

新しい幸せを、わかすこと。



第76回 定時株主総会 招集ご通知

株主総会へご出席の株主様へのお土産の配布は取りやめさせていただきます。よろしくお願いいたします。

開催日時

2026年3月27日(金曜日)午前10時(受付開始は午前9時)

開催場所

神戸市中央区北野町1丁目
ANAクラウンプラザホテル神戸 10階 ザ・ボールルーム

決議事項

<会社提案>

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

<株主提案>

- 第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応方針(買収への対応方針)廃止の件
- 第5号議案 定款一部変更(政策保有株式の売却)の件
- 第6号議案 定款一部変更(取締役報酬の個別開示)の件
- 第7号議案 剰余金の処分の件
- 第8号議案 自己株式の取得の件
- 第9号議案 譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額改定の件
- 第10号議案 自己株式取得の件
- 第11号議案 社外取締役の員数に関する定款変更の件



インターネットまたは書面(郵送)による議決権行使期限
2026年3月26日(木曜日)
午後5時まで



※詳細は5・6ページをご参照ください。

株式会社ノリツ

証券コード 5943

目次

招集ご通知

招集ご通知

第76回定時株主総会招集ご通知	2
議決権の行使についてのご案内	5

株主総会参考書類

<会社提案>

第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名選任の件	8
第3号議案 監査等委員である取締役1名選任の件	13

<株主提案>

第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応方針(買収への対応方針)廃止の件	16
第5号議案 定款一部変更(政策保有株式の売却)の件	19
第6号議案 定款一部変更(取締役報酬の個別開示)の件	21
第7号議案 剰余金の処分の件	24
第8号議案 自己株式の取得の件	27
第9号議案 譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額改定の件	29
第10号議案 自己株式取得の件	31
第11号議案 社外取締役の員数に関する定款変更の件	33

事業報告

1. 企業集団の現況に関する事項	37
2. 会社の株式に関する事項	51
3. 会社の新株予約権に関する事項	52
4. 会社役員に関する事項	53
5. 会計監査人の状況	59

連結計算書類

連結貸借対照表	61
連結損益計算書	62

計算書類

貸借対照表	63
損益計算書	64

監査報告書

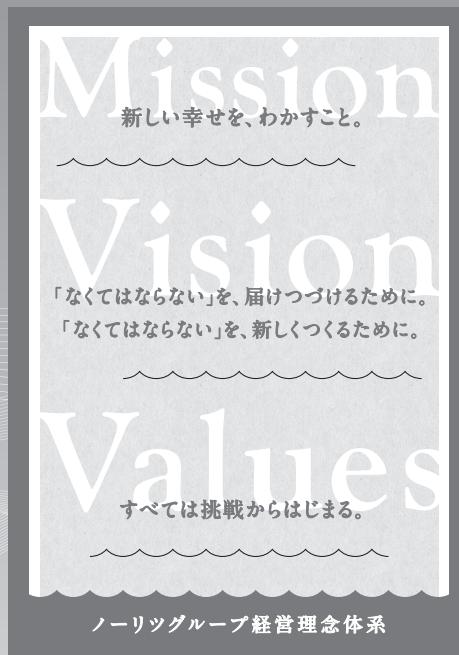
連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本	65
会計監査人の監査報告書謄本	67
監査等委員会の監査報告書謄本	69

株主総会 参考書類

事業報告

連結計算書類・ 計算書類

監査報告書



創業の原点

ノーリツの歴史は、1951年に能率風呂工業を創設したことに始まります。創業の原点「お風呂は人を幸せにする」。このメッセージには、戦後復興期において人々の生活水準を向上させたいという情熱が凝縮されていました。

株主各位

(証券コード5943)

2026年3月6日

神戸市中央区江戸町93番地
株式会社ノーリツ
代表取締役会長 腹巻 知

第76回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

さて、当社第76回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本総会の株主総会参考書類等（議決権行使書用紙を除く。）の内容である情報（電子提供措置事項）は、電子提供制度をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

【当社ウェブサイト（株主総会）】

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



（上記ウェブサイトアクセスいただき、「第76回定時株主総会」「株主総会資料」よりご確認ください。）

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/5943/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「ノーリツ」または「コード」に当社証券コード「5943」（半角）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/P R情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

インターネットまたは書面（郵送）による議決権の事前行使にあたりましては、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年3月26日（木曜日）午後5時までに議決権の行使をお願いいたします。

敬 具

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

招集ご通知

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

記

1. 日時 2026年3月27日（金曜日）午前10時（受付開始は午前9時）

2. 場所 神戸市中央区北野町1丁目
ANAクラウンプラザホテル神戸 10階 ザ・ボールルーム

3. 目的事項

報告事項

- ①第76期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
- ②第76期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

<会社提案>

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

<株主提案>

- 第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収への対応方針）廃止の件
- 第5号議案 定款一部変更（政策保有株式の売却）の件
- 第6号議案 定款一部変更（取締役報酬の個別開示）の件
- 第7号議案 剰余金の処分の件
- 第8号議案 自己株式の取得の件
- 第9号議案 譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額改定の件
- 第10号議案 自己株式取得の件
- 第11号議案 社外取締役の員数に関する定款変更の件

4. 議決権の行使に関する事項

- ①インターネットまたは書面（郵送）による議決権行使にあたりましては、後記の「議決権の行使についてのご案内」をご参照ください。
- ②書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ③インターネットと書面（郵送）により重複して議決権を行使された場合は、到着日時を問わず、インターネットによる議決権行使を有効なものとしてお取り扱いいたします。
- ④インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効なものとしてお取り扱いいたします。

以上

◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。

◎本年の株主総会につきましては、書面交付請求をいただいた株主様も含め議決権を有する全ての株主様に、電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。

- ① 事業報告の「業務の適正を確保するための体制および運用状況の概要」「会社の支配に関する基本方針」
- ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
- ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。

議決権行使書用紙へのご記入内容についてのご案内

本総会においては、2名の株主様より株主提案（第4号議案から第11号議案まで）をご提案いただいております。

当社取締役会としては、株主提案に反対しております。

つきましては、以下をご参照いただき、議決権行使書用紙へ賛否をご記入のうえ、ご返送ください。

記入例

会社提案・取締役会の意見にご賛同いただける場合

当社取締役会は
こちらを推奨しております。

会社提案	第1号議案	第2号議案		第3号議案
	賛	賛	但し を除外	賛
株主提案	否	否		否

当社取締役会は株主提案に反対して
おります。
当社取締役会にご
賛同の場合は「否」
に○印でご表示願
います。

株主提案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	第8号議案	第9号議案	第10号議案	第11号議案
	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否	否	否	否	否

会社提案・取締役会の意見に反対される場合

当社取締役会は
こちらを推奨していません。

会社提案	第1号議案	第2号議案		第3号議案
	賛	賛	但し を除外	賛
株主提案	否	否		否

当社取締役会は株主提案に反対して
おります。
当社取締役会にご
賛同の場合は「否」
に○印でご表示願
います。

株主提案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	第8号議案	第9号議案	第10号議案	第11号議案
	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否	否	否	否	否

- ・各議案について賛否の表示がない場合は、会社提案に「賛」、株主提案に「否」の表示があったものといたします。
- ・インターネット等により議決権を行使いただく場合も、上記の記入例をご参照のうえ、各議案に対する賛否をご入力ください。

議決権の行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の大切な権利です。「株主総会参考書類」をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権の行使の方法については、以下の3つの方法がございます。

1 インターネットにより議決権を行使する場合



議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>
にて各議案の賛否を入力



◎バーコード読取機能付のスマートフォンで左の「QRコード」をお読み取りいただき、議決権行使サイトにアクセスしていただくことも可能です。
(「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。)

詳しくは、次ページをご覧ください。

行使期限

2026年3月26日(木)
午後5時まで

2 議決権行使書を郵送する場合



各議案の賛否を
記入のうえ返送

行使期限

2026年3月26日(木)
午後5時必着

3 株主総会へ出席する場合



議決権行使書用紙を
会場受付へ提出

株主総会日時

2026年3月27日(金)
受付開始：午前9時
開 会：午前10時

◀機関投資家の皆様へ▶

当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

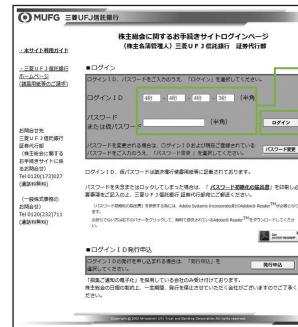
- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力クリックしてください。



- 3 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027
(通話料無料/受付時間 9:00~21:00)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

<会社提案>

第1号議案

剰余金の処分の件

当社は、配当につきましては継続的かつ安定的に実施することを基本としておりますが、第76期の期末配当金につきましては、当期の業績等を総合的に勘案いたしまして、1株につき39円といたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

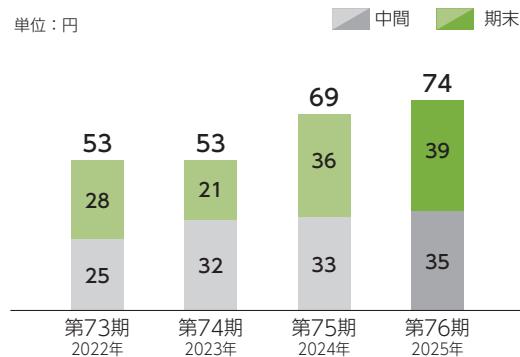
- 1 配当財産の種類
金銭といたします。
- 2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき 金 39円
配当総額 1,790,587,539円
- 3 剰余金の配当が効力を生じる日
2026年3月30日

ご参考 株主還元の方

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけ、更なる株主還元の充実を図るために、連結配当性向50%または連結純資産配当率（DOE）2.5%のいずれか高い額を目途として配当を行うことで、業績連動に安定性を加味した配当を実現します。自己株式の取得については、機動的に実施を検討いたします。

配当金の推移

単位：円



<会社提案>

第2号議案

取締役(監査等委員である取締役を除く。) 5名選任の件

取締役(監査等委員である取締役を除く。)全員(5名)は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	地位	候補者属性	出席状況 (第76期取締役会)
1	はらまき 腹巻 さとし 知	代表取締役会長	再任	100% (16回/16回)
2	たけなか 竹中 まさゆき 昌之	代表取締役社長	再任	100% (16回/16回)
3	よしもと 吉本 あつし 厚志	取締役兼専務執行役員	再任	100% (13回/13回)
4	いけだ 池田 ひでなり 英礼	取締役兼専務執行役員	再任	100% (16回/16回)
5	のだ 野田 いづみ	社外取締役	再任 社外 独立	100% (13回/13回)

再任 再任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 (株)東京証券取引所等の定めに基づく独立役員候補者

(注) 吉本厚志氏および野田いづみ氏は、2025年3月27日開催の第75回定時株主総会において新たに取締役に選任されましたので、取締役会の開催回数が他の取締役と異なります。

株主総会参考書類

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類・
計算書類

監査報告書

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
1	<p>はら まき さとし 腹巻 知 (1959年4月16日生)</p> <p>[所有する当社株式数] 42,900株</p>	<p>1983年4月 当社入社 2009年2月 信和工業(株)代表取締役社長 2011年1月 当社執行役員研究開発本部副本部長 2014年9月 当社常務執行役員研究開発本部長 2015年3月 当社取締役兼常務執行役員研究開発本部長 2019年1月 当社取締役兼専務執行役員国内事業本部長 2020年10月 当社代表取締役社長 2025年7月 当社代表取締役会長 現在に至る</p>
再任	<p>【取締役候補者とした理由】</p> <p>同氏は、子会社の代表取締役社長や当社の研究開発本部長・国内事業本部長等を歴任し、当社グループの事業を牽引してまいりました。また、2015年3月より当社取締役に就任し、2020年10月より当社代表取締役社長として、また2025年7月より当社代表取締役会長として、その職責を果たしております。今後も、当社グループのガバナンスを中心としたあらゆる分野の課題における経営の意思決定に、当社の代表者として参画することが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、取締役候補者いたしました。</p>	
候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
2	<p>たけ なか まさ ゆき 竹中 昌之 (1963年9月24日生)</p> <p>[所有する当社株式数] 25,100株</p>	<p>1992年1月 当社入社 2004年3月 (株)ハーマン取締役企画管理統括部長 2011年6月 (株)ハーマン常務取締役管理本部長 2012年1月 当社管理本部総務部長 2013年10月 (株)エスコアハーツ代表取締役社長 2016年4月 当社執行役員 2017年1月 当社上席執行役員管理本部長 2017年3月 当社取締役兼常務執行役員管理本部長 2019年1月 当社取締役兼常務執行役員経営管理本部長 2020年10月 当社取締役兼常務執行役員企画管理本部長 2021年3月 当社取締役兼専務執行役員企画管理本部長 2023年7月 当社取締役兼専務執行役員国内事業統括本部長 2025年7月 当社代表取締役社長 現在に至る</p>
再任	<p>【取締役候補者とした理由】</p> <p>同氏は、子会社の代表取締役社長や当社の管理本部長・国内事業統括本部長等を歴任し、当社グループの事業を牽引してまいりました。また、2017年3月より当社取締役に就任し、2025年7月より当社代表取締役社長として、その職責を果たしております。今後も、当社グループの事業戦略を中心としたあらゆる分野の課題における経営の意思決定に、当社の代表者として参画することが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、取締役候補者いたしました。</p>	

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
3	よしもと あつし 吉本 厚志 (1965年10月21日生) [所有する当社株式数] 6,700株	1989年 4月 当社入社 2009年 7月 当社商品事業本部新エネルギー事業推進部長 2017年 1月 当社研究開発本部蓄熱システム商品開発部長 2019年 1月 当社執行役員研究開発本部副本部長 2021年10月 当社常務執行役員研究開発本部長 2025年 1月 当社常務執行役員プロダクツ統括本部副統括本部長 2025年 3月 当社取締役兼専務執行役員プロダクツ統括本部長 現在に至る

再任

【取締役候補者とした理由】

同氏は、当社の研究開発本部長等を歴任し、2025年3月より当社のプロダクツ統括本部長として、その職責を果たしております。また、同月より当社取締役に就任しております。今後も、ものづくりにおけるデジタル・トランスフォーメーションや環境・社会課題への対応も含め、ものづくり機能を統括する取締役として経営の意思決定に参画することが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、取締役候補者としていたしました。

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
4	いけだ ひでなり 池田 英礼 (1971年7月18日生) [所有する当社株式数] 13,000株	1996年 4月 当社入社 2015年 3月 当社マーケティング統括部温水企画室長 2016年 1月 (株)ハーマン代表取締役社長 2017年 9月 当社経営企画室長 2018年 1月 当社執行役員経営企画室長 2019年 1月 当社執行役員経営企画部長 2020年10月 当社常務執行役員グローバル本部長 2022年 3月 当社取締役兼常務執行役員グローバル本部長 2023年 7月 当社取締役兼常務執行役員海外事業統括本部長 2025年 7月 当社取締役兼専務執行役員国内事業統括本部長 現在に至る

再任

【取締役候補者とした理由】

同氏は、子会社の代表取締役社長や当社の経営企画部長・海外事業統括本部長等を歴任し、2025年7月より当社の国内事業統括本部長として、その職責を果たしております。また、2022年3月より当社取締役に就任しております。今後も、国内事業におけるデジタル・トランスフォーメーションや環境・社会課題への対応も含め、国内販売機能を統括する取締役として経営の意思決定に参画することが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、取締役候補者としていたしました。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
・
計算書類

監査報告書

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
5	の だ 野田 いづみ (1965年5月18日生)	2000年5月 ビーウィズ㈱入社 2016年1月 同社オペレーション本部長兼生活サービス本部長 2016年6月 同社執行役員オペレーション本部長兼生活サービス本部長 2017年6月 同社執行役員オペレーション本部長兼人材開発部長 2018年6月 同社CHO(ChiefHumanOfficer) 兼CORO(ChiefOperationalRiskOfficer) 人材開発部長兼業務監査部長
	[所有する当社株式数] 0株	2019年12月 同社CHO(ChiefHumanOfficer)人材開発部長 2021年12月 同社CHO(ChiefHumanOfficer)人事部長 2024年9月 同社フェロー (エキスパート役員) (現任) 2025年3月 当社社外取締役 現在に至る
再任		
社外		
独立		
		【重要な兼職の状況】 ビーウィズ㈱フェロー (エキスパート役員)
		【社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要】 同氏は、デジタルテクノロジーを活用したアウトソーシング事業等を展開する企業の役員として、人事やサステナビリティ等の領域における豊富な経験と幅広い見識を有しており、かつ当社の独立社外役員選定基準を満たしております。また、2025年3月より当社社外取締役に就任し、当社の業務執行に対し独立した立場から助言および監督等を行うという役割を果たしていただいております。今後も、デジタル・トランスフォーメーションや人的資本の観点も含め、独立した立場から上記の役割を果たし、取締役として経営の意思決定に参画していただくことが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、社外取締役候補者いたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 野田いづみ氏は、社外取締役候補者であります。
3. 社外取締役候補者が当社社外取締役に就任してからの年数について
野田いづみ氏の当社社外取締役の在任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。
4. 当社は、野田いづみ氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としており、野田いづみ氏の再任が承認された場合は、同氏との間で当該契約を継続する予定であります。
5. 社外取締役候補者の独立性について
野田いづみ氏は、当社が株式を上場している東京証券取引所の規則等に定める「独立役員」の候補者であります。
6. 「所有する当社株式数」については、2025年12月31日現在の所有株式数を記載しております。
7. 役員等賠償責任保険契約の締結について
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮防止のため、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2026年7月に同内容にて更新の予定であります。本議案でお諮りする取締役の候補者各氏については、すでに当該保険契約の被保険者となっております。選任された場合は引き続き被保険者となります。

【保険契約の内容の概要】

①被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め全額当社の負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はございません。

②填補の対象となる保険事故の概要

被保険者である役員がその業務につき行った行為に起因して損害賠償請求を受けることによって被る損害について填補します。ただし、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為の場合等一定の免責事由がございます。

■監査等委員会の意見

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選任および取締役の報酬について、監査等委員3名中2名が委員として、同1名がオブザーバーとして指名・報酬諮問委員会に出席し、確認いたしました。

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選任手続は適切であり、各候補者の職務執行状況・経験・能力等を評価し、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）として適任と判断いたします。また、当事業年度における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬決定の手続は適正であり、報酬体系・報酬額の算出方法等から報酬等の内容は妥当であると判断いたします。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類・
計算書類

監査報告書

<会社提案>

第3号議案

監査等委員である取締役1名 選任の件

監査等委員である取締役平野直樹氏は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査等委員である取締役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役の候補者は、次のとおりであります。

氏名 (生年月日)	略歴、地位および担当 (重要な兼職の状況)
ひらの なお き 平野 直樹 (1965年1月11日生) [所有する当社株式数] 2,300株 再任	1988年4月 当社入社 2016年1月 当社国内事業本部営業本部営業企画部長 2017年11月 関東産業(株)代表取締役社長 2019年7月 当社国内事業本部営業本部サービス事業開発部お客さま室長 2020年7月 当社国内事業本部マーケティング部サービス事業開発部お客さま室長 2020年10月 当社マーケティング本部サービス事業部お客さま室長 2021年1月 ノーリツリビングクリエイト(株)代表取締役社長 2023年4月 ノーリツリビングクリエイト(株)顧問 2023年7月 当社監査等委員会室長 2024年3月 当社取締役 監査等委員 現在に至る

【監査等委員である取締役候補者とした理由】

同氏は、当社の営業企画部長や子会社の代表取締役社長等を歴任した後、2024年3月より当社の監査等委員である取締役に就任し、当社グループの事業を熟知した上で、財務やガバナンス等の観点も含め客観的な立場で業務執行に対する監査などの職責を果たしております。今後も、引き続き上記の職責を果たし、経営の意思決定に参画することが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断したため、監査等委員である取締役候補者いたしました。

- (注) 1. 候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 候補者は、第76期に開催された取締役会16回の全てに、また、監査等委員会14回の全てに出席しております。
3. 監査等委員である取締役候補者との責任限定契約の締結について
当社は、監査等委員である取締役との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。平野直樹氏の再任が承認された場合は、同氏との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 「所有する当社株式数」については、2025年12月31日現在の所有株式数を記載しております。
5. 役員等賠償責任保険契約の締結について
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮防止のため、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、2026年7月に同内容にて更新の予定であります。本議案でお諮りする監査等委員である取締役の候補者については、既に当該保険契約の被保険者となっており、選任された場合は引き続き被保険者となります。
- 【保険契約の内容の概要】**
- ①被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は特約部分も含め全額当社の負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はございません。
- ②填補の対象となる保険事故の概要
被保険者である役員がその業務につき行った行為に起因して損害賠償請求を受けることによって被る損害について填補します。ただし、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為の場合等一定の免責事由がございます。

■取締役（監査等委員である取締役を含む。）のスキル・マトリックス

当社は、中期経営計画をはじめとする中長期の経営戦略を立案し、達成するためには、取締役会の実効性を確保し、事業戦略を推し進めながらも財務・非財務戦略の実行を促進、監督する必要があると考えております。

そのため、当社取締役会を構成する取締役の選任については、個々の知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、当社取締役会の適正人数を踏まえた上で可能な限り多様性を確保することを基本方針としております。

第2号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件」および第3号議案「監査等委員である取締役1名選任の件」が承認可決された場合、各取締役が保有しているスキルおよび当社が各取締役に発揮を期待しているスキルは、以下のとおりとなります。

地位	氏名	性別		企業経営	戦略推進スキル				経営スキル				
		男性	女性		マーケティング/ 事業企画	ものづくり	IT/DX	グローバル	経営戦略	財務/会計	ESG・サステナビリティ		
											環境	社会	ガバナンス
代表取締役	腹巻 知	●		●	●	●	●	●		●	●	●	
代表取締役	竹中 昌之	●		●		●		●	●	●	●	●	
取締役	吉本 厚志	●			●	●	●	●		●	●	●	
取締役	池田 英礼	●		●	●		●	●		●	●	●	
社外取締役	野田 いづみ		●				●	●		●	●	●	
取締役 常勤監査等委員	平野 直樹	●		●	●				●		●	●	
筆頭社外取締役 監査等委員	谷 保廣	●					●	●	●	●	●	●	
社外取締役 監査等委員	伊藤 三奈		●	●			●	●			●	●	

- (注) 1. 各取締役のスキル評価は、経験上保有しているスキルおよび現在の役割に照らして発揮を期待しているスキルに●を入れております。
2. 「企業経営」に●を入れている取締役は、戦略推進スキルおよび経営スキルに属する全てのスキルについて保有または発揮を期待していますが、中でも特に保有・期待していると評価されるスキルに●を入れております。
3. 経営スキルの「社会」で求められるスキルは主に人権関連および人材育成・人材開発としております。「社会課題解決」の観点に基づくスキルについては、戦略推進スキルの「マーケティング/事業企画」および経営スキルの「経営戦略」で評価しております。

第4号議案から第11号議案までは、2名の株主様からの提案によるものであります。

なお、提案株主様から通知された提案内容および理由については、議案毎に整理し、そのまま記載しております。

<株主提案>

第4号議案

当社株式の大規模買付行為に関する対応方針 (買収への対応方針) 廃止の件

1. 議案の要領

2025年3月27日開催の当社第75回定時株主総会において一部改定及び継続が承認された「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収への対応方針）」を廃止する。

2. 提案の理由

少数株主保護に万全を期して導入・運用されない限り、買収防衛策は、経営者による「会社の私物化」を可能にし、株主共同の利益をないがしろにする高リスクの経営手段である。当社は、東京証券取引所における最高位の区分であるプライム市場の上場企業であるが、当社株式の株価純資産倍率（PBR）は1倍割れが常態化しており、株主価値を回復する指針が不十分なままに買収防衛策を維持するならば、プライム上場企業としては無論、上場企業の資格そのものが問われる。

PBRの1倍超えは、理論上、株主が期待するリターンである株主資本コストを上回る株主資本利益率（ROE）を生むのが前提条件である。一方で、PBRの1倍割れは、株主資本コストをROEが下回った結果、少数株主保護が尽くされていない証左である。

当社の場合、PBR1倍割れの最大要因として、過剰資本が挙げられる。過剰資本に対応する項目としては、2025年9月末時点で195億円のネット・キャッシュ（現預金と借入金の差額）と政策保有株式を中心とする391億円にもものぼる投資有価証券がある。こうした流動性が高いが株主の期待リターンに満たない低採算のネット・キャッシュと投資有価証券の合計は586億円程度と直近の時価総額の約63%に達し、同社の利益剰余金とほぼ一致する。

直近のPBRで0.7倍に過ぎない同社株式の低評価は、キャピタル・アロケーション（資本の再配分）を軽んじて、資本効率の悪化を放置した結果である。2024年2月に発表した中期経営計画「Vプラン26」では、事業ポートフォリオの変革といった3つの重点戦略が掲げられたが、過剰資本を制御し、ROEなどの資本効率を

高める議論が不十分である。しかも、2025年2月には、同中期経営計画の業績目標を下方修正した。

当社の過剰資本は、事業リスク以上の資本コストと本業で稼ぐ力を十分に反映しないROEをもたらす。株主が期待するリターンを生み出せないネット・キャッシュと投資有価証券の温存が、資本コストの上昇とROEの低迷をもたらしている。

当社は、ROEや株価が低迷しても経営者が自己保身を図るのに都合の良い手段である買収防衛策を導入しており、コーポレートガバナンス上の問題が生じている。PBRの1倍割れを長年にわたって放置する姿勢に鑑みるに、少数株主を軽視している、と言わざるを得ない。

当社が中期経営計画を発表した2024年2月14日以降、当社株式のPBRは1倍割れが続き、東証株価指数(TOPIX)にアンダーパフォームした(2026年1月9日時点)。買収防衛策は、業績や株価が低空飛行しても、経営者が自己保身を図るのに都合の良い手段であるからこそ、多くの機関投資家はその導入・継続に反対する。当社においては、PBRの1倍割れを長年看過し、「Vプラン26」においてもPBRを1倍に回復する期限を設定していない。それだけに、経営者による自己保身の意図が垣間見られる。

経済産業省が2023年8月31日に公表した「企業買収における行動指針」においては、買収防衛策に関して、「会社としては、対応方針の導入を検討するのであれば、まずもって平時から企業価値を高めるための合理的な努力を貫徹するとともに、それが時価総額に反映されるよう取り組むことが求められる」(企業買収における行動指針33-34頁)としているが、当社の低迷している株価からすると、当社では企業価値を高めるための合理的な努力とそれを時価総額に反映させる取組が達成されているとはいえない。

東京証券取引所が2023年1月30日に公表した「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議の論点整理」では、「我が国においては、経営者が資本コストや株価を意識していないケースが多く、経営者の意識改革やリテラシー向上、企業経営における自律性の向上が必要」、「まずは、経営者に対して、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を行ったうえで、必要に応じて、改善に向けた方針や具体的な取組などを開示することを促していくことにより、それをきっかけとした対話の促進や、経営者のリテラシー向上を図っていくことが考えられる」とした上で、「特に、継続的にPBRが1倍を割れている(すなわち、資本コストを上回る資本収益性を達成できていない、あるいは、資本コストを上回る資本収益性を達成しているものの将来の成長性が投資者から十分に期待されていないと考えられる)会社に対しては、改善に向けた方針や具体的な取組などの開示を求めていくべき」としている。

当社経営陣が危機感を持ってPBR1倍割れの解消を希求し、過剰資本の解消策を早期に打ち出すためには、買収防衛策の廃止が「改善に向けた方針や具体的な取組」の第一歩となる。株主は、株主価値を高めることを目指す経営者を望んでいるのであるから、経営者を律するべく、買収防衛策は廃止するべきである。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社は、1951年3月、創業とともに「能率風呂」を世に送り出し、その後半世紀以上にわたり「お湯」をキーワードに生活設備機器を提供し続けてまいりました。当社グループが製造・販売する生活設備機器は、今や国内外においてライフラインの一端を担い、皆様の生活基盤として重要な役割を果たすまでになっており、当社グループの社会的使命は大きく、公共性が高いものと自負しております。当社は、かかる認識の下、高い公共性を有する事業を展開する当社の企業価値ひいては株主共同の利益を維持・向上させ、これらを毀損することを防止するという観点から、大規模買付行為に関する対応方針を巡る近時の動向や法整備の状況、当社を取り巻く経営環境の変化とその影響等も踏まえ、当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（以下「本対応方針」といいます。）について慎重に検討し、第75回当社定時株主総会にて株主の皆様から承認いただいた上で本対応方針を導入しております。

当社取締役会は、あらゆる大規模買付行為に対して否定的な見解を有するものではありません。しかし、大規模買付行為の中には、その目的等から見て企業価値および株主共同の利益を明確に毀損するもの、大規模買付行為に応じることを強要して株主に不利益を与えるおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主に対し大規模買付行為の内容や大規模買付者についての十分な情報を提供せず、株主による買付条件等の検討や対象会社の取締役会による検討・代替案の提案に要する十分な時間を提供しないもの等、必ずしも対象会社の企業価値、ひいては、株主共同の利益を確保し、向上させることにはならないと思われるものも存すると考えられます。もっとも、そのような大規模買付行為以外の大規模買付行為については、それを受け入れるべきか否かの最終的な判断は、当社取締役会ではなく当社株主の皆様委ねられるべきものと考えております。このように、最終的な判断が当社株主の皆様委ねられるべき場合において、大規模買付行為に対して当社株主の皆様が適切な判断を行うためには、当社株主の皆様委ねられるべき十分な情報提供がなされ、かつ十分な熟慮期間が与えられる必要があることから、そのことが可能となるようにするために本対応方針を導入しているものであります。

これに対し、本提案株主は、本対応方針は経営者による「会社の私物化」を可能にし、株主共同の利益をないがしろにする高リスクの経営手段であると指摘していますが、そもそも本対応方針の導入の目的は上記のとおりであり、経営者による「会社の私物化」が目的ではなく、株主共同の利益を確保するためのものがございます。また、本対応方針においては、本対応方針の適正な運用及び本対応方針に関する当社取締役会の恣意的な判断を排除し、その決定の客観性・合理性を確保するための会議体として、特別委員会を設置することとしており、本提案株主が指摘するような状況を排するための適切な措置を講じております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<株主提案>

第5号議案

定款一部変更（政策保有株式の売却）の件

1. 議案の要領

当社の定款に以下の章及び条文を新設する。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した章及び条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
(新設)	第8章 政策保有株式の売却
	<u>(政策保有株式の売却)</u>
	<u>第39条 当社は、2028年12月31日までに、政策保有株式の全てを処分するものとする。</u>

2. 提案の理由

買収防衛策の導入・更新を可能とするような安定株主工作及び恣意的な益出しの手段として機能する政策保有株式は、少数株主の観点からは、経営者の規律付けを無為にする弊害でしかない。当社の第75期（2024年1月1日～同12月31日）有価証券報告書によれば、2024年12月末時点で約324億円もの政策保有株式を保有し、2025年9月末時点の純資産の24%に達する。当社は中期経営計画「Vプラン26」にて、2026年12月末までに純資産対比で政策保有株式の額を20%未満にする目標を掲げているが、「20%」という閾値は理論的に算出された数字ではなく、議決権行使助言会社による経営陣への「反対」推奨を避け、買収防衛策の更新を可能とするような安定株主工作が維持できる水準であると推定される。

第75期有価証券報告書の政策保有株式の保有目的等に関する記載では、「定量的な保有効果については記載が困難ではありますが、成長性・収益性・取引関係強化等の観点から、保有意義及び経済合理性を検証した結果、取締役会において保有継続の妥当性を確認しております」という完全にテンプレート化した抽象的な文言がひたすら並んでおり、真摯に政策保有株式の保有目的等を説明する姿勢が見受けられない。

政策保有株式は、リターンの割にはボラティリティの高い非コア資産である。経済産業省が2014年8月に公表した「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」（伊藤レポート）が提言・推奨するように、上場企業には、「目指すべきROE水準と資本コストへの認識を高める」（同13頁）ことが求められているが、当社の政策保有株式は事業リスク以上の資本コストと本業で稼ぐ力を十分に反映しない過小評価のROEをもたらす。

そもそも、同社は日本株運用のプロではない事業会社である。運用の専門家ではない当社が時価総額の約35%に匹敵する投資額を市場リスクにさらすのは甚だ非合理的であり、政策保有株式はゼロとするべきである。当社の少数株主が期待リターンを得るために取るべきリスクは、当社の優れた開発力とものづくり技術が発揮できる住宅設備機器事業のリスクであり、当社の日本株運用リスクではない。

そこで、当社の政策保有株式の縮減を速やかに実施させるべく、一定の期限までに政策保有株式の全てを処分することを当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。当社の政策保有株式の流動性を鑑みるに、約3年間という売却期間は十分である。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社は2026年度を最終年度とする中期経営計画『Vプラン26』の達成にむけて、①事業ポートフォリオの変革、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を重点戦略とし、持続的な成長と企業価値向上を目指しております。このうち、戦略投資の拡大と資本政策に関しては、事業戦略の実行に当たり、3年総額325億円の投資を計画し、その内235億円を海外事業や生産革新など成長事業や戦略課題に投入することで、持続的な成長を目指すとともに、「株主還元策の強化」「政策保有株式の縮減」等、資本コストや株価を意識した経営への対応を推進しております。特に政策保有株式については、毎年、取締役会において保有の必要性・合理性について確認をし、保有意義の薄れた株式については縮減を進めております。2025年の1年間で4銘柄の政策保有株式を売却しており、2026年12月末の目標である20%未満に向けた取り組みは着実に進んでおります。

なお、本提案株主は「『20%』という閾値は理論的に算出された数字ではなく、議決権行使助言会社による経営陣への『反対推奨』を避け、買収防衛策の更新を可能とするような安定株主工作が維持できる水準であると推定される」と指摘していますが、20%という目標水準は、主に機関投資家に対して議決権行使に関わる専門的な助言を行う議決権行使助言会社においても買収防衛策の維持とは無関係に議決権行使助言基準として設定している適切なものであり、当社が採用した目標水準がこれと同一であることには合理性があると考えております。

当社取締役会としては、当社が現在保有する政策保有株式については、上記のとおり、個別に保有・売却の是非を適切に検証・実施しておりますし、政策保有株式を売却する場合であっても、市場株価や株式市場の動向を踏まえた上で適時適切に対応すべきであり、一律に、かつ3年間の期限内に全て売却するという趣旨の本株主提案は、当社の中長期的な株主共同の利益の確保の観点からも適切ではないと考えております。また、定款に、本株主提案のように期限を設定して資産を処分するという個別具体的な業務執行に関する条文を定めることは、会社の根本規範である定款のあり方にそぐわず、経営の柔軟性を損なうことから、適切ではないと考えております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<株主提案>

第6号議案 定款一部変更（取締役報酬の個別開示）の件

1. 議案の要領

当社の定款に以下の条文を新設し、現行定款第29条以降を各々1条ずつ繰り下げる。なお、本定時株主総会における他の議案（会社提案にかかる議案を含む。）の可決により、本議案として記載した条文に形式的な調整（条文番号のずれの修正を含むが、これらに限られない。）が必要となる場合は、本議案に係る条文を、必要な調整を行った後の条文に読み替えるものとする。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更案
（新設）	（取締役報酬の個別開示）
	第29条 取締役の報酬については、毎年、事業報告及び有価証券報告書において、個別に報酬額、内容及び決定方法を開示する。

2. 提案の理由

当社は、不適切に導入・運用されれば、経営者による「会社の私物化」を可能にし、株主共同の利益をないがしろにする手段として機能する、買収防衛策を導入している。さらには、当社の株価はPBRの1倍割れが続いており、株主価値向上の指針が不十分なままに買収防衛策を維持するならば、上場の意義そのものが問われる。買収防衛策は、業績や株価が低迷し、PBRが1倍を割れても、経営者が自己保身を図るのに都合の良い手段であるからこそ、多くの機関投資家がその導入・継続に反対する。

経済産業省が2023年8月31日に公表した「企業買収における行動指針」においては、買収防衛策に関して、「会社としては、対応方針の導入を検討するのであれば、まずもって平時から企業価値を高めるための合理的な努力を貫徹するとともに、それが時価総額に反映されるよう取り組むことが求められる」（企業買収における行動指針33-34頁）としているが、当社の低迷している株価からすると、当社では企業価値を高めるための合理的な努力とそれを時価総額に反映させる取組が達成されているとはいえない。

また、企業買収における行動指針では、「対抗措置の発動時に必ず株主総会に諮る設計とすること」を機関投資家との目線を合わせる方策の1つとして例示（企業買収における行動指針34頁）しているにもかかわらず、買収防衛策の発動権限を原則として取締役会に付与する当社買収防衛策を継続するのは、当社経営者による自己保身が主目的であると判断せざるを得ない。

当社は、買収防衛策を導入しているという点で、重大なコーポレートガバナンス上の問題が生じているうえ、PBR1倍割れが長期化しているため、キャピタル・アロケーションの施策を改善する必要がある。対して、取締役の個別の報酬は、取締役会が当社の直面する課題をどのように評価し、それを個別の取締役の報酬にどのように反映しているかを示しており、コーポレートガバナンスとキャピタル・アロケーションの問題の

原因を明らかにする役割を果たす。

買収防衛策導入に加えて、PBRの1倍割れを放置する当社の取締役会においては、当社が抱えるコーポレートガバナンス上の問題を改善する役割を果たし、業績面でも経営陣に責任感を持たせることが期待できない。よって、株主がより積極的に牽制を効かせることができるような環境を整えるべく、取締役報酬の個別開示を当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。

当社が2025年7月に開示した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」によれば、「当社の代表取締役および業務執行取締役の報酬は、基本報酬（月例報酬）、業績連動型年次現金賞与、譲渡制限付株式報酬および事後交付型業績連動型株式報酬の4つで構成します。」とある。基本報酬は、「役位、職責および在任年数に応じて、基準となる額を設けます。取締役会が、指名・報酬諮問委員会の審議結果に基づき、当該事業年度の各取締役の個人業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定いたします。」、業績連動報酬である年次現金賞与の額については、「企業価値および業績の向上に対する貢献意識を高めることを目的に、経済情勢や当社の事業環境等を踏まえ、親会社株主に帰属する当期純利益の1%を上限として、業績に応じて支給額の総額を決定することといたします。個別の支給額については、役位別に定められた比率に応じて決定いたします。」、譲渡制限付株式報酬については、「株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、一定の譲渡制限期間および当社による無償取得事由等のために服する当社普通株式（譲渡制限付株式）として割り当てることといたします。個人別の割当株式数は、基本報酬の20%相当となるよう設定いたします。」、事後交付型業績連動型株式報酬は、「取締役会が定める評価期間において数値目標を設定し、当該数値目標の達成割合等に応じて当社普通株式（譲渡制限付株式）を割り当てることといたします。個人別の割当株式数は、取締役の役位ごとに設定した基準交付ユニット数に数値目標等の達成度に応じた評価係数を乗じて得られる評価後交付株式数に、各取締役の役務提供期間比率を乗じて決定いたします。」とあるが、金額とその算出方法、基準となる具体的な業績指標が明示されていない。そもそも、ROEといった資本効率が達成すべき数値目標に入っているかが不透明であり、取締役のインセンティブが株主の利益（特に少数株主の利益）とどのように連動しているのかを公表資料から窺い知ることができない。

コーポレートガバナンス・コードは、「原則4-2. 取締役会の役割・責務（2）」の補充原則4-2①において、「取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」と定めているが、当社の取締役の報酬制度は、株主共同の利益に資する仕組みとはなっていない可能性が高い。

そこで、株主及び株式市場が当社経営陣のパフォーマンス及び当社のコーポレートガバナンスの問題を適切に評価することができる環境を整えるため、取締役の報酬の個別開示を当社に義務付ける旨の定款規定を設けることを提案するものである。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社においては、代表取締役および業務執行取締役の報酬は、基本報酬（月例報酬）、業績連動型年次現金賞与、譲渡制限付株式報酬および事後交付型業績連動型株式報酬の4つで構成しており、社外取締役については、その職務に鑑み固定の基本報酬（月例報酬）のみで構成しております。この構成および各報酬の決定方針については、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会への諮問を行い、その答申内容を踏まえたうえで、2024年3月28日開催の取締役会において決議しております。

また、取締役の各年度の個人別の報酬についても、上記の決定方針に基づき算出される具体的報酬について指名・報酬諮問委員会への諮問を行い、その答申内容を踏まえたうえで取締役会において決定するという透明かつ客観的なプロセスを経ることとしており、2025年12月期に係る取締役の個人別の報酬等についても、取締役会は、報酬等の決定方法及び決定された報酬等の内容が決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申内容が尊重されていることを確認しております。

そして、当社は、このように決定された取締役の各年度の報酬等について、株主総会招集通知及び有価証券報告書において、役員区分ごとに、報酬等の総額に加え、種類別の報酬等の総額についても対象となる員数とともに開示しております。

本提案株主は、当社取締役の報酬等の算定方法について「金額とその算出方法、基準となる具体的な業績指標が明示されていない。そもそも、ROEといった資本効率が達成すべき数値目標に入っているかが不透明」と指摘していますが、当社取締役の報酬等の算定方法については有価証券報告書にて開示しており、ROEも報酬等の算定における重要なKPIの一つとして設定し、具体的な数値基準に基づき業績目標達成度を算出して報酬等が変動する仕組みとしております。本議案は、取締役の報酬について個別に報酬額、内容及び決定方法を開示する旨の規定を定款に新設することを求めるものですが、当社においては、個人別の報酬額を開示しなくても、上記のとおり透明かつ客観的なプロセスを経て取締役の個人別の報酬額が適切に決定されておりますので、かかる規定を定款に記載する必要はないと考えております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。なお、本取締役会意見の決議に先立ち、本株主提案に対する意見について指名・報酬諮問委員会に諮問しており、当社取締役会は指名・報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、本取締役会意見を決議しております。

<株主提案>

第7号議案

剰余金の処分の件

1. 議案の要領

剰余金の処分を以下のとおりとする。

本議案は、本定時株主総会において当社取締役会が剰余金の処分の件を提案する場合には、同提案とは独立して追加で提案するものである。

ア 配当財産の種類

金銭

イ 1株当たり配当額

金169円から本定時株主総会に当社取締役会が提案し本定時株主総会において承認された当社普通株式1株当たりの剰余金配当額を控除した金額（本定時株主総会において当社取締役会が剰余金の処分の件を提案しない場合には金169円）

ウ 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき上記イの1株当たり配当額（配当総額は、1株当たり配当額に2025年12月31日現在の当社発行済み普通株式総数（自己株式を除く。）を乗じて算出した金額）

エ 剰余金の配当が効力を生じる日

本定時株主総会の日

オ 配当金支払開始日

本定時株主総会を日の翌営業日から起算して、3週間後の日

2. 提案の理由

中期経営計画「Vプラン26」において、当社は2026年12月期にROE 6%を目指しており、同6%水準が当社の株主資本コストであると認識している。一方で、PBRが1倍を割り込んでいるのが実態であり、時価総額に比して大きな額のネット・キャッシュや投資有価証券が資本コストを押し上げ、資本効率を悪化させている公算が大きい。そこで、株主資本の肥大化がさらに膨らみ、PBR 1倍割れが恒常化することで、企業・株主価値が毀損し続けるリスクを勘案するならば、当社の資本効率が悪化し続ける悪循環に歯止めをかけるべく、抜本的な株主還元を踏み切ることこそが、少数株主保護に資する。

提案した1株当たり169円の配当額は、2025年9月末時点の連結純資産（非支配株主持分を除く）配当率

(DOE) 6%と一致する。当社は中期経営計画「Vプラン26」にてDOEを2.5%と定めているが、PBRが1倍を割り込んでいる現状においては、DOEを当社が認識する株主資本コスト水準である6%に引き上げることがPBRの1倍割れ解消につながる。

東京証券取引所が2023年1月30日に公表した「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議の論点整理」では、「我が国においては、経営者が資本コストや株価を意識していないケースが多く、経営者の意識改革やリテラシー向上、企業経営における自律性の向上が必要」、「まずは、経営者に対して、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を行ったうえで、必要に応じて、改善に向けた方針や具体的な取組などを開示することを促していくことにより、それをきっかけとした対話の促進や、経営者のリテラシー向上を図っていくことが考えられる」とした上で、「特に、継続的にPBRが1倍を割れている（すなわち、資本コストを上回る資本収益性を達成できていない、あるいは、資本コストを上回る資本収益性を達成しているものの将来の成長性が投資者から十分に期待されていないと考えられる）会社に対しては、改善に向けた方針や具体的な取組などの開示を求めていくべき」とした。

東京証券取引所が同日に公表した「論点整理を踏まえた今後の東証の対応」でも、「経営陣や取締役会において、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を議論のうえ、必要に応じて改善に向けた方針や具体的な取組、その進捗状況などを開示することを要請」としている。したがって、本提案は東京証券取引所の一連の要請の精神に則った内容である。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社は2026年度を最終年度とする中期経営計画『Vプラン26』の達成にむけて、①事業ポートフォリオの変革、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を重点戦略とし、持続的な成長と企業価値向上を目指しております。このうち、戦略投資の拡大と資本政策に関しては、事業戦略の実行に当たり、3年総額325億円の投資を計画し、その内235億円を海外事業や生産革新など成長事業や戦略課題に投入することで、持続的な成長を目指すとともに、「株主還元策の強化」「政策保有株式の縮減」等、資本コストや株価を意識した経営への対応を推進しております。特に株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけており、更なる株主還元の充実を図るために、配当については連結配当性向50%または連結純資産配当率（DOE）2.5%のいずれか高い額を目途として配当を行うことで、業績連動に安定性を加味した競争力ある水準での配当を実現することとしております。

これに対し、本株主提案は現時点で想定される額を大幅に上回る額の剰余金の処分を求めています。当社の基幹事業を継続するための資金に加え、戦略事業、M&A等、成長投資のための機動的資金の必要性を勘案した場合、現在の当社の現金水準は適正なものと判断しております。仮に本株主提案の規模の剰余金の処分を実施した場合、当社の成長投資の財源が損なわれて、成長投資を円滑に遂行することに支障が生じ、当社の中長期的成長と企業価値の向上を停滞させることになるだけでなく、財務の安定性をも失わせ、結果として、株主の皆様の中長期的な利益を損なうことになるかと認識しております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<株主提案>

第8号議案

自己株式の取得の件

1. 議案の要領

会社法156条1項の規定に基づき、本定時株主総会終結のときから1年以内に当社普通株式を、株式総数372万3000株、取得価格の総額76億8000万円（ただし、会社法により許容される取得価額の総額（会社法461条に定める「分配可能額」）が当該金額を下回るときは、会社法により許容される取得価額の総額の上限額）を限度として、金銭の交付をもって取得することとする。

2. 提案の理由

時価総額に対して不釣り合いに大きい過剰流動性や過剰資本を放置したままでは、株主資本コストにROEが劣後する非効率的な資本配分を是正できないため、PBRの1倍割れが半ば恒久化する可能性が高い。対して、当社の過去10年間の平均ROEは約2.3%に過ぎず、当社の株主価値及び企業価値は毀損され続けてきた。

よって、抜本的な自社株買いが必要となる。上述のとおり、ネット・キャッシュや本業に資さない投資有価証券が時価総額の6割超あるため、自己株式の取得原資は十分にある。提案した株式総数は、当社株式の過去1年の売買高の15%に相当し、流動性の観点からしても、市場が十分に吸収できる合理的な水準である。

東京証券取引所が2023年1月30日に公表した「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議の論点整理」では、「我が国においては、経営者が資本コストや株価を意識していないケースが多く、経営者の意識改革やリテラシー向上、企業経営における自律性の向上が必要」、「まずは、経営者に対して、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を行ったうえで、必要に応じて、改善に向けた方針や具体的な取組などを開示することを促していくことにより、それをきっかけとした対話の促進や、経営者のリテラシー向上を図っていくことが考えられる」とした上で、「特に、継続的にPBRが1倍を割れている（すなわち、資本コストを上回る資本収益性を達成できていない、あるいは、資本コストを上回る資本収益性を達成しているものの将来の成長性が投資者から十分に期待されていないと考えられる）会社に対しては、改善に向けた方針や具体的な取組などの開示を求めていくべき」とした。

東京証券取引所が同日に公表した「論点整理を踏まえた今後の東証の対応」でも、「経営陣や取締役会において、自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を議論のうえ、必要に応じて改善に向けた方針や具体的な取組、その進捗状況などを開示することを要請」するとしている。

よって、本提案は東京証券取引所の一連の要請の精神に則った内容である。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

第7号議案に対する当社取締役会の意見で述べたとおり、当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけているところであり、自己株式の取得についても機動的に実施することとしており、2026年度は、10億円を上限とする自己株式取得を実施いたします。

一方、本株主提案は約77億円の自己株式の取得を1年間で行うことを求めています。これは、当社の年間キャッシュフロー水準を大幅に上回る規模となります。当社の基幹事業を継続するための資金に加え、戦略事業、M&A等、成長投資のための機動的資金の必要性を勘案した場合、現在の当社の現金水準は適正なものであり、仮に本株主提案の規模の自己株式の取得を実施することになると、当社の成長投資の財源が損なわれて成長投資を円滑に遂行することに支障が生じ、当社の中長期的成長と企業価値の向上を停滞させることだけでなく、財務の安定性をも失わせ、結果として、株主の皆様の中長期的な利益を損なうことになると認識しております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<株主提案>

第9号議案

譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬額改定の件

1. 議案の要領

譲渡制限付株式付与のための金銭報酬債権を付与するため、譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬額を、基本報酬の報酬額年額とは別に、年額総額2億円以内、付与株式数の上限100,000株と設定し、また、譲渡制限付株式付与のための金銭報酬債権を付与するため、本制度の対象となる監査等委員である取締役に対する報酬額を、基本報酬の報酬額年額とは別に、年額総額20百万円以内、付与株式数の上限10,000株と設定する。具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定する。

2. 提案の理由

2024年3月28日開催の当社の第74回定時株主総会で、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する事後交付型業績連動型株式付与のための報酬額として年額総額80百万円以内が決議されていますが、この金額は極めて小さく、また、対象取締役から社外取締役および監査等委員である取締役を除外しており、譲渡制限付株式報酬制度の目的である取締役と株主との価値共有が十分に図られているとは言えません。

当社の第75期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）の付与実績を見ても、固定報酬189百万円に対し、譲渡制限付株式報酬は39百万円相当となっており、固定報酬の20.63%しかありません。このペースでは、取締役と株主との価値共有を図るために効果的な株式報酬の目安とされる固定報酬の3倍相当に到達するまで、約15年かかることとなります。取締役と株主との価値共有を図る目的から、譲渡制限付株式報酬は取締役の在任中に付与されなければ意味がありませんが、在任期間15年を前提とすることは出来ないため、より短時間で一定規模の付与がなされる必要があります。

また、当社は、譲渡制限付株式報酬制度に係る株式保有ガイドラインを策定し、役員による在任中の自社株式取得目標を、固定基本報酬の3倍相当と定めるとともに、当社が東京証券取引所に提出するコーポレート・ガバナンス報告書で役員個人別自社株式取得状況を開示すべきと考えます。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社の取締役の報酬等は、その経営責任を明確にし、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして十分に機能するよう、株主と価値を共有する報酬体系としております。具体的には、当社の代表取締役および業務執行取締役の報酬は、基本報酬（月例報酬）、業績連動型年次現金賞与、譲渡制限付株式報酬および事後交付型業績連動型株式報酬の4つで構成されており、「譲渡制限付株式報酬」の導入については2021年3月開催の定時株主総会において、「事後交付型業績連動型株式報酬」の導入については2024年3月開催の定時株主総会において、それぞれご承認いただいております。なお、社外取締役および監査等委員である取締役については、その職務に鑑み固定の基本報酬（月例報酬）のみを支給しております。また、当社は委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の報酬制度および報酬の決定プロセスの透明性・公正性確保を図っております。同委員会においては、当社と同程度の事業規模の企業の動向や調査会社から提示を受けたデータ等を踏まえ、各取締役の報酬について検討を行っております。取締役会は、同委員会の答申内容を尊重し、個人別の報酬等の内容を決定することとしております。「株主との価値共有（または株主との利益共有）」という点におきましては、譲渡制限付株式報酬について、支給額を基本報酬の20%に設定し、定時株主総会後に開催される取締役会で決定し、毎年4月に支給しております。事後交付型業績連動型株式報酬につきましては、ROEの達成状況に応じて支給割合が異なりますが、仮に評価計数が100%の場合は、基本報酬の19%程度となる予定です。

このように、当社の現在の報酬制度は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値共有を十分に実現することのできる適切なものであって、その水準も妥当と考えられるものであり、現在の株式報酬制度とは別枠で、本株主提案に基づく株式報酬制度を導入することは、会社規模、営業利益水準、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準等からして、現時点において、バランスを欠く過大な報酬枠であると考えられます。

また、本株主提案では、社外取締役および監査等委員である取締役を含めて、譲渡制限付株式報酬制度を導入することが提案されております。しかしながら、当社取締役会は、社外取締役には独立した立場から当社経営への助言や経営陣による業務執行に対する適切な監督を行っていただくことを期待していること、また監査等委員である取締役においても、取締役の業務執行に対する監督を通じて取締役会による経営の監督機能を強化することを期待していることから、これらの者に対して譲渡制限付株式を付与することは独立性を阻害することになりかねないため適切でないと考えております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。なお、本取締役会意見の決議に先立ち、本株主提案に対する意見について指名・報酬諮問委員会に諮問しており、当社取締役会は指名・報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、本取締役会意見を決議しております。

<株主提案>

第10号議案

自己株式取得の件

1. 議案の要領

会社法第156条第1項の規定に基づき、本定時株主総会終結の時から1年以内に、貴社普通株式を、株式総数4,855,000株、取得価額の総額金9,710,000,000円を限度として、金銭の交付をもって取得することとする。

2. 提案の理由

当社の株価は2025年の間徐々に上昇傾向にありましたが、PBRは1倍に届いていません。また、当社は約292億円の現金に加えて約347億円の政策保有株式を抱えており、資本効率が不十分です。そこで、更なる当社の株主還元の拡充および資本効率の向上を図るため、当社が発行済株式総数の約10%を自己株式として取得し、会社法第178条に基づき消却する施策を採用すべきと考えます。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

第7号議案に対する当社取締役会の意見で述べたとおり、当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけているところであり、自己株式の取得についても機動的に実施することとしており、2026年度は、10億円を上限とする自己株式取得を実施いたします。

一方、本株主提案は約97億円の自己株式の取得を1年間で行うことを求めています。これは、当社の年間キャッシュフロー水準を大幅に上回る規模となります。当社の基幹事業を継続するための資金に加え、戦略事業、M&A等、成長投資のための機動的資金の必要性を勘案した場合、現在の当社の現金水準は適正なものであり、仮に本株主提案の規模の自己株式の取得を実施することになると、当社の成長投資の財源が損なわれて成長投資を円滑に遂行することに支障が生じ、当社の中長期的成長と企業価値の向上を停滞させることだけでなく、財務の安定性をも失わせ、結果として、株主の皆様の中長期的な利益を損なうことになると認識しております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
・
計算書類

監査報告書

<株主提案>

第11号議案

社外取締役の員数に関する定款変更の件

1. 議案の要領

当社の社外取締役を過半数とするため、当社の定款第20条を下記の通り変更する。

変更前	変更後
(員数) 第20条 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は8名以内、監査等委員である取締役は4名以内とする。 2 (新設)	(員数) 第20条 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は8名以内、監査等委員である取締役は4名以内とする。 2 当社の取締役の過半数は、会社法第2条第1項第15号に規定する社外取締役とする。

2. 提案の理由

コーポレートガバナンス・コード原則4-8は、「独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」と規定しています。また、コーポレートガバナンス・コード原則4-7は、独立社外取締役の役割・責務の一つとして、「経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること」を挙げています。

当社は、取締役8名のうち社外取締役は3名となっており、3分の1以上の要件を充たしているものの、より積極的に取締役の過半数を社外取締役とすることで、資本効率を上げ、株主還元を図り、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与するガバナンス体制を整えることができると考えます。

また、社外取締役の人数のみならず、社外取締役の資質についても、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与することができる人材が必要であり、この点、高度の経験とスキルを有する株式アナリストの登用を検討すべきと考えます。

「株式アナリストとして高い経験とスキルを持つ人材」の登用は、外部投資家・株主の目線を取締役会にもたらすと同時に、健全なリスクテイクを通じた企業価値向上に資する効果的な手段と考えます。本来、上場企業の取締役会と投資家・株主は企業価値の長期的な向上という同じ目標を共有しながら、不幸にも日本においては両者が対立的な構図でとらえられることも少なくありません。上述の経験・スキルを持つ取締役が取締役会の議論・意思決定に参画することは、健全なリスクテイクと資本配分、そして市場とのより良いコミュニケーションを通じて取締役会と株式市場の関係を本来の建設的なものにすると考えます。しばしば銀行出身者や会計士が取締役のスキルマトリックスのファイナンス部分を担うと説明されますが、「健全なリスクテイク」を促す観点からは会計や負債市場の専門性だけでは不十分であり、そこにエクイティ市場の専門家を登用する意義があるものと考えます。

当社取締役会の意見

当社取締役会は、本議案に反対いたします。

<反対の理由>

当社は、取締役等の指名に関する重要な事項の検討にあたり、独立性と客観性を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、2016年9月より、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しております。指名・報酬諮問委員会は、コーポレートガバナンス報告書で開示している取締役選任基準およびスキル・マトリックスに基づき、当社の経営戦略に照らし、企業価値向上に寄与する人材を取締役候補者とするよう、取締役会に提案しております。また、当社は、2019年3月より、監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監査・監督機能を一層強化するとともに、意思決定の迅速化および中長期視点での議論の更なる充実を進めております。社外取締役監査等委員には、毎回の取締役会で発言機会を確保する等により、適法性監査の観点だけでなく、業務執行に対する独立した立場から能動的かつ積極的に意見を述べ、自由闊達な意見表明が行われております。こうした意見を経営に活かすことでガバナンスを一層強化する体制が実現できていると考えております。また、当社取締役会は、毎年、取締役会の実効性評価を実施しており、社内、社外役員からの評価結果を受けて取締役会として課題を認識した上で議論を行い、継続的改善に取り組んでおります。現在、当社の取締役会構成は取締役総数8名中3名（うち女性2名）を独立社外取締役としており、企業経営経験者、弁護士、公認会計士という多様性に富む構成となっております。当社取締役会は、当社の中期経営計画『Vプラン26』を達成するとともに、さらには長期ビジョンの達成に向けた経営の執行を監督するにあたり多様性を有する最適な構成であり、当社の企業価値の持続的な向上、すなわち株主の皆様の利益につながるものと考えております。過半数の社外取締役を選任するか否かという取締役会の構成については、コーポレートガバナンス・コードにおいても、「業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して」決定されるべきとされております。一方で本株主提案のような規定を定款に設けることは、取締役会のあるべき姿の議論や取締役候補者の選択範囲を却って制限し、その時々々の経営戦略に基づいて機動的に検討すべき取締役会構成の妨げになると判断しております。

以上のことから、当社取締役会は、本議案に反対いたします。なお、本取締役会意見の決議に先立ち、本株主提案の内容については指名・報酬諮問委員会で審議しております。取締役会は指名・報酬諮問委員会からの答申を踏まえ、取締役会意見を決議しております。ちなみに、株主提案でご指摘のあった「株式アナリストとして高い経験とスキルを持つ人材」の登用に関しましては、筆頭社外取締役 監査等委員である谷保廣氏が公認会計士・税理士に加え、証券アナリスト資格を保有する等、専門性を有しており、多面的な視点で発言をするなど経営に対する助言・監督の職責を果たし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献して頂いております。当社としましては、今後も引き続き、企業価値に資するコーポレートガバナンスの強化に向けて、独立社外取締役の数や比率の向上、企業価値向上に資する適切なスキルセットを含む取締役会構成の在り方について、指名・報酬諮問委員会およびその答申を受けた取締役会において検討を進めていきたいと考えております。

(参考資料)

■取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選定手続

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選定については、知識・経験・能力をバランス良く備え、当社取締役会の人数規模を考慮した上で可能な限りの多様性を確保することを念頭に置きつつ、以下の選定基準を踏まえた評価、および指名・報酬諮問委員会における当該評価結果の審議を行った上で、取締役会において決定しております。

■取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選定基準

【人物像】

サクセッションプランに定める人材要件を満たし、自社の社会的使命を踏まえ、取締役としての責務を果たすための必要な能力を発揮し、経営・事業を適切に方向付ける人物。

【4つの基本要件】

- ・倫理観：社会的責任、ブランドの観点で持続・革新発想を持つ。
- ・対話力：変革の意味・意義を語り合い、全社一丸に貢献する。
- ・構想力：経営的な視野での実行条件を率先して整える。
- ・突破力：適切な方向への抵抗要因を打破し全社を前進させる。

■独立社外役員選定基準

当社は、当社の社外役員および社外役員候補者が当社の一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される場合に、当該社外役員または当該社外役員候補者が当社からの独立性を有しているものと判断し、当社の一般株主と利益相反の生じるおそれがないとは、次の各項目の要件の全てに当てはまらないと判断される場合をいいます。

1. 当社および関係会社との関係
 - (1) 当社および関係会社（以下まとめて「ノーリツグループ」という。）の現在の業務執行取締役または執行役員、支配人その他の使用人（以下まとめて「業務執行取締役等」という。）である者。
 - (2) 独立社外役員就任前の10年間に於いて、ノーリツグループの業務執行取締役等であった者。但し、その就任前の10年間のいずれかの時に於いて当社の業務執行取締役でない取締役（以下「非業務執行取締役」という。）、監査役または会計監査人であったことがある者にあつては、それらの役職への就任前の10年間に於いて、当社の業務執行取締役等であった者。
2. 株主との関係
 - (1) 当社の現在の議決権所有割合10%以上の株主（以下「主要株主」という。）、または主要株主が法人である場合には、当該主要株主またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、理事、執行役員または支配人その他の使用人である者。
 - (2) 直近5年間に於いて、当社の現在の主要株主またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、理事、執行役員または支配人その他の使用人であった者。
3. 経済的利害関係
 - (1) 当社が現在主要株主である会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員または支配人その他の使用人である者。

- (2) ノーリツグループから直近3事業年度の平均で1,000万円または当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄付または助成を受けている組織、その他の業務執行者。
- (3) ノーリツグループから取締役を受け入れている会社またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員またはその支配人その他の使用人であった者。
4. 取引先企業および得意先企業との関係
- (1) ノーリツグループから直近4事業年度のいずれかにおいて、年間連結総売上高の2%以上の支払を受けた者またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員または支配人その他の使用人であった者。
- (2) ノーリツグループに対し、直近4事業年度のいずれかにおいて、当社の年間連結総売上高の2%以上の支払を行った者、またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員または支配人その他の使用人であった者。
5. 債権者との関係
- (1) 当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他大口債権者（以下「大口債権者等」という。）、またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員または支配人その他の使用人である者。
- (2) 直近3年間に於いて大口債権者等、またはその親会社もしくは子会社の取締役、監査役、会計監査人、会計参与、執行役、執行役員または支配人その他の使用人であった者。
6. 専門的サービス提供者との関係
- (1) ノーリツグループの会計監査人である公認会計士または監査法人の社員、パートナーまたは従業員である者。
- (2) 直近3年間に於いて、ノーリツグループの会計監査人である公認会計士または監査法人の社員、パートナーまたは従業員であって、ノーリツグループの監査業務を担当していた者。
- (3) 上記(1)または(2)に該当しない弁護士、公認会計士または税理士その他コンサルタントであって、役員報酬以外に、ノーリツグループから、直近3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者。
- (4) 上記(1)または(2)に該当しない弁護士法人、法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティングファームその他の専門的アドバイザリー・ファームであって、ノーリツグループから直近3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を受けている者の社員、パートナー、アソシエイトまたは従業員である者。
7. 在任期間
当社において現在独立社外役員の取締役の地位にあり、かつ通算の在任期間が8年を超える者。
8. 近親者
上記1. ないし7. までの各号に定めた者の配偶者または三親等内の親族もしくは同居の親族。
9. その他
上記1. ないし8. までの各号に該当しない場合でも、その他の事由で恒常的に実質的な利益相反関係が生じるおそれのある者。

以上

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境の改善が緩やかな景気回復を支えることが期待されるものの、原材料・エネルギー価格の高止まりや物価上昇の継続による個人消費に及ぼす影響がリスクとなっております。海外においても、米国政府による通商政策の動向、中国の不動産市況停滞の長期化など、依然として先行き不透明な状況が継続しました。

このような状況のもと、当社グループは経営環境の変化に対応し、持続的な成長と企業価値向上を目指すべく、中期経営計画「Vプラン26」の2年目を迎えました。当中期経営計画の3年間で「変革への実行着

手」のフェーズと位置付け、国内事業は住宅向け温水分野偏重構造の変革、海外事業は中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓を目指しております。2年目の当期は国内事業では高付加価値商品と環境配慮型商品による稼ぐ力の強化、海外事業では中国エリア・北米エリアの既存事業の立て直しを進めてまいりました。

この結果、当連結会計年度の経営成績は、売上高2,020億49百万円（前年比0.1%減）、営業利益43億円（同79.5%増）、経常利益55億44百万円（同54.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益33億58百万円（同23.4%減）となりました。

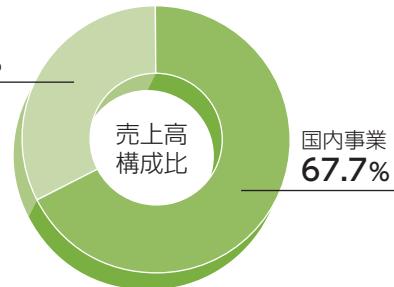
売上高 **2,020億円** 前年同期比 **0.1%減**

営業利益 **43億円** 前年同期比 **79.5%増**

経常利益 **55億円** 前年同期比 **54.9%増**

親会社株主に帰属する当期純利益 **33億円** 前年同期比 **23.4%減**

海外事業
32.3%



国内事業
67.7%

国内事業

売上高 **1,367億48百万円**

前年同期比
2.4%増

営業利益 **21億21百万円**

前年同期比
55.5%増

当連結会計年度の国内事業セグメントは、売上高が1,367億48百万円（前年比2.4%増）、セグメント利益が21億21百万円（同55.5%増）となりました。原価高騰や為替の影響もありましたが、年初の価格改定と環境配慮型商品および高付加価値商品の販売拡大、原価率改善が効を奏し増収増益となりました。

温水空調分野のうち住宅用では、新たに発売した自然冷媒ハイブリッド給湯機「HP HB R290」が環境性、省エネ性、施工性で評価され、需要以上に成長しました。また、経済産業省が定めるトップランナー基準を目標に高効率給湯器の販売台数も増加しました。

非住宅用においても、業務用給湯器の価格改定効果と保守契約増加、組立配送拡大など機器、サービス両面で増収に寄与しました。

厨房分野では、新たに発売した高級タイプの新製品「PROGRE」の販売が好調に推移し、レンジフードも販売チャネルの拡大により販売台数を伸ばさせました。

以上により、国内事業全体で増収増益となりました。

海外事業

売上高 **653億1百万円**

前年同期比
5.0%減

営業利益 **21億79百万円**

前年同期比
111.3%増

当連結会計年度の海外事業セグメントは、売上高が653億1百万円（前年比5.0%減）、セグメント利益が21億79百万円（同111.3%増）となりました。

中国エリアにおいては、市況低迷が継続する中、売上が減少したものの、売上の減少に合わせた費用のコントロールにより利益が増加しました。

北米エリアにおいては、高効率給湯器をはじめとする家庭用タンクレス給湯器、業務用機器、暖房機器のいずれも好調で黒字化を達成しました。

豪州エリアにおいては、タンクレス給湯器、ヒートポンプ給湯機の販売が好調に推移し成長が継続しました。

東南アジアエリアでは、ノーリツブランドで浄水器の新製品を開発し、タイで発売を開始するなど、新規エリア開拓を進めました。

以上により、海外事業全体では減収増益となりました。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

企業集団のセグメント別販売実績

(単位：百万円)

事業区分	第75期	第76期	前年同期比増加率
国内事業	133,486	136,748	2.4%
海外事業	68,717	65,301	△5.0%
合計	202,204	202,049	△0.1%

(注) 各事業セグメントの売上高は、外部顧客への売上高であります。

(2) 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資額につきましては、111億87百万円であります。その内訳は、生産設備および基本設備の整備、更新等63億40百万円、金型12億49百万円、ソフトウェア等35億99百万円であります。

なお、これらの設備所要資金は自己資金にてまかなっております。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度における必要資金につきましては、自己資金および借入金にてまかなっております。

(4) 対処すべき課題

当社は、2024年度から2026年度までの3カ年を対象とする中期経営計画「Vプラン26」を策定し、持続的な成長と企業価値の向上を目指した取り組みを行っています。

中期経営計画「Vプラン26」



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	CO ₂ 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	安全・安心 多様化

中期経営計画『Vプラン26』目標

中期経営計画「Vプラン26」最終年度となる2026年12月期の業績目標は、2025年2月13日に売上高2,100億円（国内事業1,400億円、海外事業700億円）、営業利益45億円（国内事業25億円、海外事業20億円）、ROE 6%超へ、売上高および営業利益を修正いたしました。また、昨今の外部環境の変化に鑑み、2026年度の国内・海外事業の営業利益計画の見直しを行いました。

なお、重点戦略である①事業ポートフォリオの変革、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に変更はありません。

	第75期 (2024年度実績)	第76期 (2025年度実績)	第77期 (2026年度修正後目標)	第77期 (2026年度再修正後目標)
売上高	2,022億円	2,020億円	2,100億円	2,100億円
国内事業	1,334億円	1,367億円	1,400億円	1,400億円
海外事業	687億円	653億円	700億円	700億円
営業利益	23億円	43億円	45億円	45億円
国内事業	13億円	21億円	25億円	22億円
海外事業	10億円	21億円	20億円	23億円
経常利益	35億円	55億円	—	55億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	43億円	33億円	—	86億円
ROE	3.5%	2.5%	6%超	6%超

中期経営計画『Vプラン26』実現に向けた重点施策

①事業ポートフォリオの変革

国内事業は、非住宅分野や厨房分野の拡大に注力し、住宅向け温水分野に偏重した事業構造を変革します。また、環境配慮型商品を拡販することで、カーボンニュートラル実現に向けた持続可能な事業基盤を構築します。

海外事業は、北米エリアの事業拡大と東南アジアでの事業展開を加速させ、中国エリアに依存した構造から脱却し、事業全体としてリスクを軽減することで、更なる拡大と収益の安定化を図ります。

原価低減につきましては、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により、30億円のコストダウン（素材価格変動等によるコストアップは含みません。）を目指します。

■ 国内事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
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

■ 海外事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
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 ▶ 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 ▶ ニューゼーランド市場開拓
	◇ 東南アジアエリア:成長性 ▶ 新エリア市場開拓・商品開発

■ 2026年度 経営環境および当社グループの経営戦略

世界経済は、中国を中心とした海外の景気減速の可能性、燃料や原材料価格の高騰等による物価高、ウクライナ情勢や中東情勢等の地政学的リスクの高まりや、日中対立の長期化による影響等により、依然として先行きの不透明な状況が続くと予想されます。

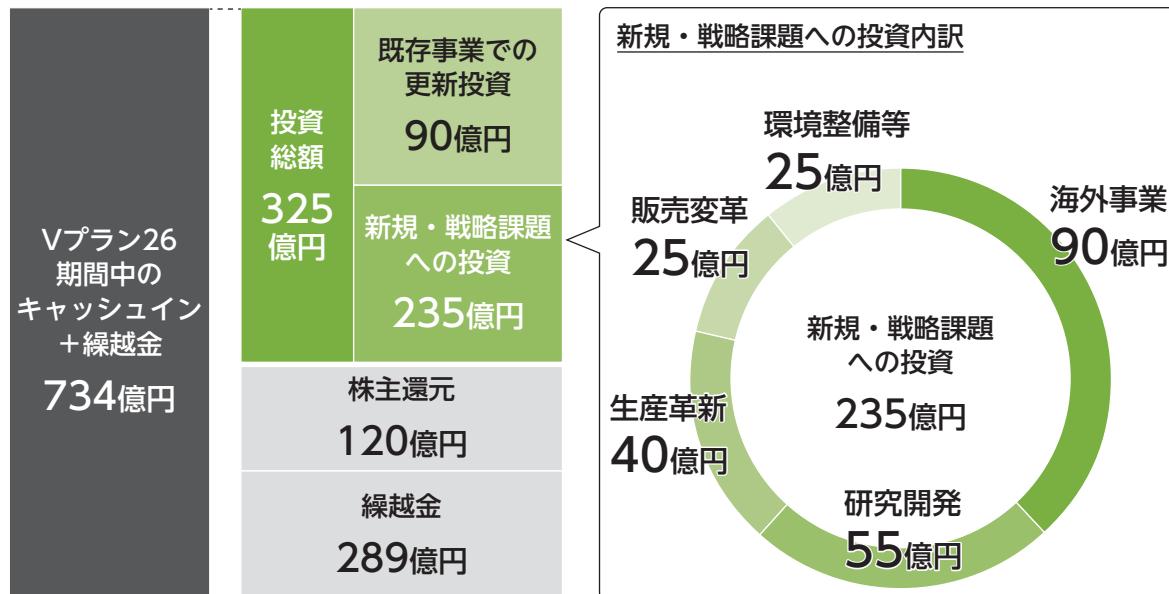
国内事業においては、温水空調分野の住宅向けでは、環境配慮型商品としてハイブリッド給湯機などのヒートポンプ商材や高効率ガス給湯器「エコジョーズ」の販売拡大、顧客体験価値の訴求を強化しプレミアム給湯器の販売を伸長させます。非住宅向けでは、ストックを活かした確実な取り替えや、組立配送利用による業務用給湯器の販売拡大と熱ソリューション事業で非対人領域を拡大します。厨房分野では実体験を通じた機能訴求によるビルトインコンロの中高級比率の向上と成長チャネルでのレンジフードの販売拡大を図ります。また、お客さまとのつながり基盤の構築、原価改善による競争力あるコストの実現など事業基盤構築をこれまで以上に進めます。

海外事業においては、中国エリアでは、不透明な市場環境を踏まえ、専売店拡大による上海以外の地域での温水機器の販売拡大と厨房分野の強化、固定費削減の継続により収益の安定化を図ります。北米エリアにおいては、チャンネルミックスと業務用機器の販売拡大、エネルギーシフトに対応したヒートポンプ商材の取組み強化で黒字継続を目指します。豪州エリアにおいては、タンク生産の強みを活かしたヒートポンプ商材の販売台数拡大と原価改善の継続で安定成長を維持してまいります。また、新たに開設したタイ・バンコク駐在員事務所を起点に、東南アジアでのノーリツブランドの展開を図ります。

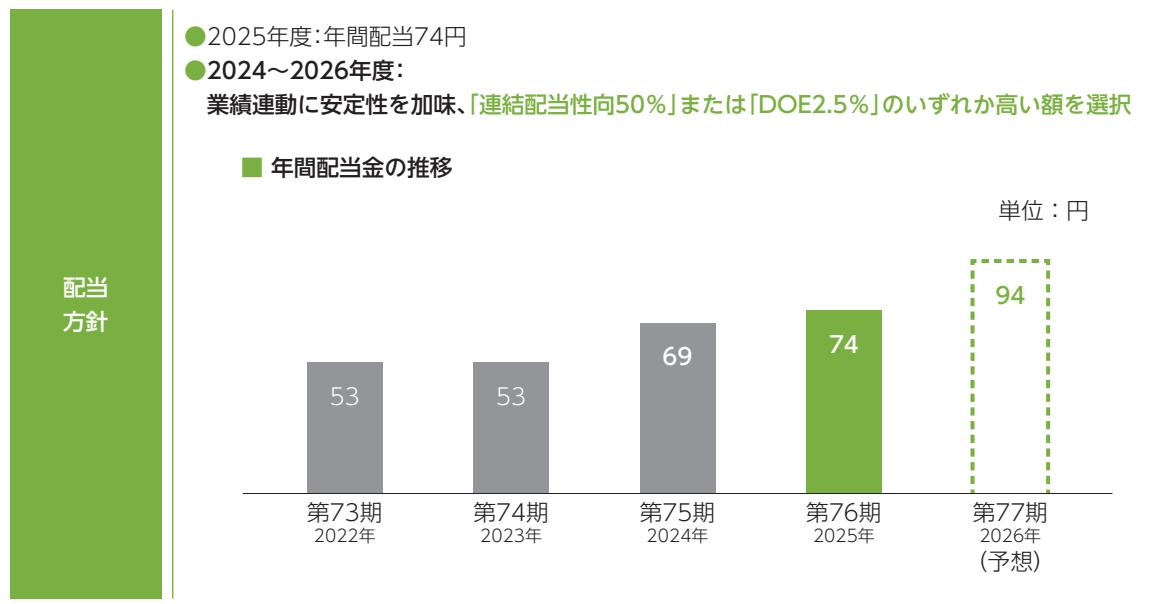
②戦略投資の拡大と資本政策

事業戦略の実行に当たり、3年総額325億円の投資を計画し、その内235億円を海外事業や生産革新など成長事業や戦略課題に投入することで、持続的な成長を目指します。また、「株主還元策の強化」「政策保有株式の縮減」等、資本コストや株価を意識した経営への対応を推進します。

政策保有株式の縮減については、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ます。



株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけ、更なる株主還元の充実を図るために、連結配当性向50%または連結純資産配当率（DOE）2.5%のいずれか高い額を目途として配当を行うことで、業績連動に安定性を加味した配当を実現します。自己株式の取得については、機動的に実施を検討いたします。2025年度は約20億円の自己株式を取得しており、2026年度は10億円を上限とする自己株式を取得します。



配当方針

自己株式

- 機動的な取得の実施を検討
- 2026年末時点の残高を発行済株式総数の5%程度まで消却

(注) 2025年度の年間配当は本総会第1号議案「剰余金の処分の件」が原案どおり承認可決された場合

招集ご通知

株主総会
参考書類

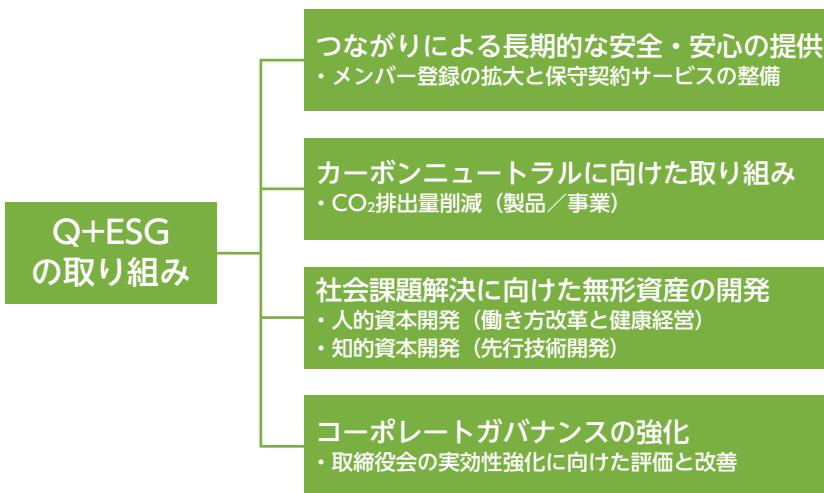
事業報告

連結計算書類
・
計算書類

監査報告書

③サステナビリティ経営の推進

当社グループは、70年を超える歴史の中で、時代の進化に合わせ、安全・安心、豊かで快適な暮らしを提供し続けてまいりました。これからも「なくてはならない」を届けつづける企業として、環境・社会・経済の持続可能性に配慮することで、事業の持続的向上を図ってまいります。また、この「サステナビリティ経営」推進のために、次の4つを重点課題として取り組みます。



つながりによる長期的な安全・安心の提供としては、機器の点検・取替に加え、IoTリモコン等を通じたお客さまとのつながりにより、長期的な安心を提供いたします。

カーボンニュートラルに向けた取り組みとしては、サプライチェーンを通じた排出をとらえるスコープ1からスコープ3までの各スコープにおいて、それぞれで設定するCO₂排出量削減目標の達成を目指します。

社会課題解決に向けた無形資産の開発については、当社の価値創造において重要な要素である人的資本や知的資本（先行技術）などの無形資産に対し、積極的な投資と活用を推進いたします。

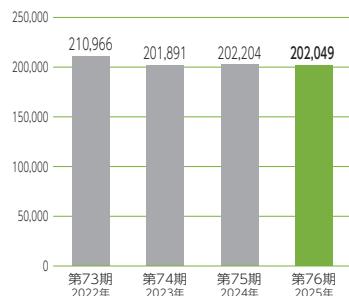
コーポレートガバナンスの強化については、取締役会の実効性評価を継続して実施するとともに、評価結果に基づき設定した課題に対する改善等を進めることにより、取締役会において将来の企業価値向上を見据えた中長期視点的議論をさらに充実させるよう努めてまいります。

(5) 直前3事業年度の財産および損益の状況の推移

区 分	第73期 2022年12月期	第74期 2023年12月期	第75期 2024年12月期	第76期 2025年12月期 (当連結会計年度)
売上高(百万円)	210,966	201,891	202,204	202,049
経常利益(百万円)	7,900	1,245	3,579	5,544
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	4,800	868	4,383	3,358
1株当たり当期純利益(円)	104.64	18.84	94.89	73.51
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	104.49	18.82	94.75	73.45
総資産(百万円)	216,974	207,771	223,767	237,119
純資産(百万円)	119,656	126,667	136,939	145,029
1株当たり純資産額(円)	2,508.08	2,644.38	2,852.62	3,058.39

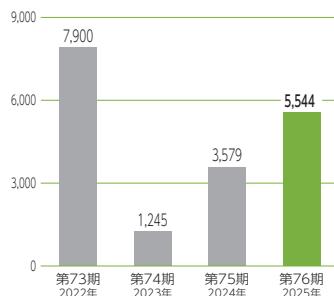
売上高

(単位：百万円)



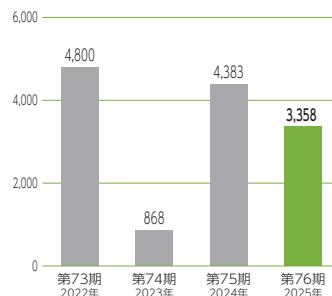
経常利益

(単位：百万円)



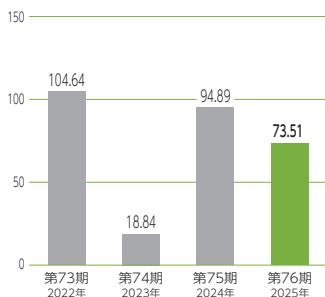
親会社株主に帰属する当期純利益

(単位：百万円)



1株当たり当期純利益

(単位：円)



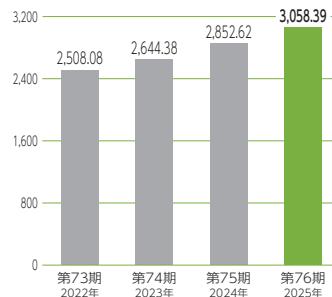
総資産・純資産

(単位：百万円)



1株当たり純資産額

(単位：円)



(6) 重要な親会社および子会社の状況

- ① 親会社との関係
該当事項はありません。
- ② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ノーリツリビングクリエイト(株)	10,000 千円	100.0%	温水機器等の販売・施工
(株) エ ス コ ア ハ ー ツ	30,000 千円	100.0	シェアードサービス・温水機器の部品類の製造
大 成 工 業 (株)	95,000 千円	100.0	温水機器等の部品類の製造
信 和 工 業 (株)	10,000 千円	100.0	温水機器等の部品類の製造
(株) ア ー ル ビ ー	88,809 千円	100.0	温水機器の製造
(株) ハ ー マ ン	310,000 千円	100.0	温水機器・厨房機器の製造・販売
(株) 多 田 ス ミ ス	100,000 千円	100.0	厨房機器の部品類の製造
(株) エ ヌ ・ エ ス ・ シ ー	6,000 千円	100.0	温水機器等の修理・保守
能率（上海）住宅設備有限公司	3,600 万米\$	100.0 (85.8)	温水機器の製造
能率（中国）投資有限公司	3,550 万米\$	100.0	中国の生産会社の統括管理および温水機器の販売
NORITZ AMERICA CORPORATION	2,070 万米\$	100.0 (100.0)	温水機器の販売
能率電子科技（香港）有限公司	10 万香港\$	100.0	温水機器等の部品類の調達・販売
能 率 香 港 有 限 公 司	10 万香港\$	100.0	温水機器等の販売
東莞大新能率電子有限公司	750 万香港\$	100.0 (100.0)	温水機器等の部品類の製造
櫻花衛厨（中国）股份有限公司	32,000 万人民币	55.6 (49.5)	温水機器・厨房機器等の製造・販売
佛山市櫻順衛厨用品有限公司	8,000 万人民币	55.6 (100.0)	温水機器・厨房機器等の製造・販売
NORITZ AUSTRALIA PTY LTD	4,600 万豪\$	100.0	持株会社
Dux Manufacturing Limited	0 万豪\$	100.0 (100.0)	温水機器の製造・販売
Noritz USA Corporation	6,946 万米\$	100.0	持株会社
P B H e a t , L L C	320 万米\$	100.0 (100.0)	温水機器の製造・販売
Facilities Resource Group LLC	280 万米\$	100.0 (100.0)	温水機器等の販売・施工

- (注) 1. 重要な子会社につきましては、当連結会計年度における主要な連結子会社21社を記載しております。
 2. NORITZ AMERICA CORPORATIONはNoritz USA Corporationの100%子会社であります。
 3. 東莞大新能率電子有限公司は、能率電子科技（香港）有限公司の100%子会社であります。
 4. 佛山市櫻順衛厨用品有限公司は、櫻花衛厨（中国）股份有限公司の100%子会社であります。
 5. Dux Manufacturing Limitedは、NORITZ AUSTRALIA PTY LTDの100%子会社であります。
 6. PB Heat, LLCは、Noritz USA Corporationの100%子会社であります。
 7. Facilities Resource Group LLCは、NORITZ AMERICA CORPORATIONの100%子会社であります。
 8. 出資比率の（ ）内は、当社子会社が所有する出資比率を内数で示しております。

(7) 主要な事業内容

温 水 空 調 分 野	ガス温水関連機器（ガスふろ給湯器、ガス給湯器、ガスふろがま、ガス温水暖房機）、オイル・空調関連機器（石油ふろ給湯機、石油給湯機、石油温水暖房機、暖房端末機器）、コージェネレーション、太陽熱温水器、産業用太陽光発電システム
厨 房 分 野	ガスコンロ、レンジフード、ガスオーブンレンジ、ガス小型湯沸器

(8) 主要な営業所および工場

① 当社の主要な営業所および工場

主要な営業所および工場	住 所
本 社 （ 本 店 ）	神 戸 市 中 央 区
東 京 本 社	東 京 都 新 宿 区
関 東 支 社	東 京 都 新 宿 区
関 西 支 社	大 阪 市 此 花 区
明 石 本 社 工 場	兵 庫 県 明 石 市
明 石 工 場	兵 庫 県 明 石 市

事業報告

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類・
計算書類

監査報告書

② 子会社の主要な営業所および工場

会社名	住所
ノーリツリビングクリエイト(株)	大阪府吹田市
(株) エスコアハーツ	兵庫県加古郡稲美町
大成工業(株)	兵庫県明石市
信和工業(株)	兵庫県明石市
(株) アールビー	茨城県土浦市
(株) ハーマン	大阪府此花区
(株) 多田スミス	兵庫県朝来市
(株) エヌ・エス・シー	東京都新宿区
能率(上海)住宅設備有限公司	中華人民共和国上海市
能率(中国)投資有限公司	中華人民共和国上海市
NORITZ AMERICA CORPORATION	アメリカ合衆国カリフォルニア州
能率電子科技(香港)有限公司	中華人民共和國香港特別行政區
能率香港有限公司	中華人民共和國香港特別行政區
東莞大新能率電子有限公司	中華人民共和國廣東省東莞市
櫻花衛廚(中国)股份有限公司	中華人民共和國江蘇省昆山市
佛山市櫻順衛廚用品有限公司	中華人民共和國廣東省佛山市
NORITZ AUSTRALIA PTY LTD	オーストラリア連邦州ニューサウスウェールズ
Dux Manufacturing Limited	オーストラリア連邦州ニューサウスウェールズ
Noritz USA Corporation	アメリカ合衆国カリフォルニア州
P B H e a t , L L C	アメリカ合衆国ペンシルベニア州
Facilities Resource Group LLC	アメリカ合衆国メシカガ

(9) 従業員の状況

事業区分	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
国内事業	3,377(693)	△118(28)
海外事業	2,454(89)	△89(△29)
全社(共通)	103(18)	13(5)
合計	5,934(800)	△194(4)

- (注) 1. 従業員数は就業人員であります。
2. 従業員数欄および前期末比増減欄の()内は、臨時従業員の年間平均雇用人員を外数で記載しております。
3. 全社(共通)は、本社管理部門等であります。

(10) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高
株式会社三井住友銀行	1,261百万円
株式会社群馬銀行	300百万円

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数	156,369,000株
(2) 発行済株式の総数	48,554,930株
(3) 株主数	12,245名



	持株数(株)	株主数(名)
■ 金融機関	12,377,383	29
■ その他の法人	12,271,934	224
■ 個人・その他	11,813,156	11,791
■ 外国法人等	8,926,871	174
■ 自己株式	2,642,429	1
■ 金融商品取引業者	523,157	26

(4) 大株主の状況

順位	株主名	持株数(株)	持株比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,402,100	11.77
2	ノ－リツ取引先持株会	2,400,509	5.23
3	株式会社三井住友銀行	1,739,695	3.79
4	第一生命保険株式会社	1,612,200	3.51
5	株式会社長府製作所	1,520,000	3.31
6	NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	1,500,000	3.27
7	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,437,469	3.13
8	ノ－リツ従業員持株会	1,314,715	2.86
9	ノ－リツ得意先持株会	1,126,761	2.45
10	日本電気硝子株式会社	1,119,300	2.44

- (注) 1. 大株主上位10名を記載しております。
 2. 当社は自己株式2,642,429株を保有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
 3. 持株比率は、自己株式2,642,429株を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。) 4名 交付株式数17,700株

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、「4.(4)取締役の報酬等」に記載しております。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

当社が会社法第236条、第238条および第240条の規定に基づき、当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対し、職務執行の対価として発行した新株予約権の概要は以下のとおりであります。

	新株予約権 の割当日	新株予約権 の個数	目的となる 株式の種類 および数	発行価格 (新株予約権 1個あたり)	行使価格 (株式1株 あたり)	行使期間
株式会社ノーリツ 2016年 新株予約権	2016年 4月14日	308個	普通株式 30,800株	142,800円	1円	2016年4月15日から 2046年4月14日まで
株式会社ノーリツ 2017年 新株予約権	2017年 4月14日	258個	普通株式 25,800株	160,100円	1円	2017年4月15日から 2047年4月14日まで
株式会社ノーリツ 2018年 新株予約権	2018年 4月13日	266個	普通株式 26,600株	149,800円	1円	2018年4月14日から 2048年4月13日まで
株式会社ノーリツ 2019年 新株予約権	2019年 4月12日	274個	普通株式 27,400株	133,900円	1円	2019年4月13日から 2049年4月12日まで
株式会社ノーリツ 2020年 新株予約権	2020年 4月10日	469個	普通株式 46,900株	81,500円	1円	2020年4月11日から 2050年4月10日まで

(1) 事業年度の末日において当社の会社役員が有している当社の新株予約権等

	新株予約権 の個数	目的となる 株式の種類 および数	取締役 (社外取締役および監査等委員 である取締役を除く。)		社外取締役		監査等委員である取締役 (社外取締役を除く。)	
			保有人数	個数	保有人数	個数	保有人数	個数
株式会社ノーリツ 2016年 新株予約権	35個	普通株式 3,500株	1名	35個	—	—	—	—
株式会社ノーリツ 2017年 新株予約権	60個	普通株式 8,900株	2名	60個	—	—	—	—
株式会社ノーリツ 2018年 新株予約権	70個	普通株式 10,400株	2名	70個	—	—	—	—
株式会社ノーリツ 2019年 新株予約権	91個	普通株式 14,000株	2名	91個	—	—	—	—
株式会社ノーリツ 2020年 新株予約権	158個	普通株式 30,900株	2名	158個	—	—	—	—

(注) 「株式会社ノーリツ2016年新株予約権」につきましては、6名が権利行使したことにより交付時より273個減少しております。「株式会社ノーリツ2017年新株予約権」につきましては、5名が権利行使したことにより交付時より198個減少しております。「株式会社ノーリツ2018年新株予約権」につきましては、4名が権利行使したことにより交付時より196個減少しております。「株式会社ノーリツ2019年新株予約権」につきましては、3名が権利行使したことにより交付時より183個減少しております。また、「株式会社ノーリツ2020年新株予約権」につきましては、3名が権利行使したことにより交付時より311個減少しております。

(2) 事業年度中に使用人等に交付した当社の新株予約権等

該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	腹巻 知	
代表取締役社長	竹中 昌之	
取締役 専務執行役員	吉本 厚志	プロダクツ統括本部長
取締役 専務執行役員	池田 英礼	国内事業統括本部長
社外取締役	野田 いづみ	ビーウィズ(株)フェロー(エキスパート役員)
取締役 常勤監査等委員	平野 直樹	
筆頭社外取締役 監査等委員	谷 保 廣	公認会計士谷会計事務所代表、 学校法人グロービス経営大学院教授、 ロート製薬(株)社外監査役、 不二製油(株)社外取締役監査等委員
社外取締役 監査等委員	伊藤 三 奈	ZENMONDO(株)代表取締役CEO、 KPPグループホールディングス(株)社外取締役、 ダイドールグループホールディングス(株)社外取締役、 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所所長

- (注) 1. 取締役野田いづみ氏ならびに取締役 監査等委員谷保廣氏および伊藤三奈氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて、監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、平野直樹氏を常勤の監査等委員として選定しております。
3. 社外取締役間の連携を強化し、経営陣との対話を充実させるとともに、株主や投資家との建設的な対話を進める等の役割を果たすために、谷保廣氏を筆頭社外取締役として選定しております。
4. 取締役野田いづみ氏は、人事やサステナビリティ等の領域における豊富な経験があり、人的資本に関する相当程度の知見を有しております。
5. 取締役 監査等委員谷保廣氏は、公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 取締役 監査等委員伊藤三奈氏は、弁護士の資格を有しており、法務に関する相当程度の知見を有しております。
7. 取締役野田いづみ氏ならびに取締役 監査等委員谷保廣氏および伊藤三奈氏につきましては、当社が株式を上場している(株)東京証券取引所に対し、同取引所の規則等に定める「独立役員」としての届出をしております。
8. 代表取締役会長腹巻知氏は、2025年7月1日付で、地位が代表取締役会長に変更となっております。
9. 代表取締役社長竹中昌之氏は、2025年7月1日付で、地位が代表取締役社長に変更となっております。
10. 取締役 専務執行役員池田英礼氏は、2025年7月1日付で、担当および重要な職務が国内事業統括本部長となっております。
11. 当社は執行役員制度を導入しております。2026年1月1日現在の執行役員（執行役員を兼務する取締役を除く。）は次のとおりであります。

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
常務執行役員	井 上 隆 史	海外事業統括本部長、 能率（中国）投資有限公司 董事長、 能率香港有限公司 董事長、 Sakura (Cayman) Co., Ltd. 董事長、 Sakura China Holdings (H.K.) Co., Ltd. 董事長、 佛山市櫻順衛厨用品有限公司 董事長
常務執行役員	吉 田 猛	プロダクツ統括本部生産本部長
常務執行役員	岸 栄 一	経営企画本部長
常務執行役員	山 田 耕 平	プロダクツ統括本部研究開発本部長
常務執行役員	白 波 瀬 幸 雄	国内事業統括本部営業本部長
上席執行役員	時 田 潤 也	国内事業統括本部厨房事業推進本部長、 ㈱ハーマン代表取締役社長
上席執行役員	楠 克 博	プロダクツ統括本部資材購買本部長、 能率電子科技（香港）有限公司董事長、 東莞大新能率電子有限公司董事長
上席執行役員	森 下 敦 弘	プロダクツ統括本部品質保証推進本部長
上席執行役員	森 脇 琢	プロダクツ統括本部原価管理本部長
執行役員	宮 原 貞	ノーリツリビングクリエイト㈱代表取締役社長
執行役員	森 栄 介	能率（中国）投資有限公司 董事・総経理
執行役員	永 安 弘 喜	海外事業統括本部 副本部長、 北米・豪州事業統括部長、 Noritz USA Corporation Chairperson、 NORITZ AUSTRALIA PTY LTD Director

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）および各監査等委員である取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮防止のため、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。

【保険契約の内容の概要】

① 当該保険契約の被保険者の範囲

当社および当社子会社の全ての取締役、監査役および執行役員を被保険者としております。

- ② 被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は特約部分も含め全額当社の負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はございません。
- ③ 填補の対象となる保険事故の概要
被保険者がその業務につき行った行為に起因して損害賠償請求を受けることによって被る損害について填補します。ただし、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為の場合等一定の免責事由がございます。

(4) 取締役の報酬等

- ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針
当社は、2024年3月28日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に関する決定方針を決議しております。当該取締役会の決議に関しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けております。
また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。
取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

当社の代表取締役および業務執行取締役の報酬は、基本報酬（月例報酬）、業績連動型年次現金賞与、譲渡制限付株式報酬および事後交付型業績連動型株式報酬の4つで構成します。なお、社外取締役については、その職務に鑑み固定の基本報酬（月例報酬）のみを支給いたします。

基本報酬については、役位、職責および在任年数に応じて、基準となる額を設けます。取締役会が、指名・報酬諮問委員会の審議結果に基づき、当該事業年度の各取締役の個人業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定いたします。

業績連動報酬である年次現金賞与の額については、企業価値および業績の向上に対する貢献意識を高めることを目的に、経済情勢や当社の事業環境等を踏まえ、親会社株主に帰属する当期純利益の1%を上限として、業績に応じて支給額の総額を決定することといたします。個別の支給額については、役位別に定められた比率に応じて決定いたします。

譲渡制限付株式報酬については、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、一定の譲渡制限期間および当社による無償取得事由等の定めに従って当社普通株式（譲渡制限付株式）として割り当てることといたします。個人別の割当株式数は、基本報酬の20%相当となるよう設定いたします。

事後交付型業績連動型株式報酬については、取締役会が定める評価期間において数値目標を設定し、当該数値目標の達成割合等に応じて当社普通株式（譲渡制限付株式）を割り当てることといたします。個人別の割当株式数は、取締役の役位ごとに設定した基準交付ユニット数に数値目標等の達成度に応じた評価係数を乗じて得られる評価後交付株式数に、各取締役の役務提供期間比率を乗じて決定いたします。

報酬の付与時期について、基本報酬は、毎月25日に支給いたします。業績連動型年次現金賞与は、事業年度終了後の当該事業年度にかかる決算取締役会で決定し、定時株主総会翌日に支給いたします。譲渡制限付株式報酬は、定時株主総会后に開催される取締役会で決定し、毎年4月に支給いたします。事後交付型業績連動型株式報酬は、評価期間の最終年度に係る定時株主総会開催日から2カ月以内に支給いたします。

各取締役の具体的な報酬内容の決定方法については、事前に指名・報酬諮問委員会において各取締役の評価結果を踏まえた審議、および外部機関の調査による同業または同規模の他企業との報酬水準を比較することによって客観性および妥当性を確保した上で、取締役会の決議により決定いたします。

② 当事業年度に係る報酬等の総額等

区 分	報酬等の 総額 (千円)	報酬等の種類別の総額（千円）				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭報酬等		
				新株予約権	株式報酬	
取締役（監査等委員を除く。） （うち社外取締役）	249,926 (7,200)	189,628 (7,200)	24,260 —	— —	36,037 —	8 (2)
取締役 監査等委員 （うち社外取締役）	38,941 (15,480)	38,941 (15,480)	— —	— —	— —	4 (3)
合 計 （うち社外役員）	288,868 (22,680)	228,570 (22,680)	24,260 —	— —	36,037 —	12 (5)

- (注) 1. 上記には2025年3月27日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を除く。）3名および取締役 監査等委員1名を含んでおります。
2. 業績連動報酬等にかかる業績指標は親会社株主に帰属する当期純利益であり、その実績は「1.（1）事業の経過およびその成果」に記載のとおりであります。
当該指標を選択した理由は、企業価値および業績の向上に対する貢献意識を高めることを目的としているためであります。当社の業績連動報酬は、経済情勢や当社の事業環境等を踏まえ親会社株主に帰属する当期純利益の1%を上限として、業績に応じて支給額の総額を決定しております。
3. 株式報酬の額は、譲渡制限付株式報酬として割り当てた譲渡制限付株式に係る当事業年度における費用計上額であります。なお、割当ての条件等は、「① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に記載のとおりであり、当事業年度における交付状況は「2.（5）当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況」に記載しております。
4. 取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額につきましては、2024年3月28日開催の第74回定時株主総会において、年額600百万円以内（うち社外取締役分は年額20百万円以内）と決議いただいております。なお、当該報酬限度額には使用人分給与は含まれておりません。
当該株主総会終結時点の取締役の員数は、6名（うち、社外取締役は1名）であります。
5. 2021年3月30日開催の第71回定時株主総会において、取締役（社外取締役および監査等委員を除く。）に対し、1事業年度の取締役の報酬限度額の範囲内で譲渡制限付株式に関する報酬等としての金銭報酬債権を支給することを決議しており、当該金銭報酬債権を現物出資することにより割当てを受ける譲渡制限付株式の上限を年90,000株以内と決議いただいております。
当該株主総会終結時点の取締役（社外取締役および監査等委員を除く。）の員数は、5名であります。

6. 2024年3月28日開催の第74回定時株主総会において、取締役（社外取締役および監査等委員を除く。）に対し、1事業年度の取締役の報酬限度額の範囲内で事後交付型業績連動型株式の付与のための報酬枠を設定することを決議しており、交付する株式数を年25,000株以内、株式交付のために支給する金銭報酬債権の額を年80百万円以内と決議いただいております。
当該株主総会最終時点の取締役（社外取締役および監査等委員を除く。）の員数は、5名であります。
7. 監査等委員である取締役の報酬限度額につきましては、2019年3月28日開催の第69回定時株主総会において、年額50百万円以内と決議いただいております。
当該株主総会最終時点の監査等委員である取締役の員数は、3名であります。

(5) 社外役員に関する事項

- ① 他の法人等の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

区分	氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	野田 いづみ	ビーウィズ(株)フェロー(エキスパート役員)	記載すべき関係はありません。
取締役 監査等委員	谷 保 廣	公認会計士谷会計事務所代表 学校法人グロービス経営大学院教授 オート製菓(株)社外監査役 不二製油(株)社外取締役監査等委員	記載すべき関係はありません。
取締役 監査等委員	伊藤 三 奈	ZENMONDO(株)代表取締役CEO KPPグループホールディングス(株)社外取締役 ダイドールグループホールディングス(株)社外取締役 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所所長	記載すべき関係はありません。

- ② 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	取締役会等への出席状況、発言状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	野田 いづみ	2025年3月27日就任以降に開催された取締役会13回の全てに出席し、デジタルテクノロジーを活用したアウトソーシング事業等を展開する企業の役員としての豊富な経験に基づく幅広い視点での発言を行うなどの他、当社の業務執行に対し独立した立場から監督および助言を行うことにより、社外取締役としての職責を果たしております。
取締役 監査等委員	谷 保 廣	当事業年度開催の取締役会16回の全てに、また、監査等委員会14回の全てに出席し、主に公認会計士および税理士としての専門的見地からの発言を行うなどの他、客観的な立場で当社の業務執行に対する監査等を行うことにより、監査等委員である社外取締役としての職責を果たしております。
取締役 監査等委員	伊藤 三 奈	2025年3月27日就任以降に開催された取締役会13回の全てに、また、同日以降に開催された監査等委員会11回の全てに出席し、主に弁護士としての専門的見地からの発言を行うなどの他、客観的な立場で当社の業務執行に対する監査等を行うことにより、監査等委員である社外取締役としての職責を果たしております。

③ 社外役員の報酬等の総額

取締役 2名 7,200千円

取締役 監査等委員 3名 15,480千円

(注) 上記には2025年3月27日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を除く。）1名および取締役 監査等委員1名を含んでおります。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類・
計算書類

監査報告書

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

当社が支払うべき公認会計士法第2条第1項の監査業務の報酬の額 71,000千円

当社および当社の連結子会社が会計監査人に支払うべき報酬等の額 71,000千円

なお、当社連結子会社である能率（中国）投資有限公司、能率（上海）住宅設備有限公司、能率香港有限公司、能率電子科技（香港）有限公司、東莞大新能率電子有限公司、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、Dux Manufacturing Limitedは、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないことから、上記の公認会計士法第2条第1項の監査業務の報酬の額はこれらの合計額を記載しております。

2. 監査等委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を踏まえ、監査計画における監査時間及び監査報酬の推移並びに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、報酬額の見積りの算出根拠及び水準などが適切であるかどうかについて審議した結果、妥当であると判断したため、会計監査人の報酬について同意しております。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号記載のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意のもとに会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人が会計監査を適切に遂行できないと判断されるとき、その他その必要があると判断した場合には、当該会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出いたします。

本事業報告中の記載金額および株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てております。

連結計算書類

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

連結貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	124,114	流動負債	70,965
現金及び預金	25,565	支払手形及び買掛金	38,525
受取手形、売掛金及び契約資産	45,833	短期借入金	5,982
電子記録債権	14,400	未払金	11,609
棚卸資産	31,750	未払法人税等	1,061
その他	7,838	賞与引当金	686
貸倒引当金	△1,273	役員賞与引当金	38
固定資産	113,005	製品保証引当金	934
有形固定資産	41,047	製品事故処理費用引当金	29
建物及び構築物	12,362	その他	12,097
機械装置及び運搬具	7,924	固定負債	21,124
土地	9,349	長期借入金	291
建設仮勘定	6,619	繰延税金負債	8,833
その他	4,790	役員退職慰労引当金	56
無形固定資産	10,705	製品保証引当金	1,972
のれん	737	退職給付に係る負債	4,801
その他	9,968	その他	5,168
投資その他の資産	61,252	負債合計	92,090
投資有価証券	42,454	純資産の部	
長期貸付金	166	株主資本	99,540
繰延税金資産	2,911	資本金	20,167
退職給付に係る資産	10,598	資本剰余金	23,063
その他	5,200	利益剰余金	60,940
貸倒引当金	△79	自己株式	△4,630
資産合計	237,119	その他の包括利益累計額	40,309
		その他有価証券評価差額金	17,434
		繰延ヘッジ損益	319
		為替換算調整勘定	14,787
		退職給付に係る調整累計額	7,767
		株式引受権	3
		新株予約権	50
		非支配株主持分	5,125
		純資産合計	145,029
		負債・純資産合計	237,119

(注) 記載金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		202,049
売上原価		138,349
売上総利益		63,700
販売費及び一般管理費		59,399
営業利益		4,300
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	1,348	
受取賃貸料	60	
補助金収入	53	
その他	436	1,900
営業外費用		
支払利息	179	
持分法による投資損失	71	
支払手数料	12	
固定資産賃貸費用	37	
為替差損	67	
その他	288	656
経常利益		5,544
特別利益		
投資有価証券売却益	75	
ゴルフ会員権売却益	20	95
特別損失		
固定資産処分損	94	
ゴルフ会員権評価損	2	96
税金等調整前当期純利益		5,543
法人税、住民税及び事業税	1,135	
法人税等調整額	794	1,929
当期純利益		3,613
非支配株主に帰属する当期純利益		254
親会社株主に帰属する当期純利益		3,358

(注) 記載金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

計算書類

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類
計算書類

監査報告書

貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	53,921	流動負債	42,958
現金及び預金	1,038	支払手形	2,390
受取手形	429	買掛金	28,708
電子記録債権	13,043	短期借入金	1,269
売掛金	24,422	未払金	4,684
商品及び製品	8,577	未払費用	1,005
仕掛品	365	契約負債	3,148
原材料及び貯蔵品	2,075	預り金	375
前払費用	607	賞与引当金	364
その他	3,463	役員賞与引当金	34
貸倒引当金	△103	製品保証引当金	340
固定資産	96,371	製品事故処理費用引当金	29
有形固定資産	20,184	その他	605
建物	6,075	固定負債	13,929
構築物	156	長期借入金	291
機械及び装置	3,474	繰延税金負債	5,291
車両運搬具	73	退職給付引当金	4,142
工具、器具及び備品	1,293	製品保証引当金	573
土地	7,234	資産除去債務	189
リース資産	143	その他	3,440
建設仮勘定	1,732	負債合計	56,887
無形固定資産	4,641	純資産の部	
ソフトウェア	4,571	株主資本	75,700
その他	70	資本金	20,167
投資その他の資産	71,544	資本剰余金	23,063
投資有価証券	38,944	資本準備金	22,956
関係会社株式	24,142	その他資本剰余金	106
関係会社出資金	4,597	利益剰余金	37,099
長期貸付金	148	利益準備金	1,294
長期前払費用	1,407	その他利益剰余金	35,805
前払年金費用	1,575	技術研究積立金	250
その他	803	配当準備積立金	160
貸倒引当金	△72	設備投資積立金	500
資産合計	150,292	退職給与積立金	130
		土地圧縮積立金	21
		価格変動積立金	54
		別途積立金	25,609
		繰越利益剰余金	9,080
		自己株式	△4,630
		評価・換算差額等	17,651
		その他有価証券評価差額金	17,341
		繰延ヘッジ損益	309
		株式引受権	3
		新株予約権	50
		純資産合計	93,404
		負債・純資産合計	150,292

(注) 記載金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		125,880
売上原価		97,419
売上総利益		28,461
販売費及び一般管理費		28,341
営業利益		119
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2,007	
受取賃貸料	228	
その他	102	2,338
営業外費用		
支払利息	46	
固定資産賃貸費用	157	
為替差損	10	
その他	67	282
経常利益		2,175
特別利益		
投資有価証券売却益	75	
ゴルフ会員権売却益	20	95
特別損失		
固定資産処分損	74	
減損損失	55	
ゴルフ会員権評価損	2	132
税引前当期純利益		2,138
法人税、住民税及び事業税	151	
法人税等調整額	301	453
当期純利益		1,684

(注) 記載金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

招集ご通知

株主総会
参考書類

事業報告

連結計算書類・
計算書類

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月10日

株式会社ノーリツ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 神戸事務所

指定有限責任社員 公認会計士 堀 内 計 尚
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 西 芳 範
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ノーリツの2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ノーリツ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月10日

株式会社ノーリツ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 神戸事務所
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 堀 内 計 尚
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 西 芳 範

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ノーリツの2025年1月1日から2025年12月31日までの第76期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告書謄本

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第76期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月9日

株式会社ノーリツ 監査等委員会

常勤監査等委員 平野直樹 ㊟

監査等委員 谷保廣 ㊟

監査等委員 伊藤三奈 ㊟

(注) 監査等委員谷保廣及び伊藤三奈は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

第76回 定時株主総会 会場ご案内図

【株主総会 会場】

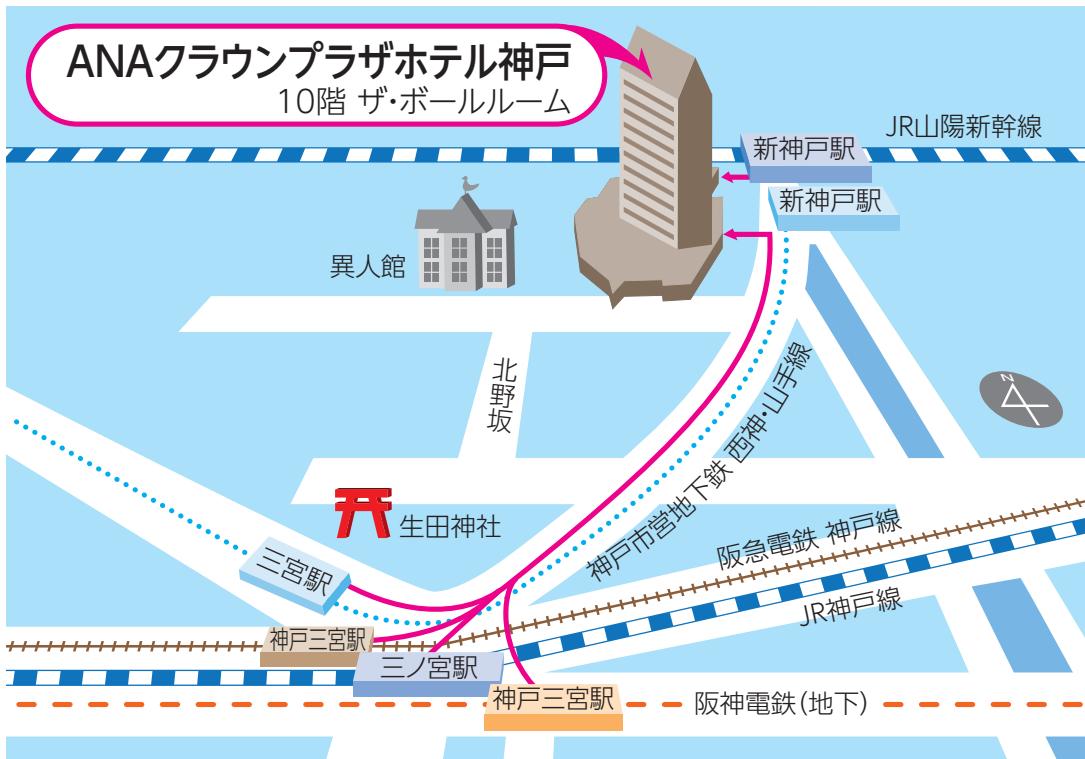
ANAクラウンプラザホテル神戸 10階 ザ・ボールルーム

神戸市中央区北野町1丁目 TEL:078-291-1121 (代表)

ANAクラウンプラザホテル神戸

検索

<https://www.anacrownplaza-kobe.jp/>



交通のご案内

- JR山陽新幹線「新神戸駅」改札口から連絡橋を渡ってすぐ
- 神戸市営地下鉄 西神・山手線「新神戸駅」直結
(JR「三ノ宮駅」阪急「神戸三宮駅」阪神「神戸三宮駅」から乗り換えて1駅)

※会場周辺道路の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

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。
また、この印刷物は、森林環境にやさしい「FSC®認証紙」、
「ベジタブルインキ」を使用しています。