環として、自社のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)について、2024年度に7.3万トン(2018年度比25%削減)、2030年度に4.9万トン(同50%削減)という目標を設定しました。

また、自社以外のサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)については算出方法を見直し、目標設定とその達成手段の検討を進めています。

### スコープ1・2(自社CO<sub>2</sub>排出量)削減計画



『地球を元気に』の内、P30～P33の報告内容は、下記グループ会社のデータから作成しています。

- ノリタケ
- 日本レヂボン
- ゼンノリタケ
- 広島研磨工業
- 共立マテリアル
- キヨリックス三重
- ノリタケ伊勢
- ノリタケTCF
- ノリタケの森
- ノリタケリサイクルセンター
- NORITAKE ABRASIVES(SUZHOU) CO., LTD.
- NORITAKE SA (THAILAND) CO., LTD.
- DIA RESIBON (THAILAND) CO., LTD.
- NORITAKE SCG PLASTER CO., LTD.
- PT. NORITAKE INDONESIA
- NORITAKE TAIPEI CO., LTD.
- NORITAKE LANKA PORCELAIN(PVT) LIMITED

# 社会を便利に ~新しい価値の継続的な提供~

## 新製品の提供

当社独自の有機無機ハイブリッド構造関連の技術を活用し、SiC（シリコンカーバイド）半導体用研磨工具の他、CO<sub>2</sub>吸収部材 SUPCA®の開発を進めています。

また、有機無機ハイブリッド製品のさらなる展開として、構成する有機と無機の材質・特性をさまざまに変えることで、その他の用途のアプリケーション展開を進めています。



SUPCA®

さらに、MI（マテリアルズ・インフォマティクス）や高度解析技術の導入・活用を通じて、新規事業の創出に加え、既存事業や既存商品の拡大にも貢献できるよう努めています。ノリタケの創業から120年で培ったガラス材料に関するデータとMIを活用することで、300～350℃の低温でアルミニウムと接合可能な新ガラス材の試作に短期間で成功しました。



試作に成功した  
新ガラス材  
(300°Cで加熱し、  
アルミニウムと  
接合した状態)

## 新事業創出の仕組みづくり

2023年度に新事業を創出するための仕組みを構築しました。1つ目は、新事業に繋がるアイデアを全従業員から広く募集する「開発テーマ提案制度」、2つ目は提案されたテーマなどの採否審査や既存テーマの進捗管理を行う「ステージゲート制度」です。

ステージゲート制度では、成長が見込める分野ごとに開発テーマを区分し、審査会において各テーマの進捗状況を管理しています。審査会では、開発テーマ提案制度を通じて集められたテーマのほか、社会課題に対応した中長期テーマについても採否を審査します。採用されたテーマには開発担当者および担当事業部を割り当て、責任体制を明確にしています。

また、審査会の結果、停滞しているテーマについては中断の判断を行うとともに、開発担当者の人員を他のテーマへ再配分することで、リソースの最適化を図っています。



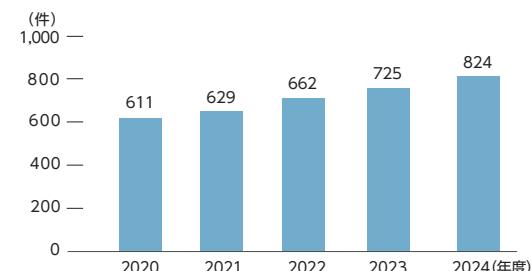
新事業創出委員会

## コア技術の開発力強化

ノリタケは、知的財産（特許、商標、意匠、著作権など）を、当社が社会に貢献する事業を展開するにあたっての重要な資産と位置づけ、各事業環境に最適化した戦略的な知財活動計画を策定し、事業を活性化する知的財産の創出・取得・活用に努めてきました。その結果、2024年度末における特許保有件数は824件となりました。

2024年度からは、知財部門と企画部門を統合し、知財企画部として、上記活動をさらに深化・進化させる体制で臨んでいます。また、他社の知的財産は、当社と同じく重要な資産として尊重し、侵害しないよう十分に注意を払って活動しています。

### 保有特許件数



# 社会を便利に ~良質・安全な製品の安定供給~

## 品質向上に向けた活動の推進

### ■品質方針

ノリタケグループは、お客様に満足していただける良い製品、良いサービスを提供するため「品質方針」を定めています。

#### ノリタケグループ品質方針

ノリタケグループは、社是である「良品・輸出・共栄」の理念のもとに、お客様に満足していただける良い製品、良いサービスを提供することで、世界中のお客様からの信頼と期待に応え続けます。

- (1) お客様の立場に立って、安全で安心な製品とサービスを提供します。
- (2) すべての組織で一人ひとりが、品質向上に取り組み続けます。
- (3) 製品とサービスに関連する法令、規則、要求事項を遵守します。
- (4) お客様にとって必要な情報を適切に開示します。

### ■品質向上のための推進体制

お客様へ「良い製品」「良いサービス」を速やか、かつ確実に提供できる仕組みを維持改善し続けるため、「品質委員会」がノリタケグループの統一的な指針の策定や、品質保証体制の維持、向上に向けた取り組みの強化および推進を行っています。

品質マネジメントシステムの有効性の確認、品質保証業務の有効性の確認などを目的とした内部監査、品質に関する社内教育の計画と実施などを進めています。2024年度の主な活動としては、内部品質監査を実施し、品質不正防止とリスク低減の観点で事業部支援を行いました。



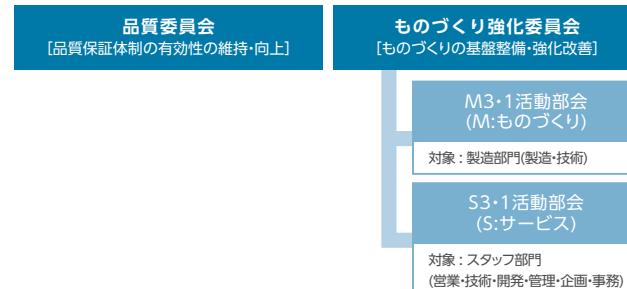
品質委員会による内部品質監査

### ■ものづくり強化活動

ノリタケは、「白く美しい精緻な洋食器を日本で作りたい」という創業者たちの熱い想いから誕生した「ものづくり」の企業です。この精神に基づき、2011年に発足した「ものづくり強化委員会」を中心として、製品やサービスの品質向上に取り組んでいます。

2011年に製造部門からはじめた「M3・1(エムサンイチ)活動」にて、基盤整備活動を開始し、2016年からは基盤強化活動として、生産現場の5大使命である「安全」「品質」「生産」「原価」「人材」をコントロールする管理標準・基準と仕組みづくりの活動へ展開しています。そして、営業・技術・開発・管理・企画・事務部門の業務品質向上活動を「S3・1(エスサンイチ)活動」として拡大し、現在は「M3・1活動」「S3・1活動」の二本柱で活動を進めています。

### 委員会の役割と活動



### M3・1活動(製造・技術部門)

M3・1活動では、製造・技術部門を対象に「お客様第一、安全第一、品質第一」を掲げ、この3つの「第一」の達成が、事業を通じて社会に貢献し続けるために重要であるとの認識のもと、基盤強化活動を推進しています。



M 3・1活動部会 (現地現物での活動研鑽風景)

### ■基盤強化活動

基盤強化活動では、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)をより確実にコントロールするために、生産現場の5大使命のなかで、「安全」「品質」「生産」「原価」については重点活動を決め、日常管理の質の向上を目指して活動を展開してきました。さらには、方針管理と日常管理を継続的な仕組みとして定着させるため、マネジメントシステムに基盤強化活動を取り込みました。今後もこれらの活動を継続的に運用・改善していきます。

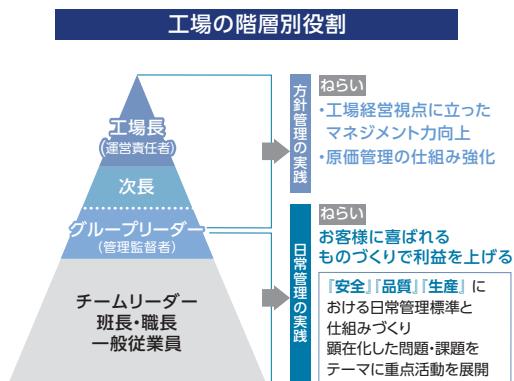
2024年度までの第12次計画では「活動基盤の完成」の3カ年とし、ノリタケグループの11工場において、工場マネジメント力強化を目的として、中期計画から年度方針を策定し展開(戦略・戦術の立案)し、事業部ごとに自主自立で工場運営を推進しています。また、現場力強化を目的として、日常管理の標準化を進めてきました。定期的な活動報告会では、事業部責任者が活動状況を現地現物にて確認してレビューを実施しています。工場間の相互研鑽の場としては、参加者による討議や良好事例の横展開を図り、「活動

「基盤の完成」の目標を達成しました。

2025年度からの第13次計画では「運用と改善」の3カ年と位置付け、マネジメントシステムの運用継続による問題・課題解決に取り組みます。2028年度からの第14次計画へ向けたさらなるレベルアップを図るべく、ものづくり変革への仕掛けとして、ジャストインタイム<sup>\*1</sup>と自動化<sup>\*2</sup>を取り組んでいます。全社の横展開へのさきがけとしてモデル工場でのトヨタ生産方式TPS研修会およびものづくり改善塾をスタートさせています。

\*1ジャストインタイム:必要なものを、必要な時に、必要なだけ生産する方式。

\*2自動化:「異常がわかる、異常で止まる、異常で止める」ことにより不良品を造らない仕組みとして生産性を向上させる。



品質向上に向けた活動としては、「大部屋活動」や「生産準備活動」を推進し、2021年度からの「品質活動研究会」を継続しています。

## 大部屋活動

大部屋活動とは、工場長などの現場責任者、製造、生産技術、品質保証、商品開発などの関係者が部門横断的に集まり、迅速に是正や改善を行う活動です。この活動では、クレームや工程内不良に対して、情報共有の場として見える化を行い、要因解析や対策協議を通じて効果的な対策立案、実施、評価、標準化と横展開に取り組んでいます。

## 生産準備活動・品質活動研究会

生産準備活動とは、商品企画から量産までのプロセスにおいて、ステップごとのアウトプットが要求事項を満たしているかを関係者で確認し、量産時の不具合発生を予防する活動です。商品企画、設計、量産準備、量産トライの各ステップで行うべきことや確認すべき項目を決めて生産準備の標準的なプロセスを確立しています。

生産準備活動をより有効的に機能させるために発足させた「品質活動研究会」では、生産準備のプロセス起因で発生したと想定される量産時の不具合をテーマアップし、現地現物で関係者による討議を行ない根本的な課題解決に向けた取り組みを推進しています。



品質活動研究会

## S3・1活動(スタッフ部門／営業・技術・開発・管理・企画・事務部門)

ノリタケグループのものづくり強化活動は、製品を作る工場だけの活動ではありません。お客様に満足していただくためには、営業や技術など事業に直接関わる部門や、その事業部門を支える管

理や開発部門が行う仕事も何らかの形でものづくりに関係しています。S3・1活動ではこれら工場以外のスタッフ部門を対象に、業務を遂行する上で常に心掛けるべき、「お客様第一、品質第一、信頼第一」の3つの「第一」を表し、活動を推進しています。

S3・1活動とはこれらの「第一」を意識しながら、業務の質を高めしていく活動です。

S3・1活動の目指す姿は、「お客様満足を意識し、業務における問題・課題を自主自立的に解決していく」ようになり、個人や組織の問題解決力、会社の企業価値を高めることです。スタッフ部門全員が「お客様」の立場に立って業務を見つめ直し、あるべき姿に向けて標準を整備するとともに、振り返りとしてQCD評価を行い、特に業務の見直しを重視した活動をしています。

マネジメントレビューでは、上位者からのフィードバックができる仕組みづくりを推進して取り組むことで、従業員の意識改革を図り、人材育成や強い組織づくりに繋げています。



S3・1活動部会



S3・1活動 職場ミーティング

## ■お客様とのコミュニケーション

お客様の声を製品やサービスに反映させるため、また、製品を安全にご使用いただくため、食器事業部内にお客様相談室を設置し、お客様からのご意見やお問い合わせを関連部署で共有し、商品・サービスの改善に繋げるよう努めています。また企業のお客様からいただいたご意見は社内展開し、品質向上に反映しています。

### 製品の安全性について

ノリタケグループではお客様の立場に立って、安全で安心な製品とサービスを提供します。開発・設計・調達・製造・販売・物流の各段階において安全性に十分配慮するとともに、法令や公的なガイドラインを遵守し、これらが設けられていない場合には、各部門において実態に即した自主基準を作成し、これを遵守します。また、分かりやすい表示や取扱説明書などを提供し、使用から廃棄にいたるまでに発生する事故の未然防止に努めます。

### サプライチェーンマネジメントの推進

ノリタケグループでは、「持続可能な社会」の実現を目指すため、サプライチェーンマネジメントの推進にも取り組んでいます。

2024年度は、調達委員会において原材料枯渇、自然災害、地政学リスクなど、ノリタケグループを取り巻く多様なサプライチェーンに関するリスクを洗い出し、リスクマップを用いて評価を実施しました。

安定調達を確保するため、優先度の高いリスクから対策への取り組みを進めており、製品に使用する材料の代替品確保、複数社購買、複数拠点購買などに取り組んでいます。

また、社内教育にも力を入れています。2024年度は下請法に関する講習会を開催し、約350名の従業員が受講しました。

## ■お取引先様とのコミュニケーション

ノリタケグループでは、お取引先様との信頼関係を強化し、ともに価値を創造するために、パートナーシップ構築宣言を公表しています。パートナーシップ構築宣言の周知徹底を図るとともに、お取引先様との適正な価格協議や、適切な支払い条件、型管理を推進しています。また、お取引様への購買ガイドラインに対するアンケート結果を踏まえ、社会的責任の重要性を伝え、支援が必要なお取引様への対応に取り組んでいます。

安全衛生の確保に向けた取り組みとしては、特に、製造、施工などで多くのお取引先様からの協力を得ているエンジニアリング事業部では、定期的にセミナーなどを開催して、労働災害の防止を図っています。

このようなコミュニケーションを通じて、ノリタケグループはお取引先様との信頼関係をより一層強化し、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

### ノリタケグループ購買方針

ノリタケグループは、社是である「良品・輸出・共栄」の理念のもとに、お客様に満足していただける良い製品と良いサービスを継続して提供するための購買活動に取り組みます。お取引先様との共栄を目指した信頼関係を築き、お取引先様と協力しながら企業の社会的責任を積極的に果たしていきます。

- (1) 広く門戸を開放し、公正な取引を誠実に行います。
- (2) お取引先様の選定にあたっては、品質・価格・納期に加え、企業の社会的責任に取り組む姿勢も含めて総合的に判断します。
- (3) お取引先様は良きパートナーであり、相互信頼を深めて共栄を図ります。
- (4) 各国・地域の法令・社会規範を遵守するとともに、高い倫理観に基づいて行動します。
- (5) ノリタケグループ環境方針に沿って、環境に配慮した購買を推進します。

# 人と社会を幸福に ~ウェルビーイングな社会の追求~

## 人権の尊重

### ■ 基本的な考え方

ノリタケグループは、すべての人々の人権が尊重されなければならぬことを理解し、事業活動によって影響を受けるすべての人々の尊厳が守られるよう取り組んでいます。2023年度には、ノリタケグループの人権方針を公開しました。今後も人権デューディリジェンスの実施や従業員に対する研修など、人権尊重に関する取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### ノリタケグループ人権方針(一部抜粋)

ノリタケグループは、創立当初より“事業を通じて社会に貢献する”ことを経営理念の基本として、人と社会を幸福にする企業を目指して事業活動を行っています。すべての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、「国際人権章典」、国際労働機関(ILO)の「中核的労働基準」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、事業活動によって影響を受けるすべての人々の尊厳が守られるよう取り組み続けます。

##### 【行動指針】

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| ・差別の禁止       | ・労働時間            |
| ・ハラスメント行為の禁止 | ・安全衛生            |
| ・教育          | ・結社の自由と団体交渉      |
| ・強制労働の禁止     | ・人権デューディリジェンス    |
| ・児童労働の禁止     | ・救済              |
| ・賃金          | ・ステークホルダーとの対話、協議 |

##### ノリタケグループ人権方針

[https://www.noritake.co.jp/pdf/ja/company/about/human\\_rights\\_policy\\_ja.pdf](https://www.noritake.co.jp/pdf/ja/company/about/human_rights_policy_ja.pdf)

### ■ 人権デューディリジェンスの推進

当社グループでは、潜在的な人権リスクの把握と対処を目的として、右記の取り組みを行っています。

#### ・リスクの特定・評価

国内外の役職者および関係者を対象とした人権アンケート調査を実施し、事業活動に関連する人権リスクを特定・評価しています。

#### ・防止・低減策の実施

調査で明らかになった課題やリスクは速やかに各部門へフィードバックされ、具体的な防止・低減策の立案・実行を通じて、人権リスクの軽減に努めています。

#### ・従業員への教育・啓発活動

役員や従業員に対し、人権尊重に関する定期的な教育を行い、人権意識の向上を図っています。

#### ・内部通報制度の活用

従業員からの人権に関する懸念や問題を迅速に収集するため、内部通報制度を整備しています。通報内容はコンプライアンス委員会事務局が調査し、適切な対処および再発防止策を講じています。

ノリタケグループは、これらの継続的な取り組みを通じて、すべてのステークホルダーとともに、人権尊重に基づく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 地域社会への貢献

### ■ ノリタケの森

ノリタケは、本社敷地の一部を「ノリタケの森」として開放しています。会社創立100周年事業の一環として、地域の皆さまへの感謝の気持ちと、環境保護への思いを込めて開設した複合施設で、約34,000m<sup>2</sup>の敷地に6,000本以上の樹木を植樹しています。現在では、都心部の憩いの場として親しまれ、名古屋の代表的な産業観光施設として定着しました。

また、大規模災害の発生時には、帰宅困難者の一時避難場所となる協定を名古屋市と結んでおり、地域の安心の一端を担っています。



鯉のぼり



クリスマスイルミネーション



社会科見学

### ■ 留学生の支援

海外からの留学生に対する支援として、財留学生支援協力推進協会の「従業員寮への留学生受け入れプログラム」に参加し、愛知県の大学や大学院に通う留学生を対象に、1994年以降26人に宿舎を提供しています。留学生にとっては経済的な負担が少なく、また、社員寮に住む従業員にとっても海外の方々との交流の機会として役立っています。

### ■ ノリタケスリランカでの地域貢献

ノリタケは1972年、食器の製造会社としてノリタケスリランカを設立しました。それ以来、同社では、病院や学校などへの寄付や環境活動など、さまざまな形で地域との交流を続けています。

2024年度は、以前よりペラデニヤ大学、森林局、および地域コミュニティとの協同で行っている植林プログラムによる約2,000本の植樹に加え、海岸環境保護、海洋汚染防止のため砂浜の清掃活動を行いました。

# 人と社会を幸福に ~従業員エンゲージメントの向上~

## 基本的な考え方

ノリタケは、従業員を企業の財産ととらえ、「人は感激に生き、保守に死す」を中心的な理念として、「果敢に創造的課題にチャレンジする姿勢」を評価・奨励しています。また、「従業員が喜びをもって働く会社を作っていくこと」を働く環境の整備や従業員のキャリア支援などの基本的な考え方としています。

良質なワークライフバランスの実現とともに、従業員に寄り添いながら自律的な成長を促す人事施策によって従業員エンゲージメントの向上を図り、生産性向上を通じ、持続的な成長を目指しています。

## 従業員の心身の健康増進

### ■ワークライフバランスの向上

ノリタケは、従業員のワークライフバランス向上を推進しています。有給休暇取得を奨励するとともに、2023年4月には感染症罹患などの不測の事態に利用できる有給の特別休暇制度を拡充し、安心して有給休暇を取得できる制度環境の整備を行っています。

#### ノリタケの平均有給休暇取得日数・取得率

年 度	2020	2021	2022	2023	2024
平均 取得日数	11.2日	12.1日	13.3日	13.7日	13.8日
取得率	59.4%	63.0%	68.3%	70.6%	71.3%

育児や介護などのライフイベントに対しては、休暇・休業制度を整備するだけでなく、育児・介護フレックス勤務制度(短時間勤務またはフルタイム)を設け、活用されています。在宅勤務は、ワークライフバランス実現のための制度として運用を継続しており、通勤負

担の軽減、時間の有効活用などに役立っています。

また、反復・継続して治療を必要とする従業員をサポートするため、治療支援勤務制度を導入しており、柔軟な勤務シフトの設定によって従業員の治療も支援しています。

### ■健康経営の推進

ノリタケグループは、従業員の活力が企業活力の源泉と捉え、健康経営宣言を採択しています。社長を最高責任者、コーポレートサービス統括部担当役員を推進責任者、労務人事室を推進主体とし、健康保険組合、労働組合、産業医と連携した体制を整え、従業員とその家族の健康づくりを積極的に進めています。これらにより、3年連続で経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人\*2025(大規模法人部門)」と認定されました。

\*地域の健康課題に即した取り組みや、日本健康会議が進める健康増進の取り組みに基づき、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度

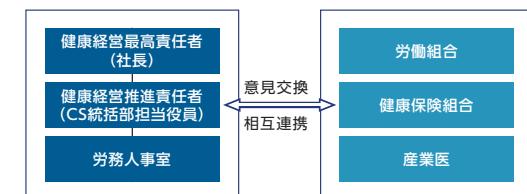


### 健康経営宣言

ノリタケグループは、従業員の活力が企業活力の源泉と捉え、従業員とその家族の健康づくりを積極的に推進していきます。

- ▶ 健康意識の向上を図ります。  
健康教育の強化  
健康を大切にする意識の醸成
- ▶ 心身の健康増進を図ります。  
早期発見・早期治療の促進  
食事、運動、睡眠等の生活習慣の改善支援  
心身のリフレッシュ促進
- ▶ 働く環境を整備します。  
誰もがいきいきと働くことができる環境の整備

### 体制図



### ■健康づくりへの取り組み

2024年度のノリタケの定期健康診断受診率は100%、有所見率は61.3%でした。疾病の早期発見・早期治療の重要性を考慮し、定期健康診断項目の拡充や人間ドック費用の補助額の増額、さらには婦人科がん検診の全額補助を実施しています。また、健診結果を産業医が確認し、保健師による保健指導や受診勧奨を積極的に行ってています。このような取り組みにより、人間ドックの受検率が54.0%(2024年度)、精密検査の受診率は76.1%(2023年度)に達しています。今後も、さらなる受検率向上を目指し、支援を強化していきます。

さらには、健康に関する7つの重点項目を設定し、これらの項目に従業員が主体的に参加する「健康チャレンジ」を開始し、生活習慣の改善を促進しています。この取り組みを社内で周知するためにポスターを掲示し、積極的な参加を呼び掛けています。

### 従業員の健康習慣に関する各種数値(%)

年 度	2020	2021	2022	2023	2024
運動習慣者比率	20.8	22.1	22.7	23.9	23.5
喫煙率	27.2	27.2	26.9	26.2	25.7
飲酒習慣者率	12.2	11.9	11.8	12.7	15.4
適正体重維持者率	67.0	67.6	66.9	66.4	64.4
高血圧のうち治療中率	88.4	88.6	88.6	90.7	88.5
有所見率	62.7	61.2	62.3	61.6	61.3

有所見率や喫煙率などは改善が見られる一方で、生活習慣の改善にはつながっていないため、より具体的な施策を通じて、健康状態の向上に向けて取り組んでいきます。

また、健康に関する意識調査を行っています。アブセンティーズム指標<sup>\*1</sup>の1年間に病気やけがで休んだ日数という設問的回答では平均「4.3日」、プレゼンティーズム指標<sup>\*2</sup>の仕事の能力発揮度を問う設問では、平均「86.2%」でした。また、ワークエンゲージメント指標<sup>\*3</sup>の活力に関する設問では肯定的な回答が25.7%、熱意に関する設問では肯定的な回答が44.5%となりました。引き続き健康経営を推進し、従業員満足度を高め、個人および組織のパフォーマンス向上に努めてまいります。

※1 健康問題による欠勤

※2 健康問題による出勤時の生産性低下

※3 仕事に対して活力や熱意を持ち、ポジティブで充実した心理状態を指す

## ■健康リスク低減

ノリタケグループは、健康保険組合と協力して健康リスクの低減に努めています。特に、重症化すると業務に支障をきたす生活習慣病の予防を課題と捉え、特定保健指導の受診率の向上を図っています。

2020年度に新型コロナウイルス感染症拡大の影響により受診率が43.2%に低下しましたが、その後3年連続して向上し、2023年度には67.5%となりました。

### 保険給付費(ノリタケグループ健康保険組合加入者1人当たり)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
11.4万円	13.3万円	14.8万円	15.6万円	14.2万円

### 特定保健指導実施率(ノリタケグループ健康保険組合加入者全体)

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
47.9%	43.2%	59.2%	62.2%	67.5%

※厚生労働省への報告(各翌年10月)ベース

## ■心の健康管理(メンタルヘルスケア)

新入社員から役職者まで、従業員の階層に応じたメンタルヘルス教育を行い、心の健康向上を図っています。また、ストレスチェックによる組織分析結果を踏まえ、職場改善・研修などを実施し、リスクの低減に努めています。

### ストレスチェックの受検率と総合リスク(ノリタケ)

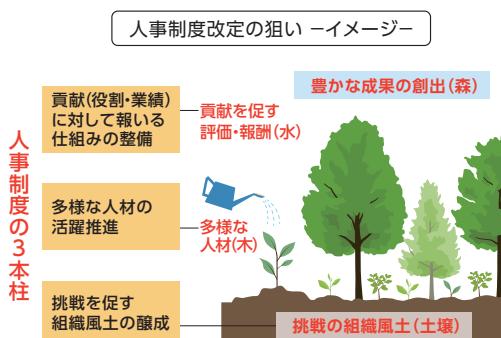
年 度	2020	2021	2022	2023	2024
受検率(%)	86.2	84.3	88.4	95.1	96.4
ストレスチェックの総合リスク*	100	99	100	98	98

\* 平均を100とした時の相対的リスク度合(高いほど高リスク)

## いきいきと働く職場づくり

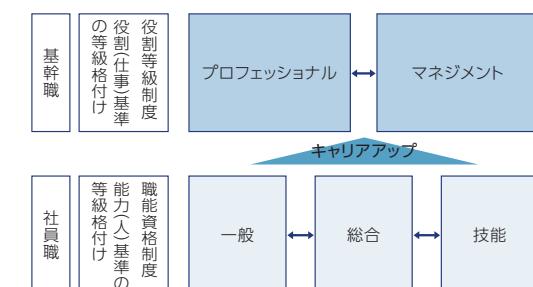
### ■人事制度

ノリタケは、2024年4月に人事制度を刷新しました。長期ビジョン実現に向けた組織風土改革の取り組みの一つとして、従業員のチャレンジ精神の醸成とエンゲージメントの向上を図ることを目的としたものです。新制度は「挑戦を促す組織風土の醸成」「多様な人材の活躍推進」「貢献に対して報いる仕組みの整備」を3本柱で設計されています。



長期ビジョンの視点から「多様性」「成長」「挑戦」「リーダーシップ」「新たな価値創造」の5つをキーワードに期待人材像を描き、人事評価基準にも密接にリンクさせました。基幹職(管理職層)は役割等級制度とし、仕事(役割)と待遇(報酬)の結び付きを強めています。役割等級は組織マネジメントを役割とする「マネジメント職」と高度な専門性を活かして組織に貢献する「プロフェッショナル職」の2つで構成されています。これにより組織マネージャー(役職者)への昇進に限らないキャリアパスを明示することによって従業員の多様なキャリア観に対応するとともに、組織のレジリエンス(強靭さ)に繋げること狙いとしています。

また基幹職への登用の最小年齢を30歳に引き下げて(従来は35歳)、優秀者の早期登用を可能とし、若手社員の仕事と成長への意欲の向上にも働きかけています。新制度の導入に伴い定年延長も実施しました。定年年齢を65歳まで段階的に引き上げ、幅広い年齢層の活躍に繋げたいと考えています。



### ■人材育成

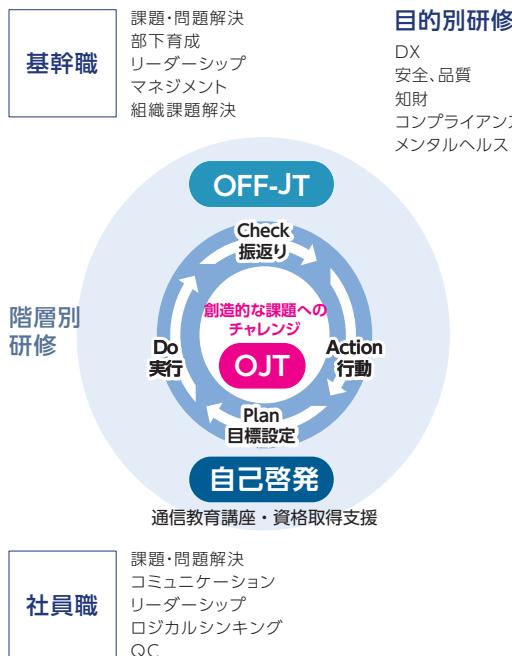
ノリタケグループでは、各職場のOJT(On the Job Training)を中心に行なっています。OJTを支えるため、従業員の等級ごとに求められる役割や、課題・問題解決といった仕事の進め方を学ぶ「階層別研修」を実施しています。

加えて、職種別(営業、技術、製造)、基盤教育(DX、安全、品質、知財、コンプライアンス、輸出管理、契約審査)など、多岐にわたる専門的な知識やスキルを学ぶ「目的別研修」や、新任役職者を対象とした研修、次期リーダー選抜研修をOFF-JT(Off the Job Training)として実施しています。

また、自己啓発のための通信教育講座を多数用意し、特に会社が推奨する講座には受講料を全額補助する制度もあります。語学スキルアップや公的資格取得のため多くの従業員が利用しています。

#### 公的資格取得者数および通信教育講座受講者数(人)

年 度	2020	2021	2022	2023	2024
公的資格取得者	78	138	198	228	209
通信教育講座受講者	671	755	737	628	685



#### ■ジョブローテーション制度とキャリア支援

ノリタケでは2022年度から個人の能力開発と組織の活性化を目的とした「ジョブローテーション制度」を導入しており、異動による複数の業務経験を通じた能力開発やチャレンジ精神の醸成を期待しています。合わせて個人の強みや将来展望を上司と共有する「キャリア面談」を実施し、従業員の成長支援を行っています。

2024年度は、年代別のキャリアデザインワークショップの開催や、キャリア相談窓口を開設し、自律的なキャリア形成を図る取り組みを強化しました。今後は、キャリア形成の実感度/満足度をモニタリングしながら、取り組みを推進していきます。

#### ■エンゲージメントサーベイ

ノリタケでは、2023年度からエンゲージメントサーベイを実施し、職場単位で分析した結果を組織改善に活用しています。従業員エンゲージメント向上は人財戦略の重要テーマであり、エンゲージメントスコアをモニタリング指標として継続的に改善していきます。

2024年度はサーベイの回数を年2回に増やし、各部門が取り組んだ施策の効果を短いスパンで確認できるようにするとともに、部門を超えたディスカッションの場を設けて改善活動の活性化を促しました。

#### ■従業員とのコミュニケーション

ノリタケグループでは、従業員への会社方針の周知や教育のため、社内報「魁」を年12回、グローバル社内報「SAKIGAKE」を年4回発行しています。



また、ノリタケでは、組織風土改革の浸透・定着をさせるため、社長と直接対話するタウンホールミーティングを開催しています。2024年度は30代の若手社員とのミーティングに加え、社長による全国13拠点の職場訪問を実施しました。



お互いを知ることを目的に延べ1,200人超の従業員と、趣味や仕事の話から職場改善や会社への思いまでさまざまなテーマで活発な対話が行われました。

また、このようなコミュニケーション活動は各事業部でも行われており、組織風土改革の推進力となっています。



#### 多様性を尊重する風土の醸成

人々の価値観の多様化や技術革新などによる社会ニーズの変化に対応していくため、ノリタケグループは自らの組織の中に積極的に多様性を取り入れていく必要があると考えています。多様なバックグラウンドを持つ一人ひとりの従業員にとって働きやすく、

それぞれの個性が發揮できる環境づくりに励み、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進します。

### ■DE&I宣言

DE&Iの推進には、持続的成長のための経営戦略として取り組むことを全社に周知した上で、教育や配置などの施策を行うことが必要であると考え、2024年12月にDE&I宣言を採択しました。

#### DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)宣言

ノリタケグループは、長期ビジョン「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」の実現を通じて、社会に新たな価値を提供し、貢献していきます。不確実で先が予測しにくい環境のもとでも、多様な人材を受け入れ、誰もが個のちからを発揮しながら協働することでイノベーションが起こせるものと考えています。そのために、さまざまな制度や職場環境の整備、教育などの取り組みを進めてまいります。

##### ●Diversity:一人ひとりの違いを受け入れ、尊重します

(公正な採用、多様な属性・価値観の受け入れ、多様な働き方の推進)

##### ●Equity:個々の能力を伸長、発揮する環境を築きます

(制度・職場環境の整備、教育機会の提供、自己研鑽、キャリア形成支援)

##### ●Inclusion:互いを認め合って協働し、新たな価値を創出します (多様性の理解に向けた啓発・教育、挑戦を促す風土の醸成、多様な人材の参画・登用)

### ■DE&I教育

2024年度は、役職者と一般社員のそれぞれに対してeラーニング形式での教育を実施しました。役職者向けには、多様性を活かすマネジメントにより従業員と組織の双方の成長に繋がる状態を目指すこと、一般社員向けには、多様性を理解し互いに尊重し合うことで各自が持つ力を発揮できる組織を目指すことをねらいとした内容で、いずれも9割以上が受講しました。

### ■女性活躍の推進

女性活躍は多様性を尊重する風土づくりの優先的課題と位置づけています。ノリタケでは女性活躍推進法に基づいて以下の「一般事業主行動計画」を策定し、計画を推進しています。

#### 一般事業主行動計画

##### 計画期間:2022年4月1日～2025年3月31日

女性が能力を発揮し活躍できるよう策定した行動計画では、2024年度末に女性役職者を2021年度比25%増とすること、同じく男性従業員の育児休業取得率を50%以上とすること、およびこの目的に資する環境整備の促進を目標に掲げ、取り組みを進めました。

2024年度は、新卒採用において、女性限定の説明会やインターンシップを継続し、大卒女性の採用比率の向上を図りました。

女性役職者の増加およびキャリアアップに向けた施策として、若手・中堅の女性社員を対象に先輩女性社員との交流会の開催を実施し、課長・次長級の女性役職者を対象に役員メンター制度を実施しました。

仕事と育児の両立支援施策として、男女問わず育児を控えた従業員から仕事と育児を両立している従業員までが情報交換を行うイベント「仕事と育児の両立支援ネットワーク」を開催し、参加者から高い満足度を得ています。加えて、育児期のキャリア形成を継続するための施策として、育児休業中に通信教育を受けられる仕組みを整えました。

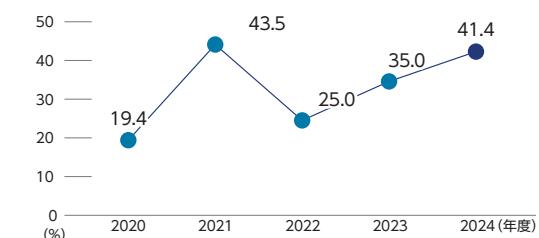
その他、ライフィイベントに伴うやむを得ない事情での退職者を対象とし復職希望の登録を行う仕組みを整備しました。こうした各種の施策の結果、女性役職者は63%増(2021年度比)、男性従業員の育児休業取得率は70%超に達しました。

##### 計画期間:2025年4月1日～2028年3月31日

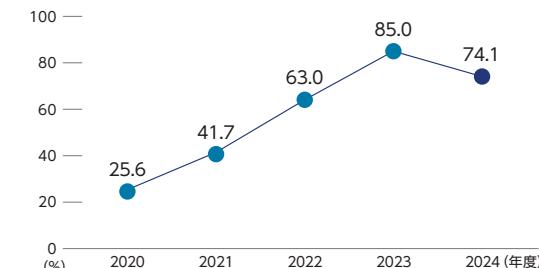
2025年度からは、女性のキャリアアップ支援と働き方の改善を目指し、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画と合わせた新たな行動計画を策定しました。2027年度に、女性役職者数および基幹職者数を2024年度比20%増とすること、有給休暇取得率および男性の育児休業取得率をともに75%以上にすること、働き

方の柔軟性を高めることを目標に掲げ、取り組みを進めていきます。

#### 新卒採用に占める女性比率の推移(大卒以上)



#### 男性社員の育児休業取得率



### ■障がい者雇用

障がいを持つ方の入社にあたっては、入社前に、学校・家庭・配属先の上司・採用担当の4者で面談を行い、入社時教育や、職場でのサポート体制などについて取り決めを行っています。また、配属後も、採用担当が本人および職場の担当者を訪ねてフォローワン面談を行い、定着を図っています。

### 安全への取り組み

#### ■安全衛生管理体制

ノリタケグループは、安全かつ衛生的で心身ともに健全に働く快適な職場環境が事業活動の基盤であり、継続的な改善に取り組む責任があると考えています。

#### ノリタケグループ安全衛生基本方針

ノリタケグループは、そこで働く全ての人の安全と健康を守ることは企業活動の最も重要な基盤であるとの認識の下、安全で快適な働き甲斐のある職場づくりに積極的に取り組みます。

- (1) 「安全」と「健康」を全てに優先させる。
- (2) 安全衛生に関する法令と社内ルールを遵守し、安全衛生管理水準の向上に取り組む。
- (3) 良好的なコミュニケーションの維持・向上に努め、全員参加の活動をする。

社長を委員長とする中央安全衛生委員会では、ノリタケグループ安全衛生基本方針に基づき、年間安全衛生管理目標を設定し、労働災害の防止と従業員の健康維持を目指しています。

また、事業所・職場ごとに労使代表が参加する安全衛生委員会を毎月開催し、労働災害の事例や対策を共有することで、類似災害の防止を図っています。

さらに、新任の課長以上の役職者を対象に安全配慮義務意識向上を目的とした管理者研修を開催し、安全衛生管理体制強化に取り組んでいます。

### 安全衛生管理体制図



安全衛生勉強会

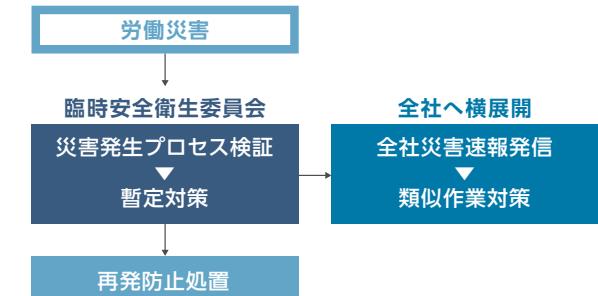
### 労働災害の未然防止に向けた取り組み

各職場では、労働災害の発生を未然防止するため、リスクアセスメントによって職場の潜在的なリスクを顕在化させています。その上で、残留リスク管理や、安全観察による日常管理を推進するとともに、重大災害に繋がる可能性のある機械設備に対して、積極的に安全投資することで、労働災害リスクを低減しています。

また、労働災害発生時は、発生プロセスを検証することで、労働災害の真因を明確にし、発生職場だけでなく、全社の類似作業に横展開することで再発防止を徹底しています。

2024年度は、経営トップ自らが率先して安全衛生活動を実行するため、経営層が安全衛生パトロールを実施し、職場の安全衛生管理水準の向上を図りました。また、ノリタケグループ全体の安全衛生意識の向上を目的に、グループ安全衛生推進大会を開催しました。

2025年度も「安全第一」「健康第一」の実現を最重要課題と位置づけ、全員参加で労働災害の未然防止に取り組み、労働災害「ゼロ」を継続して目指します。



ノリタケグループ安全衛生推進大会



新入社員安全衛生研修

# 基盤を強固に ~ガバナンスの持続的な強化~

## コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方と基本方針

ノリタケグループは、すべての役員および従業員の一人ひとりが当社の創業者の精神を受け継ぎ、これに基づき策定した「ノリタケグループ企業倫理綱領」の遵守と実践を通して、より高い企業倫理を備えたノリタケグループであることを目指しています。また、当社ウェブサイトを通じて財務情報や非財務情報の提供を図るなど、積極的かつ公正な情報開示に努め、経営の透明性を高めています。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針は次のとおりです。

### 基本方針

- (1) 株主の権利・平等性の確保に努めます。
- (2) 株主以外のステークホルダー（お客様、お取引先様、債権者、地域社会、従業員等）との適切な協働に努めます。
- (3) 適切な情報開示と透明性の確保に努めます。
- (4) 会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るべく、取締役会の役割・責務の適切な遂行に努めます。
- (5) 株主との建設的な対話に努めます。

### コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の監督機能の強化や経営における意思決定の迅速化等、ガバナンスの一層の充実を図るため、監査等委員会設置会社を選択し、右記の体制を構築しています。

#### ■ 取締役会

構成人数10名

（社内取締役5名（うち、女性1名）、社外取締役5名（うち、女性3名））

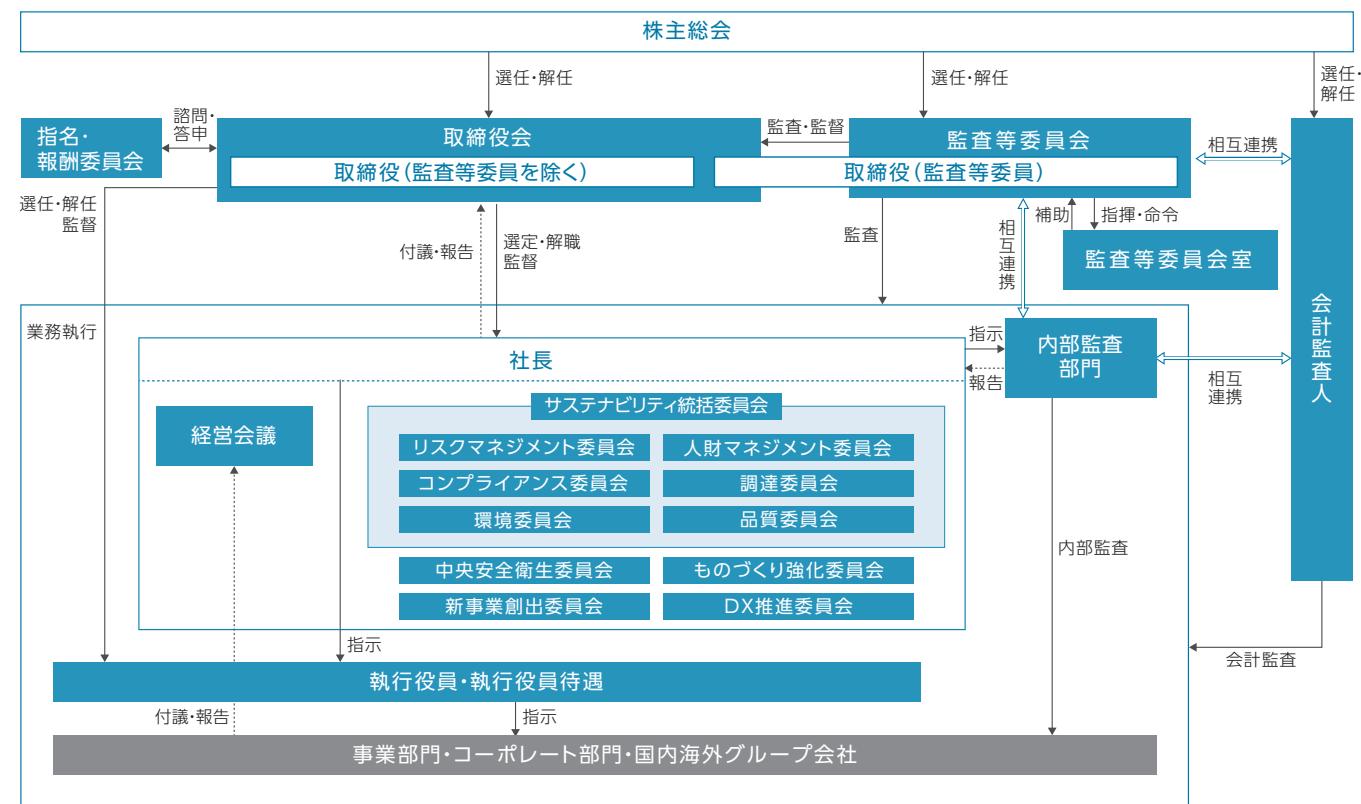
議長：取締役会長 加藤 博

取締役会は、経営の基本方針や法令で定められた事項をはじめとする重要事項の決定ならびに業務執行の監督のため、原則として月1回開催しています。取締役会規程ならびに取締役会付議基

準に基づき、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項などについて決議しています。また、一定の事項の決定については代表取締役に委任し、代表取締役その他業務執行取締役からの報告を受けて業務執行状況の監督を行います。

2024年度は、13回開催し、取締役の出席状況は100%でした。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月末現在）



## 取締役会の主要議題

2024年度は主に次の議題について審議しました。

### 決議事項

- 予算、決算の承認
- 業績予想、配当予想の修正
- 投資有価証券の売却
- 自己株式の取得、自己株式の消却
- 会社分割による事業再編
- 第13次中期経営計画
- マテリアリティの見直し
- 年次交付型業績連動型株式報酬制度の導入

### 報告事項

- 第12次中期経営計画の進捗状況
- 投資有価証券の保有状況
- 取締役会実効性評価の結果、取り組み計画
- 株主との対話状況
- サステナビリティ統括委員会の活動状況
- 各委員会の活動状況

### ■監査等委員会

構成人数 3名(常勤監査等委員1名、社外監査等委員2名)

監査等委員会は、取締役の職務執行を監査・監督しています。また、常勤監査等委員の選定により、経営会議、各種委員会などの重要な会議への出席や、日常的な情報収集、会計監査人および内部監査部門との円滑な連携などを図り、監査・監督機能の実効性の確保に努めます。

### ■経営会議

構成人数 8名

社長の指名する取締役、執行役員、執行役員待遇

業務執行に関する経営上重要な事項については、代表取締役社長が指名し取締役会で承認された取締役、執行役員および執行役員待遇で構成され、原則として週1回開催の経営会議で十分な審議を行っており、的確かつ迅速な経営判断を行える体制を整えています。

## スキル・マトリックスと取締役会の構成

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を行うため、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持つ取締役で構成されることが重要であると考えています。

各事業内容に精通する社内取締役と、企業経営や研究開発、財務および会計監査など、多様な分野において豊富な経験と高い見識を有する社外取締役とで構成することによって、取締役会の知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保しています。

専門性および経験 (2025年6月末現在)

氏名	当社における地位	企業経営	営業・販売	製造・技術・研究開発	財務・会計	人事・労務	法務・リスク管理	グローバル
加藤博	代表取締役会長	○			○	○	○	○
東山明	代表取締役社長 執行役員	○	○	○		○	○	
岡部信	取締役 専務執行役員	○	○			○		○
前田智朗	取締役 専務執行役員		○	○				
藤岡高広	社外取締役	○		○				○
船引英子	社外取締役	○				○		
唯美津木	社外取締役			○				○
夫馬裕子	取締役 常勤監査等委員	○				○	○	○
森崎孝	社外取締役 監査等委員	○			○			○
松本千佳	社外取締役 監査等委員				○			

注 上記一覧表は、各取締役の有するすべての専門性および経験を表すものではありません。

## ■取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を高め、企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。毎年度終了時に、取締役を対象としたアンケートを実施し、分析と評価を外部機関に委託して、その結果を取締役会に報告しています。

### 2024年度を対象とした実効性評価の方法、評価結果の概要

2024年度においては、取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、株主等との対話を評価項目とするアンケートに加えて、非執行取締役に対してはインタビューを実施しました。取締役会の実効性に関する分析と評価の結果は次のとおりです。

- 役割・機能を果たすために必要な知識、能力、ならびに多様性が確保されたメンバーで取締役会が構成されている。
  - 取締役会が果たす役割・機能を踏まえた適切なアジェンダのセッティングが行われている。
  - 配布される資料が、わかりやすい表現や要点を把握しやすいように工夫されるとともに、資料の分量および事前配布や説明のタイミング等についても十分な配慮が行われている。
  - 毎年、取締役会実効性評価の結果を元に取締役会の実効性向上に向けた改善策を検討し、優先順位を付けた取り組みを進めている。
  - 取締役会の審議に必要十分と考えられるさまざまな情報が提供されている。
  - サステナビリティや人的資本に関する非財務情報の開示要請もあり、前年と比較しても意識的に課題への対応に取り組んでいる。
  - さまざまなリスクに対して検討を進め、リスク管理の仕組みが構築されている。
- 以上のことから、当社の取締役会は適切に運営され、実効性は確保されていることを確認いたしました。

### 2023年度の実効性評価で認識した課題への対応

2023年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目の取り組み状況は、以下のとおりです。

- 資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの見直し  
中期経営計画の進捗状況と事業ポートフォリオの推移、ならびにROE9%の達成に向けて運用を開始した事業別ROIの推移を、取締役会に定期的に報告し、重点的に議論を行いました。
- 長期戦略に基づく人的資本への投資・人財戦略の策定・遂行  
事業戦略に沿った人材ポートフォリオ充足に向けた取り組み(コンピテンシー

評価方法の確立等)の進捗状況を、取締役会に定期的に報告しました。また、エンゲージメントサービスを実施し、課題設定と施策立案への活用を開始しました。

#### ● リスクマネジメントの強化

2024年4月に新たに設置したリスクマネジメント委員会にて、当社グループを取り巻くリスクの分析・評価結果を基に特定した重要度の高いリスクに対応する体制の構築と取り組みを行い、その進捗状況について、取締役会に報告しました。

#### ● 株主との対話の企業価値向上への活用

決算発表、IR個別取材における対話状況について、取締役会に定期的に報告しました。

### さらなる実効性向上のための2025年度の取り組み

また、2024年度末のアンケートおよびインタビュー結果から抽出された取締役会の実効性改善のための課題として、引き続き「長期戦略に基づく人的資本への投資・人財戦略の策定・遂行」、「リスクマネジメントの強化」、「株主との対話の企業価値向上への活用」と、新たな課題として「DX推進による持続的な企業価値の向上」、「企業倫理の順守と監視・監督」が挙げられており、今後はそれらに取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

## ■社外取締役の状況

当社の社外取締役は5名、うち監査等委員である社外取締役は2名です。

社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)藤岡高広、船引英子、唯美津木の各氏、ならびに監査等委員である社外取締役森崎孝および松本千佳の両氏と当社との間に人的関係、資本的関係、又は取引関係その他の利害関係はありません。

当社において、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査等委員である社外取締役を選任するための独立性に関する基準又は方針について特筆するものはありませんが、専門的な知見に基づく客観的かつ適切な監督・監査といった機能および役割が期待され、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことを基本的な考え方として選任しています。

## 選任理由と出席状況

	氏名	選任理由	2024年度出席状況
社外取締役	藤岡 高広	企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 10回／10回  指名・報酬委員会 3回／3回
	船引 英子	企業経営およびコンサルティング業務に関する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	—
	唯美津木	教授としての物質・材料科学分野における専門的な知識および経験を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および高度な学術的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	—
社外取締役監査等委員	森崎 孝	金融機関における経営者としての豊富な経験と高い見識を活かし、業務執行に対する監査および監督機能強化への貢献ならびに幅広い経営的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	取締役会 13回／13回  監査等委員会 11回／11回  指名・報酬委員会 4回／4回
	松本 千佳	監査法人等における公認会計士としての財務および会計監査に関する豊富な経験と高い見識を活かし、業務執行に対する監査および監督機能強化への貢献ならびに経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。	—

※藤岡高広氏の取締役会等への出席状況は、2024年6月24日の就任時から当事業年度末日までに開催された取締役会等への出席状況を記載しております。

## ■取締役の報酬等の決定に関する方針

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、2025年5月30日開催の取締役会決議により、一部を改定しました。改定後の決定方針の内容は以下のとおりです。

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容の決定に関して、独立社外取締役を過半数として構成される指名・報酬委員会において審議し、その答申を受けて取締役会にて決定します。

### 1)月額固定報酬に関する方針

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、「月額固定報酬」、「年次交付型業績連動型株式報酬」および「退任交付型業績連動型株式報酬」で構成します。「月額固定報酬」は、指名・報酬委員会において、報酬制度に関する基本方針や、役割および職責に相応しい役位別の報酬金額の妥当性について審議を行い、その結果を取締役会へ答申することで合理性および透明性を確保し、株主総会で承認された範囲内において、取締役会で決定します。

社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)については、独立した立場から経営を監督する役割を考慮し、「月額固定報酬」のみとします。

監査等委員である取締役の報酬につきましては、「月額固定報酬」のみであり、株主総会で承認された範囲内において、監査等委員である取締役の協議によって決定します。

### 2)年次交付型業績連動型株式報酬に関する方針

「年次交付型業績連動型株式報酬」は、当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対して、株式報酬規程に基づき、早期の株式保有を促進し、かつ中長期的な企業価値と株主価値の向上を意識した経営へのインセンティブを付与することを目的とします。

各事業年度において設定される企業業績目標(ROIC、非財務指標(人的資本関連、環境関連指標)等)の達成度等に応じて、ポイントが付与され、年次で、付与されたポイントに応じた当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭の給付を行います。

また、報酬水準は、基準として設定される企業業績目標(ROIC、非財務指標(人的資本関連、環境関連指標)等)の達成度等に対応する水準を100%として、90%から150%の範囲で変動します。

### 3)退任交付型業績連動型株式報酬に関する方針

「退任交付型業績連動型株式報酬」は、当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対して、株式交付規程に基づき、中長期的な企業価値と株主価値の向上を意識した経営へのインセンティブを付与することを目的とします。

中期経営計画に基づき設定される各事業年度の企業業績目標(連結売上高、連結営業利益等)の達成度等に応じて、ポイントが付与され、付与されたポイントが累積し、退任時に、保有するポイントに応じて当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭の給付を行います。

また、報酬水準は、基準として設定される企業業績目標(連結売上高、連結営業利益等)の達成度等に対応する水準を100%として、0%から150%の範囲で変動します。

### 4)報酬等の割合に関する方針

「月額固定報酬」、「年次交付型業績連動型株式報酬」および「退任交付型業績連動型株式報酬」の比率については、中長期的な業績の安定と企業価値および株主価値の向上を重視し、業績に連動する「業績連動型株式報酬」の割合が過度にならないように設定します。

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、独立社外取締役を過半数として構成される指名・報酬委員会が、原案について、2025年5月30日開催の取締役会決議によって改定される前の決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会はその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

業績連動報酬に係る指標については、年次交付型業績連動型株式報酬は2025年3月31日で終了する事業年度まではROICであり、当事業年度における業績連動報酬に係る指標の達成度等に対応する報酬水準は120%でした。また、退任交付型業績連動型株式報酬に係る指標は連結売上高、連結営業利益等であり、当事業年度における実績は連結売上高1,382億円、連結営業利益102億円等で、達成度等に対応する報酬水準は75%でした。なお、当社は第12次中期経営計画(2022年度から2024年度まで)最終年度の企業業績目標を、連結売上高1,470億円、連結営業利益130億円等としています。

### ●クローバック制度等

年次交付型業績連動型株式報酬については、取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該取締役等に対し当社株式の交付等を受ける権利の喪失または没収(マルス)、すでに交付した当社株式等に相当する金銭の返還請求(クローバック)ができることとしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の  
総額及び対象となる役員の員数(2024年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		金銭報酬	非金錢報酬等	
		月額固定報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)	236	174	61	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	23	23	-	1
社外役員	40	40	-	5

(注)1.社外役員に対する報酬等には、2024年6月24日開催の定期株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

2.業績連動型株式報酬の額は、2025年3月期に費用計上した役員株式給付引当金繰入額を記載しております。

## ■役員に対するトレーニング

社内役員に対しては、就任時に、役員として遵守すべき法的な義務・責任等について適切な説明を行い、必要に応じて外部研修機関も活用しています。就任後も適宜セミナーの受講等、必要なスキル・知識の習得に努めています。また、役員向け社内研修を定期的に行っており、2024年度は人的資本経営やビジネスにおける人権等をテーマに4回実施しました。

社外役員に対しては、当社グループの経営戦略、事業・業務内容、財務内容等について説明を実施しています。加えて、工場視察や、定期的な社内役員へのヒアリングを通じて、当社グループについての理解を深めていただいているいます。

## ■内部統制

当社は業務の適正を確保するための体制について、法令の改正および当社グループの現状に即して見直しを行っており、現在は、2023年6月23日開催の取締役会で改定決議した体制で適切に運営しています。

内部監査部門により、財務報告に係る内部統制規程を定め、財務報告の信頼性を確保するための業務手順に対する継続的なモニタリングを行っています。また、内部監査規程を定め、事業部門およびグループ会社の事業活動に関する法令準拠性に係る業務監査を実施しています。これらの取り組みを通じて発見された事項のうち、重要なものは取締役会や経営会議に報告しています。

## ■株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

毎年6月下旬に名古屋市のノリタケ本社で、定時株主総会を開催しています。2025年6月の第144回定時株主総会には39名の株主が出席、率直なご意見をいただきました。

また、本決算と第2四半期決算の発表後には、証券アナリストを対象とした決算説明会を開催しています。

このほか、株主や投資家の皆さまが事業報告書や決算発表資料などの各種情報を容易に入手できるよう、ウェブサイトの充実を図っています。



2025年3月期 決算発表

## リスクマネジメントの強化

世界的な気候変動や、複雑化する政治・経済情勢、市場ニーズの急速な変化など、事業環境の不確実性はますます高まっています。ノリタケグループでは、このような変化を的確に捉え、積極的にリスクマネジメントを推進しています。

## ■リスクマネジメント体制の強化

2024年4月、社長を委員長とする「サステナビリティ統括委員会」のもと、執行役員等をメンバーとする「リスクマネジメント委員会」を新設しました。委員会は年2回開催し、リスクマネジメントに関する施策の決定、取り組みの進捗管理、および関連する各部門、委員会等への指示を行っています。

## ■重要リスクの特定と対応

当社では、各種リスクの評価・分析に基づき「リスクマップ」を作成し、特に重要なリスクを明確化しています。すでに所管する委員会が存在する重要リスクについては、各委員会が中心となり、専門的かつ適切な対応を実施しています。一方、所管する委員会がないリスクに対しては、新たにワーキングチームを設置し、迅速かつ柔軟に対応できる体制を整えています。

ノリタケグループはこれらの取り組みを通じて、リスクの低減お

よび収益機会の最大化を図り、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

## ■防災・減災への取り組み

防災委員会を年2回開催し、事業所単位で大規模災害の発生を想定した避難訓練を行い、緊急連絡網の確認を定期的に実施しています。

また、BCP(事業継続計画)について事業部、事業所で整備・策定を進めています。



消防訓練

## 情報セキュリティの強化

個人情報を含めた情報資産の保護については、リスクを排除し、安全に事業活動を行うため「情報セキュリティ管理規程」を定めています。この規程は、すべての役員、従業員に対して情報セキュリティに関する行動規範を示すもので、これに基づいて、対策標準や実施手順書を作成し、運用しています。

また、担当役員のもとには推進部門を置き、セキュリティ強化に取り組んでいます。不正アクセスやサイバー攻撃に備えて、統合されたネットワークセキュリティの構築、厳格なID管理、多要素認証、デバイス認証、脆弱性対策、パソコン操作ログ取得、標的型メールへの対応訓練などを実施しています。

## ■個人情報保護方針

ノリタケグループは個人情報の保護の重要性を十分に認識し、わが国の「個人情報の保護に関する法律」を遵守するほか、各の法律に留意して、お客様からご提供いただいた個人情報の適正管理に取り組んでいます。

### 参考URL [個人情報保護方針]

[https://www.noritake.co.jp/utility/privacy\\_policy/](https://www.noritake.co.jp/utility/privacy_policy/)

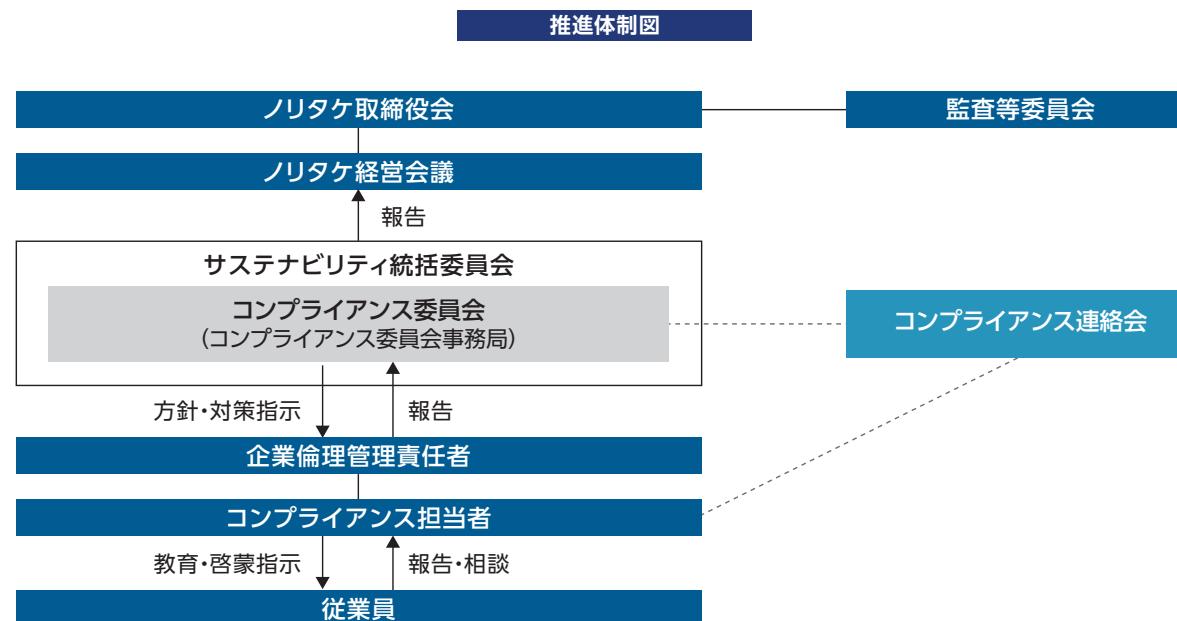
## コンプライアンス遵守の徹底

ノリタケグループは、「ノリタケグループ企業倫理綱領」を制定し、業務遂行に当たって守るべき倫理規範を定め、すべての役員および従業員への周知徹底を図るとともに、コンプライアンスの強化と予防対策に取り組んでいます。

コンプライアンス体制としては、サステナビリティ統括委員会のもと、事業部門とコーポレート部門、主要なグループ会社の担当役員と弁護士が委員を務めるコンプライアンス委員会と、その下部組織としてコンプライアンス連絡会を設置しています。

役員を企業倫理管理責任者とし、部門長がコンプライアンス担当者となり、組織的かつ継続的にコンプライアンス活動を推進しています。コンプライアンス委員会は年2回開催し、コンプライアンス施策の決定および進捗の確認を、コンプライアンス連絡会は年4回開催し、コンプライアンス推進に関する課題を共有し、コンプライアンス違反の予防に向けた取り組みの検討と各施策の展開を図っています。

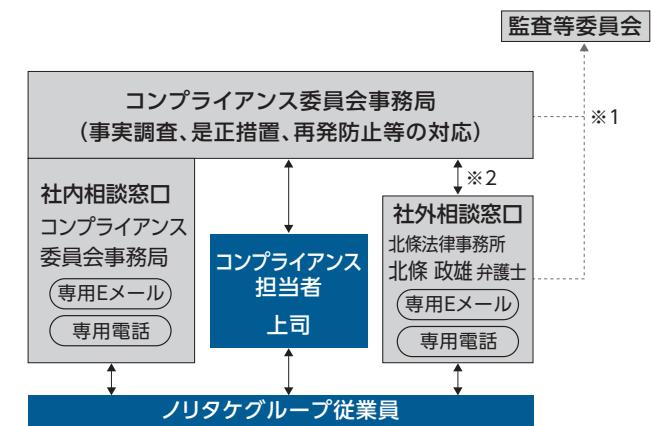
2024年度は、階層別研修、目的別研修、海外赴任者研修などでのコンプライアンス教育の拡充を図るとともに、コンプライアンスに関する意識調査を実施しました。この結果を受けて、コンプライアンス意識の向上に向けた施策を立案して取り組んでいます。さらに社内報やインターネット配信などを通じて日常業務に関わる法令などについて事例を挙げて分かりやすく解説し、啓蒙を継続しています。



### ■内部通報制度の整備

ノリタケグループのコンプライアンス違反や、その疑いのある行為を見発したときには、上席者を通さず直接相談・通報できる窓口を社内外に設けています。2024年度の通報件数は20件でした。

### ノリタケグループ通報・相談ルート



※1 役員などが関与する違反・不正行為の場合

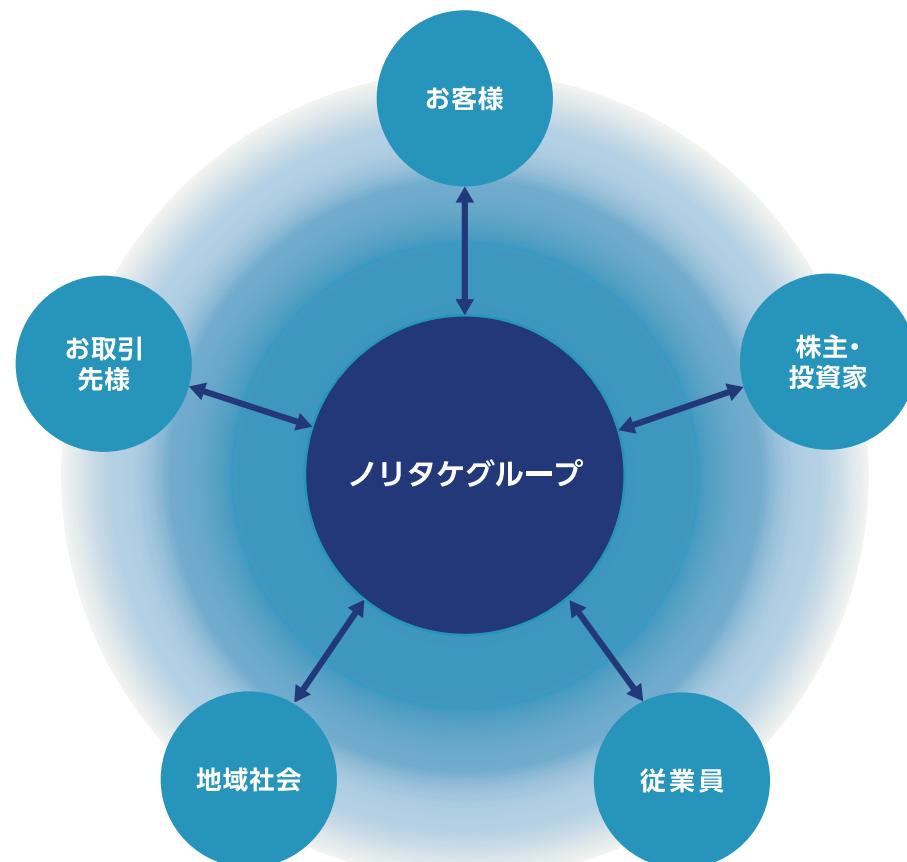
※2 通報・相談者が承諾した場合

### ■腐敗防止への取り組み

「ノリタケグループ企業倫理綱領」においては、贈賄防止などに関する法令の遵守と業務遂行に当たって守るべき倫理規準を定め、従業員への周知徹底を図っています。

## Topics ステークホルダーとのコミュニケーション

ノリタケグループはステークホルダーの皆さまの声を真摯に受け止め、企業活動に繋げ、企業価値の向上を図ってまいります。



## お客様

- 食器事業部内に「お客様相談室」を設置し、商品・サービスの改善に繋げています。
- ウェブサイトの「問い合わせ」ページを通じて、ご意見・お問い合わせにお応えする態勢を取っています。

## お取引先様

- お取引先様と業界の経済環境や動向および当社の調達の見通しなどの情報を共有し、適切な関係の構築、維持を図っています。
- エンジニアリング事業部では、定期的にセミナーなどを開催して、労働災害の防止を図っています。

## 株主・投資家

- 毎年6月下旬に、名古屋市のノリタケ本社で定時株主総会を開催し、株主の皆さんと意見交換しています。
- 本決算と第2四半期決算の発表後には、証券アナリストを対象とした決算説明会を開催しています。
- 株主や投資家の皆さんのが、事業報告書や決算発表資料などのIR情報を容易に入手できるよう、ウェブサイトの充実を図っています。

## 従業員

- ノリタケグループ従業員を対象に、会社方針の周知や教育のため、ノリタケグループ社内報「魁」、グローバル社内報「SAKIGAKE」を発行しています。
- 本報告書「ノリタケコーポレートレポート」の小冊子を従業員向けに発行し、周知を図っています。
- 組織風土改革の浸透、定着を図るため、経営層と社員が直接対話するタウンホールミーティングを開催しています。

## 地域社会

- ノリタケ本社敷地の一部を「ノリタケの森」として開放しています。小中学校の社会科見学などへ協力、大規模災害発生時の帰宅困難者の一時避難場所となる協定を名古屋市と結んでいます。
- 海外からの留学生に対する支援として、愛知県の大学や大学院に通う留学生に宿舎を提供しています。

## マネジメント体制



## 取締役

## ①加藤 博

## 代表取締役会長

1979年4月 入社  
2010年4月 財務部長就任  
2010年6月 執行役員就任  
2011年6月 取締役 執行役員就任  
2014年6月 取締役 常務執行役員就任  
2017年6月 代表取締役副社長執行役員就任  
2018年6月 代表取締役社長執行役員就任  
2024年4月 代表取締役会長就任(現任)

## ②東山 明

## 代表取締役社長

研究開発センター、知財企画部担当  
1986年4月 入社  
2014年6月 執行役員就任  
2014年6月 エンジニアリング事業部長就任  
2017年6月 常務執行役員就任  
2018年6月 取締役 常務執行役員就任  
2019年6月 取締役 専務執行役員就任  
2022年6月 代表取締役副社長執行役員就任  
2024年4月 代表取締役社長執行役員就任(現任)  
研究開発センター、知財企画部担当(現任)

## ③岡部 信

## 取締役 専務執行役員

コーポレートサービス統括部、人財マネジメント部、経営企画室担当、  
兼 食器事業部所管、兼 Noritake U.S.A., Inc. 社長、  
兼 Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited 会長  
1983年4月 三菱商事株式会社入社  
2020年6月 常務執行役員就任  
2020年6月 工業機材事業本部 営業本部 副本部長就任  
2023年6月 取締役 専務執行役員就任(現任)  
2025年4月 コーポレートサービス統括部、人財マネジメント部、経営企画室担当、食器事業部所管、  
Noritake U.S.A., Inc. 社長、Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited 会長(現任)

## ④前田 智朗

## 取締役 専務執行役員

工業機材事業本部長  
1990年4月 入社  
2019年4月 執行役員待遇就任  
2019年4月 エンジニアリング事業部長就任  
2019年6月 執行役員就任  
2023年4月 工業機材事業本部長就任(現任)  
2023年6月 常務執行役員就任  
2025年6月 取締役 専務執行役員就任(現任)

## ⑤藤岡 高広

## 社外取締役

1979年4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現トヨタ自動車株式会社)入社  
2006年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員就任  
2011年5月 愛知製鋼株式会社常勤顧問就任  
2011年6月 同社代表取締役社長就任  
2023年6月 同社代表取締役会長就任(現任)  
2024年6月 取締役就任(現任)

## ⑥船引 英子

## 社外取締役

1986年4月 株式会社富士通東海システム  
エンジニアリング(現富士通株式会社)入社  
1988年12月 株式会社東海総合研究所(現 三菱 UFJ  
リサーチ&コンサルティング株式会社)入社  
2018年6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
株式会社執行役員就任(現任)  
2025年6月 愛三工業株式会社社外取締役就任(現任)  
2025年6月 取締役就任(現任)

## ⑨森崎 孝

## 社外取締役 監査等委員

1978年4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行  
2008年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員就任  
2008年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)  
常務執行役員就任  
2010年5月 同行常務執行役員アジア本部長就任  
2012年5月 同行専務執行役員市場部門長就任  
2012年6月 同行専務取締役市場部門長就任  
2012年7月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
常務執行役員市場連結事業本部長就任  
2014年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行 副頭取就任  
2016年6月 同行顧問就任  
2016年9月 株式会社三菱総合研究所 常勤顧問就任  
2016年10月 同社副社長執行役員就任  
2016年12月 同社代表取締役社長就任  
2021年6月 監査役就任  
2021年12月 株式会社三菱総合研究所取締役会長就任(現任)  
2023年6月 株式会社アイヌ社外取締役就任(現任)  
2023年6月 取締役(監査等委員)就任(現任)

## ⑩松本 千佳

## 社外取締役 監査等委員

1983年4月 プラザー工業株式会社入社  
1990年10月 中央新光監査法人入社  
2007年8月 あづさ監査法人  
(現 有限責任あづさ監査法人)  
パートナー就任  
2013年7月 同法人理事就任  
2017年7月 同法人経営監視委員就任  
2020年7月 同法人名古屋事務所長就任  
2023年6月 プラザー工業株式会社社外監査役就任(現任)  
2023年6月 日野自動車株式会社社外監査役就任(現任)  
2025年6月 取締役(監査等委員)就任(現任)

## ⑦唯 美津木

## 社外取締役

2008年1月 東京大学大学院理学系研究科准教授就任  
2008年10月 自然科学研究機構分子科学研究所  
准教授就任  
2013年4月 東海国立大学機構名古屋大学物質  
科学国際研究センター教授就任(現任)  
2025年6月 取締役就任(現任)

## ⑧夫馬 裕子

## 取締役 常勤監査等委員

1986年4月 入社  
2015年2月 経営企画室長就任  
2018年6月 執行役員就任  
2019年6月 取締役 執行役員就任  
2022年6月 取締役 常務執行役員就任  
2024年4月 総務部、法務部、秘書室、監査室担当  
2025年6月 取締役(監査等委員)就任(現任)

## 執行役員

加藤 真示  
常務執行役員

セラミック・マテリアル  
事業本部長  
兼 ファインマテリアル  
事業部長

高羽 義明  
常務執行役員

エンジニアリング  
事業部長

水口 宗成  
常務執行役員

財務部、広報室、  
情報企画室担当  
兼 財務部長

谷村 吉也  
執行役員

共立マテリアル株式会社  
代表取締役社長

山崎 貴司  
執行役員

日本レヂボン株式会社  
代表取締役社長

柴田 英之  
執行役員

工業機材事業本部  
営業統括部長

清水 英孝  
執行役員

生産技術センター、  
サステナビリティ  
推進室担当  
兼 生産技術センター長

森下 貴弘  
執行役員待遇

セラミック・マテリアル  
事業本部  
セラミックス事業部長

片田 智之  
執行役員待遇

食器事業部長  
兼 マーケティング部長

和田 雄磨  
執行役員待遇

工業機材事業本部  
製造統括部長

鈴木 清孝  
執行役員待遇

工業機材事業本部  
営業統括部  
副統括部長

小島 篤人  
執行役員待遇

コーポレートサービス  
統括部長  
法務室、監査室担当  
兼 経営企画室長

小栗 貴裕  
執行役員待遇

エンジニアリング  
事業部 副事業部長  
兼 流体テクノ部長

林 拓路  
執行役員待遇

エンジニアリング  
事業部 副事業部長  
兼 流体テクノ部長

## 社外取締役からのメッセージ

### 稼ぐ力と高い志がノリタケの未来を築く



社外取締役 藤岡 高広

社外取締役とは、経営の監督という重要な役割を果たしながら、外部の目を通した助言や指摘を行い、最終的に事業の発展に寄与していく立場であると認識しています。私自身、トヨタ自動車と愛知製鋼で合わせて40数年、製造業に携わってきましたので、クルマづくり、鉄鋼づくりの観点から会社の成長に欠かせない知見を提供し、ノリタケグループの目標達成に貢献していく所存です。

#### 第12次中期経営計画で積み残した課題は「稼ぐ力」

我々、メーカーを取り巻く環境は、いわゆる「潮目が変わった」と表現されるくらいの激変が生じています。カーボンニュートラルの達成、AIやデジタル技術の進展、CASEに代表されるモビリティの変化、そして、経営面ではBS経営の実践とサステナビリティ経営の推進など、10年前とは全く異なる状況となっています。メーカーは良品廉価な製品をお客様に安定的に供給してさえいれば良しという時代は終わり、次の成長のために必要な計画や投資を行っていくことも要求されるようになっています。その中でノリタケグループは、2030年を見据えた経営の方向性として掲げた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へのもと、今後の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分野を成長領域と定めて、第12次中期経営計画の基本戦略「収益基盤の強化と成長領域の仕込み」に取り組みました。しかしながら、最終年度の2024年度の結果は全事業において利益目標を達成することができませんでした。その最大の要因は、「稼ぐ力」をいま一つ伸ばすことができなかつた点にあると私は分析しています。

メーカーはお客様のお役に立つ良品な製品をタイムリーに供給して、初めて評価されます。お客様に接する営業部門が、お客様がいったい何によって困っているのかを明確にし、技術・開発部門が自社で持っている技術や知見を駆使してそれを解決することで、お客様のお役に立つ

企業でいなければなりません。さらに、収益力と競争力を両立する価格で販売するためには、製造部門が「ムリ、ムダ、ムラ」を取り除くノリタケ生産方式を確立し、日々改善を行い、原価低減に努めないといけません。そういった取り組みが「稼ぐ力」に直結します。すでに三好事業でデジタル技術や、TPS(トヨタ生産方式)を活用したラインの整流化に取り組み始めましたが、省人化を進め、ものがスムーズに流れるラインを、全社で実現していくことが必要です。そして、何よりも重要なのは、目標に対する達成度を都度確認し、しっかりとフォローし合う会社の組織風土です。これらすべてを実現する決め手は、製造、技術、販売に関わる部門から管理部門まで全従業員が自分たちで策定した年度計画、中期経営計画を「絶対に達成する」という強い意志を持ち、努力を続けることがあります。

#### 第13次中期経営計画の必達はノリタケの生命線

2025年度から第13次中期経営計画がスタートしました。これは、第12次中期経営計画で明らかになった課題である「稼ぐ力」を伸ばすとともに、「成長基盤の確立」をスローガンに、強固な収益基盤の構築と成長加速に向けた投資を推進し、経営基盤の高度化に取り組んでいくものです。2027年度は連結売上高1,575億円、連結営業利益135億円、ROE9%以上、PBR1倍超えを目指しており、2024年度の売上・利益の水準からすると、非常に高い目標に向かっていく意志が表れていると思います。中期経営計画で掲げた目標とは、会社から株主をはじめとするステークホルダーへの約束ですから、今回の第13次中期経営計画の必達はノリタケの生命線であると認識しています。ノリタケグループは、食器製造で培ったセラミック技術をベースに、工業機材、セラミック・マテリアル、エンジニアリングと事業ポートフォリオを見事に拡充しており、人材も豊富ですので、このような高い目標に果敢に進んでいける力を十分備えていると思っています。

創業者である森村市左衛門は、国民の生活を豊かにするという高い志を持って森村組を創業し、ノリタケの前身である「日本陶器合名会社」創立の際には「誓って 至誠事に当り 以て素志を貫徹し 永遠に国利民福を図ることを期す」と宣誓しました。この言葉にあるように、高い志を持ち、諦めずに物事に向き合い続ける姿勢と当事者意識を胸に、全員で心を一つにして果敢に進むことが一番重要です。ノリタケグループが、自身が持つセラミックス技術で、産業をリードし、ひいては国を支えるような企業としてさらに成長していくことを期待しています。

## 社外取締役からのメッセージ

「人を中心とした経営」に真摯に向き合い、持続可能な成長に繋げます



社外取締役 船引 英子(新任)

このたび社外取締役に就任するにあたり、人事コンサルタントとして人と組織に向き合ってきた経験と、マネジメントの一員として組織運営に携わってきた知見を活かし、企業価値向上の追求を通じ、微力ながら当社の未来に貢献してまいりたいと考えています。

社会や産業構造がかつてないスピードで変化する中、企業には、環境変化に適応するだけでなく、自ら変化を創り出す主体性が求められています。その原動力となるのは、社員一人ひとりが自律的に考え、挑戦する姿勢です。そうした人材が育ち、活躍できる組織こそが、時代のうねりの中でもしなやか

に進化し、発展し続けられると確信しています。

社外取締役としては、「独立役員」であることの意味を常に意識し、企業の内外を繋ぐ視点から、経営の意思決定に多角的な視野と健全な緊張感をもたらす役割が求められていると認識しています。ガバナンスとは、企業が社会とどう向き合い、どのように信頼を築いていくかを見つめ直し、より良いかたちへと進化させていく営みであり、その過程に誠実に関与してまいります。

ウェルビーイングの視点では、社員が自らの可能性を信じ、能力を活かして挑戦する意欲が自然に芽生える状態に至ることが、真の充実をもたらし、企業の活力や創造性を高めるものと考えます。現場との対話を基に、多様な価値観を尊重しながら、協働と共に持続可能な成長を支える「人を中心とした経営」に、真摯に向き合ってまいります。

歴史と誇りある当社が、DXやCXを通じて、伝統を大切にしながらも柔軟に、そして楽しみながら変革を推進する企業であり続けるよう、社外からの視点で社会や市場の期待に向き合い、経営陣とともに、持続可能性と企業価値の向上に取り組んでまいります。

研究開発の経験を活かし、企業価値向上に貢献します



社外取締役 唯 美津木(新任)

2025年6月の定時株主総会を経て、ノリタケ株式会社の社外取締役に就任いたしました。私はこれまで、大学や研究機関において、触媒、燃料電池、無機材料を中心とした化学・マテリアル分野の研究開発、高等教育に従事していました。サステナブルな社会の実現に向けた触媒反応やエネルギー変換の研究開発を通じて産業界との連携も深め、セラミックスなどの当社のコア技術と親和性が高い分野で、研究開発の経験を有しています。

近年、地球規模でのカーボンニュートラルの実現や省エネルギー化、資源問題への対応など、社会課題がグローバル化しており、

社会的要請に応える材料開発や技術革新がますます重要になっています。時代をリードする材料開発や技術は、変化する時代を先駆ける企業の持続的成長の礎であると考えます。これまでの研究開発経験を活かし、当社の技術力強化や新規事業創出に貢献してまいりたいと存じます。

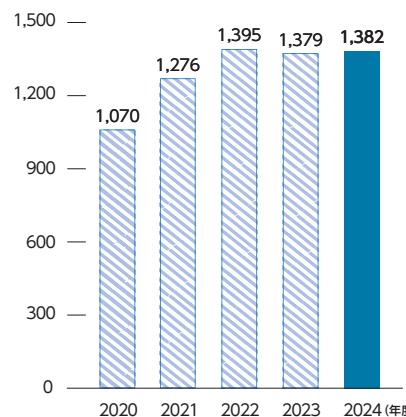
また、私は、女性研究者の育成、女性が働きやすい職場環境の構築などのダイバーシティ推進にも携わってきました。ダイバーシティ推進は、急速な社会情勢や価値観の変化に柔軟に対応し、多様な視点から新たな価値を生み出す原動力になると思います。少子化が進む中、優秀な人材がいきいきと能力を発揮できる仕組みの構築にも貢献していきたいと考えております。

社内外の多様な意見を尊重しながら、客観的かつ専門的な立場で経営の健全性や将来性を検証し、より一層の企業価値向上に貢献してまいります。そして、研究現場で培った課題発見力や解決力を活かし、社会に貢献する技術や製品を生み出す基盤づくりを支援していく所存です。

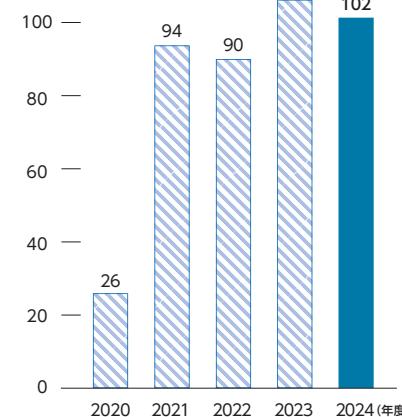
(※億円未満四捨五入)

## 財務ハイライト(2024年度連結ベース)

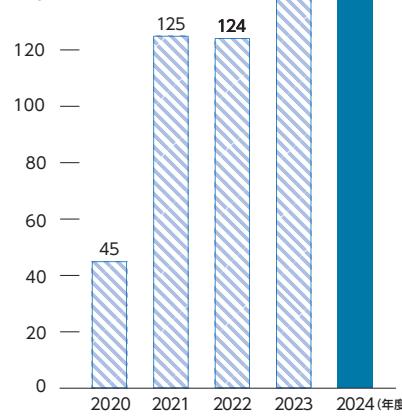
売上高(億円)※



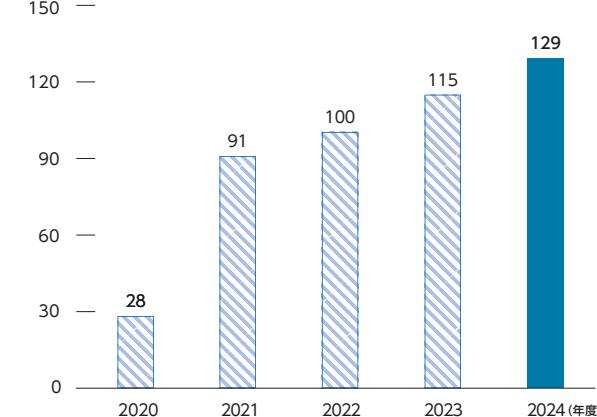
営業利益(億円)※



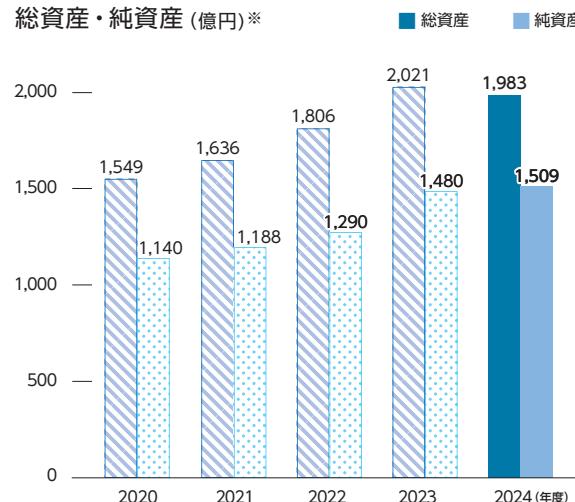
経常利益(億円)※



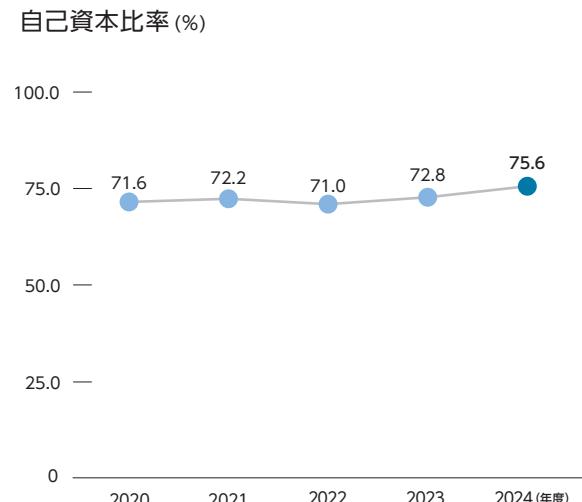
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)※



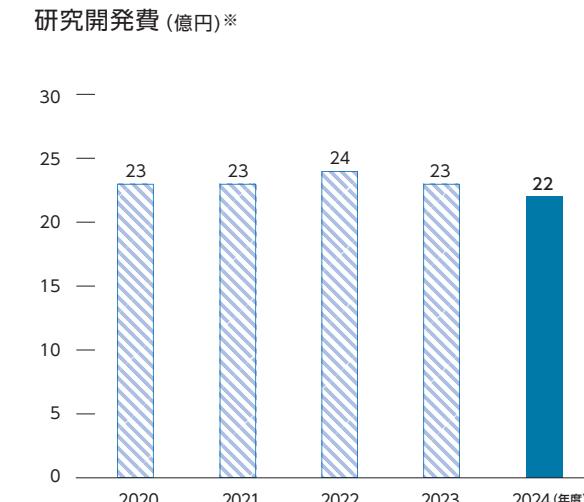
総資産・純資産(億円)※



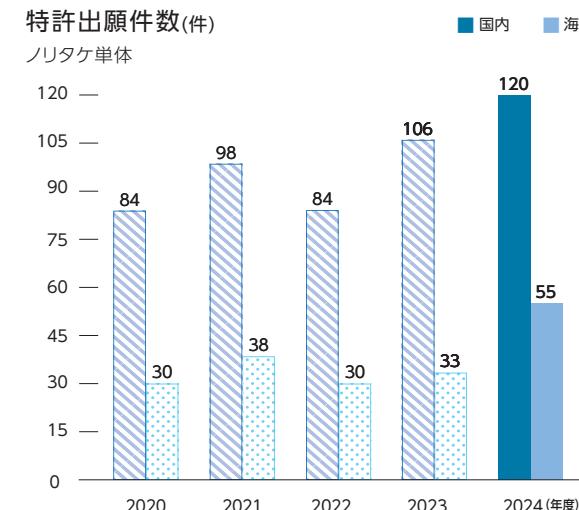
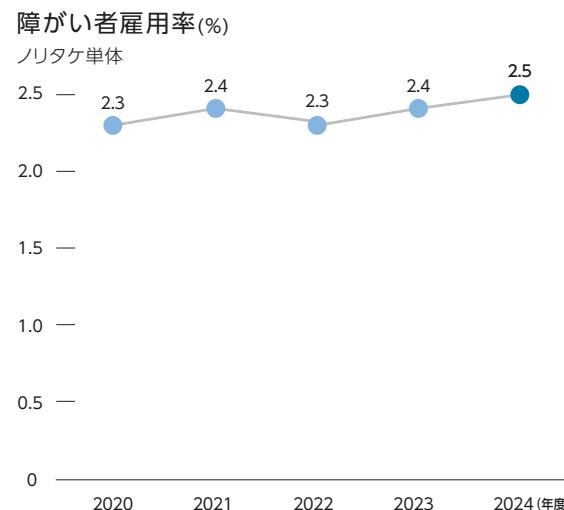
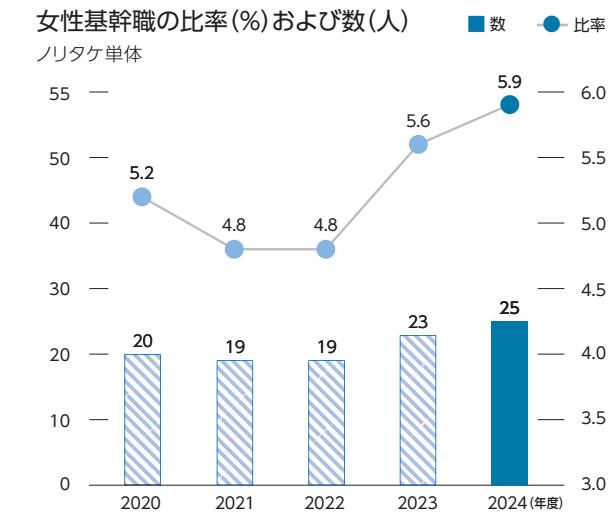
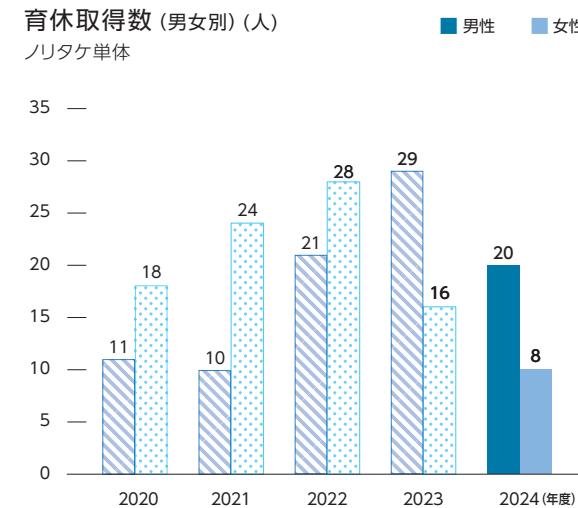
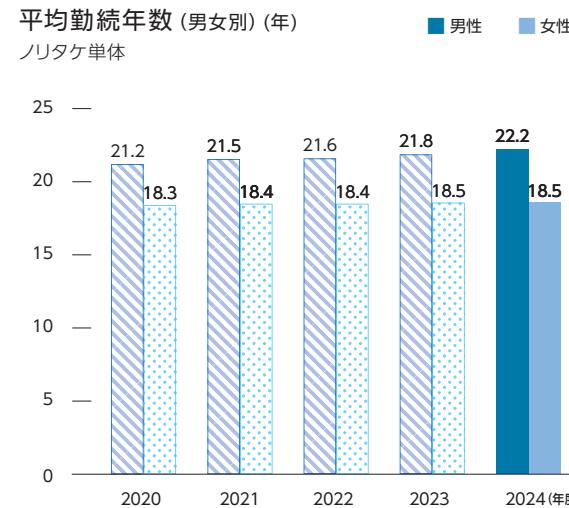
自己資本比率(%)



研究開発費(億円)※



## 非財務ハイライト



事業別従業員数(人)  
連結

年 度	2020	2021	2022	2023	2024
工業機材	2,566 (701)	2,551 (782)	2,430 (738)	2,393 (734)	2,454 (815)
セラミック・マテリアル	875 (244)	866 (236)	830 (252)	824 (255)	814 (255)
エンジニアリング	254 (30)	314 (26)	313 (23)	322 (25)	337 (25)
食器	1,085 (1,011)	1,017 (944)	1,003 (890)	1,009 (901)	1,033 (923)
コーポレート	249 (0)	259 (0)	255 (0)	273 (0)	283 (0)
合計	5,029 (1,986)	5,007 (1,988)	4,831 (1,903)	4,821 (1,915)	4,921 (2,018)

( )は海外従業員数

## 主な連結経営指標の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(百万円)	107,000	127,641	139,494	137,912	138,182
売上原価(百万円)	80,327	92,571	104,138	100,075	99,549
売上総利益(百万円)	26,673	35,069	35,356	37,837	38,632
売上高総利益率(%)	24.9	27.5	25.3	27.4	28.0
販売費及び一般管理費(百万円)	24,115	25,715	26,386	27,127	28,419
営業利益(百万円)	2,557	9,353	8,969	10,709	10,213
営業利益率(%)	2.4	7.3	6.4	7.8	7.4
経常利益(百万円)	4,480	12,509	12,405	14,643	14,028
経常利益率(%)	4.2	9.8	8.9	10.6	10.2
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,806	9,068	10,024	11,480	12,939
当期純利益率(%)	2.6	7.1	7.2	8.3	9.4
設備投資額(百万円)	4,553	4,899	6,110	5,404	11,344
減価償却費(百万円)	4,784	4,704	4,773	4,809	5,125
研究開発費(百万円)	2,294	2,324	2,375	2,306	2,219
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	5,903	12,835	△213	22,036	2,015
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△7,601	△5,823	△3,524	△3,240	△5,263
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,597	△5,389	3,306	△13,494	△3,030
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	9,741	11,733	12,008	17,991	11,851
総資産額(百万円)	154,905	163,562	180,585	202,069	198,312
有利子負債(百万円)	8,180	6,752	12,788	2,970	6,550
自己資本(百万円)	110,926	118,120	128,189	147,100	149,976
純資産額(百万円)	113,988	118,800	128,961	147,970	150,862
1株当たり当期純利益(円)	97.27	314.13	347.28	396.46	450.25
1株当たり配当額(円)	60.00	150.00	205.00	250.00	135.00
自己資本利益率(ROE)(%)	2.7	7.9	8.1	8.3	8.7
自己資本比率(%)	71.6	72.2	71.0	72.8	75.6
総資本回転率(%)	69.1	78.0	77.2	68.2	69.7
株価収益率(PER)(倍)	18.2	7.1	6.6	10.8	7.8
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.46	0.54	0.52	0.85	0.66
期末株価(円)	1,775	2,230	2,295	4,290	3,500
期末従業員数(人)	5,029	5,007	4,831	4,821	4,921

1.2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および期末株価を算定しております。

2.2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2020年度から2023年度の1株当たり配当額については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

3.「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主な連結経営指標については、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。

4.期末従業員数は、期末正規従業員数を表示しております。

## 主な非財務指標の推移

年度		2021	2022	2023	2024
平均勤続年数[年]	男性	21.5	21.6	21.8	22.2
	女性	18.4	18.4	18.5	18.5
女性基幹職の人数[人]		19	19	23	25
基幹職に占める女性の割合[%]		4.8	4.8	5.6	5.9
新卒採用数[人]	男性	32	26	25	34
	女性	13	8	9	16
新卒採用に占める女性比率(総合職)[%]		43.5	25.0	35.0	41.4
中途採用数[人]		9	13	18	20
障がい者雇用率[%]		2.4	2.3	2.4	2.5
自主退職率[%]		1.1	2.1	1.5	2.6
男女賃金差異(総賃金)[%]		-	71.1	72.3	72.6
男女賃金差異(所定内賃金)[%]		-	81.1	81.3	81.4
研修時間[hr/人]		11	13	21	21
研修費用[万円/人]		2.3	2.7	4.1	4.8
通信教育講座受講数[人]		755	737	628	685
公的資格取得者数[人]		138	198	228	209
運動習慣者比率[%]		22.1	22.7	23.9	23.5
従業員の健康習慣	喫煙率[%]	27.2	26.9	26.2	25.7
	飲酒習慣率[%]	11.9	11.8	12.7	15.4
	適性体重維持者率[%]	67.6	66.9	66.4	64.4
	高血圧のうち治療中率[%]	88.6	88.6	90.7	88.5
	有所見率[%]	61.2	62.3	61.6	61.3
	保険給付費[万円/人]	13.3	14.8	15.6	14.2
特定保健指導実施率[%]		59.2	62.2	67.5	-
ストレスチェック受検率[%]		84.3	88.4	95.1	96.4
ストレスチェックの総合リスク		99	100	98	98
有給休暇取得率[%]		63.0	68.3	70.6	71.3
育休取得数[人]	男性	10	21	29	20
	女性	24	28	16	8
男性の育児休業取得率[%]		41.7	63.0	85.0	71.4
育児休職後の復職率[%]		100	100	97.3	96.9
事業別従業員数※[人] ( )は海外従業員数	工業機材	2,551 (782)	2,430 (738)	2,393 (734)	2,454 (815)
	セラミック・マテリアル	866 (236)	830 (252)	824 (255)	814 (255)
	エンジニアリング	314 (26)	313 (23)	322 (25)	337 (25)
	食器	1,017 (944)	1,003 (890)	1,009 (901)	1,033 (923)
	コーポレート他	259 (0)	255 (0)	273 (0)	283 (0)
	合計	5,007(1,988)	4,831(1,903)	4,821(1,915)	4,921(2,018)
連結従業員数[人]	正社員	5,007(1,988)	4,831(1,903)	4,821(1,915)	4,921(2,018)
	契約社員	728	730	702	608
	派遣社員	363	350	327	308
労働組合などに属する社員比率[%]		59.1	58.9	59.3	75.5
特許出願件数[件]	国内	98	84	106	120
	海外	38	30	33	55

※連結ベース

社名	ノリタケ株式会社 (NORITAKE CO., LIMITED)
創立	1904(明治37)年1月1日
本社所在地	愛知県名古屋市西区則武新町三丁目1番36号
ホームページ	<a href="https://www.noritake.co.jp/">https://www.noritake.co.jp/</a>
代表者	代表取締役社長 東山 明
資本金	156億32百万円
営業品目	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 工業機材事業 研削研磨工具など</li> <li>■ セラミック・マテリアル事業 電子ペースト、電子部品材料、セラミック原料、 石膏製品、蛍光表示管など</li> <li>■ エンジニアリング事業 焼成炉、乾燥炉、混合装置、濾過装置、 超硬丸鋸切断機、コンクリートカッターなど</li> <li>■ 食器事業 陶磁器製品など</li> </ul>

## 子会社

日本レヂボン株式会社

株式会社菱和

株式会社ゼンノリタケ

広島研磨工業株式会社

共立マテリアル株式会社

株式会社キヨリックス三重

ノリタケ伊勢電子株式会社<sup>\*1</sup>

株式会社ノリタケTCF

株式会社ノリタケマシンテクノ

株式会社ノリタケの森

株式会社ノリタケリサイクルセンター<sup>\*2</sup>

NORITAKE U.S.A., INC.

NORITAKE SHANGHAI TRADING CO., LTD.

NORITAKE EUROPA GMBH

NORITAKE ABRASIVES (SUZHOU) CO., LTD.

NORITAKE SA (THAILAND) CO., LTD.

DIA RESIBON (THAILAND) CO., LTD.

SIAM COATED ABRASIVE CO., LTD.

NORITAKE SCG PLASTER CO., LTD.

PT. NORITAKE INDONESIA

ITRON (U.K.) LIMITED

NORITAKE TAIPEI CO., LTD.

NORITAKE LANKA PORCELAIN (PVT) LIMITED

NORITAKE (AUSTRALIA) PTY. LTD.

TAIWAN KCM CO., LTD.<sup>\*2</sup>

※1 商号変更により、  
2025年4月1日からノリタケ伊勢電子株式会社

※2 非連結子会社

## 持分法適用関連会社

東濃研磨株式会社

クラレノリタケデンタル株式会社

株式会社大倉陶園

(2025年3月31日現在)

# ノリタケ株式会社

〒451-8501

愛知県名古屋市西区則武新町三丁目1番36号

<https://www.noritake.co.jp/>

お問い合わせ先

広報室／サステナビリティ推進室

TEL 052・561・7110 FAX 052・561・9721



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォントを  
採用しています。

202509D