

2025年12月期 第3四半期 決算説明資料

2025.11.11
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。

■ ノーリツの企業理念・特徴・強み

■ 中期経営計画「Vプラン26」概要

- ・ 価値創造ストーリー(ビジョン・提供価値・2030年ありたい姿)
- ・ 基本方針 3つの重点戦略／経営目標
- ・ 事業ポートフォリオ／戦略投資・資本政策／サステナビリティ経営
- ・ 重要課題、提供価値、事業活動の整合化

■ 2025年12月期計画

■ 2025年12月期第3四半期(累計)結果と「Vプラン26」進捗

- ・ 2025年12月期第3四半期(累計)決算結果
- ・ 国内事業振り返り／海外事業振り返り
- ・ 資本政策／サステナビリティ経営の推進

■ ご参考資料

- ・ 決算補足データ

■ノーリツの企業理念・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

お風呂は人と
幸せにする
太田敏郎

2017年 ミッション策定

ミッション

新しい幸せを、わかすこと。

人と地球の笑顔に向けて
暮らしの感動をお届けする
ノーリツグループ

2030年 目指す姿への道標

Mission

新しい幸せを、わかすこと。

Vision

「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。

グループ経営方針
事業戦略

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

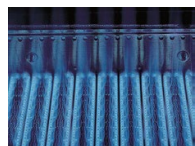
水・ガス・空気などの
流体を制御する技術

高付加価値な技術ラインアップ

温水

低NO_x・全1次
空気燃焼

水素燃焼
技術



厨房

スマートエコバーナー



熱効率を
向上

潜熱回収型熱交換器

熱効率

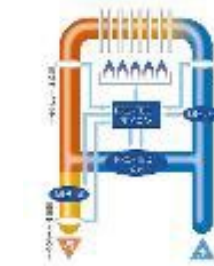
従来型

潜熱回収型

約 80% → 約 95%



プロテックメカ



新機能



人体熱モデル技術
「ヒート」



オゾン水除菌
ユニット
「アクアオゾン」

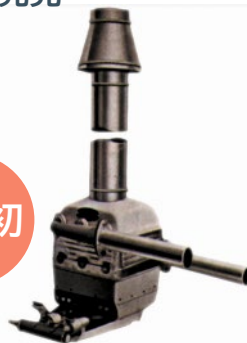
家風呂の普及



1951年
さめないタイル風呂
能率風呂A型発売

エネルギー変化へ対応

1961年
薪・石炭→ガスへ転換
ガスふろ釜発売



業界初

業界初



1970年
マジコン発売

お客さまの利便性追求

1983年
お湯はりを自動化
オートユラージ発売



業界初



1997年
自動で浴槽を洗浄
おそうじ浴槽発売

食文化の構築

1970年
両面焼きグリル搭載
コンロ開発



業界初

業界初

2014年
グリルで本格調理
マルチグリル発売



環境への対応

2002年
排熱を再利用
エコジョーズ発売



2013年
ガスと電気で高効率
ハイブリッド給湯機発売



業界初

2021年9月
集合用ハイブリッド
給湯機発売

安全・安心・衛生・睡眠など 社会課題への対応

2017年
見まもり&除菌機能
搭載給湯器発売



業界初

2023年
社会課題を
解決する
給湯器発売

オゾン水除菌
ユニット
「アクアオゾン」

業界初



人体熱モデル技術
「ヒート」



日本



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



中国



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



北米



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用ヒートポンプ給湯機
- ・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)



豪州



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

日本

優れた技術と高い品質 グローバル展開の中心的役割



開発

ノーリツ明石本社工場
(兵庫県) 温水機器

生産

アールビー(茨城県)
ほか

販売



開発

ハーマン(大阪府)
厨房機器

生産

販売

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

持分法適用会社

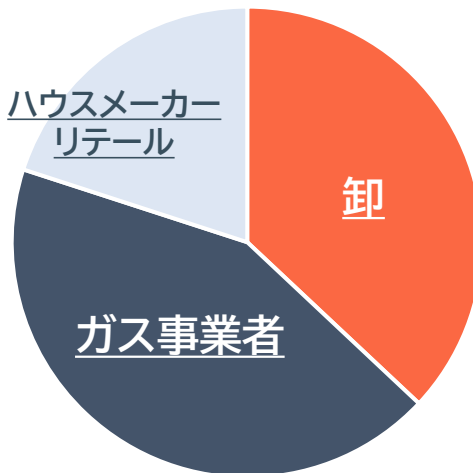
Kangaroo International Joint Venture Company

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



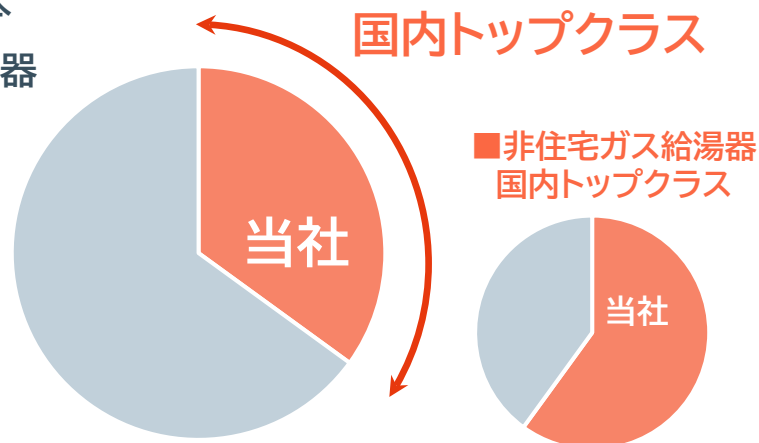
給湯器・厨房市場のマーケット状況と当社の方向性



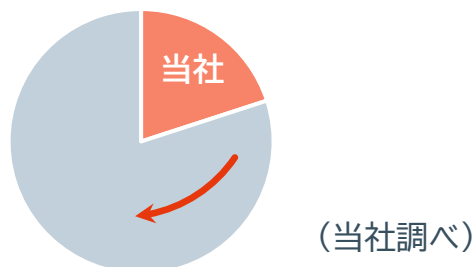
国内：成熟市場

給湯器：高シェアを背景に高付加価値商品を拡販
厨房：中高級比率の向上

■日本
・給湯器



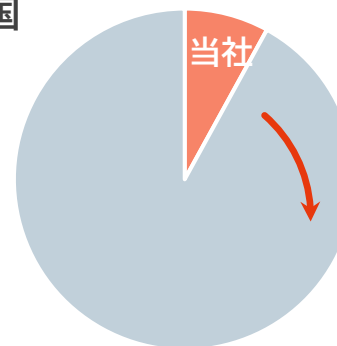
・ビルトインコンロ



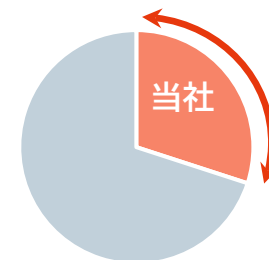
海外：成長市場

給湯器：タンクレス市場で台数を拡大

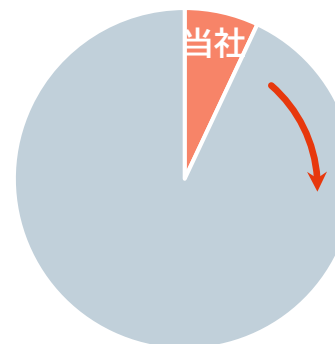
■中国



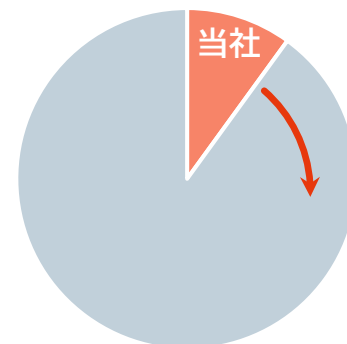
■上海トップクラス



■米国



■豪州



■中期経営計画「Vプラン26」概要

■2030年 ビジョンステートメント

「なくてはならない」を、届けつつけるために。

「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、届けつつけるために。

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

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

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



企業理念体系

価値創造

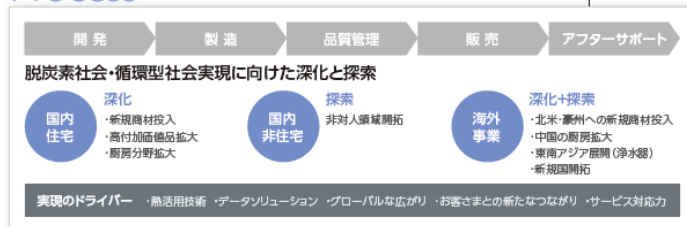
価値創造ストーリー

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

Input 価値創造の源泉

自然資本 事業を支える貴重な資源	- エネルギー投入量：128,221GJ(単体) - 原材料投入量：27,746t (うち金属材料：27,090t(単体))
人的資本 事業を支える多様な人材	- 従業員：6,128名(グループ) - 海外人員比率：41.5%
知的資本 これまでに培ったコア技術	- 燃焼制御・熱交換・流体制御技術 - 研究開発人員：503名(グループ)
社会・関係資本 創業以来築いたつながり	- 展開国：17の国と地域 - お客さま(ユーザー)とのつながり：475万件(国内グループ) - サービスネットワーク
製造資本 グローバル展開する生産技術	- 製造拠点：国内7社・海外6社 - プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造幣技術他
財務資本 事業を支える財務基盤	- 純資産：136,939百万円(グループ) - 自己資本比率：59.0%(グループ)

Process 事業活動



Mission 新しい幸せを、わかすこと。

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

サステナビリティ

● 人と地球の適切な関係

ウェルビーイング

● お湯と食のプラスの価値

ケア

● 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
	ROE	8%以上
ESG目標	製品CO ₂ * [※]	-30%(国内グループ)
	事業CO ₂ * [※]	-50%(国内グループ)
	製品リサイクル	30万台(国内グループ)

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。

※ 2018年度比、CO₂削減率

Materiality 重要課題

事業継続における重点課題

つながりを起点とした顧客価値最大化

カーボンニュートラル/社会課題対応
(国内住宅・国内非住宅・海外)

資本強化における重点課題

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

事業を支える
人的資本開発

事業拡大に向けた
知的資本開発

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 ● 独立性と客観性の確保

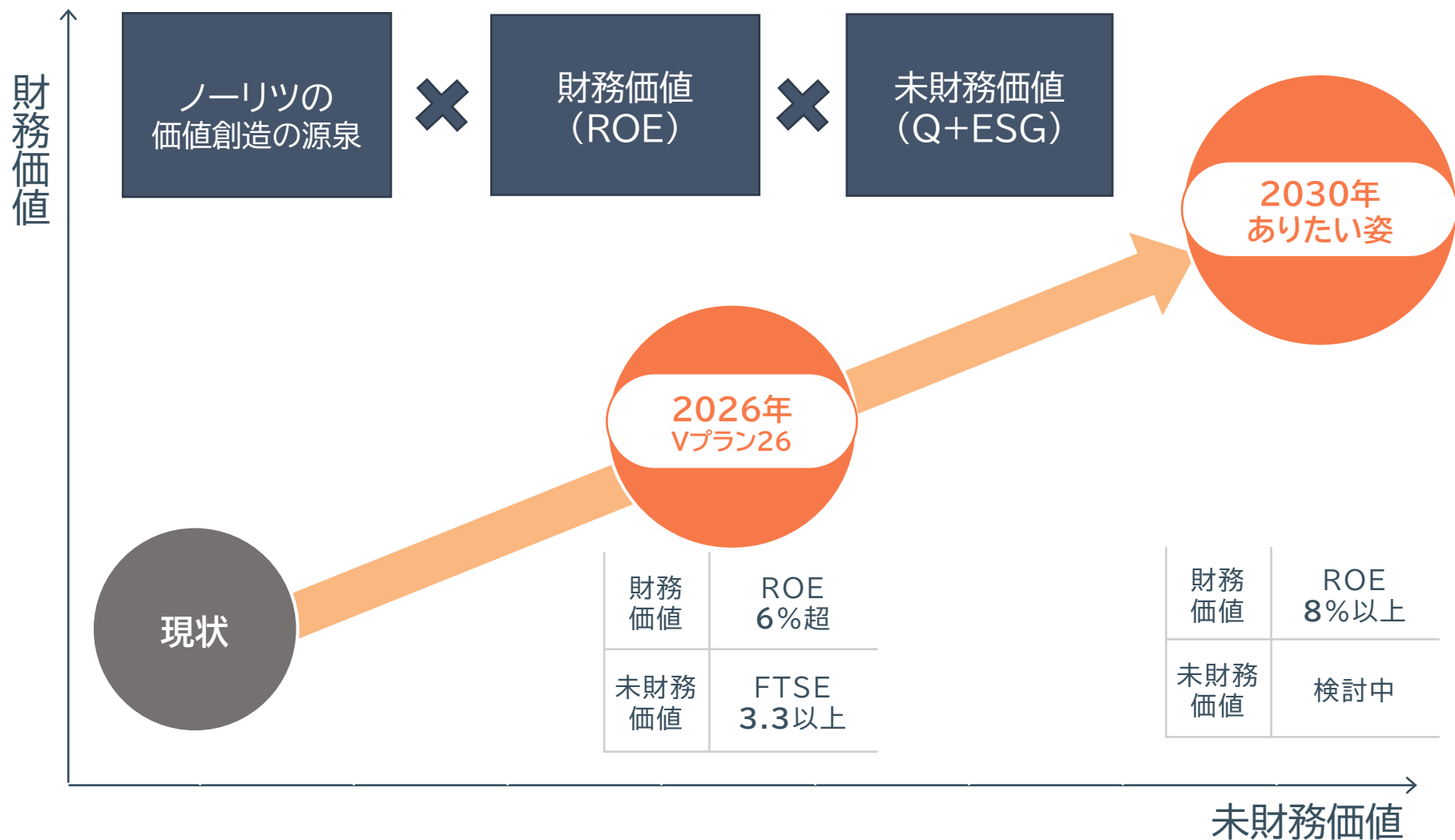
ERM(統合型リスク管理)

● 重要リスク管理 ● 内部統制強化

財務戦略

● 資本収益性向上 ● キャッシュフローアロケーション

■企業価値向上の考え方



■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

■Vプラン26業績計画

国内の住宅関連市況と中国市況の不透明感の継続、原価高騰によりVプラン26業績計画を見直し

単位:百万円

	2023年 12月期実績	2026年 計画(修正前)	2026年 計画(修正後)
売上高	201,891	230,000	210,000
国内事業	131,404	145,000	140,000
海外事業	70,486	85,000	70,000
営業利益	3,840	9,000	4,500
国内事業	367	3,500	2,500
海外事業	3,473	5,500	2,000
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	6.0超

■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

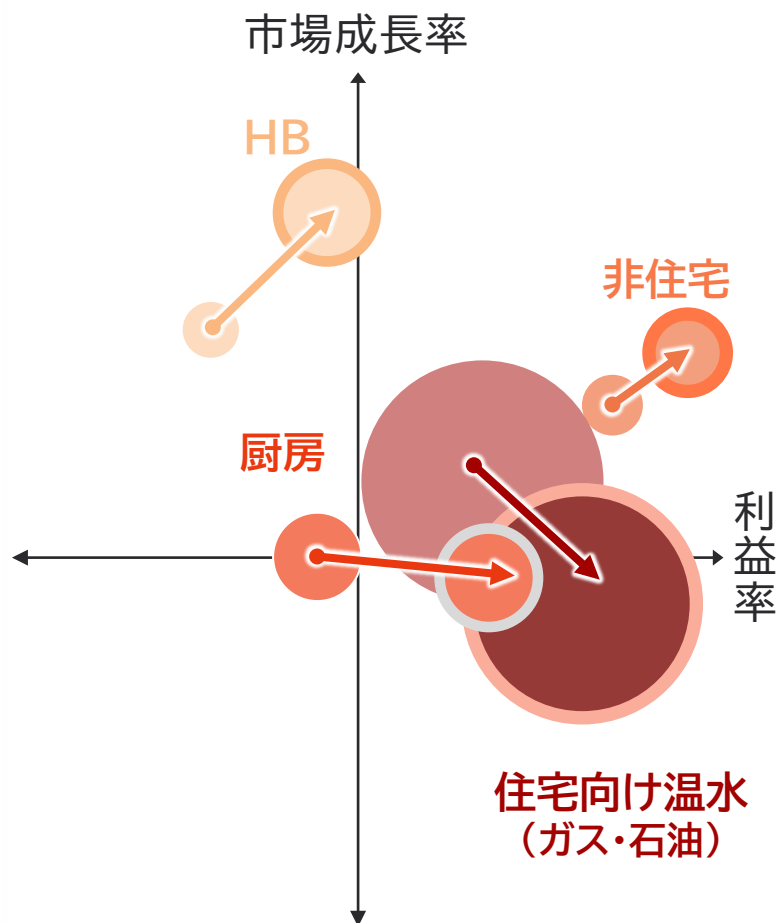
①事業ポートフォリオの変革

- ・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

■国内事業 住宅向け温水(化石燃料)分野偏重構造の変革



温水空調分野

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

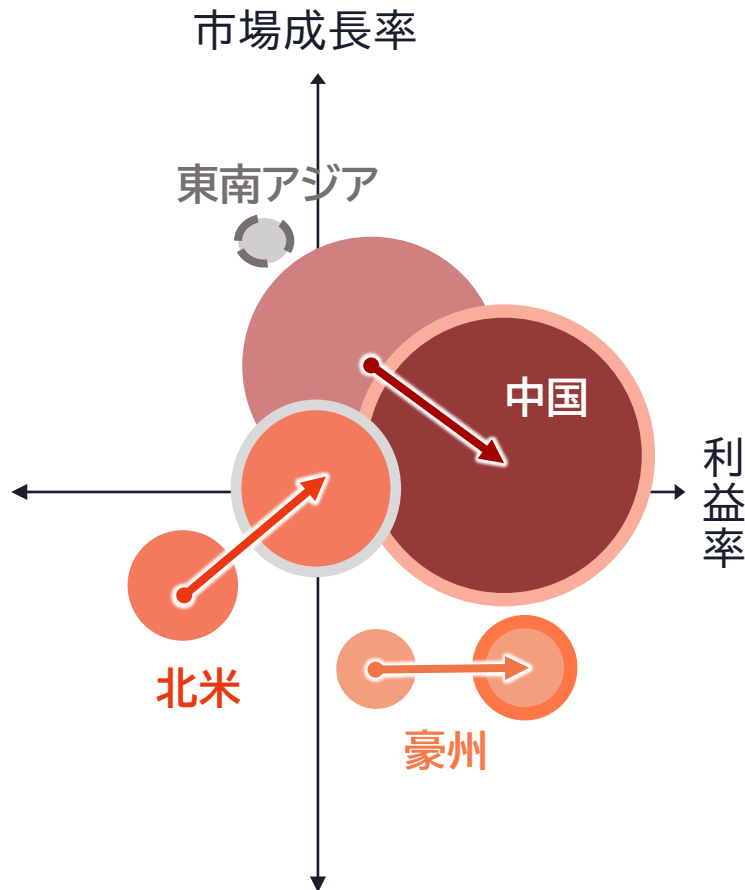
- ・アプリ含む顧客ケアと調理の楽しさ訴求、中級品拡大
- ・収益構造改善と規模拡大の両立で収益を確保

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 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

コンセプト/提供価値

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 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、心身の健康と幸福感を高めていく。	・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

サステナビリティ/人と地球の適切な関係

提供価値	施策	代表的指標						
	環境配慮型商品の拡販	ハイブリッド給湯機販売数						
	非住宅分野商品・サービスの拡大	高効率給湯器構成比率						
	サステナブル調達の推進	高効率給湯器構成比率						
	カーボンニュートラル技術の獲得							
商品・サービス		対象分野						
		<table border="1"> <tr> <th>温水分野</th><th>非住宅分野</th><th>厨房分野</th></tr> <tr> <td>◎</td><td>◎</td><td>—</td></tr> </table>	温水分野	非住宅分野	厨房分野	◎	◎	—
温水分野	非住宅分野	厨房分野						
◎	◎	—						

ウェルビーイング/お湯と食とのプラスの価値

提供価値	施策	代表的指標						
	温水・厨房分野 社会課題解決型商品の訴求	プレミアム給湯器販売数						
	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)	中高級ビルトインコンロ販売数						
	社会課題解決型技術の創造(大学包括連携協定など)							
商品・サービス		対象分野						
		<table border="1"> <tr> <th>温水分野</th><th>非住宅分野</th><th>厨房分野</th></tr> <tr> <td>◎</td><td>○</td><td>◎</td></tr> </table>	温水分野	非住宅分野	厨房分野	◎	○	◎
温水分野	非住宅分野	厨房分野						
◎	○	◎						

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						
	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)	保守契約数(住宅・非住宅)						
商品・サービス		対象分野						
「88発報」からの取替モデル 放浪的取替で「あんしん」をお届け 88発報 点検 取替 + 新販売モデル 取替なくても「あんしん」をお届け つながり 遠隔監視 修理		<table border="1"> <tr> <th>温水分野</th><th>非住宅分野</th><th>厨房分野</th></tr> <tr> <td>◎</td><td>○</td><td>◎</td></tr> </table>	温水分野	非住宅分野	厨房分野	◎	○	◎
温水分野	非住宅分野	厨房分野						
◎	○	◎						

コンセプト/提供価値

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 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、心身の健康と幸福感を高めていく。	・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

ウェルビーイング/お湯と食とのプラスの価値

提供価値	施策	代表的指標
 ウェルビーイング	中国・北米 社会課題解決型商材の開発	即湯付給湯器販売数
		暖房付給湯器販売数
	中国 3社連携で厨房分野を拡大	コンロ販売数
	水技術で市場開拓	浄水器台数(中国・その他)
商品・サービス		対象エリア
		中国 北米 豪州/その他

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
 サステナビリティ	住宅用 タンクレス給湯器の拡販	住宅用 タンクレス販売数
	非住宅用 ボイラー取替の促進	非住宅用 タンクレス販売数
	新市場導入準備 ヒートポンプ、水素給湯器	
商品・サービス		対象エリア
		中国 北米 豪州/その他

ケア/多様性、人への寄り添い

提供価値	施策	代表的指標
 ケア	メンテナンス契約の拡大	会員アプリダウンロード数
	アフターサービス・施工管理支援	
	遠隔監視サービス契約の推進	
商品・サービス		対象エリア
		中国 北米 豪州/その他

■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

■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

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

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

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
売上高 百万円	183,859	178,142	210,966	201,891	202,204
営業利益 百万円	4,763	2,500	6,889	3,840	2,395
営業利益率 %	2.6	1.4	3.3	1.9	1.2
親会社株主に帰属する 当期純利益 百万円	△3,013	5,479	4,800	868	4,383
ROE %	△2.76	5.00	4.23	0.73	3.45
株価(終値) 円	1,611	1,678	1,444	1,511	1,666
1株当たり純資産額 円	2,330.2	2,434.0	2,508.1	2,644.4	2,852.6
PBR 倍	0.69	0.69	0.58	0.57	0.58

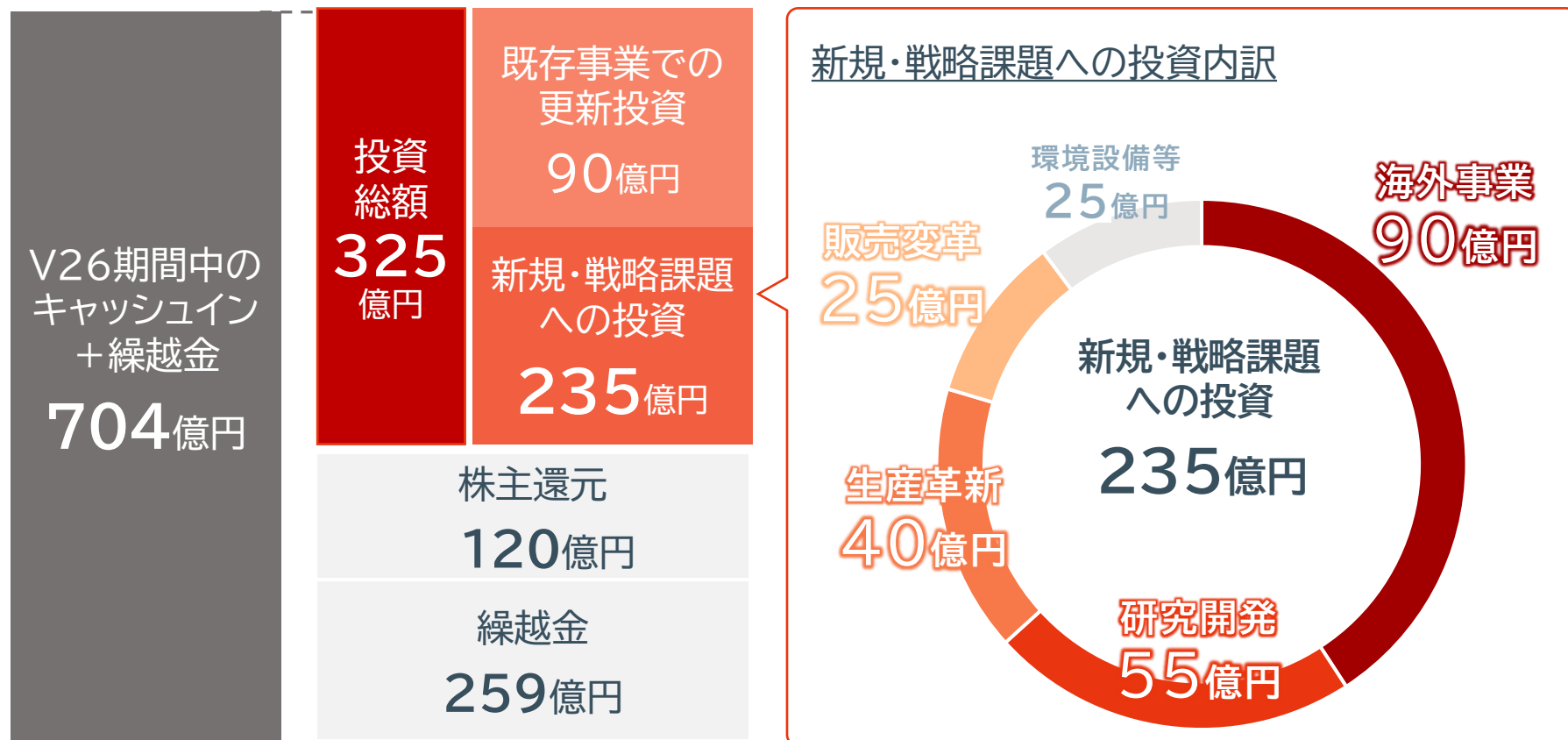
戦略投資の拡大と資本政策



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45億円、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%**に上げる。
連結配当性向50%もしくはDOE**2.5%**のいずれか高い方を目標とする。自己株式の取得については、機動的に実施を検討する。

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。

■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

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

・4つの重点取り組み／マテリアリティ

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

- ・CO₂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

マテリアリティ

事業継続における重点課題

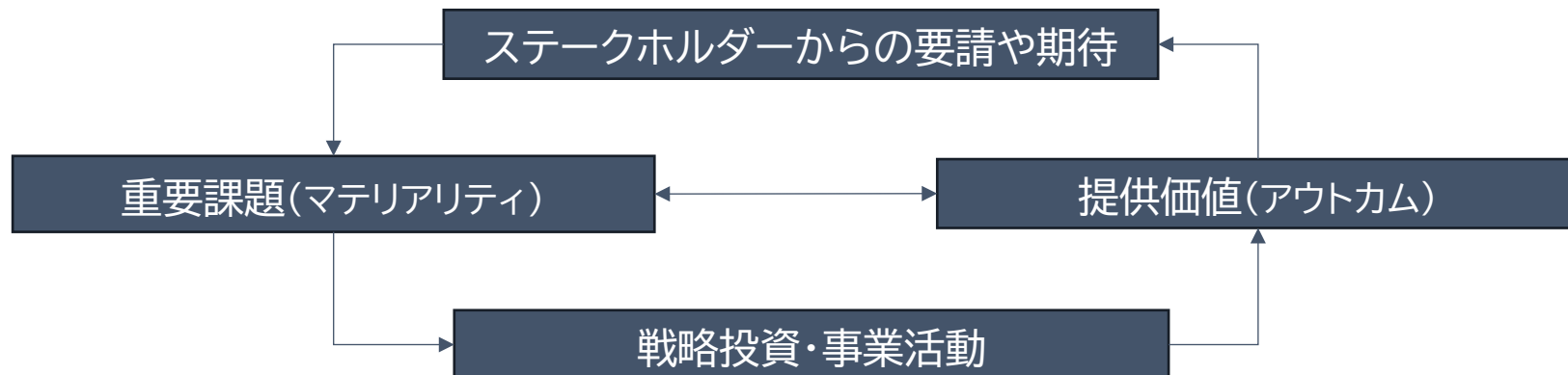
重点課題		主な取り組み	Vプラン26 指標とマイルストーン		2023年	2030年ありたい姿
			指標	目標		
つながりを起点とした顧客価値最大化		・お客さまとの「つながり」強化	・製品・サービスを通じたつながり数(累計)	・600万件	・457万件	・つながり数 900万件
カーボンニュートラル/社会課題対応	国内	・温水・環境配慮型商品(高効率給湯器) ・厨房・社会課題解決型商品 ・スタンダード化	・環境配慮型商品の販売構成比 ・社会対応型商品の販売構成比 ・製品のCO2排出量(2018年比)	・50% ・37% ・▲20%	・40% ・31% ・▲25%	・環境配慮型商品90% ・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 ₂	・27万t-CO ₂	・40万 t-CO ₂
	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	・400万 t-CO ₂	・395万 t-CO ₂	・750万 t-CO ₂

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		2023年	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

重要課題、提供価値、事業活動の整合化

ノーリツグループでは、多様化するステークホルダーからの要請や期待を踏まえ、2030年のあるべき姿に向けて取り組むべき課題を設定しました。企業価値向上を目指し、事業活動を通じて社会に届けることで、豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会を目指します。



提供価値と施策（国内・分野別）

分野 提供価値	温水空調・住宅用	温水空調・非住宅用	厨房	事業基盤構築
サステナビリティ	・環境配慮型商品の販売	・対人領域の深耕 ・非対人領域の開拓	・環境配慮型商品の販売加速	
ウェルビーイング	・社会課題解決型商品の販売		・認知向上と社会課題解決型商品の拡販	
ケア	・長期的なあんしんの提供 ・アプリの提供	・長期的なあんしんの提供	・アプリの提供	・入手のしやすいサービスの提供 ・サービスの拡大

提供価値と施策（海外・エリア別）

エリア 提供価値	中国	北米	豪州	東南アジア
サステナビリティ	・温水機器の販売	・高効率給湯器・業務用機器販売	・電化商材/業務用機器の販売	
ウェルビーイング	・厨房機器の販売	・暖房用機器の販売		・新エリア市場開拓 ・商品開発
ケア	・長期的なあんしんの提供	・遠隔サービス、施工・修理支援	・修理支援	

■2025年12月期計画

■「Vプラン26」2025年計画

単位:百万円

	2024年 12月期実績	2025年 12月期計画	前年差	2026年 12月期計画
売上高	202,204	205,000	+2,796	210,000
国内事業	133,486	137,000	+3,514	140,000
海外事業	68,717	68,000	△717	70,000
営業利益	2,395	3,000	+605	4,500
国内事業	1,364	1,500	+136	2,500
海外事業	1,031	1,500	+469	2,000
経常利益	3,579	3,900	+321	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	4,383	2,400	△1,983	—
ROE (%)	3.5	1.9	△1.6	6.0超

2025年想定為替レート、1ドル=150.0円、1元=20.5円、1ASドル=95.8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

打ち手① トップラインの押上げ:高付加価値商品と環境配慮型商品による稼ぐ力の強化

打ち手② 付加価値の取込み:新たなビジネス機会の創出とリサイクルビジネスの促進

打ち手③ 事業基盤構築:つながり基盤構築による長期的な安全・安心の提供

単位:百万円

	2024年 12月期実績	2025年 12月期計画	前年差 (金額)	増減率 (%)	2026年 12月期計画
売上高	133,486	137,000	+3,514	+2.6	140,000
温水空調	108,249	111,500	+3,251	+3.0	114,000
内 住宅用	99,158	102,000	+2,842	+2.8	104,000
内 非住宅用	9,091	9,500	+409	+4.5	10,000
厨房	16,747	17,000	+253	+1.5	17,500
その他	8,489	8,500	+11	+0.1	8,500
営業利益	1,364	1,500	+136	+9.9	2,500

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

打ち手① 既存事業の立て直し、現地法人の自立化促進

打ち手② 新規事業開発(エリア・商品)の推進

単位:百万円

		2024年 12月期実績	2025年 12月期計画	前年差 (金額)	増減率 (%)	2026年 12月期計画
中国	売上高	37,631	36,200	△1,431	△3.8	37,000
	営業利益	36	340	+304	+820.3	500
北米	売上高	17,285	18,000	+715	+4.1	19,000
	営業利益	△156	0	+156	—	240
豪州	売上高	11,799	11,800	+1	+0.0	12,000
	営業利益	1,007	1,000	△7	△0.8	1,100
その他	売上高	2,001	2,000	△1	△0.1	2,000
	営業利益	142	160	+18	+12.0	160
合計	売上高	68,717	68,000	△717	△1.0	70,000
	営業利益	1,031	1,500	+469	+45.4	2,000

国内事業 2025年の施策



2025年施策と指標		
温水空調・住宅用分野	社会課題解決型商品の取り組み再強化	・プレミアム給湯器の販売台数
	環境配慮型商品の販売加速	・ハイブリッド給湯機の販売台数 ・高効率給湯器(C化率)
温水空調・非住宅用分野	対人領域の深耕	・業務用給湯器の販売台数 ・保守契約数
	非対人領域の開拓	・熱ソリューション事業の進捗状況
厨房分野	認知向上と社会課題解決型商品の拡販	・ビルトインコンロの中高級比率 ・レンジフードの販売台数
	環境配慮型商品の販売加速	・スマートエコバーナー搭載商品販売比率
事業基盤構築	新たなビジネス機会の創出 リサイクルビジネスの促進	・故障前取替台数 ・給湯器リサイクル回収台数
	つながり基盤 (長期的な安全・安心の提供)	・アクティブユーザー数 ・サービスメニュー契約数

海外事業 2025年の施策



2025年施策と指標		
中国	温水機器・厨房機器 の販売台数確保	・リアル(専売店・専営店構築):給湯器の販売台数 ・ネット:給湯器販売台数 ・厨房機器、厨房家電(浄水器):販売台数
北米	高効率給湯器・業務 用機器販売の推進 暖房事業立て直し	・高効率給湯器(全一次):販売台数 ・業務用機器の販売台数 ・暖房用機器の販売台数
豪州	電化商材の拡販	・ヒートポンプ給湯機の販売台数 ・業務用給湯器の販売台数
東南アジア	新エリア市場開拓 商品開発	・現地市場向け、 浄水器、電気温水器・厨房機器商品開発

■2025年12月期第3四半期(累計) 結果と「Vプラン26」進捗

2025年12月期第3四半期(累計)決算結果

概要

国内は、環境配慮型商品の販売拡大などにより増収、収益改善により損失幅縮小

海外は、中国の市況低迷継続により減収だが、北米の回復・豪州の好調により増益

売上高

1,426億円 (前年同期差+14億円)

- ・国内 946億円 (前年同期差+40億円)
- ・海外 479億円 (前年同期差△26億円)

営業利益

8億円 (前年同期差+12億円)

- ・国内 △2億円 (前年同期差+9億円)
- ・海外 10億円 (前年同期差+2億円)

純利益

6億円 (前年同期差△16億円)

単位:百万円

	2024年 12月期 3期	2025年 12月期 3期	前年差 (金額)	2024年 12月期 3期累計	2025年 12月期 3期累計	累計 前年差 (金額)	累計 増減率(%)
売上高	45,181	44,087	△1,093	141,193	142,610	+1,417	+1.0
国内事業	29,540	29,394	△145	90,610	94,658	+4,047	+4.5
海外事業	15,641	14,692	△948	50,582	47,952	△2,630	△5.2
営業利益	△288	△849	△560	△415	809	+1,225	—
国内事業	△469	△887	△417	△1,193	△213	+979	—
海外事業	180	37	△142	777	1,022	+245	+31.5
経常利益	2	△470	△472	412	1,765	+1,352	+327.8
親会社株主に 帰属する 当期純利益	2,703	△532	△3,235	2,348	671	△1,677	△71.4

平均為替レート、1ドル=147.75円、1元=20.48円、1ASドル=94.54円 ※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

国内事業(分野別)振り返り

国内事業の結果



温水空調の環境配慮型商品伸長により、増収・損失幅縮小

- ・温水空調は環境配慮型商品が引き続き順調に販売拡大
- ・厨房はビルトインコンロでは高級タイプの新製品が好調、レンジフードも好調継続

単位:百万円

	2024年 12月期 3期	2025年 12月期 3期	前年差 (金額)	2024年 12月期 3期累計	2025年 12月期 3期累計	累計 前年差 (金額)	累計 増減率 (%)
売上高	29,540	29,394	△145	90,610	94,658	+4,047	+4.5
温水空調	23,410	23,307	△102	73,082	76,705	+3,622	+5.0
内 住宅用	21,241	20,913	△328	66,544	69,429	+2,885	+4.3
内 非住宅用	2,169	2,394	+225	6,538	7,276	+738	+11.3
厨房	3,997	3,763	△233	11,522	11,474	△47	△0.4
その他	2,132	2,323	+191	6,005	6,478	+472	+7.9
営業利益	△469	△887	△417	△1,193	△213	+979	—

高付加価値商品と環境配慮型商品による稼ぐ力の強化

- チャネル別政策の推進による
社会課題解決型商品の訴求
- 省エネ基準義務化による環境
配慮型商品の標準化推進

社会課題解決型商品の訴求



除菌＆睡眠サポート機能付き
給湯器

環境配慮型商品の標準化



ハイブリッド給湯機



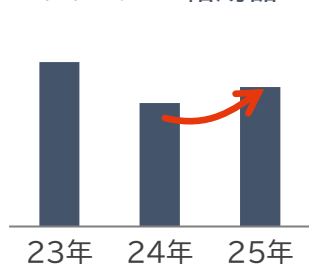
エコジョーズ

【成果】ハイブリッド給湯機、高効率給湯器が引き続き伸長

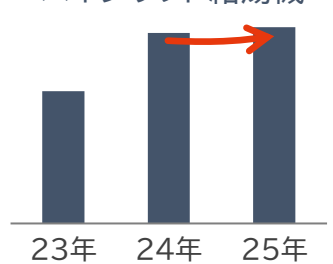
※グラフは台数ベースで
1～9月の実績比較

- 高付加価値商品の拡販により、プレミアム給湯器が伸長
- ハイブリッド給湯機は新設での採用を増加させ販売台数増加
- トップランナー基準を目標に、高効率給湯器の販売台数を増加

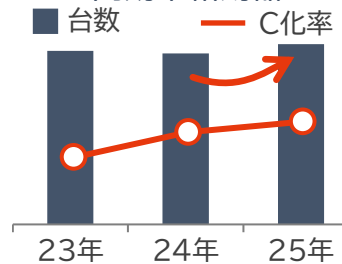
<プレミアム給湯器>



<ハイブリッド給湯機>



<高効率給湯器>



ハイブリッド給湯機
HPHB R290シリーズ
11月発売

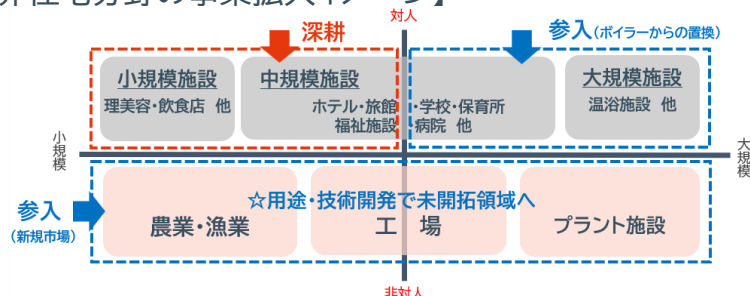
自然冷媒
R290を採用



高付加価値商品と環境配慮型商品による稼ぐ力の強化

- 対人領域の深耕
- 保守・メンテナンス収益拡大
- 非対人領域の開拓(熱ソリューション事業)

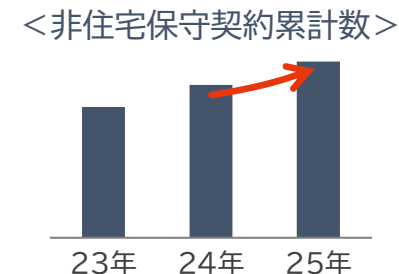
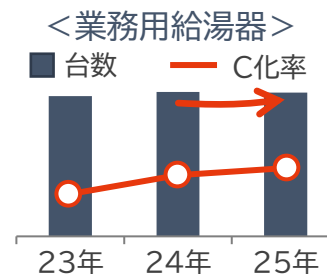
【非住宅分野の事業拡大イメージ】



【成果】対人領域・非対人領域ともに着実に進捗

※グラフは1～9月の実績比較

- 業務用給湯器は、販売台数横ばいも価格改定等により増収
- 遠隔監視機能が評価され、非住宅保守契約累計数は順調に増加
- 熱ソリューション事業では、「あかし脱炭素経営パワーアップ制度」のサポーター認定で自治体連携を推進



高付加価値商品と環境配慮型商品による稼ぐ力の強化

- ビルトインコンロのシェア拡大
- ビルトインコンロの新商品投入による
中高級比率向上
- 環境配慮型商品の販売加速
- レンジフードの需要開発とシェア拡大

厨房分野の質的向上と量的拡大



ビルトインコンロ



スマートエコ
バーナー



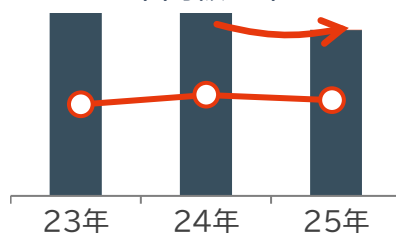
レンジフード

【成果】レンジフードは需要開拓継続により順調に台数増

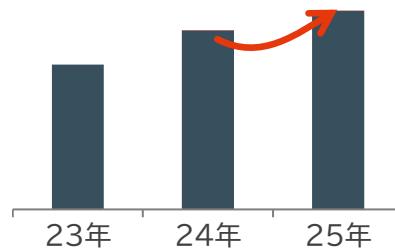
※グラフは1～9月の実績比較

- ビルトインコンロは中高級比率が累計減も、8月に発売した高級タイプの新製品が好調
- レンジフードは、強化チャンネルでの拡販により販売台数増加

<ビルトインコンロ台数・
中高級比率>



<レンジフード台数>



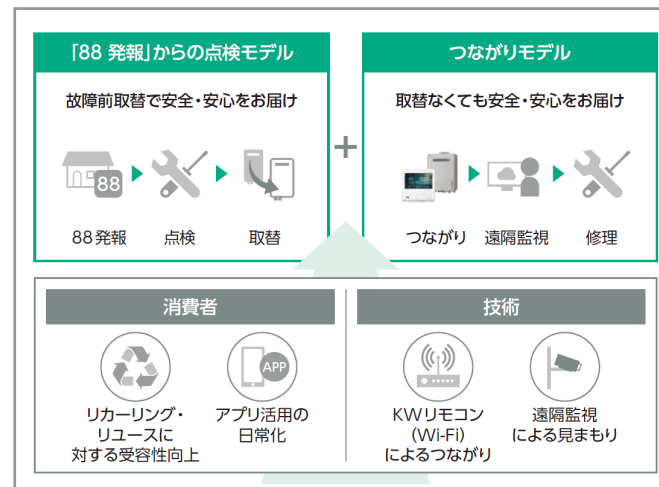
ビルトインコンロ
PROGRE
8月発売



レンジフード
Curara
3月発売

新たなビジネス機会の創出／つながり基盤構築

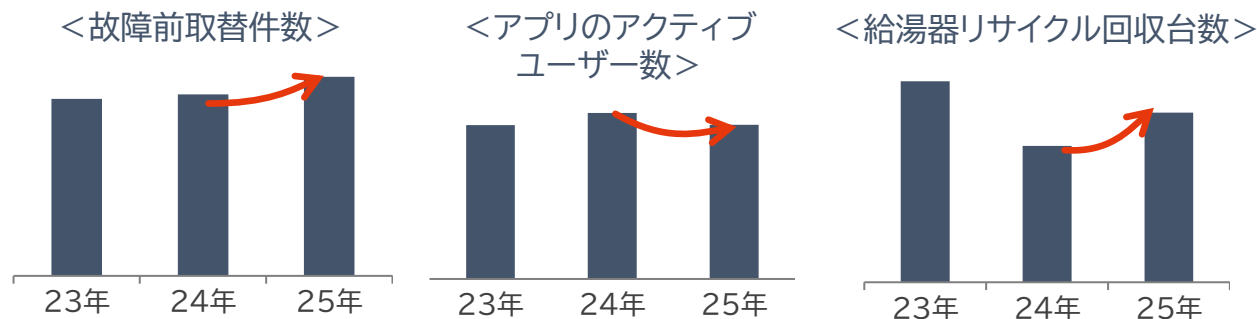
- 修理・点検・保守からのつながりによる
安全・安心の提供(修理管理システムの刷新)
- 市場品質向上のための故障前取替の推進
- リサイクル用給湯器回収の促進



【成果】つながりによる安全・安心の提供を推進

※グラフは1～9月
の実績比較

- 安全・安心を目的とした故障前取替が引き続き伸長
- 給湯器リサイクル回収台数は業務提携先の拡大などにより増加



生産システム基盤構築によるスマート化の実現と内製比率の向上

項目	内容
➤ 材料費低減	仕入材料費の削減
➤ 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
➤ 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込み コストアップ防止 生産拠点の最適化

V26目標
総額**30億円**

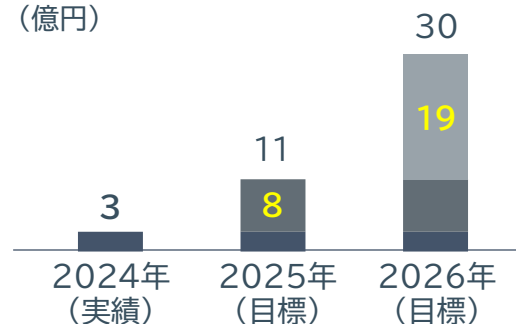
2025年3期実績（素材価格変動、市場流通品調達によるコストアップは含まず）

6.07億円

(Vプラン26累計 9.09億円)

2026年までの低減目標

（億円）



海外事業(エリア別)振り返り

海外事業の結果



中国の市況低迷継続などにより減収も、北米の回復・豪州の好調で増益

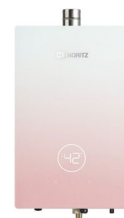
- ・中国は昨年2期からの市況低迷が続く中、価格競争激化、原価上昇継続により減収減益
- ・北米は業務用・暖房用の販売好調により増収、通期黒字化を目指す
- ・豪州はタンクレス・ヒートポンプが好調、原価低減も奏功し、現地通貨で売上増も減収増益

単位:百万円

		2024年 12月期 3期	2025年 12月期 3期	前年差 (金額)	2024年 12月期 3期累計	2025年 12月期 3期累計	累計 前年差 (金額)	累計 増減率 (%)
中国	売上高	8,620	6,437	△2,182	27,860	24,173	△3,686	△13.2
	営業利益	108	△415	△523	336	70	△265	△79.0
北米	売上高	3,422	4,417	994	12,403	13,641	1,238	+10.0
	営業利益	△268	△7	261	△377	△56	321	—
豪州	売上高	3,107	3,309	202	8,870	8,682	△188	△2.1
	営業利益	294	447	152	689	906	217	+31.6
その他	売上高	491	528	36	1,447	1,454	6	+0.5
	営業利益	46	12	△34	129	101	△27	△21.6
合計	売上高	15,641	14,692	△948	50,582	47,952	△2,630	△5.2
	営業利益	180	37	△142	777	1,022	245	+31.5

温水機器・厨房機器の販売台数確保

- 温水：外地×運営代理の定着で地方都市売上の拡大
- ネット販売：ネット/リアル店戦略の見直し
- 厨房電器分野の確立：コンロ+レンジフードの拡大
- 生産・開発強化投資(イノベーションセンター
2026年3月竣工予定)



温水機器



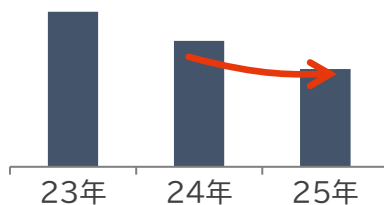
厨房機器

【成果】市況低迷が続く中、費用コントロール継続

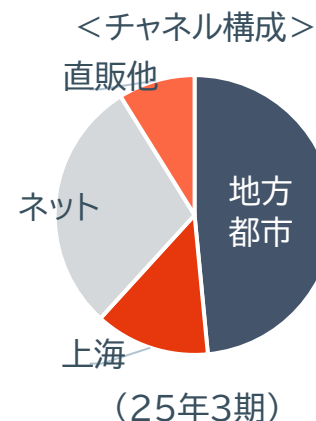
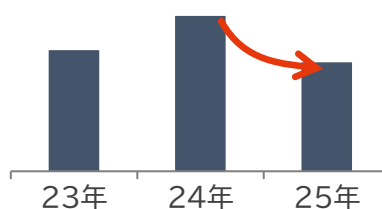
※グラフは台数ベースで
1～9月の実績比較

- 温水：市況低迷の影響を受け販売台数減少
- リアル販売：上海は好調に推移、地方都市は専売店活用、直営ルート強化
ネット販売：需要の減少が大きく、販売台数減少
- 厨房：消費者マインドの冷え込みにより、販売台数減少

<能率中国 家庭用温水>



<能率中国 厨房>



高効率給湯器・業務用機器販売の推進／暖房事業立て直し

■ 家庭用：カーボンニュートラル貢献に向けた高効率給湯器拡販

- ・高効率給湯器新製品による既存流通の再開発
- ・新規販売先の開拓

■ 業務用：アカデミー設立、ラックシステム拡販

■ 暖房用：コンビボイラー／高効率ボイラー販売強化

当社商品の強み

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



高効率給湯器



コンビボイラー



ラックシステム

【成果】業務用・暖房用の販売拡大、黒字化に向け大きく前進

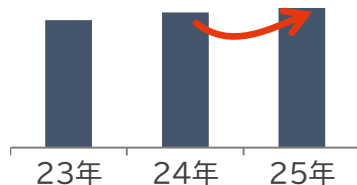
※グラフは台数ベースで
1～9月の実績比較

● 家庭用：タンクレス・高効率給湯器はマーケティング強化で販売台数伸長

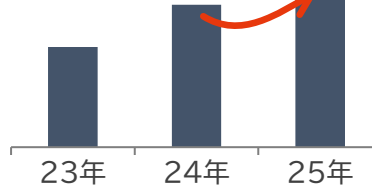
● 業務用：販売・施工体制の強化により販売台数増加

● 暖房用：需要回復と部材調達正常化に伴い販売台数増加

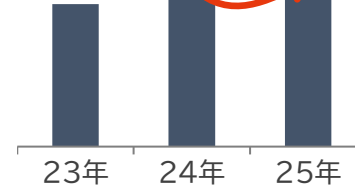
<タンクレス給湯器>



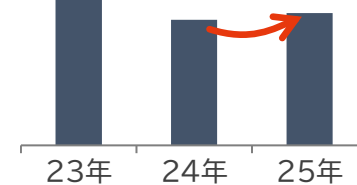
<高効率給湯器>



<業務用>



<暖房用>



市場の電化加速に対応し、電化商材の拡販

- タンクレス: 豪州での拡販とニュージーランド市場開拓
- 電化商材: ヒートポンプ・電気関連商材の調達と販売
 - ・一体型ヒートポンプ給湯機の販売
- 原価改善: 工場の生産設備更新
 - ・溶接工程の自動化・省人化
 - ・スマートファクトリー化推進



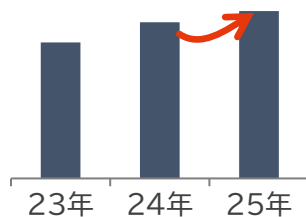
家庭用給湯器 業務用給湯器 ヒートポンプ給湯機

【成果】タンクレス・ヒートポンプの好調維持で安定的に成長継続

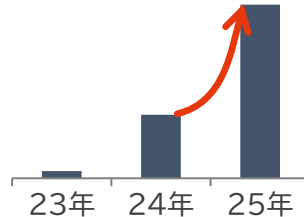
※グラフは台数ベースで
1～9月の実績比較

- タンクレス: 家庭用の台数増と価格改定で売上増
- 電化商材: 政府の電化政策を追い風に、ヒートポンプ給湯機の販売も好調維持
- 原価改善: 工場の生産性向上、材料費抑制で増益に寄与

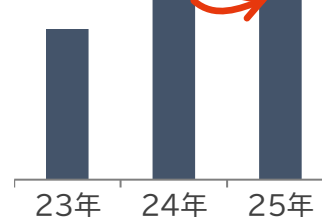
<家庭用タンクレス給湯器>



<ヒートポンプ給湯機>



<業務用>



新エリア市場開拓／商品開発

- 現地市場向け電気温水器・浄水器・厨房機器の商品開発
- 販売基盤強化
 - ・東南アジア諸国で代理店開拓
- カンガルー社経営基盤強化
 - ・経営支援
 - ・製品在庫圧縮
 - ・ものづくり支援



【成果】ノーリツブランドの浄水器でタイ市場へ新規参入

- 商品開発: ノーリツブランドで浄水器の新製品を開発、10月タイでの発売開始
- 販売基盤: 東南アジア向け公式サイト「NORITZ ASEAN」を新規開設
- カンガルー社: ノーリツブランドの新製品を生産



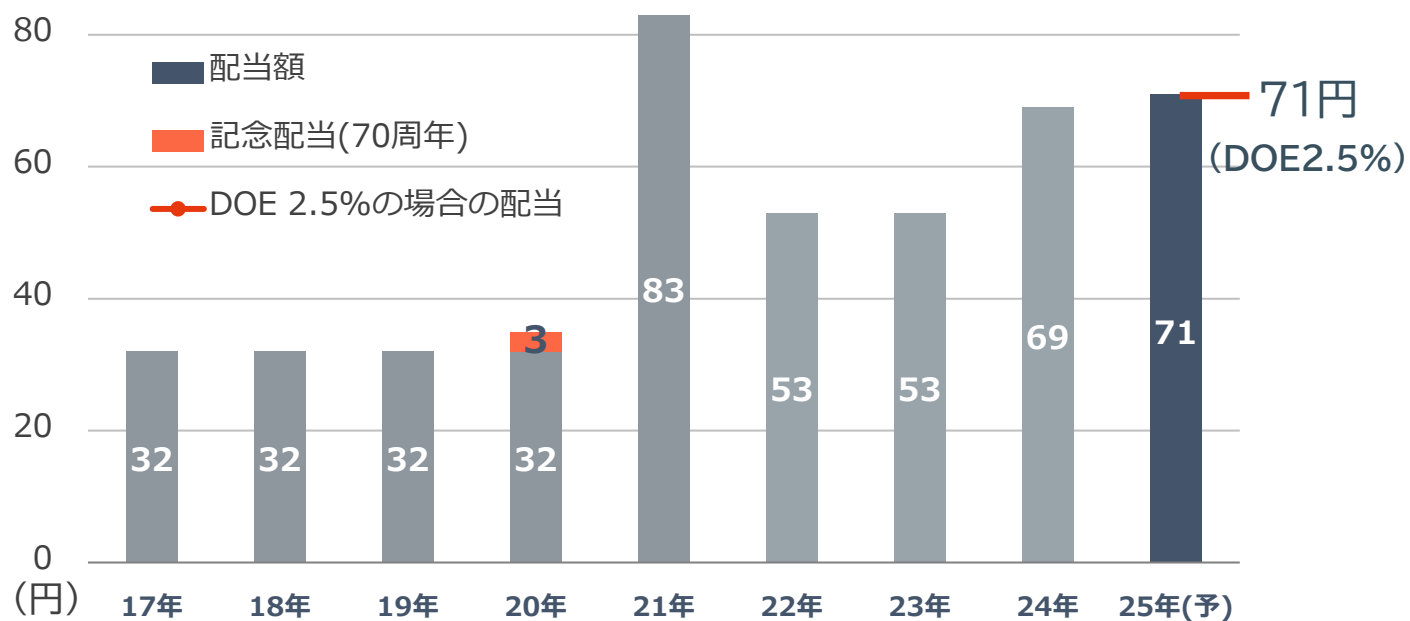
新製品の浄水器

資本政策

年間配当予想は1株71円

配当方針

- 2024～2026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「DOE2.5%」のいずれか高い方を選択

自己株式の
取得

- 2025年7月16日、20億円(1,085,700株)の自己株式取得を終了。

サステナビリティ経営の推進

※詳細は右のQRコードよりご確認ください。



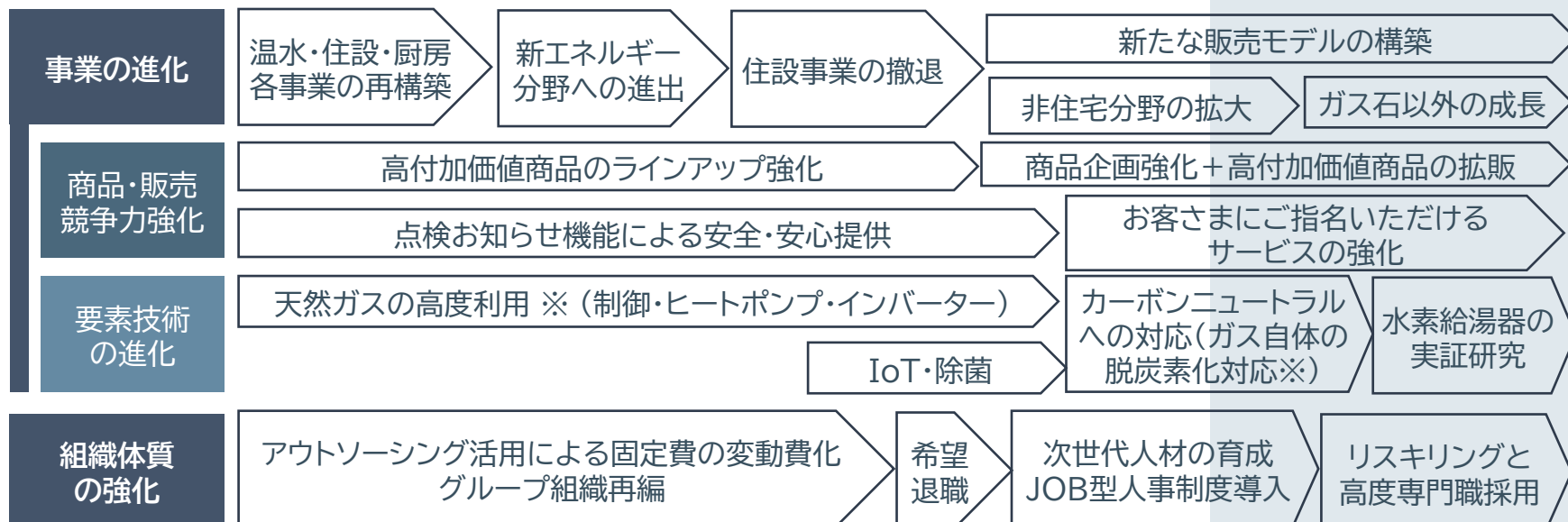
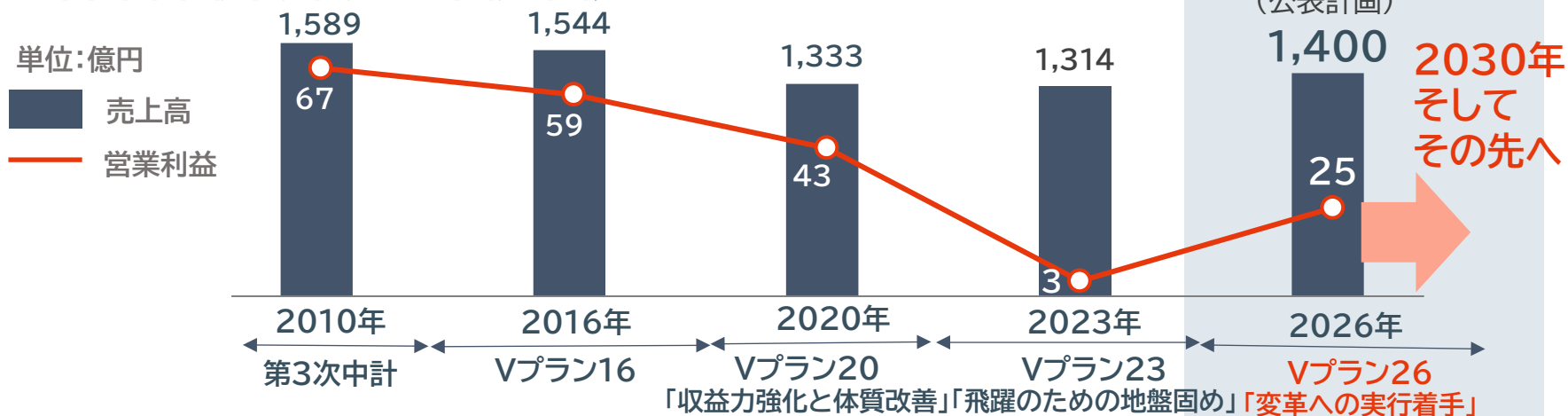
■ご参考資料

決算補足データ

国内事業の「歩み」と「今後の方向性」



■各中計最終年度の業績推移



※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

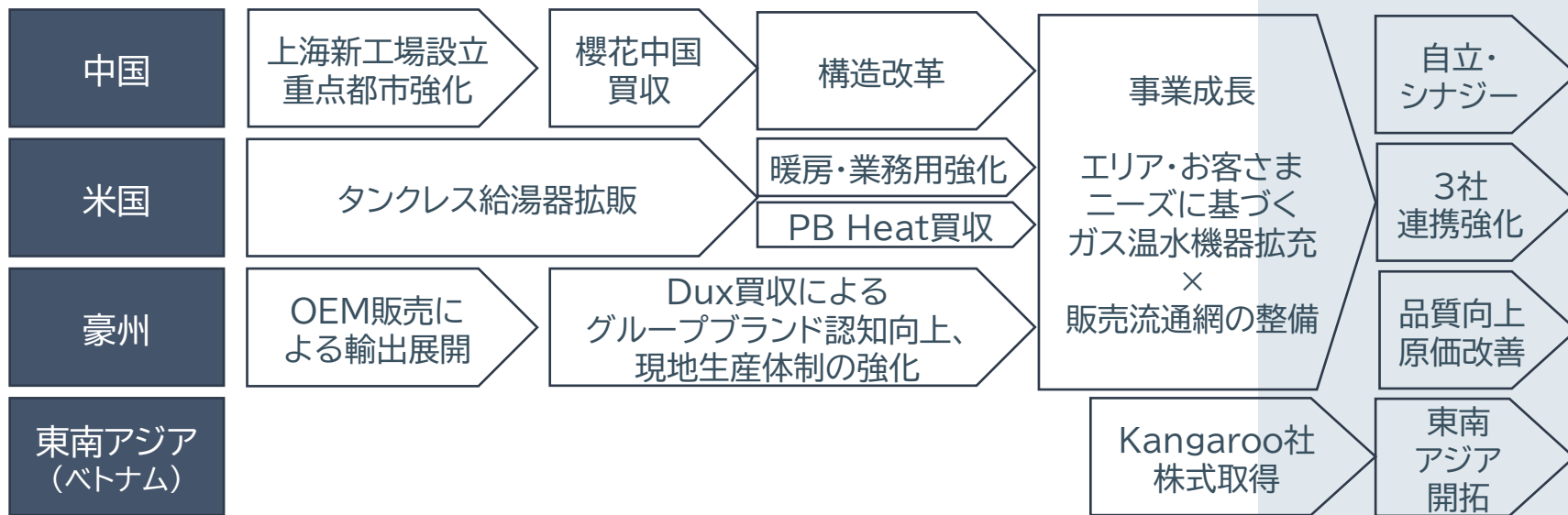
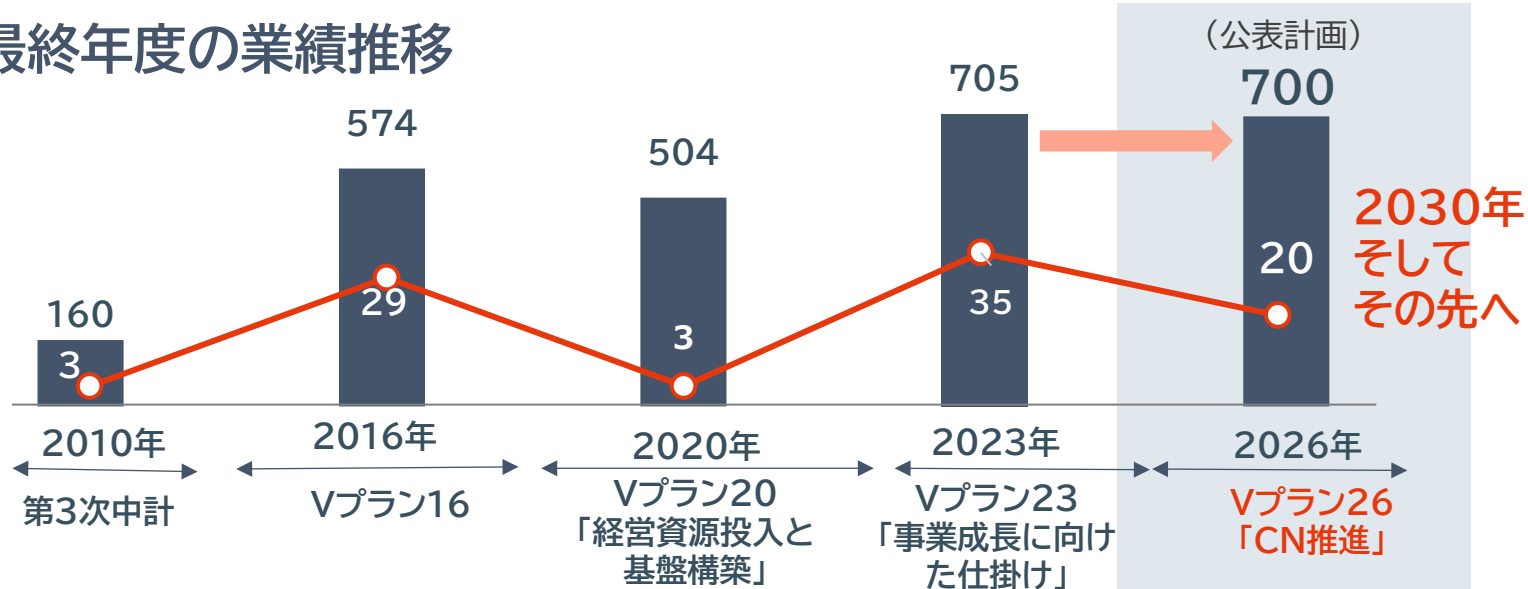
海外事業の「歩み」と「今後の方向性」



■各中計最終年度の業績推移

単位:億円

■ 売上高
— 営業利益



海外エリア別の通期累計決算計画 〈現地通貨ベース〉



		2024年12月期 通期実績	2025年12月期 通期計画	前年差 (金額)	増減率 (%)
中国 (千元)	売上高	1,780,932	1,765,854	△15,078	△0.8
	営業利益	1,748	16,585	+14,837	+848.5
北米 (千米ドル)	売上高	113,542	120,000	+6,458	+5.7
	営業利益	△1,025	0	+1,025	—
豪州 (千豪ドル)	売上高	117,854	123,173	+5,319	+4.5
	営業利益	10,065	10,438	+373	+3.7

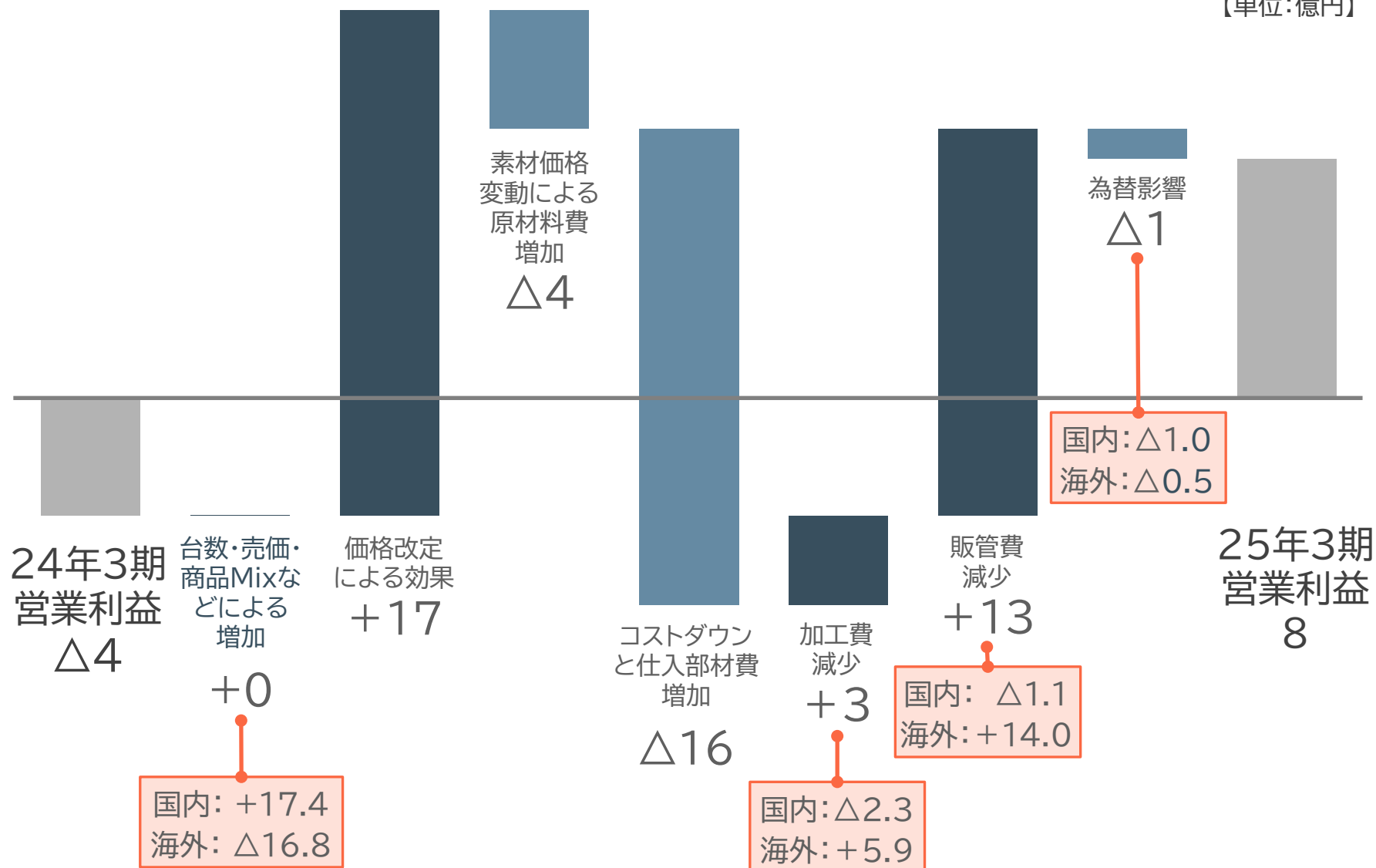
海外エリア別の3期(累計)決算結果〈現地通貨ベース〉



		2024年12月期 3期累計	2025年12月期 3期累計	前年差 (金額)	増減率 (%)
中国 (千円)	売上高	1,322,926	1,180,365	△142,561	△10.8
	営業利益	15,976	3,455	△12,521	△78.4
北米 (千米ドル)	売上高	81,820	92,329	+10,508	+12.8
	営業利益	△2,489	△379	+2,109	—
豪州 (千豪ドル)	売上高	88,302	91,839	+3,536	+4.0
	営業利益	6,858	9,590	+2,732	+39.8

2025年12月期3期(累計):営業利益増減要因

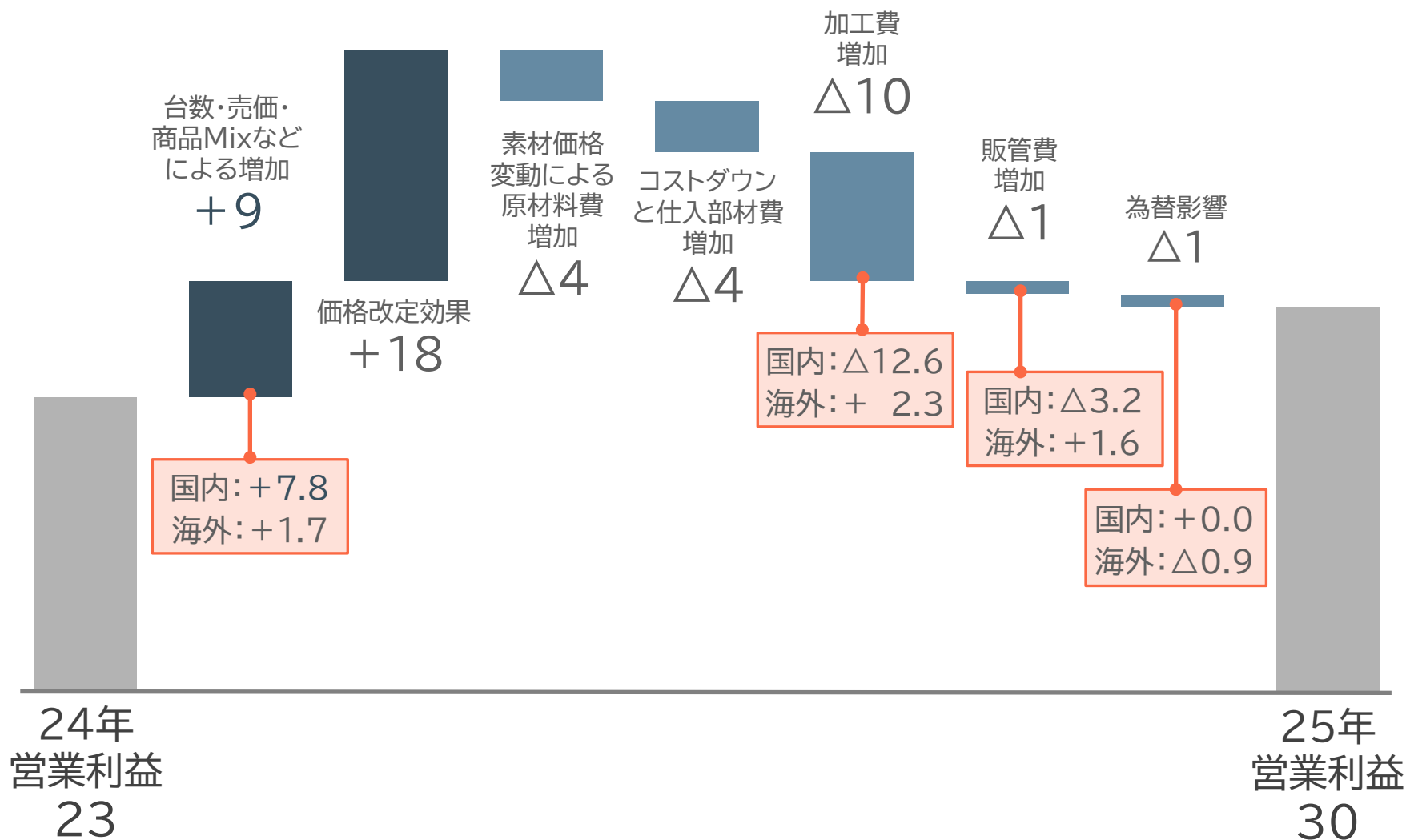
【単位:億円】



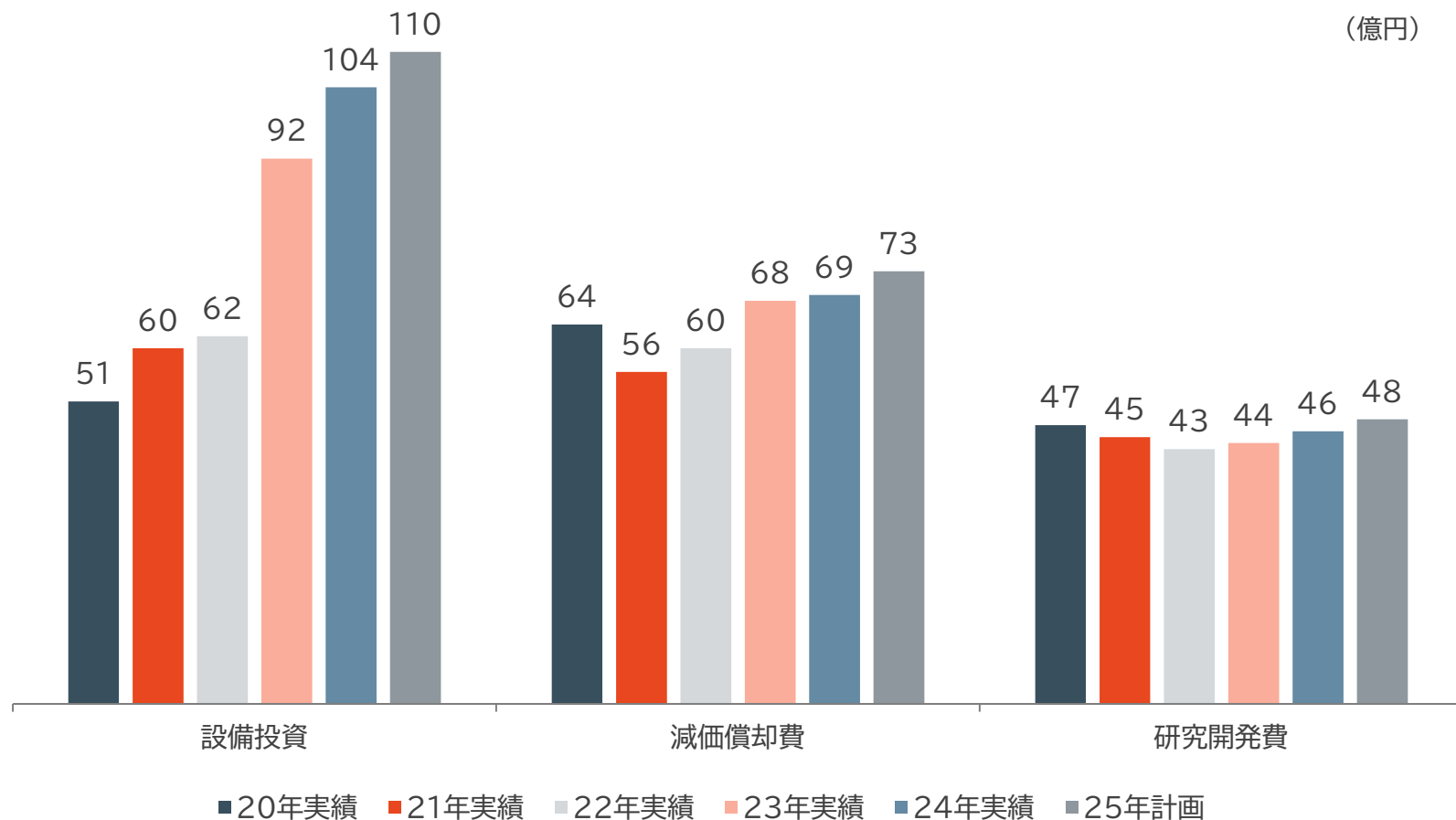
(年初計画)2025年12月期年間計画:営業利益増減要因



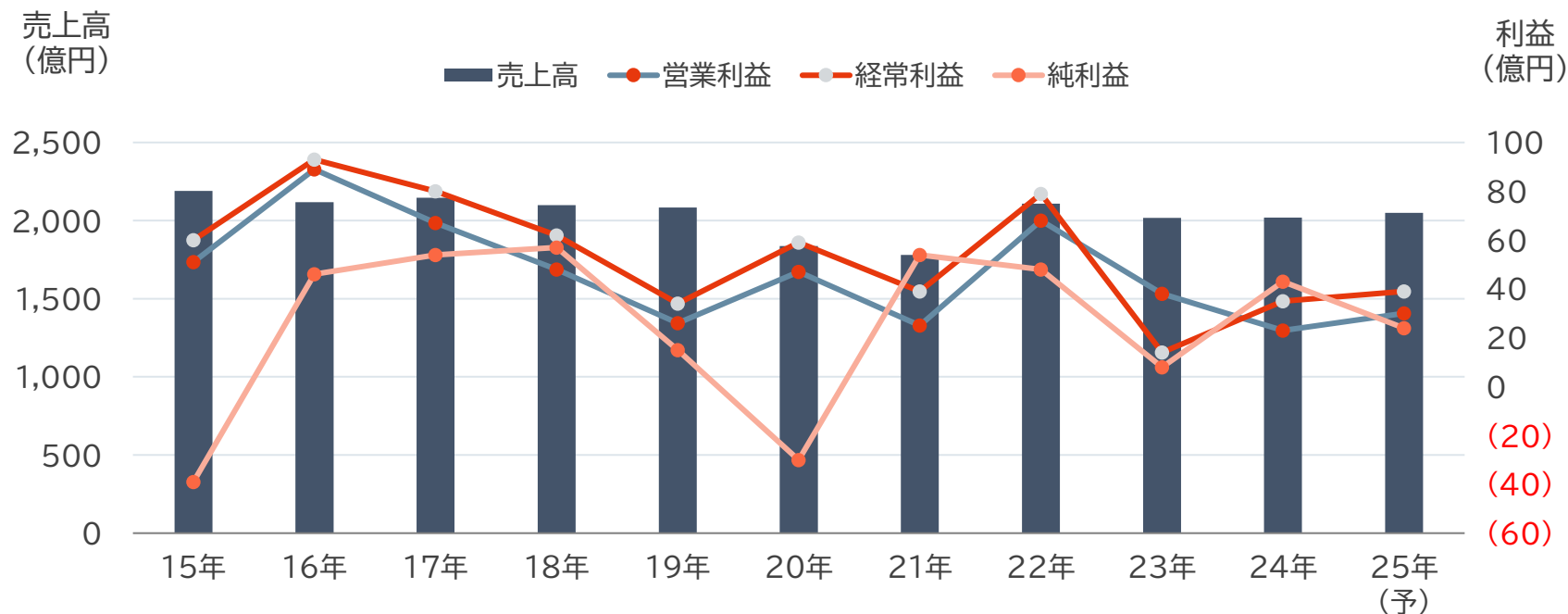
【単位:億円】



設備投資・減価償却費・研究開発費の計画



※減価償却費はのれん、商標権、顧客関連資産の償却費除く



	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年 (予)
営業利益率(%)	2.3	4.2	3.1	2.3	1.3	2.6	1.4	3.3	1.9	1.2	1.5
ROE(%)	△3.6	4.3	4.8	5.1	1.4	△2.8	5.0	4.2	0.7	3.5	1.9
EPS(円)	△82.8	97.3	113.0	120.9	31.8	△64.8	119.1	104.6	18.8	94.9	51.9

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、2025年11月現在において利用可能な情報に基づいて、当社により2025年11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/>