

# 2023年12月期通期 決算説明資料

2024.02.14  
株式会社ノーリツ

証券コード

5943

本資料に記載されております当社の将来の業績に関わる見通しにつきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社が独自に予測したものであり、リスクや不確定な要素を含んでおります。従いまして、見通しの達成を保証するものではありません。

# 目次

- ノーリツの企業理念・特徴・強み
- 2023年12月期通期(累計)結果と「Vプラン23」結果
  - 2023年12月期通期(累計)決算結果
  - 「Vプラン23」国内事業の結果
  - 「Vプラン23」海外事業の結果／東南アジア市場の取り組み／全体総括
  - 株主還元
- 中期経営計画「Vプラン26」概要
  - 価値創造ストーリー(新ビジョン・提供価値・2030年ありたい姿)
  - 基本方針 3つの重点戦略／経営目標／外部環境とリスク
  - 事業ポートフォリオ／資本政策／サステナビリティ経営
  - 2024年計画
- ご参考資料
  - 決算補足データ
  - サステナビリティ経営の推進

## ■ノーリツの企業理念・特徴・強み

1951年 能率風呂工業 設立

創業の原点

お風呂は人を  
幸せにする  
太田敏郎

2017年 ミッション策定

ミッション

新しい幸せを、わかすこと。

人と地球の笑顔に向けて  
暮らしの感動をお届けする  
ノーリツグループ

2030年 目指す姿への道標

Mission

新しい幸せを、わかすこと。

Vision

今回、新規設定

グループ経営方針  
事業戦略

# 製品開発を支える独自のコア技術



## 保有するコア技術

### 燃焼制御技術

各国の規制・低炭素化に対応可能な燃焼方式

### 熱交換技術

排気熱を回収する  
潜熱回収型熱交換器

### 流体制御技術

水・ガス・空気などの  
流体を制御する技術

## 高付加価値な技術ラインナップ

### 低Nox・全1次空気燃焼 ※バーナー



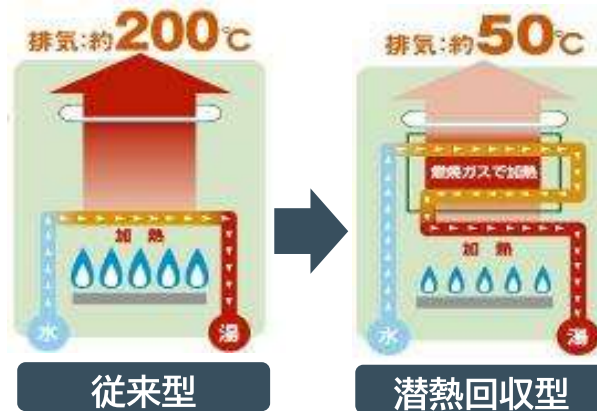
スマートエコバーナ



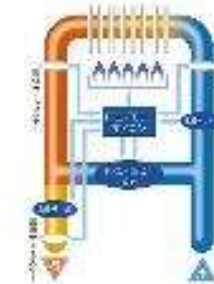
※燃焼に必要な空気を全て予め混合する燃焼  
低NOx化・高効率化、低炭素化を実現可能

### 潜熱回収型熱交換器

熱効率 約 80% → 約 95%



### プロテックメカ



### 新機能



# 変化する時代のニーズへの対応と社会課題解決



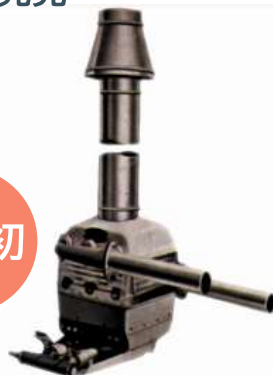
## 家風呂の普及



1951年  
さめないタイル風呂  
能率風呂A型発売

## エネルギー変化へ対応

1961年  
薪・石炭→ガスへ転換  
ガスふろ釜発売



業界初

業界初



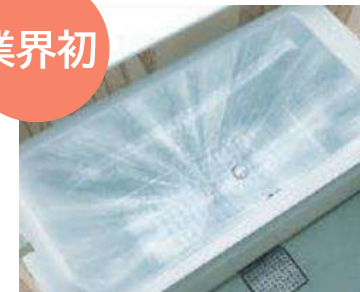
1970年  
マジコン発売

## お客さまの利便性追求

1983年  
お湯はりを自動化  
オートユラージ発売



業界初



1997年  
自動で浴槽を洗浄  
おそうじ浴槽発売

## 食文化の構築

1970年  
両面焼きグリル搭載  
コンロ開発



業界初

業界初

2014年  
グリルで本格調理  
マルチグリル発売



## 環境への対応

2002年  
排熱を再利用  
エコジョーズ発売



2013年  
ガスと電気で高効率  
ハイブリッド給湯機発売



業界初

2021年9月  
集合用ハイブリッド  
給湯機発売

## 安全・安心・衛生・睡眠など 社会課題への対応

2017年  
見もり&除菌機能  
搭載給湯器発売



業界初



2023年  
社会課題を  
解決する  
給湯器発売

業界初

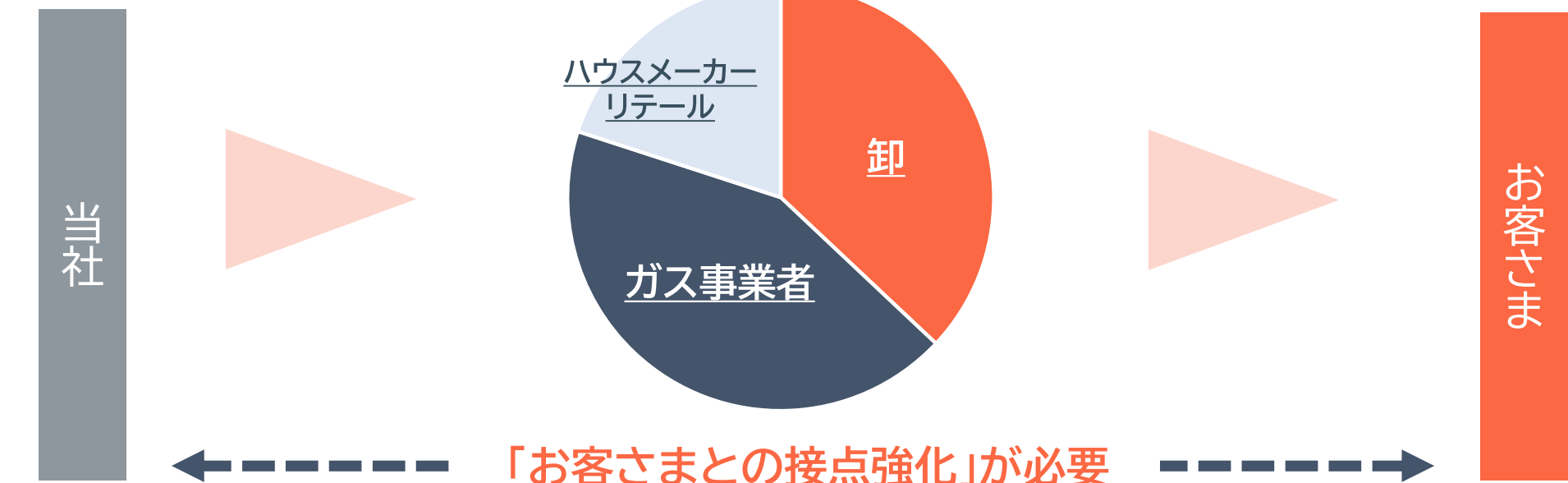
オゾン水除菌  
ユニット  
「アクアオゾン」



人体熱モデル技術  
「ヒート」

# 流通を通じた商品の販売とお客さま接点

商品・施工



サービス

修理・相談受付対応の高い応答率

コンタクトセンター応答件数  
**約100万件／年**

365日24時間  
修理受付



お客さまと直接つながる当社だけの仕掛け



**点検お知らせ機能** の搭載  
(2009年搭載, 2019年から発報)

リモコンに  
「88」または「888」  
を点滅してお知らせ



# 優れた開発力・ものづくり技術の世界展開

## 日本

### 優れた技術と高い品質 グローバル展開の中心的役割



- 開発
- 生産
- 販売

ノーリツ明石本社工場  
(兵庫県) 温水機器

アールビー  
ほか



- 開発
- 生産
- 販売

ハーマン  
(大阪市) 厨房機器

## 中国

### 高い品質と優れた技術力を強みに展開し、グローバル事業を牽引



- 開発
- 生産
- 販売

能率(中国)投資有限公司  
能率(上海)住宅設備有限公司



- 開発
- 生産
- 販売

櫻花衛厨(中国)股份有限公司  
佛山市櫻順衛厨用品有限公司



- 販売

能率香港有限公司

## 北米

### タンク(貯湯)式からタンクレス(瞬間)式ガス給湯器への取替を加速



- 販売

NORITZ AMERICA CORPORATION



- 開発
- 生産
- 販売

PB Heat, LLC



- 販売
- 施工

Facilities Resource Group LLC

## 豪州

### 幅広い品揃えで家庭用・業務用に展開



- 開発
- 生産
- 販売

Dux Manufacturing Limited

## 東南アジア

### ベトナム浄水器・家電No.1



- 開発
- 生産
- 販売

Kangaroo International Joint Venture Company



# グローバル商品ラインナップ



日本



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用暖房付き給湯器
- ・ハイブリッド給湯機/石油給湯機
- ・レンジフード
- ・ガスコンロ
- ・特定用途向け給湯システム



中国



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用コンビネーションボイラー  
(暖房付き給湯器)
- ・電気温水器
- ・レンジフード
- ・ガスコンロ



北米



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用/業務用ボイラー  
(暖房付き給湯器)
- ・家庭用コンビネーションボイラー  
(暖房付き給湯器)



豪州



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用ガスタンク式給湯器
- ・ヒートポンプ給湯器
- ・電気温水器
- ・太陽熱温水器
- ・業務用貯湯タンク

# 給湯器・厨房市場のマーケット状況と当社の方向性



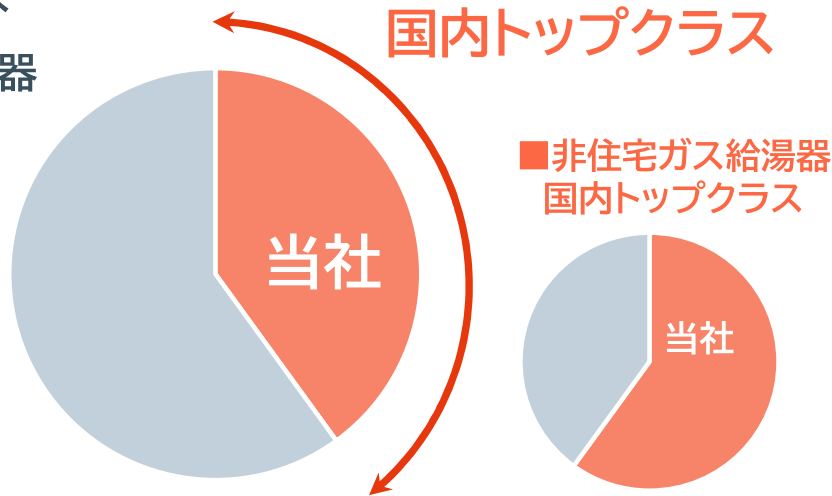
## 国内：成熟市場

## 海外：成長市場

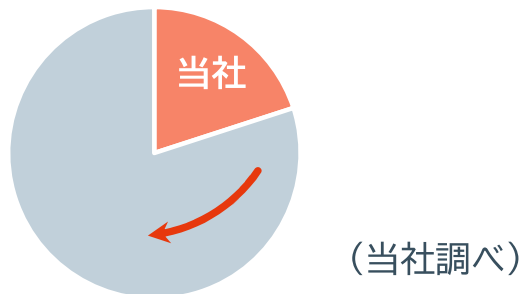
給湯器：高シェアを背景に高付加価値商品を拡販  
厨房：中高級比率の向上

給湯器：タンクレス市場で台数を拡大

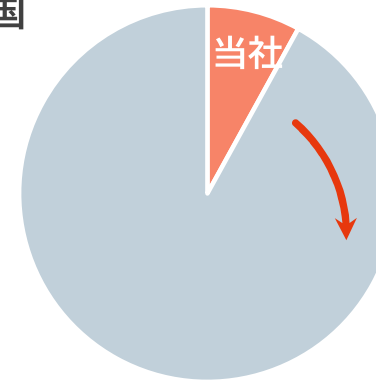
■日本  
・給湯器



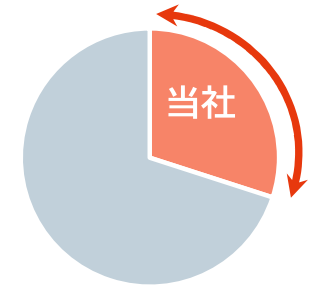
・ビルトインコンロ



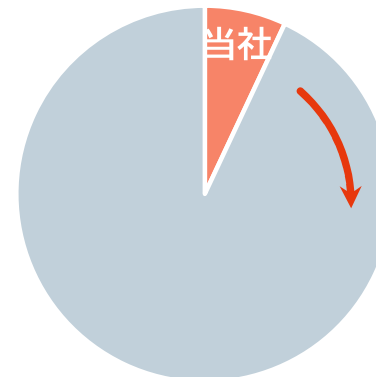
■中国



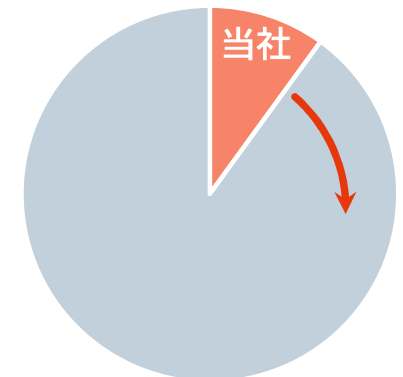
■上海トップクラス



■米国



■豪州



# 2023年12月期通期(累計)決算結果

## 概要

国内は、2期以降の需要低迷の影響で、計画※に届かず、減収減益。  
海外は、暖房・業務用で健闘し改善も、増収微減益。全体では、減収減益。

### 売上高

**2,018億円** (公表値差△11億円 前年同期差△90億円)

- ・国内 1,313億円 (公表値差△6億円 前年同期差△100億円)
- ・海外 705億円 (公表値差△4億円 前年同期差 +9億円)

### 営業利益

**38億円** (公表値差△4億円 前年同期差△30億円)

- ・国内 3億円 (公表値差△4億円 前年同期差 △30億円)
- ・海外 35億円 (公表値差+0億円 前年同期差 △0億円)

### 純利益

**8億円** (公表値差△24億円 前年同期差△39億円)

Kangaroo社持分法による投資損失△37億円を営業外費用に計上  
株式売却益18億円を特別利益に計上

※計画(公表値) = 2023年11月修正値

## 前年比較

単位:百万円

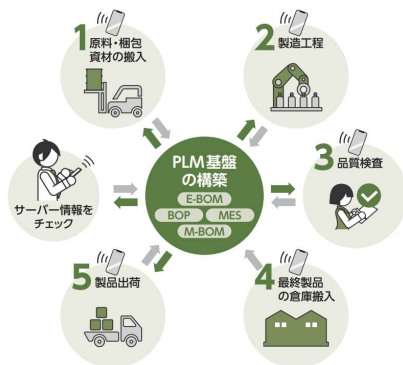
	2022年 12月期 4期	2023年 12月期 4期	前年差 (金額)	2022年 12月期 通期累計	2023年 12月期 通期累計	累計前年差 (金額・%)	累計 増減率 (%)
売上高	60,784	57,087	△3,696	210,966	201,891	△9,074	△4.3
国内事業	42,655	39,133	△3,521	141,417	131,349	△10,068	△7.1
海外事業	18,128	17,954	△174	69,548	70,542	+993	+1.4
営業利益	4,024	3,008	△1,015	6,889	3,840	△3,049	△44.3
国内事業	2,402	1,720	△682	3,345	320	△3,025	△90.4
海外事業	1,621	1,287	△333	3,544	3,520	△23	△0.7
経常利益	3,947	233	△3,714	7,900	1,245	△6,655	△84.2
親会社株式に 帰属する 当期純利益	2,558	295	△2,262	4,800	868	△3,931	△81.9
ROE	—	—	—	4.2%	0.7%	△3.5%	—

平均為替レート、1ドル=141.20円、1元=19.87円、1ASドル=93.67円 ※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

## ①盤石なくみの構築 調達リスクへの対応

	テーマ	2022年からの継続	2023年 + 盤石なくみ
部品調達	仕入先の拡大	市場流通品調達(コネクタ) サプライチェーン再編(ハーネス) 生産拠点の分散・新設、複社購買化	安定調達の確立と調達リスクの低減 ・調達基盤の整備(データベース構築)による 2次・3次調達先の把握
	部品在庫の拡大	先行発注・年間総量発注(電子部品) 在庫積み増し(電子部品・機能部品)	・グループ内・外製の再編(生産・材料調達) ・先行発注の拡大(鋼板)
設計変更	代替部品を使用した商品開発	カスタム品開発(コネクタ)	開発・購買の連携 ・運用スキーム変更(選定／評価)
	緊急設計変更	汎用部品を使用した商品設計 調達リスク部品レス仕様の設計	

## ②DXと3PLを起点とした生産プロセスの変革による原価低減



- PLM基盤(SCデータ連携と原価管理基盤)の構築
- 生産設備および部品格納・運搬の自動化
- AI・デジタル技術を活用した調達の最適化
- 東西2拠点での生産・物流本格稼働による生産・物流拠点最適化

## ①23年3月生産回復 ②DX基盤システム構想フェーズ完了

# 「Vプラン23」国内事業の結果

## 温水・厨房とも2期からの需要低迷が継続、販売が低迷し減収減益

価格改定(2023年5月)効果で収益率を改善するも、2期からの需要低迷の影響を受け、下期も温水機器が計画に届かず減収減益。

単位:百万円

	2022年 12月期 4期	2023年 12月期 4期	前年差 (金額)	2022年 12月期 通期累計	2023年 12月期 通期累計	累計 前年差 (金額)	累計 増減率 (%)
売上高	42,655	39,133	△3,521	141,417	131,349	△10,068	△7.1
温水空調	36,448	32,400	△4,048	118,956	108,999	△9,957	△8.4
厨房	4,578	4,830	+251	16,527	15,731	△795	△4.8
その他	1,627	1,903	+275	5,932	6,618	+685	+11.6
営業利益	2,402	1,720	△682	3,345	320	△3,025	△90.4



# 打ち手① 高付加価値商品の拡販

## お客様の体験価値向上を目指した新たなマーケティングを展開

環境配慮型商品の普及と浸透

社会課題解決型商品ブランディング

厨房分野の質的向上と量的拡大

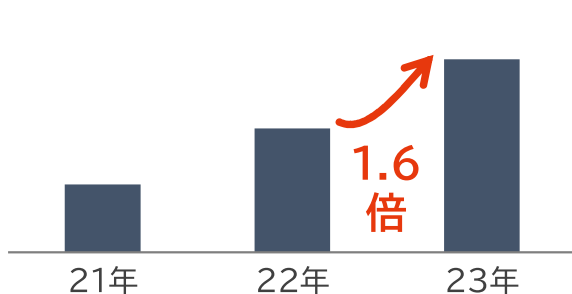


### 【成果】ハイブリッド給湯機、厨房中級品が好調

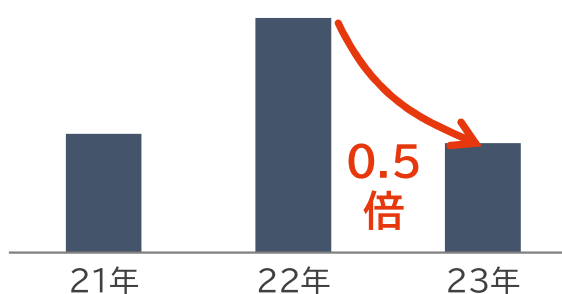
※グラフは1~12月の実績比較

- ハイブリッド給湯機が政府の補助金も活用し、引き続き好調
- 厨房は下期にガス展の復活、新製品効果で中級ビルトインコンロ&レンジフードが好調

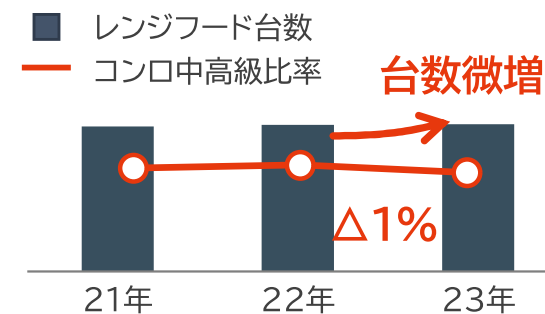
<ハイブリッド給湯機>



<プレミアム給湯器>



<ビルコン&レンジフード>



# 打ち手② 取替による販売モデル構築

## お客さまとのつながりを拡大し、エンゲージメントを向上

### ■ 点検お知らせ機能を活用し、お客さまと“つながる”販売モデルを構築

①お客さま起点(デジタル) ②サービス起点(リアル) 両面でのつながり拡大による価値創出

#### 点検起点の取替モデル

給湯器のほぼ全ての機種に「点検お知らせ機能」を搭載



リモコンに「88」または「888」を点滅してお知らせ

点検時期をリモコンの表示でお知らせ

#### 多様化する購入方法へ対応



#### 新販売メニュー

- ・リース販売
- ・EC販売
- ・通販
- ・サブスクリプション
- ・保証契約
- ・暮らし応援サービス 等

#### お客さまを支えるサービス

#### お客さま起点のコンテンツ



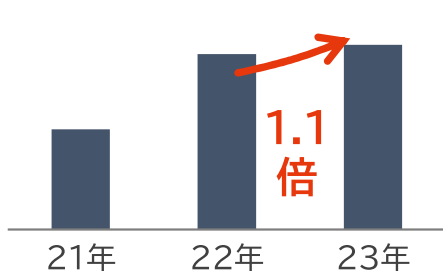
- アプリ機能強化とつながり強化
- ・おふるのじかん
  - ・おふるのずかん
  - ・わかすアプリ
  - ・アンケート

## 【成果】 需要低迷の中で、サービスの質向上でつながり拡大

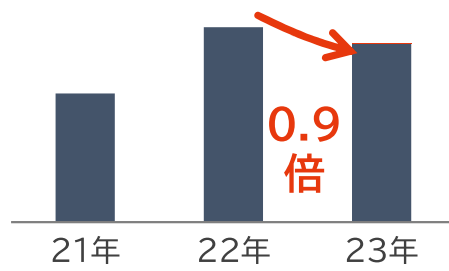
※グラフは1~12月の実績比較

- IoTリモコンの販売増、保守契約数も伸ばし、将来のつながり強化
- 点検・保守契約により、点検起点の買替件数を拡大

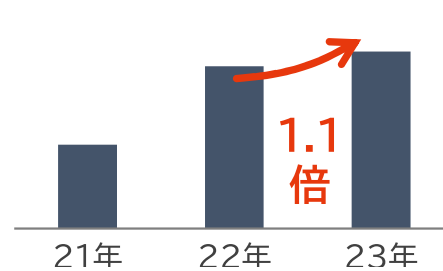
<IoTリモコン数>



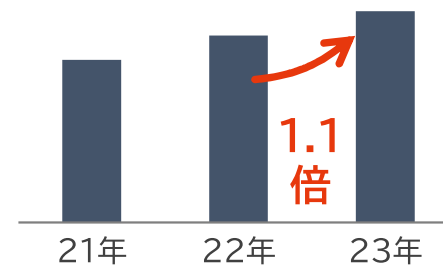
<10年点検件数>



<点検起点取替件数>

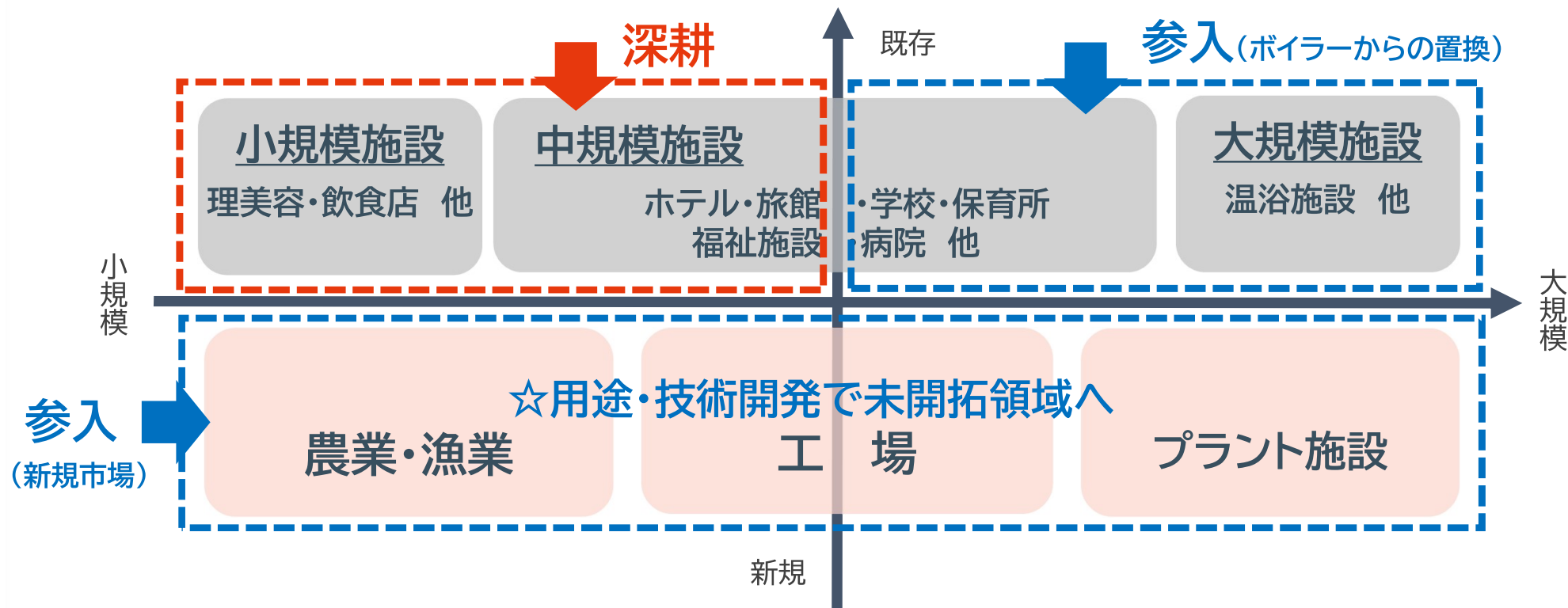


<家庭用保守契約累計件数>



# 打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

## 【非住宅分野の事業拡大イメージ】



## 【参入後のつながる販売モデル (保守点検を軸とした施設とのつながり)】



## 打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

### 新規市場参入とつながり強化

- 2022年発売の新製品拡販による非住宅事業拡大 新規市場・用途開発
- 他社連携加速とつながる販売モデルの確立 保守点検サービスメニュー拡充

### 【成果】業務用給湯器の販売と保守契約拡大で売上2割増

※グラフは1～12月の実績比較

- 高温(84℃)出湯給湯器の用途開発が進み、市場を創造（食品加工工場・酪農 他）
- 小型業務用エコキュート／ハイブリッド給湯システム提案促進
- 「集合用排気システム」全国展開でボイラーからの取替促進 CO<sub>2</sub>排出量 約20%削減
- 組立配送・ろ過昇温ポンプユニット(9月発売) 現場の省施工・省人化に貢献
- 保守の新規契約獲得で契約数は前年比1.2倍



業務用ヒートポンプ給湯器

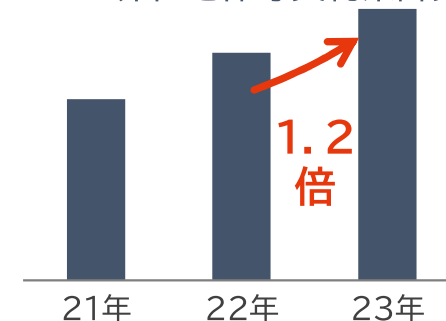


集合用排気システム



ろ過昇温ポンプユニット

<非住宅保守契約累計数>



## 3PL本格稼働開始、原価改善継続で素材高騰をカバー

項目	内容
➤ 部品納入～製品出荷のしくみ変革	生産システムの再構築
	物流機能の見直し
➤ 部品集約、共通化、機種統合	モジュラー型開発
	自動化ラインの推進と加速
➤ 仕入先の集約・新規採用	部品の原価低減
➤ 工場再編	拠点政策による原価低減

**V23目標**  
総額**30億円**

- 3PL(物流システムの外部委託) 22年11月開始  
➡物流費のコストアップ抑制、物流機能の維持向上

## 【成果】当初コストダウン目標30億円を達成

2023年通期実績 (素材価格変動、市場流通品調達によるコストアップは含まず)

**11.7億円 (Vプラン23累計 30.7億円)**

# 「Vプラン23」海外事業の結果

## 中国・豪州が需要停滞の中、暖房用と業務用で伸長、北米は回復基調

中国は、経済低迷の影響が継続、設備機器の販売は苦戦。米国は、家庭用給湯器の市況低迷を暖房用と業務用のシステム販売で改善、4期は需要回復とともに販売も伸長。

単位:百万円

		2022年 12月期 4期	2023年 12月期 4期	前年差 (金額)	2022年 12月期 通期累計	2023年 12月期 通期累計	累計 前年差 (金額)	累計 増減率 (%)
中国	売上高	10,617	10,362	△254	41,908	42,124	+215	+0.5
	営業利益	307	547	+240	1,359	2,004	+644	+47.4
北米	売上高	4,248	4,521	+272	15,813	16,255	+441	+2.8
	営業利益	210	357	+146	△108	542	+650	—
豪州	売上高	2,726	2,427	△298	10,069	10,287	+218	+2.2
	営業利益	217	217	△0	605	716	+110	+18.3
その他	売上高	536	642	+106	1,757	1,875	+118	+6.7
	営業利益	886	166	△720	1,687	256	△1,430	△84.8
合計	売上高	18,128	17,954	△174	69,548	70,542	+993	+1.4
	営業利益	1,621	1,287	△333	3,544	3,520	△23	△0.7

## 現地法人(能率中国)の自立促進、生産・開発体制強化

- 能率中国 イノベーションセンター建設により  
研究・開発機能強化と生産能力拡大(2026年1期運用開始予定)
- 家庭用Sシリーズ(中国開発・生産)バリエーション展開
- 高付加価値商品/暖房・業用分野拡大(販売網の全国展開)
- 厨房分野(ガスコンロ・レンジフード)品揃え強化による温水機器単品メーカーからの脱却

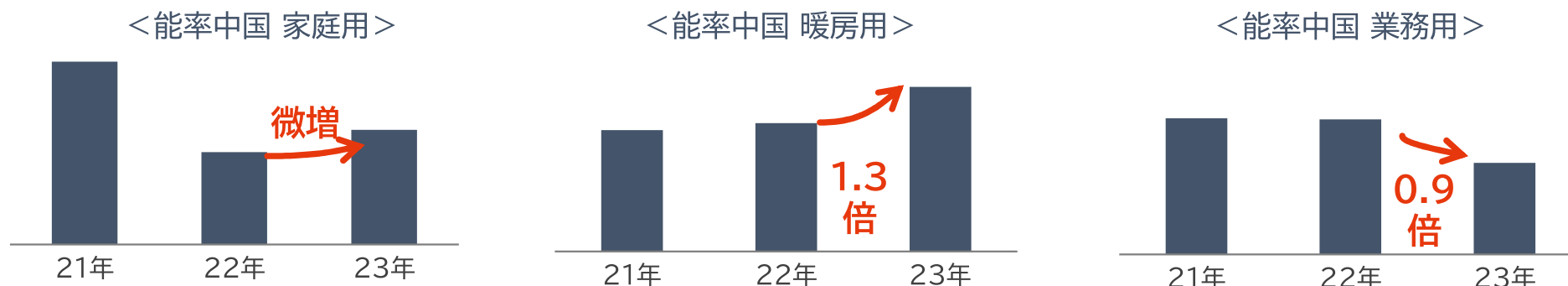


イノベーションセンターイメージ

## 【成果】経済低迷の影響で家庭用は横ばい、暖房用が3割増

※グラフは1~12月の実績比較

- 能率中国はネット・リアル両面展開する中、リアルを中心にエリア拡大
- 高付加価値商品の拡販で暖房用伸長





## 3～4級都市(地方都市)への拡大と企業ブランド力向上

- 3～4級都市(地方都市:陝西省)モデルを11省に拡大
- 企業ブランド力向上に向けた投資を継続  
(新製品広告宣伝活動、ネット動画配信)



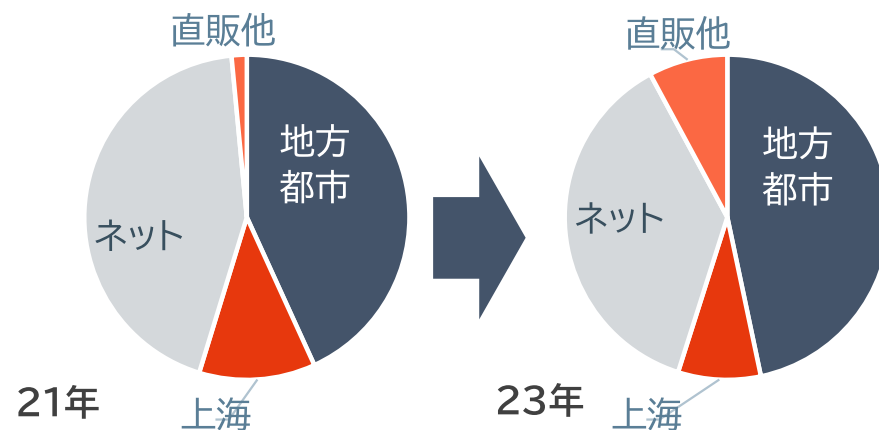
## 【成果】地方都市への拡大が順調

※グラフは1～12月の実績比較

- 運営代理政策を新たに浙江省、広州、武漢に展開  
商品展示・体験研修で小代理を開拓
- 新商品・企業ブランド認知向上を目的に  
能率中国30周年イベントを開催(9月)



<販売チャネル構成比>



# 打ち手② 北米(3社活用による温水事業の拡大)

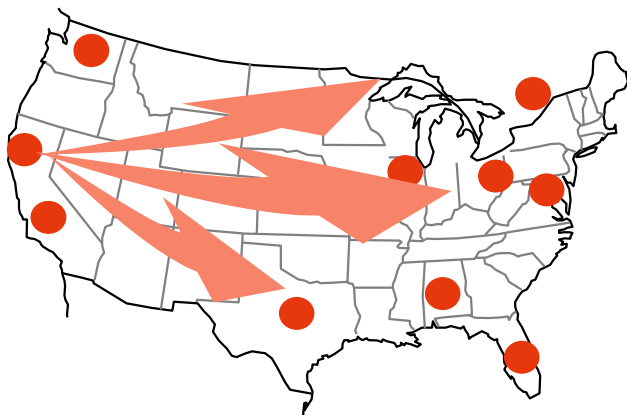


## 成長に向けた基盤の強化

### ■ Noritz Americaの流通網整備(販売網確立)

①大手管材卸・REPの  
拠点採用拡大

②スマホアプリ新メニューで  
流通とのつながり強化

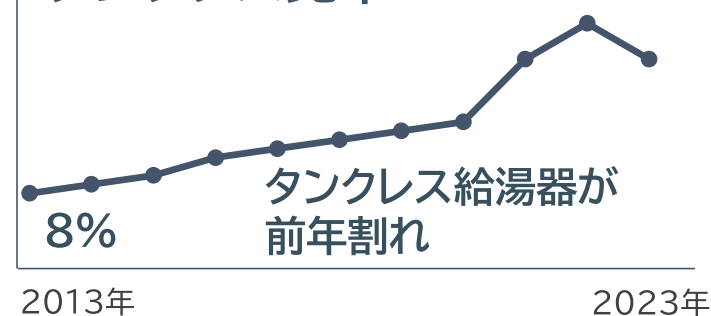


■ 業用・暖房事業強化 FRG社、PB Heat社

■ 省施工を実現する業務用組立ラックシステム整備

■ 環境配慮型商品の開発と拡販加速

ガス給湯器市場における  
タンクレス比率



### 当社商品の強み

- ・様々な現場に対応可能な排気・配管設計
- ・業界最高クラスの高い熱効率と低NOx燃焼
- ・全一次空気燃焼給湯器の幅広い品揃え (エナジースター基準変更対応)

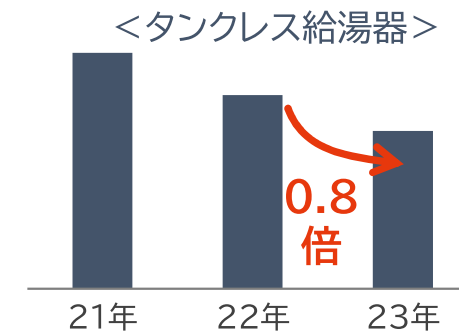
## 【成果】家庭用給湯器は低迷も業務用・暖房用が伸長

※グラフは1~12月の実績比較

● 業用・暖房商品の拡販で利益増

ラックシステムの販売好調で、FRG社の業績回復が顕著

● 家庭用タンクレスも需要回復で4期是好調



## 業務用給湯器の拡販とニュージーランド市場の拡大



Canstar Blue社  
より給湯器部門で  
最高賞受賞

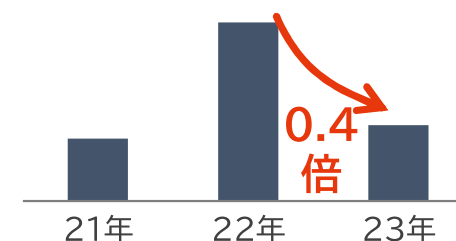
- OEM新製品、ニュージーランド市場でのタンクレス給湯器拡販
- 業用分野拡大

## 【成果】特定顧客向けが好調 豊富な品揃えを強みに増量

※グラフは1~12月の実績比較

- ニュージーランド向けタンクレス給湯器が好調
- タンク式給湯器 豪ホームセンター向け販売が好調に推移
- 業用分野 タンクレス含めて前年比1.1倍に増加

<タンクレス給湯器>



## 打ち手④ 新規エリア(東南アジアへの参入)

### 協業を本格化、「ベトナムでの水・湯関連機器のNo.1ブランドへ」

ハノイに本社を持つ2003年設立の浄水器・家電業界トップメーカー  
「Kangaroo社」の株式44%を取得し、2021年6月に持分法適用会社化

- ハノイ新工場立ち上げ 生産拡大と原価低減
- 東南アジアでのKangaroo社商品(電温・浄水器他)販売



 Kangaroo.

### 【成果】 経済が低迷する中、生産体制強化と在庫消化で経営効率アップ

- 内製品の材料費コストダウン ▲5.0%達成
- 製品在庫を削減 ▲38%達成
- 11月ハノイ新工場の稼働開始



## 持分法適用会社の減損について

### 【報告】Kangaroo社業績悪化で33億円の減損

ベトナム市況の低迷により同社の業績が、株式取得時の事業計画を大幅に下回る見通しとなったため、のれん等の減損処理額(33億円)を持分法による投資損失に含めて2023年度決算に計上。

	2021年		2022年		2023年	
	株式取得時 計画	実績	株式取得時 計画	実績	株式取得時 計画	実績
売上	2,833	4,010	3,110	3,716	4,194	2,161
営業利益	361	251	396	41	403	128

VAS(ベトナム会計基準)・単位:10億ベトナムドン

- 売上減少に伴う対応
  - ・費用コントロール 削減(販管部門人件費、販促費用)

# 東南アジアの展開について



Kangaroo International Joint Venture Company



## 経営基盤強化

- ・経営支援
- ・製品在庫圧縮



KGR社に  
業績貢献

## ものづくり支援

- ・内製品の材料費CD
- ・生産効率アップ
- ・市場品質向上



KGR社に  
業績貢献

## 販売面での課題

- ・電気温水器を開発し  
周辺国へ販売



当社業績  
に  
直接貢献

## Vプラン23の総括

	達成できたこと	Vプラン26に向けた課題
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド給湯機拡販</li> <li>社会課題解決型商品の発売（温水・厨房）</li> <li>IoTでのつながりの開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド給湯機のさらなる拡販</li> <li>社会課題解決型商品の拡販</li> <li>つながりの拡大</li> </ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国 地方都市への展開促進</li> <li>北米 業務用システム拡大</li> <li>豪州 タンクレス拡大</li> <li>東南アジア KGR株式取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国 現地法人間シナジー創出</li> <li>北米 家庭用シェア奪還</li> <li>豪州 リソース活用と生産改善</li> <li>東南アジア 販路開拓</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品安定調達の仕組み構築</li> <li>DX基盤システム構想完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機器需要変動への対応</li> <li>DX基盤システム実装</li> <li>PBR(収益性と成長性)向上</li> </ul>

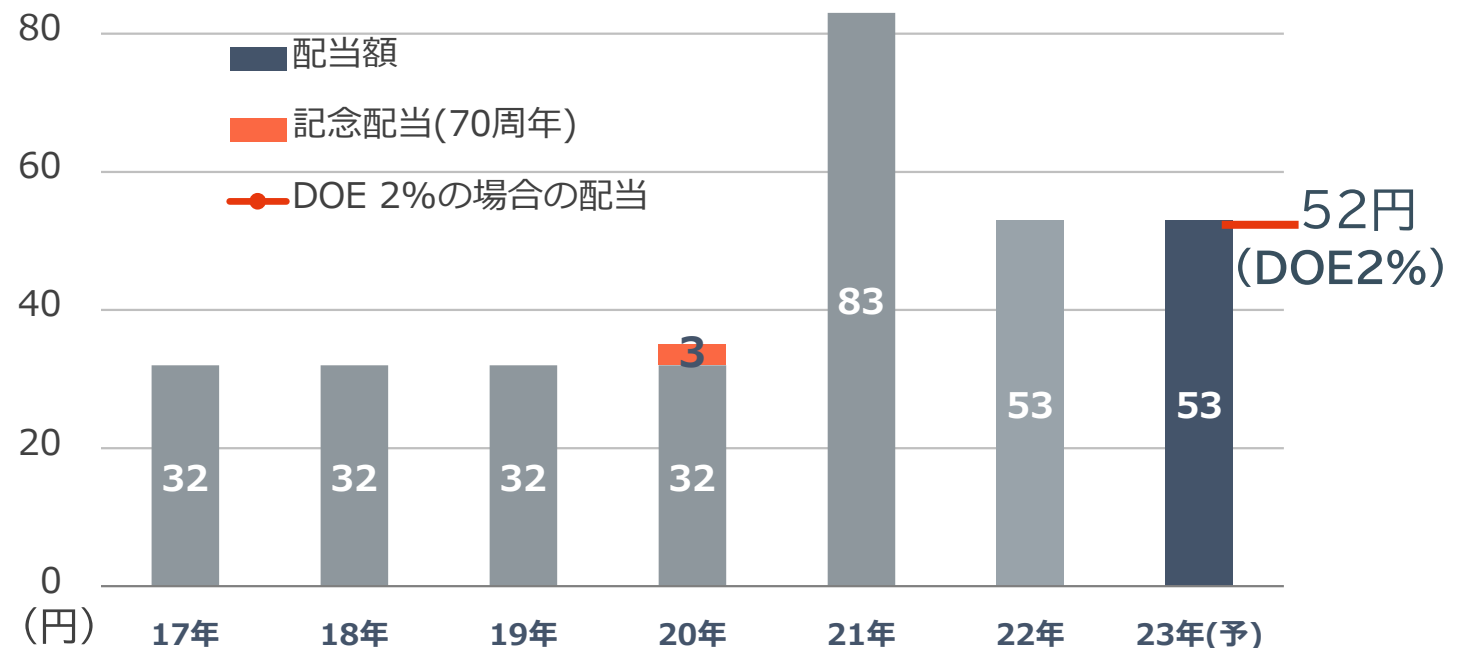
# 株主還元



Vプラン23の配当方針+ $\alpha$ で、前期と同額の一株53円を維持する予定。

配当方針

➤ 2021～2023年度:業績連動に安定性を加味した株主還元  
「連結配当性向50%」または「DOE2%」のいずれか高い方を選択



自己株式

➤ 消却(2023年末の自己株式数を発行済株式数の5%程度へ)

## ■中期経営計画「Vプラン26」概要

## 価値創造ストーリー



### ■2030年 ビジョンステートメント

「なくてはならない」を、届けつづけるために。

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

「なくてはならない」を、届けつづけるために。

キッチンの火から、一日がはじまり。お風呂のお湯で、一日が終わる。  
ノーリツが届けてきたのは、あたりまえで欠かせない毎日の大切なシーン。  
その価値を、途切れさせることなく、より「なくてはならない」ものにするために。  
いまあるものを見つめ、どこまで深化させていくことができるのか、取り組みます。

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

日本だけでなく、世界という「成長市場」で。研究開発やものづくりにおける「新価値創造」で。  
家庭向けに留まらない、新しい「領域」で。お客さまとの新しい「つながり方」で。  
持続可能な社会の実現に向けた「社会課題解決」で。新しい「なくてはならない」をつくるために。  
常識を捨て、あらゆる可能性をどこまで探索していくことができるのか、取り組みます。



新企業理念体系

価値創造

## 価値創造ストーリー

外部環境	世界的なCO <sub>2</sub> 削減要請の加速
循環型社会の拡大	世界人口の増加
日本の超高齢社会進展と人手不足	水リスクの顕在化
原材料の調達リスク増大 (サプライチェーンマネジメントの要請)	個人の価値観多様化

### Input 価値創造の源泉

<b>自然資本</b> 事業を支える貴重な資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員: 6,280名(グループ)</li> <li>海外人員比率: 43%</li> </ul>
<b>人的資本</b> 事業を支える多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー投入量: 147,485GJ(単体)</li> <li>原材料投入量: 28,703t (うち金属材料: 28,131t)(単体)</li> </ul>
<b>知的資本</b> これまでに培ったコア技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃焼制御・熱交換・流体制御技術</li> <li>研究開発人員: 481名(グループ)</li> </ul>
<b>社会・関係資本</b> 創業以来築いたつながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>展開国: 17の国と地域</li> <li>お客さま(ユーザー)とのつながり: 457万件(国内グループ)</li> <li>サービスネットワーク</li> </ul>
<b>製造資本</b> グローバル展開する生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点: 国内7社・海外6社</li> <li>プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造管技術他</li> </ul>
<b>財務資本</b> 事業を支える財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>純資産: 126,667百万円(グループ)</li> <li>自己資本比率: 58.7%(グループ)</li> </ul>



**Mission** 新しい幸せを、わかすこと。

提供価値

**Outcome** 世界の人々や社会に提供する価値

豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会		
<b>サステナビリティ</b>	<b>ウェルビーイング</b>	<b>ケア</b>
● 人と地球の適切な関係	● お湯と食のプラスの価値	● 多様性と人への寄り添い

**Output** 事業活動の結果(2030年ありたい姿)

経済目標	売上	3,000 億円以上	<b>2030年 Vision</b> 「なくてはならない」を、 届けつづけるために。 「なくてはならない」を、 新しくつくるために。
	ROE	8%以上	
ESG目標	製品CO <sub>2</sub> <sup>*</sup>	-30% (国内グループ)	
	事業CO <sub>2</sub> <sup>*</sup>	-50% (国内グループ)	
	製品リサイクル	30万台 (国内グループ)	

\*2018年度比、CO<sub>2</sub>削減量

### Process 事業活動



### Materiality 重点課題

事業継続における重点課題	資本強化における重点課題	
つながりを起点とした顧客価値最大化	カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発	事業拡大に向けた知的資本開発
カーボンニュートラル／社会課題対応(国内住宅・国内非住宅・海外)	事業を支える人的資本開発	DX等による製造資本開発

ガバナンス／戦略

取締役会

● 実効性向上 ● 独立性と客観性確保

ERM(統合型リスク管理)

● 重要リスク管理 ● 内部統制強化

財務戦略

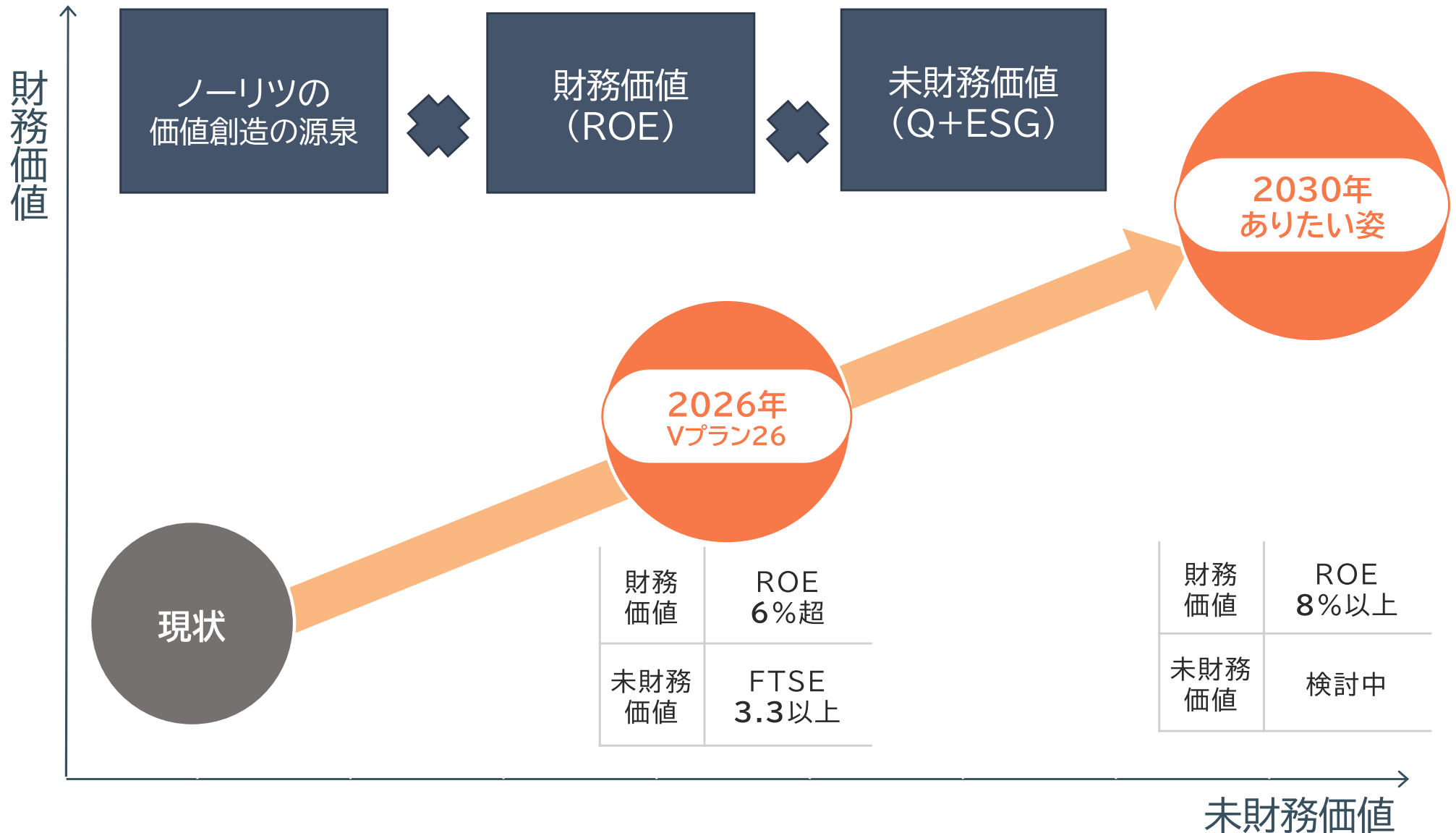
● 資本収益性向上 ● キャッシュフローアロケーション

# 価値創造ストーリー

## ■世界の人々や社会に提供する価値

コンセプト	ノーリツの思い	提供価値
サステナビリティ Sustainability	人と地球の適切な関係をつくる  カーボンニュートラルを「環境・省エネ・省資源」というテーマで、住宅(家庭用)と非住宅両面で推進し、あらゆるエネルギーにも対応していく。	CO <sub>2</sub> 排出量削減  省資源
ウェルビーイング Well-Being	お湯と食のプラスの価値をつくる  お湯の持つ価値を通じて、幸せを届けてきた。「健康・生活・文化」領域で社会的課題の解決 と知的好奇心の追求などを通じて、心身の健康と幸せ感を高めていく。	・お湯の価値 睡眠、健康、衛生  ・食の価値 健康、時短、調理の 楽しさ
ケア Care	多様性に配慮し、人に寄り添う  つながりの価値とは、顧客に寄り添っていきながら、対象・関係先との共感・相互作用により、個々人の快適な暮らしを実現すること。価値の源泉である互いの信頼や愛着の意識を、製品・サービスを通じて醸成していく。	安全・安心  多様化

■企業価値向上の考え方



## 基本方針

### ■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す

#### 3つの 重点戦略

#### ①事業ポートフォリオの変革

- ・ポートフォリオの変革(国内／海外)
- ・提供価値 提供価値に対する施策と指標
- ・原価低減 原価におけるリスクと対策

#### ②戦略投資の拡大と資本政策

- ・成長投資 キャッシュフローアロケーション
- ・資本政策 株主還元策

#### ③サステナビリティ経営の推進

- ・4つの重点取り組み／マテリアリティ

# 基本方針

## ■Vプラン26業績計画

単位:百万円

	2023年 12月期 通期累計	2026年 計画	23年差
売上高	201,891	230,000	+28,108
国内事業	131,349	145,000	+13,650
海外事業	70,542	85,000	+14,457
営業利益	3,840	9,000	+5,159
国内事業	320	3,500	+3,179
海外事業	3,520	5,500	+1,979
経常利益	1,245	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	868	—	—
ROE (%)	0.7	6.0超	—



## 基本方針

### リスク要因となる外部環境

#### 【政治】

##### ・地政学リスク

- ・米中対立 台湾有事
- ・部品・素材調達リスク



##### ・環境規制

- ・低炭素社会への移行(脱化石)
- ・補助金分配

#### 【社会】

##### ・市場ニーズ

- ・国内 環境配慮志向  
課題解決志向
- ・海外 ブランド志向



##### ・人口減少

- ・労働力不足(→人件費上昇)
- ・機器需要減

#### 【経済】

##### ・売上・成長

- ・中国不動産、経済低迷
- ・環境配慮製品の生産拡大



##### ・コスト

- ・継続的な原価上昇(素材、物流)
- ・サプライチェーン問題

#### 【技術】

##### ・カーボンニュートラル (新エネルギー)

- ・ヒートポンプ
- ・変化の加速

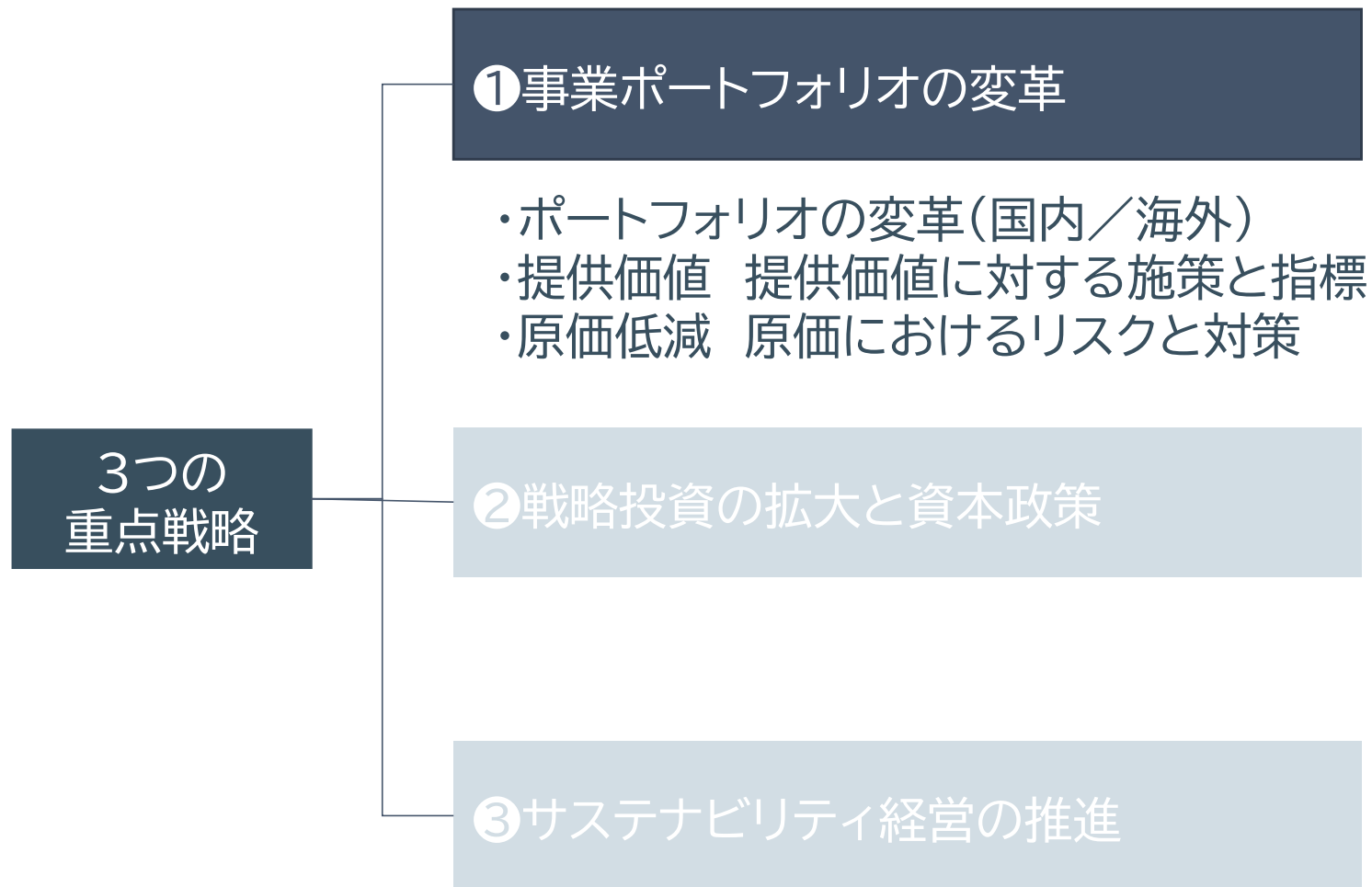


##### ・AI浸透

- ・サービスの質の変化

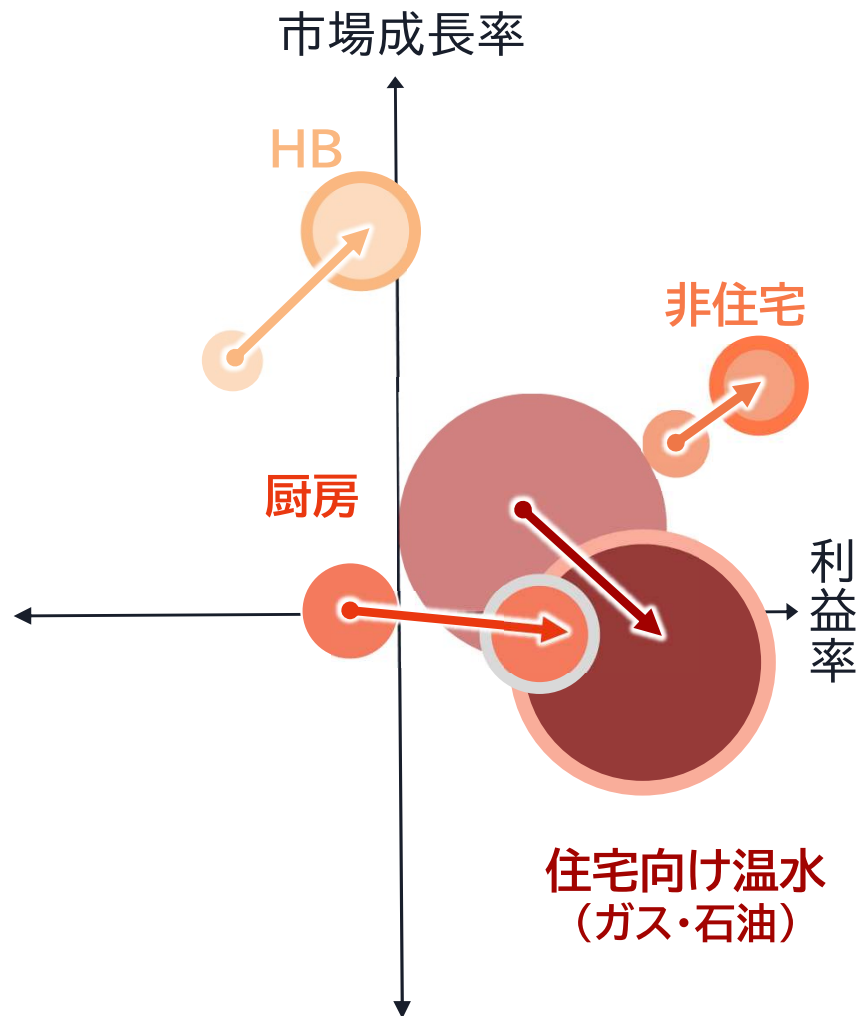
## 基本方針

### ■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す



# 事業ポートフォリオの変革

## 国内事業 住宅向け温水(化石燃料)分野偏重構造の変革



### 温水分野

#### 収益性

- カーボンニュートラル推進
- ウェルネス機能、顧客ケアの充実で単位収益を拡大
- DXによる生産のスマート化と自動化で原価低減

### 厨房分野

#### 収益性 成長性

- アプリ含む顧客ケアと調理の楽しさ訴求、中級品拡大
- 収益構造改善と規模拡大の両立で収益を確保

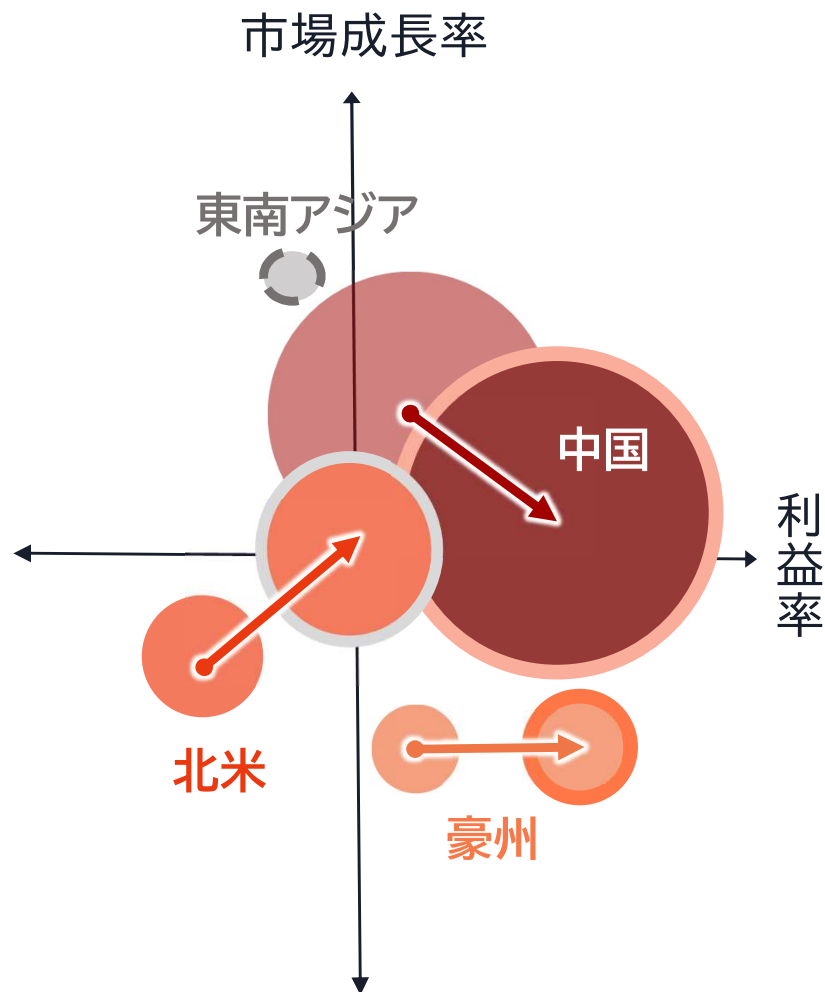
### 非住宅分野

#### 成長性

- 用途特化型新商品で対人領域の新市場開拓
- 非対人領域の開拓/新事業

# 事業ポートフォリオの変革

## ■海外事業 中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓



### 中国エリア

#### 収益性

- 自立成長のための生産・開発力強化投資 (イノベーションセンター)
- 現地法人間でシナジー創出
- 厨房本格参入と地方都市拡大

### 北米エリア

#### 成長性

- カーボンニュートラルに貢献
- 業用給湯分野の拡大 (3社連携強化)
- 暖房分野での高効率化推進

### 豪州エリア

#### 収益性

- 設備投資による品質向上と原価改善
- タンク製品マザー工場化
- ニューージーランド市場開拓

# 国内事業の提供価値


## サステナビリティ/人と地球の適切な関係


提供価値	施策	代表的指標
	環境配慮型商品の拡販	ハイブリッド給湯機販売数
	非住宅分野 取替の促進	高効率給湯器構成比率
	サステナブル調達への推進	高効率給湯器構成比率
	カーボンニュートラル技術の獲得	

商品・サービス	対象分野		
	温水分野	非住宅分野	厨房分野
	◎	◎	—

# 国内事業の提供価値


## ウェルビーイング/お湯と食のプラスの価値

提供価値	施策	代表的指標
	<p>温水・厨房分野 社会課題解決型商品の訴求</p> <p>非住宅分野 社会の特定ニーズに対する付加価値の開発(対人・非対人)</p> <p>社会課題解決型技術の創造 (大学包括連携協定など)</p>	<p>プレミアム給湯器販売数</p> <p>中高級ビルトインコンロ販売数</p>

商品・サービス	対象分野		
	温水分野	非住宅分野	厨房分野
	◎	○	◎

# 国内事業の提供価値



## ケア/多様性、人への寄り添い


提供価値	施策	代表的指標
	<ul style="list-style-type: none"> <li>88発報からの点検・取替の促進</li> <li>つながりによる長期的なあんしんの提供</li> <li>「あんしんプラン」の充実 (マイページ、アプリ、保証、みまもり等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>点検・機器取替件数</li> <li>IoTサーバー接続数</li> <li>保守契約数(住宅・非住宅)</li> </ul>

商品・サービス	対象分野		
	温水分野	非住宅分野	厨房分野
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px;"> <p style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">「88発報」からの取替モデル</p> <p>故障前取替で <b>あんしん</b> をお届け</p> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="text-align: center;">  88発報                 </div> <div style="text-align: center;">  点検                 </div> <div style="text-align: center;">  取替                 </div> </div> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">+</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px;"> <p style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">新販売モデル</p> <p>取替なくても <b>あんしん</b> をお届け</p> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="text-align: center;">  つながり                 </div> <div style="text-align: center;">  遠隔監視                 </div> <div style="text-align: center;">  修理                 </div> </div> </div> </div>	◎	○	◎

# 海外事業の提供価値

## サステナビリティ/人と地球の適切な関係


提供価値	施策	代表的指標
 <p>サステナビリティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅用 タンクレス給湯器の拡販</li> <li>非住宅用 ボイラー取替の促進</li> <li>新市場導入準備 ヒートポンプ、水素給湯器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅用 タンクレス販売数</li> <li>非住宅用 タンクレス販売数</li> </ul> 


商品・サービス	対象エリア		
	中国	北米	豪州／その他
	◎	◎	◎



# 海外事業の提供価値


## ウェルビーイング/お湯と食のプラスの価値

提供価値	施策	代表的指標
 <p>ウェルビーイング</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・北米 社会課題解決型商材の開発</li> <li>中国 3社連携で厨房分野を拡大</li> <li>水技術で市場開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>即湯付給湯器販売数</li> <li>暖房付給湯器販売数</li> <li>コンロ販売数</li> <li>浄水器台数(中国・その他)</li> </ul>

商品・サービス	対象エリア		
	中国	北米	豪州/その他
	◎	○	○

# 海外事業の提供価値

## ケア/多様性、人への寄り添い

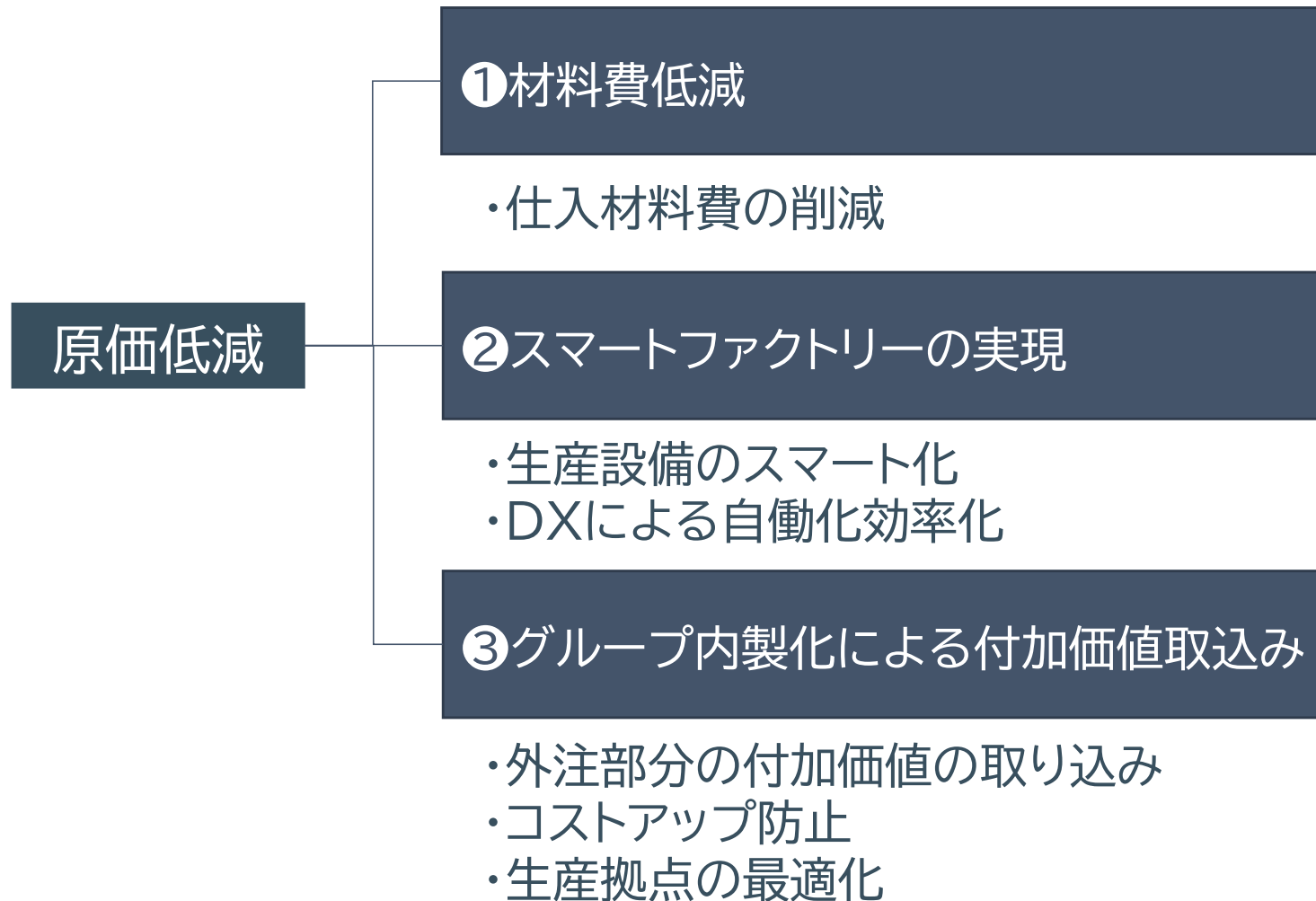
提供価値	施策	代表的指標
 <p>ケア</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンテナンス契約の拡大</li> <li>アフターサービス・施工管理支援</li> <li>遠隔監視サービス契約の推進</li> </ul>	<p>会員アプリダウンロード数</p>

商品・サービス	対象エリア		
	中国	北米	豪州／その他
	○	○	○

## 原価低減

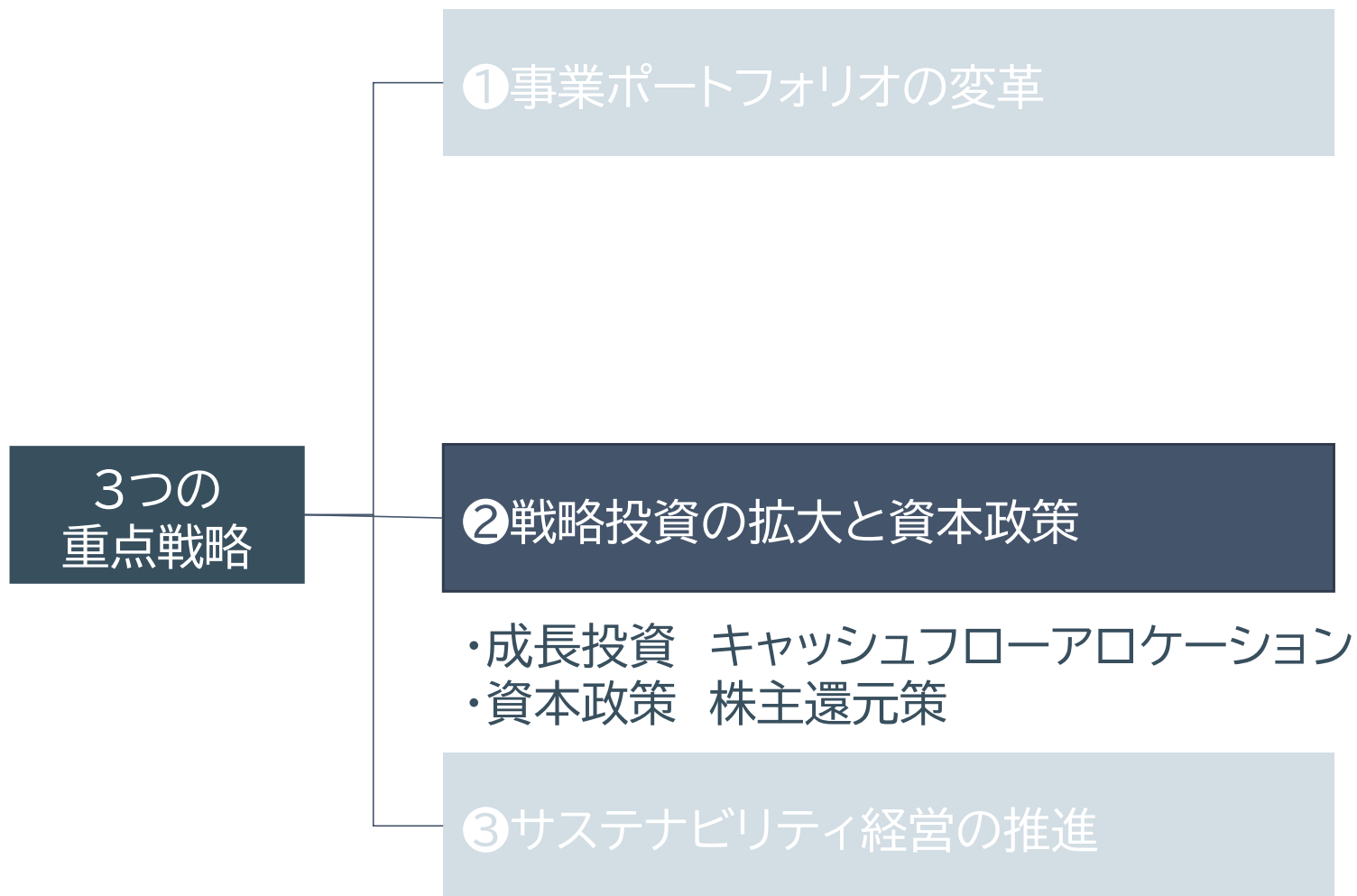
■Vプラン26 コストダウン目標 **30億円**を目指す

方針:生産システム基盤構築によるスマート化の実現と内製化率の向上



## 基本方針

### ■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す



## 東証『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応』への取り組み

### 【現状認識】

直近5年間で2021年にはROE5%を達成したが、それ以外の年度は5%を下回っており、収益性の向上によるROEの改善が最重要課題。

単位:百万円

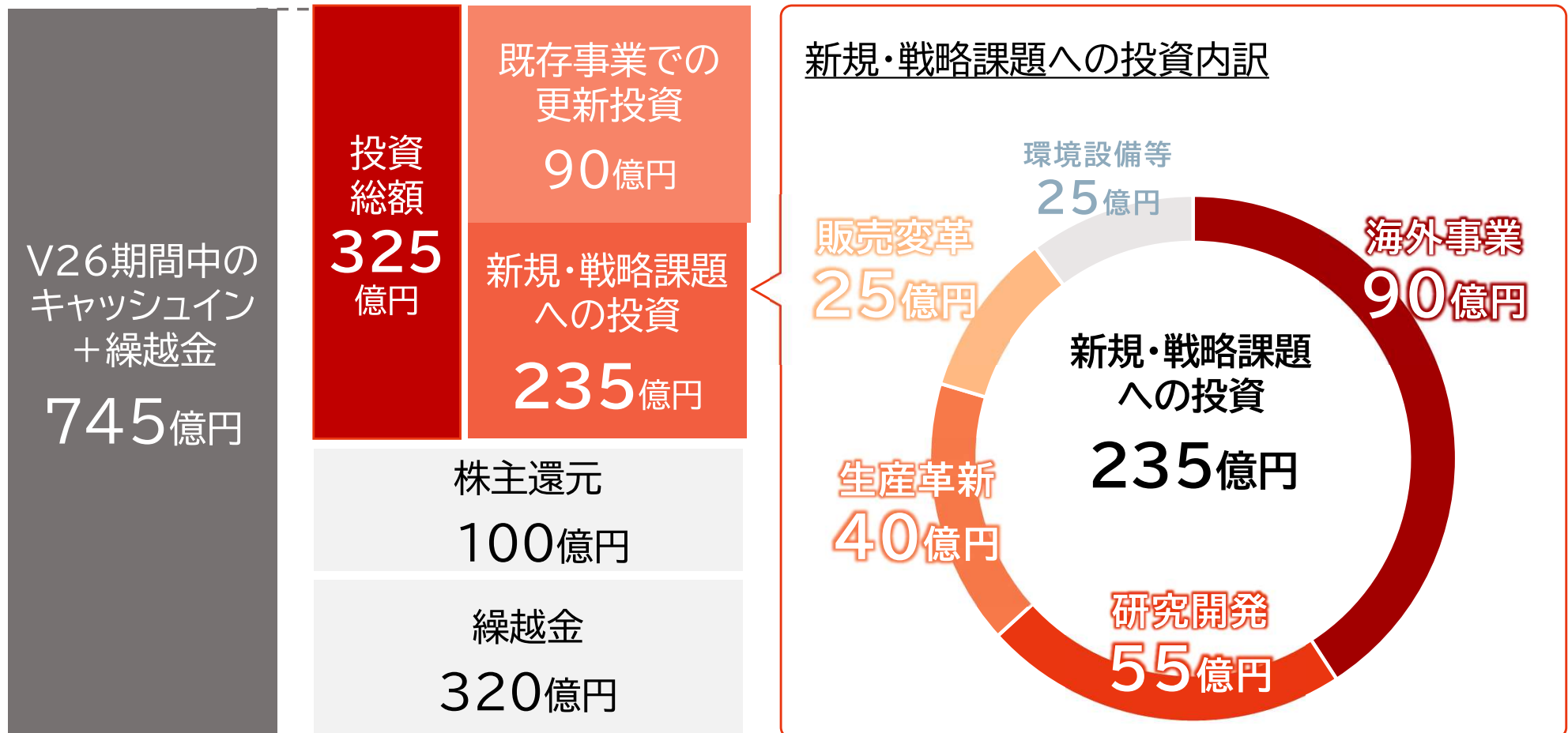
	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
売上高 百万円	208,396	183,859	178,142	210,966	201,891
営業利益 百万円	2,693	4,763	2,500	6,889	3,840
営業利益率 %	1.3	2.6	1.4	3.3	1.9
親会社株主に帰属する 当期純利益 百万円	1,512	△3,013	5,479	4,800	868
ROE %	1.37	△2.76	5.00	4.23	0.73
株価(終値) 円	1,462	1,611	1,678	1,444	1,511
1株当たり純資産額 円	2,359.8	2,330.2	2,434.0	2,508.1	2,644.3
PBR 倍	0.62	0.69	0.69	0.58	0.57

# 戦略投資の拡大と資本政策

## 東証『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応』への取り組み

【方針】 2026年目標:営業利益90億円、ROE6%超(株主資本コストを上回る)、PBRに関しては早期に改善を目指す。

### ①成長投資



## 戦略投資の拡大と資本政策

### 東証『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応』への取り組み

#### ②資本政策

#### ①株主還元策の強化

連結純資産配当(DOE)基準を2.0%から**2.5%**に上げる。  
 連結配当性向50%もしくはDOE2.5%のいずれか高い方を目途とする。自己株式の取得については、機動的に実施を検討する。

※参考 24年決算ベース 2.5%=67円

#### ②政策保有株式の縮減

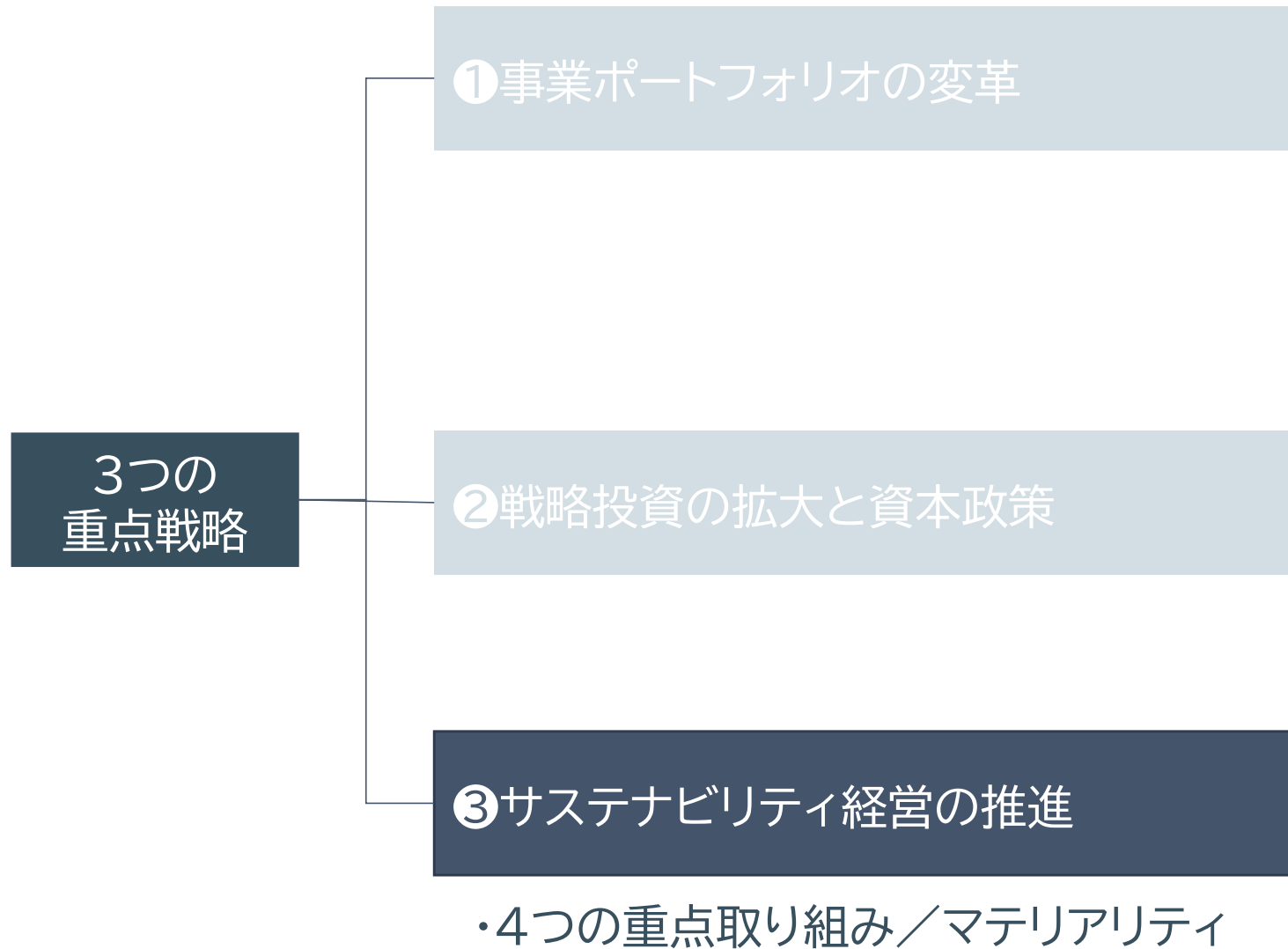
2023年12月末連結B/Sの保有金額と純資産割合25%を、  
 2026年12月までに純資産比率で**20%未満**とし、  
 売却資金を成長投資に振り向ける。

#### ③自己株消却

2026年末で発行済み株式総数の**5%**を残して消却する。

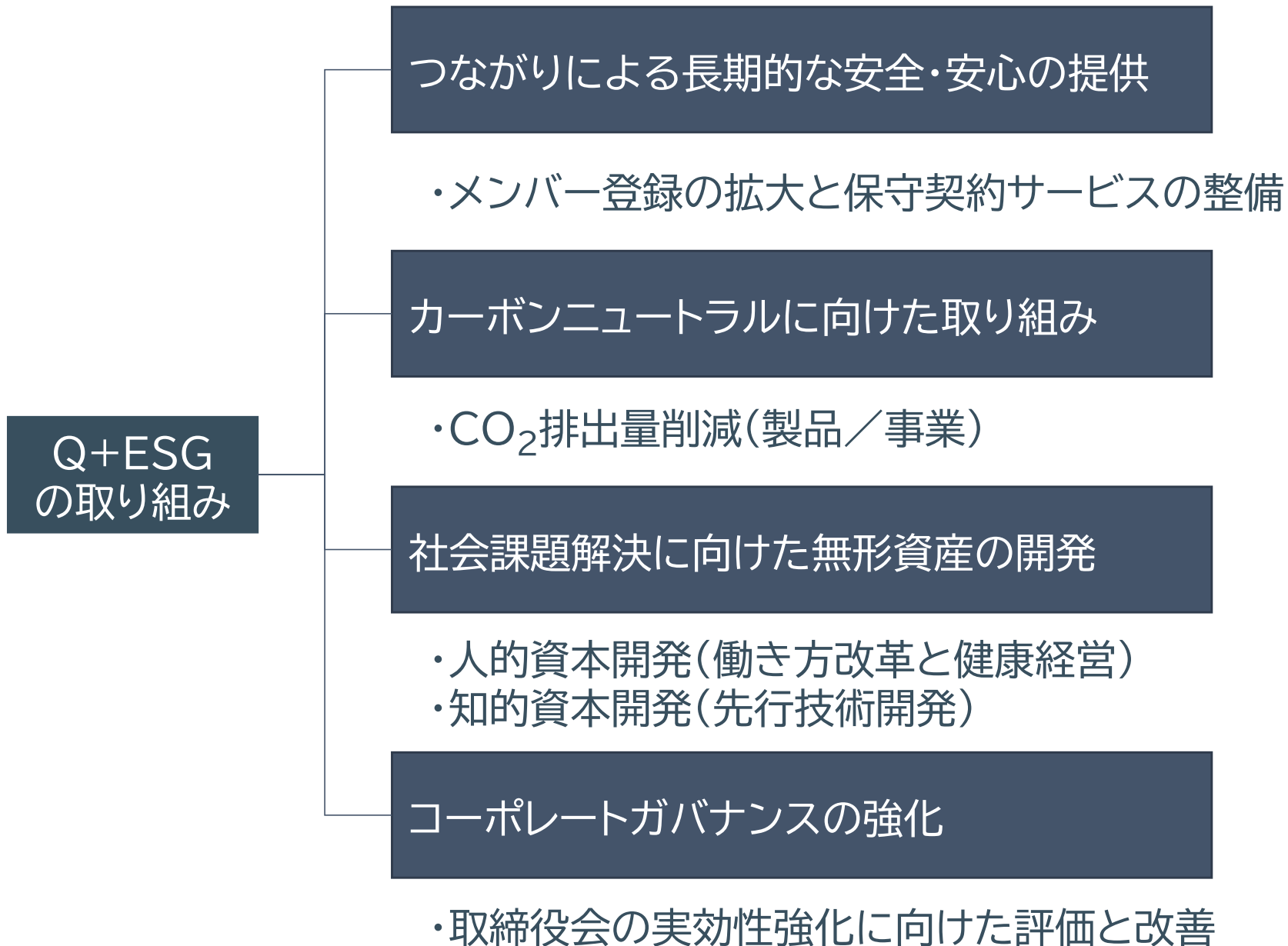
## 基本方針

### ■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す





## サステナビリティ経営の推進



# サステナビリティ経営の推進

## マテリアリティ

### 事業継続における重点課題

重点課題	主な取り組み	Vプラン26 指標とマイルストーン		(現状)	2030年ありたい姿
		指標	目標		
つながりを起点とした顧客価値最大化	・お客さまとの「つながり」強化	・製品・サービスを通じたつながり数(累計)	・600万件	・457万件	・つながり数 900万件
カーボンニュートラル/社会課題対応	国内	・温水・環境配慮型商品(高効率給湯器) 厨房・社会課題解決型商品スタンダード化	・環境配慮型商品の販売構成比 ・社会対応型商品の販売構成比 ・製品のCO2排出量(2018年比)	・40% ・31% ・▲25%	・環境配慮型商品90% ・社会課題対応型商品40% ・製品CO2 2018年比▲30%
	国内(非住宅)	・設備更新による施設のカーボンニュートラル貢献 ・熱ソリューションビジネスの確立	・事業拡大によるCO2削減貢献量	・ 33万 t-CO <sub>2</sub>	・ 27万 t-CO <sub>2</sub>
	海外	・既存国:環境対応型商品の市場拡大 ・新規国:所有技術・商材の展開	・事業拡大によるCO2削減貢献量	・ 600万 t-CO <sub>2</sub>	・395万 t-CO <sub>2</sub>

### 資本強化における重点課題

重点課題	主な取り組み	Vプラン26 指標とマイルストーン		(現状)	2030年ありたい姿
		指標	目標		
カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発	・事業活動によるCO2排出量の削減 ・リサイクルビジネスの促進	・RE100達成 ・製品リサイクル回収台数	・NAM達成 ・15万台	・ — ・7万台	・事業CO2 2018年比▲50% ・製品リサイクル回収30万台
事業を支える人的資本開発	・従業員ウェルビーイングの実現 ・ダイバーシティ&インクルージョン	・エンゲージメントサーベイ総合スコア	・70	・68	エンゲージメントサーベイ総合スコア 73
事業拡大に向けた知的資本開発	・社会課題解決型技術の創造と世界展開 ・経営品質向上による「コーポレートブランド」強化	・カーボンニュートラル・ウェルネス等の新技術獲得数 ・ブランド戦略サーベイ総合スコア	・5件 ・585	・ — ・572	・PATor新ビジネスモデル5件 ・ブランド戦略サーベイ総合スコア 600
DX等による製造資本開発	・ものづくり変革(DX活用・ロボット導入・モジュール設計等)	・本社工場の自動化率	・ガス給湯器ライン自動化率 70%	—	スマートファクトリーの実現

# 2024年計画

## 経営指標

### ■Vプラン26業績目標と2024年計画

単位:百万円

	2023年 12月期 通期累計	2024年 計画	23年差	2026年 計画
売上高	201,891	212,000	+10,108	230,000
国内事業	131,349	140,000	+8,650	145,000
海外事業	70,542	72,000	+1,457	85,000
営業利益	3,840	5,000	+1,159	9,000
国内事業	320	1,500	+1,179	3,500
海外事業	3,520	3,500	△20	5,500
経常利益	1,245	5,800	+4,554	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	868	4,170	+3,301	—
ROE (%)	0.7	3.4	+2.7	6.0超

2024年想定為替レート、1ドル=140.0円、1元=19.9円、1ASドル=92.3円 ※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

## カーボンニュートラル社会の実現と社会課題解決で新たな価値の提供

- ・環境配慮型商品 & 社会解決型商品の更なる浸透: 温水・厨房商品の品揃え拡充
- ・お客さまとのつながりの強化: デジタル活用、IoTつながりの推進
- ・非住宅分野の成長: 非対人向け新事業推進

単位:百万円

	2023年 12月期	2024年 12月期	前年差 (金額)	増減率 (%)	2026年 12月期
売上高	131,349	140,000	+8,650	+6.6	145,000
温水空調	108,999	113,000	+4,000	+3.7	116,000
内 非住宅	8,344	8,700	+355	+4.3	10,000
厨房	15,731	18,000	+2,268	+14.4	20,000
その他	6,618	9,000	+2,381	+36.0	9,000
営業利益	320	1,500	+1,179	+368.5	3,500

## 北米での成長と東南アジアでの新規事業開発の取り組みの強化

- ・既存事業の成長に向けた現地法人の自立化促進: 米国タンクレス・厨房事業拡大
- ・脱炭素・低炭素に向けた商品開発: 環境規制対応準備(ヒートポンプ、水素)
- ・新規事業開発・東南アジア開拓: 水ビジネス探索

単位: 百万円

		2023年 12月期	2024年 12月期	前年差 (金額)	増減率 (%)	2026年 12月期
中国	売上高	42,124	42,000	△124	△0.3	49,700
	営業利益	2,004	2,150	+145	+7.3	3,700
北米	売上高	16,255	17,700	+1,444	+8.9	22,500
	営業利益	542	500	△42	△7.8	800
豪州	売上高	10,287	10,500	+212	+2.1	11,000
	営業利益	716	700	△16	△2.3	850
その他	売上高	1,875	1,800	△75	△4.0	1,800
	営業利益	257	150	△106	△41.6	150
合計	売上高	70,542	72,000	+1,457	+2.1	85,000
	営業利益	3,520	3,500	△20	△0.6	5,500

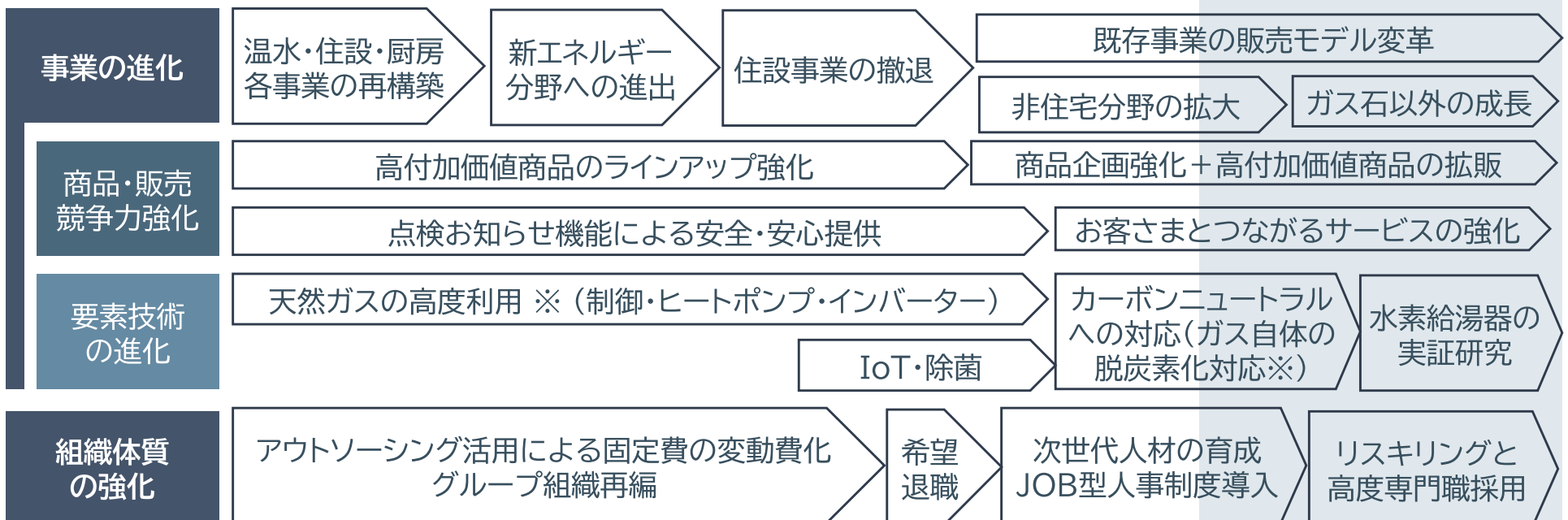
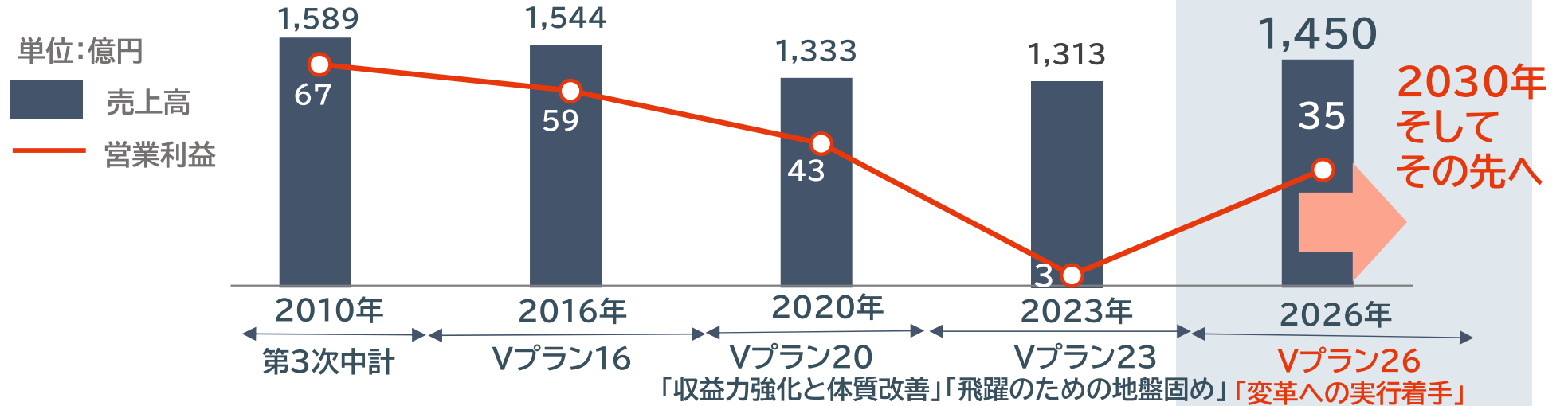
## ■ご参考資料

# 決算補足データ



# 国内事業の「歩み」と「今後の方向性」

## ■各中計最終年度の業績推移



※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

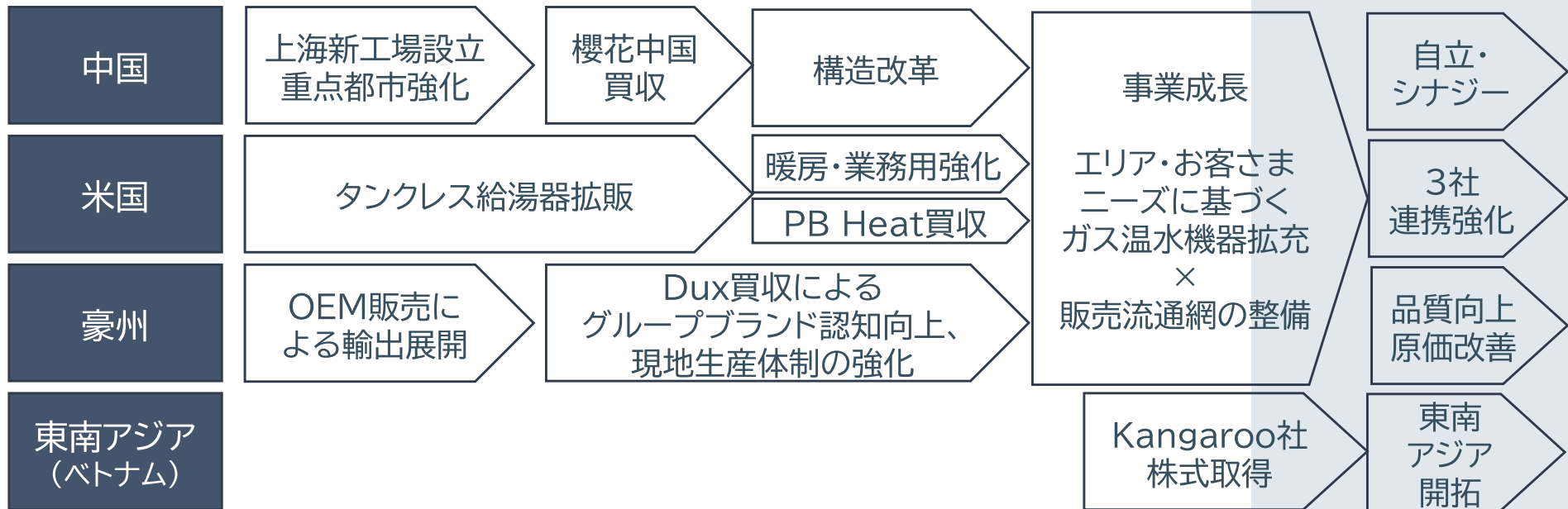
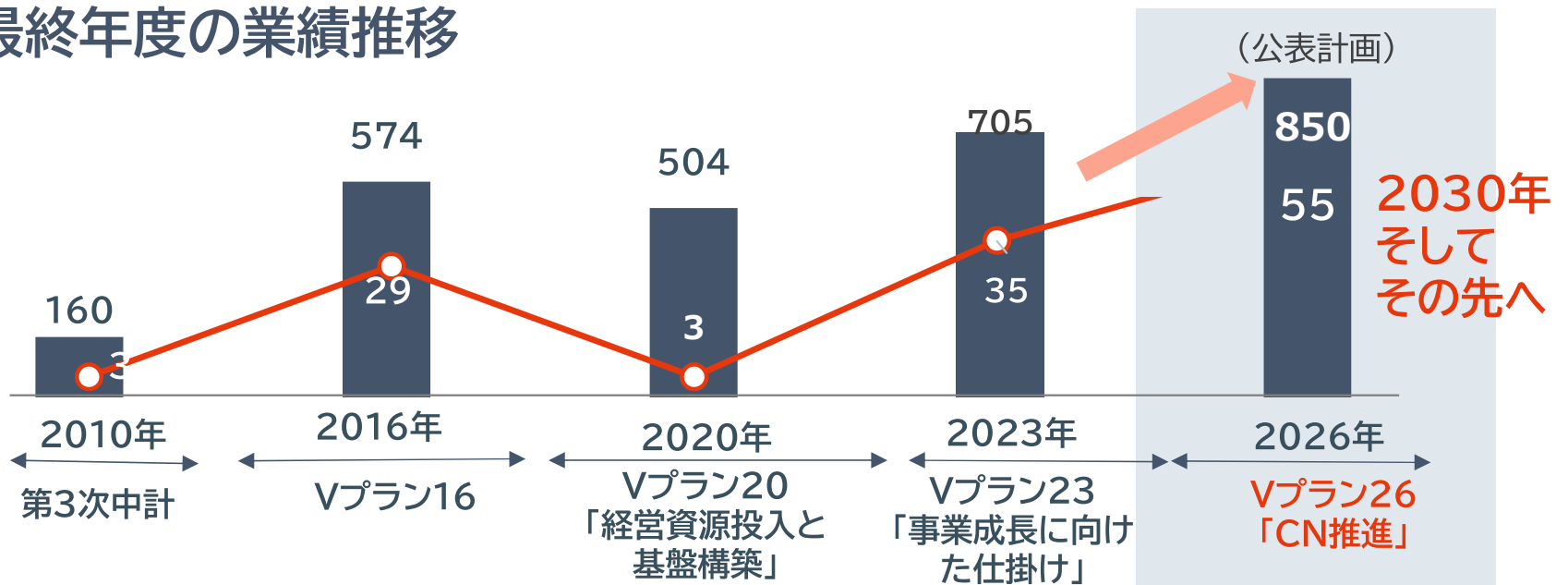
# 海外事業の「歩み」と「今後の方向性」

## ■各中計最終年度の業績推移

単位:億円

■ 売上高

— 営業利益



## 海外エリア別の通期累計決算結果 〈現地通貨ベース〉



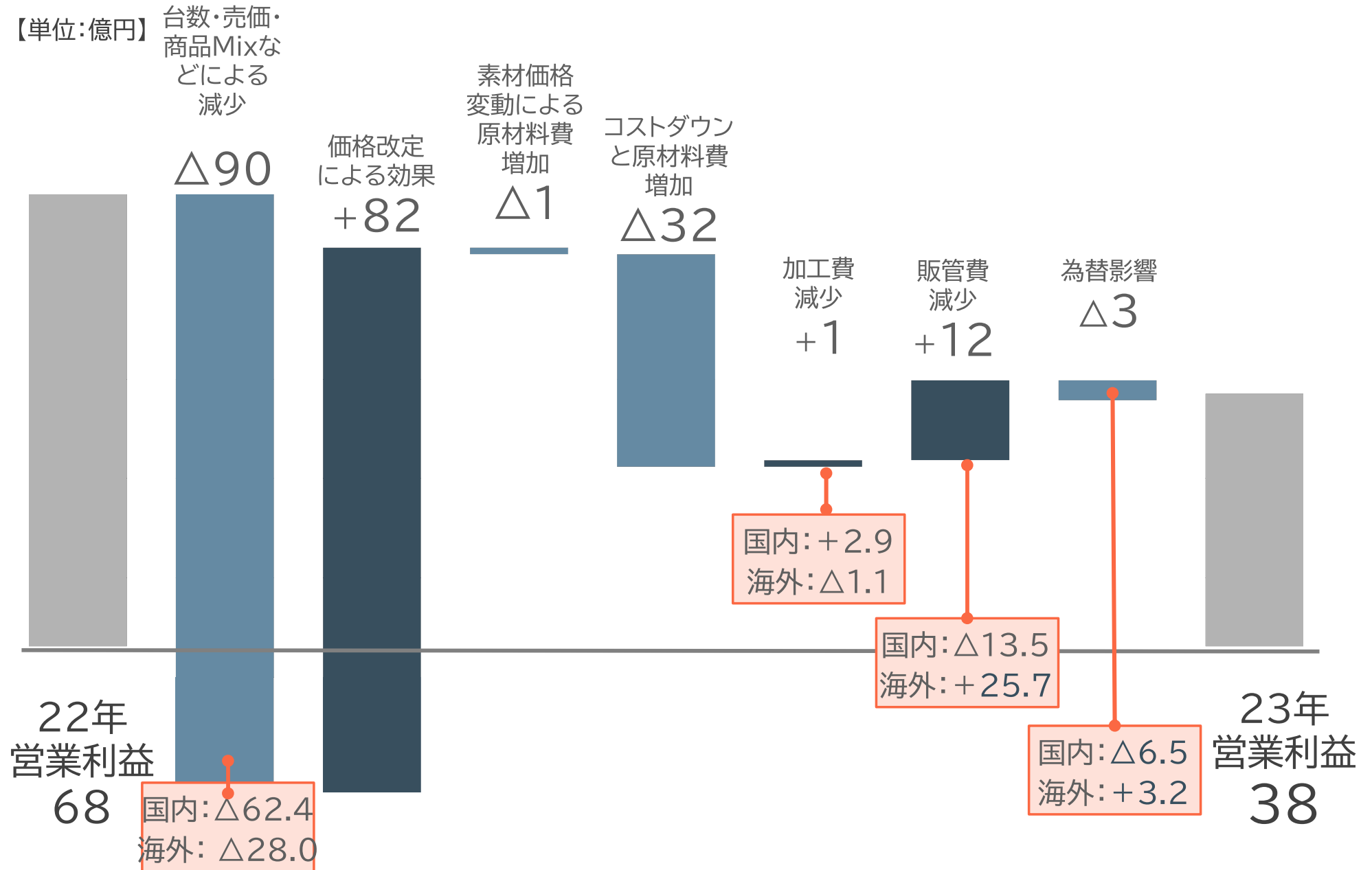
		2022年12月期 累計	2023年12月期 累計	前年差 (金額)	増減率 (%)
中国 (千元)	売上高	2,146,958	2,119,998	△26,960	△1.3
	営業利益	69,653	100,878	+31,225	+44.8
北米 (千米ドル)	売上高	119,619	115,120	△4,498	△3.8
	営業利益	△818	3,841	+4,660	—
豪州 (千豪ドル)	売上高	110,396	109,825	△570	△0.5
	営業利益	6,639	7,649	+1,009	+15.2

## 海外エリア別の通期累計決算計画 〈現地通貨ベース〉



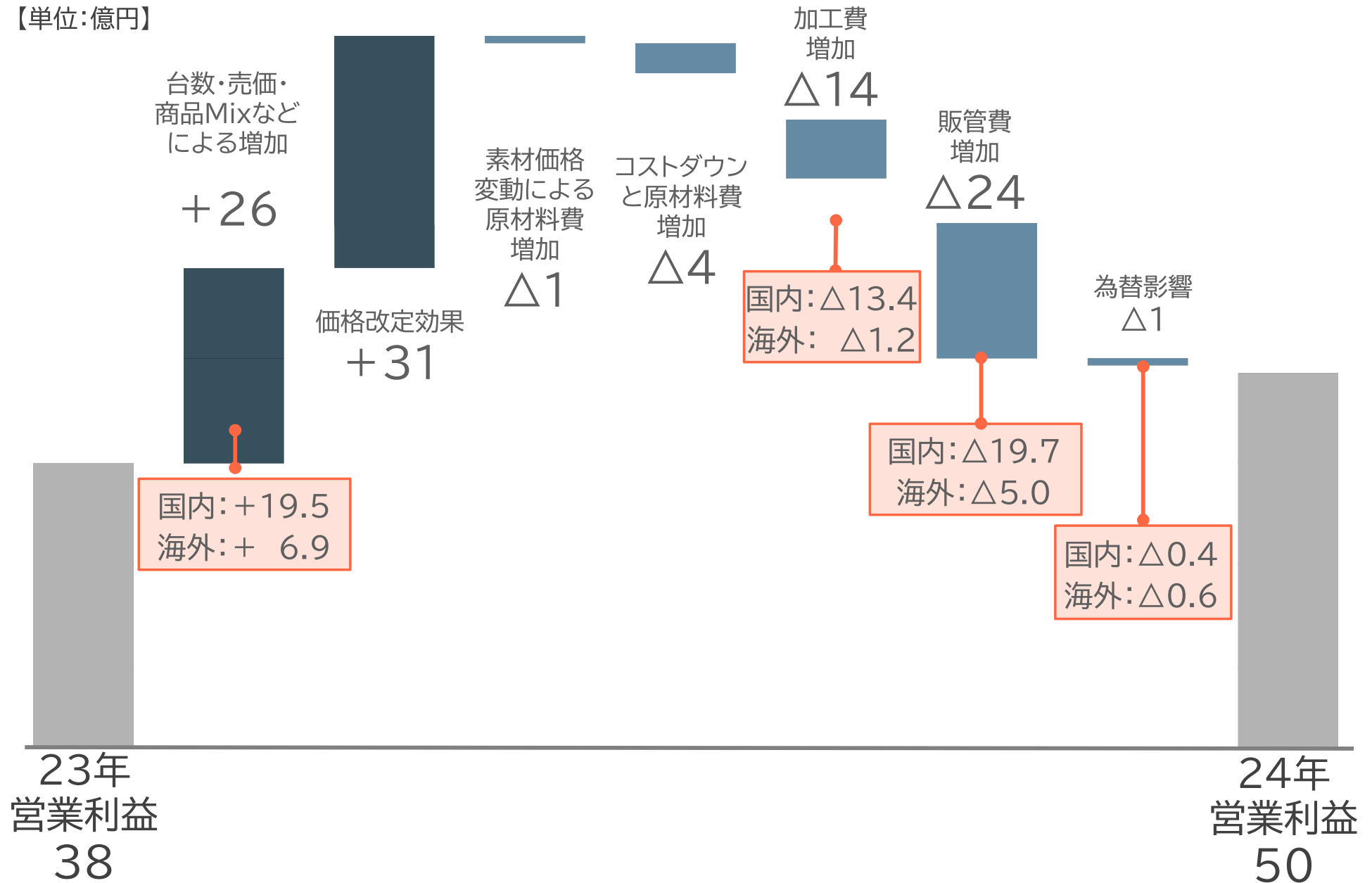
		2023年12月期 通期実績	2024年12月期 通期計画	前年差 (金額)	増減率 (%)
中国 (千元)	売上高	2,119,998	2,110,553	△9,445	△0.4
	営業利益	100,878	108,040	+7,162	+7.1
北米 (千米ドル)	売上高	115,120	126,429	+11,309	+9.8
	営業利益	3,841	3,571	△270	△7.0
豪州 (千豪ドル)	売上高	109,825	113,759	+3,934	+3.6
	営業利益	7,649	7,584	△65	△0.8

# 2023年12月期通期決算(累計): 営業利益増減要因



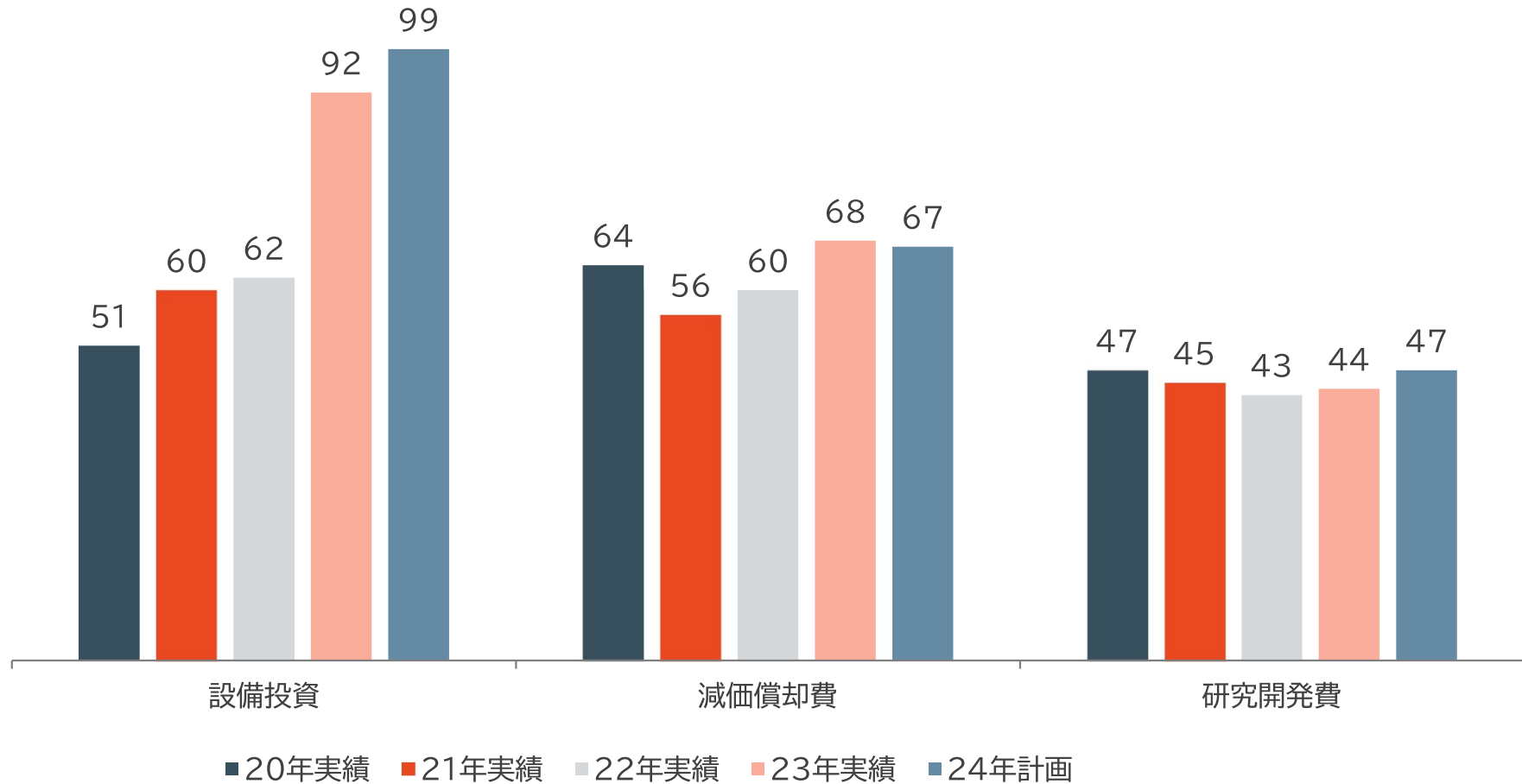
# 2024年12月期年間計画：営業利益増減要因

【単位：億円】

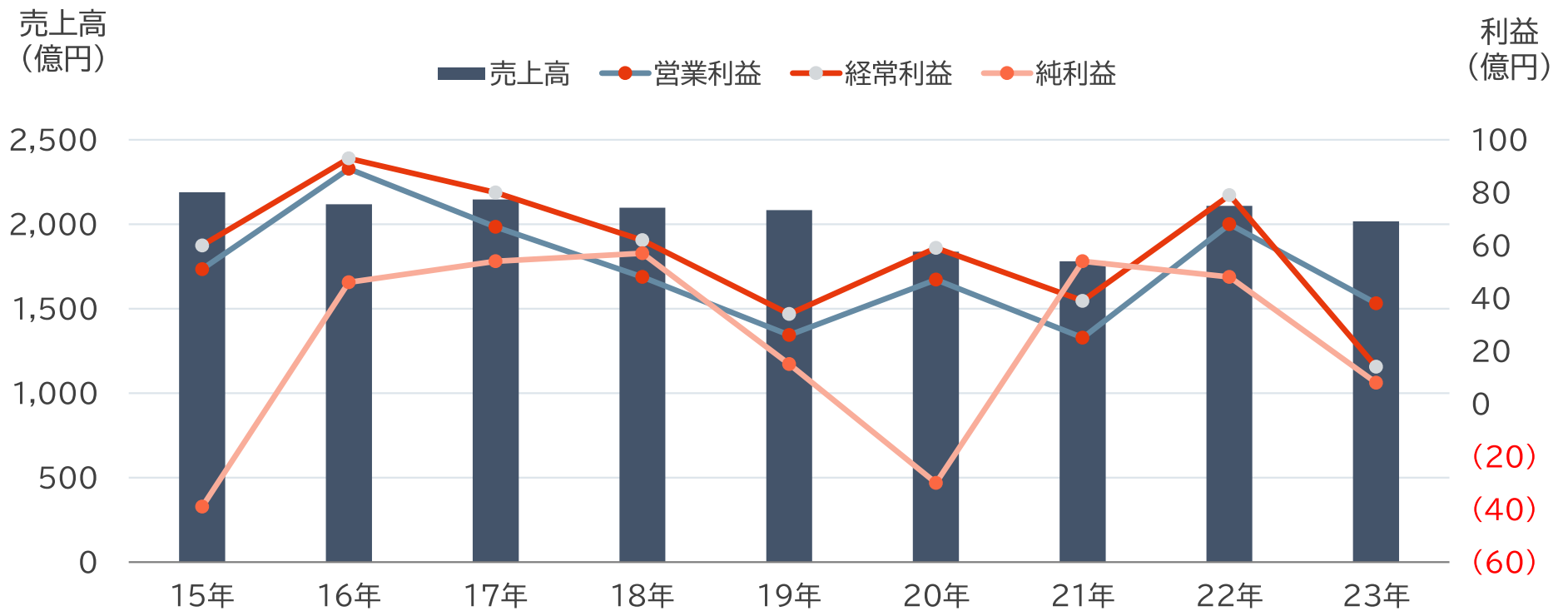


# 設備投資・減価償却費・研究開発費の計画

(億円)



※減価償却費はのれん、商標権、顧客関連資産の償却費除く



	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年
営業利益率	2.3%	4.2%	3.1%	2.3%	1.3%	2.6%	1.4%	3.3%	1.9%
ROE	△3.6%	4.3%	4.8%	5.1%	1.4%	△2.8%	5.0%	4.2%	0.7%
EPS	△82.8円	97.3円	113.0円	120.9円	31.8円	△64.8円	119.1円	104.6円	18.8円



# サステナビリティ経営の推進

## サステナビリティ社会への貢献のために

### ESG指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初認定

環境・社会・ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業を対象とした指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2023年6月初めて選定

【ノーリツが組み込まれているESG指数(GPIFが採用する構成銘柄)】

FTSE Blossom  
Japan Index



FTSE Blossom  
Japan Index

FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

S&P/JPX カーボン・  
エフィシエント



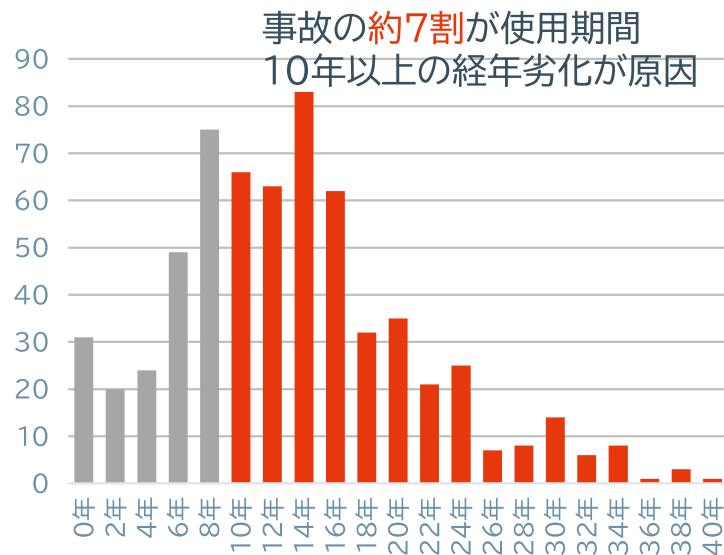
Morningstar日本株式ジェンダー・  
ダイバーシティ・ティルト



## 製品安全の推進:お客さまの安心・安全な暮らしをサポート

「点検お知らせ機能」による  
点検と適切な時期での取替  
推進で**経年劣化事故**を抑制

### 製品の使用期間と事故発生件数



出典: NITE\_平成29年10月プレスリリース資料より抜粋

### 従来:故障起点の取替



### 持続可能な目指す姿:

点検による安心・安全の提供と適切な時期での取替



# Environment(環境対策)



Environment

## 低炭素社会実現に向けたこれまでの取り組みとこれから



# Environment(環境対策)



Environment

## 中長期環境目標(CO<sub>2</sub>削減目標)を2022年2月改定

### 2020年12月開示 2030年目標

#### 事業活動を通じた 低炭素社会の構築

国内事業所によるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

**30** % 削減  
(2018年度比)



WB2°C水準



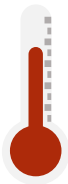
#### 製品を通じた 低炭素社会の構築

国内で製造・販売する製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

**15** % 削減  
(2018年度比)



2°C水準



### 2022年改定 2030年新目標

#### 事業活動を通じた 低炭素社会の構築

国内事業所によるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

**50** % 削減  
(2018年度比)



1.5°C水準



#### 製品を通じた 低炭素社会の構築

国内で製造・販売する製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

**30** % 削減  
(2018年度比)



WB2°C水準



### 2022年設定 2050年新目標

#### 脱炭素社会の構築

事業所・製品とも海外を含むCO<sub>2</sub>排出量を2050年までに

# ゼロ化



2023年CDP「気候変動部門」で最上級レベルのリーダーシップに位置する「**A-**」スコア認定

# Environment(環境対策)



## 低炭素・脱炭素に向けたロードマップ

Environment

低炭素化フェーズ

脱炭素化フェーズ

2018年

2030年

2050年

CO<sub>2</sub>排出量

▲30%

(国内のCO<sub>2</sub>削減目標)

環境対応型商品の拡販

- 国内
  - ・エコジョーズ ※1
  - ・ハイブリッド給湯機
- 海外
  - ・全1次空気燃焼給湯器 ※2
  - ・タンクレス給湯器

※1潜熱回収型の高効率給湯器

※2燃焼に必要な空気を全て予め混合する燃焼方式の高効率給湯器

次世代型給湯機の導入

- ・ヒートポンプ給湯機
- ・水素燃焼機器

カーボンニュートラルガスの普及

再エネ電力拡大

水素インフラ整備

CO<sub>2</sub>排出量

▲50%

(国内のCO<sub>2</sub>削減目標)

徹底的な省エネ活動の推進

創エネ促進

カーボンニュートラルガス・水素等の活用

国内生産事業所 RE100達成

海外含む全事業所 RE100達成

製品

事業活動



人的資本の開発による従業員パフォーマンス向上

項目	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人事制度の変更 (2022年実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーシップ型からジョブ型(職責賃金)へ移行</li> <li>・次世代育成に向けた教育制度整備(若手・女性の抜擢)</li> <li>・評価制度の変更(パフォーマンス評価導入)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 組織への貢献意欲向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員への譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入によるオーナーシップ・株主目線醸成(2020年・2023年実施)</li> <li>・従業員エンゲージメントサーベイの実施(毎月)</li> <li>・取締役と従業員のチームミーティング「わかす会議」実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 働き方改革と健康経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務ツールデジタル化による働き方改革の推進</li> <li>・心身ともに健康に働ける環境や制度の整備</li> <li>・産後パパ育休の促進</li> </ul>

# Society(社会課題解決)



## 先行技術の開発による環境・社会課題解決

神戸大学との包括連携協定を締結(2021年11月)  
新エネルギー対応技術を含む新たな技術領域の開発開始

### 研究プロジェクト

- 脱炭素技術領域      Decarbonization technology
- ウェルネス技術領域      Wellness
- DX技術領域      Digital Transformation
- 衛生・殺菌技術領域      Hygiene / sterilization



NEDOの公募事業に採択  
生活排熱を利用する次世代型ハイブリッドヒートポンプ給湯システム開発で低炭素社会へ貢献

### 開発テーマ

生活スタイルを変えず  
安心を守りながら省エネ化  
を図るシステム開発

### テーマの目的・概要

ヒートポンプサイクルを構成するコンプレッサ・凝縮器・  
蒸発器、冷媒を開発検討



# Society(社会課題解決)





## 先行技術の開発による環境・社会課題解決

水素100%燃焼の家庭用給湯器を開発（2023年12月）  
2025年以降の実用化を見据え、現行の家庭用給湯器の最大能力24号に対応



2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速。当水素燃焼技術及び水素100%燃焼の家庭用給湯器は、給湯時にCO2を排出しない、製品分野のカーボンニュートラル実現の要となる技術・製品として開発を推進。

商品・サービス	対象エリア		
	日本	北米	豪州／その他
 	◎	○	◎

## Society(社会課題解決)



### 海外事業:北米の商品開発力強化による環境・社会課題解決

北米事業部の設立 (2024年1月)

北米事業の成長に向けた開発・人員組織体制の強化

#### 設立の目的

##### ①マーケティング機能の強化

- ・家庭用タンクレス製品のマーケティング人員強化
- ・米国現地法人の市場サポート機能強化

##### ②北米市場の技術リサーチ力強化

- ・製品の企画開発加速に向けた市場情報入手
- ・新規強化分野の技術リサーチの加速

##### ③北米商品戦略・開発体制の構築

- ・北米向け商品企画・開発機能強化

# Society(社会課題解決)



## 社会課題訴求による商品ブランディング(価値伝達活動)

### 新商品&戦略発表会:「NORITZ For 2030」(ノーリツが解決する社会課題)

衛生ニーズ  
の高まり

入浴事故  
の増加

世界最下位  
の睡眠不足

自宅調理  
の拡大

調理初心者  
の増加

おふろまるごと除菌・あったか睡眠サポート

ガス風呂給湯器GT-C72シリーズ  
&リモコンRC-K001Wシリーズ(7/3発売)

みんなを料理上手に

コンロ「Orche」&レンジフード「easia」  
&アプリ「つなぐレシピ」(8/1発売)

- 新商品TVCMの積極投入で認知向上
- イノベーションミーティング参画の流通事業者とともに販売促進を強化



# Governance(ガバナンス強化)



Society

## サステナブル調達

項目	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ サステナブル調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブル調達方針とガイドラインを改定(2023年実施) →トリプルウィン調達の実現</li> </ul>



Governance

## コーポレートガバナンスの強化

項目	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取締役会の実効性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会実効性の客観性担保に向けた外部評価を導入</li> <li>・取締役スキルマトリクスの開示 →多様性確保に向け、従業員タレントマネジメントと連動したサクセッションプランを導入</li> <li>・諮問委員会(指名・報酬)による役員評価と報酬制度設計</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資本効率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的な政策保有株の縮減 (2023年完全売却2件、一部売却4件)</li> <li>・事業外アセット(不動産等)の売却 (2021年実施)</li> </ul>

本資料は、当社の事業及び業界動向について当社による現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。

これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確かさが伴っています。既に知られた、もしくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、将来の展望に対する表明に含まれる事柄と異なる結果を引き起こさないとも限りません。

当社は、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。

本資料における将来の展望に関する表明は、2024年2月現在において利用可能な情報に基づいて、当社により2024年2月現在においてなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

株式会社ノーリツ

<https://www.noritz.co.jp/company/ir/>