

# 2022年12月期 通期 決算説明資料

2023.02.14  
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

## ■ ノーリツの特徴・強み

## ■ 中期経営計画「Vプラン23」概要

## ■ 2022年12月期結果と「Vプラン23」進捗

- 2022年12月期通期決算(累計)結果
- 「Vプラン23」重点課題の進捗(2022年振り返りと2023年課題)
- 「Vプラン23」国内事業の進捗(2022年振り返りと2023年課題)
- 「Vプラン23」海外事業の進捗(2022年振り返りと2023年課題)
- 株主還元

## ■ 2023年12月期業績計画

## ■ ご参考資料

- 決算補足データ
- Q(品質)+ESGに基づいた事業活動

## ■ノーリツの特徴・強み

# 「お風呂」からスタート、給湯器のリーディングカンパニー



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



2021年 創業70周年

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

温水空調分野

厨房分野



	ガス 温水機器	石油 温水機器	温水 暖房機器	業務用 温水機器	電気温水器	ガスコンロ	レンジフード
日本	● ※	●	●	●		●	●
中国	●		●	●	●	●	●
北米	●		●	●			
豪州	●			●	●		

※ハイブリッド給湯機(ガス+ヒートポンプ)含む

# 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



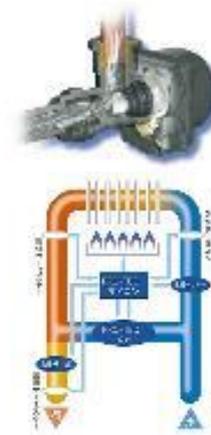
※燃焼に必要な空気を全て予め混合する燃焼  
低NOx化・高効率化、低炭素化を実現可能

### 潜熱回収型熱交換器

熱効率 約80% → 約95%



### プロテックメカ



# 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

## エネルギー変化へ対応

## お客さまの利便性追求



1951年  
さめないタイル風呂  
能率風呂A型発売

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

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

## 環境への対応

## 安全・安心・省エネの追求 衛生ニーズへの対応

1970年  
両面焼きグリル搭載  
コンロ開発



業界初

2013年  
ガスと電気で高効率  
ハイブリッド  
給湯機発売



2002年  
排熱を再利用  
エコジョーズ発売

99.9%  
除菌\*

UV除菌ユニット  
(内部イメージ)



業界初

2021年9月  
集合用ハイブリッド  
給湯機発売



業界初

2014年  
グリルで本格調理  
マルチグリル発売

業界初

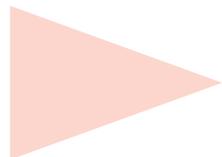
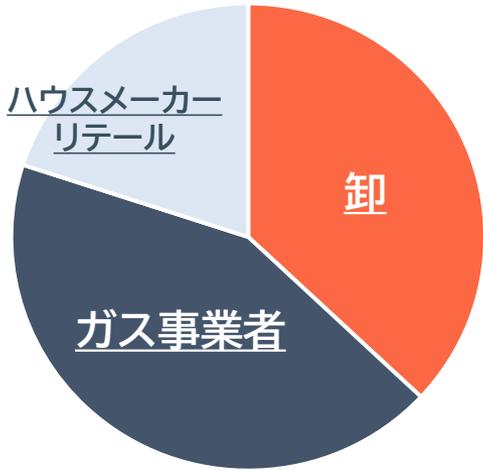
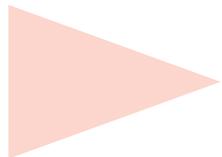


2017年～  
見まもり&除菌機能搭載  
給湯器販売

# 流通を通じた商品の販売とお客さま接点

商品・施工

当社



お客さま

「お客さまとの接点強化」が必要

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・ものづくり技術を世界展開



## 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



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
- ・家庭用コンビネーションボイラー  
(暖房付き給湯器)



オーストラリア

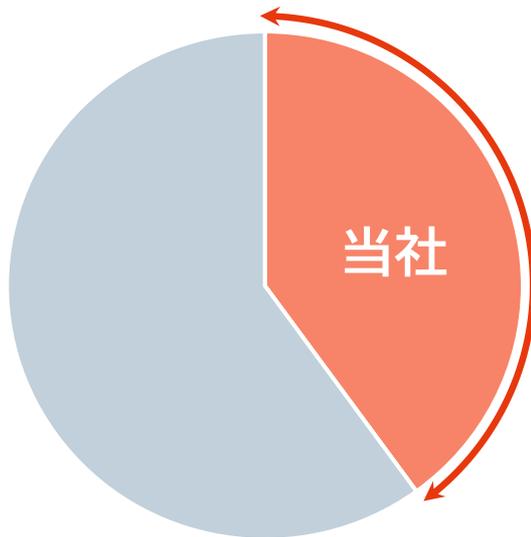


- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用ガスタンク式給湯器
- ・ヒートポンプ給湯器
- ・電気温水器
- ・太陽熱温水器
- ・業務用貯湯タンク

## 国内：成熟市場

<ガス・石油給湯機器シェア>

国内トップクラス



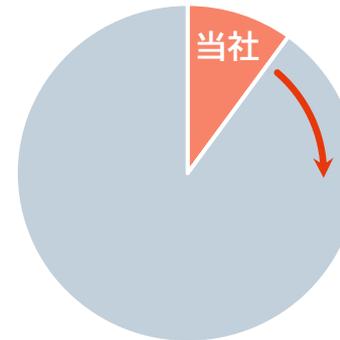
(当社調べ)

高いシェアを背景に  
高付加価値商品を拡販

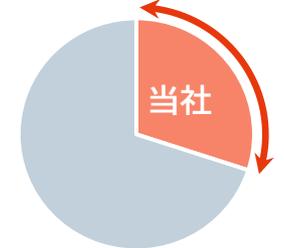
## 海外：成長市場

<タンクレス給湯器シェア>

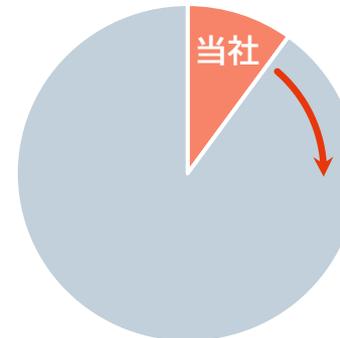
■中国



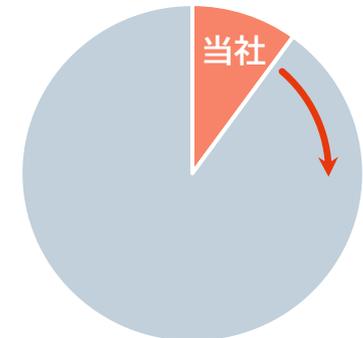
■上海トップクラス



■米国



■豪州



拡大するタンクレス給湯器市場で  
売上・シェアを追求

## ■中期経営計画「Vプラン23」概要

Mission

新しい幸せを、わかすこと。

目指す姿

選ばれつづけるノーリツグループ

基本方針

持続可能な事業基盤の確立

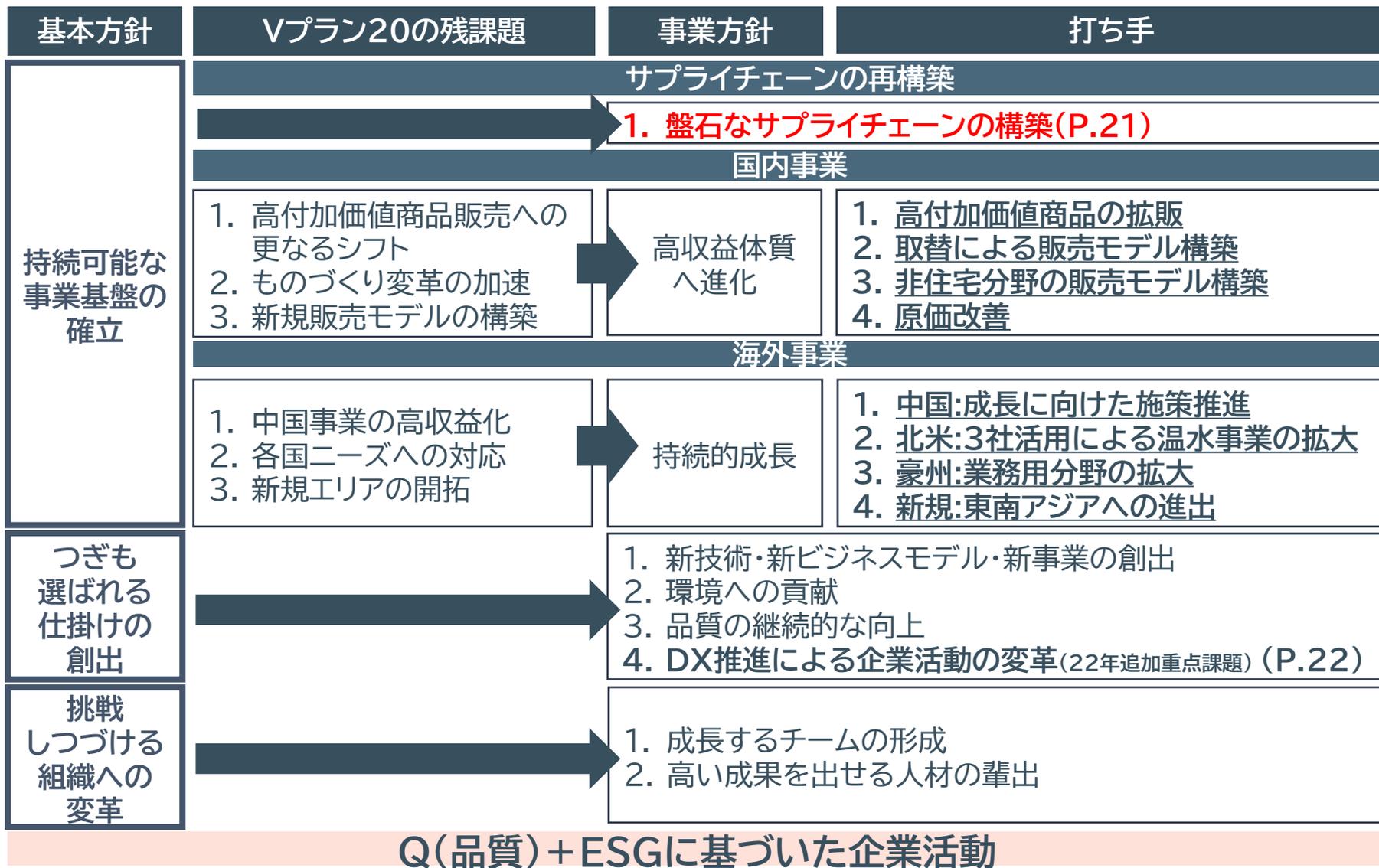
つぎも選ばれる仕掛けの創出

挑戦しつづける組織への変革

社会的責任

Q(品質)+ESGに基づいた企業活動

# 「Vプラン23」全体像



## Vプラン23スタート時公表計画と最終年度修正計画

単位:百万円

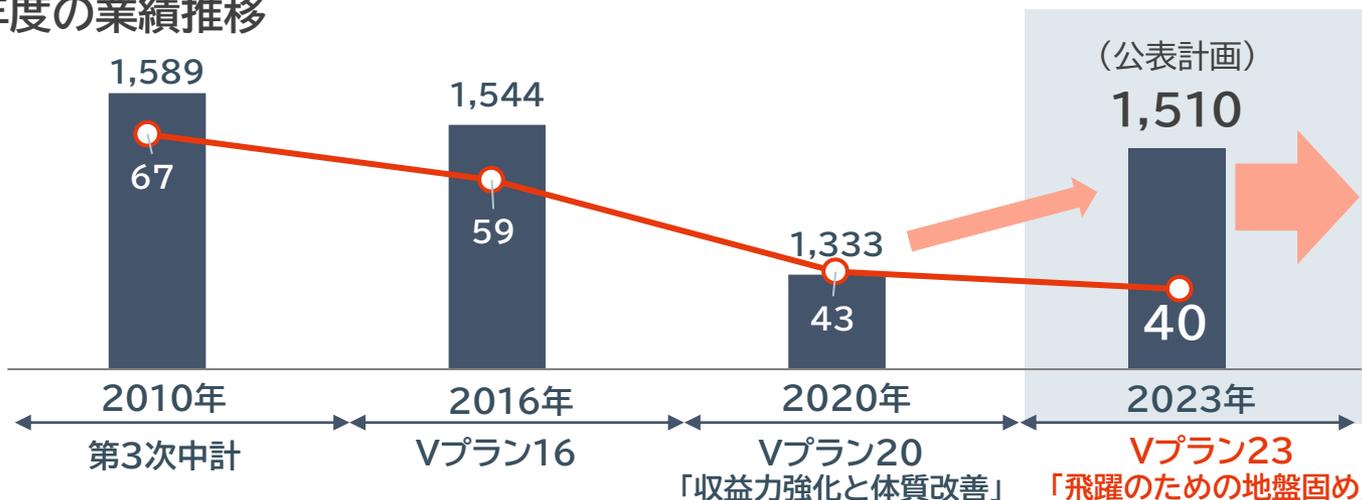
	Vプラン23スタート時計画 (2021年2月公表)	最終年度修正計画 (2023年2月修正)
売上高	192,000	234,000
国内事業	132,000	151,000
海外事業	60,000	83,000
営業利益	8,000	8,000
国内事業	6,000	4,000
海外事業	2,000	4,000

# 国内事業の「歩み」と「今後の方向性」

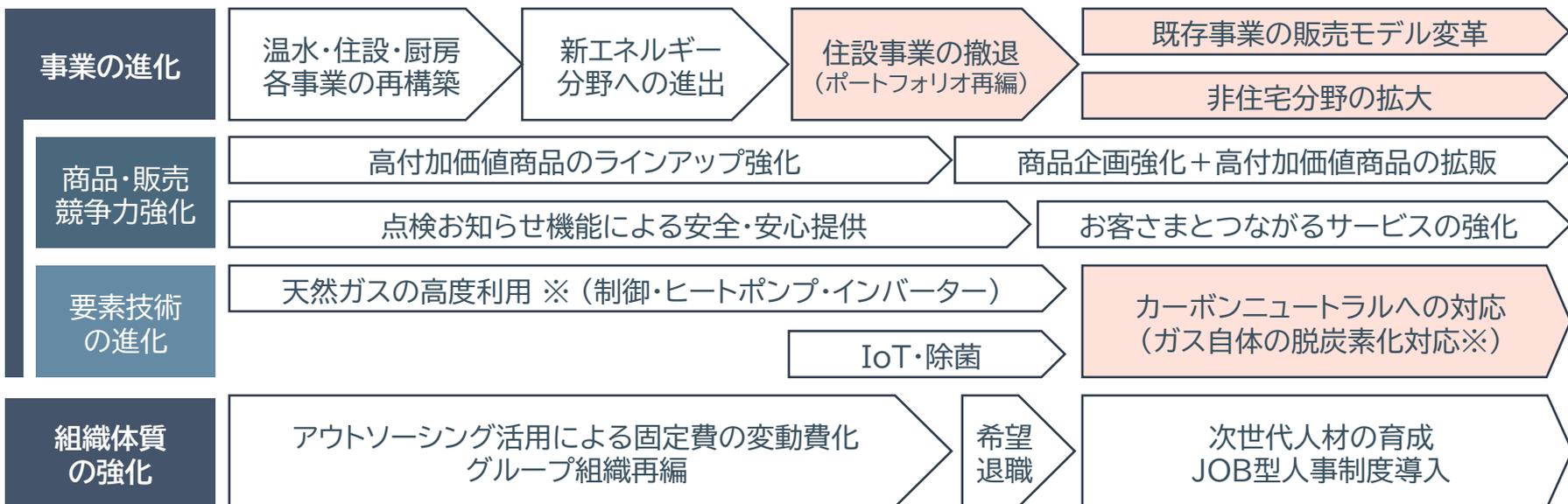
## 各中計最終年度の業績推移

単位:億円

■ 売上高  
— 営業利益



2030年  
そして  
その先へ



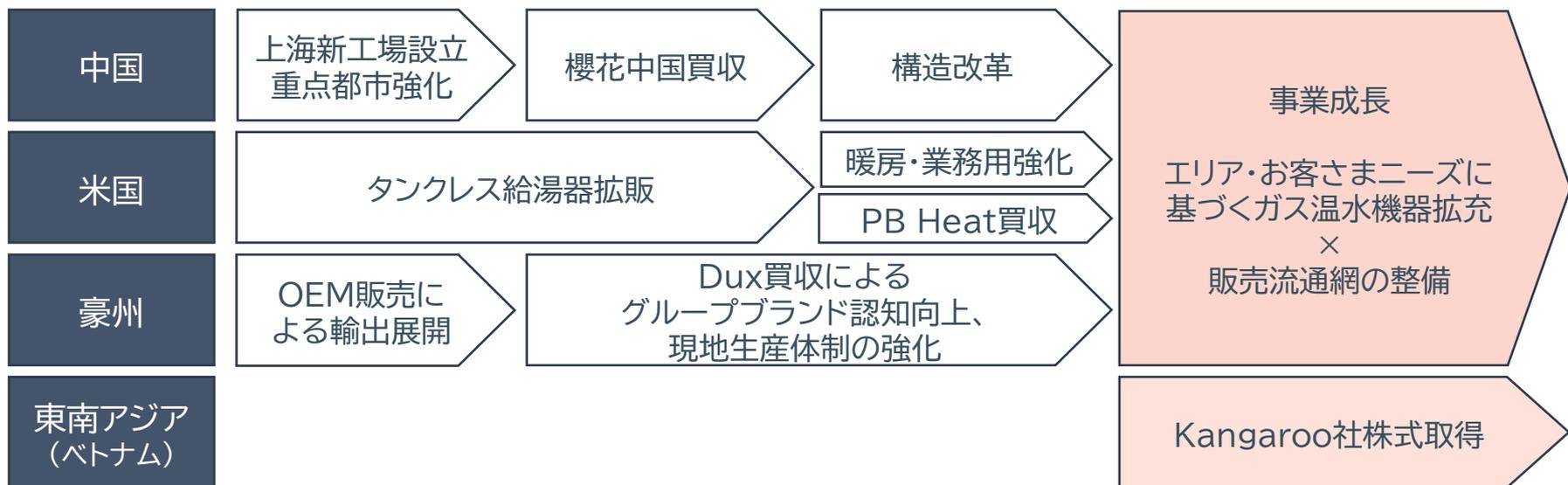
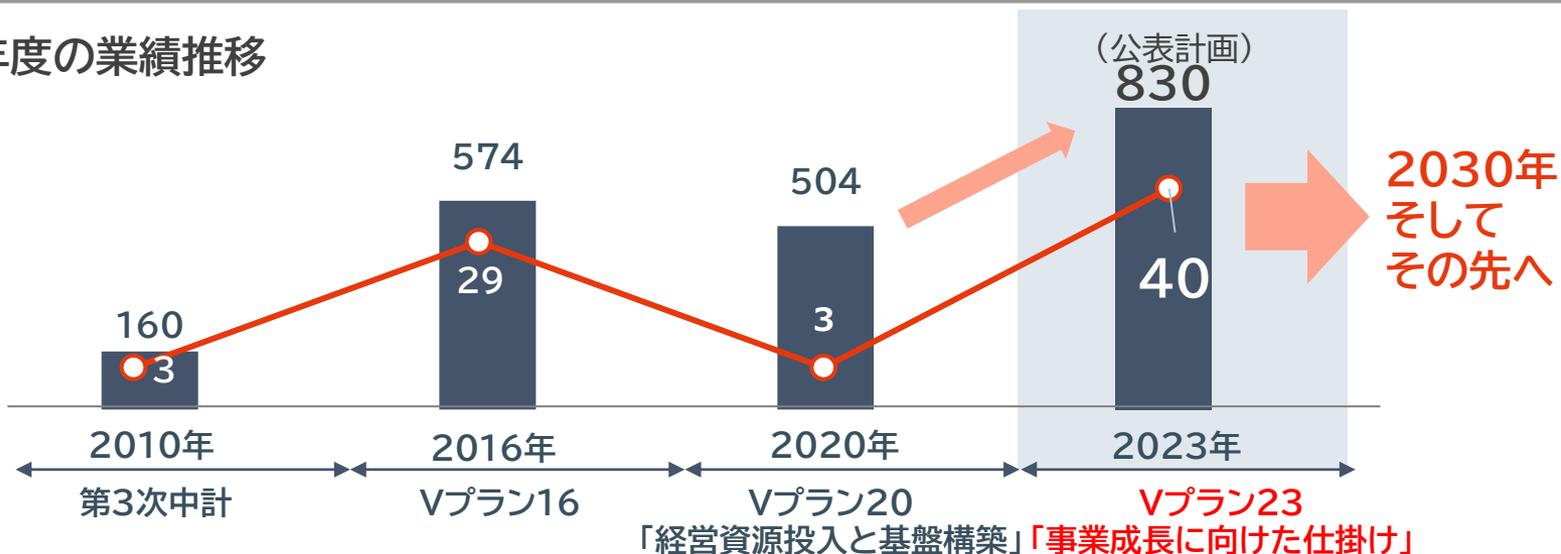
※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

# 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



# 2022年12月期通期決算(累計)結果

## 概要

部品調達難やコロナ感染拡大、原価高騰など厳しい状況の中、期初公表値を上回る増収増益を達成。

### 売上高

**2,109億円**(公表値差+179億円 前年同期差+328億円)

- ・国内 1,414億円 (公表値差+164億円 前年同期差+260億円)
- ・海外 695億円 (公表値差 +15億円 前年同期差 +67億円)

### 営業利益

**68億円**(公表値差+18億円 前年同期差+43億円)

- ・国内は、高付加価値商品拡販・価格改定により高収益体質に進化し、大幅な増収増益
- ・海外は、中・米の経済活動低迷により苦戦も、豪州の奮闘と為替影響を後押しに、増収増益

### 純利益

**48億円**(公表値差+2億円 前年同期差△6億円)

前年同期は、投資有価証券・固定資産売却益49億円を計上

## 前年・公表値比較

単位:百万円

	2021年12月期 通期累計	2022年12月期 通期 期初公表値	2022年12月期 通期累計	前年差 (金額)	前年増減率 (%)	期初 公表値差 (金額)
売上高	178,142	193,000	210,966	+32,823	+18.4%	+17,966
国内事業	115,382	125,000	141,417	+26,034	+22.6%	+16,417
海外事業	62,760	68,000	69,548	+6,788	+10.8%	+1,548
営業利益	2,500	5,000	6,889	+4,389	+175.5%	+1,889
国内事業	△183	2,000	3,345	+3,528	—	+1,345
海外事業	2,683	3,000	3,544	+860	+32.1%	+544
経常利益	3,976	5,700	7,900	+3,924	+98.7%	+2,200
親会社株主に 帰属する当期 純利益	5,479	4,600	4,800	△678	△12.4%	+200

平均為替レート、1ドル=132.20円、1元=19.52円、1ASドル=91.21円 ※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

# 「Vプラン23」重点課題の進捗 (2022年振り返りと2023年課題)

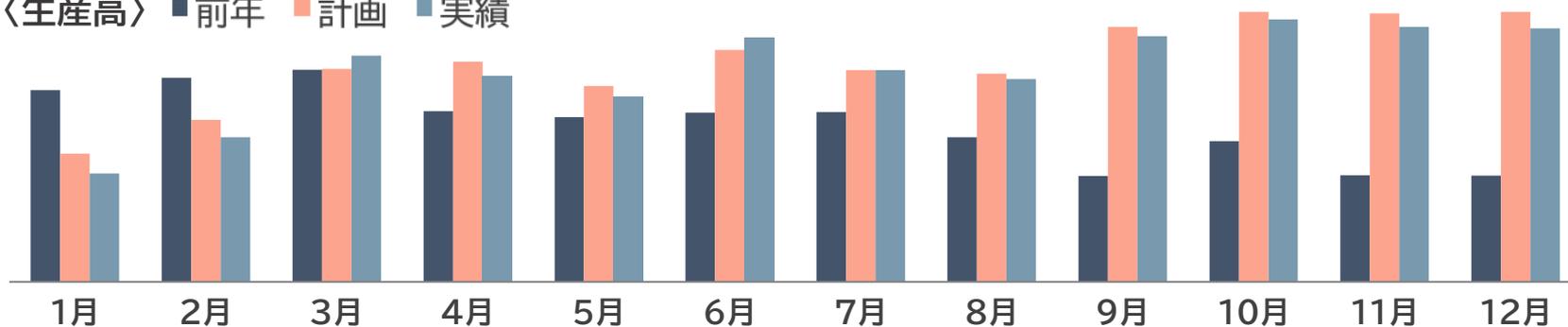
## 盤石なサプライチェーンの再構築



## 2022 年初苦戦も、3月以降増産体制を敷きフル生産で対応

## ■ 部門横断の購買調達推進PJにより部品調達・設計変更両面で抜本的対策を実施

〈生産高〉 ■ 前年 ■ 計画 ■ 実績



## 2023 盤石なくみの構築 地政学リスクへの対応

	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	市販流通品調達(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 ・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)
	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)	
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	

## 2022 「モノづくりシステム」の再構築

- 21年発足のDX戦略推進PJを軸にPLM構築に着手
- 開発シミュレーション効率の向上  
(スーパーコンピュータ活用)
- モノづくりDXを見据えた3PL導入による物流機能の最適化
- 22年8月 DX認定事業者「DX-Ready」に認定



## 2023 DXと3PLを起点とした生産プロセスの変革による原価低減

生販計画

部品調達

格納

生産

在庫

物流

DX起点の変革

自動化

3PL起点の変革

- 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

# 「Vプラン23」国内事業の進捗 (2022年振り返りと2023年課題)

## 概要

### 素材・部品価格の高騰の中、メーカー希望小売価格の改定で増収増益

高付加価値商品(プレミアム給湯器・ハイブリッド給湯機)の拡販と価格改定が売上収益拡大に寄与。コスト面は、原価改善に取り組むも、円安・エネルギー価格UP等による素材・部品価格の高騰が影響。

単位:百万円

	2021年12月期 通期累計	2022年12月期 通期累計	前年差 (金額)	増減率 (%)	2023年12月期 通期計画
売上高	115,382	141,417	+26,034	+22.6%	151,000
温水空調	91,656	118,956	+27,300	+29.8%	—
厨房	17,366	16,527	△839	△4.8%	—
その他	6,359	5,932	△426	△6.7%	—
営業利益	△183	3,345	3,528	—	4,000

## 打ち手① 高付加価値商品の拡販

### 2022 高付加価値商品によるお客さまへ体験価値の提供

#### 快適性と経済性の提供



ハイブリッド給湯機

エコジョーズ

#### 清潔な入浴体験の提供



UV除菌機能付き給湯器

#### 新しい調理体験の提供



ビルトインコンロ

レンジフード

ハイブリッド台数前年比1.8倍    プレミアム給湯器台数前年比2.0倍    中高級比率前年比+0.4P

- ハイブリッド給湯機の採用拡大(省エネ大賞:省エネルギーセンター会長賞受賞)
- 得意先との政策合意で高付加価値商品拡販の勢い継続
- 厨房は、新製品(8月発売)を中心に中高級品拡販



### 2023 お客さま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

- 低炭素社会実現に向けた環境配慮型商品の普及と浸透
  - ・CO2削減商品の拡販 補助金活用によるハイブリッド給湯機拡販、集合住宅のエコ化推進
- 社会課題解決を目的に商品ブランディング強化
  - ・体験価値の更なる訴求(入浴体験・調理体験)をオンライン・オフライン両面で展開
  - ・TVCM等広告販促を活用
- 厨房分野の質的向上と量的拡大

## 打ち手② 取替による販売モデル構築



## 2022 お客さまと“つながる”販売モデルによる価値提供

## ■ 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

## 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
- ・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

## コンテンツ拡充



## ■ 生産回復とともに点検・取替・保守活動を大きく伸長、サービス収益も拡大

<点検件数> **1.2倍**   <点検起点の取替件数> **1.5倍**   <家庭用保守契約累計件数> **1.2倍**

## 2023 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

## ● つながり拡大による価値創出

- ・お客さま起点での拡大(デジタル) コンテンツ拡充で製品によるつながりを拡大
- ・サービス起点での拡大(リアル) 点検・サービスメニュー拡充 協業店による拡大

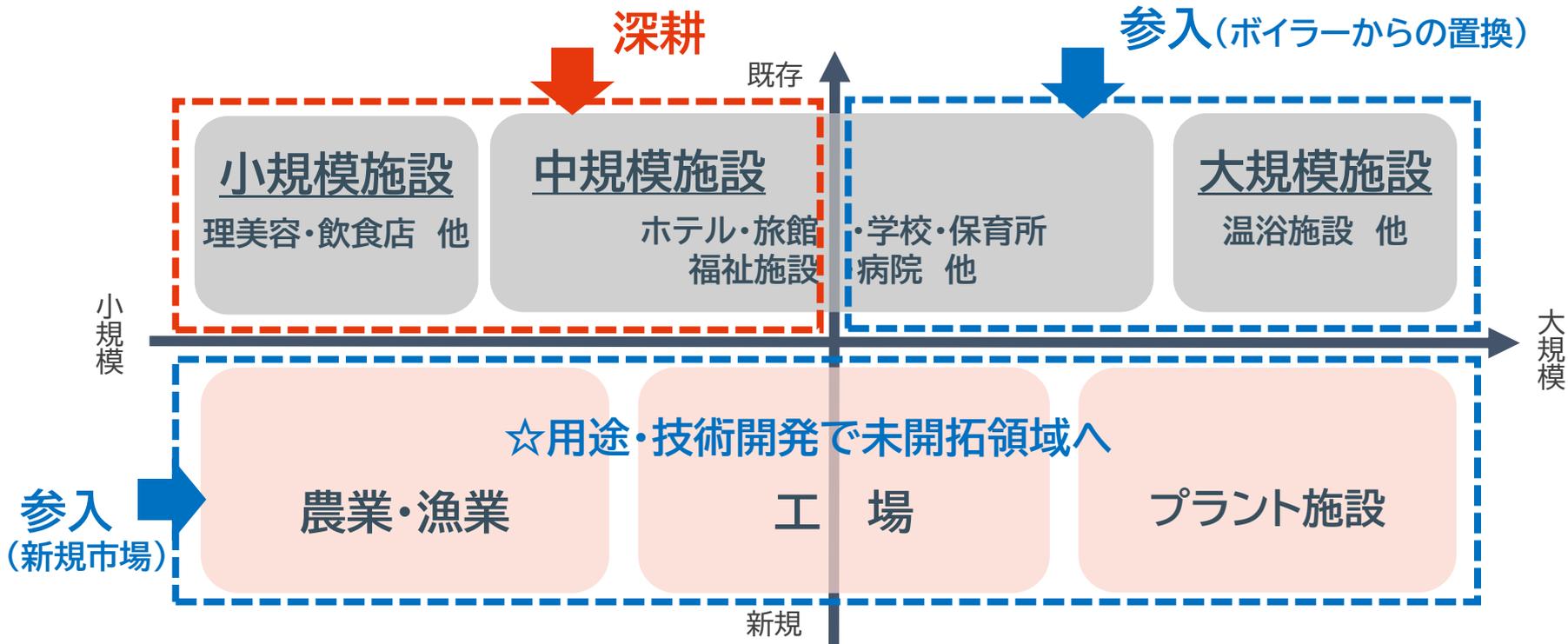
# 打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築



## 【非住宅分野の事業拡大イメージ】



低温炭酸ガス  
局所施用システム



# 打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

## 2022 新製品拡販・取替モデル確立と認知拡大

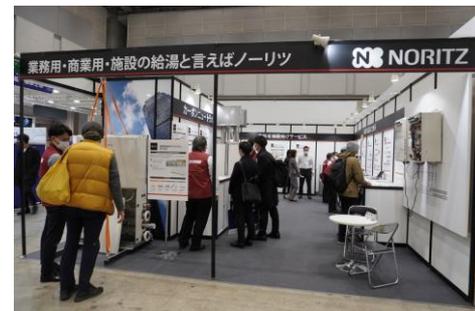
### ■ 低炭素社会実現に貢献する新製品発売による新規市場参入

- ・省施工実現のための業務用給湯器の組立配送
- ・高温(84℃)出湯給湯器      ・小型業務用エコキュート/ハイブリッド給湯システム

### ■ つながる取替モデルの確立

<非住宅保守契約累計数> **1.3倍**

- ・遠隔監視施設の拡大と保守契約件数獲得活動



「施設リノベーションEXPO」

### ■ 新たな顧客との接点機会創出と所有技術・商品の認知拡大

- ・「JAPAN BUILD内 施設リノベーションEXPO」出展      ・オープンイノベーションによる他社連携

## 2023 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取替えモデルの確立      保守点検サービスメニュー拡充

## 2022 原価改善が順調に推移

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**  
 21～22年累計  
**19億円**  
 (22年9.5億円)

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



## 2023 3PL本格稼働開始、原価改善継続で素材高騰をカバー

2023年累計目標(素材価格変動、市況品調達によるコストアップは含まず)

**11億円 (V23累計 30億円)**

# 「Vプラン23」海外事業の進捗 (2022年振り返りと2023年課題)

# 概要

## 豪州の奮闘と為替影響を後押しに増収増益

中・米の経済活動低迷(上海ロックダウン・北米の金利政策等)により苦戦も、豪州の奮闘と為替影響を後押しに増収増益 ※参考:現地通貨ベースの実績 P.45掲載

単位:百万円

		2021年12月期 通期累計	2022年12月期 通期累計	前年差 (金額)	増減率 (%)	2023年12月期 通期計画
中国	売上高	39,268	41,908	+2,640	+6.7%	49,800
	営業利益	1,796	1,359	△437	△24.3%	3,200
北米	売上高	14,270	15,813	+1,543	+10.8%	20,000
	営業利益	417	△108	△526	—	200
豪州	売上高	7,718	10,069	+2,351	+30.5%	11,300
	営業利益	481	605	+123	+25.7%	500
その他	売上高	1,503	1,757	+253	+16.9%	1,900
	営業利益	△12	1,687	+1,700	—	100
合計	売上高	62,760	69,548	+6,788	+10.8%	83,000
	営業利益	2,683	3,544	+860	+32.1%	4,000

## 打ち手① 中国(成長に向けた施策推進)



### 2022 高付加価値給湯器の拡販と暖房・業用分野の拡大

- 家庭用の高付加価値品が拡大(製品バリエーション強化)  
上海ロックダウン解除後、国内販売は上海市中心に回復
- 豪州向けタンクレス給湯器輸出が好調



<家庭用給湯器>

前年比0.9倍

<業務用給湯器>

前年比1.0倍

<暖房用給湯器>

前年比1.1倍

### 2023 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(2025年運用開始予定)
- 家庭用Sシリーズ(中国開発・生産)バリエーション展開
- 高付加価値商品拡大/  
暖房・業用分野拡大(暖房販売網の全国展開)
- 厨房分野(ガスコンロ・レンジフード)の販売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」

# 打ち手① 中国(成長に向けた施策推進)

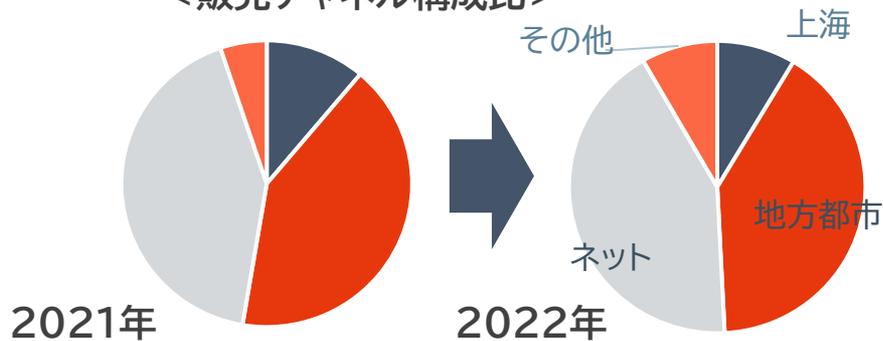
## 2022 3～4級都市(地方都市)への拡大と企業ブランド力向上

■ 3～4級都市(地方都市:陝西省)モデルの横展開(4省で導入)

■ 企業ブランド力向上

(デザインコンテスト、企業ブランドムービーのネット配信)

<販売チャネル構成比>



## 2023 <継続> 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「運営代理」モデルを11省に拡大 (+7省)
- 企業ブランド力強化に向けた投資を継続



「能率中国企業ムービー」

## 打ち手② 北米(3社活用による温水事業の拡大)

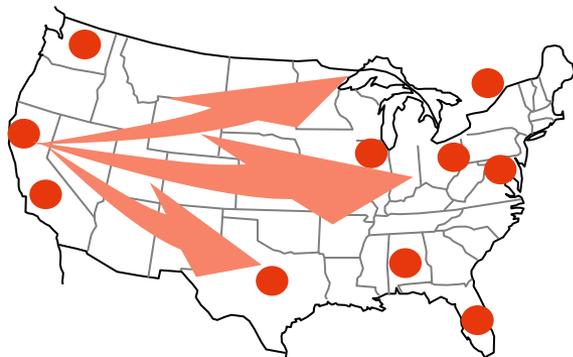


### 2022 全一次式給湯器の生産・販売体制強化、タンクレス市況悪化で減収

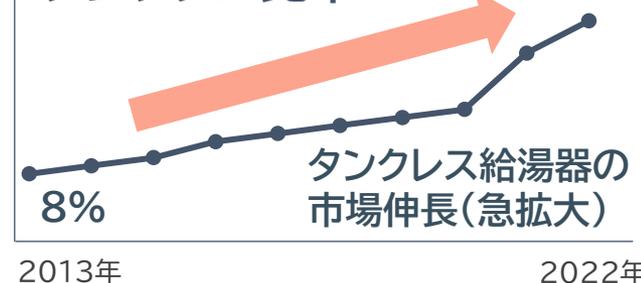
#### ■ Noritz Americaの流通網整備(販売網確立)

大手管材卸・REPの拠点  
採用拡大

本社所在地カリフォルニア  
(西海岸)から東部へ拡大



ガス給湯器市場における  
タンクレス比率



タンクレス給湯器の  
市場伸長(急拡大)

- 部品内製化によるコスト対応力強化
- 全一次空気燃焼給湯器の供給能力増強
- 省施工を実現する業務用組立ラックシステム整備

#### 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  
(エネルギー基準変更対応)

### 2023 成長に向けた基盤の強化

- タンクレス販売ネットワーク構築    スマホアプリ新メニュー導入で流通とのつながり強化
- 業用・暖房事業強化    FRG:業務用組立ラックシステム、PBH:省エネ型ボイラー販売
- 環境規制の高まりに対応し、環境配慮型商品の開発と拡販加速

## 2022 業務用給湯器の拡販とニュージーランド市場の拡大



Dux新設備

- 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  
＜タンクレス給湯器台数＞ 前年比3.3倍
- 生産設備投資による品質向上と原価低減
- 外部消費調査機関 Canstar Blue社より給湯器部門で最高賞受賞



## 2023 業務用給湯器の拡販

- タンクレス給湯器OEM品の販売拡大／ニュージーランド市場での拡販
- 業用分野拡大

## 打ち手④ 新規エリア(東南アジアへの参入)



### 2022 生産性および品質向上を目的に人材交流、指導者育成

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

- コロナ含め不安定な経済とのれん償却等により  
持分法による投資利益  $\Delta 3.6$ 億円
- コロナからの回復後、ものづくり支援開始  
*KAIZEN*プロジェクト  
(生産と品質指導で生産性向上)



### 2023 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」

- 3月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



ハノイ新工場

## 中期グローバル事業の拡大

- 〈商品供給〉
- ・グループ全体で日本+中国の開発・生産体制を活用
  - ・グループ内商品展開を推進

- 〈重点テーマ〉
- ・環境配慮型商品によるカーボンニュートラル要請への対応
  - ・機器単品提案からシステム提案へのシフト

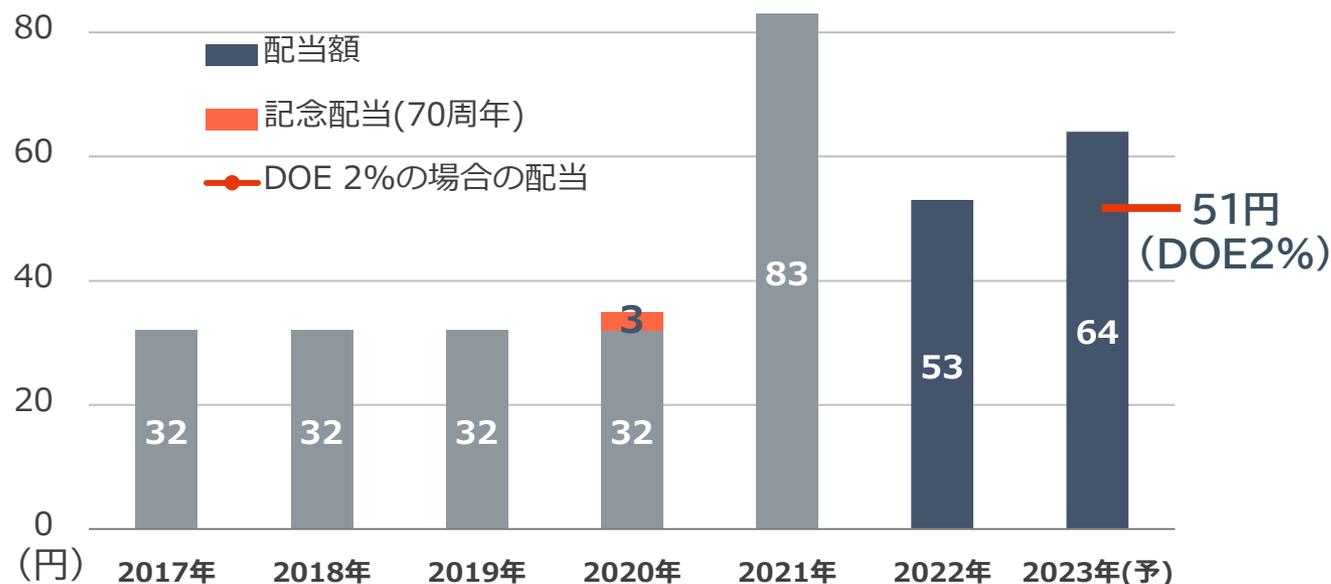


# 株主還元

## 従来予想から3円増配し、年間配当 53円(中間25円・期末28円)とする

### 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

- 財団設立可決により、4/1～5/31 自己株110万株取得
- 消却(2023年末の自己株式数を発行済株式数の5%程度へ)

# ■2023年12月期業績計画

売上高 2,340億円(過去最高) ・営業利益 80億円 ・ROE5%達成を目指す

単位:百万円

	2022年 12月期実績	2023年 12月期公表値 (2021年2月)	2023年 12月期計画	前年差 (金額)	増減率 (%)
売上高	210,966	192,000	234,000	+23,033	+10.9%
国内事業	141,417	132,000	151,000	+9,582	+6.8%
海外事業	69,548	60,000	83,000	+13,451	+19.3%
営業利益	6,889	8,000	8,000	+1,110	+16.1%
国内事業	3,345	6,000	4,000	+654	+19.6%
海外事業	3,544	2,000	4,000	+455	+12.9%
経常利益	7,900	—	8,600	+699	+8.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,800	—	5,900	+1,099	+22.9%

# ノーリツは、映画『湯道』（2023年2月23日公開）を応援しています。

笑って、泣いて、整って 2023年春、日本中が「お風呂」に沸く！

東宝とタイアップしたテレビCMが2月13日より全国で放映  
お湯はり完了メロディ+創業の原点「お風呂は人を幸せにする」を採用

## 湯道貢献賞受賞(湯道ホームページより抜粋)

「湯道」の精神理念に深く共感し、それを体現する個人・団体を表彰。



兵庫県姫路市出身。海軍兵学校を経て、1951年に能率風呂工業（現ノーリツ）を設立。海軍兵学校時代の厳しい訓練後に許されたわずかな時間の入浴で心を癒した経験から、「お風呂は人を幸せにする」という理念を掲げた。石炭やまきで沸かす「五右衛門風呂」からガス釜への転換を成功させ、ガス給湯器大手メーカーへと発展させた。

## ノーリツ × 湯道

- 湯道：  
小山薫堂氏が提唱する入浴をひとつの道と捉える精神や活動
- 湯道百選：  
ノーリツと小山氏がコラボレーションし、全国の湯を巡る小山氏の旅のエッセイを2018年からノーリツHPで紹介



お風呂は人と  
幸せにする  
太田敏郎



湯道  
真珠宗正

## ■ご参考資料

# 決算補足データ

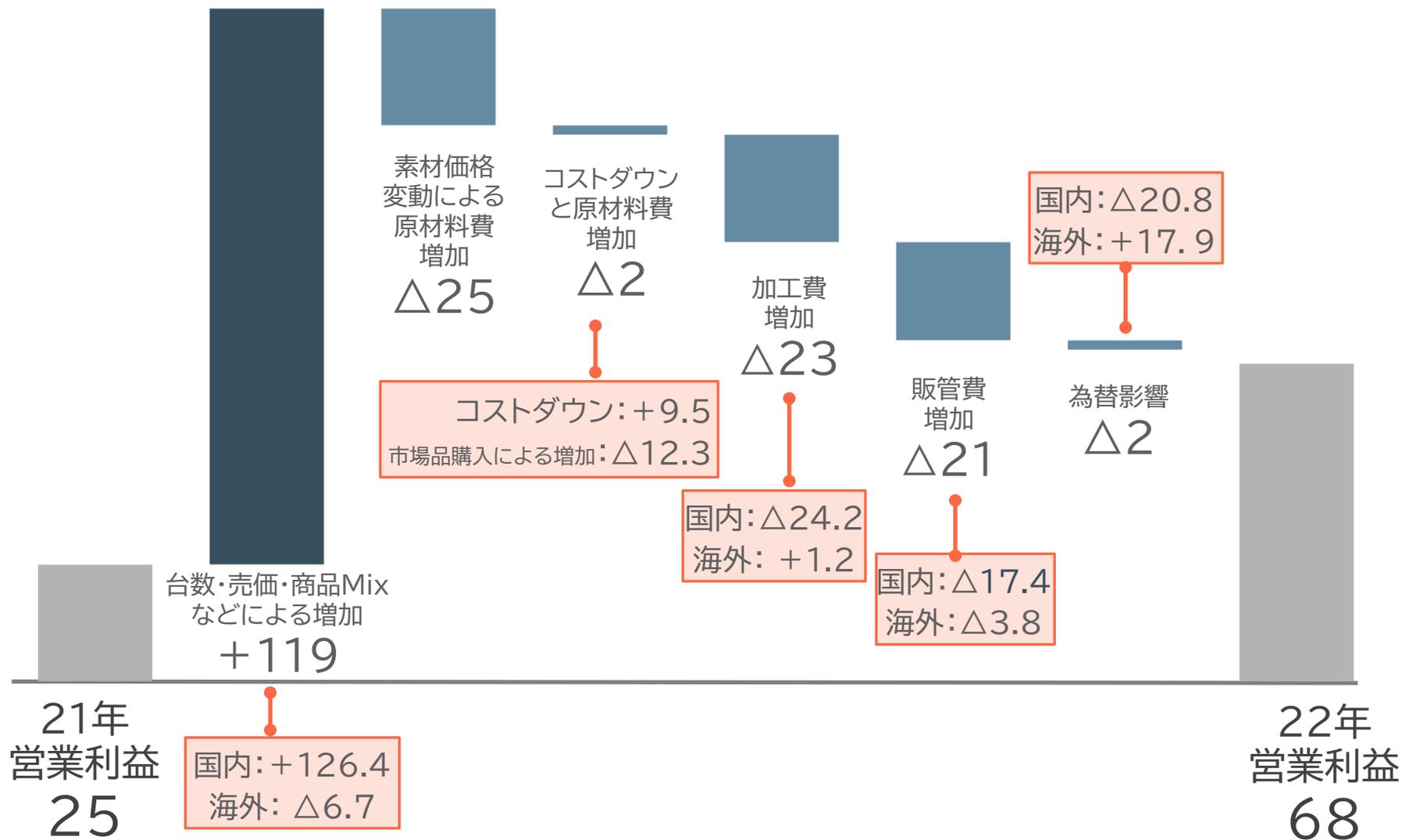
## 海外エリア別の通期決算(累計)結果 〈現地通貨ベース〉



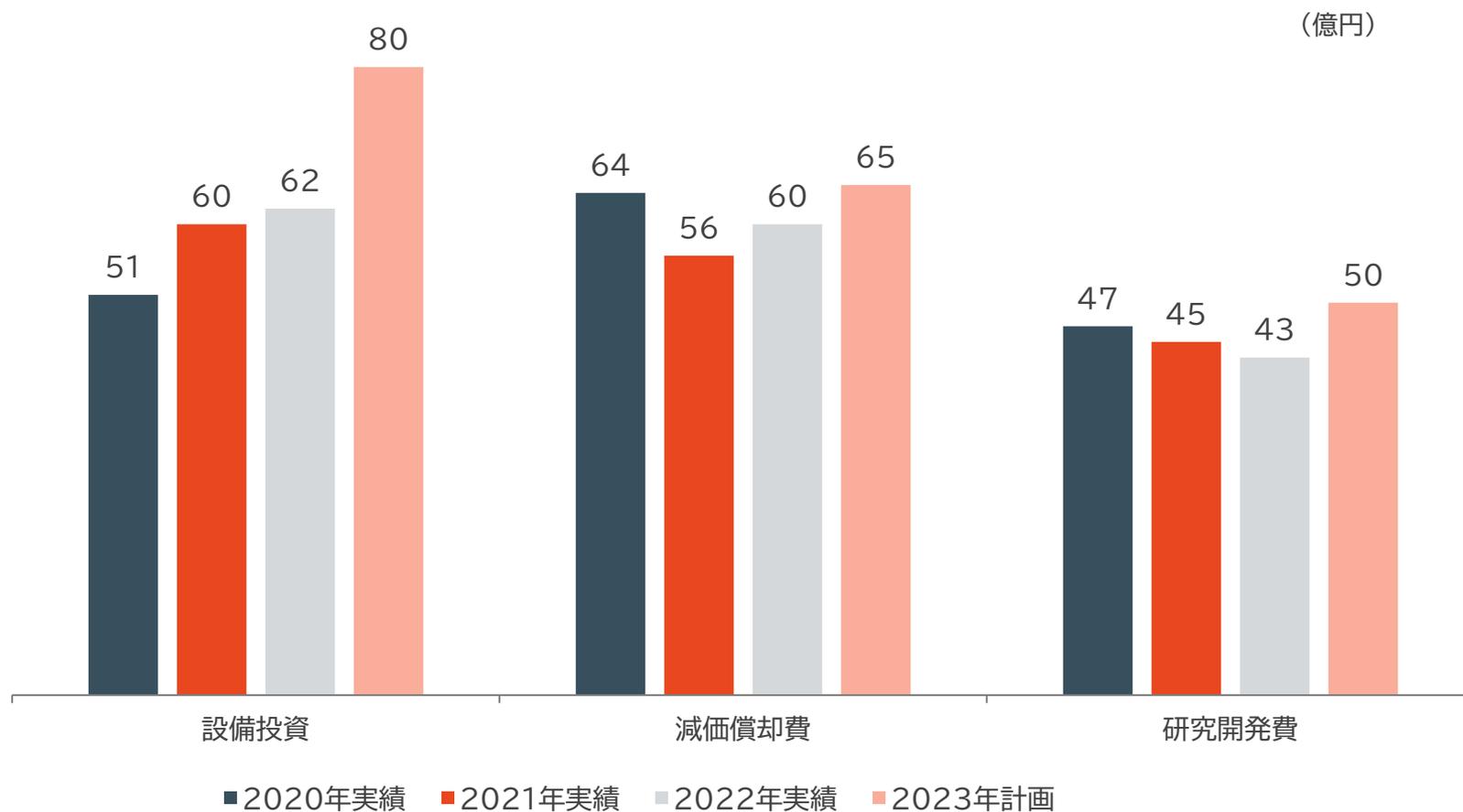
		2021年12月期 通期累計	2022年12月期 通期累計	前年差 (金額)	増減率 (%)
中国 (千円)	売上高	2,292,369	2,146,958	△145,410	△6.3%
	営業利益	104,891	69,653	△35,238	△33.6%
北米 (千米ドル)	売上高	129,272	119,619	△9,652	△7.5%
	営業利益	3,786	△818	△4,604	—
豪州 (千豪ドル)	売上高	93,383	110,396	+17,013	+18.2%
	営業利益	5,827	6,639	+812	+13.9%

# 2022年12月期通期決算(累計): 営業利益増減要因

【単位: 億円】

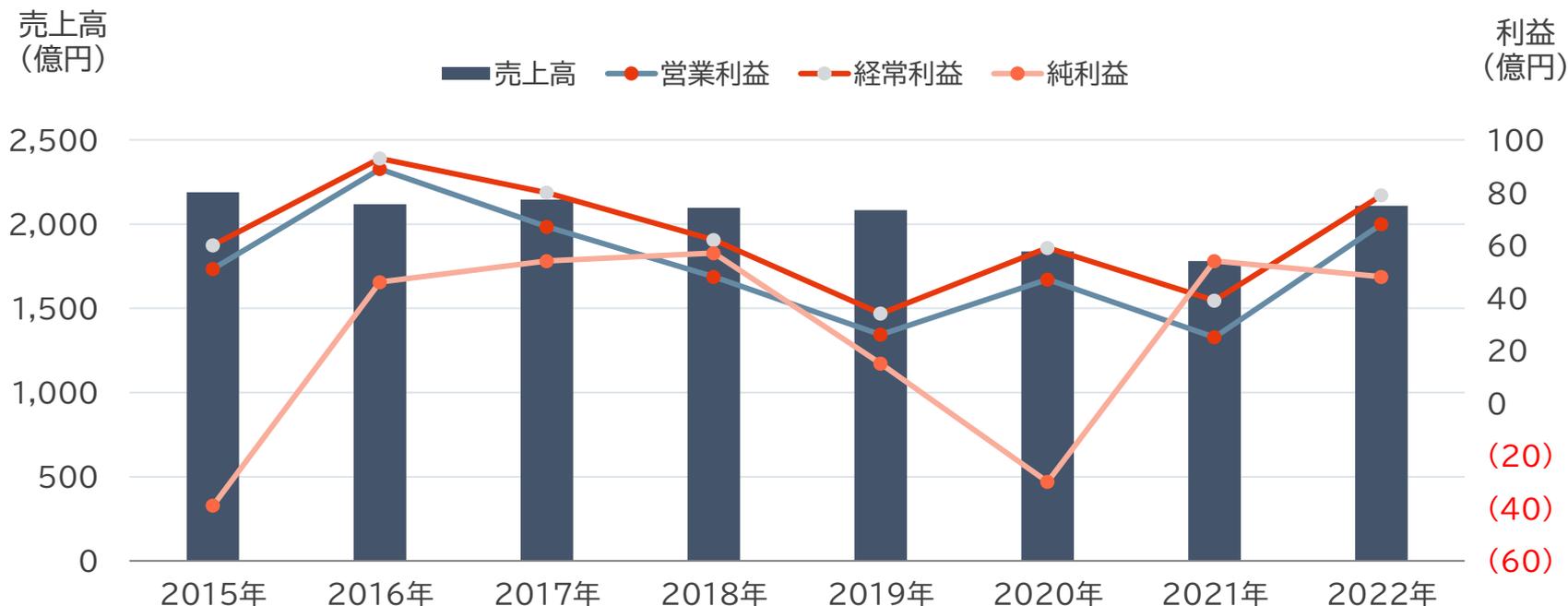


## 設備投資・減価償却費・研究開発費の計画



※減価償却費はのれん、商標権、顧客関連資産の償却費除く

# 業績推移



	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
営業利益率	2.3%	4.2%	3.1%	2.3%	1.3%	2.6%	1.4%	3.3%
ROE	△3.6%	4.3%	4.8%	5.1%	1.4%	△2.8%	5.0%	4.2%
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

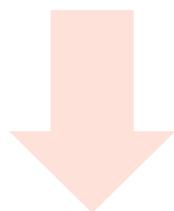
# Q(品質)+ESG に基づいた事業活動



# サステナビリティ社会への貢献のために

## 2030年へ向けて企業価値を高める3つのビジョン

1. 地球環境への責任を果たす



環境課題の解決に向け  
省エネ・省資源で  
高品質な製品を  
積極的に開発・販売します。

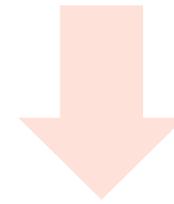
2. お客さまとともに未来を考える



事業に即した「あるべき姿」

お客さまとともに未来を考え  
イノベーションを通じて  
クリーンで快適な生活  
をお届けします。

3. パートナーシップで成長を目指す



パートナー企業様との  
連携により社会課題を  
解決し世界中で選ばれ  
続ける企業へ成長します。

# Quality(品質)

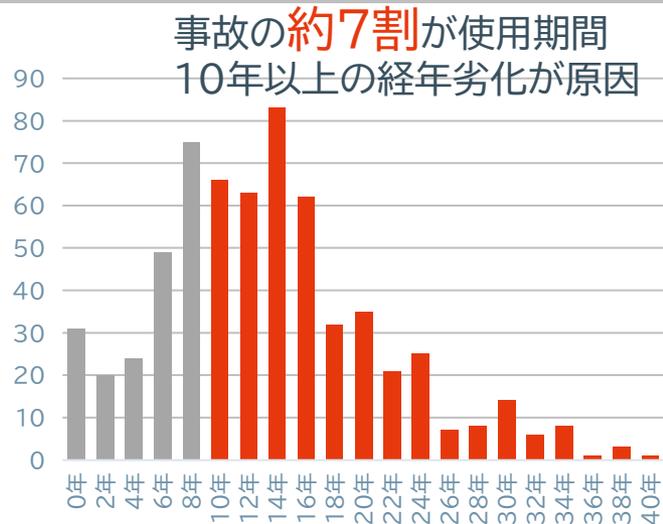


Quality

## 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



### 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



「点検お知らせ機能」による経年劣化事故防止等の活動が評価され、「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」で「優良賞」受賞



# 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(CO2削減目標)の改定

### 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CO2  
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  
CO2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CO2  
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  
CO2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  
CO2排出量を2050年までに

# ゼロ化



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

CO2排出量

▲30%  
(国内のCO2削減目標)

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

製品

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

CO2排出量

▲50%  
(国内のCO2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

事業活動

国内生産事業所  
RE100達成

海外含む全事業所  
RE100達成



## 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
<p>➤ 人事制度の変更</p>	<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>
<p>➤ 組織への貢献意欲向上</p>	<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>
<p>➤ 働き方改革と健康経営</p>	<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(健康経営優良法人2022認定)</li> <li>・産後パパ育休の促進</li> </ul>



Society

## 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(国立研究開発法人新エネ・産業技術総合開発機構)の公募事業に採択  
生活排熱を熱源として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(生活排熱を熱源として利用する事で給湯一次エネルギー  
効率を高めた普及型ハイブリッドヒートポンプ給湯システムを実現)

# Governance(ガバナンス強化)



Governance

## コーポレートガバナンスへの対応

項目	実施事項
➤ 取締役会の 実効性	<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>
➤ 資本効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績達成によるROE 5%の確保</li> <li>・継続的な政策保有株の縮減(完全売却2件、一部売却2件)</li> <li>・事業外アセット(不動産等)の売却</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、2023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2023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/>