

ノリタケ株式会社

第13次中期経営計画 (2025～2027年度)

2025年5月9日



INDEX

- 1. VISION2030（2030年度のありたい姿）
- 2. 第12次中期経営計画の振り返り
- 3. 第13次中期経営計画

1. VISION2030

【2030年度のありたい姿と第13次中期経営計画の位置付け】



VISION2030（ありたい姿）の実現に向けた第13次中期経営計画（以下、第13次計画）の位置付けは「**成長基盤の確立**」。

経営環境の変化

- 地政学リスクの増加・顕在化
- 保護主義の台頭
- 為替変動リスク
- 人口減少、高齢化、労働力不足
- 心身の健康や幸福への関心の高まり
- 気候変動など環境問題の深刻化
- サステナビリティに対する意識の高まり
- 生成AIやDXの進展

VISION2030 (ありたい姿)

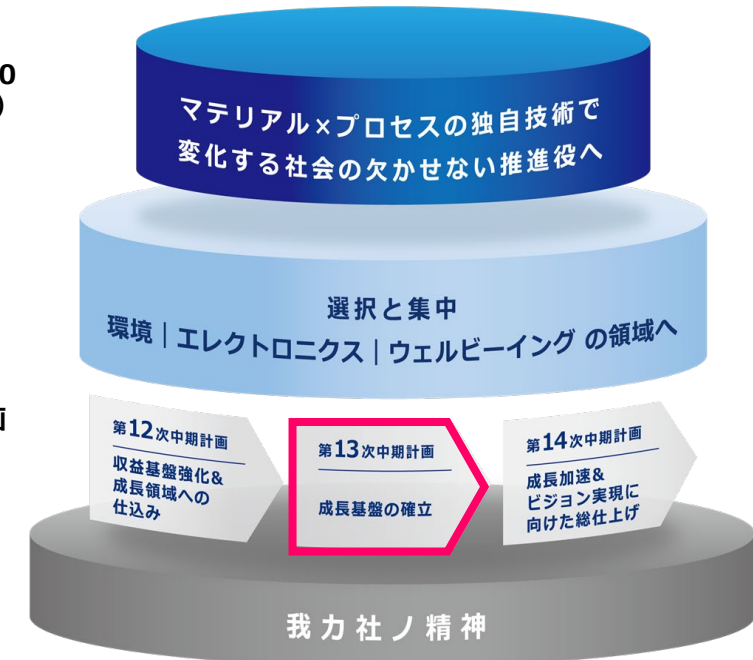
マテリアル×プロセスの独自技術で
変化する社会の欠かせない推進役へ

VISION2030
(ありたい姿)

全社戦略

中期経営計画

理念



第13次計画

「**成長基盤の確立**」

1. VISION2030

【ノリタケグループが目指す姿】

Noritake

今後の成長が期待される環境・エレクトロニクス・ウェルビーイングの3分野を成長領域と定め、第12次計画から全社戦略「選択と集中」を推進中。現状の基盤領域（内燃機関、窯業等）から成長領域への事業転換を図るとともに、成長領域への取り組みを通じて、「地球を元気に」、「社会を便利に」、「人と社会を幸福に」する企業を目指す。

全社戦略

選択と集中

（環境/エレクトロニクス/ウェルビーイングの領域へ）



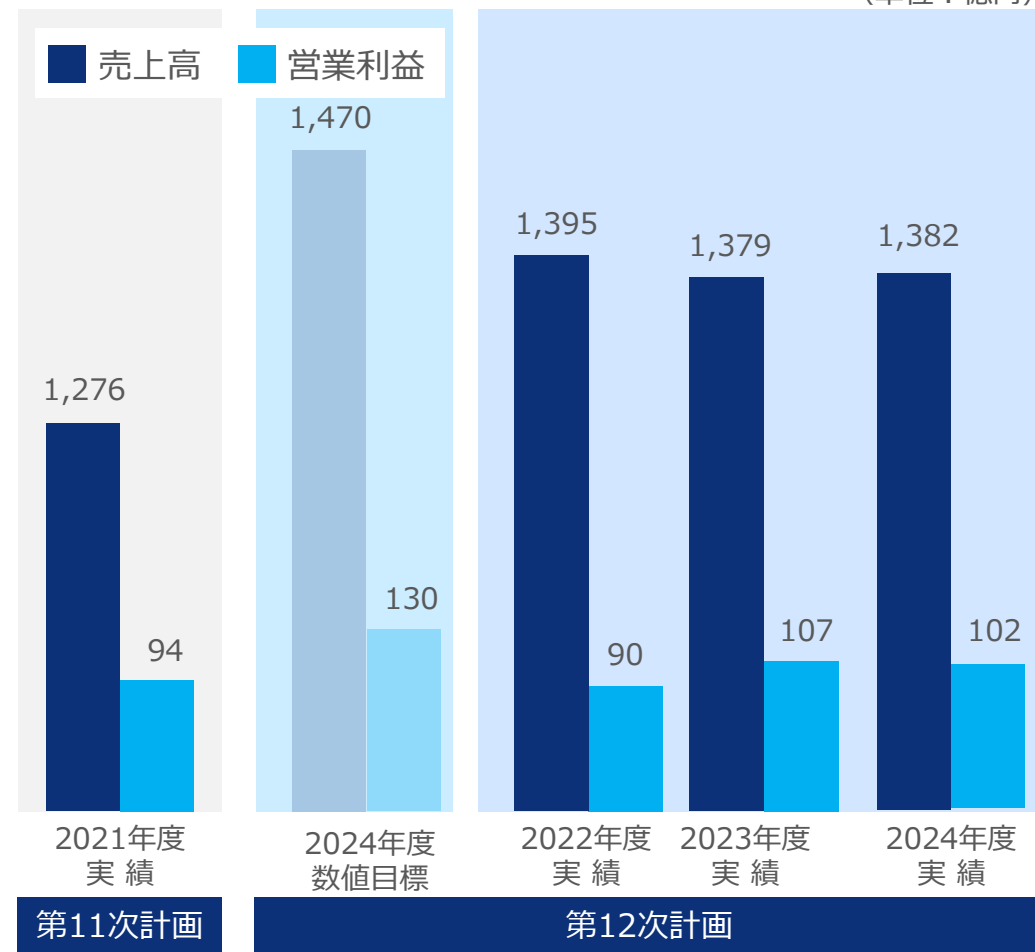
INDEX

1. VISION2030（2030年度のありたい姿）
- 2. 第12次中期経営計画の振り返り
3. 第13次中期経営計画

2. 第12次中期経営計画の振り返り 【経営数値目標との比較】

第12次中期経営計画（以下、第12次計画）では、「収益基盤の強化」と「成長領域への仕込み」を推進。主要顧客（自動車・鉄鋼・ベアリング・電子部品業界）の需要が当初の想定を下回り、数値目標は未達。

（単位：億円）

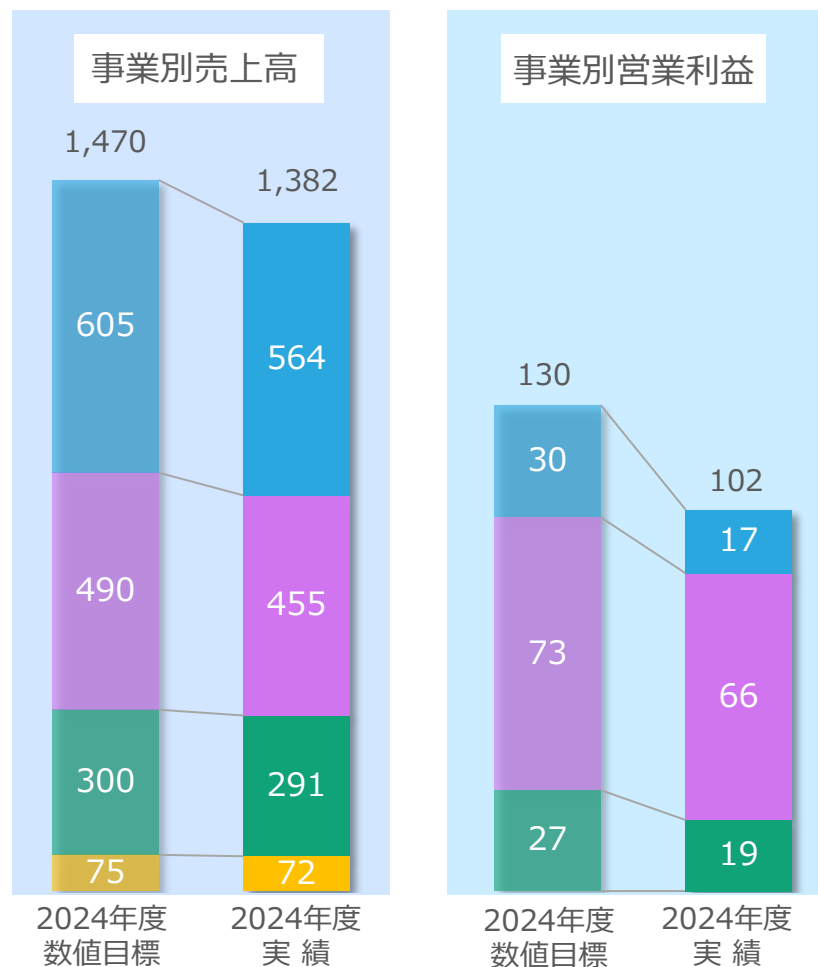


	第11次計画	第12次計画	
	2021年度実績	2024年度数値目標	2024年度実績
売上高	1,276億円	1,470億円	1,382億円
営業利益	94億円	130億円	102億円
営業利益率	7.3%	9%	7.4%
経常利益	125億円	—	140億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	91億円	—	129億円
自己資本 利益率 (ROE)	7.9%	9%	8.7%
フリーキャッシュ フロー (FCF)	61億円 (3年間累計)	200億円 (3年間累計)	118億円 (3年間累計)

2. 第12次中期経営計画の振り返り 【事業別売上高・営業利益】

全事業において売上高・営業利益ともに数値目標は未達。

(単位：億円)



事業別	2024年度 数値目標		2024年度 実績	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
工業機材	605億円	30億円	564億円	17億円
セラミック・マテリアル	490億円	73億円	455億円	66億円
エンジニアリング	300億円	27億円	291億円	19億円
食器	75億円	0億円	72億円	0億円
合 計	1,470億円	130億円	1,382億円	102億円

2. 第12次中期経営計画の振り返り 【主な施策の進捗状況】

第12次計画は「収益基盤の強化」と「成長領域への仕込み」の期間と位置付け、以下を推進した。

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

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

INDEX

1. VISION2030（2030年度のありたい姿）
2. 第12次中期経営計画の振り返り
- 3. 第13次中期経営計画

3. 第13次中期経営計画 【骨子】

第13次計画では、両利きの経営として「強固な収益基盤の構築」と「成長加速に向けた投資」を推進するとともに、事業成長を後押しする「経営基盤の高度化」に取り組む。また、これらの戦略実行に最適な体制に事業再編する。

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

3. 第13次中期経営計画 【経営数値目標】



第13次中期経営計画 ～成長基盤の確立～

資本効率

ROE 9%以上（2027年度）
PBR1倍超の早期実現

収益力

営業利益 135億円（2027年度）
経常利益 175億円（2027年度）

株主還元

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

事業別数値目標（単位：億円）

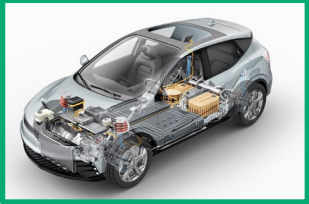
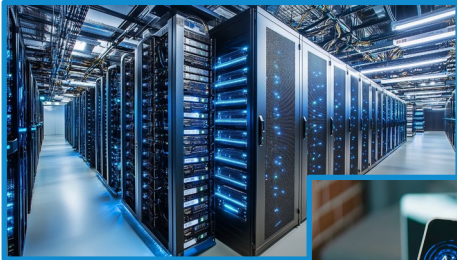
	2024年度実績			2027年度目標		
	売上高	営業利益	経常 ^{※1} 利益	売上高	営業利益	経常 ^{※1} 利益
工業機材	564	17	17	615	31	31
セラミック・マテリアル	455	66	88 ^{※2}	540	79	102^{※2}
エンジニアリング	291	19	19	345	25	25
食器	72	0	0	75	0	0
その他	-	-	16	-	-	17
合 計	1,382	102	140	1,575	135	175

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. 第13次中期経営計画 【成長領域への事業転換】

事業別の成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）は下表のとおり。

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

3. 第13次中期経営計画

【事業別戦略 工業機材、セラミック・マテリアル】

強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

Noritake

合理化・収益改善

工業機材事業

- 徹底した収益改善の継続（拡販・価格適正化・OEM活用・原価低減など）
- 国内及び海外の製造体制の再編と整備
- 国内及び海外の販売拠点の整備
- 販売・製造システムの刷新

セラミック・マテリアル事業

- 価格適正化と製品ラインナップの拡充
- 製造基盤の整備と原価低減による競争力の強化
- 印刷技術の中核とした事業再編による新たな事業基盤の確立

成長領域への事業転換

- 市場変化に迅速に対応するため、製品別から市場別（成長領域別）の事業体制を構築
- 成長領域（特にエレクトロニクス）向け新商品の開発、販路の拡大、増産体制の確立

- パワー半導体周辺材料への参入と量産化
- MLCC用材料の生産能力の増強
- 成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）向け新商品の開発
- 歯科材料事業（クラレノリタケデンタル株※）の成長に向けた投資

※ クラレノリタケデンタル：持分法適用関連会社

3. 第13次中期経営計画 【事業別戦略 エンジニアリング、食器】

強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

Noritake

合理化・収益改善

エンジニアリング事業

- 主力のエネルギー、エレクトロニクス向け製品（LiB用連続焼成炉等）の拡販に向けた開発、販売、製造、品質管理体制の整備
- アフターサービス（メンテナンス・消耗品販売等）体制の確立

成長領域への事業転換

- 新しい分野（医薬、半導体、サーキュラーエコノミー）への参入と市場開拓
- 成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）での新用途・新商品の開発

食器事業

- 米国の収益改善と各国の販売体制の整備
- 新商品開発（新技術、高付加価値、環境負荷低減）の推進
- 事業基盤（製造・販売・技術）の整備

- ブランド力向上と新分野（インテリア、ライフスタイル等）への参入
- 今後の成長が見込まれる海外HoReCa※市場での拡販

※ HoReCa（ホレカ）：Hotel（ホテル）、Restaurant（レストラン）、Cafe / Catering（カフェ / ケータリング）の略語

3. 第13次中期経営計画 【成長領域への積極的な投資】

強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

Noritake

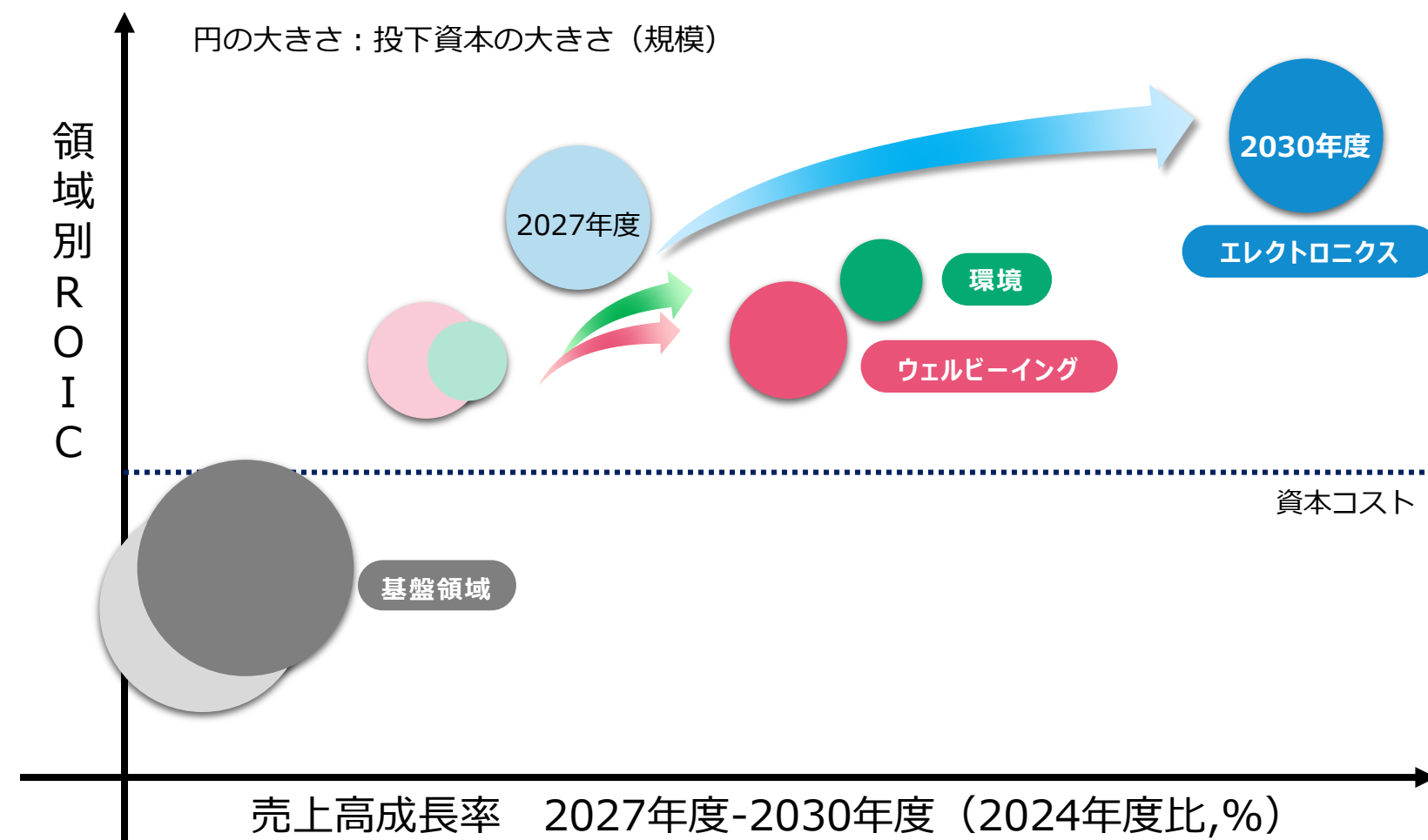
成長領域への投資を積極化するとともに、強固な収益基盤を構築するために、老朽化設備の更新による効率化も推進する。

第13次計画期間中、累計350億円を超える設備投資を計画



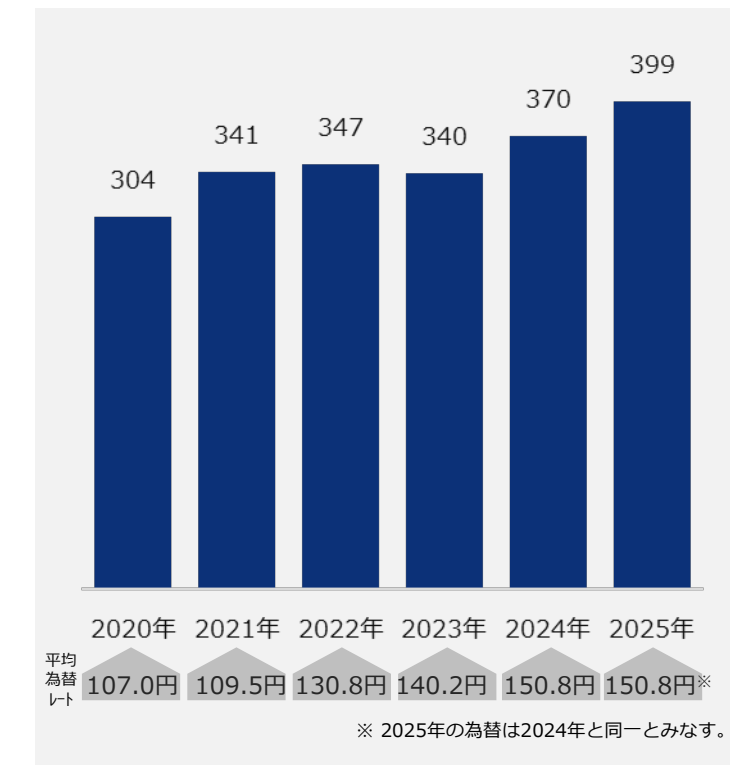
3. 第13次中期経営計画 【エレクトロニクスへ注力】

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



電子情報産業の世界生産額推移

(単位：100億ドル)



出典：2024年12月 JEITA電子情報産業の世界生産見通し

3. 第13次中期経営計画 【事業ポートフォリオの転換】

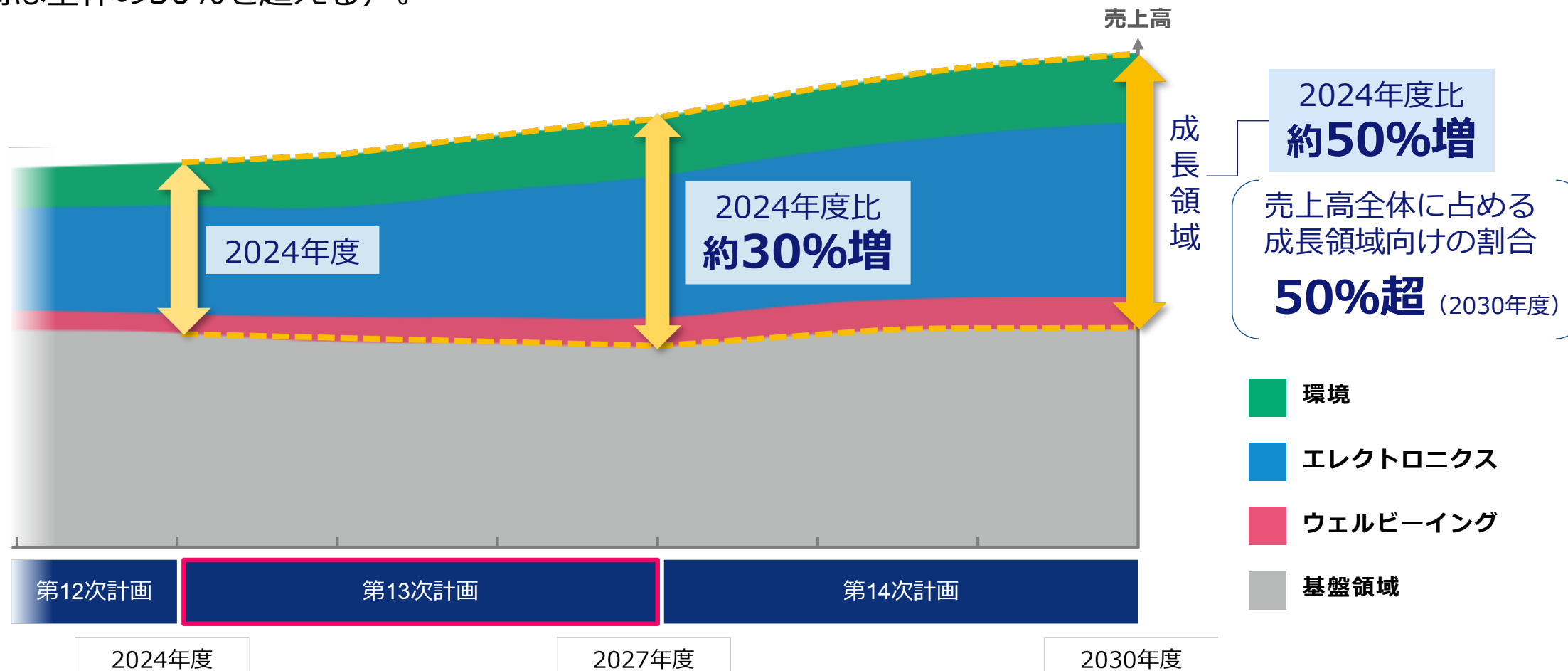
強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

Noritake

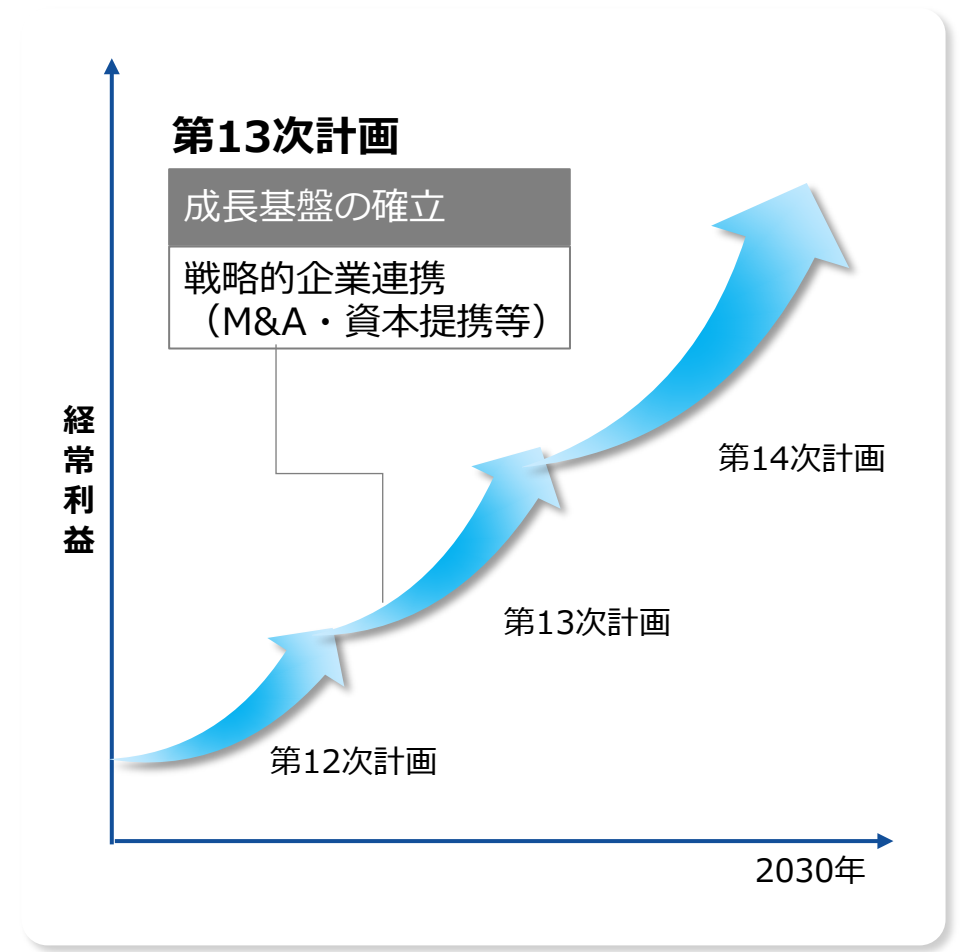
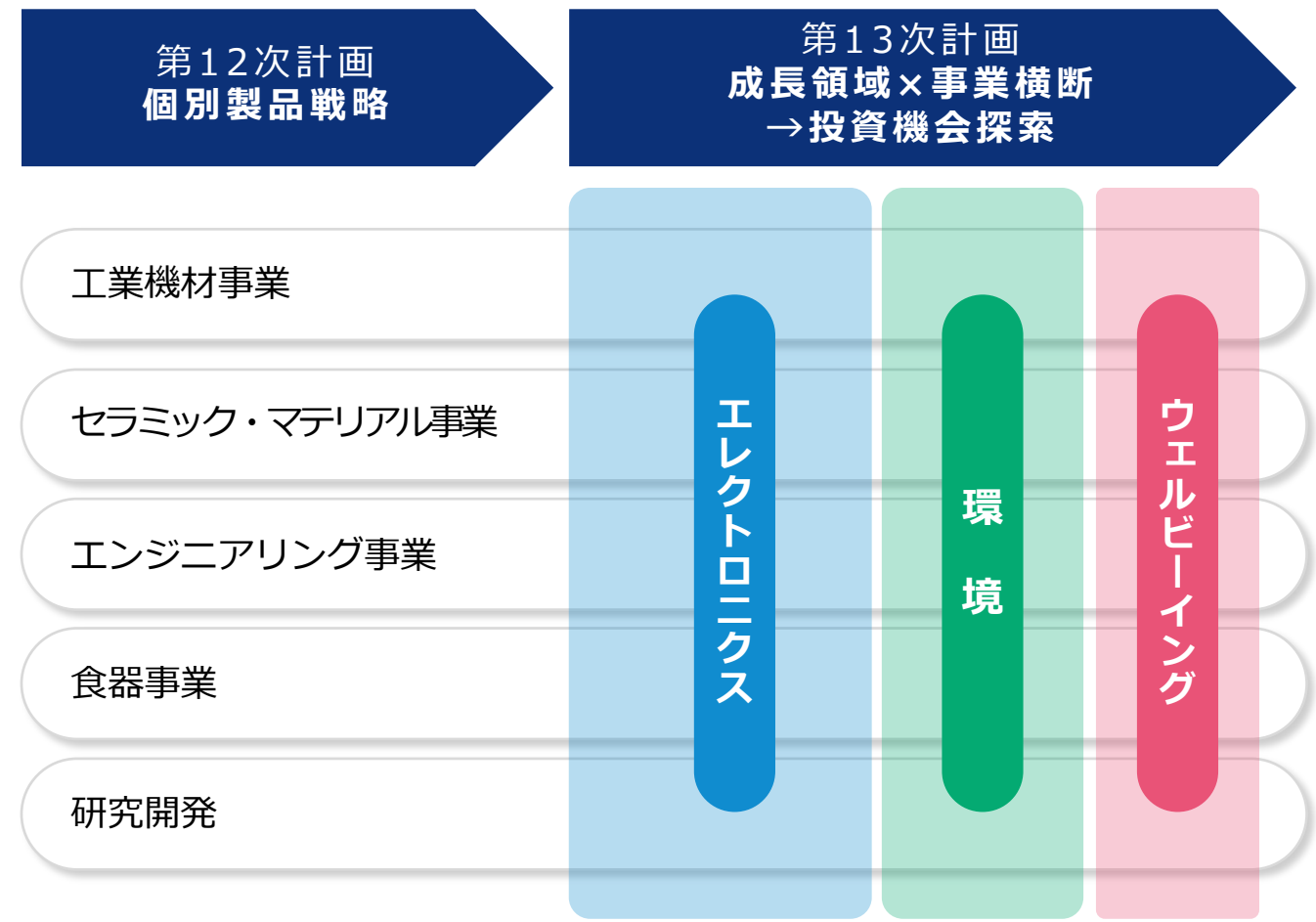
成長領域への事業転換を進め、2027年度の成長領域向け売上高は、2024年度比で約30%増加を目指す。特にエレクトロニクス向けの伸長により、2030年度は2024年度比で約50%増加を計画（成長領域向け売上高は全体の50%を超える）。



3. 第13次中期経営計画

【市場起点による事業横断の戦略的企業連携】

従来の事業毎の製品起点での戦略を脱し、新たに市場起点で、成長領域における事業横断での投資機会（戦略的企業連携（M&A・資本提携等））を探索。



3. 第13次中期経営計画

【オープンイノベーションの加速による新事業創出】

強固な収益基盤の構築

投資による成長加速

経営基盤の高度化

Noritake

全従業員から広く開発テーマを募る開発テーマ提案制度とステージゲート制度により、全社一丸となって新事業を育てる。同時に、これまでの自前主義から脱却し、オープンイノベーションにより早期の新事業の創出に結びつける。

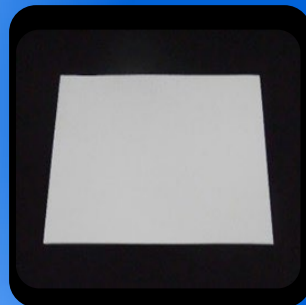


開発テーマ提案制度

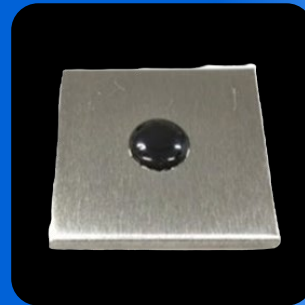
ステージゲート制度による開発リソースの最適化



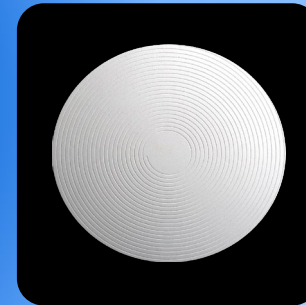
バイオ医薬用
カラムレス精製装置



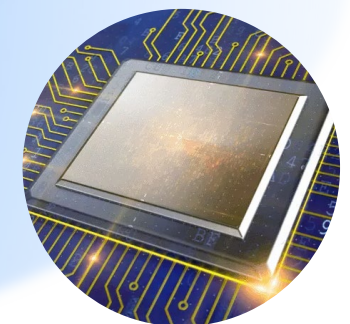
DAC(Direct Air Capture)用
多孔質部材SUPCA(サブカ)



Mi※を活用して試作に
成功した新ガラス材



パワー半導体ウェハー用
研磨用工具



オープンイノベーションの加速

スタートアップとの協業 / 産官学連携

※ 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

3. 第13次中期経営計画

【サステナビリティ経営の推進】

VISION2030（ありたい姿）の実現に向けて、サステナビリティ経営を推進し、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指す。

マテリアリティ	取り組み内容
環境負荷の低減 7 9 12 13 15	CO ₂ 排出量の削減
	不要物の削減
	環境配慮製品の提供
新しい価値の継続的な提供 7 9	新商品の提供
	新しい価値の創造
	コア技術の開発力強化
	業務プロセスのイノベーション推進
良質・安全な製品の安定供給 9 12 17	品質向上に向けた活動の推進
	持続可能な調達の推進

マテリアリティ	取り組み内容
ウェルビーイングな社会の追求 5 8 10 11 15	ウェルビーイング製品の提供
	人権の尊重
	地域社会への貢献
従業員エンゲージメント向上 4 5 8 10	従業員の心身の健康促進
	いきいきと働ける職場づくり
	多様性を尊重する風土の醸成
ガバナンスの持続的な強化 12 16	ガバナンス体制の強化
	情報セキュリティの向上
	コンプライアンスの徹底

※ SDGsマーク：関連するSDGs項目

3. 第13次中期経営計画 【人的資本経営の強化】

強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

Noritake

VISION2030（ありたい姿）の実現に向けて、事業戦略と連動した人財戦略を策定。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、組織風土改革につなげる。

事業戦略

強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資



事業戦略との連動

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**新人事制度の定着**
- 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**

新人事制度

人事制度の3本柱

貢献(役割・業績)に対して報いる仕組みの整備

貢献を促す
評価・報酬(水)

多様な人材の活躍推進

多様な人材(木)

挑戦を促す
組織風土の醸成

挑戦の組織風土(土壌)

豊かな成果の創出(森)

従業員のチャレンジ精神の醸成
エンゲージメントの向上

組織風土改革

3. 第13次中期経営計画 【DXの推進】

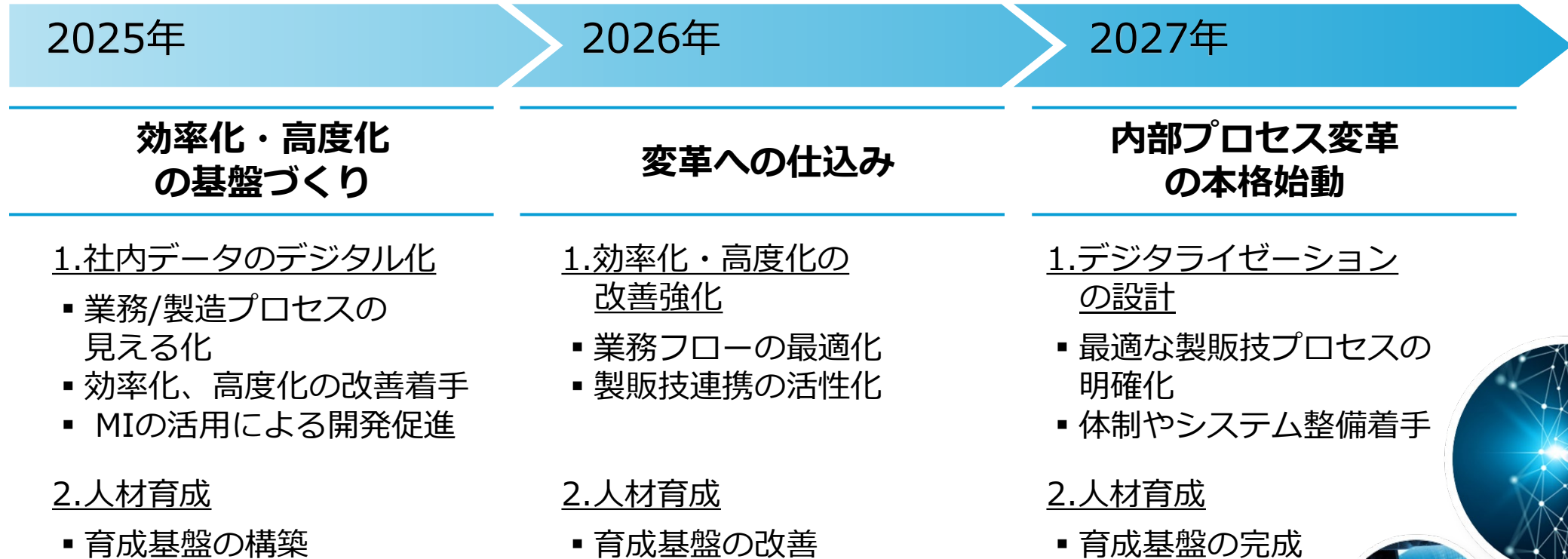
強固な収益基盤の構築

成長加速に向けた投資

経営基盤の高度化

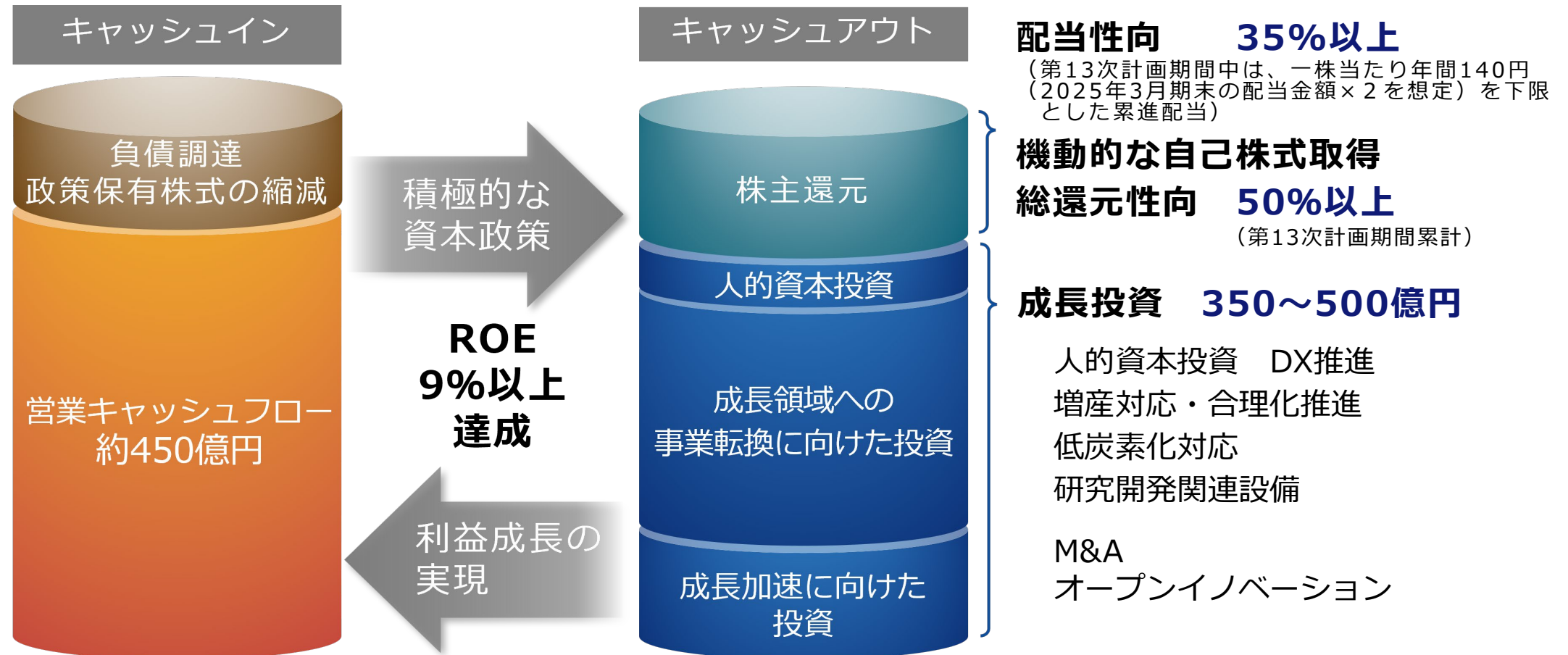
Noritake

VISION2030（ありたい姿）の実現に向けて、市場や競争環境の変化にスピード感を持って対応できるよう、DXを推進する。



3. 第13次中期経営計画 【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。

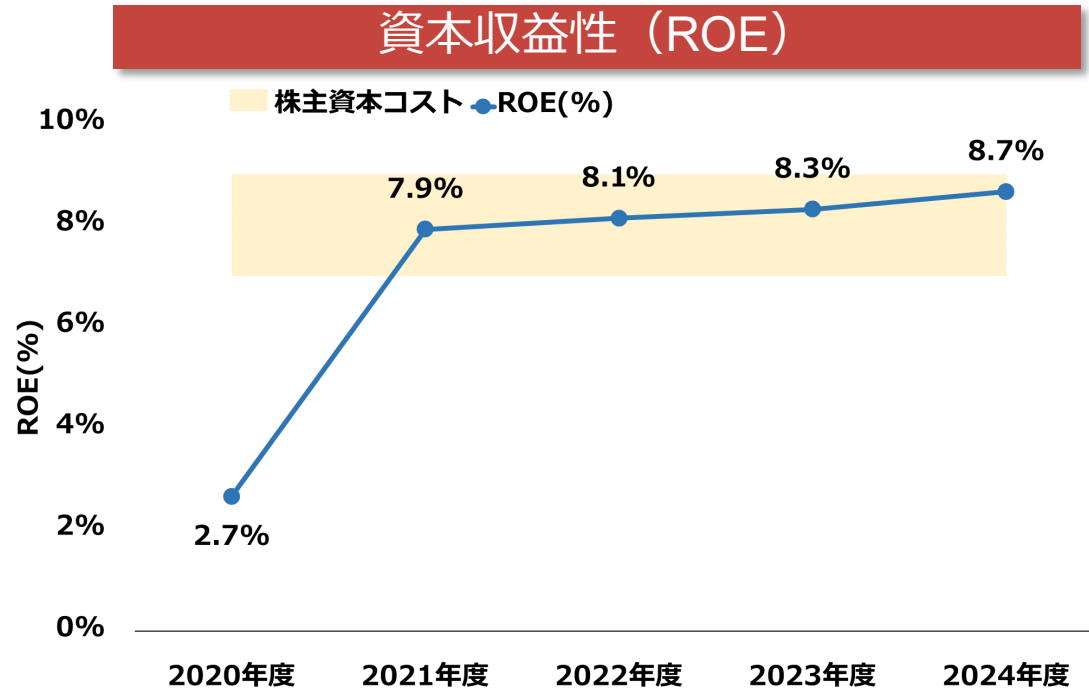


3. 第13次中期経営計画

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

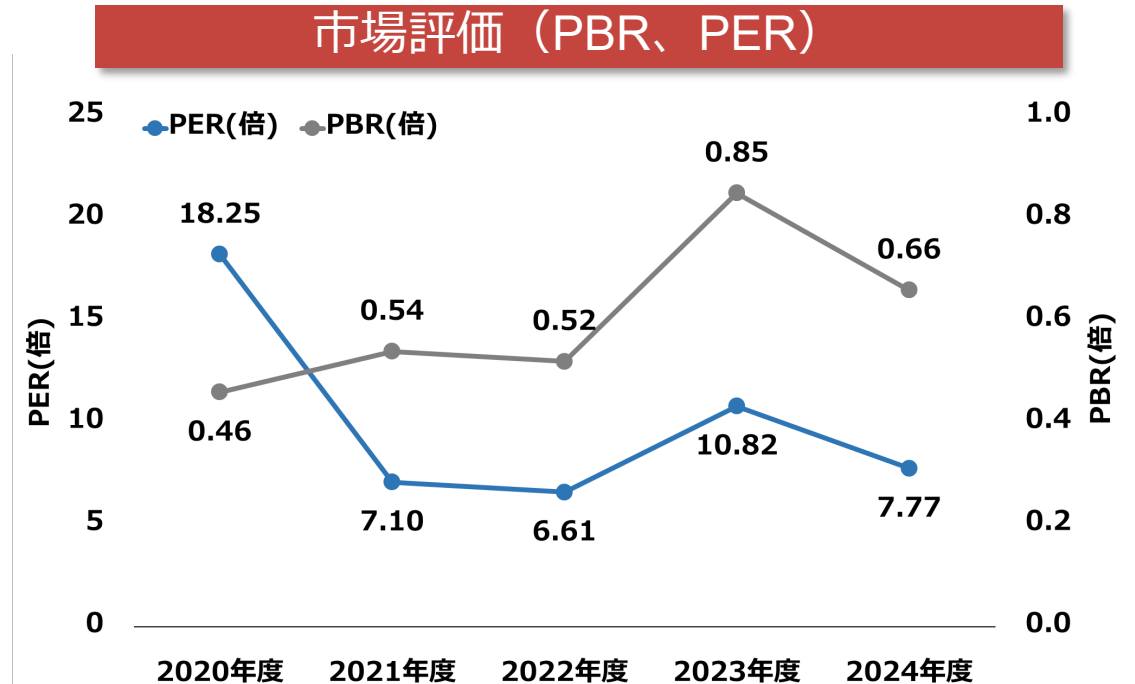


資本収益性（ROE）と市場評価（PBR、PER）について、現状認識は以下のとおり。



現状認識

- 当社の株主資本コストはCAPM（資本資産価格モデル）による計算や株主・投資家との対話などから、約7～9%と認識
- ROEは株主資本コストを下回るまたは同水準で推移



現状認識

- PBRは1倍を下回る状態が続いており、早期に改善が必要
- PERも低調に推移しており、将来の収益性に対する株主の期待感を醸成できていない

3. 第13次中期経営計画

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

Noritake

2027年度ROE9%以上、PBR1倍超の早期実現を目標に掲げ、第13次計画を着実に遂行するとともに、以下の資本コストや株価を意識した取り組みを実行する。

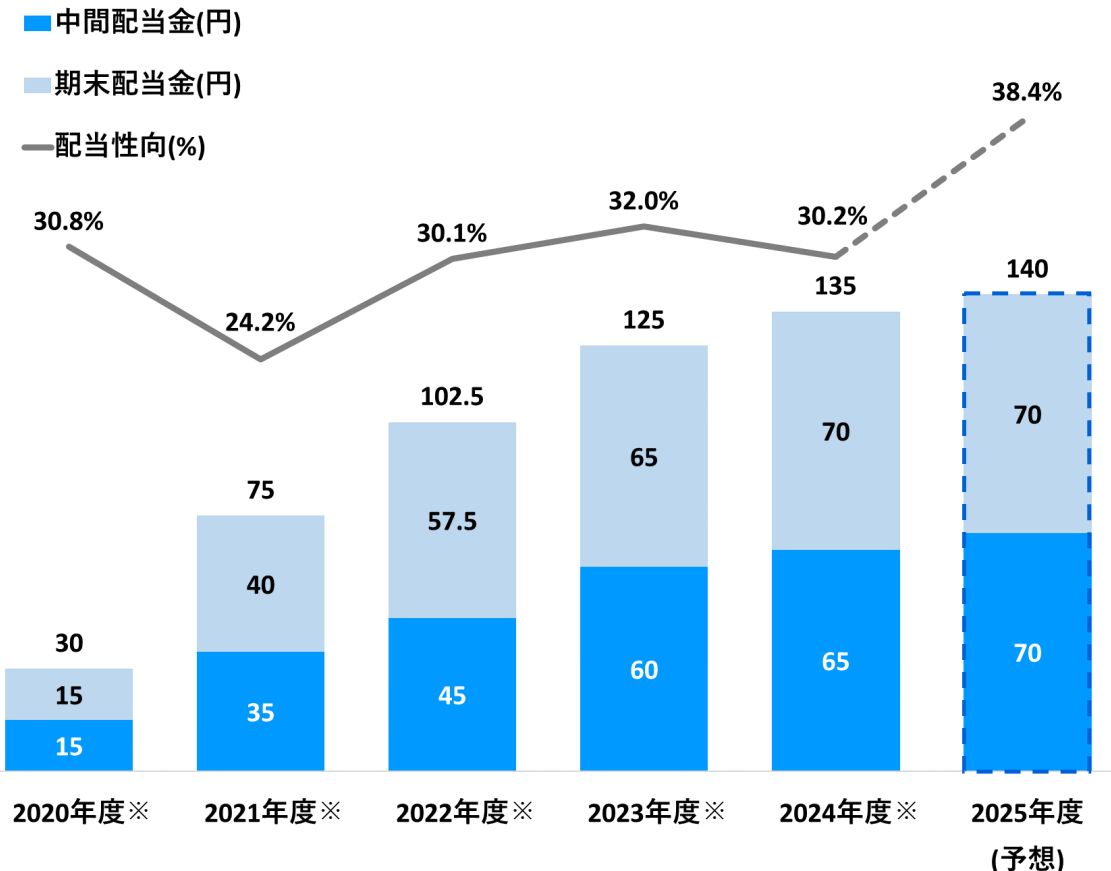
取り組み

資本収益性 の向上 (ROE,ROIC)

- 事業別ROICの目標設定及び実績管理により、資本収益性を高める施策を推進
- 成長領域（環境・エレクトロニクス・ウェルビーイング）に向けた積極的な投資を実行
- 政策保有株式の縮減を継続

市場評価 の改善 (PBR,PER)

- 株主還元の拡充
配当性向：30%以上 ⇒ 35%以上
（第13次計画期間中は、一株当たり年間140円（2025年3月期末の配当金額×2を想定）を下限とした累進配当）
機動的な自己株式取得
総還元性向：50%以上（第13次計画期間累計）
- 成長戦略及び進捗状況の適時適切な情報開示
- IR体制の強化と個別面談の拡充
- 投資家との対話により得られた情報を取締役会に報告し、課題解決に向けた施策を実行



Noritake