

2026年12月期 第1四半期
決算IR資料
(経営方針)

2026.05.14

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。

- 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／資本政策／サステナビリティ経営

■ノーリツの企業理念・特徴・強み

1951年 能率風呂工業 設立

創業の原点

お風呂は人と
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

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アップ

温水

低NOx・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

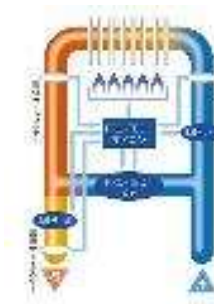
従来型

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」

変化する時代のニーズへの対応と社会課題解決



家風呂の普及



1951年
さめないタイル風呂
能率風呂A型発売

エネルギー変化へ対応

1961年
薪・石炭→ガスへ転換
ガスふろ釜発売



業界初

業界初

1970年
マジコン発売



お客さまの利便性追求

1983年
お湯はりを自動化
オートユラージ発売



業界初



1997年
自動で浴槽を洗浄
おそうじ浴槽発売

食文化の構築

1970年
両面焼きグリル搭載
コンロ開発



業界初

業界初

2014年
グリルで本格調理
マルチグリル発売



環境への対応

2002年
排熱を再利用
エコジョーズ発売



2013年
ガスと電気で高効率
ハイブリッド給湯機発売



業界初

2021年9月
集合用ハイブリッド
給湯機発売

安全・安心・衛生・睡眠など 社会課題への対応

2017年
見まもり&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

業界初

オゾン水除菌
ユニット
「アクアオゾン」



人体熱モデル技術
「ヒート」

グローバル商品ラインナップ



日本



- ・家庭用/業務用ガス瞬間式給湯器
- ・家庭用暖房付き給湯器
- ・ハイブリッド給湯機/石油給湯機
- ・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

優れた開発力・ものづくり技術を世界展開



日本

優れた技術と高い品質 グローバル展開の中心的役割



- 開発
- 生産
- 販売

ノーリツ明石本社工場
(兵庫県) 温水機器

アールビー(茨城県)
ほか



- 開発
- 生産
- 販売

ハーマン(大阪府)
厨房機器

中国

高い品質と優れた技術力を強みに展開し、グローバル事業を牽引



- 開発
- 生産
- 販売

能率(中国)投資有限公司
能率(上海)住宅設備有限公司



- 開発
- 生産
- 販売

櫻花衛厨(中国)股份有限公司
佛山市櫻順衛厨用品有限公司



- 販売

能率香港有限公司

北米

タンク(貯湯)式からタンクレス(瞬間)式ガス給湯器への取替を加速



- 販売

NORITZ AMERICA CORPORATION



- 開発
- 生産
- 販売

PB Heat, LLC



- 販売
- 施工

Facilities Resource Group LLC

豪州

幅広い品揃えで家庭用・業務用に展開



- 開発
- 生産
- 販売

Dux Manufacturing Limited

東南アジア

ベトナム浄水器・家電No.1



- 開発
- 生産
- 販売

持分法適用会社

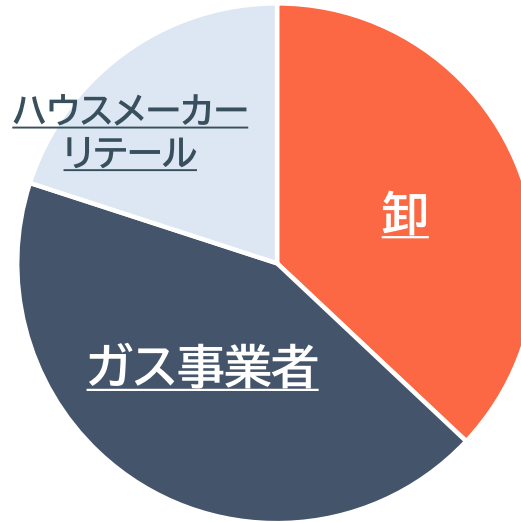
Kangaroo International Joint Venture Company

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



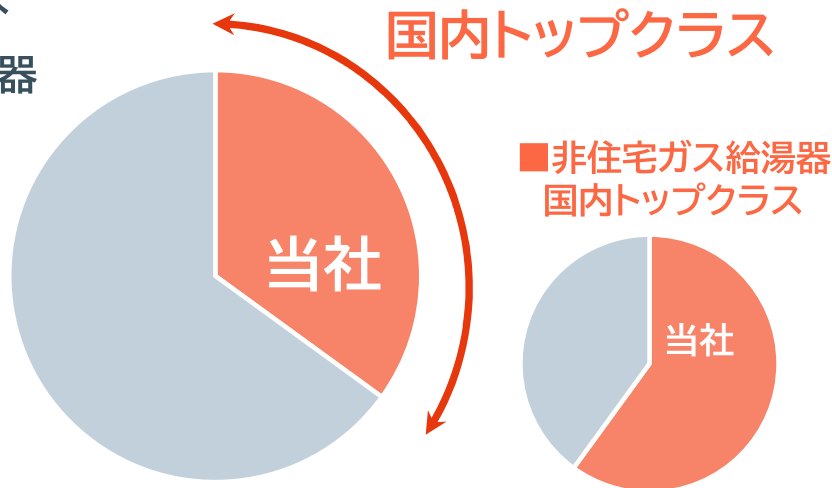
国内：成熟市場

海外：成長市場

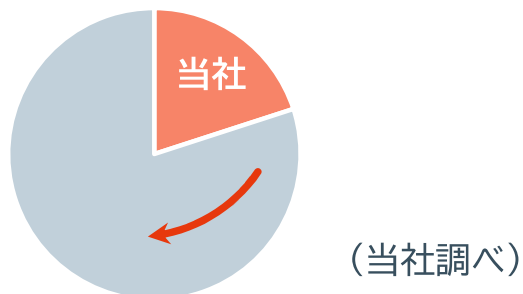
給湯器：高シェアを背景に高付加価値商品を拡販
厨房：中高級比率の向上

給湯器：タンクレス市場で台数を拡大

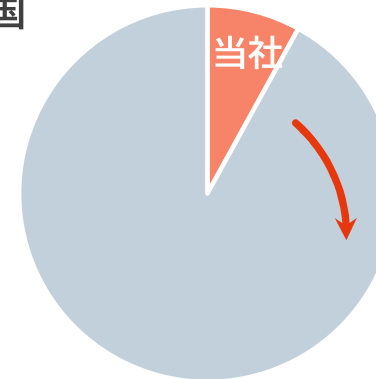
■日本
・給湯器



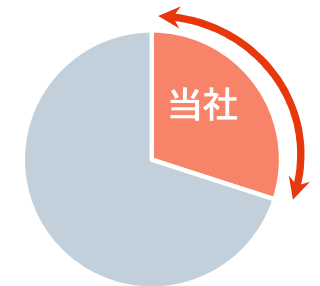
・ビルトインコンロ



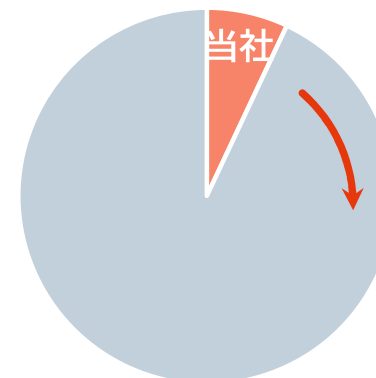
■中国



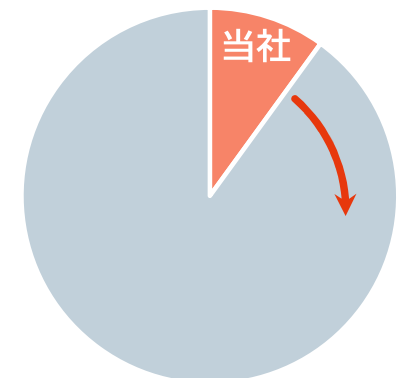
■上海トップクラス



■米国



■豪州



■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、届けつづけるために。

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

「なくてはならない」を、届けつづけるために。

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

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

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



企業理念体系

価値創造プロセス

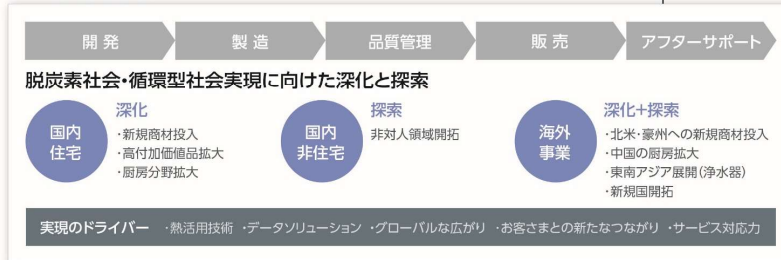
外部環境		世界的なCO ₂ 削減要請の加速
循環型社会の拡大		世界人口の増加
日本の超高齢社会進展と人手不足		水リスクの顕在化
原材料の調達リスク増大 (サプライチェーンマネジメントの要請)		個人の価値観多様化

Input 価値創造の源泉

自然資本 事業を支える貴重な資源	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー投入量: 130,330GJ(単体) 原材料投入量: 28,934t(うち金属材料: 27,650t)(単体)
人的資本 事業を支える多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 従業員: 5,934名(グループ) 海外人員比率: 41.4%
知的資本 これまでに培ったコア技術	<ul style="list-style-type: none"> 燃焼制御・熱交換・流体制御技術 研究開発人員: 505名(グループ)
社会・関係資本 創業以来築いたつながり	<ul style="list-style-type: none"> 展開国: 18の国と地域 お客さま(ユーザー)とのつながり: 506万件(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	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点: 国内8社・海外7社 プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造管技術他
財務資本 事業を支える財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> 純資産: 145,029百万円(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	ウェルビーイング	ケア
● 人と地球の適切な関係	● お湯と食のプラスの価値	● 多様性と人への寄り添い

Output 事業活動の結果(Vプラン26)

経済目標	売上	2,100億	2030年 Vision 「なくてはならない」を、 届けつづけるために。 「なくてはならない」を、 新しくつくるために。
	ROE	6%超	
ESG目標	製品CO ₂ **	-20% (国内グループ)	
	事業CO ₂ **	-40% (国内グループ)	
	製品リサイクル	15万台 (国内グループ)	

※2018年度比、CO₂削減量

Materiality 重要課題

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

ガバナンス/戦略

取締役会

● 実効性向上 ● 独立性と客観性の確保

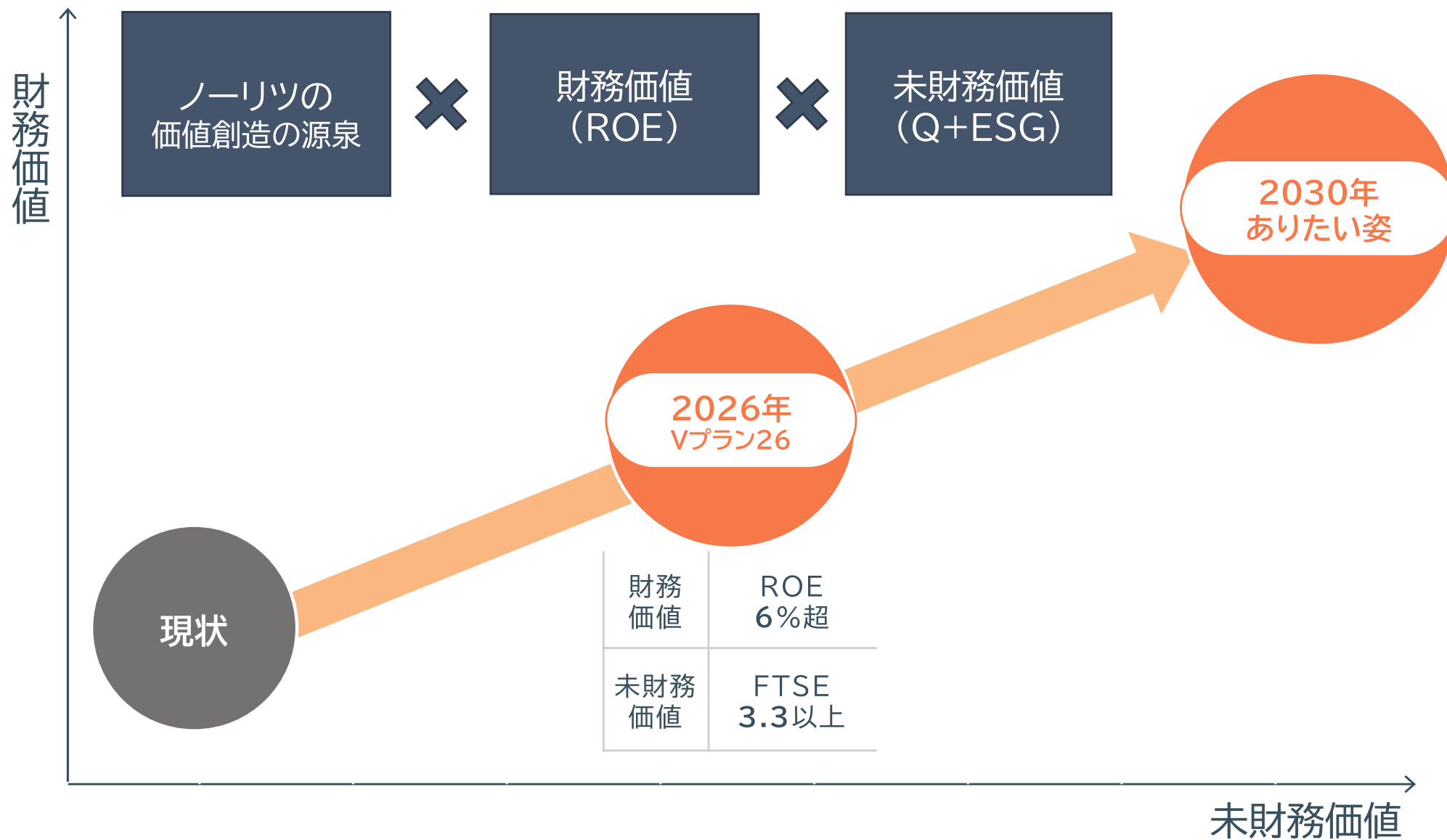
ERM(統合型リスク管理)

● 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



基本方針

■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す

3つの 重点戦略

①事業ポートフォリオの変革

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

②戦略投資の拡大と資本政策

- ・成長投資 キャッシュフローアロケーション
- ・資本政策 株主還元策

③サステナビリティ経営の推進

- ・4つの重点取り組み／マテリアリティ

■Vプラン26業績計画

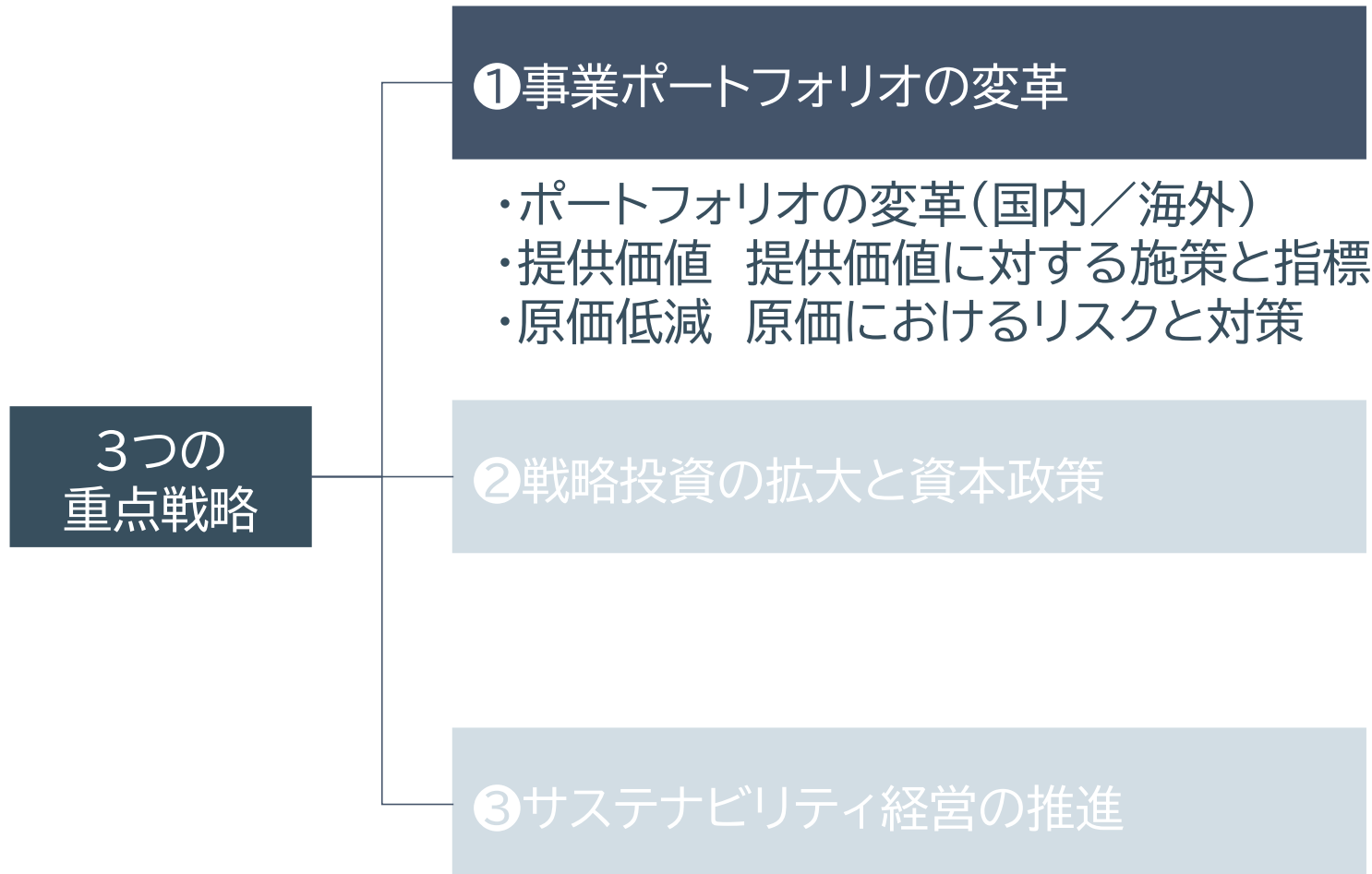
国内の住宅関連市況と中国市況の不透明感の継続、原価高騰によりVプラン26業績計画を見直し

単位:百万円

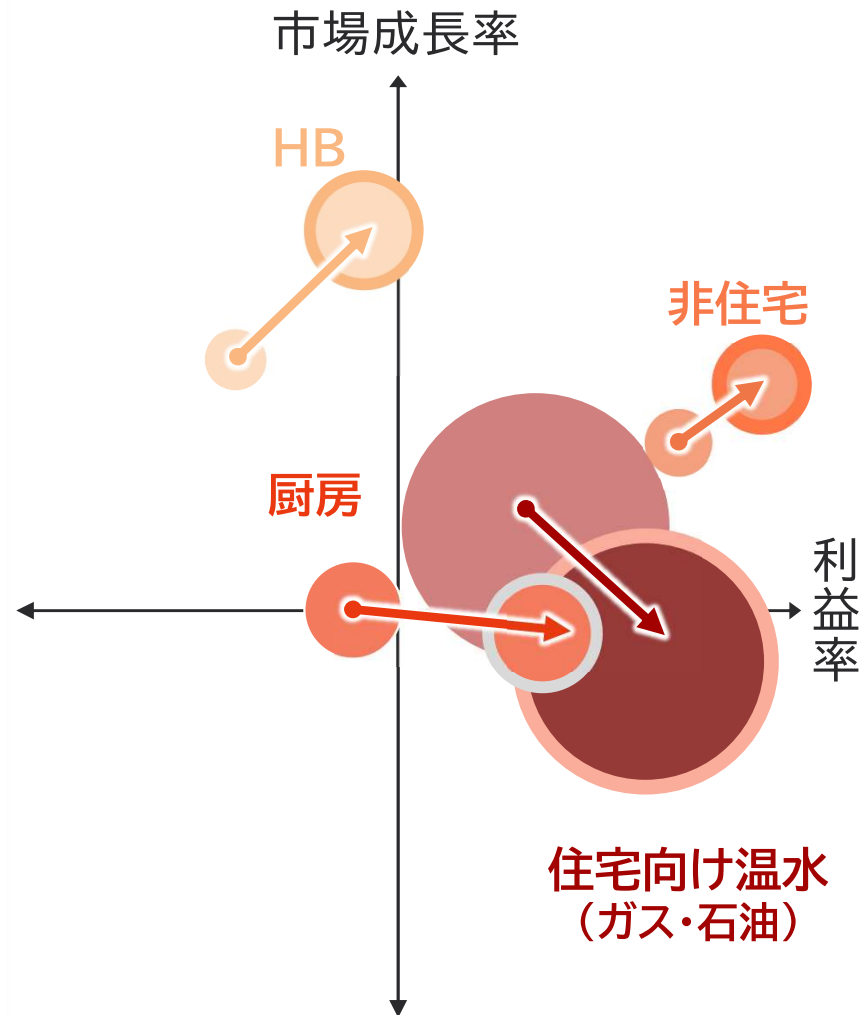
	2023年 12月期実績	2026年 計画(修正前)	2026年 計画(修正後)
売上高	201,891	230,000	210,000
国内事業	131,404	145,000	140,000
海外事業	70,486	85,000	70,000
営業利益	3,840	9,000	4,500
国内事業	367	3,500	2,200
海外事業	3,473	5,500	2,300
経常利益	1,245	—	5,500
親会社株主に帰属する 当期純利益	868	—	8,600
ROE (%)	0.7	6.0超	6.0超

基本方針

■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す



国内事業 住宅向け温水(化石燃料)分野偏重構造の变革



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

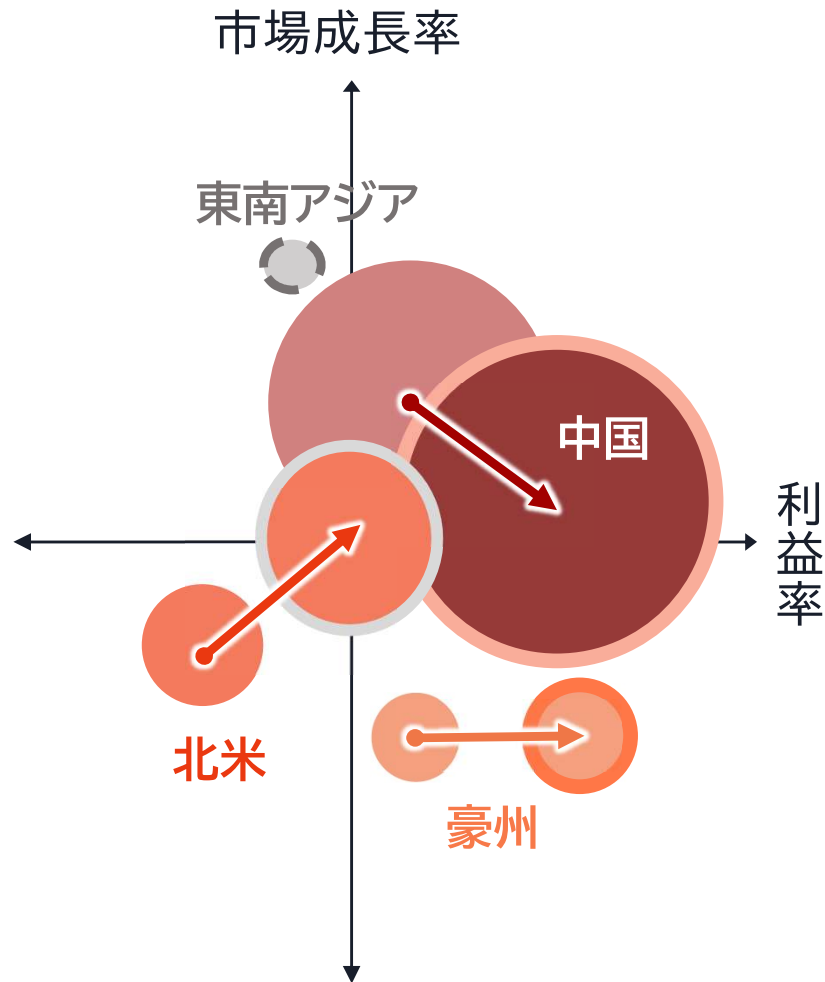
- アプリ含む顧客ケアと調理の楽しさ訴求、中級品拡大
- 収益構造改善と規模拡大の両立で収益を確保

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 中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓



中国エリア

収益性

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

北米エリア

成長性

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

豪州エリア

収益性

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

国内の提供価値

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、心身の健康と幸せ感を高めていく。	・お湯の価値 睡眠、健康、衛生 ・食の価値 健康、時短、調理の楽しさ
ケア Care	多様性に配慮し、人に寄り添う つながりの価値とは、顧客に寄り添っていきながら、対象・関係先との共感・相互作用により、個々人の快適な暮らしを実現すること。価値の源泉である互いの信頼や愛着の意識を、製品・サービスを通じて醸成していく。	安全・安心 多様化

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		
	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		
	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		
	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、心身の健康と幸せ感を高めていく。	・お湯の価値 睡眠、健康、衛生 ・食の価値 健康、時短、調理の楽しさ
ケア Care	多様性に配慮し、人に寄り添う つながりの価値とは、顧客に寄り添っていきながら、対象・関係先との共感・相互作用により、個々人の快適な暮らしを実現すること。価値の源泉である互いの信頼や愛着の意識を、製品・サービスを通じて醸成していく。	安全・安心 多様化

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
	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	
	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

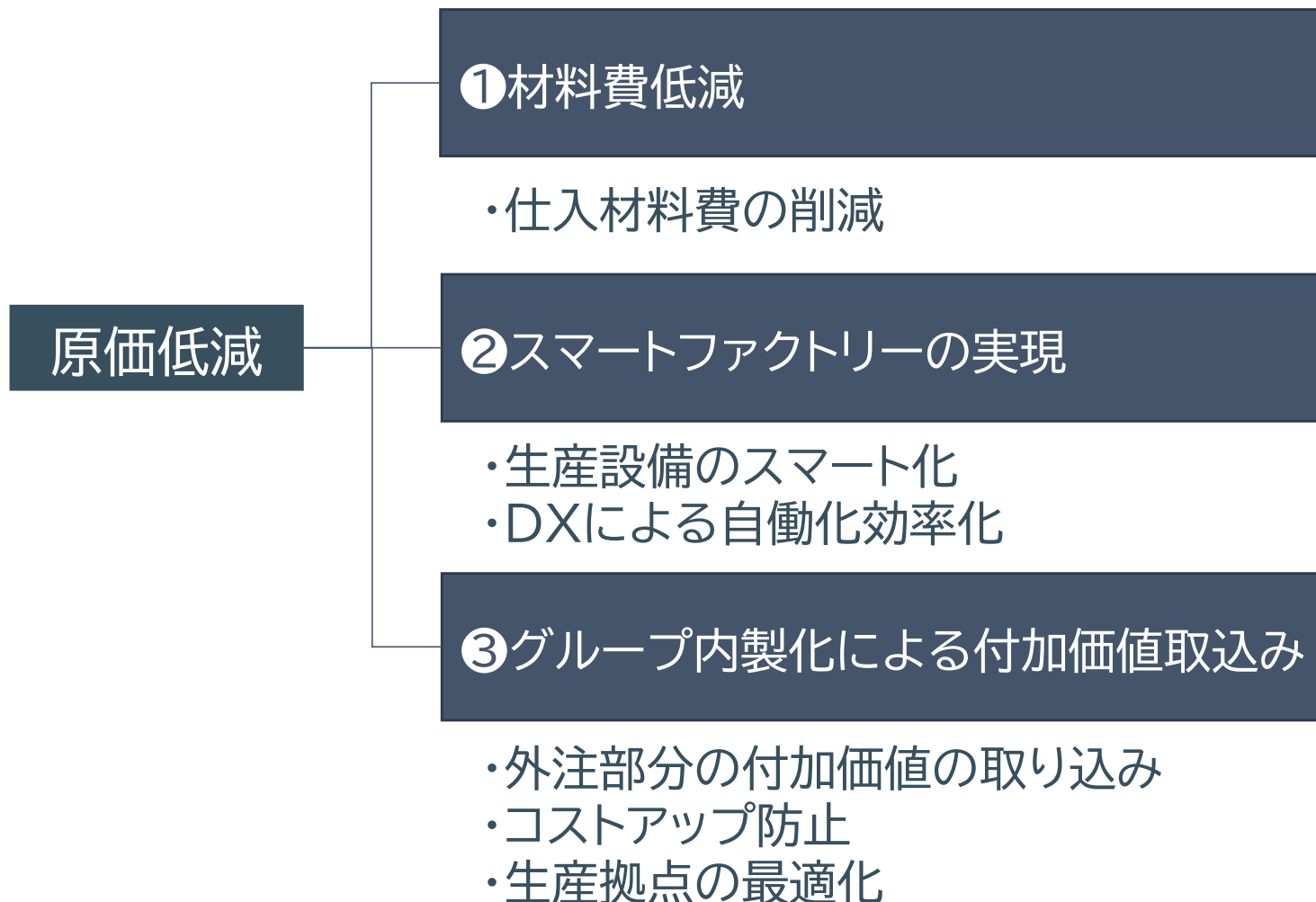
ケア/多様性、人への寄り添い

提供価値	施策	代表的指標	
	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

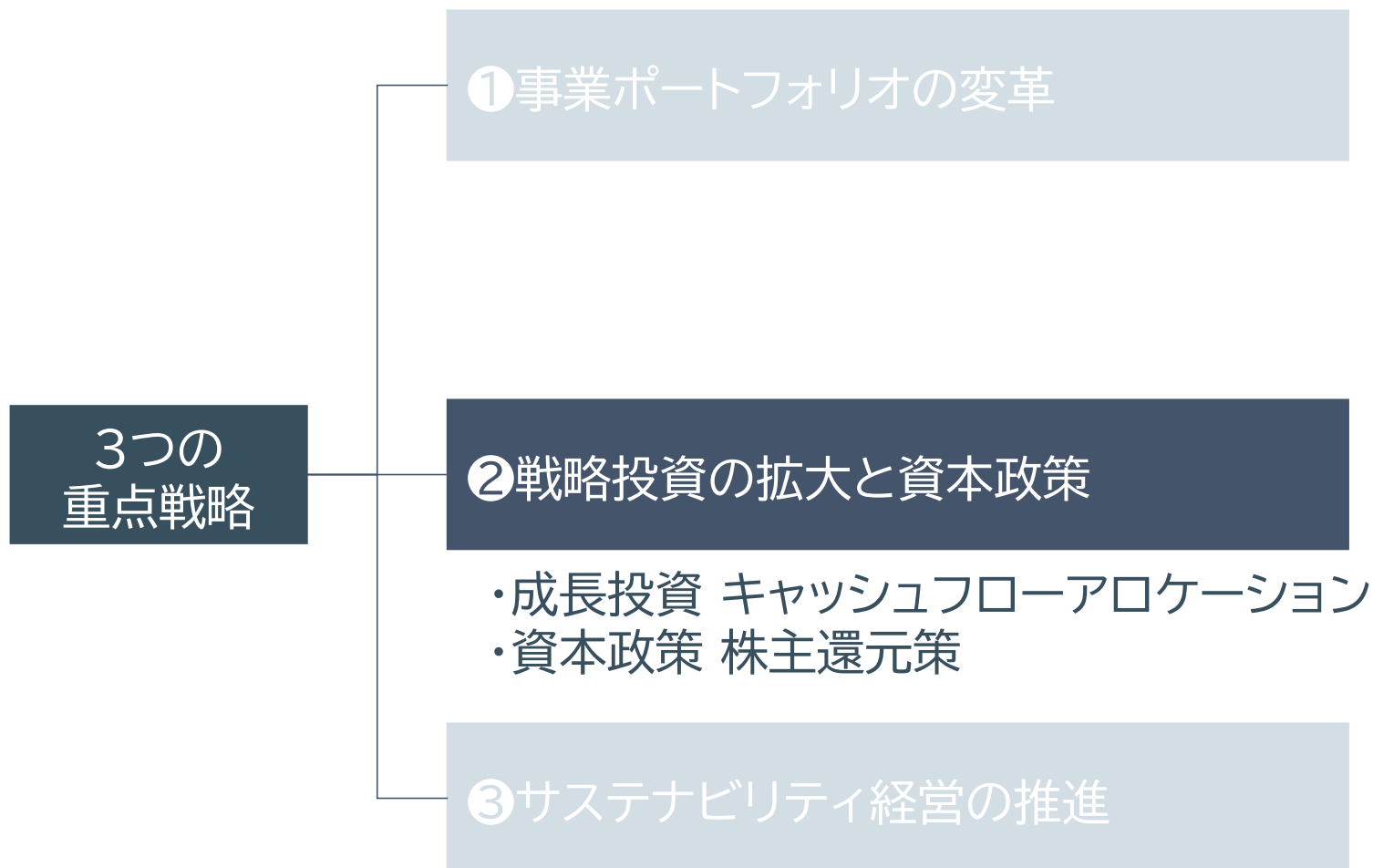
原価低減

■Vプラン26 コストダウン目標 **30億円**を目指す

方針:生産システム基盤構築によるスマート化の実現と内製化率の向上



■Vプラン26経営目標 ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す



東証『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応』への取り組み

【現状認識】

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

単位:百万円

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高 百万円	183,859	178,142	210,966	201,891	202,204	202,049
営業利益 百万円	4,763	2,500	6,889	3,840	2,395	4,300
営業利益率 %	2.6	1.4	3.3	1.9	1.2	2.1
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	3,358
ROE %	△2.76	5.00	4.23	0.73	3.45	2.47
株価(終値) 円	1,611	1,678	1,444	1,511	1,666	1,995
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	3,058.4
PBR 倍	0.69	0.69	0.58	0.57	0.58	0.65

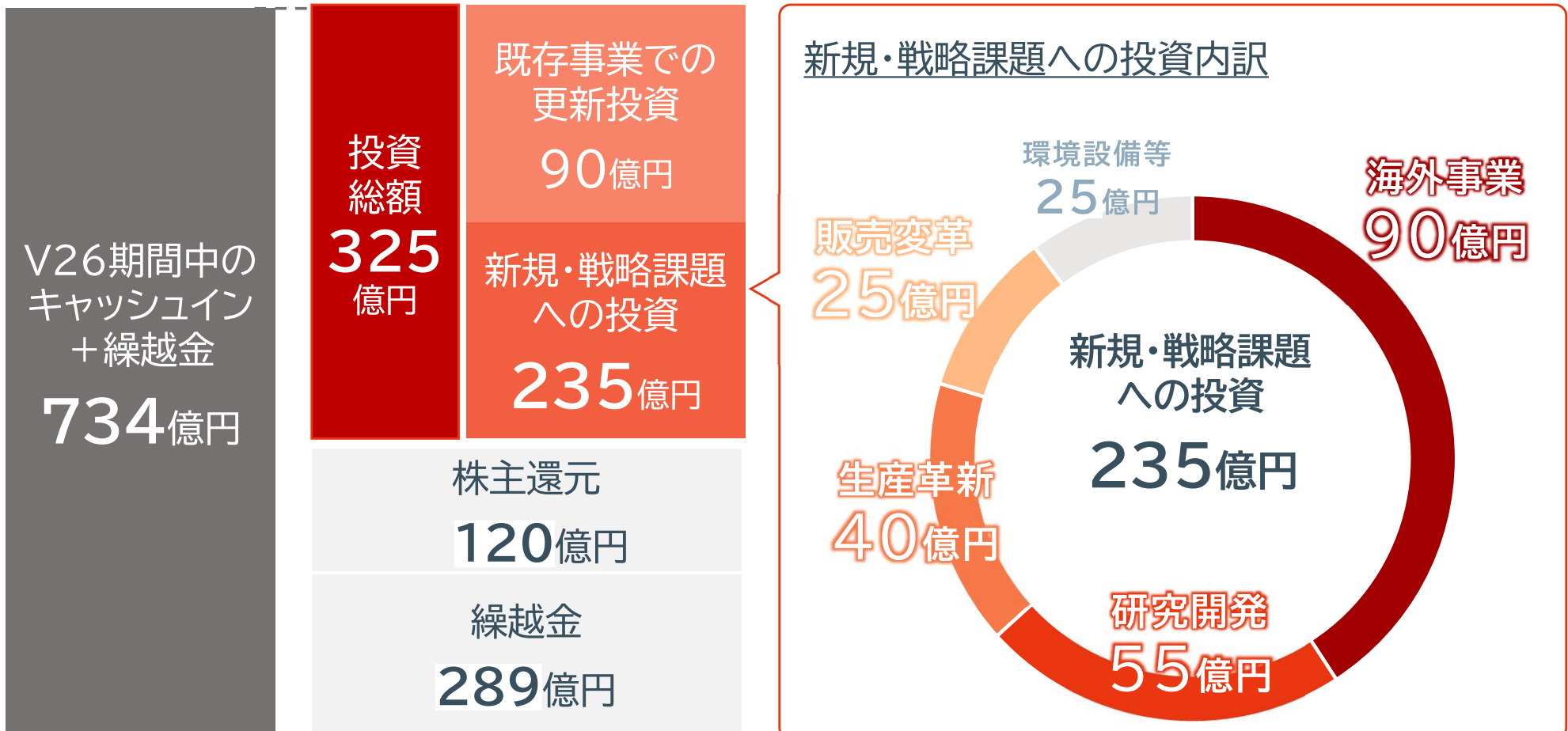
戦略投資の拡大と資本政策



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DOE2.5%のいずれか高い方を目途とする。自己株式の取得については、機動的に実施を検討する。

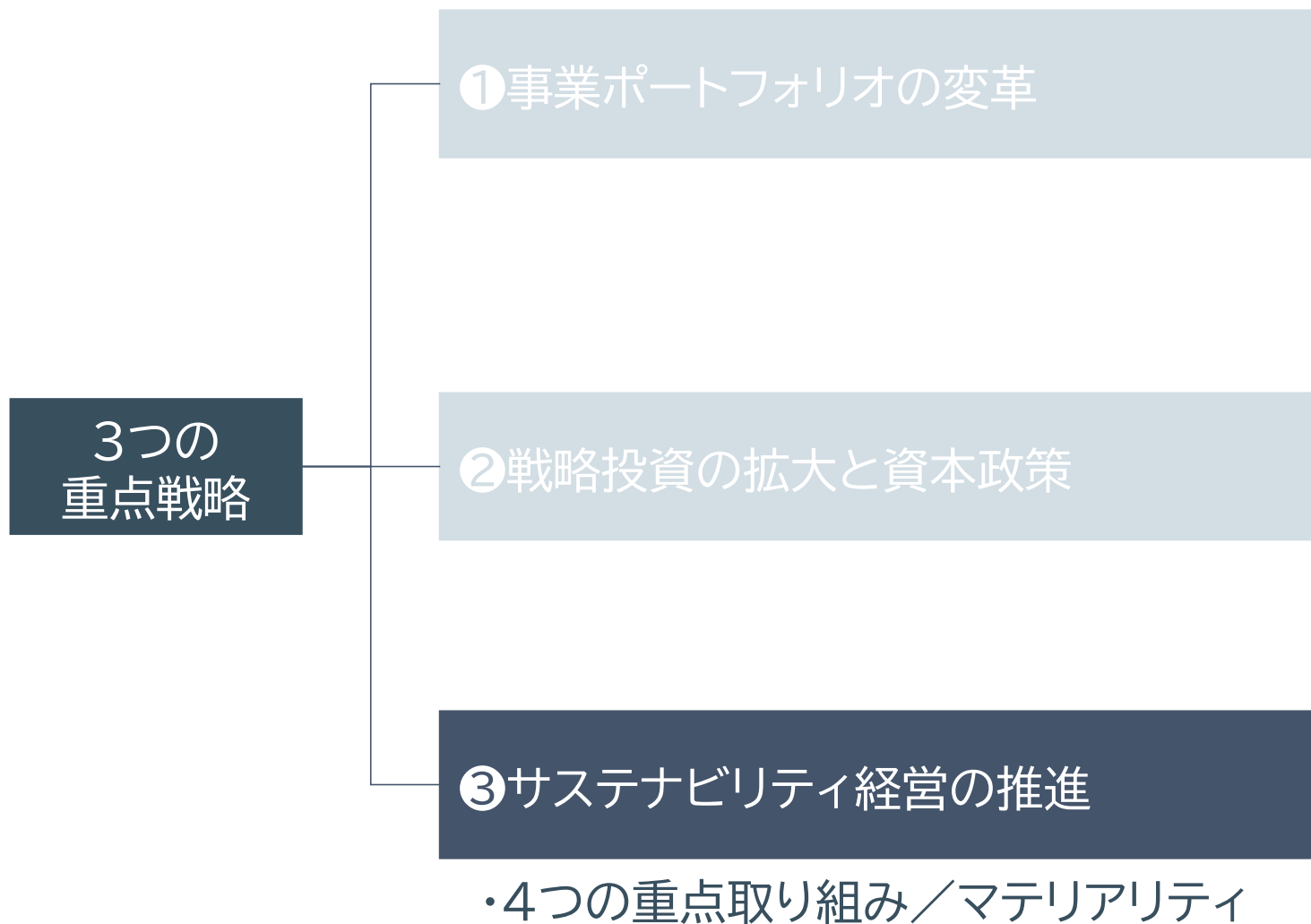
②政策保有株式の縮減

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。

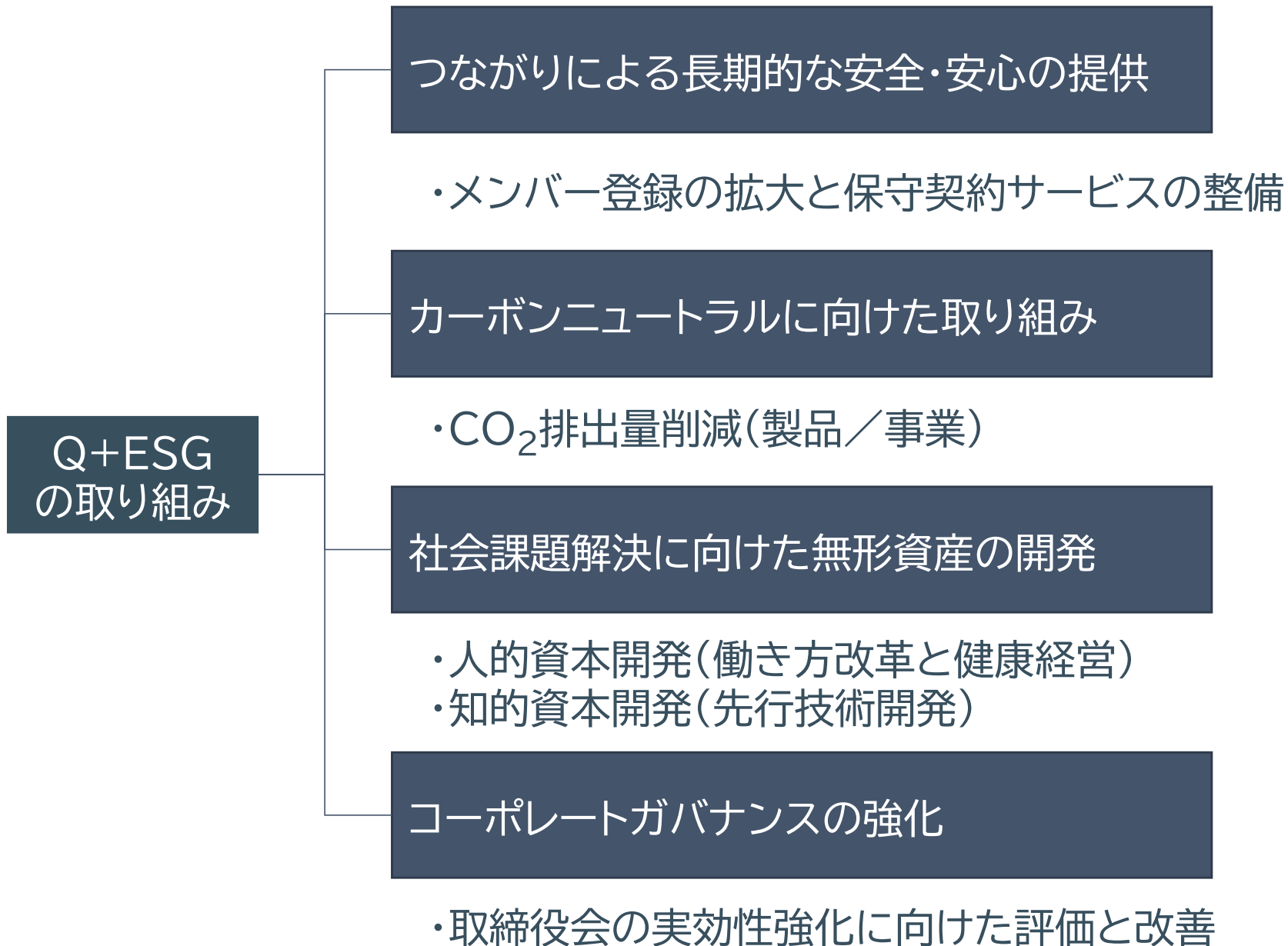
③自己株消却

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



サステナビリティ経営の推進



マテリアリティ

事業継続における重点課題

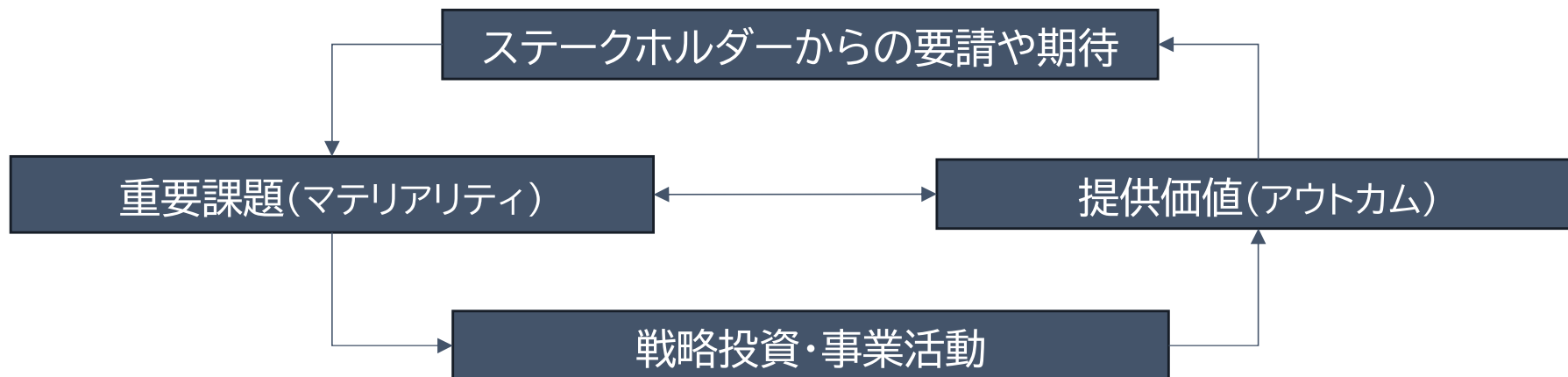
重点課題	主な取り組み	Vプラン26 指標とマイルストーン		2023年	2030年ありたい姿	
		指標	目標			
つながりを起点とした顧客価値最大化	・お客さまとの「つながり」強化	・製品・サービスを通じたつながり数(累計)	・600万件	・457万件	・つながり数 900万件	
カーボンニュートラル/社会課題対応	国内	・温水・環境配慮型商品(高効率給湯器) 厨房・社会課題解決型商品 スタンダード化	・環境配慮型商品の販売構成比 ・社会対応型商品の販売構成比 ・製品のCO2排出量(2018年比)	・50% ・37% ・▲20%	・40% ・31% ・▲25%	・環境配慮型商品90% ・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

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、2026年5月現在において利用可能な情報に基づいて、当社により2026年5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/>