NORITAKE CORPORATE REPORT 2026

Noritake

事業を通じて社会に貢献する―それが私たちの原点です。

世界的な気候変動や環境、人権などの問題を背景として、地球や社会はさまざまな課題を抱えています。その中でノリタケグループは、事業を通じて「地球を元気に」「社会を便利に」「人と社会を幸福に」することを目指して課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していこうとしています。当社グループが社会的責任を全うし、社会から信頼され、必要とされる存在であり続けられるよう、創立当初に宣明した「我カ社ノ精神」を源とし、「社是」や「企業倫理綱領」としてまとめ直し、全従業員に浸透させています。

「我カ社ノ精神」

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国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国民ノ発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、ウソヲツカズ慢心　イカリ　驕リ怠リ　私欲ヲ慎ム事

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徳金銭抔ノ及フ所ニアラズ終生ノ神霊ナリ

一、天ノ道ヲ信スヘシ天ハ人ノ為ニ万物ヲ経営シ寸時モ休ム事ナシ右ノ條々ヲ鉄石心ヲ以勇気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」

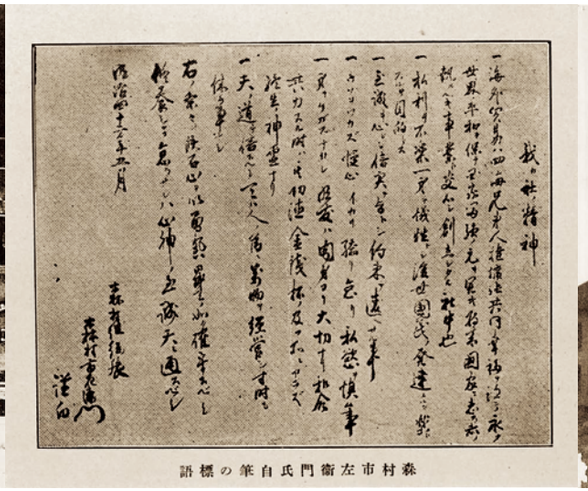
良品	お客様に心から喜んでもらえる製品を提供する
輸出	お客様を広く海外に求め、世界のお客様に喜んでもらえる事業を目指す
共栄	会社や事業に関わるすべての人々が繁栄や幸福を分かち合う

「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

ブロードウェイ541番地のモリムラブラザーズ（明治26年頃）

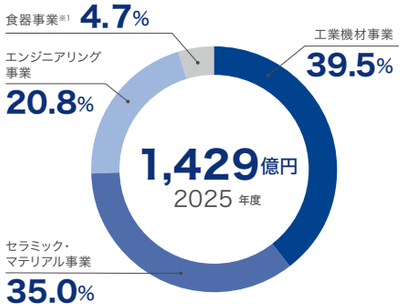

森村市左衛門自筆による「我カ社ノ精神」（明治42年）

創立当時の本社工場（明治37年）

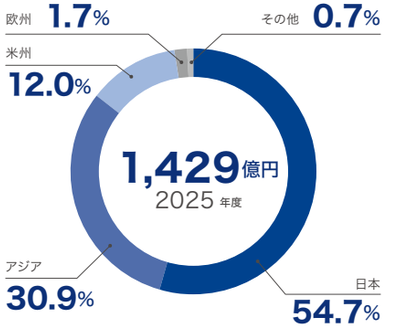
私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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※2
24社

海外の拠点
9ヶ国・地域

従業員数
4,901名

※1 2026年4月1日より、食器事業はセラミック・マテリアル事業に編入しています。

拠点一覧

（2026年3月31日現在　※2 連結子会社数は2026年4月30日現在となります）

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

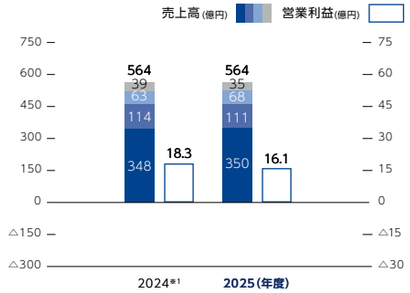
業績ハイライト

※1 2025年度より、配賦基準の見直しおよび算定方法の変更を行っています。
これに伴い、2024年度の営業利益は、見直し後の配賦基準に基づいて算定し直しています。

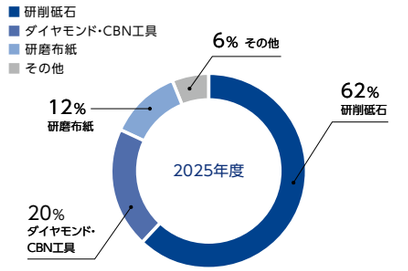
工業機材事業 Industrial Products Business

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。

売上高(億円) 営業利益(億円)



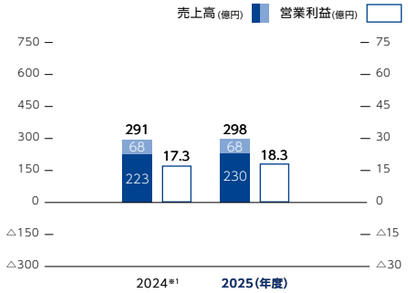
売上高比率



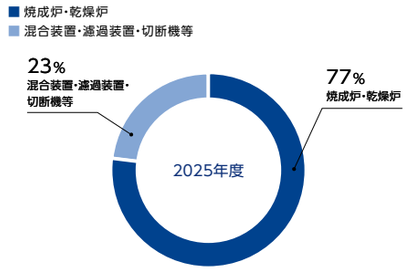
エンジニアリング事業 Engineering Business

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。

売上高(億円) 営業利益(億円)



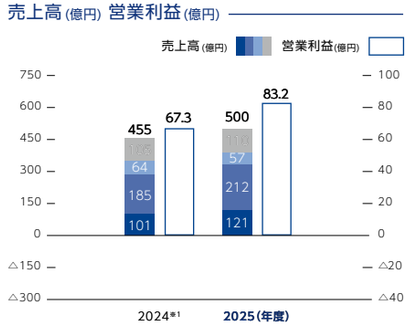
売上高比率



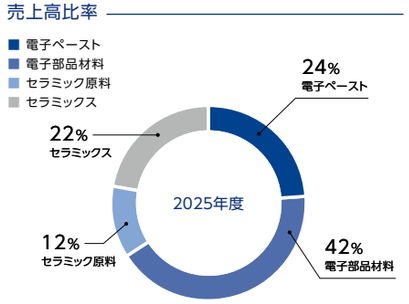
セラミック・マテリアル事業 Ceramics & Materials Business

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。

売上高(億円) 営業利益(億円)



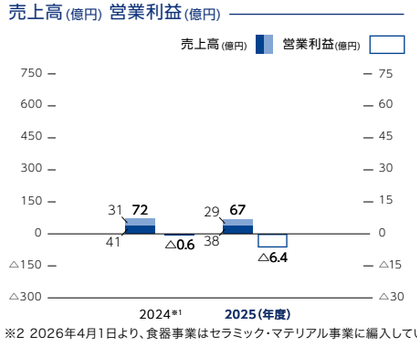
売上高比率



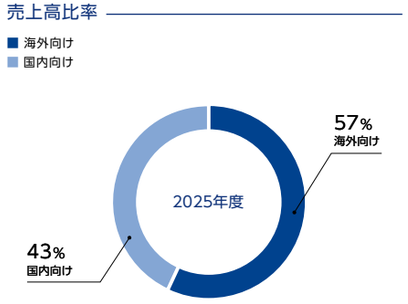
食器事業 Tabletop Business※2

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。

売上高(億円) 営業利益(億円)



売上高比率



※2 2026年4月1日より、食器事業はセラミック・マテリアル事業に編入しています。

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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. ひと目でわかるノリタケグループ …… P02
3. 業績ハイライト …… P03
4. トップメッセージ …… P05
5. 価値創造のあゆみ …… 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. 人財戦略 …… P21
12. DX戦略 …… P23
13. 研究・開発 …… P25
14. 事業戦略
    - 工業機材事業 …… P27
    - セラミック・マテリアル事業 …… P28
    - エンジニアリング事業 …… P30

03 サステナビリティ

15. サステナビリティ …… P31
16. 地球を元気に
    - 環境負荷の低減 …… P32
17. 社会を便利に
    - 新しい価値の継続的な提供 …… P39
    - 良質・安全な製品の安定供給 …… P41
18. 人と社会を幸福に
    - ウェルビーイングな社会の追求 …… P44
    - 従業員エンゲージメントの向上 …… P46
19. 基盤を強固に
    - ガバナンスの持続的な強化 …… P51
20. マネジメント体制
    - 取締役会議長メッセージ …… P59
    - マネジメント体制 …… P60
    - 社外取締役座談会 …… P62

04 会社データ

21. 財務ハイライト …… P66
22. 財務サマリ …… P67
23. 非財務ハイライト …… P68
24. 非財務サマリ …… P69
25. 会社概要 …… P70

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ま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・対話ガイダンス」
ISO(国際標準化機構)「ISO26000」

対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
一部2026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おきください。

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

ノリタケの可能性をさらに広げていく。
受け継いできた価値を力に、
事業の壁を越えて変革を進めます。

代表取締役社長　東山 明

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

過去最高益を更新。
次の成長を支える事業基盤を整備

第13次中期経営計画(以下、第13次計画)の初年度である2025年度は、売上高1,429億円(前期比3.4%増)、営業利益111億円(前期比8.8%増加)、経常利益152億円(前期比8.3%増)、当期純利益142億円(前期比9.6%増)となり、売上高、経常利益、当期純利益は過去最高を更新しました。第13次計画の目標を上回るペースで推移しており、業績面では順調なスタートを切ることができたと評価しています。

加えて、将来の成長に向けて、各事業が抱えてきた課題に具体的な対策を講じ、成長基盤の整備を前進させることができた一年でもありました。需要の拡大が見込まれる事業への成長投資を進める一方、収益性に課題を抱える事業では、生産体制や組織の抜本的な見直しに着手しました。

工業機材事業では、持続的な成長に向けて収益構造と事業体制の見直しを進めています。三好工場や神守工場での設備更新や自働化に取り組むとともに、九州工場では、久留米事業所と夜須事業所を中心とした生産体制の再編に着手しました。工場ごとの役割を明確にし、エレクトロニクス分野をはじめとする成長領域へ経営資源を振り向けることで、生産性と収益性の向上を図っていきます。工場の再編には設備の整理や移設が伴うため、次期第14次中期経営計画も見据えた継続的な取り組みとなりますが、2030年に向けて着実に改革を進めていきます。

成長を牽引するセラミック・マテリアル事業では、ADAS(先進運転支援システム)をはじめとする自動車の高機能化やAIサーバー市場の拡大を背景に、MLCC(積層セラミックコンデンサ)用材料の需要が伸長しています。2027年度以降のさらなる需要拡大を見据え、MLCC用材料の製造工場における新建屋の建設を含む設備投資を進め、生産体制の強化に取り組んでいます。

エンジニアリング事業においても、小牧工場の生産体制拡充やテストセンターの新設に加え、グループ会社を含めた組織体制を再整備しました。新製品の開発・設計機能とお客様へのサポート体制を強化し、今後の成長市場への展開を支える基盤を整えています。

食器事業については、2026年4月にセラミック・マテリアル事業への編入を行いました。

当社は食器製造で培った技術を応用・発展させて事業を拡大してきました。食器事業とセラミック・マテリアル事業は、市場や製品こそ異なりますが、材料技術や製造ノウハウなど共通する点を有しています。両事業の統合は、組織と生産体制の効率化を進め、食器事業の早期黒字化と収益構造の抜本的な改革を図るとともに、両事業でのシナジーを創出し、さらなる成長を目指すことが狙いです。

まず進めているのが、NLPL(NORITAKE LANKA PORCELAIN (PVT)LIMITED)の活用です。NLPLは、インド、中東などに近いという恵まれた地理的条件に加え、50年以上にわたって操業してきたことで現地での雇用などにも強みを持っています。これまではBtoC商材の製造を担ってきた工場ですが、今後はセラミック・マテリアル事業が扱っているBtoB商材への活用も視野に入れることで、稼働や収益の安定化に繋げていきます。

食器事業が長年培ってきた「ノリタケブランド」は、当社が持つ重要な無形資産です。国内外のBtoC市場で築いてきた品質と信頼のイメージは、セラミック・マテリアル事業をはじめとするBtoB事業の海外展開や新規取引においても大きな力を発揮してきました。食器事業の価値は、単独の事業収益だけで捉えるのではなく、グループ全体の信頼と競争力を支える資産として生かしていきます。

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

価値を受け継いでいくため、会社を変革していく

社長就任時、私は「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つの重点施策を掲げました。第12次中期経営計画で実施した、原価低減や収益力の強化により、安定して100億円規模の営業利益を上げられる体質となった今こそ、先送りにしていた問題・課題を解消していく好機だと捉えています。

この3つの施策は独立した取り組みではありません。設備や制度、組織を見直し、社会課題を起点に新たな事業を生み出す、そして、それを支える人と組織を育てる。この3つを一体で進めることで、ノリタケの変革を実現していきます。

ただし、変化をしていくうえでは、反対に何を変化させないのかということも重要です。私は、当社が創立以来大切にしてきた価値こそ本質的であり、変えずに受け継いでいかなければならないと考えています。それは、「品質への徹底的なこだわり」と「お客様に対する絶対的な責任感」です。事業の成り立ちや組織の特性はそれぞれ異なりますが、この2つはすべての事業に共通して受け継がれてきた価値観です。

私はエンジニアリング事業でキャリアを積み、社内の他の事業部へも設備を納入していたことから、それぞれの製造現場を客観的に見る機会がありました。その中で感じた共通点が、前述の品質へのこだわりとお客様への責任感です。

私自身もまた、その共通する想いを持っていると実感した出来事があります。私がまだエンジニアリング事業部の一社員だった頃、お客様に納入した装置に不具合が発生したことがありました。エンジニアリング事業部は、当社グループの中では最も歴史の浅い事業であり、当時は、24時間稼働する工場をサポートする体制が十分に整っていませんでした。そのため、目の前の状況に応じて、一人ひとりができることを尽くすほかありませんでした。なかなかトラブルの原因がつかめず、疲労も蓄積していくような状況でしたが、お客様の稼働スケジュールを守るために、必死になって対応を続けました。

その時、私たちを突き動かしていたのは、お客様の信頼を裏切りたくないという思いでした。安易な妥協で着地点を探るのではなく、お客様の期待に応える製品を提供し、お客様が求める成果を実現するまで責任をもって対応する。この姿勢こそ、私が各事業で共通して見てきたノリタケの強さです。

お客様の信頼に徹底的に、誠実に向き合う。その姿勢を誰もが持っていたからこそ、当社は信頼を積み重ね、事業を広げていくことができました。それは、創立の宣誓文にうたわれている「素志貫徹」や社是の「良品」や「共栄」という言葉にも表されている、創立当初からの脈々と流れる精神に通じていると思います。

こうした価値観は、これからも変わることはありません。一方で、社会課題やお客様のニーズが複雑化する中で、その価値を発揮するための組織や事業の在り方は、変えていく必要があります。私は各事業の現場を見てきた中で、それぞれが優れた強みを持っている一方、その強みが事業の中にとどまっていることにも課題を感じてきました。

当社では、それぞれの事業がそれぞれ高い独立性を持って市場やお客様と向き合い、その過程で異なる強みや企業文化を育んできました。食器事業や工業機材事業では、長い歴史の中で大規模な生産体制を築き、海外へも展開してきたことから、多くの人が連携して安定的に事業を運営する力を磨いてきました。一方、ファブレスであるエンジニアリング事業や、一つひとつの事業単位が小さいセラミック・マテリアル事業では、個々の専門性や判断力を生かし、少人数でも迅速に価値を生み出す力を培ってきました。私は前者には組織として力を発揮する強みがあり、後者には個々の専門性や機動力を生かして新たな価値を生み出す強みがあると考えています。

社会課題やお客様のニーズが複雑化する中では、ひとつの事業だけで対応できることには限界があります。だからこそ今、事業や組織の壁を越え、それぞれの強みを結び付けていくことが必要だと考えています。安定的に事業を運営する組織の力と、一人ひとりが機動的に道を切り拓く個の力。どちらか一方を選ぶのではなく、双方の強みを融合させることで、ノリタケならではの新たな価値を生み出していきます。

創立以来の信念と、お客様と向き合う中で培ってきた価値観を未来へ繋ぐために変化していく。会社の変革をこれからのノリタケの持続的な成長に繋げていくべく、「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つの取り組みを推進していきます。

社会課題を起点に、次の成長事業を生み出す

新製品開発、ひいては新事業創出への向き合い方に関しても、「事業を通じて社会に貢献していく」という基本姿勢を貫くためにこそ変わっていかなければなりません。当社はこれまで、各事業が長

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

年にわたって技術や製品を磨き、お客様の細かなニーズに応えることで成長してきました。創立以来培ってきた技術やノウハウは、当社の大きな強みです。一方、それぞれの事業の中で技術や製品を深めてきた結果、他の市場や用途へ展開する発想が生まれにくくなっていたという側面もあります。

社会課題やお客様のニーズが複雑化する中では、「自分たちが何をつくれるか」だけでなく、「社会が何を求めているか」、つまり、発想の起点を事業の内側から社会へと移し、当社の技術をどのように社会課題の解決へ結び付けられるかを考えることが必要です。こうした発想での製品開発を加速し、より幅広い価値を生み出すためには、全社の知見を結集するだけでなく、自前主義から脱却し、オープンイノベーションを進めることが欠かせません。

昨年発表したプレスリリースの中でも、LG化学と共同開発した自動車向けパワー半導体用の銀ペースト接合材や、北海道大学・三菱商事グループと協力し、市場展開を進める半導体向け回路形成用銅ナノペーストなどは、まさに外部との共創によって事業機会を広げた事例です。また、企業や大学との協業に加え、革新的な技術やビジネスモデルを持つスタートアップとの連携も進めています。持続可能な食料生産システムの実現を目指し、高機能なバイオ炭を製造・販売する名古屋大学発のスタートアップへ出資したのも、その一例です。

当社の「マテリアル×プロセス」の独自技術に、企業や大学、スタートアップが持つ技術や知見を掛け合わせ、開発領域を広げるとともに、事業化までの期間を短縮していきます。

社内においても、事業部の枠を越えて新たな事業を生み出す仕組みを整えています。「開発テーマ提案制度」を通じて全従業員からアイデアを募り、開発部門だけでなく、さまざまな部門の従業員が自ら事業の種を提案し、事業化に向けて育てる流れが生まれ始めています。もちろん、新規事業はいたずらに数を増やせばよいというものではありません。重要なのは社会課題の解決に貢献し、将来の収益の柱となり得る事業を見極め、限られた経営資源を適切に配分することです。そのため、「ステージゲート制度」によって、社会的な必要性、市場性、技術力、投資規模などを多面的に評価する仕組みを構築し、定期的にテーマの見直しなどを進めています。

社会課題を起点に事業の種を生み出し、社内外の知見を結集して事業化を進め、成長性と資本効率の両面から将来性を見極める。この一連の取り組みによって、次の10年、20年を支える事業の創出に繋げていきます。

一人ひとりの力を引き出し挑戦できる組織へ

事業の変革を進め、新たな事業を生み出していくためには、挑戦する人を評価し、失敗を恐れず行動できる組織風土をつくる必要があります。同時に、変革の必要性や目指す姿を従業員と共有し、納得感を持って取り組める環境を整えることも欠かせません。

食器事業や工業機材事業をはじめ、長い歴史を持つ事業では特に、これまで培ってきた仕事の進め方や事業の在り方に誇りを持つ従業員も少なくありません。事業部の枠を越えた連携や外部との共創を進める中では、技術、製造、営業など、それぞれの立場から戸惑いや懸念の声が上がることもあります。しかし、従業員の理解と力なくして、改革を前進させることはできません。今進めている施策がなぜ必要なのかを丁寧に伝え、一人ひとりが変化を自分自身のこととして捉えられるよう、対話を重ねています。

その一環として、私はタウンホールミーティングを通じて工場をすべて回り、延べ1,200名以上と直接対話を行ってきました。双方向のコミュニケーションを通じて、経営と現場の距離が縮まり、組織の風通しもよくなりつつあると感じています。

こうした対話を重ね、組織の壁を少しずつ取り払いながら、現在進めている変革を、従業員一人ひとりが自分ごとと受け止め、主体的な行動へと繋げていけるよう、着実に取り組んでいきます。

対話による理解の促進だけでなく、人事制度や処遇の刷新やタレントマネジメントの実践のほか、新たな人材育成体系も作成しました。合わせて従業員が不便に感じていた諸規定の改訂といった、働きやすい環境づくりも進めています。会社が変わり始めていることを一人ひとりが実感し、充実感を持って働ける環境を整えることが、挑戦する風土の醸成に繋がると考えています。

また、企業価値向上を支えるのは、従業員一人ひとりが持つ力です。当社の従業員は皆優秀であると自負していますが、会社として従業員それぞれの能力や意欲を十分に引き出しきれているとは考えていません。一人ひとりが新たな知識やスキルを身につけ、活躍の幅を広げられるよう後押しすることも、私の重要な使命です。

その一例として、外部の力も借りながら、DX人材の育成も進めています。DXスキルを習得、向上させるプログラムを設け、受講者は累計で130名に上ります。データの可視化や人事・購買業務の効率化にとどまらず、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用による開発期間の短縮にも取り組んでいます。受講者の中には自発的にチームを結成してプログラムを開発し、社外から高い評価を受ける従業員も現れています。新たな知識やスキルを身に付け、仕事

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

の進め方そのものを変えていく経験は、従業員の自信を育み、次の挑戦を後押しします。

今後も、DXのみならず、一人ひとりが自ら学び、挑戦し、持てる力を発揮できる機会を広げていくと同時に、従業員の成長を事業の変革へと結び付け、誰もが前向きに挑戦できる組織をつくっていきます。

成長と資本効率を両立する事業ポートフォリオへの変革を加速する

第13次中期経営計画では、事業ポートフォリオの変革をさらに進めるため、事業別ROICを導入し、各事業を成長性と資本効率の両面から、評価・管理しています。収益性や成長性に課題がある事業については、収益構造の改善を進める一方、さらなる成長が見込める事業には追加投資を行うなど、それぞれの課題に応じた施策を講じます。ただし、ビジネスモデルや資本構造は事業ごとに異なるため、一律の基準だけで比較することはできません。事業特性に応じた指標も組み合わせながら、各事業の強みと成長可能性を適切に見極めていきます。

経営資源を重点的に振り分けるのは、「環境」「エレクトロニクス」「ウェルビーイング」の3つの成長領域です。従来の事業や製品の区分にとらわれるのではなく、社会に提供する価値や成長市場との接点から、事業ポートフォリオを捉え直し、成長領域への経営資源の集中と事業ポートフォリオの変革を加速していきます。

すべてのステークホルダーの信頼に応える

当社が目指すのは、創立以来培ってきた独自技術と、誠実な姿勢、品質にこだわった良い製品を提供していくことを通じて「地球を元気に、社会を便利に、人と社会を幸福に」していくことです。

その実現に向け、2023年度からは社長である私を委員長としたサステナビリティ統括委員会を立ち上げました。その下で専門・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、全社横断で社会課題の解決に資する経営体制を整えています。

一方、企業として社会へ貢献し続けるためには、持続的な成長基盤と、株主・投資家の皆さまからの信頼が欠かせません。事業ポートフォリオの変革を通じて、PBR（株価純資産倍率）1倍以上、ROE（自己資本利益率）9%以上の維持とさらなる向上を目指します。もちろん、これらは、当社が安定的に維持すべき最低限の水準であり、今後も企業価値向上を目指した取り組みを継続していきます。

第13次中期経営計画の期間中においては、配当性向35%以上、総還元性向50%以上を維持するとともに、資本コストを意識した経営を徹底し、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、将来にわたって価値を生み出せる経営基盤を築いていきます。

社会課題の解決に貢献すること、そして掲げた目標を着実に達成することの積み重ねが、すべてのステークホルダーからの信頼に繋がると考えています。従業員が周囲から「いい会社に勤めているね」という言葉を受け取ることのできるような、確かな信頼感を社会に対して築いていくことは、従業員やその家族の誇りにも繋がります。事業の成長だけでなく、働く人が誇りと喜びを持てる会社であることも、企業価値を支える重要な要素です。

食器事業を含めた不採算部門に対する提言を受けた際には、株主総会やインターネット上でも数多くの応援の声をいただいたほか、多くの方に直営店や百貨店の売り場などに足を運んでいただきました。当社が多くの方々の思いに支えられていることを実感し、ノリタケという企業やブランドに寄せられている期待の大きさを、経営者として改めて重く受け止めています。

その期待に応えるためにも、創立以来受け継いできた価値は守りながら、組織・事業・意識の改革を止めることなく進め、社会課題の解決を起点に新たな価値を生み出し、成長という成果で皆さまの信頼に応えてまいります。

受け継いできた価値を力に、揺るがぬ信頼を土台に、事業の壁を越えて変革を進め、社会に新たな価値を提供することで、「皆さまの想像を超えるノリタケ」を実現していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、ぜひ、ご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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、食器製造で培った技術をさまざまに応用・発展させ、成長領域に向けて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。

社会の出来事

1900
- 1904 日露戦争
- 1914～1918 第一次世界大戦
- 1920 戦後恐慌

1930
- 1929～1933 世界恐慌
- 1931 満州事変(日中戦争始まる)
- 1939～1945 第二次世界大戦

1950
- 1950 朝鮮戦争
- 1955～1973 高度経済成長
- 1971 ニクソン・ショック
- 1973 第一次石油危機

1980
- 1985 プラザ合意
- 1986～1991 バブル景気
- 1991 ソビエト連邦の解体
- 1991～2002 失われた10年(平成不況)

2000
- 2001 アメリカ同時多発テロ
- 2008 リーマン・ショック

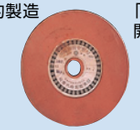
2010
- 2011 東日本大震災
- 2015 パリ協定の採択

2020
- 2020～2023 新型コロナウイルス感染症の世界的流行
- 2022 ロシアのウクライナ侵攻

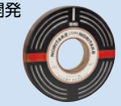
ノリタケの製品・技術

工業機材事業

1939 工業用研削砥石の本格的製造開始



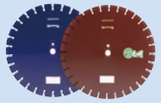
1939 超重研削用「ZZZ砥石」開発



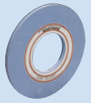
1964 研磨布紙の技術導入

1971 世界初のビトリファイドCBNホイール開発

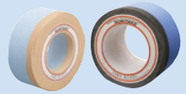
1972 ダイヤモンド工具の製造開始



1990 セラミック砥粒砥石「CX砥石」開発



2022 複層歯車研削砥石の開発



セラミック・マテリアル事業

1919 水金の国産化成功

1919 焼石膏の製造開始

1926 磁器製造用転写紙の国産化成功

1967 厚膜回路の印刷技術開発

1974 セラミックコアの技術導入

1984 積層セラミックコンデンサ用電極ペーストを発売

1993 世界初のリブグリッド蛍光表示管を開発

1997 車載用銅厚膜回路基板の生産開始

2008 太陽電池用電極ペーストMAXSUNNY(マクサニー)を販売

1914 日本初のディナーセット完成

1932 日本初のボーンチャイナ開発

1955 加熱式自動ロクロ成形機の開発

1965 耐熱強化磁器「プログレッションチャイナ」の開発

1974 業務用強化磁器「プリマデュラ」の開発

2012 新磁器素材「プレミアムホワイト」の開発

2021 電子レンジ対応の金を使用した「ソフィランス」を発売

エンジニアリング事業

1970 不水溶性濾過装置「A-0フィルター」を発売

1973 スタティックミキサー(静止型混合器)の技術導入

1975 ローラーハースキルン(RHK)を発売

1988 シンカットマスター(超硬丸鋸切断機)の開発

1998 PDP用大型パネル焼成炉を発売

2021 水素燃焼式焼成炉の開発

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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）

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

価値創造のプロセス

我力社ノ精神

VISION2030（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

マテリアリティ

- ・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

アウトプット（▶P3,P27～30）

工業機材事業

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）

セラミック・マテリアル事業

電子ペースト
転写紙、画付原料
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
電子部品材料
セラミック原料
陶磁器食器
その他食器関連商品
装飾・美術品等

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等

2025年度の業績

OUTPUT 01
売上高 Net Sales
1,429 億円

OUTPUT 02
経常利益 Ordinary Profit
152 億円

OUTPUT 03
ROE Return on Equity
9.0 %

OUTPUT 04
自己資本比率 Equity Ratio
72.5 %

ノリタケグループが目指す姿

- 地球を元気に
- 社会を便利に
- 人と社会を幸福に

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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。

財務資本	強靭な財務健全性	● 営業キャッシュ・フロー	10,043 百万円	● 有利子負債	13,469 百万円
		● 総資産	230,076 百万円	● 自己資本比率	72.5 %
製造資本	長い歴史の中で育んだ多様な製品と製造技術	● 国内製造拠点	19 拠点	● 設備投資額	15,038 百万円
		● 海外製造拠点	12 拠点	● 有形固定資産	62,578 百万円
知的資本	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	● 研究開発費	2,366 百万円	● 特許保有件数	920 件
人的資本	挑戦を促す組織風土の醸成と多様な人材の活躍推進	● 連結従業員数	4,901 名	● 研修時間	21 hr/人
				● 研修費用	4.0 万円/人
社会・関係資本	長年にわたる地域社会・お客様との信頼関係	● 国内連結子会社※	11 社	「ノリタケの森」を介した地域社会との共生	
		● 海外連結子会社	13 社		
自然資本	資源・エネルギーの効率活用	● 原材料使用量	23 万トン	● 水使用量	36 万m³
		● 電気使用量	118 GWh	● 化学物質使用量	1,650 トン

（2026年3月31日現在　※国内連結子会社数は2026年4月30日現在となります）

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

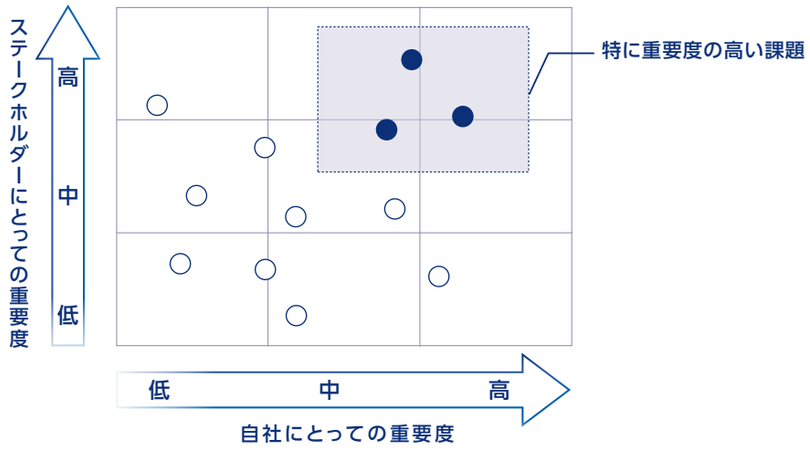
マテリアリティ

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に向けた、当社グループが優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）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。

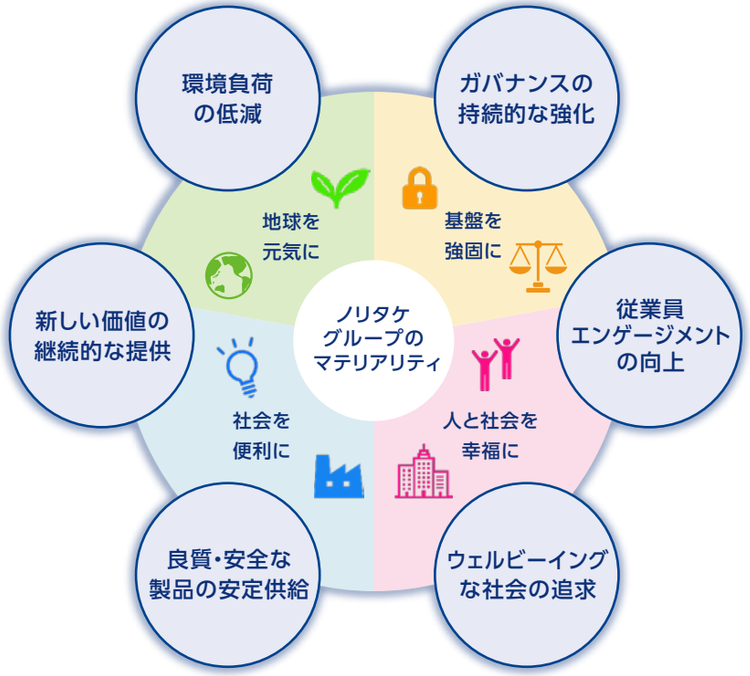
優先的に取り組む課題の特定プロセス

STEP 01	STEP 02	STEP 03	STEP 04	STEP 05
課題の抽出	課題の重要性評価	重要課題をマッピング	取り組み内容および目標設定	決議
GRIスタンダードやSASB、SDGsなどの国際的なガイドラインを参照しながら環境、社会、ガバナンスの課題を抽出	社内の各部門の代表からなるタスクフォースでの討議や、従業員、お客様へのアンケートを実施	「自社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の2軸でマッピングし評価	重要性が高いと判断した課題について、具体的な取り組み内容と目標を設定	特定したマテリアリティを、取締役会において決議

マッピングによる重要度評価



取り組むべき重要課題（マテリアリティ）



私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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	2027年度目標	2025年度の結果
地球を元気に	**環境負荷の低減** 関連するSDGs項目	CO_2排出量の削減	● CO_2排出量：2022年度比26%削減	CO_2排出量：2022年度比33%削減
		不要物の削減	● 不要物排出量売上高原単位：6%削減（2024年度比）	不要物排出量売上高原単位：4%削減（2024年度比）
		環境配慮製品の提供	● 新商品売上高における環境配慮製品比率：70%以上	新商品売上高における環境配慮製品比率：57%
社会を便利に	**新しい価値の継続的な提供** 関連するSDGs項目	新商品の提供	● 新商品売上高伸長率：45%（2024年度比）	新商品売上高伸長率：4%（2024年度比）
		新しい価値の創造	● オープンイノベーションの活用	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、スタートアップへの出資や他社との協業による新事業創出に向けた取り組みを推進
		コア技術の開発力強化	● 特許保有数：15%増（2024年度比）	特許保有数：12%増（2024年度比）
		業務プロセスのイノベーション推進	● デジタルを用いた業務プロセスの見える化と効率化・高度化、MIの活用推進、DX人材育成プログラム構築	事業課題解決の目標達成、DX認定取得、推進リーダー・DXサポーター育成、MI・生成AIの活用事例多数
	良質・安全な製品の安定供給 関連するSDGs項目	品質向上に向けた活動の推進	● 製品事故件数：0件	製品事故件数：0件
			● クレーム件数：30%削減（2024年度比）	クレーム件数：22%削減（2024年度比）
			● 品質保証体制の強化	品質不正防止、品質教育の再編、未然防止の各取り組みを推進
		持続可能な調達の推進	● 原材料・部品などの調達に関するリスクの特定と対策の実施	各事業の最優先リスクに対する取り組みを推進
			● 購買ガイドラインの共有・浸透・推進：重要取引先とのコミュニケーション実施 年1回以上	購買ガイドラインの改定、サプライヤーミーティングにてサステナビリティ経営について説明
人と社会を幸福に	**ウェルビーイングな社会の追求** 関連するSDGs項目	人権の尊重	● 人権デューディリジェンスの実践	従業員アンケートの結果を基にリスクを特定、防止・軽減の対策の立案、実行
		ウェルビーイング製品の提供	● 売上高比率：10%以上	売上高比率：9%
		地域社会への貢献	● 食空間を豊かにするイベントの開催	食空間を豊かにするイベントの開催：19件
			● 社会科見学の場の提供	社会科見学の受け入れ：89校
	従業員エンゲージメントの向上 関連するSDGs項目	従業員の心身の健康促進	● 有給休暇取得率：75%以上	有給休暇取得率：72%
			● ストレス総合リスク：100以下	ストレス総合リスク：97
		いきいきと働ける職場づくり	● エンゲージメントスコアのモニタリングと向上	サーベイの実施、および結果分析からのアクションプランの策定、実施
			● キャリア形成実感度/満足度の測定と継続的向上	満足度調査、キャリア面談、年代別ワークショップ、個別面談の実施
		多様性を尊重する風土の醸成	● 男性育児休業取得率：75%以上	男性育児休業取得率：96%
			● 女性役職者数：20%増（2024年度比） 女性基幹職数：20%増（2024年度比）	女性役職者数：15%増（2024年度比） 女性基幹職数：25%増（2024年度比）
基盤を強固に	**ガバナンスの持続的な強化** 関連するSDGs項目	ガバナンス体制の強化	● 取締役会の実効性向上	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
			● サステナビリティ経営推進体制の基盤強化	サステナビリティ経営推進体制の基盤強化
			● リスクマネジメント体制の強化	リスクマネジメント体制の強化
		情報セキュリティの向上	● 物理的・技術的・人的対策の強化	情報管理関連規程の改定、セキュリティ・アセスメントの実施
		コンプライアンスの徹底	● コンプライアンス教育体系の確立	教育に関するアンケートを実施し、教育内容と実施方法・時期などを再検討

私たちの価値創造
ノリタケグループについて
ひと目でわかるノリタケグループ
業績ハイライト
トップメッセージ
価値創造のあゆみ
ノリタケの価値創造
ノリタケの経営資本
マテリアリティ
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ

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。2025年からスタートした第13次中期経営計画のもと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70円(2026年4月1日付株式分割後ベース)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)

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

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」の期間と位置づけています。

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。

事業別成長領域

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。

成長領域	環 境	エレクトロニクス	ウェルビーイング
事業セグメント 工業機材	燃費向上・EV	電子・半導体	医療
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・食器
エンジニアリング	電池・省エネ	電子部品	食品・医療

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

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」の期間と位置づけます。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
～成長基盤の確立～

強固な収益基盤の構築
- ■成長領域への事業転換（増産・拡販・新商品開発）
- ■合理化・収益改善（価格適正化、原価低減、設備更新等）
- ■高付加価値・高収益な事業機会の獲得

成長加速に向けた投資
- ■市場起点による事業横断の戦略的企業連携（M&A・資本提携等）
- ■オープンイノベーション・他社との協業による新事業創出

事業成長を後押しする
経営基盤の高度化
■サステナビリティ経営の推進　■人的資本経営の強化　■DXの推進

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70円（2026年4月1日付株式分割後ベース）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）

事業別数値目標（単位:億円）

	2024 年度実績			2027 年度目標		
	売上高	営業利益	経常※1 利益	売上高	営業利益	経常※1 利益
工業機材	564	17	17	615	31	31
セラミック・マテリアル	455	66	88※2	540	79	102※2
エンジニアリング	291	19	19	345	25	25
食器※3	72	0	0	75	0	0
その他	-	-	16	-	-	17
合 計	1,382	102	140	1,575	135	175

想定為替レート：US $140円

※1 事業別の数値は事業別ROICで使用する利益（=営業利益+持分法投資損益（※2は歯科材料事業含む）等）
※3 2026年4月1日付で食器事業をセラミック・マテリアル事業に編入

第 13 次中期経営計画の進捗

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・拡販対応と新商品開発に取り組むとともに、価格適正化、原価低減、老朽化設備の更新による効率化を進め、収益力の強化を図ります。また、外部連携も活用しながら、既存事業における前後工程への染み出しや新用途開拓を通じて、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。

第13次計画期間中、累計350億円を超える設備投資を計画

当期の進捗状況

自動車、AI、通信・情報機器向けの需要拡大を見据え、積層セラミックコンデンサ用材料の生産能力増強を進めました。また、厚膜回路基板事業及び転写紙の製造・販売事業をノリタケ伊勢株式会社に集約し、印刷技術を中核とした事業体制に再編しました。さらに、外部連携による新商品開発・市場展開においては、LG化学と共同で自動車向けパワー半導体用の銀ペースト接合材を開発したほか、半導体向け回路形成用銅ナノペーストについては三菱商事グループと市場展開を進めました。これらの取り組みにより、エレクトロニクス分野を中心に高付加価値商品の拡充が進展しました。今後も、需要動向を見極めた増産対応、事業集約による収益性の向上、並びに新商品開発・市場展開などを通じて、新たな事業機会の創出に取り組みます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

成長加速に向けた投資

第14次中期経営計画（2028年度から2030年度）期間中のさらなる飛躍に向けて、市場起点で成長領域を捉えた事業横断での投資機会を探索するとともに、戦略的企業連携（M&A・資本提携等）を推進します。また、開発テーマ提案制度及び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、オープンイノベーションや他社との協業を通じて早期の新事業創出に取り組みます。

当期の進捗状況

成長領域を対象とした事業横断の体制を組成し、M&A・資本提携等に向けた具体的なアプローチを開始しました。また、開発テーマ提案制度及びステージゲート制度の運用により、開発テーマの新規提案や入れ替えを進めました。さらに、名古屋大学発のスタートアップ企業である株式会社TOWINGへの出資・協業を開始するなど、オープンイノベーションによる新事業創出を推進しました。今後も、事業横断での投資機会の具体化、戦略的企業連携の推進、並びにオープンイノベーションや他社との協業を通じて、具体的な事業化案件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するとともに、人的資本経営の強化及びDXの推進により、事業成長を後押しする経営基盤の高度化を図ります。

人的資本経営の強化

事業戦略と連動した人財戦略を推進します。タレントマネジメントシステムの活用により人材情報を可視化し、目指す人材ポートフォリオの充足に向けて人材投資を強化します。また、働き方改革と社内環境整備、多様な人材の役割・成果に基づく新人事制度の定着により、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を図り、組織風土改革を実現します。

当期の進捗状況

新人事制度の定着に向けて制度理解の向上を図るとともに、コンピテンシー評価を通じて優先育成人材タイプを選定し、新人事制度と人財戦略に連動した育成体系を整備しました。従業員エンゲージメントについては、課題共有会を通じた改善活動を推進しました。今後も、これらの取り組みを通じて、組織風土改革の実現につなげます。

DXの推進

市場や競争環境の変化に迅速に対応するため、社内データのデジタル化、業務フローの最適化、製販技連携の活性化、MI※の活用による開発促進などを進めるとともに、これらを担うDX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。

当期の進捗状況

業務・製造プロセスの見える化とデータ連携により、生産計画や在庫管理などの業務効率化を進めるとともに、開発面では生成AIを活用したデザイン制作プロセスを開発するなど、具体的な成果を創出しました。また、事業課題の解決に率先して取り組むDX推進リーダーの育成を推進し、2026年3月には経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。今後も、さらなる効率化・高度化とDX人材の育成を進め、内部プロセスの抜本的な変革につなげます。

※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

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

財務戦略

常務執行役員
財務部担当
水口 宗成

安定した財務基盤をもとに成長領域に向けた投資を加速し企業価値向上を財務面から支えます

積極的な投資の実行へ――財務戦略の転換

2025年度は、当社グループにとって過去最高の業績を達成しました。政策保有株式の売却による影響も含まれていますが、これまでの取り組みの成果が結実したと、財務担当役員としても手応えを感じています。

第13次中期経営計画（以下、第13次計画）では、財務戦略の考え方を大きく転換しています。これまでの当社は、堅実な経営のもとで自己資本を積み上げ、安定した財務基盤を築いてきました。しかし、2030年度に向けてさらなる成長を実現するために、蓄積した資本を積極的に活用しています。

2025年度は、営業キャッシュフロー100億円に資金調達65億円、政策保有株式の売却76億円のキャッシュインをもとに、成長投資に150億円、配当50億円、自己株式の取得41億円というキャピタルアロケーションとなっています。第13次計画では、営業キャッシュフローと成長投資の比率を高めていくことを目指しています。

第13次計画では成長投資に350～500億円という過去最大規模の投資計画を立てています。MLCCや半導体関連をはじめとする市場拡大が期待される分野への投資に加え、老朽化設備の更新をはじめとする、生産性向上、省人化への対応など、事業基盤の強化にも取り組みます。合わせて、人的資本強化への投資も欠かせません。人材育成と、働きがいのある職場環境の実現といったエンゲージメント向上に向けた投資も引き続き拡大していきます。

将来の収益基盤を強化し、持続的な成長に繋げるためには、適切なリスクを取って投資を行うことが不可欠です。第12次計画で築いてきた財務基盤を活かして、第13次計画は、成長投資を加速させ、成長基盤を確立するフェーズです。資本を戦略的に配分しながら、第14次計画での成長加速に繋げていきます。

ROIC経営で事業ポートフォリオを進化させる

成長投資を進める上で重要になるのが、資本効率を意識した経営です。当社グループでは、第13次計画から事業別ROICを本格導入し、資本コストを上回る収益の創出を重要な経営指標としています。ROICを軸に、各事業の収益力や資本効率、将来の成長性を多面的かつ客観的に評価し、経営資源を重点領域へ適切に配分できる体制を整えました。今後は成長投資による利益拡大と資本効率の向上を両立させることで事業ポートフォリオを進化させ、企業価値の向上に繋げていきます。

事業別に見ると、現在、セラミック・マテリアル事業とエンジニアリング事業は、当社の成長を牽引する重要なドライバーとして位置づけており、さらなる投資を進めています。食器事業は組織体制を抜本的に見直し、収益の改善を図っているほか、工業機材事業でも、工場再編に向けた投資を決定するなど、今後の収益性向上に向けた改善などの取り組みを進めています。

M&Aについては、資本効率やシナジー効果を十分に検証しながら、2030年度に向けた事業ポートフォリオの変革を目指し、検討を進めます。

市場との対話を通じて企業価値を高める

当社では、成長投資の拡大とあわせて、資本効率の向上にも取り組んでいます。事業別ROICの活用に加え、政策保有株式の縮減を進めるなど、資本を有効活用するための改革を着実に進めています。また、これらの取り組みを着実に進めていくためには、株主・投資家の皆さまとの対話も欠かせません。当社が目指す姿や成長戦略とその進捗について丁寧に発信し、市場からの期待や評価を真摯に受け止め、経営に活かし、長期的な視点で支援していただける関係の構築を目指していきます。

第13次計画期間中の株式還元については、配当性向35%以上を目安とした累進配当に加え、資本効率や市場環境を踏まえ、機動的に自己株式取得も活用し、総還元性向50%以上を実現していきます。

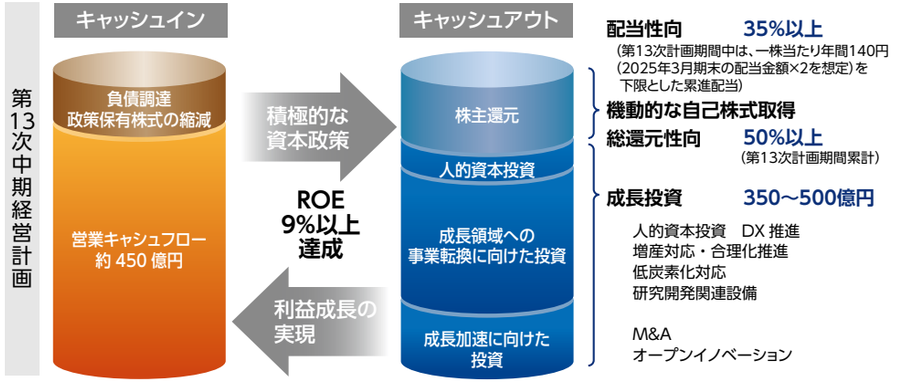
成熟企業から成長企業へ、事業と財務面との連携を深めていくことが、私の使命だと考えています。成長投資、資本効率の向上、株主還元の充実を着実に進めるとともに、市場との建設的な対話を重ねながら、当社の変革を支え、将来に向けた確かな成長基盤を築いていきます。

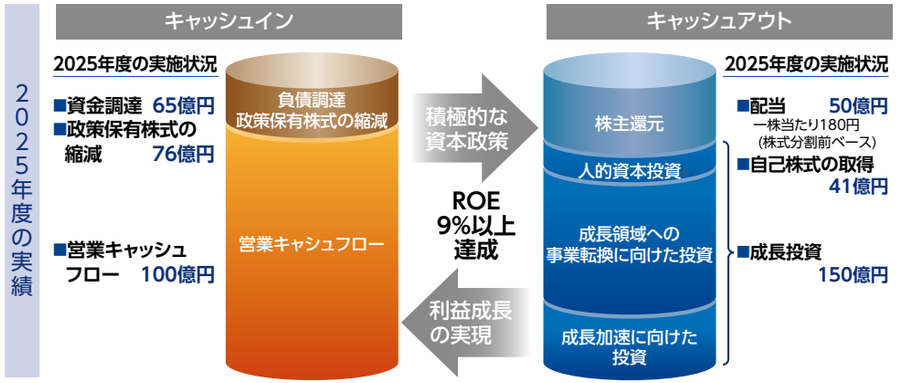
私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

第 13 次中期経営計画の進捗

第 13 次計画【キャピタルアロケーションと株主還元】

第13次計画においては、営業キャッシュフローに加え負債調達や政策保有株式の縮減を原資に、成長投資として350~500億円を見込む。株主還元については、配当性向を35%以上に引き上げ、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、総還元性向50%以上(第13次計画期間累計)とする。



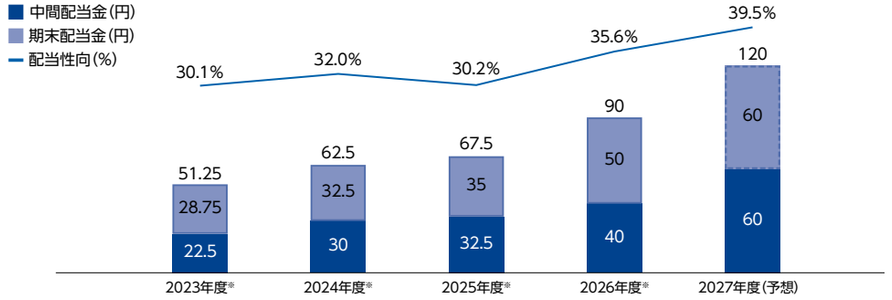


配当金

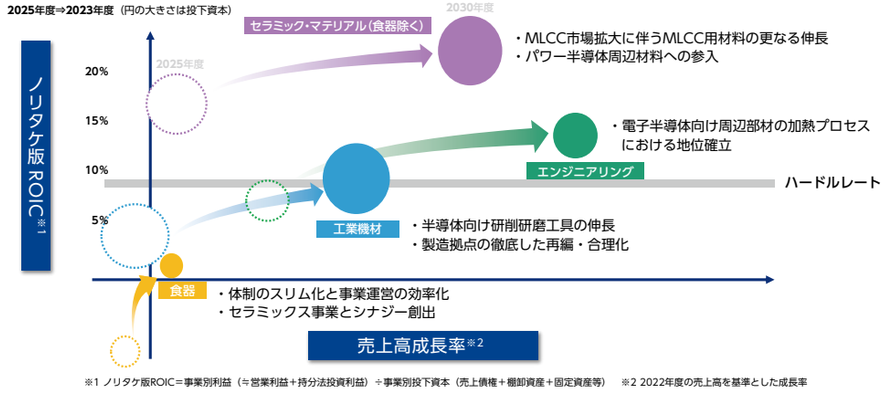
通期配当予想は年間 120 円

中間配当金 60円/株、期末配当金 60円/株を予定

※2026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。
2023年3月期~2026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。



事業ポートフォリオマネジメント



※1 ノリタケ版ROIC=事業別利益(≒営業利益+持分法投資利益)÷事業別投下資本(売上債権+棚卸資産+固定資産等) ※2 2022年度の売上高を基準とした成長率

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

人財戦略

取締役副社長
人財マネジメント部担当
岡部 信

社員一人ひとりの可能性を広げ、強みを価値創造につなげる人財戦略で挑戦と成長を支えていきます。

「2030年のありたい姿」から逆算する人財戦略

第13次中期経営計画の実現に向けて、当社グループでは、人財戦略を経営戦略と連動させる取り組みを進めています。事業ポートフォリオの変革や成長領域へのシフトを支えるには、どのような人材が、どの領域に、どれだけ必要なのかを明確にすることが欠かせません。そのため、「2030年のありたい姿」を起点に、現状の人材タイプと将来必要となる人材像とのギャップを把握し、人材ポートフォリオの具体化を進めているところです。

今後の成長に向けて特に重要と考えているのは、新たな事業や取り組みを推進し、価値や利益を生み出す人材を増やしていくことです。そのため、成果や利益をマネジメントする人材、社会のニーズから新たなシーズを発見する人材、マーケットのニーズにシーズを最適化して提供する人材を重点的に強化し、育成・配置・活用の取り組みを進めています。

こうした人材を育てるには、研修だけでは十分ではありません。配置転換や複数分野の職務を経験するための事業部/組織横断型の人事異動、社員同士の交流の場づくりなど、実践の中で経験を重ねる機会を意図的につくることが不可欠です。

このような考えのもと、新たな人材育成体系を作成し、コンセプトとして掲げたのが「ノリタケでイロドリを」です。一人ひとりが持ち味や強み、専門性を伸ばし、それぞれの力を発揮できるよう、会社生活を通じた連続的な育成支援によって自律的な成長を後押ししていきます。

DX・生成AIを価値創造の力に

DX・生成AIは目的ではなく、社員一人ひとりの可能性を広げ、強みを価値創造につなげるための手段です。当社グループでは、DX推進委員会を起点にデジタル人材の育成を進め、現在では約130人規模のDX人材が各事業部で実務に根ざした活用に取り組んでいます。今後は、生成AIをはじめとするデジタル技術を組み込んだ仕事の再設計を進め、デジタル化によって生まれた余力を、人材が不足する領域やより付加価値の高い業務へ振り向けていきます。

強みを、挑戦と成果を生み出す力へと変えていく

ノリタケの人材面の強みは、真面目で誠実な社員が多いことです。この強みは、当社の事業活動を支えてきた大切な基盤ですが、これからの成長に向けては、真面目さや誠実さを土台に、社員一人ひとりがより主体的に新しい仕事をつくり出し、成果につなげていく意識を高める必要があります。

そのための具体的な取り組みとして、目標管理制度では、一人ひとりが担う役割や目指す成果を明確にし、日々の仕事の中で挑戦を促しています。また、新人事制度では、成果や実績にきちんと報いる仕組みへと見直すとともに、マネジメント職とは別にプロフェッショナル職を設けました。社員が自らの役割を捉え直し、専門性や個人の力で新しい仕事をつくり出せる環境を整えることで、意識や行動の変化を後押ししています。

組織風土改革を進めるには、制度を整えるだけでなく、職場ごとの状態を把握し、対話を通じて改善を重ねることも欠かせません。エンゲージメント調査の結果は改善傾向にあり、製造業平均を上回る水準となっています。エンゲージメントが高い部署や向上している部署では利益面にも良い関係性が見られています。一方、課題のある部署に対しては、人事部門が対話やミーティングの実施を促し、必要に応じて現場に入って支援しています。

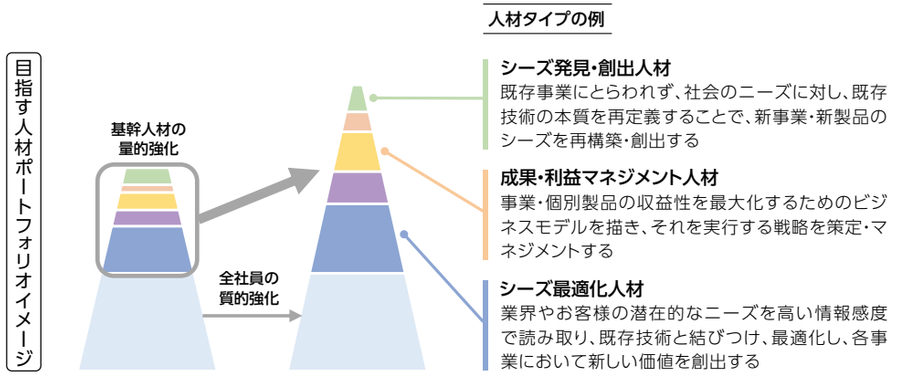
こうした制度と対話の両面から、社員一人ひとりが自ら考え、強みを活かして行動できる風土を強めていきます。真面目さや誠実さという当社の強みは大切にしながら、そこに挑戦心や変革への意欲を加えていくことが、これからの人財戦略の大きなテーマです。

人財戦略を経営戦略と連動させ、一人ひとりが自らの力を発揮し、挑戦と成長を重ねられる組織をつくる。その積み重ねを通じて、ノリタケグループの持続的な企業価値向上を実現します。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

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。



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。

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。

2025年度は人材タイプ別に求めるコンピテンシーを設定・評価し、不足コンピテンシーから育成の方向性を明確化しました。今後は、これらを補強していく選抜型育成プログラムを実行します。

また、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きます。

同時に人事制度をはじめとする制度面の改善、エンゲージメント向上に向けた施策、タレントマネジメントシステムへの投資なども積極的に行い、採用・育成・配置・基盤強化など多角的な視点から人的資本の強化を推進します。

タレントマネジメントの実践

ローテーションの活性化

ノリタケでは2023年度より若手社員を対象としたジョブローテーション制度を導入しており、長期的に幅広い分野で活躍できる可能性を広げる人材育成を推進しています。2025年度からは、公募型の“人材交流の広場”を設置し、部門を跨いだローテーションを実現させるなど、社員が自律的にキャリアを積み上げることができる仕組みも導入しました。

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おります。新たな取り組みとして、社員自らが入社以来の“仕事履歴”を入力することで仕事の経験値や強みをシステム上で顕在化します。これにより、一層の適材適所の配置が可能となり、社員一人ひとりの特性や強みに合わせた働き方の実現と活躍を推進します。

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。

エンゲージメント向上

2023年度よりエンゲージメントサーベイを外部委託で実施しています。職場単位で分析した結果をフィードバック、アクションプランに繋げることで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と位置づけており、エンゲージメントスコアを継続的なモニタリング指標としていきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

DX 戦略

執行役員
DX 推進委員長
清水 英孝

Message

ノリタケグループの競争力の源泉は、120年以上にわたり蓄積してきた知見とノウハウです。しかし、これらは長らく社員個々の経験や勘所として属人的に保持されてきました。DX推進の検討を重ねる中で、その元となる実験データや品質データ、社内資料を「資産」と捉え直し、組織として最大限に活用することが競争力の向上に直結するという結論に至りました。この認識のもと、ノリタケグループが目指すDX戦略として「ノリタケグループDX Targets 2030」を示しています。

その実現に向け、グループ横断の「DX推進委員会」が方針・戦略の策定からKPIによる進捗管理までを一元的に担い、推進しています。また、人材育成にも注力しており、集中的な育成プログラムを通じて全従業員の10%をDX推進人材とすることを目指しています。現在、すでに内製アプリ開発や業務効率化など具体的な成果も生まれています。

企業としての集合知を余すところなく活用することで、お客様への提供価値を飛躍的に高め、新商品開発や新規事業の創出を加速させていきます。DXは当社の次の成長を切り拓く原動力です。

DX推進人材を育成し、新たな価値の創出と当社の成長に繋げていきます。

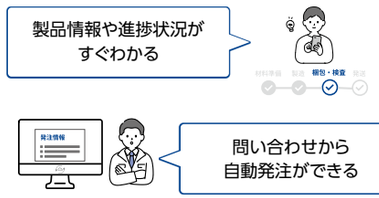
DX 戦略の方針

ノリタケグループは、2030年度のありたい姿として掲げたVISION2030の実現に向け、市場や社会、競争環境の変化に迅速に対応できる企業となることを目指し、DXを推進しています。社内データを「資産」と捉え、組織として最大限に活用し、業務プロセスを革新しながら新たな価値の創造に取り組んでいます。その未来像を示すものが「ノリタケグループDX Targets 2030」です。

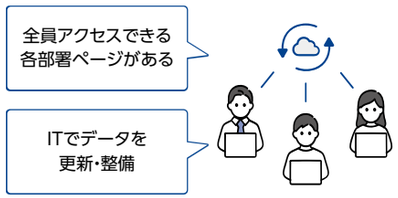
ノリタケグループDX Targets 2030

Target 01	Target 02	Target 03
お客様視点での製販技プロセス設計	必要な情報がつながり、誰でも使える環境	DXに関するリテラシーが高い組織
デジタル技術を活用することで、お客様からの要望・情報の社内伝達を高速・円滑化し、迅速に対応できる	必要な情報をデータ化してつなげ、全従業員がそれらのデータをいつでも活用できる	ビジネスを変革するためにデータに基づいて意思決定できる

お客様からの要望・情報をデータでつなぐ



情報が人を介さずにつながる



データをビジネスに活用できる人材を増やす

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

DX 戦略計画

DXを売上や利益の直接的な向上に加え、事業の付加価値向上や新商品開発、新規事業創出を加速させるための重要な手段と位置づけています。
さらに、業務の効率化と高度化を同時に進めることで、創出された時間と経営資源を、付加価値の高い事業活動や新たな成長機会の創出に充て、持続的な企業価値向上に繋げていきます。

2025年 効率化・高度化の基礎づくり

1. 社内データのデジタル化
   - 業務/製造プロセスの見える化
   - 効率化、高度化の改善着手
   - MI（マテリアルズ・インフォマティクス）の活用による開発促進
2. 人材育成
   - 育成基盤の構築

2026年 変革への仕込み

1. 効率化・高度化の改善強化
   - 業務フローの最適化
   - 製販技連携の活性化
   - 生成AIの活用強化
2. 人材育成
   - 育成基盤の改善

2027年 内部プロセス変革の本格始動

1. デジタライゼーションの設計
   - 最適な製販技プロセスの明確化
   - 体制やシステム整備着手
2. 人材育成
   - 育成基盤の完成

推進体制

2022年度に、重要課題の効率的な解決を図るための一時的な組織であるDX推進タスクフォースを設置し、全社的なDX活動を本格化しました。2024年度には、横断的に推進する恒常的な組織としてDX推進委員会を発足し、より戦略的かつ継続的なDX推進体制へと発展させました。

管理指標

ノリタケグループのマテリアリティの一つである「新しい価値の継続的な提供」に向け、「業務プロセスのイノベーション推進」に取り組んでいます。この進捗を的確に評価・推進するため、成果や活動状況を管理する指標を設定し、定量的・定性的なモニタリングを継続的に実施しています。

人材育成

ノリタケグループは、従業員一人ひとりが、重要な資産である社内データを主体的に活用し、事業課題の解決に取り組むことがDX推進の近道であると考え、DX人材の育成を重要な取り組みの一つと位置づけています。

2023年度より開始した「DX推進リーダー育成プログラム」では、プログラミングの基礎知識の習得に加え、社内データを活用した事業課題解決の実践に取り組んでいます。高度なプログラミングツールや生成AIの活用にとどまらず、根本的な問題解決力の向上を図ることで、研修修了後は各事業部においてDXを推進し、成果創出を担うリーダーの輩出を目指しています。

2025年度からは、サポーター育成プログラムである「DXブートキャンプ」も開催し、IT技術を活用して、身近な業務課題の解決ができる人材の育成にも取り組んでいます。

環境整備

DXの取り組みを支えるIT環境の一つとして、クラウド環境の整備を行い、製造・販売・技術のシームレスな連携を促進しています。また、ゼロトラストネットワークの構築によるセキュリティの強化やデータ基盤の整備を進めるとともに、生成AIなどの最新IT技術を活用できる環境を整えています。

また、技術・品質・製造・販売などのデータを重要な経営資産として位置づけ、データの標準化と活用ルールの整備を進め、組織全体でデータを活用できる環境を構築しています。

迅速な意思決定と新たな価値創出を支える基盤づくりに取り組み、IT環境面、データ環境面からもDX推進力を強化しています。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

研究・開発

代表取締役社長
研究開発センター、
知財企画部担当
東山 明

社会課題を起点に技術の可能性を広げ、新たな事業を生み出し、ノリタケの事業構造を変革していきます。

「マテリアル×プロセス」を成長領域へ展開する

ノリタケグループの競争力の源泉は、創立以来、セラミックスの製造を通じて磨いてきた「マテリアル×プロセス」の独自技術にあります。材料を設計する力と、その特性を引き出し、安定した品質で製品化する力。この2つを掛け合わせることで、内燃機関や窯業をはじめ、さまざまな産業の課題に応えてきました。

これからは、こうして培った技術をさらに深化させながら、第13次中期経営計画で成長領域と位置づけるエレクトロニクス、環境、ウェルビーイングへと展開します。これらの領域では、既存技術をそのまま展開するのではなく、社会やお客様の課題を起点に研究開発を組み立てることが重要です。「自社が持っている技術で何ができるか」ではなく、「広く社会貢献に資する製品や技術」から開発テーマを定め、必要な技術を社内外から組み合わせ、大学や企業、スタートアップとの共創によって自社にない知見を取り込み、AIやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)も活用しながら、開発のスピードと精度を高めていきます。

構想した開発テーマの選別は、研究開発部門だけで行うのではなく、新事業創出委員会や各事業部とともに、技術的な実現性に加え、市場性、量産性、収益性まで多面的に評価して行います。初期段階では可能性を安易に狭めず、十分な検証機会を設ける一方、事業化に近づくほど厳格に選別していきます。

その積み重ねは、すでに具体的な成果に繋がり始めています。エレクトロニクス領域では、LG化学と、車載用パワー半導体向け銀ペーストを共同開発し、また、大学発の技術に当社の微粒子製造技術を掛け合わせた半導体向け銅ナノペーストについては、三菱商事グループと連携し、実用化に向けた開発を進めています。環境領域では、工場排ガスからCO_2を分離・回収する材料の開発に取り組んでいます。ウェルビーイング領域でも、バイオ医薬品の精製やファインバブルの農業利用など、当社が培ってきた技術を新たな用途へ展開しています。

また、製品開発にとどまらず、事業化への橋渡しまで担うことも研究開発の重要な役割です。お客様やパートナーからの評価を踏まえて改良を重ね、用途の拡大、量産化、市場投入へと繋げる。その過程で得た技術や知見を知財として蓄積し、競争力を確かなものにしていきます。

第12次中期経営計画における特許の年間平均出願件数は、第10次中期経営計画比で約2.5倍となり、第13次中期経営計画に入ってからも増加しています。今後は件数だけでなく、社会課題の解決や競争優位性の構築にどれだけ貢献できるかという「質」を重視します。知財担当者も各事業部の技術会議や営業会議に加わり、技術者や営業担当者との対話から発明の芽を早期に掘り起こしています。研究開発、事業、知財が構想段階から連携し、権利化と活用を一体で進めることで、知財を協業や市場展開を支える資産として活用していきます。

多様な人材との対話を、新たな価値創出の力に変える

こうした取り組みを支えるのは、専門性や経験の異なる人材が、立場や年次を越えて知恵を出し合える組織です。その土台づくりとして、研究者が日常的に議論する会議のあり方を見直しました。従来は一部の管理職を中心に質疑が進み、若手が発言しにくい場面もありましたが、現在は少人数で意見を交わす時間を設け、オンライン参加者も含めて議論に加われる形式に改めています。自ら発言し、新しいテーマについて率直に意見を交わす姿が増えており、組織の変化に手応えを感じています。

研究領域の広がりに伴い、求められる専門性も多様になっていることから、中途採用の積極化や、外国籍人材を迎えるなど、人材の多様化を進めています。また、事業部や外部パートナー、専門家との連携を深め、それぞれが持つ知識や視点を開発に生かしています。

目指すのは、さまざまな経験や発想が交わり、これまでの延長線上にはない価値が生まれる組織です。そこから、高い付加価値と収益性を備えた事業を育てていきます。

「こんなものまでノリタケがつくったのか」と驚いていただける技術や製品を生み出す。その挑戦を積み重ね、新たな成長の柱を育てることで、ノリタケの事業構造を変革していきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

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。

TOPIC1

AI時代の高性能半導体を支えるTGV用銀ペーストを開発

▲TGV用銀ペースト

近年、AIの普及拡大に伴い、AIサーバーでは膨大な演算処理が求められており、高速処理と低消費電力の両立が重要な課題となっています。その解決策として、半導体チップを積層する3D実装技術への期待が高まっています。しかし、この半導体は動作時に高温となるため、従来の樹脂基板では反りや劣化が生じる可能性がありました。このため、耐熱性に優れたガラス基板の活用に向けた開発が進められています。

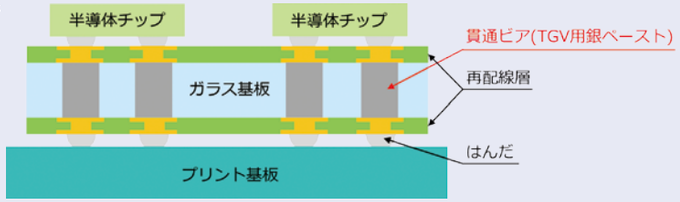
一方で、ガラス基板への配線形成で主流となっている銅めっき技術には、工程に時間を要することに加え、温度変化によってビア内部にクラック(亀裂)が発生しやすいという課題がありました。

今回ノリタケが開発した銀ペーストは、独自の組成設計と粒子分散技術により、従来の銅めっきと同等の導電性能を確保しながら、配線工程の効率を大幅に向上させました。ペーストをビアに充填して焼結するだけで配線を形成できるため、めっき前の下処理工程も不要で、作業時間は従来比5分の1に短縮できます。

さらに、温度変化によるクラックの発生も抑制することができます。冷熱衝撃試験(-65℃～125℃)を100サイクル実施した結果でもクラックは確認されず、高い信頼性を実証しました。

この技術は、耐熱性に優れたガラス基板の普及を後押しするとともに、先端半導体パッケージの高速化・低消費電力化に貢献します。

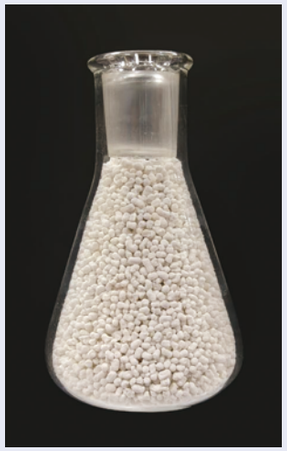
■ 開発品の使用箇所



▲先端半導体パッケージの一部

TOPIC2

インドの研究機関との共同開発により、工場排ガス向けCO₂回収材を開発



▲工場排ガス向けCO₂回収材

ノリタケは、インドの科学産業研究機構 国立学際的科学技術研究所(以下 CSIR-NIIST)との共同開発により、高温の工場排ガスから効率的にCO₂を回収できる新たな回収材を開発しました。

世界的にカーボンニュートラル実現に向けた取り組みが加速する中、CO₂の回収技術が注目されています。中でも、工場などの産業施設からの高温の排ガスには高濃度のCO₂が含まれており、効率的な回収が求められています。現在、さまざまな手法が開発・実証されており、代表的な回収法の一つに、CO₂を吸収する機能を持つアミン液を用いた方法があります。アミン液は、約100℃でCO₂を脱離するため、高温環境では使用が困難で、300℃以上になることが多い工場の排ガスを回収する場合、温度を下げる必要があります。この冷却工程のエネルギーコストが課題となっていました。

今回開発した回収材は、高温に耐えられるセラミックスを用い、素材の合成方法を工夫するとともに、独自の添加物を加えることで、高温の排ガスから効率的にCO₂を回収できることが特長です。冷却工程を不要とすることで、省エネルギー化とCO₂回収効率の向上を両立するとともに、高濃度CO₂環境下では、従来のアミン液を用いた回収方式と同等以上の回収性能を確認しています。

今後は実証試験を進めながら実用化を目指し、環境・エネルギー分野における新たな価値創出と、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
サステナビリティ
会社データ

工業機材事業 Industrial Products Business

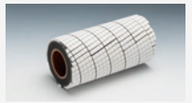
主要製品 研削砥石　ダイヤモンド工具　CBN工具　オフセット・切断砥石　研磨布紙　研削・研磨関連商品（研削油剤など）

半導体ウエハー用研削ホイール

半導体ウエハー用研磨パッド

複層歯車研削砥石

難削材平面研削用ホイール


ハイコンポジットロール

ガラスクロスディスク

工業機材事業本部長
前田 智朗

Message

成長領域に向けた事業拡大、製造体制の再編・整備、次世代を担う人材の育成という3テーマで工業機材事業の存在感を高め、ノリタケの企業価値向上に貢献します。

工業機材事業はノリタケ全体の売上の約4割を占めており、その存在感を高めることは、グループ全体の企業価値向上に繋がります。2027年度に売上高615億円、営業利益31億円の実現を目指しており、そのためには、需要の伸長が期待される成長領域事業の確立と、既存事業における生産性向上が欠かせないと考えています。

環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの成長領域の中でも、特にエレクトロニクス分野を重点分野と位置づけています。同分野に向けては、現在、中国市場を中心に規模の拡大を進めています。また、各工場における再編の実行と計画の立案を推進しています。これらを重点施策として着実に進めるとともに、取り組みを支える人材の育成にも注力し、環境変化に左右されにくい事業体制の構築を進めていきます。そして一つひとつの取り組みを確かな成果につなげ、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

価格・原価の見直しに一定の成果 事業環境の変化に合わせた事業体制の構築を目指す

2026年3月期は、売上高564億円、営業利益16億円となり、前年比で減収減益となりました。オーダーメイド品・汎用品とも、国内は多くの分野で回復基調にありましたが、米国関税政策の影響による海外工場の減産や、ドル安・バーツ高による為替の影響を大きく受け、海外での減少が響いた結果です。

一方で、原価低減の取り組みが想定以上の効果をあげたほか、砥石の価格改定により、厳しい事業環境のなかでも業績の大幅な下振れは回避しました。こうした結果も踏まえ、外部環境の変化に即した事業体制の構築を今後も主要テーマとして取り組んでいきます。地政学的リスクや各国の通商政策など事業環境の不確実性が高まるなかでも、安定して利益を創出できる収益構造への転換を進めます。

成長領域への注力と製造体制の再編で 収益性・成長力を向上

2030年のありたい姿の実現に向け、現在約3%である営業利益率の改善は喫緊の課題だと認識しています。

オーダーメイド品事業では、重点施策として「エレクトロニクス分野の拡大」と「工場の再編」を推進しています。市場ニーズによりスピーディーに対応するため、昨年度より組織体制を市場・領域別に再編するとともに、成長領域であるエレクトロニクス分野を確実に取り込む新たな専門組織を立ち上げました。成長市場向けの高付加価値製品の拡大に加え、生産体制の最適化による固定費の抑制と生産性向上を進めることで、収益力のさらなる向上を図ります。

エレクトロニクス分野、とりわけ半導体製造では研削・研磨を行う工程が多くあり、需要が拡大しています。特にパワー半導体のSiCウエハー用工具は、競争環境がなお流動的であり、新たな市場機会を獲得できる余地が大きいことから、重点分野と位置づけています。現在、中国でシェアが伸びつつあり、これを足掛かりにしてさらなる規模拡大を図ります。また、需要が縮小傾向にあったハードディスク向け工具は、AIの普及やデジタル化を背景としたデータセンター投資の拡大で復調の兆しがあり、こうした需要回復の機会を確実に捉えるべく市場動向を注視し、迅速・機動的に対応します。

工場再編で取り組むのは、単なる省人化や工程の改善にとどまらず、工場の役割を明確にしたうえで再編を進めることによる抜本的な効率化です。九州工場では2025年秋から、夜須事業所はエレクトロニクス向け製品を中心とした工場、久留米事業所は自動車・軸受など既存領域に対応する製品の製造を担う工場として位置づけ、計画に沿った再編を進めています。三好工場・神守工場については、2026年度中に物流拠点の設置による流通網の見直しも含めた再編の検討を進めます。また、各工場では、工程内の整流化と自働化にも取り組み、生産性の向上を図っています。

汎用品事業では、新たな製品展開を通じて、ハイエンド市場と位置づける欧米および日本における売上シェア拡大に加え、エレクトロニクス分野における市場開拓にも取り組んでいます。

収益面においては、国内外の生産拠点間の連携を強化しながら原価低減を進めるとともに、適切な価格改定を実施し、収益力の向上を図っています。また、タイの生産拠点を活用し、主に海外市場向け製品の生産を三好工場からタイ工場へ移管することで、価格競争力と収益性の向上を図っています。

顧客や時代の変化を先取りする人材の育成

工場や組織の再編には、次世代を担う人材に「自分たちはどのような方向へ向かっているのか」を意識してもらうという大きな目的もあります。自動車、鉄鋼、軸受の各分野では、多くのお客様に当社製品をご使用いただいております。しかしそれに安住して、従来と同じものを納め続けているだけでは、ノリタケの居場所はいずれ失われかねません。顧客の変化を見据え、先回りして提案できる企業となるためには、従業員一人ひとりが市場や顧客の変化を捉え、自ら新たな需要を開拓していく姿勢を持つことが必要です。

工業機材事業の成長力を高めるうえで、成長領域に向けた事業の拡大と生産体制の再編・整備を支えるのは、最終的には人です。人の意識改革と育成を通じ、実行力をもって工業機材事業の存在感を一層高め、ノリタケグループの企業価値向上に貢献してまいります。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
工業機材事業
セラミック・マテリアル事業
エンジニアリング事業
サステナビリティ
会社データ

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

セラミック・マテリアル事業
本部長
加藤 真示

Message

ノリタケの成長エンジンとして 材料・加工・量産の技術を磨き、新たな価値の創造に挑戦していきます。

セラミック・マテリアル事業は、電子・半導体関連領域の成長を捉え、ノリタケグループの企業価値向上を牽引する役割を担います。市場拡大の一方で、原材料価格の上昇やサプライチェーンの変化など、事業環境は厳しさを増しています。こうした環境下で成長機会を獲得するために、私たちは日々、材料技術を磨き、加工・量産する力を高めながら、お客様に選ばれる価値を創造していきます。

同時に、多様な製品群や拠点を持つ事業として、総合力を高めていくことも欠かせません。食器事業との統合は、その重要な転機です。食器事業で培ってきたセラミックスに関わる技術やものづくりの知見、人材、海外拠点などを一体的に活かし、事業運営の効率化と収益性の向上を図っていきます。

主要製品 電子ペースト　電子部品材料　厚膜回路基板　蛍光表示管および同モジュール　セラミックコア　石膏　セラミック原料　画付材料　転写紙　食器など

電子ペースト　電子部品材料

石膏製品

セラミックコア

蛍光表示管

転写紙

食器

電子・半導体関連の伸長を事業成長の契機に

2026年3月期は、セラミック・マテリアル事業の売上高が500億円、営業利益が83億円となり、前期比で増収増益となりました。積層セラミックコンデンサ(MLCC)用材料おいては、ADAS(先進運転支援システム)の進展等により自動車向け需要が増加したほか、AIサーバー向けも堅調に推移しました。貴金属ペーストについても、電子部品向けを中心に堅調に推移し、販売及び生産量の増加が利益面にも寄与しました。

電子・半導体関連の市場環境は、刻一刻と大きく変化し拡大しています。需要の変化は成長機会であると同時に、一方で事業環境の不確実性を高める要因にもなっています。地政学リスクやサプライチェーンの変化、原材料価格の上昇など、こうした環境下では、品質や価格に加え、必要な製品を、必要なタイミングに、安定して供給できることが、お客様に選ばれるうえで重要です。それ故、私たちは数多の変化を冷静に見極め、リスクに備えながら競争力を高めていきます。

また、AIサーバーやデータセンター、自動車の電動化・高機能化など用途の高度化を背景に、より高性能で信頼性の高い材料が求められるようになっています。こうした変化は電子・半導体関連に限らず、医療機器向けの部品やエネルギー関連の製品など、当社が事業を展開する幅広い分野でも共通しています。

セラミック・マテリアル事業は、このような要求の高度化を事業成長の契機と捉えています。高性能化・高品質化が進む中で、用途ごとに異なる要求を的確に捉え、求められる価値を提供し続けることで、事業機会の拡大に繋げていきたいと考えています。

高度化する要求に応え、選ばれる価値をつくる

前述のとおり、成長領域としているエレクトロニクス分野での需要の拡大に加え、材料に求められる性能や品質、供給体制への要求が一段と高まっています。こうした要求に応えるため、生産能力の増強と技術開発による競争力強化を進めています。

需要の増加に対しては、特にAIサーバー市場の拡大により需要が急増しているMLCC用材料において、新工場棟の建設など生産能力増強を進めています。長年培ったセラミック微粒子技術を背景に、厳しい品質要求にも応え得る安定供給体制を整え、第13次中期経営計画における「強固な収益基盤」の最大の成長ドライバーとして、市場のニーズを確実に取り込みます。

合わせて、エレクトロニクス分野以外においても、航空機用ジェットエンジンや火力発電用ガスタービンエンジンなどで交換需要・新規需要ともに堅調に推移しているセラミックコアは、中期的に受注増が見込まれることから、人員補強や松阪事業所での工程の効率化・生産能力増強を進めます。また、厚膜回路基板や転写紙など印刷技術を中核とするプリンティング事業は、生産能力の増強、収益性向上を目的にノリタケ伊勢株式会社へ統合し、開発と販売および生産体制の最適化を進めています。

技術開発による競争力強化を進めるうえでは、お客様の要求を的確に捉え、事業内で製造・販売・技術が一体感をもつ必要がありま

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第 13 次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX 戦略
研究・開発
事業戦略
工業機材事業
セラミック・マテリアル事業
エンジニアリング事業
サステナビリティ
会社データ

す。そのために日常の情報共有のあり方を見直し、営業部門の組織再編なども実施しました。製・販・技が同じ目的に向かって連動し、状況に応じて役割を補い合うことで、お客様の開発や生産の現場で必要とされる品質・機能・供給体制をつくり込んでいきます。

一方で、成長領域で求められる高性能な製品の開発や用途拡大への対応を自社だけで進めるには、テーマの高度化や評価設備、開発費の負担が大きくなっています。開発の加速に向けては「自前主義」からの脱却を推進しており、外部パートナーとのオープンイノベーションが成果を結び始めています。例えば、LG化学と共同開発した車載パワー半導体用「銀ペースト接合材」や、三菱商事グループと連携した「回路形成用銅ナノペースト」です。「銀ペースト接合材」は量産化に向けた試験を進めているほか、銅ナノペーストは量産に向けた一定の成果が得られています。今後は量産体制の構築や顧客評価を進めながら、市場投入と適用用途の拡大を図り、事業化を加速していきます。

食器事業との統合を運営基盤の強化につなげる

2026年4月に食器事業を本事業に編入しました。2025年度の食器事業の売上高は、67億300万円、営業利益は6億4300万円の営業損失で減収減益となりました。前年度から販売減に加え、原材料価格の高騰や市場開拓に向けた先行費用の増加により、営業損失が増加しました。

この度実施した、食器事業の編入は組織体制のスリム化に加え、セラミックス事業と共通する焼成や原料加工といった基盤技術を融合させることで、製造コストの抜本的削減を伴う構造改革を進めていくことが目的です。

食器事業とセラミック・マテリアル事業は、いずれもセラミックスを扱う事業です。扱う原料の粒度や焼成温度、絵付け工程の有無などに違いはあるものの、材料を扱い、成形し、焼成し、品質を安定させるというものづくりの考え方には、多くの共通点があります。対象とする市場や製品は異なりますが、両事業は切り離されたものではなく、祖業の食器事業で培ってきたセラミックスに関わる技術や知見が、産業用途の展開にも受け継がれてきました。

重要なのは、食器事業とセラミック・マテリアル事業を別々のものとして捉えるのではなく、セラミックスに関わる技術の連続性を踏まえ、活かせる領域を見極めていくことです。食器事業で培ってきたものづくりの知見や人材、海外拠点などを、セラミック・マテリアル事業の運営に反映し、製品群や工程、拠点の役割を見直していきます。

現在、食器事業の生産拠点であるNLPL(NORITAKE LANKA PORCELAIN (PVT) LIMITED)で、双方の製品を生産できる体制づくりを進めています。例えば、転写紙や焼成時に使用する耐火物についても同工場で生産できるようにすることで、生産効率と収益性の向上を図っていきます。こういった取り組みを進めることで食器事業の収益改善にとどまらず、工場全体の技術力や生産性を高め、セラミック・マテリアル事業の成長にもつなげていく考えです。両事業それぞれで培ってきた技術、人材、拠点の力を一体的に活かし、事業全体の収益性と安定性を高めながら、持続的な事業基盤を築いていきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
工業機材事業
セラミック・マテリアル事業
エンジニアリング事業
サステナビリティ
会社データ

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

Message

「成長市場への展開」「ストック型収益の拡大」「挑戦する組織づくり」の3テーマで、次なる成長ステージを切り拓きます。

エンジニアリング事業は、熱処理技術、流体制御技術を核に、製造工程に最適な設備やソリューションの提供を通じて、多様な産業のものづくりを支えてきました。

安定した収益を上げてきた一方で、装置ビジネスは市場環境の変化を受けやすく、持続的に成長するためには常に次の市場を見据え、新たな価値を創出していくことが欠かせません。バイオ医薬やAI・半導体、環境といった社会的なニーズが高く、当社の強みを活かせる領域で、積極的な技術開発を進めます。

同時に、メンテナンス事業の強化による収益基盤の安定化にも取り組んでいます。成長市場への展開とストック型収益の拡大を両輪で進めながら、2030年に向けて持続的に成長できる事業体制を構築し、ノリタケグループの企業価値向上に貢献してまいります。

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など

スタティックミキサー

ローラーハースキルン

クーラント濾過装置

ロータリーキルン

超硬丸鋸切断機
(シンカットマスター)

コンクリートカッター

リチウムイオン電池市場の転換期を見据え、次の成長市場の開拓へ

2026年3月期は、エンジニアリング事業全体で売上高298億円、営業利益18億円となり、前年比では増収増益を確保しました。焼成炉・乾燥炉ではエレクトロニクス向けやメンテナンス関連が堅調に推移し、混合装置・濾過装置も半導体や食品向け需要に支えられました。一方で、自動車市場の停滞や公共工事需要の低迷など、市場ごとの濃淡も見られています。

特に主力であるリチウムイオン電池向け設備については、EV市場の成長鈍化や中国メーカーの台頭、米国の政策変更などを背景に設備投資が停滞し、市場は転換期を迎えています。また、AIの普及やデータセンター投資の拡大に伴い、半導体関連市場では新たな需要が生まれています。実際にこれらの分野がリチウムイオン電池市場の停滞を補い、事業成長を支える役割を果たしました。

装置ビジネスは市場のライフサイクルに大きく左右されます。事業の安定的な成長のために、成長市場や社会課題に目を向けながら、新たな事業機会を継続的に創出していくことは必要不可欠です。

コア技術を生かした新市場開拓で新たな収益源を育てる

当事業部が長年培ってきた特殊搬送技術を含む熱処理技術、流体制御技術は、多くの分野で応用可能なコア技術です。加えて、国内トップクラスの納入実績と顧客基盤も大きな強みとなっています。

バイオ医薬分野ではカラムレス精製装置やシングルユースのスタティックミキサーの開発を進めています。カラムレス精製装置は、カラムを用いずに抗体の精製を行い、製造工程の効率化や資源ロスの削減を実現することで、バイオ医薬品の生産性向上や安定供給に貢献する製品です。

他にもファインバブルを用いたPFAS除去装置の開発や、資源循環をはじめとした環境・社会課題の解決に向けた製品開発に取り組んでいます。

また、AI・データセンター・半導体関連分野など、エレクトロニクス分野に向けては、燃料電池、電子部品、半導体製造設備などへの展開を進めています。これらの市場では高い品質や安定した生産性が求められ、当社がさまざまな分野で培ってきた技術との親和性も高いと考えています。

こうした新市場の開拓には投資が必要で、時間もかかります。そのため、ノリタケ単独で進めるのではなく、お客様との共同開発や外部との連携も積極的に活用しています。市場ニーズを的確に捉えながら、コア技術を生かした新たな収益源の育成を、スピード感をもって進めていきます。

メンテナンス強化と挑戦する組織づくりで持続的成長を実現する

ノリタケTCFを中心としたアフターサービス体制の強化と、メンテナンスや消耗品事業の拡大も重要な戦略の1つです。予防保全や長期契約を通じてお客様の設備稼働率向上や安定操業に貢献することで、継続的な価値提供とストック型収益の拡大を実現します。

今後400億円を超える事業規模を実現するためには、新しい挑戦を続ける組織であることも欠かせません。市場環境が大きく変化するなかで、社員一人ひとりが市場や社会課題の変化を捉え、新しい需要を見つけ、自ら行動することが求められています。環境分野や水資源分野などでは、すでに新たな成果も生まれ始めています。

新領域への挑戦と安定、そして社会貢献という複合的な視点から事業戦略を進め、ノリタケグループの未来を担うセクションとしての役割を果たしてまいります。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
第13次中期経営計画
財務戦略
人財戦略
DX戦略
研究・開発
事業戦略
工業機材事業
セラミック・マテリアル事業
エンジニアリング事業
サステナビリティ
会社データ

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(煙突広場)

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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。環境対応を単なるコストではなく、製品競争力やブランド価値の向上に加え、資本コストの低減にも資する重要な投資と位置づけています。事業活動に伴う環境負荷やリスクの低減に積極的に取り組むとともに、環境保全と利益創出の両立を通じて、ステークホルダーとの共栄を図っています。

今後も、環境負荷の低減と化学物質などの安全性確保を通じて、社会およびお客様からの信頼向上に努め、社会の持続可能性への貢献と企業価値の継続的な向上の両立を目指してまいります。

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"の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_2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。

さらに、多くの皆さまにノリタケグループの環境に対する考え方を理解していただくため、本報告書やウェブサイト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環境活動の統一的な指針の策定や、活動状況の管理監督を担っています。

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（2026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 JSAE393）

- 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、国内と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るとともに、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。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

CO_2 排出量の削減

CO_2 排出量削減の取り組み

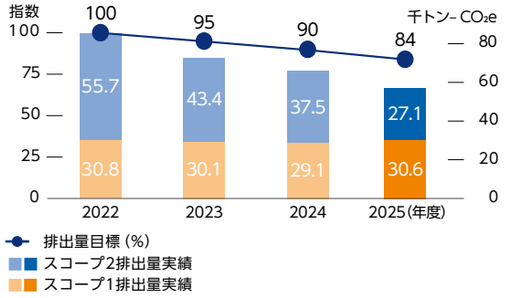
ノリタケグループでは、低炭素社会への移行および2050年度CO_2排出量ネットゼロに向け、パリ協定と整合した科学的根拠に基づく削減目標を掲げています。2030年度までにCO_2排出量(スコープ1・2)を42%削減(2022年度比)することを目指します。この目標達成に向け、生産性の向上や省エネルギー設備の導入、再生可能エネルギーの活用を積極的に進めています。

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_2削減に貢献しています。2050年度CO_2排出量ネットゼロ達成に向け、今後も太陽光発電設備の導入を推進します。

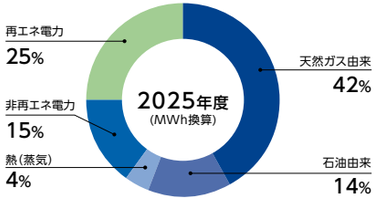
CO_2 排出量実績

2025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、33%のCO_2削減(2022年度比)となり、目標を達成しました。

スコープ1・2排出量実績



エネルギー使用量構成比



環境負荷の全体像

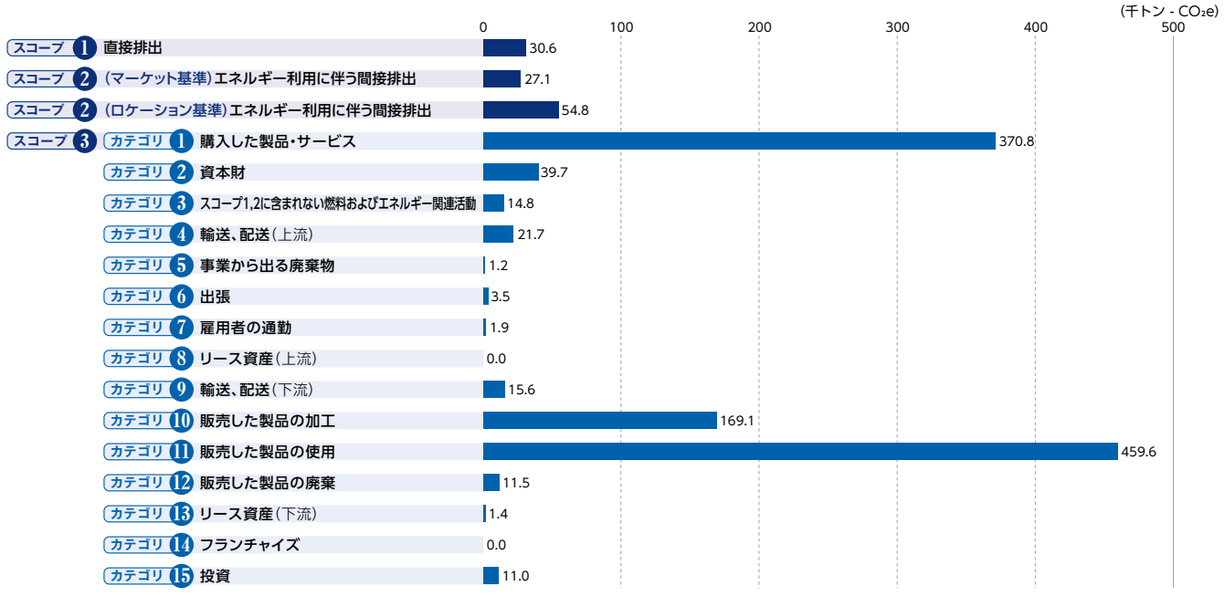
原材料調達から製品使用後の廃棄処分までの製品ライフサイクル全体にわたる、環境負荷の全体像を把握することで、より効果的な環境負荷削減に取り組んでいます。

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

※算定方法について
2025年度から算定方法・基準年・算定バウンダリの見直しを実施しました。数値は過年度に遡って再計算しています。
・算定方法:GHGプロトコルに準拠
・基準年:GHGプロトコルに準拠した算定が可能な2022年度
・算定対象範囲(バウンダリ):当社を含むグループ会社(非連結子会社を除く)

第三者保証の詳細はこちら https://www.noritake.co.jp/sustainability/environment/reduce_co2

CO_2排出量



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

不要物の削減

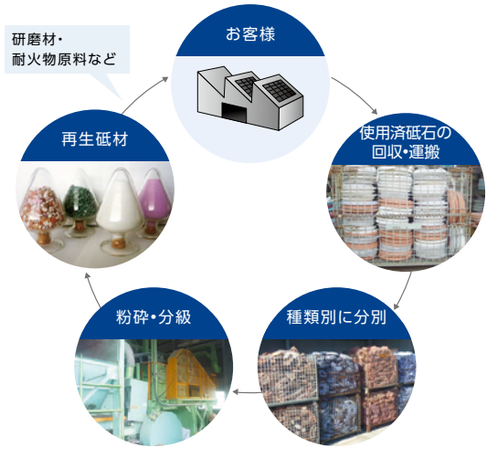
限りある資源を有効活用するためには、事業活動における不要物の発生を極力減らすことが重要と考え、ノリタケグループでは、ものづくり強化活動と連携した品質改善などで、不要物削減に取り組んでいます。

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230トンの使用済みビトリファイド砥石を回収しています。回収した砥石は、粉砕・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。

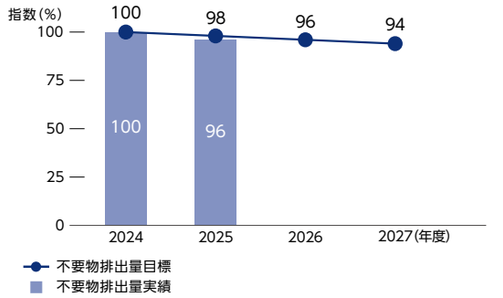
使用済み工業用砥石のリサイクル工程



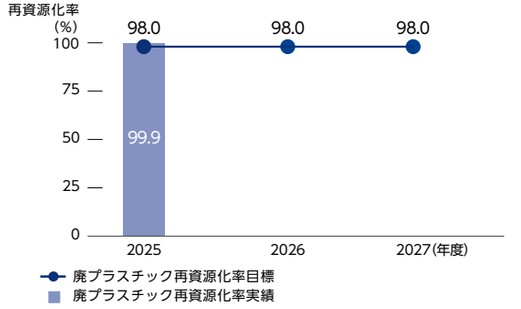
不要物排出量実績

2025年度の不要物排出量売上高原単位は、海外を含む2024年度実績に対して96%となり、目標を達成しました。また、国内の廃プラスチック再資源化率は、目標として掲げる98%以上に対し、実績99.9%となり、こちらも目標を達成しました。今後も継続的な削減と再資源化の向上を図ります。

不要物排出量



国内廃プラスチック再資源化率



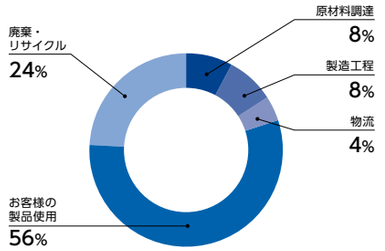
環境配慮製品の提供

ノリタケグループでは、環境に配慮したものづくりを重要な取り組みの一つと位置づけ、事業活動に伴う環境負荷の低減を進めています。環境配慮製品の開発を推進するとともに、化学物質の適正管理、生物多様性の保全、水資源の有効活用に向けた具体的な施策を展開しています。今後も、これらの取り組みを通じて人と生態系への影響低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献します。

環境配慮製品

新商品売上高における環境配慮製品比率について、2027年度に70%以上とする目標を掲げ、製品・サービスの開発を進めています。2025年度は、目標としていた50%に対し57%となりました。この比率を高めることで、成長領域である環境分野での製品構成の拡大を図っています。

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2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

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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、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

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。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（ビオトープ）を整えており、定期的な調査を実施しています。

ノリタケの森のビオトープ

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13次中期3カ年環境行動計画（2025年度～2027年度計画）

活動項目			2025年度計画	2026年度計画	2027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_2排出量:16%削減 （2022年度比）	CO_2排出量:21%削減 （2022年度比）	CO_2排出量:26%削減 （2022年度比）
		スコープ3 体制構築	カテゴリ1・11 一次データ把握／削減施策具体化	カテゴリ1・11 一次データ把握／削減施策具体化	カテゴリ1・11 一次データ把握／削減施策具体化
	資源循環対策	不要物削減	不要物排出量売上高原単位: 2%以上削減（2024年度比） 国内廃プラスチック再資源化率: 98%以上	不要物排出量売上高原単位: 4%以上削減（2024年度比） 国内廃プラスチック再資源化率: 98%以上	不要物排出量売上高原単位: 6%以上削減（2024年度比） 国内廃プラスチック再資源化率: 98%以上
	製品対策	環境配慮製品	新商品売上高における 環境配慮製品比率:50%以上	新商品売上高における 環境配慮製品比率:60%以上	新商品売上高における 環境配慮製品比率:70%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	化学物質管理体制の運用	化学物質管理体制の運用	化学物質管理体制の運用
	生物多様性対策	活動基盤構築	生物多様性認証制度への適合化	生物多様性認証制度への適合化	生物多様性認証制度への適合化
	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

2025年度実績

活動項目			2025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_2排出量：33%削減（2022年度比）	○
		スコープ3基盤整備	カテゴリ1・11一次データ把握、削減施策具体化	×
	資源循環対策	不要物削減	不要物排出量売上高原単位：4%削減（2024年度比） 国内廃プラスチック再資源化率：99.9%	○ ○
	製品対策	環境配慮製品	新商品売上高における環境配慮製品比率：57%	○
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	×
	汚染物質対策	化学物質管理	化学物質管理体制の運用	○
	生物多様性対策	活動基盤構築	生物多様性認証制度への適合化	○
	人材育成強化	推進者資質向上	環境推進者/内部監査員育成	○

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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、当社においても最も重要な経営課題の一つとして位置づけています。

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。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

<TCFD提言に基づく情報開示>
https://www.noritake.co.jp/company/csr/esg/environment/tcfd/

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。

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℃または1.5℃シナリオでは政策移行の影響が、4℃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。

ノリタケグループでは、2℃または1.5℃シナリオの途上に起こる「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℃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。

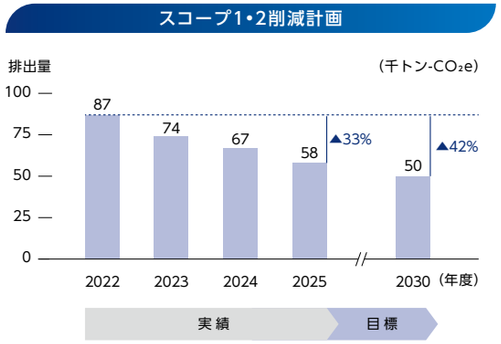
リスク管理

当社グループは、リスクマネジメント委員会において、気候変動を含むリスク全般を影響度と発生可能性の両面から分析・評価し、重要リスクを特定しています。既存の体制では対応が難しいリスクについては、新たにワーキングチームを機動的に設置し、その回避・低減に取り組んでいます。

これらの状況は定期的に取締役会へ報告し、その監督のもとでリスクマネジメントの実効性の維持・向上を図っています。

指標及び目標

当社グループは、低炭素社会への移行と2050年のCO_2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_2排出量(スコープ1・2)について、2030年度に42%削減(2022年度比)という目標を設定しました。



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

		項　目	概　要		2030年における事業影響評価結果	リスクの大きさ
リスク	移行リスク	政策・規制	炭素税導入/炭素排出規制によるCO_2排出コスト負担	2℃または1.5℃シナリオ下	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
		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		原材料およびサプライヤーの見直しにより、調達コストは増加する	大
		技術/市場	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		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
		市場	エネルギーコストの上昇		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
		市場	内燃機関関連需要の低下		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
		評判	環境対応の遅れによる「ノリタケ」ブランドへの影響		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
	物理的リスク	急性	自然災害による操業停止	4℃シナリオ下	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
		慢性	海面上昇時の高潮発生による操業停止		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
		慢性	熱中症の増加		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	移行リスク関連	エネルギー	CO_2排出量削減による競争優位性の構築	2℃または1.5℃シナリオ下	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での製品開発・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
	物理的リスク関連	レジリエンス	サプライチェーンの強靭化	4℃シナリオ下	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

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

		リスク		機会		対応策
移行リスク	政策・規制	炭素税導入/炭素排出規制によるCO_2排出コスト負担	機会へ転換可	エネルギー	CO_2排出量削減による競争優位性の構築	・従来より継続してきた省エネ・省資源化、再生可能エネルギー導入、燃料転換をさらに推進することで、CO_2排出量を削減する
	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	・購買ガイドライン作成など、サプライヤー管理を行うための仕組み・体制を構築する ・従来より継続してきた資源循環対策により、資源の効率的利用を推進する
	技術/市場	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	・環境配慮製品や新製品の開発・販売を加速させる － 製品使用時のCO_2排出量を削減できる電子材料や、水素・アンモニア燃焼タービンに対応するセラミックコアを販売 － 省エネ装置の販売や、水素・アンモニア燃焼炉などの開発を推進 － 環境負荷の小さい原材料を使用した製品や、研削効率向上により使用時のCO_2排出量を削減できる製品の販売を促進 － 再生材の利用などバージン材を減らした食器を販売 － 燃料電池関連部材・水素製造関連部材を研究開発 － CCUS※関連製品を研究開発
				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	・生産効率の見直しによる省エネ化を推進する ・保有する太陽光発電設備の活用を進めるほか、太陽光発電設備設置などにより再生可能エネルギー導入を加速させる
	市場	内燃機関関連需要の低下	同時に発現	製品・サービス	ZEVの普及拡大に伴う関連製品需要の高まり	・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
	評判	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	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	・TCFD提言に基づく情報開示や環境配慮製品の開発・販売など、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
物理的リスク	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	サプライチェーンの強靭化	・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 ・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
	慢性	海面上昇時の高潮発生による操業停止				
	慢性	熱中症の増加	リスク低減策	レジリエンス	安全衛生水準の向上	・当社グループ全体として、安全衛生の観点で室温コントロールや水分補給の徹底など、リスク管理を推進する

※CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
環境負荷の低減
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

社会を便利に ～新しい価値の継続的な提供～

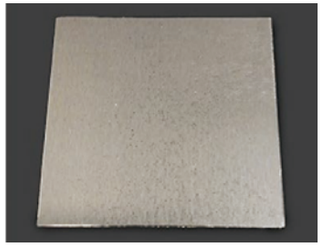
新製品の提供

ノリタケは、創立120年以上にわたり食器づくりで培ってきた粉体・分散、成形、印刷・加飾、焼成のコア技術を磨き続けています。これらに、有機無機ハイブリッド技術、めっき技術、MI（マテリアルズ・インフォマティクス）などを掛け合わせ、環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの3つの成長領域にむけた開発を進めています。環境では、ファインバブルを用いたPFAS除去装置、工場排ガス向けCO_2回収材の開発に取り組んでいます。エレクトロニクスでは、半導体ナノ銅ペースト、車載用電子部品向け導電性接合剤、TGV用銀ペーストを開発しています。ウェルビーイングでは抗体医薬製造用カラムレス精製装置をはじめ、当社独自の生成AIの開発も進めています。また、製造業における暗黙知の形式知化の取り組みが評価され、NEDOの懸賞金活用プログラムの地域賞の受賞など、開発成果をプレスリリースしています。

ダイヤモンド－ニッケル放熱基板

AI・データセンターや通信向け半導体の発熱対策として、ダイヤモンド－ニッケル放熱基板の開発を進めています。独自のめっき技術により、ダイヤモンド粒子をニッケル中に高密度で固定化する技術を確立しました。

高熱伝導率1200W/(m･K)と、100×100mmの大型化の両立が期待でき、半導体の性能向上に貢献します。



ダイヤモンド－ニッケル放熱基板

半導体接合用銀ペースト

パワーエレクトロニクス向け半導体に対応するため、LG化学との協業により、当社が強みを持つ金属合成・分散技術を活用し、半導体接合用銀ペーストを開発しました。

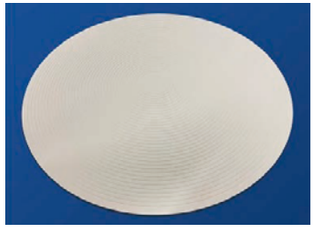
本製品は、常温で6カ月の長期保管を可能とし、輸送・保管にかかるコストや廃棄処分の削減に貢献します。

開発品（銀ペースト）

GaN ウエハー用研磨パッド

高速通信向け半導体に使用されるGaN基板の需要拡大に伴う加工ニーズに対応するため、砥粒を耐酸性樹脂で包む独自構造により、硬く磨きにくい素材への高効率加工を可能にしました。

半導体分野で広く用いられている研磨パッド（スエードパッド）に対し、研磨速度約30倍、工具寿命15倍以上を実現し、加工時間の短縮と廃棄物の削減に貢献します。



GaNウエハー用研磨パッド

新しい価値の創造

ノリタケでは2023年度に新事業を継続的に創出するための社内制度を整備し、運用を開始しました。1つ目は、新事業につながるアイデアを階層・部門を問わず全従業員から広く募集する「開発テーマ提案制度」です。2つ目は、提案されたテーマや既存テーマの採否審査と進捗管理を一元的に行う「ステージゲート制度」です。これら2つの制度は新事業創出委員会のもとで連動して運営しており、現場の自由な発想と経営判断を結びつける重要なエンジンとなっています。

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、定期的な審査会において、各テーマの技術的進捗・市場性・収益性・社会的意義を多面的に評価しています。審査会では、開発テーマ提案制度を通じて集まったボトムアップ型のテーマに加え、社会課題に対応した中長期テーマや経営戦略に基づくトップダウン型テーマについても採否を審査します。採用し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、審査会で進捗が停滞していると判断したテーマについては、早期に中断・再構築の判断を行います。開発担当者を有望テーマへ機動的に再配分することにより、限られた研究開発リソースの最適化を図っています。さらに、2025年度から始動した第13次中期経営計画では、これまでの自前主義から脱却し、大学・公的研究機関・他社とのオープンイノベーションを推進する体制を整えています。今後も、新事業創出のスピードと多様性を一層高めてまいります。

新事業創出委員会

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
新しい価値の継続的な提供
良質・安全な製品の安定供給
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

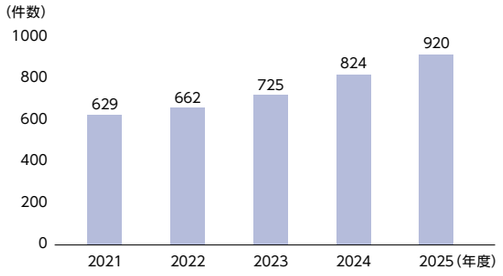
知的財産活動の推進

ノリタケは、知的財産活動を新事業創出と企業価値向上を加速させる重要な手段と位置づけて推進しています。事業環境ごとに最適化した知財活動計画を策定し、戦略的に知的財産権（特許、商標、意匠、著作権など）の創出・取得・活用を進めています。特に、半導体・パワーエレクトロニクス・CO_2回収といった成長領域においては、特許出願件数を大幅に増加させ、ポートフォリオの強化を図ります。

これらの活動の結果、2025年度の特許保有件数は、目標値865件を大きく上回る920件となりました。

2024年度に発足した知財企画部では、IPランドスケープ・特許網の構築・クリアランス対応・対外交渉・協業などをワンストップで担っています。事業戦略・開発戦略・知財戦略を一体で運営することにより、戦略的な知的財産活動をさらに深化・進化させていきます。また、他社の知的財産も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な調査と注意を払いながら、誠実に事業活動を進めてまいります。

特許保有件数



業務プロセスのイノベーション推進

ノリタケグループでは、DXを重要な経営課題の一つとして位置づけ、業務変革と価値創出の両立に取り組んでいます。2025年度は、業務の効率化・高度化に向けた基礎づくりを本格化させた年度として、社内データのデジタル化および人材育成に注力しました。

社内データのデジタル化では、業務・製造プロセスの可視化を通じ、各事業部で効率化・高度化に向けた改善活動を展開しています。業務課題の解決に直結するアプリケーションを作成したことで、属人化の解消や効率化が進み、改善事例は250件を超えました。これにより、年間3万時間以上の時間を生み出し、人材と時間をより付加価値の高い業務へ再配分しています。

さらに、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用による開発スピードの向上や、歩留まりの改善、利益率の向上など、定量的にも高い効果を生み出しています。

人材育成では、事業課題の解決を牽引する「推進リーダー」の育成に加え、IT技術を活用し身近な業務課題を解決する「サポーター」の育成を進めています。これまでに、DX推進リーダー育成プログラムは約50名、サポーター育成プログラム（DXブートキャンプ）は約80名が修了しました。

今後もDXを通じて業務変革と価値創出を一体的に推進し、持続的な企業価値の向上に繋げてまいります。

創出された時間	改善事例	教育修了者数
34,000 時間/年 超	250 件超	130 名超

▲DX推進人材育成プログラムに関する成果

DX推進リーダー育成プログラム

ノリタケは、DX推進に向けた戦略・体制および取り組みが評価され、経済産業省が創設したDX認定制度において、2026年3月1日付で「DX認定事業者」の認定を取得しました。

DX認定

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
新しい価値の継続的な提供
良質・安全な製品の安定供給
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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。2025年度の主な活動としては、内部品質監査の対象をグループ会社まで拡大するとともに、品質不正防止とリスク要因の低減に向けた取り組みを通じて事業部支援をしています。今後は帳票類の電子化を進め、リスク低減の実効性を高めていきます。また、社内教育では、受注・設計・製造プロセスのマネージャー層を対象に品質マネジメント力強化をねらいとした研修を実施しました。今後は、対象者の裾野を段階的に拡大し、組織全体の品質マネジメント強化に繋げていきます。

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ました。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

- **品質委員会** [品質保証体制の有効性の維持・向上]
- **ものづくり強化委員会** [ものづくりの基盤整備・強化改善]
  - M3・1活動部会 (M:ものづくり)
    - 対象：製造部門(製造・技術)
  - S3・1活動部会 (S:サービス)
    - 対象：スタッフ部門 (営業・技術・開発・管理・企画・事務)

● 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」を掲げています。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。

M3・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、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「活動基盤の完成」を目標に工場マネジメント力強化および現場力強化に取り組み、計画を達成しました。これによりグループ全体での活動基盤が整いました。

2025年度からの第13次計画では「運用と改善」の3カ年と位置づけ、ノリタケグループの11か所の工場において、マネジメントシステムの継続的な運用による問題・課題解決と目標達成に取り組んでいます。各事業部では実践状況を確認する報告会が自主自立的に開催され、トップによるマネジメントレビューを通じ、抽出された課題は各工場の改善活動へと反映しています。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
新しい価値の継続的な提供
良質・安全な製品の安定供給
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

今後は、これらの仕組みの維持・改善のため、事業部相互による内部監査へ発展させ、グループ全体で高め合うことを目指します。

2028年度からの第14次計画は「変革と飛躍」と位置づけており、さらなるものづくり変革への仕掛けとして、2025年度から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開始しました。研修会では、平準化※1・整流化※2・タクトタイム※3を意識し、一定のリズムで製品を流す生産の考え方を学んでいます。合わせてモデルラインとして設定した生産ラインにおいて、今後の需要拡大を見据え、最適なライン構築と作業改善に取り組んでいます。これらの活動を通じて得られた知見や成果は2026年度以降、他工場・他事業部へ横展開することで、グループ全体の競争力向上に繋げていきます。

※1 平準化:お客様の注文変動に対して、生産数量や品種のばらつきをならし、安定した生産を行う考え方。
※2 整流化:工程の分岐や合流を無くし、製品や情報が滞りなくシンプルに流れる状態をつくること。
※3 タクトタイム:出荷目標数量に対して、製品1個を生産すべき標準的な時間(生産の基準となるペース:生産ピッチ)

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。

大部屋活動

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

ものづくり強化活動長期ビジョン 2030

ありたい姿
スピードと変化に追従できる事業体制が風土として根付いている

	第12次中期計画	第13次中期計画	第14次中期計画
事業戦略・経営基盤強化	収益基盤強化&成長領域への仕込み	成長基盤の確立	成長加速&ビジョン実現に向けた総仕上げ
ものづくり強化活動	一体化 ■ ものづくり強化活動を事業部MSに取り込み ■ 事業部自主自立で活動継続 『基盤の完成』	MSの定着 ■ 事業部MSの運用による課題解決、目標達成 ■ 変革への仕掛け、JIT、自働化への取り組み ■ 内部監査による有効性、確認とモニタリング 『運用と改善』	MSの向上 ■ 事業部MSの運用から見えた新たな課題の解決 ■ JIT、自働化の取り組み、継続と変革 ■ 2050年ビジョンに向け課題の明確化 『変革と飛躍』

● 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、工場だけの活動ではありません。営業・技術などの事業部門や、それを支える管理・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活動はこうしたスタッフ部門を対象に「お客様第一、品質第一、信頼第一」の3つの第一を意識しながら、業務の質を継続的に高めていく活動です。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ける組織」となる

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
新しい価値の継続的な提供
良質・安全な製品の安定供給
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

ことです。これまでの活動により、事業活動と一体となった運用が可能になりました。今後は、基盤整備から改善フェーズへ進み、改善スキルを自ら活用できる人材の育成を重要テーマとして取り組んでいきます。スタッフ部門一人ひとりの意識改革を図り、持続的な強い組織づくりに繋げていきます。

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。

持続可能な調達の推進

購買方針

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と良いサービスを継続して提供するため「購買方針」を定めています。

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。

ノリタケグループ購買方針
https://www.noritake.co.jp/pdf/ja/company/about/purchasing_policy_ja.pdf

持続可能な調達への取り組み

2025年度は、前年度に調達委員会にて特定した原材料に関連するリスク(原材料枯渇、自然災害、材料廃番など)、お取引先様の倒産・廃業に関連するリスクなどの評価を見直し、優先度の高いリスクへの対策を実施しました。具体的には、主要原材料の安全在庫を確保するとともに、代替品確保、代替協力会社の調査・評価などに取り組んでいます。

また、サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で推進していくため、事業部ごとにサプライヤーミーティングを実施し、お取引先様とのコミュニケーションを深めています。エンジニアリング事業部においては、装置の製造・施工などで協力を得ているお取引先様を対象に安全衛生に関するセミナーを定期的に開催し、労働災害の防止に努めています。

さらに、従来の「ノリタケグループ購買ガイドライン」の内容を見直し、「ノリタケグループ サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」と名称を改めて発行しました。今後、お取引先様に展開して実践の協力を要請し、取り組み状況の調査を開始します。

ノリタケグループはお取引先様とのコミュニケーションを通じて信頼関係をより一層強化し、持続可能な調達の推進に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

ノリタケグループ サプライヤー サステナビリティ ガイドライン (一部抜粋)

ノリタケグループは、「事業を通じて社会に貢献する」という創業から受け継ぐ理念のもと、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広く提供してまいりました。昨今、地球温暖化への対応、人権・労働問題やコンプライアンスなど、サプライチェーン全体における多様化する社会課題に対し、企業の責任や役割がますます重要となってきています。ノリタケグループは創業の理念を引き継ぎ、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

お取引様と認識を共有し、共に取り組みたいと考える基本的な事項

(1) コンプライアンス
(2) 人権・労働
(3) 安全衛生
(4) 環境
(5) 品質・安全性
(6) リスクマネジメント
(7) 情報セキュリティ
(8) 社会貢献

ノリタケグループ サプライヤー サステナビリティ ガイドライン
https://www.noritake.co.jp/assets/pdf/supplier-sustainability-guidelines.pdf

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
新しい価値の継続的な提供
良質・安全な製品の安定供給
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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ないことを理解し、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。
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まいります。

人権方針

2023年度に「ノリタケグループ人権方針」を制定・公表し、グループのすべての役員および従業員に適用しています。サプライヤーをはじめとするビジネスパートナーに対しても、本方針の趣旨をご理解・ご支持いただくよう継続して求めています。

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】

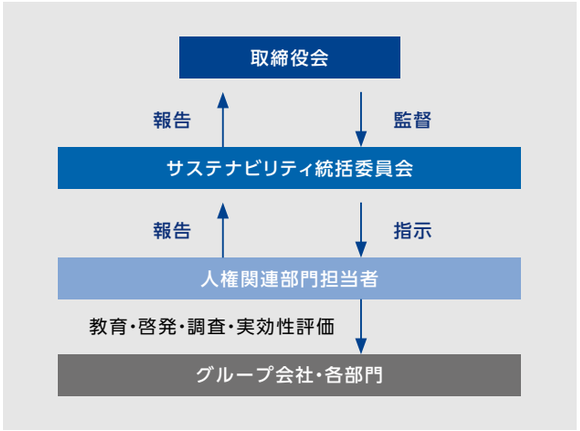
- 差別の禁止
- ハラスメント行為の禁止
- 教育
- 強制労働の禁止
- 児童労働の禁止
- 賃金
- 労働時間
- 安全衛生
- 結社の自由と団体交渉
- 人権デューディリジェンス
- 救済
- ステークホルダーとの対話、協議

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

推進体制

人権尊重の取り組みは、サステナビリティ統括委員会による推進体制のもと、関連部門が連携し、人権課題の把握、従業員への教育・啓発、取り組みの実効性の評価などを行っています。

これらの活動状況は、サステナビリティ統括委員会での審議を経て取締役会に報告され、取締役会の監督のもとで継続的に見直しを図っています。



人権デューディリジェンス

ノリタケグループは、事業活動が及ぼす負の影響を継続的に把握し、その予防・低減をはかるため、人権デューディリジェンスを推進しています。

2025年度は、国内グループ全従業員を対象にアンケートを実施し、より広範囲な現状把握とリスクの特定・評価を行いました。今後は、把握したリスクへの対応と評価の精度向上に取り組むとともに、人権デューディリジェンスの対象範囲についても、段階的な拡大を検討していきます。

継続的な改善

特定したリスクに対しては、定期的なアンケートによる現状把握と、必要に応じた教育・啓発を実施しています。把握した課題は、翌年度以降のアンケート結果と照らし合わせることで、継続的に改善状況を確認します。あわせて、従業員が安心して相談できる環境づくりの観点から、相談・通報の仕組みの充実や、社内への周知・浸透の強化にも取り組んでいます。

人権を取り巻く社会的な要請の変化にも留意し、グループ全体で人権尊重の取り組みを継続してまいります。

- DE&Iに関する取り組みは「DE&I宣言、DE&I教育」をご参照ください。 P49へ
- コンプライアンスに関連する推進体制の詳細は「コンプライアンスの徹底」をご参照ください。 P57へ

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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。これは、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34,000㎡の敷地に6,000本以上を植樹しています。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、帰宅困難者の一時退避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

ノリタケスリランカでの地域貢献

ノリタケは1972年に、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。同社設立以来、病院や学校などへの寄付、環境活動などを通じ、さまざまな形で地域との交流を継続しています。

ノリタケスリランカでは、森林および生態系の保全を目的に、樹木の長期的なケアおよび維持管理に取り組んでいます。2025年度は、同社が支援する「クヌックルズ保護林の劣化地に対する森林再生プロジェクト」の一環として、ペラデニヤ大学、森林局、および地域コミュニティと協働で補植活動を実施し、合計210本の植樹を行いました。また、医療行為の実施に適さない環境であった施設の改修により、地域住民の保健・医療環境の向上に貢献しています。さらに、夜間や悪天候時の視認性向上を目的として、橋の要所に車線分離標を設置するなど、地域の交通安全の確保および地域インフラの改善にも取り組んでいます。今後も地域との共生を大切にし、継続的に取り組んでいきます。

植樹活動

植樹活動

車線分離標の設置

留学生の支援

海外からの留学生に対する支援として、(公財)留学生支援企業協力推進協会の「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。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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

ノリタケグループは、従業員を企業の財産と捉え、「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ける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促進

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、業務外の傷病や育児・介護などにも利用できる有給の特別休暇制度を用意することで、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	2021	2022	2023	2024	2025
平均取得日数	12.1日	13.3日	13.7日	13.8日	13.9日
取得率	63.0%	68.3%	70.6%	71.3%	71.7%

育児や介護などのライフイベントに対しては、休暇・休業制度の整備に加え、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)を導入し、活用を推進しています。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、継続的な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る、従業員の就業と治療の両立を支援しています。

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。従業員一人ひとりが心身ともに健康で働き続けられることを目的に、生活習慣病予防、メンタルヘルス対策などに取り組んでいます。健康経営の最高責任者を社長とし、推進責任者であるコーポレートサービス統括部担当役員が施策全体を統括しています。労務人事室が実務を担い、産業医の専門的助言を踏まえ、健康保険組合・労働組合と連携しながら施策を実行しています。一連の取り組みが評価され、4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※2026(大規模法人部門)」と認定されました。

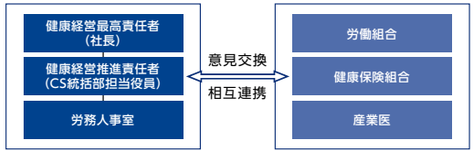
※地域の健康課題に即した取り組みや、日本健康会議が進める健康増進の取り組みに基づき、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度

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とらえ、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、睡眠など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

2025年度のノリタケの定期健康診断受診率は100%、有所見率は55.7%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増額、婦人科がん検診の全額補助を実施しています。また、健診結果については産業医が確認し、保健師による保健指導や受診勧奨を積極的に行う体制を整えています。これらの取り組みにより、精密検査の受診率は79.1%(2024年度)に達しています。今後も、さらなる受診率向上を目指し、支援を強化していきます。

生活習慣の改善のため、健康に関する重点項目を設定し、従業員が主体的に参加する「健康チャレンジ」などを実施しています。加えて、生活習慣に関する重点課題の一つに睡眠を位置づけ、日常の食事や睡眠を記録できる健康アプリを全従業員が利用できる環境を整備しています。2025年度の健康アプリ利用率は20.1%となっており、従業員が自身の生活リズムを振り返り、行動変容に繋げるための環境整備を進めています。併せて、睡眠の質向上をテーマとした動画配信などを通じて、従業員のヘルスリテラシー向上に取り組んでいます。また、役職者を対象とした「女性特有の健康課題」に関する研修を実施するなど、女性の健康課題への理解促進にも努めています。

当社はこれらの取り組みを通じて、疾患の早期発見・早期治療と生活習慣の改善の両面から、従業員一人ひとりの心身の健康づくりを継続的に支援してまいります。

従業員の健康習慣に関する各種数値(%)

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
運動習慣者比率	22.1	22.7	23.9	23.7	23.6
喫煙率	27.2	26.9	26.2	25.9	24.9
飲酒リスク者率※	11.9	11.8	12.7	8.5	12.9
適正体重維持者率	67.6	66.9	66.4	66.3	64.5
高血圧のうち治療中率	88.6	88.6	90.7	88.5	87.0
有所見率	61.2	62.3	61.6	61.3	55.7

※2023年度までは飲酒習慣者率

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

また、全従業員を対象にした健康に関する意識調査を実施し、従業員の健康状態の把握に努めています。アブセンティーズム指標※1では、病気や怪我による年間欠勤日数の平均は4.4日、プレゼンティーイズム指標※2では、仕事の能力発揮度の平均は86.0%となりました。ワークエンゲイジメント指標※3における肯定回答の割合※4は、活力に関する設問では25.7%、誇りに関する設問では44.5%となりました。

今後も従業員全体の健康状態や意識を継続的に把握し、改善に努めていきます。

※1 過去1年間における病気や怪我による欠勤の状況
※2 健康状態が仕事のパフォーマンスに与える影響の自己評価
※3 ユレヒトワークエンゲイジメント尺度を参考に、当社独自に設定した「活力」「誇り」に関する設問により測定
※4 「とても感じる」、「やや感じる」の割合

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、2024年度には59.7%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)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
13.3万円	14.8万円	15.6万円	14.2万円	15.7万円

特定保健指導受診率(ノリタケグループ健康保険組合加入者全体)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
43.2%	59.2%	62.2%	67.5%	59.7%

※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。特に役職者に対しては、部下の不調への気づきや職場環境の改善に繋げることを目的とした研修を実施しています。また、ストレスチェックによる組織分析結果を活用し、職場ごとの課題を把握したうえで、業務の進め方や職場環境の見直しなど、必要な改善に取り組んでいます。

ストレスチェックの受検率と総合リスク(ノリタケ)

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
受検率(%)	84.3	88.4	95.1	96.4	96.7
ストレスチェックの総合リスク※	99	100	98	98	97

※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)

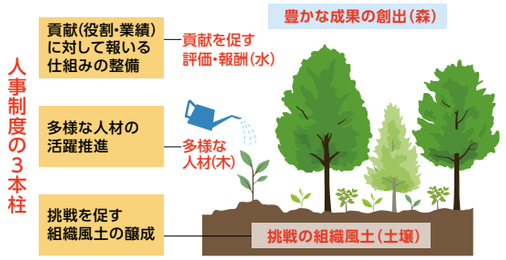
いきいきと働ける職場づくり

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。VISION2030の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ています。新制度は、貢献に対して報いる仕組みの整備、多様な人材の活躍推進、挑戦を促す組織風土の醸成の3本柱で構成されています。

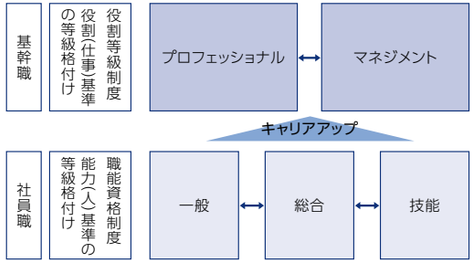
VISION2030の視点から多様性・成長・挑戦・リーダーシップ・新たな価値創造の5つをキーワードに期待人材像を描き、人事評価基準にも密接にリンクさせました。基幹職(管理職層)は役割等級制度とし、仕事(役割)と処遇(報酬)の結び付きを強めています。役割等級は組織マネジメントを役割とするマネジメント職と高度な専門性

人事制度の狙い ーイメージー



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。このように組織マネージャーへの登用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に繋げることを狙いとしています。

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ていきます。



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

人材育成

これまで、ノリタケでは、各職場でのOJTのほか、昇格後の等級に求められる行動や問題解決手法を学ぶ階層別研修、業務に必要な知識やスキルを学ぶ目的別研修などのOFF-JTを中心に人材育成を進めてきました。2025年度は、これらに越境経験や実務経験の付与を促す仕組みや制度を加えるなど、ノリタケにおける人材育成の考え方や今後の方向性、手段を整理し、人材育成体系として再構築しました。

社員の成長に関わる施策を“点”ではなく、経験を通して育まれる“線”として捉えることにより、2024年度に刷新した人事制度や、人財戦略の目指す長期ビジョンの実現に資することがねらいです。

その基本的な考え方として、「ノリタケでイロドリを」をコンセプトに、社員一人ひとりの可能性を最大限に広げ、職業人生をより豊かで彩りあるものとすることを掲げています。ここには、一人ひとりが自らの持ち味や強み、専門性を伸ばし、それぞれのイロドリをもって活躍することが、各人にとってのキャリアの充実につながり、結果として新たな価値創造や社会への貢献につながる、という思いを込めました。

人材育成体系概念図

本育成体系は、人事制度で目指す期待人材像と、それを支える人材育成の土台の2つで構成されています。人材育成体系概念図では人材育成の土台の上に、期待人材像が実現することを、葉の上に花が咲く様子で表現しています。

今後は、人財戦略も踏まえ、人材ポートフォリオ充足のためのビジョニングや新事業創出を志向する研修、社内外の交流機会の提供など具体的な育成施策を検討、実行していきます。

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。

2025年度は、自律的なキャリア形成を強化する取り組みである年代別のキャリアデザインワークショップの対象を拡大しました。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外部委託で実施し、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。

2025年度はサーベイの結果公開対象を部門長から次長、課長へと広げました。事業部を超えて共通の課題を議論する場の提供や改善事例の共有を通じて、活動の範囲を広げることで、会社全体の取り組みの活性化と、自ら変えていく組織を目指していきます。

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。2025年度は40代の中堅社員とのミーティングを行いました。

タウンホールミーティング

また、このようなコミュニケーション活動は各事業部で役員、部門長、管理職、あるいは職場メンバーなどさまざまな形で実施され、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、それぞれの個性が発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。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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、DE&I宣言を採択しています。

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、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

2025年度は、一般社員に対してeラーニング形式での教育を実施しました。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、アンコンシャスバイアスを是正する方法の理解を中心とした内容で構成され、9割近くの社員が受講しました。

女性活躍の推進

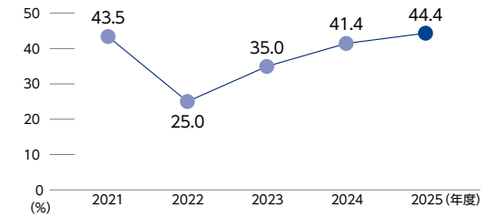
女性活躍の推進は多様性を尊重する風土づくりの優先的課題と位置づけています。ノリタケでは女性活躍推進法に基づいて以下の「一般事業主行動計画」を策定し、計画を推進しています。

一般事業主行動計画
計画期間:2025年4月1日～2028年3月31日

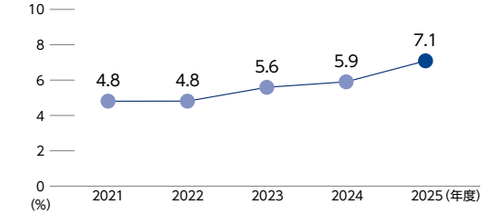
2025年度からは、女性のキャリアアップ支援と働き方の改善を目的として、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画と合わせた新たな行動計画を策定し、取り組みを進めています。

目標1	➤ 女性役職者数:20%増（2024年度比） ➤ 女性基幹職数:20%増（2024年度比）
取り組み	• 新卒採用における女性限定の説明会 • 課長、次長級の女性役職者を対象とした役員メンター制 • 社外取締役と女性役職者との座談会 • 社外取締役と女性社員との座談会 • 全社活動への女性社員の配置促進
目標2	➤ 男性育児休業取得率:75%以上
取り組み	• 社内ポータルでの周知活動
目標3	➤ 有給休暇取得率:75%以上
取り組み	取得推進のための周知活動
目標4	➤ 働き方の柔軟性向上
取り組み	• 在宅勤務制度に関する説明会 • 退職者に対する復職登録制度の拡大 • 役職者を対象とした働き方についてのアンケート

新卒採用に占める女性比率の推移（総合職）



女性基幹職の比率の推移（就業人員ベース）



障がい者雇用

障がいを持つ方の入社にあたっては、配属後に人事担当者が本人および職場の担当者を訪ねてフォロー面談を行い、定着を図っています。

特に新卒採用の場合、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い、学生から社会人生活への移行が問題なく進むように支援をしています。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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ける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の意識向上を目的とした管理者研修を開催し、安全衛生管理体制の強化に取り組んでいます。

安全衛生勉強会

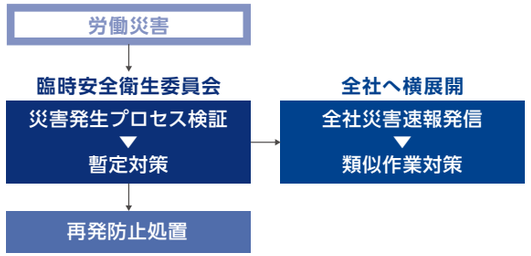
労働災害の未然防止に向けた取り組み

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、被災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。

2025年度は、安全衛生課題を事業課題の一つと捉え、事業計画と綿密に連携した安全衛生マネジメントシステムの再構築に着手し、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、ノリタケグループ安全衛生推進大会を開催しました。

2026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

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
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
基盤を強固に
マネジメント体制
会社データ

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。

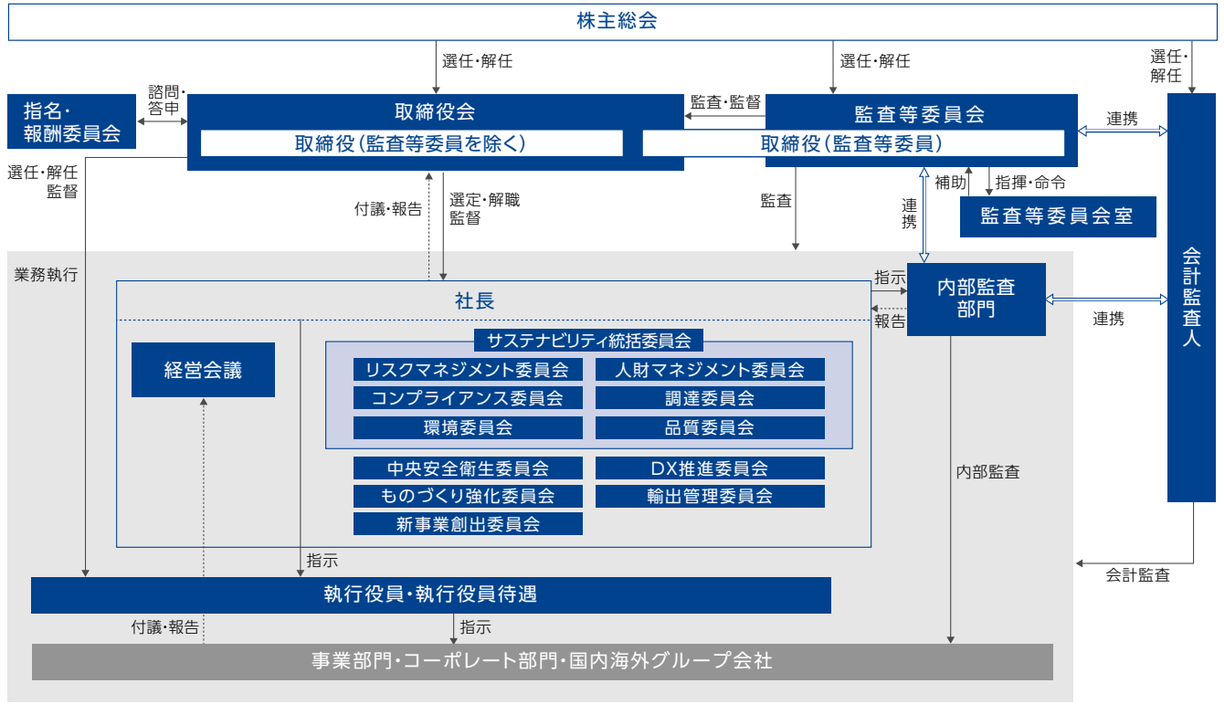
基本方針

（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。

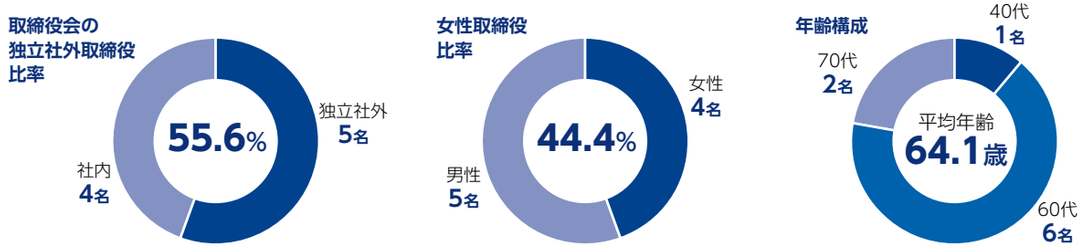
コーポレート・ガバナンス体制

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など、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へ移行し、右記の体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月25日現在）



コーポレート・ガバナンス　ハイライト（2026年6月25日現在）



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

取締役会の活動状況

実施回数13回

取締役会は、9名（うち5名が社外取締役）の取締役で構成し、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。

2025年度取締役会における主な付議事項

経営・事業戦略	第13次中期経営計画の進捗状況 事業の再編 生産設備への投資 業績予想・配当予想の修正、配当方針の変更 自己株式の取得 株式分割およびこれに伴う定款の一部変更 投資有価証券の売却 投資有価証券の保有状況
ガバナンス	業績連動型株式報酬制度の継続および自己株式処分 役員報酬への非財務指標導入・報酬水準見直し 取締役会実効性評価の結果、取り組み計画 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 株主との対話状況

監査等委員会の活動状況

実施回数13回

監査等委員会は、3名（うち2名が社外取締役）の監査等委員で構成し、取締役の職務執行を監査・監督しています。また、常勤の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ています。

指名・報酬委員会の活動状況

実施回数3回

役員の人事および報酬決定についての合理性ならびに透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、独立社外取締役5名と社内取締役2名で構成され、独立社外取締役が過半数を占めています。なお、2026年4月1日付で独立社外取締役藤岡高広氏が委員長に就任しました。委員会は、原則として年3回開催し、取締役会からの諮問に基づき、取締役や執行役員の人事と報酬に関する事項について審議を行い、その審議結果を取締役会に答申しています。

2025年度指名・報酬委員会における主な付議事項

- 役員人事および役員の職務委嘱に係る事項
- 業績連動型株式報酬など役員報酬に係る事項

役員トレーニング

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などを通じて、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、2025年度はM&A、DX推進、内部監査などをテーマに6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、財務内容など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ます。

後継者計画

当社は、持続的な企業価値向上と経営の継続性確保のため、2026年5月に社長の後継者計画を改めて策定しました。本計画は、取締役会の監督のもと、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会が中心となり、客観性・透明性を確保しながら運用していく体制としています。また、2020年度から社外役員と社内役員との面談を実施し、中期経営計画の進捗状況の共有などを通じて、社外役員による経営人材への理解を深めています。後継者候補については、経営判断力やリーダーシップなどの観点から複数名を選定し、成果に加え、あるべき社長像に基づく人材要件を踏まえて評価するとともに、重要ポジションの経験や経営層との対話の機会を設け、育成を進めていきます。

ガバナンス体制強化のあゆみ

	~2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026~
機関設計・取締役会				2019 執行役員待遇制度の導入 2019 多様性強化（女性取締役1名）				2023 監査等委員会設置会社へ移行		2025 独立性強化（独立社外取締役5名） 2025 多様性強化（女性取締役4名）	2026 取締役会の過半数を独立社外取締役で構成
委員会・後継者計画				2019 指名・報酬委員会を設置	2020 社外役員による社内役員面談を開始						2026 指名・報酬委員会委員長に独立社外取締役が就任 2026 社長の後継者計画を策定
役員報酬	2016 退任交付型業績連動型株式報酬制度を導入								2024 年次交付型業績連動型株式報酬制度を導入	2025 業績連動型株式報酬制度の指標に非財務指標を追加	
実効性評価				2019 取締役会実効性評価を開始				2023 取締役会実効性評価を高度化（非執行取締役へのインタビュー導入）			

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

当社取締役会が備えるべきスキルの考え方および選定理由

当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定を適切に行うため、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。

VISION2030および中期経営計画の実現に向けて、取締役会が備えるべきスキルを特定し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保しています。

スキル項目	選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化し不確実性が高まる中、中長期的な経営戦略を策定するとともに、重要な経営事項について適切な意思決定を行い、業務執行を実効的に監督するためには、企業経営に関する知識・経験が必要と考えています。
営業・販売	拡販、価格の適正化、販路の拡大、販売拠点の整備を推進しています。顧客視点に立った営業戦略、新たな市場の開拓や新分野への参入に向けた取り組みを実効的に監督するためには、営業・販売に関する知識・経験が必要と考えています。
製造・技術・研究開発	成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）向けの新商品の開発や製造体制の強化、製造原価の低減、オープンイノベーションや他社との協業による新事業創出を推進しています。これらの取り組みを実効的に監督するためには、製造・技術・研究開発に関する知識・経験が必要と考えています。
財務・会計	資本コストや株価を意識した経営のもと、成長投資の推進と株主還元の充実を進めています。これらの取り組みを実効的に監督し、ステークホルダーとの建設的な対話を行うためには、財務・会計に関する知識・経験が必要と考えています。
人事・労務	人的資本経営の強化を経営基盤の高度化における重要テーマとして位置づけています。事業戦略と連動した人財戦略の推進、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、多様性の尊重、ならびに組織風土改革に向けた取り組みを実効的に監督するためには、人事・労務に関する知識・経験が必要と考えています。
法務・リスク管理	「企業倫理綱領」のもと、法令遵守と高い倫理観に基づく公正・透明な経営を推進しています。法令・規制への適切な対応と、多様なリスクの把握・評価・管理の状況を実効的に監督するためには、法務・リスク管理に関する知識・経験が必要と考えています。
IT・デジタル	DXの推進を経営基盤の高度化における重要テーマとして位置づけています。社内データのデジタル化、MIの活用による開発の促進、業務フローの最適化、製販技連携の活性化、DX人材の育成などの取り組みを実効的に監督し、内部プロセスの変革に繋げるためには、IT・デジタルに関する知識・経験が必要と考えています。
グローバル	海外での拡販や製造体制の整備など、グローバルな競争力強化を推進しています。これらの取り組みを実効的に監督するためには、国際情勢・経済・文化に関する見識と海外事業経験が必要と考えています。

スキル・マトリックス※1（2026年6月25日現在）

氏　名	性別	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	IT・デジタル	グローバル	2025年度出席状況※2 取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
代表取締役会長 加藤 博	男性	○			○	○	○		○	13／13回（議長）	–	3／3回
代表取締役社長 執行役員 東山 明	男性	○	○	○		○	○			13／13回	–	3／3回
取締役副社長 執行役員 岡部 信	男性	○	○			○			○	13／13回	–	–
社外取締役 藤岡 高広	男性	○		○				○	○	13／13回	–	3／3回（委員長）※3
社外取締役 船引 英子	女性	○	○			○				10／10回	–	2／2回
社外取締役 唯 美津木	女性	○		○				○	○	10／10回	–	2／2回
取締役 常勤監査等委員 夫馬 裕子	女性	○				○	○		○	13／13回	13／13回（委員長）	–
社外取締役 監査等委員 森崎 孝	男性	○			○			○	○	13／13回	13／13回	3／3回
社外取締役 監査等委員 松本 千佳	女性	○			○					9／10回	10／11回	2／2回

※1 上記スキル・マトリックスは、各取締役の有するすべてのスキルを表すものではありません。
※2 船引英子、唯美津木、松本千佳の各氏の取締役会などへの出席状況は、2025年6月26日の就任時から当事業年度末日までを対象としています。
※3 2026年4月1日付で社外取締役藤岡高広氏が委員長に就任しています。

社外取締役の選任理由

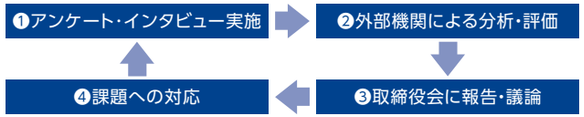
氏　名	選任理由
社外取締役 藤岡 高広	企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 船引 英子	企業経営およびコンサルティング業務に関する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 唯 美津木	教授としての物質・材料科学分野における専門的な知識および経験を活かし、取締役会の監督機能強化への貢献および高度な学術的視点からの助言をいただくことを期待し、社外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幅広い見識を活かし、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（監査等委員）に選任しています。
社外取締役 監査等委員 松本 千佳	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（監査等委員）に選任しています。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を高め、持続的な企業価値の向上を図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、議論しています。2025年度においては、アンケートに加え、非執行取締役にインタビューを実施しました。

実効性評価のプロセス



アンケートの評価項目

- 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
- 株主などとの対話

2025年度 評価結果の概要

2025年度の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。

- スキルの観点から、ジェンダーや専門分野の多様性を含め先進的な構成となっている。
- 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設定となっている。
- 事業内容についての説明機会の設定など社外取締役が必要とする支援を行う体制が構築されている。
- キャピタルアロケーション方針が策定され適切に取り組まれている。
- 政策保有株式の保有適否の検証が適切に取り組まれている。
- 経営陣の報酬設計が適切なインセンティブ報酬となっている。
- 資本コストや株価を意識した経営とその適切な開示が行われている。

以上より、取締役会は適切に運営され実効性はおおむね確保されていることを確認しました。

2025年度における実効性向上への取り組み

2024年度の実効性評価において認識された課題に対して、以下の取り組みを進めました。

■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、エンゲージメントサーベイの実施と課題に対する取り組みなどの進捗状況を、サステナビリティ統括委員会を通じて取締役会に報告しました。	取締役会からの指摘・助言を踏まえて、今後の施策推進に向けて議論を深めました。
■DX推進による持続的な企業価値の向上	
業務・製造プロセスの見える化と効率化・高度化、MIの活用、DX人材の拡充などの進捗状況を、DX推進委員会を通じて取締役会に報告しました。	取締役会からの指摘・助言を踏まえて、全社横断的な視点からの取り組みに繋げました。
■企業倫理の遵守と監視・監督	
コンプライアンス意識の浸透などの進捗状況を、コンプライアンス委員会を通じて取締役会に報告しました。	取締役会からの指摘・助言を踏まえて、内部監査体制の強化を図りました。
■リスクマネジメントの強化	
リスク再評価とリスクマップ更新、情報管理体制構築などの進捗状況を、リスクマネジメント委員会を通じて取締役会に報告しました。	取締役会からの指摘・助言を踏まえて、リスク対応に反映しました。
■株主との対話の企業価値向上への活用	
対話状況を取締役会へ報告しました。	取締役会からの指摘・助言を踏まえて、対話内容を反映し、配当方針の変更による株主還元の強化、政策保有株式の縮減目標の設定、設備投資計画や事業ポートフォリオに関する情報開示の充実、IR決算説明会のオンライン開催などに取り組みました。

今後の取り組み

2025年度のアンケートおよびインタビュー結果を踏まえ、取締役会の実効性を一層高めるための重要課題として以下を認識しています。これらの課題に対して、以下の方針に基づき対応していきます。

引き続き対応すべき課題 ： 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、DX推進による持続的な企業価値向上、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

新たに認識した課題 ： 実効性評価で把握された課題（課題フォローの仕組み・継続的な進捗管理）への対応

対応方針

- 抽出された課題について、その進捗状況を取締役会へ定期的に報告し、継続的なフォローアップを図ります。
- 人的資本投資・人財戦略、DX推進、リスクマネジメントは各委員会で具体的施策を推進し、その進捗を取締役会に報告することで、中長期戦略との整合性を継続的にモニタリングする体制を強化します。
- 株主との対話状況を取締役会へ報告・共有し、把握された意見を経営活動に反映する取り組みを継続します。

また、社長の後継者計画については、本計画に基づく選定プロセスの推進と、指名・報酬委員会における継続的な議論を通じて、後継者選定の客観性の向上を図ります。加えて、政策保有株式の縮減計画、事業ポートフォリオ戦略、および資本収益性の低い事業への対応方針については、当社の中長期的な企業価値向上に直結する重要テーマと認識しており、その策定・遂行状況および適切な情報開示について、取締役会が継続的に監督してまいります。これらの取り組みにより、実効性評価を継続的な改善サイクル（PDCA）として機能させ、取締役会の実効性の維持・向上を図ってまいります。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

取締役の報酬等

当社は、役員報酬を持続的な成長と中長期的な企業価値・株主価値の向上を意識した経営を動機付ける重要な仕組みであると位置づけています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、金銭で支給する「月額固定報酬」と、業績に連動する株式報酬として年次で交付する「年次交付型業績連動型株式報酬（以下、年次交付型）」および退任時に交付する「退任交付型業績連動型株式報酬（以下、退任交付型）」から構成されています。

月額固定報酬、業績連動型株式報酬（年次交付型および退任交付型）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、業績連動型株式報酬の割合が過度にならないように設定しています。

社外取締役および監査等委員である取締役については、独立した立場から経営を監督する役割を踏まえ、月額固定報酬のみとしています。

報酬決定の合理性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会を設置しています。委員会は、報酬制度の基本方針、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の個人別の具体的報酬金額などについて審議し、取締役会に答申します。報酬水準の検討にあたっては、外部専門機関の報酬調査データを活用し、客観性を確保しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、この答申を踏まえ、株主総会で承認された範囲内において取締役会が決定します。

監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定します。

業績連動型株式報酬制度

年次交付型および退任交付型は、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）および所定の要件を満たす執行役員を対象とする、いずれも信託を活用した株式報酬制度です。取締役等の報酬と当社の企業業績および株式価値とを連動させることで、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ており、加えて年次交付型は、早期の株式保有を促進することを目的としています。

本制度では、当社が拠出する金銭を原資として当社が設定した信託が当社株式を取得し、業績目標の達成度などに応じて、規程（年次交付型は株式報酬規程、退任交付型は株式交付規程）に定める算定方法にしたがってポイントを付与し、付与されたポイントに応じて、当社株式の交付および換価処分金相当額の金銭の給付を行います。交付などを受ける時期は、年次交付型が評価対象事業年度の業績確定後、退任交付型が原則として退任時です。業績目標の達成度等は、年次交付型が単年度の企業業績目標（ROIC、非財務指標（人的資本関連・環境関連指標）など）、退任交付型が中期経営計画に基づく企業業績目標（連結売上高、連結営業利益等）により評価します。なお、年次交付型については、2025年度から業績評価指標に非財務指標を追加導入しています。また、退任交付型の評価に用いる第13次中期経営計画の最終年度（2027年度）目標は、連結売上高1,575億円、連結営業利益135億円などとしています。

報酬の種類と内容

項目	月額固定報酬	業績連動型株式報酬	
		年次交付型	退任交付型
報酬の内容	役位別に決定し、毎月現金で支給する固定報酬	株式報酬規程に基づき、企業業績目標の達成度等に応じて年次で交付	株式交付規程に基づき、中期経営計画の各事業年度の企業業績目標の達成度等に応じてポイントを付与・累積し、退任時に交付
業績目標達成度の評価に用いる指標	—	ROIC、非財務指標（人的資本関連・環境関連指標）など	連結売上高、連結営業利益など
報酬水準の変動幅	—	90%から150%の範囲で変動	0%から150%の範囲で変動
対象	取締役	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）、所定の要件を満たす執行役員	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）、所定の要件を満たす執行役員

マルス・クローバック制度

年次交付型については、取締役等に重大な不正や違反行為などが発生した場合、当社株式の交付等を受ける権利の喪失または没収、すでに交付した当社株式などに相当する金銭の返還請求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および対象となる役員の員数（2025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	非金銭報酬等	
		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および社外取締役を除く）	261	189	71	5
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	23	23	—	2
社外役員	48	48	—	7

※1 社外役員に対する報酬等には、2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。
※2 監査等委員である取締役（社外取締役を除く）に対する報酬等には、2025年6月26日開催の定時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。
※3 2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役（監査等委員である取締役を除く）を退任し、監査等委員である取締役に就任した夫馬裕子氏については、取締役（監査等委員である取締役を除く）在任期間分は取締役（監査等委員である取締役を除く）に、監査等委員である取締役在任期間分は監査等委員である取締役に、それぞれ区分して上記の総額と員数に含めて記載しております。
※4 業績連動型株式報酬の額は、2026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。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

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。

内部監査部門として監査室（6名）を設け、業務監査および財務報告に係る内部統制の評価を実施しており、監査計画および結果については、社長、経営会議、取締役会に報告しています。また、監査室は常勤の監査等委員と定時の連絡会を行い情報共有するとともに、会計監査人とも意見を交換し密接な連携を保ち、効率的な内部監査を実施しています。

政策保有株式

当社は、取引先などとの長期的かつ安定的な関係の構築を目的とし、当社の円滑な事業運営と中長期的な企業価値向上に資すると判断した株式を保有しています。毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに取引状況、保有目的、保有に伴う便益が資本コストに見合っているかなどを踏まえた継続保有の適否を検証し、合理性が乏しい銘柄は売却して縮減を図ることとしています。2026年5月28日開催の取締役会における検証の結果、政策保有株式（上場会社）のうち保有の合理性が乏しいと判断した12銘柄については、今後、株式市場の動向や当社の資金計画を勘案し売却を進めます。

なお、当社は、2029年3月末までに政策保有株式残高を連結純資産の10%未満とすることを目標に、縮減を進めてまいります。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重視し、定時株主総会、決算説明会、個別ミーティングなどを通じて、継続的な対話を行っています。対話は財務部担当役員が統括し、財務部・サステナビリティ推進室・広報室などの関係部門と連携して対応しています。対話内容は定期的かつ必要に応じ、取締役会・経営会議などに報告するとともに、把握した意見を経営活動に反映しています。

また、株主・投資家の皆さまが必要な情報を適時かつ適切に入手できるよう、ウェブサイトの充実を図っています。

対話の実施状況（2025年度）

IR決算説明会（ハイブリッド形式）：2回（機関投資家、証券アナリスト）
IR個別取材：112回（主に国内・海外の機関投資家、証券アナリスト）
トップミーティング（スモールミーティング）：1回（国内機関投資家、証券アナリスト）
SR面談：9回（議決権行使担当者等）

対話の主なテーマ・関心事項

- 事業別の業績概況と見通し
- 中期経営計画の進捗と成長戦略
- 資本コストや株価を意識した経営
- 政策保有株式の縮減方針
- 株主還元方針（配当政策、自己株式取得）
- 設備投資計画の進捗など

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

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、執行役員などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。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、委員会など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

防災連絡会を年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。

防災訓練

情報セキュリティの向上

個人情報を含む情報資産の保護については、リスクを低減し、安全な事業活動を行うため、情報管理規程および情報管理規程準則を定めています。これらはすべての役員および従業員に適用される行動規範であり、機密区分に応じた管理、アクセス制御、取扱手順などを定め、対策標準および実施手順書に基づき運用しています。

また、担当役員を情報管理統括責任者とし、各部門責任者を通じ全社的な情報管理体制を構築しています。情報企画部門は情報資産を取り巻く環境変化やリスク動向を踏まえた評価を実施し、セキュリティ対策の継続的な見直しと改善を行っています。具体的な取り組みとしては、不正アクセスやサイバー攻撃などの脅威に備えて、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、パソコン操作ログの取得、標的型メール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、各国の法律に留意して、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/

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

コンプライアンスの徹底

ノリタケグループは、社会から信頼される健全な企業集団であり続けるためにはノリタケグループで働く一人ひとりが法令やルールを遵守し、高い倫理観を持って責任ある企業活動を行うことが重要と考え、コンプライアンス活動の推進に取り組んでいます。

ノリタケグループ企業倫理綱領

諸法令の遵守、贈収賄・腐敗行為の防止をはじめとし、業務遂行や社会生活において求められる行動や守るべきことを定めた「ノリタケグループ企業倫理綱領」を7か国語で発行し、世界中のノリタケグループで働く役員および従業員への周知徹底を図っています。

コンプライアンス推進体制

サステナビリティ統括委員会のもと、事業部門、コーポレート部門、主要なグループ会社の担当役員および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。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行っています。また、コンプライアンス連絡会を年4回開催し、コンプライアンス推進に関する課題を共有することにより、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。さらには役員を企業倫理管理責任者とし、部門長をコンプライアンス担当者と定め、各部門におけるコンプライアンス推進活動を実施しています。

コンプライアンス意識調査

2023年度から毎年、コンプライアンス意識調査を実施しており、その結果を踏まえたコンプライアンス推進計画を部門ごとに立案し、実行しています。

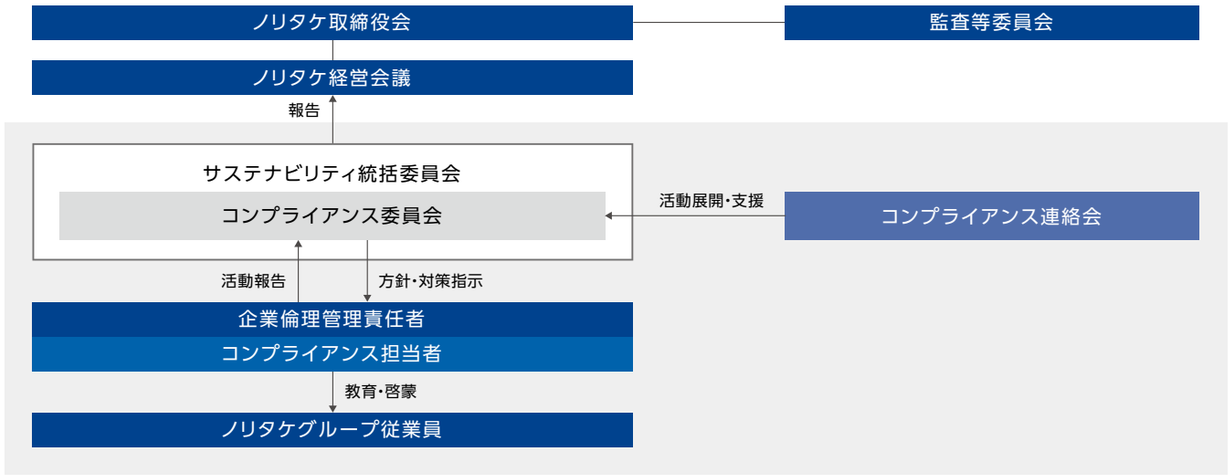
教育・啓発

社内報やイントラネット配信を通じて、日常業務に関連する事例を取り上げ、コンプライアンスに関する知識などを分かりやすく解説したコンプライアンス資料を発信しています。また、コンプライアンス推進月間を定め、全社一斉に啓蒙活動を実施しています。その他、新入社員向け、マネジメント層向け、海外赴任者向けなど、職位や目的に合わせたコンプライアンス研修を行っています。

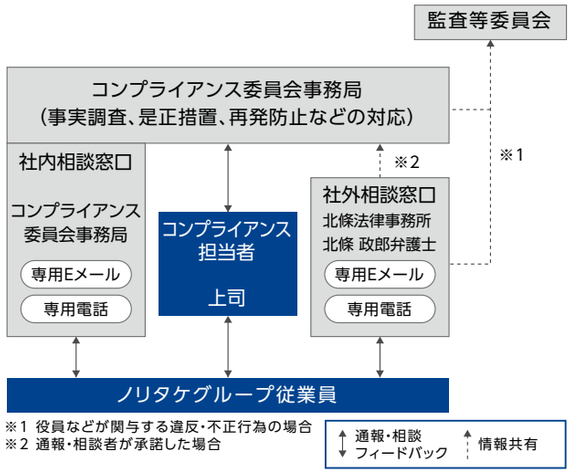
内部通報制度の整備

コンプライアンス違反やその疑いがある行為を発見したときには、上司やコンプライアンス担当者のほか、社内相談窓口・社外相談窓口に相談できる体制を整えています。相談者の保護に細心の注意を払い、対応を行っています。2025年度の相談・通報件数は41件でした。

推進体制図



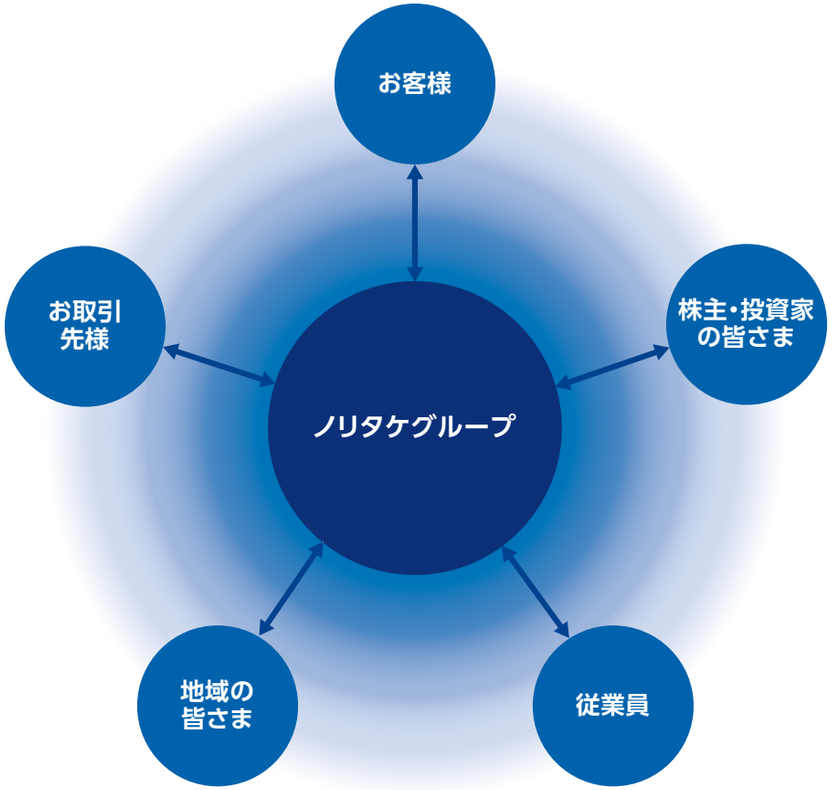
ノリタケグループ通報・相談ルート



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

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体制を取っています。

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、労働災害の防止を図っています。
- 「ノリタケグループ サプライヤー サステナビリティ ガイドライン」をお取引先様へ展開し、持続可能な調達の推進に取り組んでいます。

株主・投資家の皆さま

- 毎年6月下旬に、ノリタケ本社で定時株主総会を開催し、株主の皆さま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・投資家の皆さまが、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、経営層と従業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。

地域の皆さま

- 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・高校の社会科見学などへ協力や大規模災害発生時の帰宅困難者の一時退避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。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
ガバナンスの持続的な強化
マネジメント体制
会社データ

取締役会議長メッセージ

**独立性と多様性を備えた取締役会体制で経営監督の実効性を高め、
資本効率の向上と事業ポートフォリオの見直しを軸とした中長期的な企業価値創造を強力に支えてまいります。**

取締役会議長　加藤 博

企業価値の向上を経営の軸に据え、実効性ある経営監督のあり方を追求する

ノリタケグループは、創業の精神に基づき策定した「企業倫理綱領」の遵守と「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」の実践を通して、透明性の高い経営を推進しています。議長として私が最も重視しているのは、取締役会が単なる承認の場ではなく、中長期的な成長を支える実質的な機能を果たすことです。現在は独立社外取締役が過半数の5名を占め、女性取締役比率も44%に達するなど、高度な専門性と多角的な視点を備えた体制を構築しています。この多様性を活かし、経営陣に対する適切な監督と果敢な戦略遂行を後押しする支援を両立させることで、意思決定の質をさらに高めていくことが私の役割であると考えています。

成長戦略の加速とガバナンスの高度化に向けた実効性ある議論を進め、客観性と透明性を着実に強化します

2025年度は、ガバナンスの質を向上させるための具体的な施策を積み重ねてきました。取締役会の実効性評価においては、外部機関によるアンケートやインタビューにより、課題の抽出と改善サイクルの精度を高めています。抽出された人的資本投資やDX推進といった重要課題については、各委員会での進捗状況を定期的にモニタリングし、議論を深めています。2026年度からは、指名・報酬委員会委員長に独立社外取締役を起用することや、社長の後継者計画の策定に加え、VISION2030および第13次中期経営計画の実現に向けて、取締役会に求められる知識・経験・能力を整理し、その構成の考え方を株主・投資家の皆さまに開示することで、取締役会の透明性向上にも努めました。

取締役会では、第13次中期経営計画の進捗に加え、PBRやROEを意識した資本収益性の向上、政策保有株式の縮減など、資本効率を重視した経営監督を実践しています。また、役員報酬制度についても見直しを進め、業績連動型株式報酬の評価指標に人的資本や環境に関する非財務指標を新たに組み込むことで、中長期的な企業価値向上へのインセンティブ強化を図りました。

建設的な対話を通じて把握した市場の視点を経営に反映し、不断の自己変革を継続する

私たちは、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を重視しています。当社の考え方や成長戦略について積極的な情報開示に努めるとともに、対話を通じて得られた視点は取締役会へフィードバックし、配当方針の変更による株主還元の強化、政策保有株式の縮減目標の設定、情報開示の拡充といった具体的な改善に繋げています。今後も、人的資本投資やDX推進、事業ポートフォリオの見直しといった重要課題に対し、中長期的な視点で積極的な監督を行います。現状に甘んじることなく、実効性評価を通じた改善サイクルを確実に機能させ、さらなるガバナンスの高度化を目指して改善を重ねていきます。確固たるガバナンス体制のもと、皆さまの期待に応える持続的な企業価値の向上に向け、監督者としての責任を全うしてまいります。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役座談会
会社データ

マネジメント体制

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役 座談会
会社データ

取締役

❶ 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)

❷ 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)

❸ 岡部 信
取締役副社長
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 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
2022年4月 Noritake Co., Inc.(現Noritake U.S.A., Inc.) 社長就任(現任)
Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited 会長就任(現任)
2023年6月 取締役 専務執行役員就任
2026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(現任)
2026年6月 取締役副社長執行役員就任(現任)

❹ 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)

❺ 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)

❻ 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)

❼ 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)

❽ 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 株式会社アイネス社外取締役就任(現任)
2023年6月 取締役(監査等委員)就任(現任)

❾ 松本 千佳
社外取締役　監査等委員

1983年4月 ブ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 あずさ監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)
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 ブ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)

執行役員

前田 智朗	加藤 真示	高羽 義明	水口 宗成	谷村 吉也	山﨑 貴司	柴田 英之	清水 英孝	森下 貴弘	和田 雄磨	鈴木 清孝	小島 篤人	小栗 貴裕	林 拓路
専務執行役員	常務執行役員	常務執行役員	常務執行役員	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員待遇	執行役員待遇	執行役員待遇	執行役員待遇	執行役員待遇
工業機材事業本部長	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 兼 食器部担当	エンジニアリング事業部長	財務部、広報室、情報企画室担当	共立マテリアル株式会社 代表取締役社長	日本レヂボン株式会社 代表取締役社長	工業機材事業本部 営業統括部長	生産技術センター、サステナビリティ推進室担当	セラミック・マテリアル事業本部 セラミックス事業部長	工業機材事業本部 製造統括部長	工業機材事業本部 営業統括部 副統括部長	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	エンジニアリング事業部 副事業部長 兼 流体テクノ部長

(2026.6.25. 現在)

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役 座談会
会社データ

高い実効性で成長基盤の確立をサポートする

制度や仕組み、組織風土の改革を加速させ、
成長を後押しします。

課題の解消を進め、成長基盤の確立と2030年へ向けて布石を打った1年目

藤岡　昨年度は第13次中期経営計画(以下、第13次計画)の1年目にあたる年でした。そこで掲げた「成長基盤の確立」という観点からは、私はよいスタートを切ることができたのではないかと思います。一方でVISION2030達成に向けては収益性向上と事業ポートフォリオ変革をさらに加速させる必要があります。取締役会では、その進捗を定量的に確認しながら監督を強めています。

森崎　金融・資本市場を専門にしてきた身として、売上高・経常利益・純利益が過去最高だったということにも注目していますが、特に評価したいのは、懸案への取り組みが具体的に進んだ点です。工業機材事業では生産体制の見直しに取りかかりましたし、食器事業は生産と販売の両面から抜本的に改革し、セラミック・マテリアル事業とのシナジーを目指して統合されました。従来からの課題を解消しながら着実に進んでいますし、2030年のありたい姿に向けた布石も打つことができたのではないでしょうか。

藤岡　企業の経営に長く携わってきた立場としては、ステークホルダーに向けて約束した数字にこだわるということが非常に大切だと考えています。収益力の指標でいうと、第13次計画の最終年である2027年度の目標に掲げた営業利益・経常利益を達成していくためには、それぞれ20億円以上上乗せする必要があります。そのためにも決めたことにスピード感を持って取り組んでいかなければなりません。

森崎　藤岡さんが指摘された通り、3年目の目標は非常に高いものとなっています。1年目の結果に満足することなく、先のゴールに向けて取り組んでほしいです。

船引　一方で難しいのが、事業環境は突然変わり得るということですよね。中長期的な目標や、ステークホルダーとの約束が大切なことを疑う余地はありませんが、取締役会として、事業環境にあわせた臨機応変な対応とのバランス感覚が必要ですね。

多様性と外部視点をもとにつくりあげる、透明性と実効性の備わったガバナンス

藤岡　取締役会に求められるのは、2030年のゴールを見据えながら各プロジェクトの位置づけや進捗をしっかりと確認していく視点です。これまで取締役会では報告に時間を割く場面が多くありましたが、議論に十分な時間が取れるよう提言をし、改善が進められま

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役座談会
会社データ

社外取締役 座談会

した。取締役会としても、公表した数字にこだわり、実現できる体制を整えていきます。

船引　昨年は工業機材事業やセラミック・マテリアル事業の構造を大幅に見直すということもあり、緊張感のある議論が展開されました。その分率直な意見が集まり非常に建設的な議論が展開されたことは、とても意義深い1年だったと感じています。

松本　議論を尽くすという点では、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が集まっていることも、多面的・建設的な議論が進んだ要因ではないでしょうか。特に、唯さんは日頃活躍されているフィールドが全く違うので、唯さんの発想から気づかされることも多かったです。

唯　大学などアカデミアで、研究者としてキャリアを積み重ねてきた経験を活かして、特に学術的な立場だからこそ貢献できることがあると考え、さまざまな意見・提言をさせていただいております。

松本　誰が発言してもいい自由な雰囲気が醸成されており、各取締役がそれぞれの専門をもとにした意見や質問を積極的にかわしています。法務やガバナンスの観点で見ても、多様な意見が率直に述べられ、それが適切に議論される透明性の高い取締役会だと感じます。

船引　社外取締役比率56%、女性比率44%はプライム企業の中でも高い水準で多様性が確保されています。指名・報酬委員会の議長も社外取締役であり、高い独立性・透明性が備わっているということも、質が高く活発な議論に大きく寄与しているのではないでしょうか。

松本　もちろん、現時点で多様性が確保されているから、ずっとこのままの形でいいということはありません。取締役会のスキルマトリックスは充足されていますが、数年経てば項目が増えたり、あるいは項目が意味すること自体が変わったりすることもあり得ます。環境の変化にあわせたリスキリングや、新しい取締役を選任するということは必要になっていくでしょう。加えて、重要なのは多様な意見が存在することだけではなく、それが経営判断にどう反映されるかです。社外取締役としては、議論の質だけでなく、その結果として意思決定や経営施策がどう変わったのかを常に確認しています。

船引　指名・報酬委員会では、社長に必要な要件も少しずつ変えるなど執行側もレベルアップさせていかなくてはなりませんから、次世代以降まで見据えた経営人材育成の仕組みの体系化は急務です。

森崎　監査等委員の立場から申したいのは、事業戦略だけでなくガバナンスについての議論も尽くすことが重要だということです。この両輪から企業価値を最大化していかなければなりません。

船引　その点では、取締役会の実効性は外部機関を活用して評価され、毎年改善が図られています。事前説明も丁寧に行われていますし、議論の前提となる情報の透明性が高められていることからも、実効性の向上に繋がっているのではないでしょうか。

森崎　PDCAを通じた改良改善は非常に重要ですね。何事も枠組みをつくって終わりとせず、中身を伴わせないといけません。その点で力を入れなくてはならないのは、第12次中期経営計画(以下、第12次計画)で定めたサステナビリティ統括委員会です。サステナビリティ経営の実現に向けた実質的な取り組みが進められているのか、「環境」「品質」「人財」「コンプライアンス」「調達」「リスクマネジメント」それぞれの観点からの点検が必要です。

祖業から築いてきた技術に営業を一体化し、顧客ニーズの変化にキャッチアップする

唯　第12次計画から、成長領域への事業転換が掲げられました。環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの領域で、新しい時代の開発テーマをいかに選定していくかが重要です。

藤岡　開発の面では東山社長が強いリーダーシップを発揮しています。そして、当社は食器で培った技術を応用して製品群を広げており、素材や技術のDNAが継承されていることが強みだと考えています。それらの技術を新たな市場へ展開し、将来的な収益の柱へ成長させられるかを取締役会としても重視しています。

唯　目下、具体的な取り組みとしては「ステージゲート制度」によって、全社員から開発テーマを募って、新しい研究開発の種を見つけながらそれを育てていくというようなシステムが動いています。挑戦を恐れない人材が新しいアイデアを出し、健全な競争の中でイノベーションへと育てていくというのは、技術開発の在り方として本質的な取り組みだと評価できます。先ほど藤岡さんもおっしゃっていましたが、長年培ってきたマテリアルやプロセスの技術、そういうノリタケの強みを時代に合わせてさらに伸ばしていけるとよいのではないでしょうか。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役座談会
会社データ

社外取締役 座談会

藤岡　もちろん技術開発が重要なことは言うまでもないのですが、顧客視点を取り入れていくということも忘れてはなりません。顧客の課題を深く理解し、利益の最大化に貢献できるような技術や製品なくして、これからの成長はないでしょう。

唯　それは研究者の視点としても同感です。例えば、セラミックスを中心としたマテリアル分野は材料の開発だけではなく、そこから生み出される製品にどんな機能をつけて付加価値に転換できるかということがとても重要です。

森崎　最近では、データセンターが分かりやすいですね。ノリタケがデータセンターそのものを作ることはありませんが、技術や製品を提供することでその性能を引き上げることはできます。顧客のニーズをいち早く満たし、「ノリタケの技術、製品があったからより良い性能のものがつくれた」というように評価されていくことが、今後求められていくでしょうね。

藤岡　急激に変化するニーズに追いつくためには、技術力に加えて、顧客の懐に入り込む営業の力が欠かせません。素材や技術の力には強みがありますから、そこに営業も一体となって顧客と対話を深め、チーム力を高めていくのがこれからの課題だといえます。

森崎　また、成長領域をしっかり見つつも、砥石やセラミックスといった既存事業が土台であることを忘れてはいけません。泥臭くとも生産性や品質のレベルアップのためにチャレンジを続け、収益力の向上に貢献していかなくてはなりません。足元をしっかり固めたうえで、成長領域での価値創出にも励めるような体制を築いていくことが肝要です。

制度設計から行動変容へ移行させ、人的資本経営の成果を可視化する

船引　人的資本の観点では、制度面の整備が数年の間に大きく進展しました。人事制度の刷新はもちろん、キャリア支援、DX人材の育成をはじめとする、さまざまな取り組みが進んでいますが、ユニークな取り組みのひとつが、「役員メンター制」です。女性役職者が他部署の役員をメンターにするという制度で、当事者の成長やDEIの進展に寄与するものであるのは当然として、歴史的に強かった縦割り意識の打破や、組織横断のコミュニケーション促進まで狙っています。

唯　研究や技術開発に限らず、新しい価値が生まれるのは、異なるバックグラウンドを持つ人材が交わり合う境界だと思います。そのためには、多様性や失敗を認めて挑戦を後押しする企業風土を推進していかなくてはなりません。近年は技術の進歩が速く、生成AIの発展には目を見張るものがあります。「どう効率化していくか」から、「今、あえて人が働くことの価値」を追求していくフェーズに入っているのではないでしょうか。

船引　おっしゃる通りです。多様な人材がそれぞれの力を発揮し、新たな価値創造に繋げていくためには、挑戦を後押しする企業風土とあわせて、一人ひとりの能力開発も欠かせません。今年度、新たに人材育成体系を作成し、それに沿って研修や支援を進めていく体制が整いました。

唯　制度は着々と整いつつありますね。これがどう企業風土の変革にまで落とし込まれていくのか、社外取締役として客観的な視点を活かして評価し、あるべき方向へリードしていきます。

船引　制度の整備は目的ではなく手段であり、真に目指すべきは社員の行動変容です。まさに現在、各制度がどれだけ成果につながったのか、適切なKPIを設定して精緻にモニタリングする段階に入ってきたのではないでしょうか。社外取締役としては、ステークホルダーに対して生産性向上やイノベーションの創出、離職率の改善などを可能な限り定量的に示す、あるいは納得性のあるストーリーとして提示していくことで、ノリタケの信頼向上に貢献したいと考えています。

唯　すべての側面を定量的に表すことは難しくとも、データを活用できるところは活用を進めていかなくてはならないですね。どこで誰に活躍してもらうか、人材配置ではデータと連動したタレントマネジメントシステムの活用が進められています。

船引　2030年のありたい姿に向けて、データと人材ポートフォリオ戦略との連動は欠かせません。成長領域に定めた環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングのそれぞれに必要なスキルを定め、計画的にリスキリングや戦略的配置を進めていきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役 座談会
会社データ

社外取締役 座談会

情報開示とステークホルダーとの合意形成が、中長期的な成長力に繋がる

森崎　ステークホルダーに対して人的資本のKPIや価値創出ストーリーを伝えていくということは船引さんが指摘されましたが、それは資本の使い方についても同様です。第13次計画では事業別ROICの考え方を取り入れ、各事業の収益性だけでなく資本効率も把握できるようになりました。成長投資や事業ポートフォリオ変革が資本コストを上回る価値創出に繋がるのかという視点で監督を強化しています。我々の使命は、究極的にはすべてのステークホルダーの期待に応えて企業価値を向上させていくことにあるからです。

松本　ステークホルダーからの信頼を得て、企業価値の向上に繋げていくには、適切なタイミングで、適切な形で情報開示を行っていくことが欠かせないですね。

森崎　中長期的な成長の実現に向け、ステークホルダーとのコンセンサスをいかに築いていくか、IRやコミュニケーションには一層力を入れていかなければいけません。社外取締役としても発信力の向上に力を入れていきます。

松本　情報開示を支える内部統制の強化は、成長と対比的に語られることも多いのですが、本来的には地続きのはずです。IRに限らず、製品や技術についても同様に情報発信を増やしていくべきではないでしょうか。

森崎　実際、いくつかの新製品のリリースを出した時、先行きを好感してか株価が反応しました。株価に関しては私の在任している4年の間に2回の分割があり、時価総額としては約4倍に拡大しているので、市場からはコンスタントに評価を得てきたものと捉えています。しかし、これに満足してはいけません。ノリタケの持つ潜在的な価値や実績を投資家や社会に向けて積極的に発信し、双方向の議論を通じてさらなる成長を実現していきます。

松本　株価に限らず、一定の基準を一度達成したからよしとするのではなく、より良くできないか常に模索する姿勢が必要ですね。森崎さんのおっしゃるように、究極的な目標はノリタケの企業価値向上です。ROEやPBR、自己資本比率も大切な指標であることには間違いないのですが、例えば大規模投資のために借り入れを増やせば、見かけ上の数値は一時的に悪化することもあります。短期的な視点や形式的な目標ばかりに振り回されるのではなく、あくまで「ノリタケがより成長していくため」という長期的な視点に立って、その時点での最適な資本の使い方を、ステークホルダーとともに追求していきます。

森崎　取締役会でもこの認識が揃っているからこそ、成長投資を力強く掲げつつも配当性向・総還元性向ともに着実に上げ続けることができていると考えています。政策保有株式の純資産比率を下げるといった資本政策も実行に移せているのですが、こうした成果を取締役会の中だけで満足するのではなく、対外的にしっかりと発信していきます。

ノリタケの改革を加速させ、潜在力を引き出せる取締役会へ

藤岡　ノリタケは、非常にポテンシャルのある会社だと思っています。脈々と受け継がれてきた材料開発のDNAを活かし、新しい成長領域への挑戦も増えてきています。社外取締役としても、貢献できる分野ではしっかりと貢献をして、ステークホルダーの皆さまにも企業価値がしっかりと向上しているということを認めていただけるようにしていきます。

船引　昨年社外取締役に就任し、女性管理職の方とお話する機会もありましたが、皆さん意欲が高く、大変期待しています。また、先ほどIRや情報開示についての話がありましたが、一般社員の方たちの活躍も、より対外的な露出を増やせるといいと考えています。そうすれば、ノリタケという会社の良さが、さらに多くの方に認知され、評価されるきっかけにもなっていくのではないでしょうか。

唯　研究開発の分野では、若い人が次々と出てきています。新しいことに積極的に挑戦していますし、ノリタケが会社全体としてそれを応援していこうという意気込みも感じています。研究者だからこそ持てる知見を活かし、この流れをさらに加速して成長を続けられるようにしていきます。

松本　チャレンジする風土への転換というのは当社としても注力している大変重要な取り組みで、この変化をさらに加速していけるよう、社外取締役として必要とされる役割を着実に果たしていく所存です。

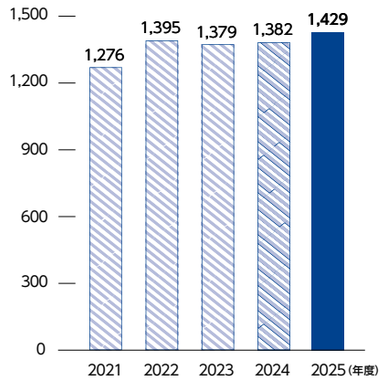
森崎　第12次計画でさまざまに種まきをし、それが芽吹いてきたというのが、第13次計画の初年度を終えた現在のノリタケです。ここから花を咲かせ、また新たな種をまいていくという循環に繋げるためには、やはりPDCAを通じた改善が欠かせません。技術力がある会社ですから、成長可能性は十分にあると考えています。その可能性を着実に成果へ結び付けられるよう、取締役会として執行状況を継続的に監督していきます。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
サステナビリティ
地球を元気に
社会を便利に
人と社会を幸福に
基盤を強固に
マネジメント体制
取締役会議長メッセージ
マネジメント体制
社外取締役 座談会
会社データ

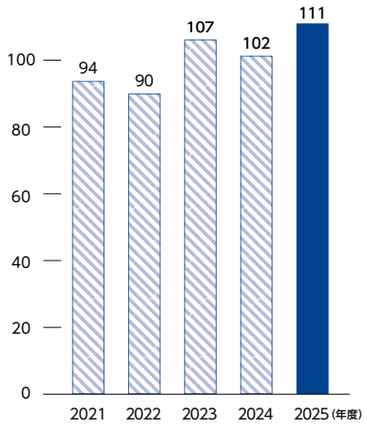
財務ハイライト（2025年度連結ベース）

（※億円未満四捨五入）

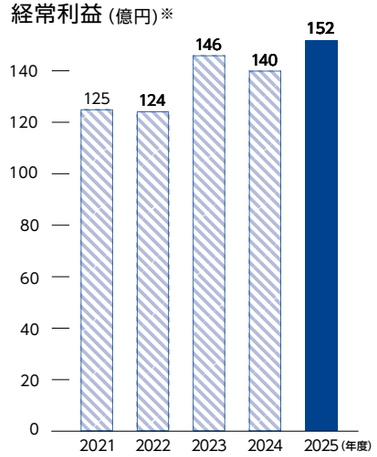
売上高（億円）※



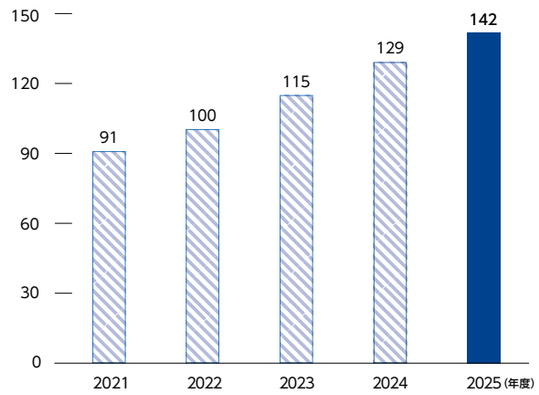
営業利益（億円）※



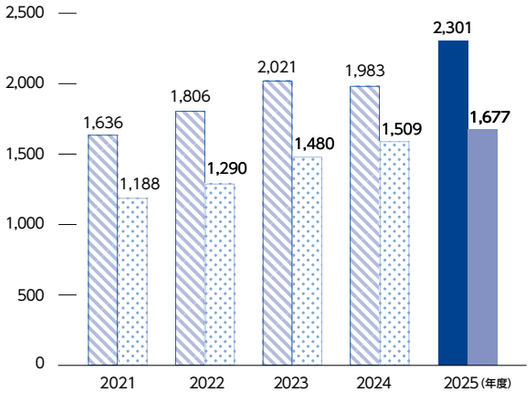
経常利益（億円）※



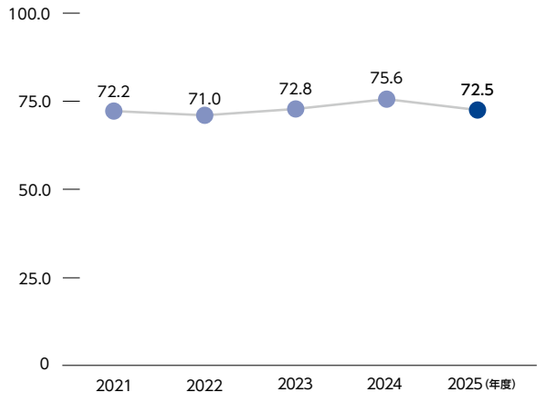
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）※



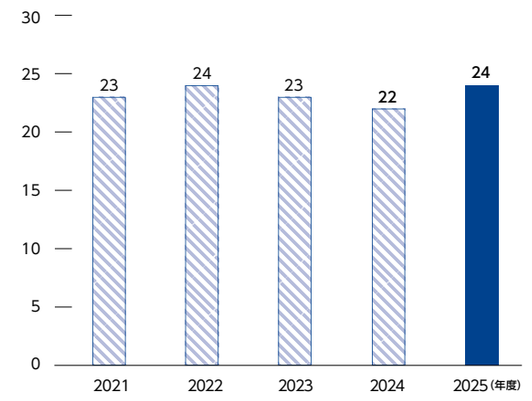
総資産・純資産（億円）※



自己資本比率（%）



研究開発費（億円）※



私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ
財務データ
非財務データ
会社概要

主な連結経営指標の推移

年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高 (百万円)	127,641	139,494	137,912	138,182	142,908
売上原価 (百万円)	92,571	104,138	100,075	99,549	101,937
売上総利益 (百万円)	35,069	35,356	37,837	38,632	40,971
売上高総利益率 (%)	27.5	25.3	27.4	28.0	28.7
販売費及び一般管理費 (百万円)	25,715	26,386	27,127	28,419	29,856
営業利益 (百万円)	9,353	8,969	10,709	10,213	11,114
営業利益率 (%)	7.3	6.4	7.8	7.4	7.8
経常利益 (百万円)	12,509	12,405	14,643	14,028	15,194
経常利益率 (%)	9.8	8.9	10.6	10.2	10.6
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	9,068	10,024	11,480	12,939	14,178
当期純利益率 (%)	7.1	7.2	8.3	9.4	9.9
設備投資額 (百万円)	4,899	6,110	5,404	11,344	15,038
減価償却費 (百万円)	4,704	4,773	4,809	5,125	5,612
研究開発費 (百万円)	2,324	2,375	2,306	2,219	2,366
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	12,835	△213	22,036	2,015	10,043
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,823	△3,524	△3,240	△5,263	△7,710
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,389	3,306	△13,494	△3,030	△1,544
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	11,733	12,008	17,991	11,851	13,460
総資産額 (百万円)	163,562	180,585	202,069	198,312	230,076
有利子負債 (百万円)	6,752	12,788	2,970	6,550	13,469
自己資本 (百万円)	118,120	128,189	147,100	149,976	166,743
純資産額 (百万円)	118,800	128,961	147,970	150,862	167,738
1株当たり当期純利益 (円)	157.06	173.64	198.23	225.12	254.64
1株当たり配当額 (円)	150.00	205.00	250.00	135.00	180.00
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.9	8.1	8.3	8.7	9.0
自己資本比率 (%)	72.2	71.0	72.8	75.6	72.5
総資本回転率 (%)	78.0	77.2	68.2	69.7	62.1
株価収益率 (PER) (倍)	7.1	6.6	10.8	7.8	12.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.54	0.52	0.85	0.66	1.03
期末株価 (円)	1,115	1,148	2,145	1,750	3,115
期末従業員数 (人)	5,007	4,831	4,821	4,921	4,901

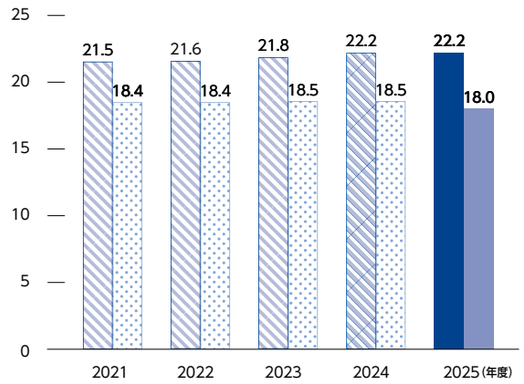
1. 2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割および2026年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および期末株価を算定しております。
2. 2026年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。1株当たり配当額については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。
3. 期末従業員数は、期末正規従業員数を表示しております。

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ
財務データ
非財務データ
会社概要

非財務ハイライト

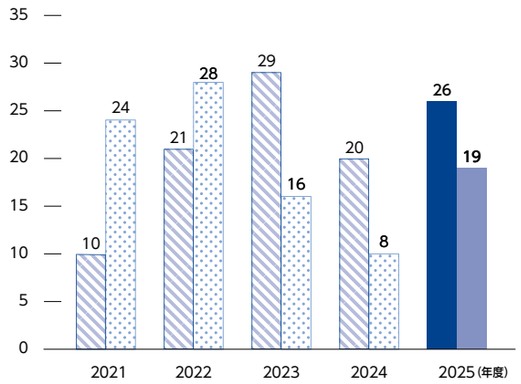
平均勤続年数（男女別）（年）

ノリタケ単体



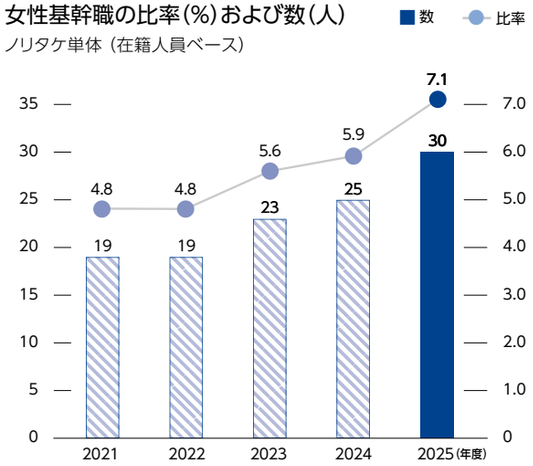
育休取得数（男女別）（人）

ノリタケ単体



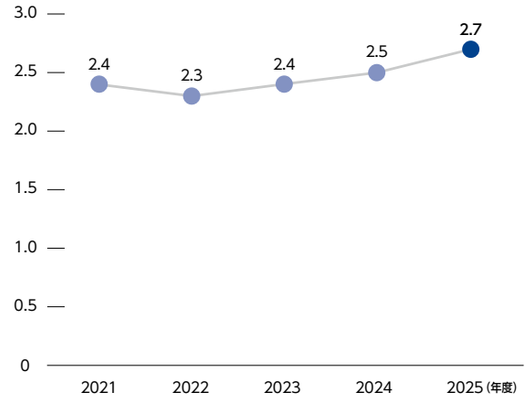
女性基幹職の比率（%）および数（人）

ノリタケ単体（在籍人員ベース）



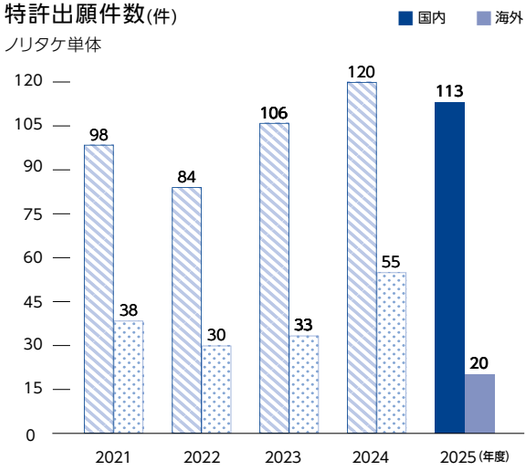
障がい者雇用率（%）

ノリタケ単体



特許出願件数（件）

ノリタケ単体



事業別従業員数（人）

連結

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
工業機材	2,551 (782)	2,430 (738)	2,393 (734)	2,454 (815)	**2,416** **(819)**
セラミック・マテリアル	1,883 (1,180)	1,833 (1,142)	1,833 (1,156)	1,847 (1,178)	**1,878** **(1,178)**
エンジニアリング	314 (26)	313 (23)	322 (25)	337 (25)	**331** **(24)**
コーポレート他	259 (0)	255 (0)	273 (0)	283 (0)	**276** **(0)**
合計	5,007 (1,988)	4,831 (1,903)	4,821 (1,915)	4,921 (2,018)	**4,901** **(2,021)**

（　）は海外従業員数

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ
財務データ
非財務データ
会社概要

主な非財務指標の推移

年度		2021	2022	2023	2024	2025
平均勤続年数[年]	男性	21.5	21.6	21.8	22.2	22.2
	女性	18.4	18.4	18.5	18.5	18.0
女性基幹職の人数[人] (在籍人員ベース)		19	19	23	25	30
基幹職に占める女性の割合[%] (在籍人員ベース)		4.8	4.8	5.6	5.9	7.1
新卒採用数[人]	男性	32	26	25	34	23
	女性	13	8	9	16	19
新卒採用に占める女性比率 (総合職) [%]		43.5	25.0	35.0	41.4	44.4
中途採用数[人]		9	13	18	20	27
障がい者雇用率[%]		2.4	2.3	2.4	2.5	2.7
自主退職率[%]		1.1	2.1	1.5	2.6	2.5
男女賃金差異 (総賃金) [%]		-	71.1	72.3	72.6	73.8
男女賃金差異 (所定内賃金) [%]		-	81.1	81.3	81.4	81.9
研修時間[hr/人]		11	13	21	21	21
研修費用[万円/人]		2.3	2.7	4.1	3.9	4.0
通信教育講座受講数[人]		755	737	628	685	592
公的資格取得者数[人]		138	198	228	209	250
従業員の健康習慣	運動習慣者比率[%]	22.1	22.7	23.9	23.7	23.6
	喫煙率[%]	27.2	26.9	26.2	25.9	24.9
	飲酒リスク者率※2[%]	11.9	11.8	12.7	8.5	12.9
	適性体重維持者率[%]	67.6	66.9	66.4	66.3	64.5
	高血圧のうち治療中率[%]	88.6	88.6	90.7	88.5	87.0
	有所見率[%]	61.2	62.3	61.6	61.3	55.7
保険給付費[万円/人]		13.3	14.8	15.6	14.2	15.7
特定保健指導実施率[%]		59.2	62.2	67.5	59.7	-
ストレスチェック受検率[%]		84.3	88.4	95.1	96.4	96.7
ストレスチェックの総合リスク		99	100	98	98	97
有給休暇取得率[%]		63.0	68.3	70.6	71.3	71.7
育休取得数[人]	男性	10	21	29	20	26
	女性	24	28	16	8	19
男性の育児休業取得率[%]		41.7	63.0	85.0	71.4	96.2
育児休職後の復職率[%]		100	100	97.3	96.9	97.6
事業別従業員数※1[人] ( ) は海外従業員数	工業機材	2,551 (782)	2,430 (738)	2,393 (734)	2,454 (815)	2,416 (819)
	セラミック・マテリアル	1,883 (1,180)	1,833 (1,142)	1,833 (1,156)	1,847 (1,178)	1,878 (1,178)
	エンジニアリング	314 (26)	313 (23)	322 (25)	337 (25)	331 (24)
	コーポレート他	259 (0)	255 (0)	273 (0)	283 (0)	276 (0)
	合計	5,007 (1,988)	4,831 (1,903)	4,821 (1,915)	4,921 (2,018)	4,901 (2,021)
連結従業員数[人]	正社員	5,007	4,831	4,821	4,921	4,901
	契約社員	728	730	702	608	609
	派遣社員	363	350	327	308	346
労働組合などに属する社員比率[%]		59.1	58.9	59.3	75.5	77.9
特許出願件数[件]	国内	98	84	106	120	113
	海外	38	30	33	55	20

※1 連結ベース　※2 2023年度までは飲酒習慣者率

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ
財務データ
非財務データ
会社概要

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	https://www.noritake.co.jp/
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	■ 工業機材事業　研削研磨工具など ■ 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、蛍光表示管、陶磁器製品など ■ 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

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
ノリタケ伊勢株式会社
株式会社大倉陶園
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※

※非連結子会社

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 LANKA PORCELAIN (PVT) LIMITED
NORITAKE (AUSTRALIA) PTY. LTD.
NORITAKE TAIPEI CO., LTD.
TAIWAN KCM CO., LTD.※

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

（2026年4月30日現在）

私たちの価値創造
ノリタケの成長戦略
サステナビリティ
会社データ
財務データ
非財務データ
会社概要

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

UD FONT
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。

202609D