

# ■中期経営計画 「Vプラン26」

2024.2.14

# 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。



新企業理念体系

「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。

# 価値創造ストーリー



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> 削減要請の創進
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 (サブサステナブルマテリアルの確保)	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(当年度)</li> <li>原材料投入量: 28,703t (うち金属材料: 28,131t) (当年度)</li> </ul>
<b>知的資本</b> これまで培ったコア技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術開発-新工場-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-顧客資本</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)とのかかわり: 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>製造拠点数: 国内7社・海外6社</li> <li>プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造粒技術他</li> </ul>
<b>財務資本</b> 事業を支える財務強靱	<ul style="list-style-type: none"> <li>純資産: 126.6億万円(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> ● 人と地球の適切な関係	<b>ウェルビーイング</b> ● お酒と食のプラスの価値	<b>ケア</b> ● 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	2030年 Vision 「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	<b>カーボニュートラル</b> 資源循環促進による 自然資本開発
<b>カーボニュートラル</b> 社会課題対応(国内住宅・国内非住宅・海外)	事業拡大に向けた 知的資本開発  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(総合リスク管理)

● 重要リスク管理 ● 内部統制強化

財務戦略

● 資本収益性向上 ● キャピタルアロケーション

# 価値創造ストーリー

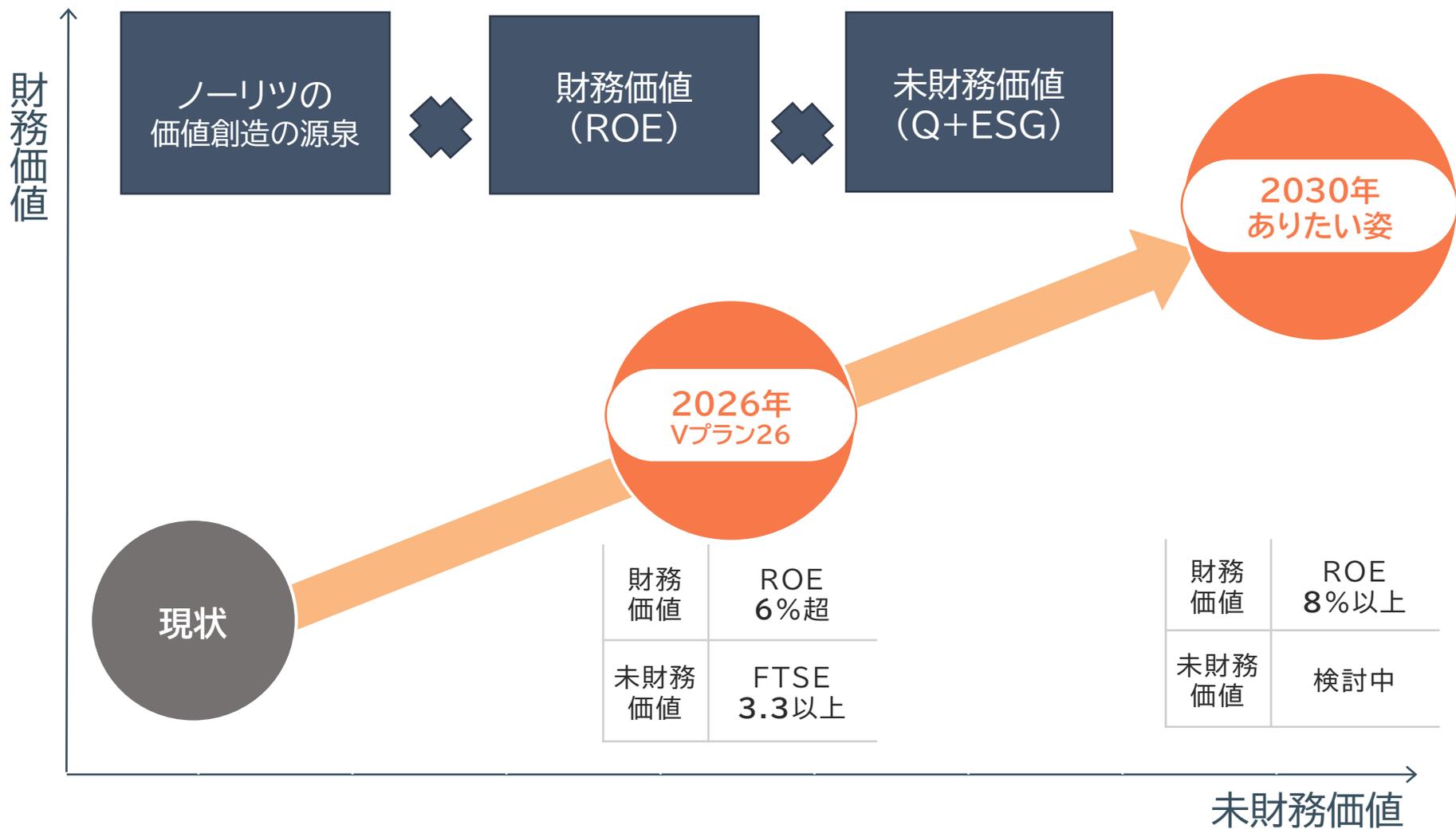
## ■世界の人々や社会に提供する価値

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

# 価値創造ストーリー



## ■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

#### 3つの 重点戦略

#### ①事業ポートフォリオの変革

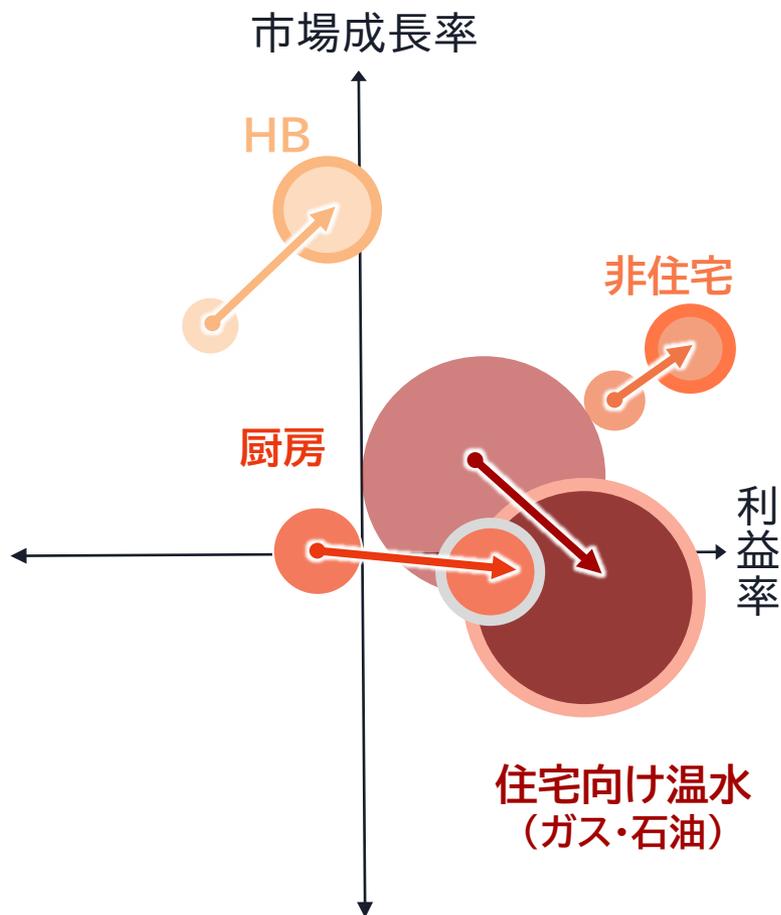
- ・ポートフォリオの変革(国内／海外)
- ・提供価値 提供価値に対する施策と指標
- ・原価低減 原価におけるリスクと対策

#### ②戦略投資の拡大と資本政策

#### ③サステナビリティ経営の推進

# 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

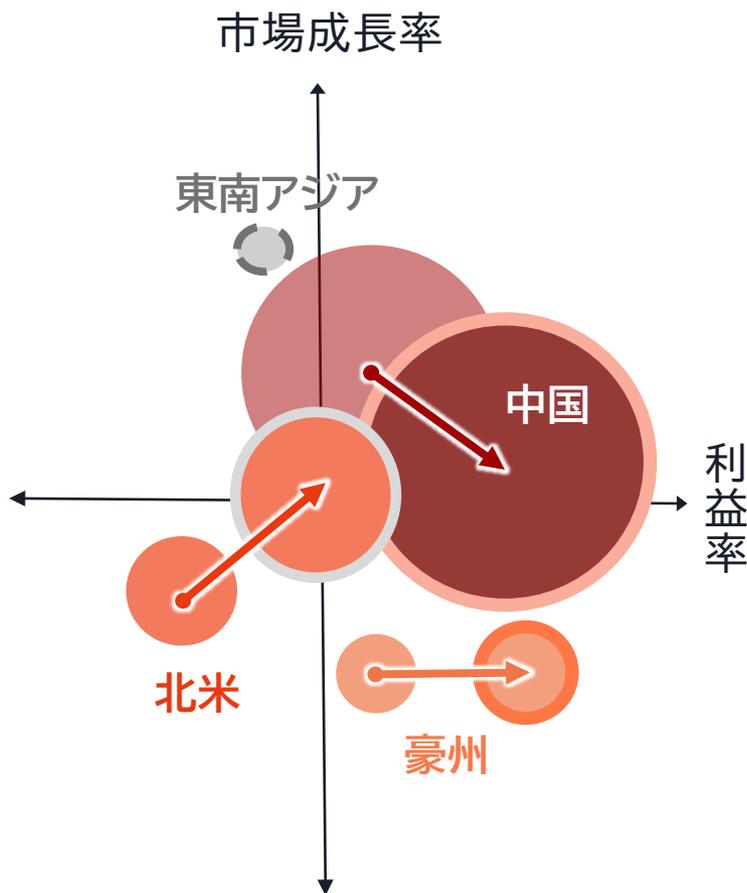
### 非住宅分野

#### 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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商品の拡販</li> <li>非住宅分野 取替の促進</li> <li>サステナブル調達の推進</li> <li>カーボンニュートラル技術の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド給湯機販売数</li> <li>高効率給湯器構成比率</li> <li>高効率給湯器構成比率</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
	◎	◎	—

# 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
	88発報からの点検・取替の促進	点検・機器取替件数
	つながりによる長期的なあんしんの提供	IoTサーバー接続数 保守契約数(住宅・非住宅)
	「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)	

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-between;"> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: 45%;"> <p>「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> <p>88発報 → 点検 → 取替</p> </div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: 45%;"> <p>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> <p>つながり → 遠隔監視 → 修理</p> </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
	<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>即湯供給湯器販売数</li> <li>暖房供給湯器販売数</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

### 原価低減

#### ①材料費低減

- ・仕入材料費の削減

#### ②スマートファクトリーの実現

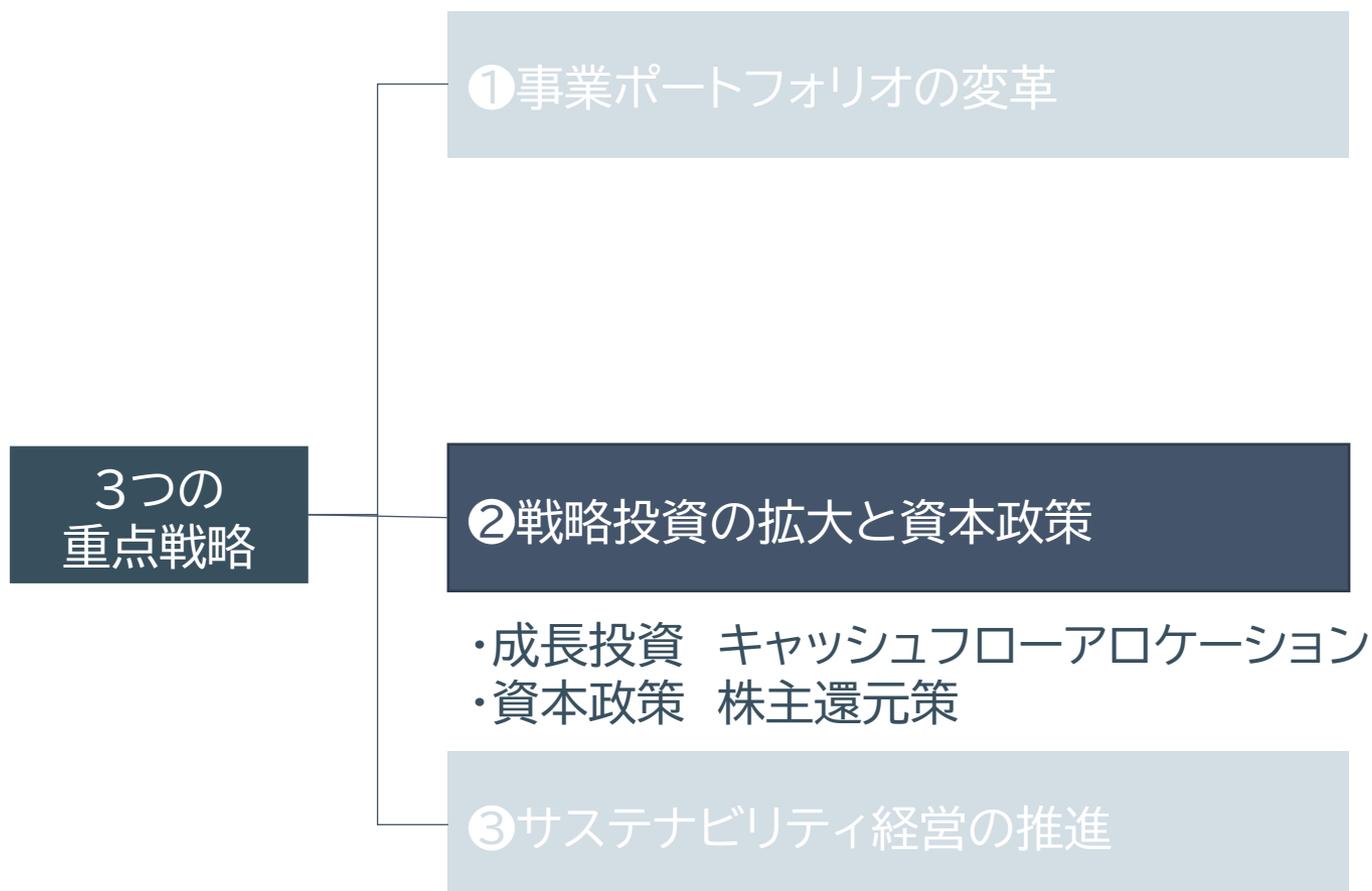
- ・生産設備のスマート化
- ・DXによる自動化効率化

#### ③グループ内製化による付加価値取込み

- ・外注部分の付加価値の取り込み
- ・コストアップ防止
- ・生産拠点の最適化

## 基本方針

### ■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す



## 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

## 【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

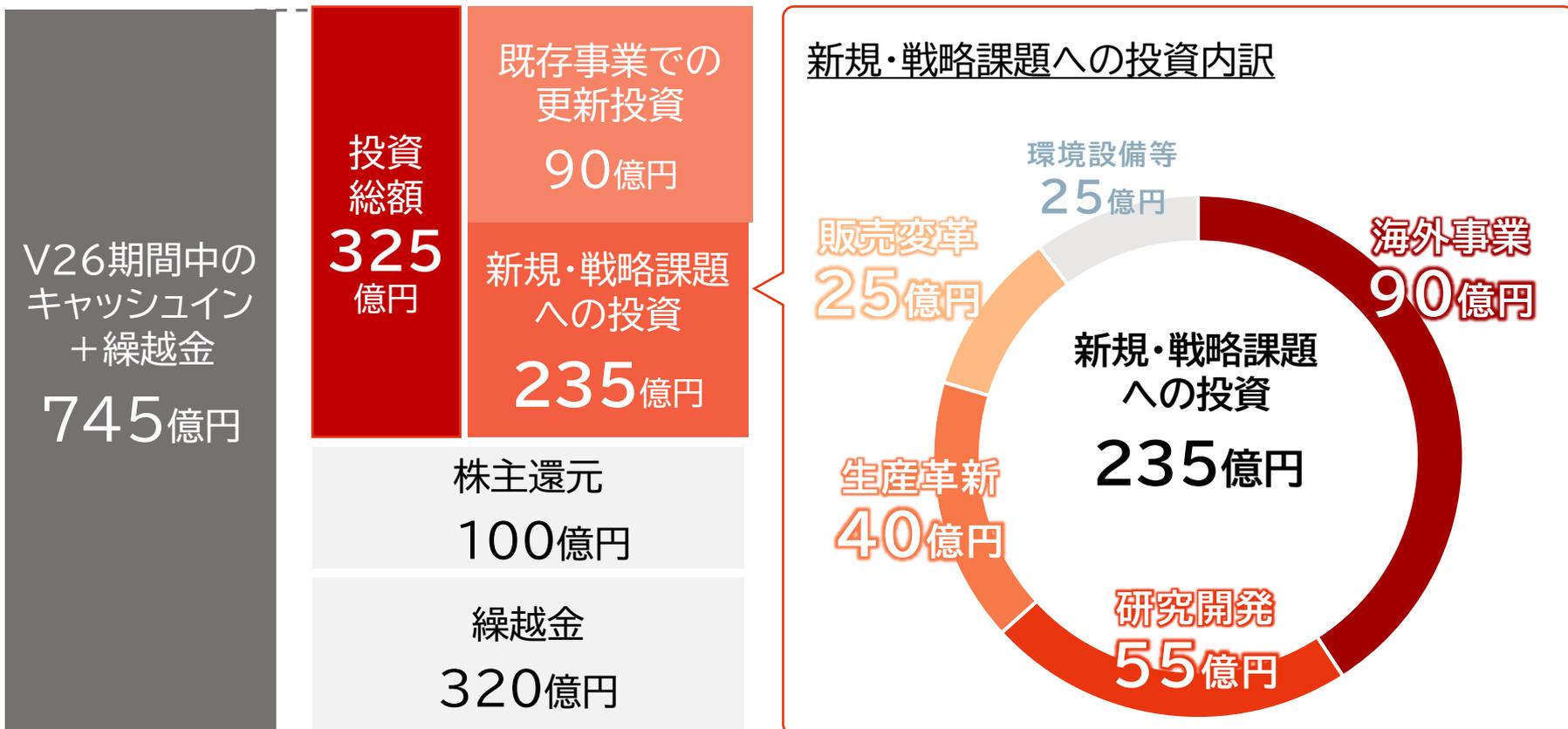
	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
売上高 百万円	208,396	183,859	178,142	210,966	201,891
営業利益 百万円	2,693	4,763	2,500	6,889	3,840
営業利益率 %	1.3	2.6	1.4	3.3	1.9
親会社株主に帰属する 当期純利益 百万円	1,512	△3,013	5,479	4,800	868
ROE %	1.37	△2.76	5.00	4.23	0.73
株価(終値) 円	1,462	1,611	1,678	1,444	1,511
1株当たり純資産額 円	2,359.8	2,330.2	2,434.0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



## 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%**に引上げる。  
 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

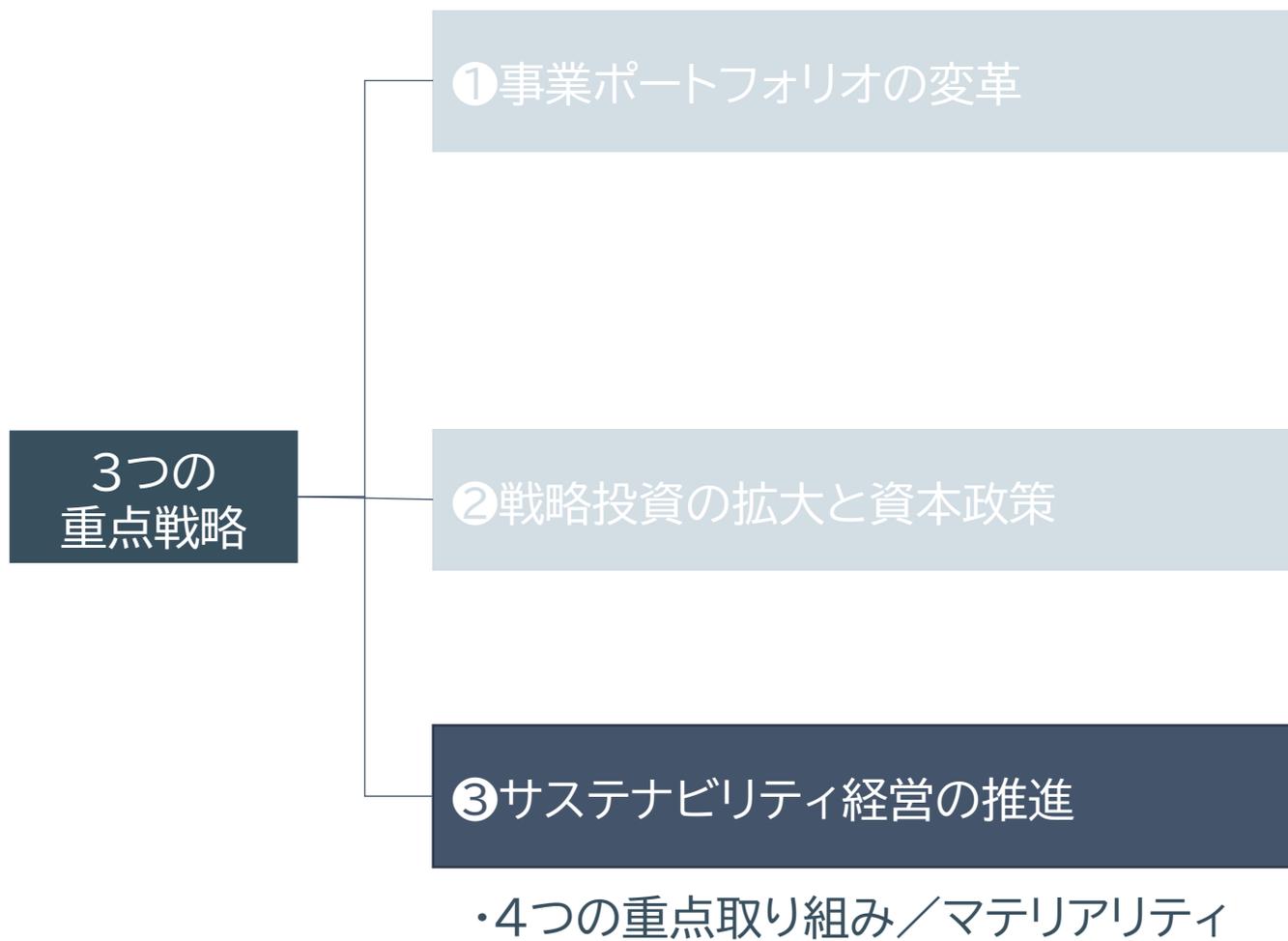
2023年12月末連結B/Sの保有金額と純資産割合25%を、  
 2026年12月までに純資産比率で**20%未満**とし、  
 売却資金を成長投資に振り向ける。

#### 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

### Q+ESG の取り組み

#### つながりによる長期的な安全・安心の提供

- ・メンバー登録の拡大と保守契約サービスの整備

#### カーボンニュートラルに向けた取り組み

- ・CO<sub>2</sub>排出量削減(製品／事業)

#### 社会課題解決に向けた無形資産の開発

- ・人的資本開発(働き方改革と健康経営)
- ・知的資本開発(先行技術開発)

#### コーポレートガバナンスの強化

- ・取締役会の実効性強化に向けた評価と改善

# 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)	・50% ・37% ・▲20%	・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>	・40万 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>	・750万 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

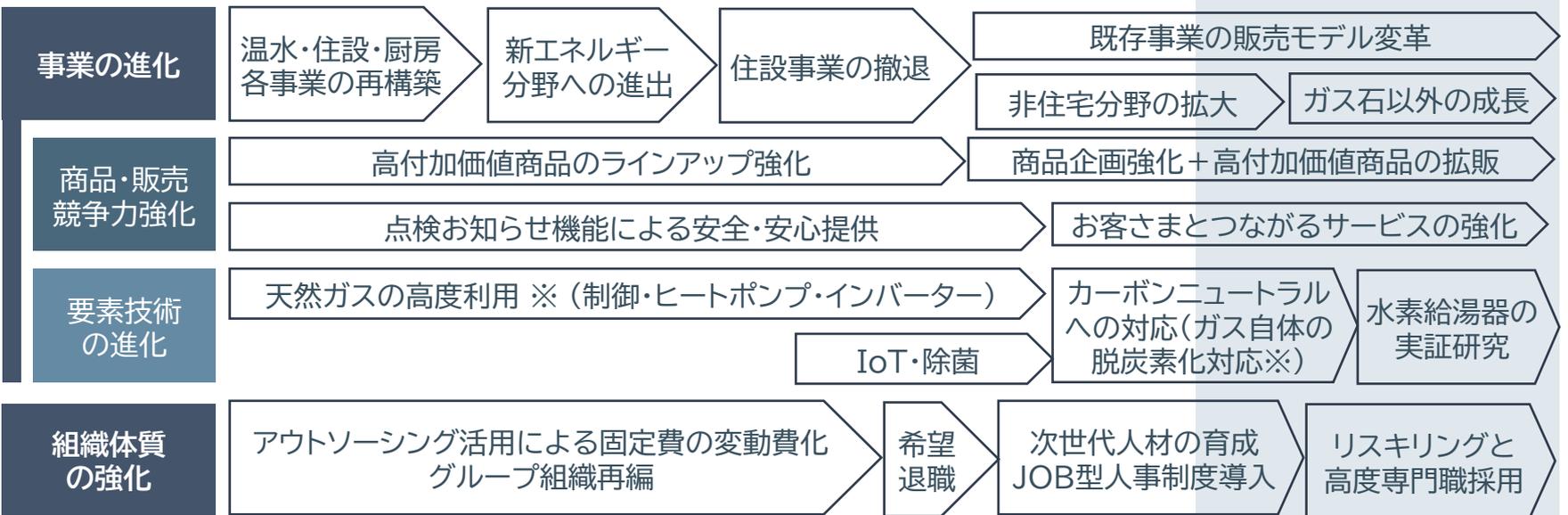
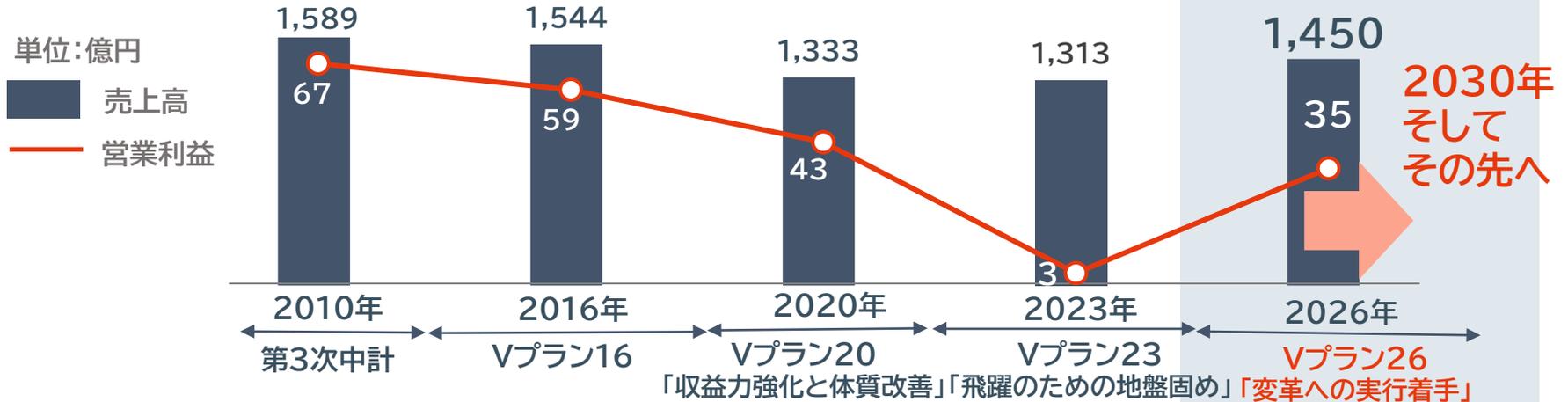
単位:百万円

		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

# 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



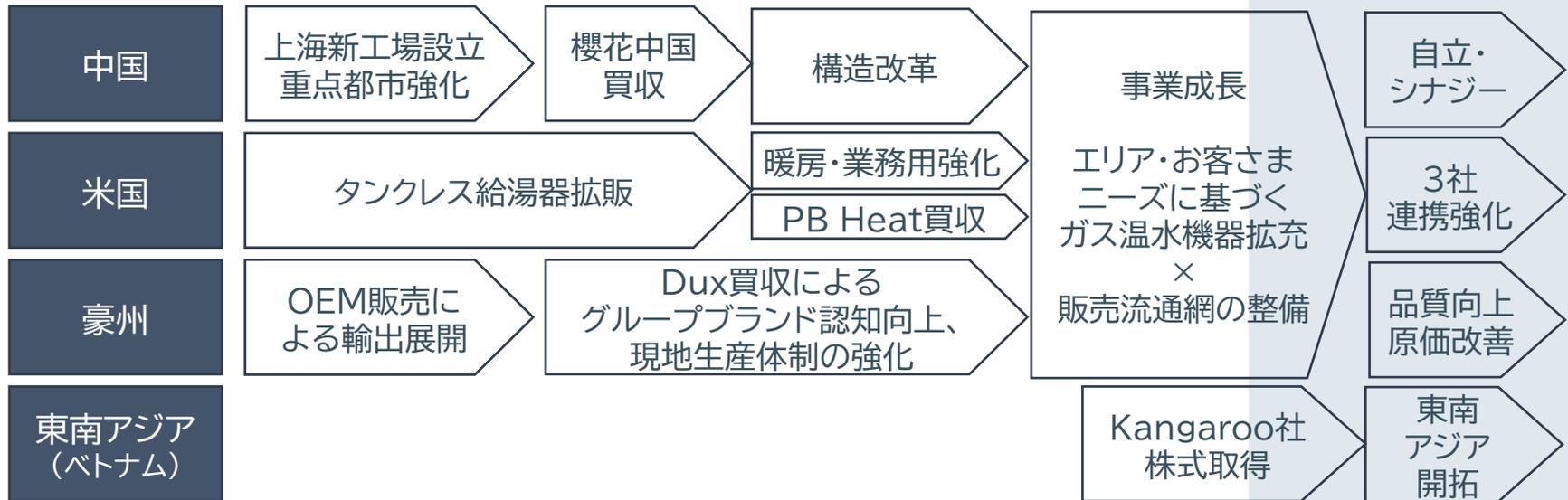
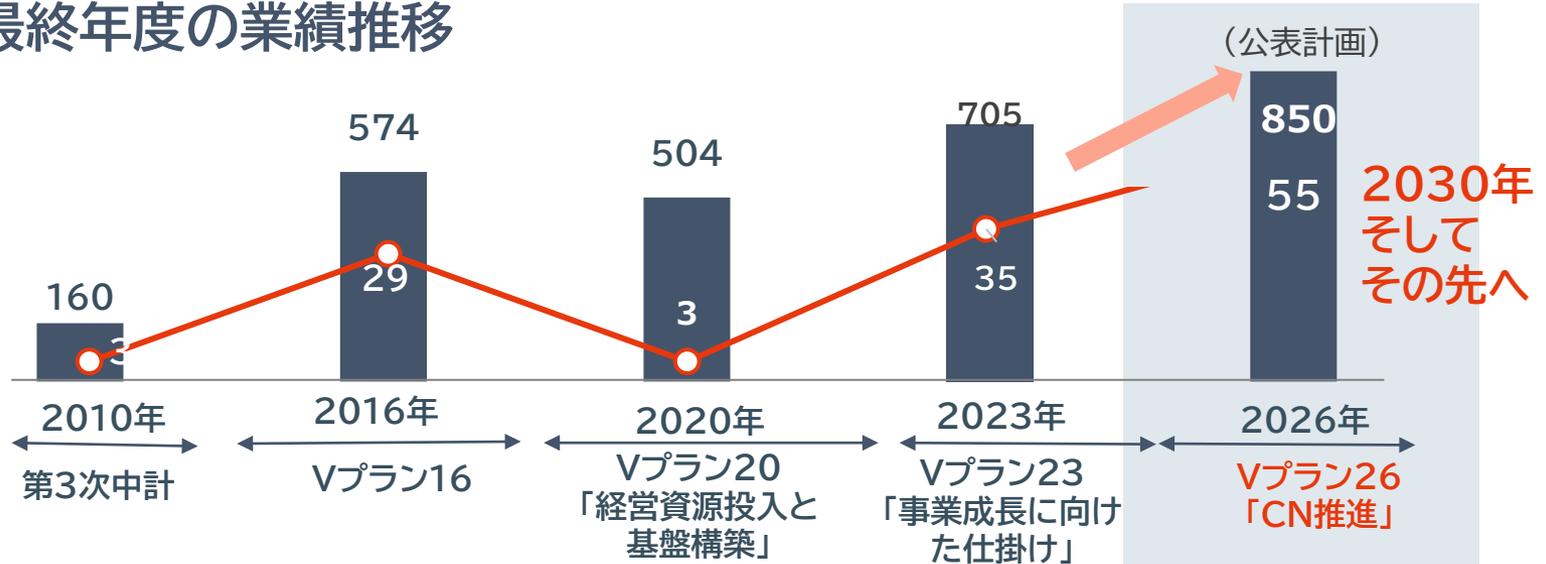
※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

# 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



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/>