

中期経営計画 FY30

2025年12月期～2030年12月期

2025年2月14日

ノーリツ鋼機株式会社
証券コード：7744（東証プライム市場）

NORITSU

Contents

1. 中計FY25の結果
2. 中計FY30の方針と目標
3. ① 既存事業の方針
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

将来見通しに係る記述についての注意事項

本資料に記載されている当社の現在の計画、戦略等のうち、歴史的事実でないものは、現時点において見積もられた見通しであり、これまでに入手可能な情報から得られた判断に基づいております。実際の業績は、様々な要因やリスクにより大きく異なる結果となる可能性があり、いかなる確約や保証を行うものではありません。

事業EBITDAについて

事業EBITDAは、営業利益から、その他の収益・費用を加減し、減価償却費及び償却費（使用権資産の減価償却費を除く）を加えて算出しております。連結財務諸表上に定義されていない指標であるものの、非経常的な損益や償却費に左右されない企業の本来の収益力を示すことから、連結財務諸表の利用者がノーリツ鋼機の業績を評価する上でも有用な情報であると判断し、追加的に開示しております。

本説明資料における表示方法

数値：表示単位未満を切り捨て

比率：円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入

当期利益：親会社の所有者に帰属する四半期/当期利益

FY〇〇：20〇〇年12月期

中計FY30：新・中期経営計画（2025年1月～2030年12月）

中計FY25：旧・中期経営計画（2022年1月～2025年12月）

社会にとってかけがえのない 商品・サービスを創造する

「進出した分野で、必ず一番になる。」1951年。写真印画自動水洗機の発明を手に
そう宣言した創業者の志とともに、ノーリツ鋼機の歴史は始まりました。

つくってきたのは万人の目に触れるものではないですが、世の中になくってはならない機器の数々です。

時を経て今、私たちは広く現代の社会から必要とされる分野で新たな挑戦を始めています。

常に変化し続ける時代の中で人々に必要とされ、喜んでいただけるもの。

必需品となるもの。暮らしを陰から支えるもの。

そんな社会の基盤となるものをひとつ、またひとつ、とつくり続ける。

努力を惜しまず、黙々とひたむきに次代を切り拓く。

それが私たちの使命であり、皆さまへの約束です。

MISSION

存在意義

社会と人々に豊かさを

VISION

将来の姿

No.1 / Only1を
創造し続ける事業グループ

VALUE

行動指針

時代のニーズを掴み、一步先を考える
生活を豊かにする商品／サービスを追求する
成長性と革新性を尊重し、チャレンジを応援する

Contents

1. 中計FY25の結果
2. 中計FY30の方針と目標
3. ① 既存事業の方針
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

- 既存事業中心の成長を掲げた中計FY25は、進行中の施策はあるものの、すべての目標に対して1年前倒しで達成。FY21と比較し、各項目いずれも大きく伸長
- ROEについては、中計FY25の目標には入れていなかったものの、期待水準以下にあることを経営課題として認識。中計FY30では、ROEを期待水準以上に引き上げていくことを目標とする

1年前倒しで達成

目標	FY21 実績 ^{*1}	中期経営計画 FY25 目標	FY24 実績	成長率 (対FY21)
売上収益	544億円	870億円	1,065億円	約 2 倍
事業EBITDA	110億円	175億円	243億円	約 2 倍
営業利益	63億円	125億円	205億円	約 3 倍
ROIC ^{*2}	2.5%	5%~6%	9.2%	+6.7 pt
EPS	110円	220円	452円	約 4 倍
配当性向	25%	40%	40%	+15 pt
(参考 ROE)	3.6%	4.0%	7.5% (非継続除く 6.7%)	+3.9pt

*1 FY21 は連結外となった医療情報の数値を除く

*2 ROIC=NOPLAT（営業利益×（1-みなし税率））÷投下資本（ネット有利子負債+資本合計の期首期末平均）

Contents

1. 中計FY25の結果
- 2. 中計FY30の方針と目標**
3. ① 既存事業の方針
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

経営を
取り巻く環境
(変化)

- ・消費の二極化（節約消費と高額消費）
- ・地政学リスク増大等によるサプライチェーンの不安定さ
- ・急激な為替／物価／金利の変動など、世界経済動向の不透明化
- ・原材料や光熱費の上昇
- ・慢性的な人材不足と人件費の上昇
- ・気候変動問題や脱炭素、カーボンニュートラルに向けた外部環境の変化

「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」

中計FY30
方針

① 既存事業の方針

目標：CAGR10%以上

- ・オーガニック成長の極大化のため、競争優位性を磨き、新規事業含む新たな取り組みに果敢に挑戦
- ・安定化かつ将来需要への対応のため、サプライチェーンを強化
 - ・オーガニック成長に加え、周辺事業のM&Aにも注力

② 財務方針

目標：ROE10%以上

- ・次なるコア事業＝新領域のM&A
- ・株主還元強化

③ 全社方針

- ・サステナビリティ経営
- ・人的資本経営

定量目標

成長性

売上収益成長率
(本中計期間)
CAGR 10%以上^{*1}

資本効率性

ROE
(FY30)
10%以上

収益性

営業利益率
(本中計期間)
15%以上

株主還元

総還元性向
(本中計期間)
50%以上

参考数値 (FY30)^{*2}

売上収益

1,900億円以上

営業利益

285億円以上

事業EBITDA

380億円以上

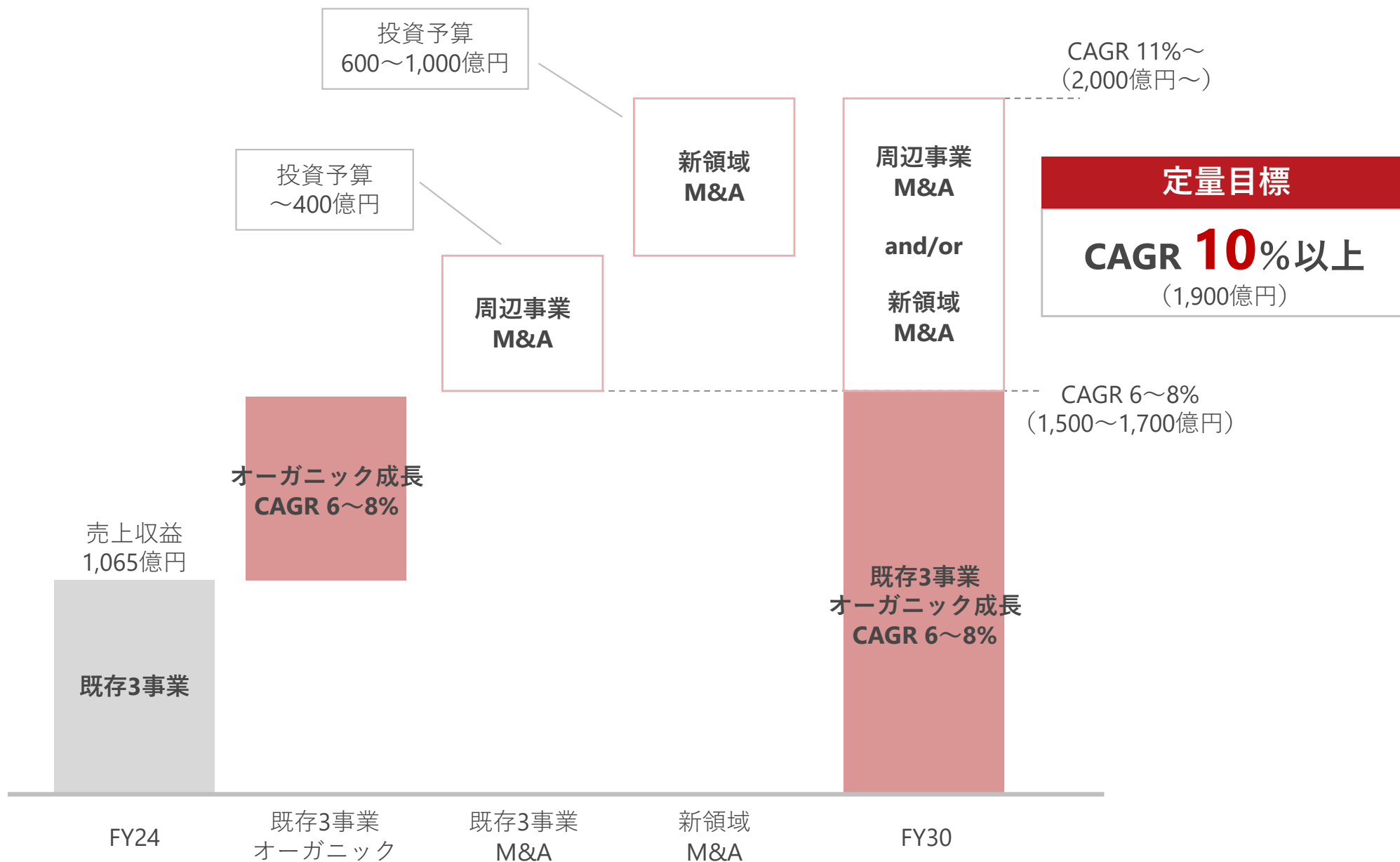
事業EBITDAマージン

20%以上

*1 為替影響を除く年平均成長率

*2 FY24と同為替前提の参考数値 (米ドル 151.6円、ユーロ 164.0円)

参考) 成長性の目標達成イメージ



Contents

1. 中計FY25の結果
2. 中計FY30の方針と目標
- 3. ① 既存事業の方針**
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

セグメント	社名	事業概況	FY30 売上収益 イメージ	FY30 連結売上収益 構成比	現状の当社グループ における位置付け
音響機器 関連	Alpha Theta	既存) DJハード	1,100億円 (CAGR 10%)		世界的にブランド力が圧倒的な業界リーダー。グループの成長を牽引
		新規) DJソフト、デジタルサービス、音楽市場向けハード開発			
	JLab	既存) イヤホン、ヘッドホン ※メインは100\$以下	570億円 (CAGR 10%)		100\$以下イヤホンで足もと米国No.1→将来世界No.1になるという、目に見える市場が具体的かつグループで一番、既存事業の成長余地が高い
		新規) キーボードやマイク等PC周辺製品			
部品・ 材料	テイボー	既存) ペン先事業 (筆記・コスメ)	130億円 (CAGR 5%)		市場は限定的なもの安定かつ高収益な事業基盤があり、その技術力により新用途の展開可能性を大いに期待
		新規) 新用途事業			
	浜松 メタル ワークス	既存) 国内MIM事業	100億円 (CAGR 26%)		日本→グローバル展開へのチャレンジ事業
新規) 海外MIM事業					

重要施策

- ・DJ文化の啓蒙とユーザーの裾野の拡大
- ・新工場建設によるサプライチェーンの安定化と増強
- ・ソフトウェア事業等、新規事業への投資と推進による市場の開拓

- ・米国以外のシェア拡大
- ・イヤホン以外の商品カテゴリの拡大 (IT周辺機器、スピーカー、補聴器、ゲーム等)
- ・自社倉庫の立上げによるサプライチェーンの効率化

- ・安定収益基盤の維持のための生産効率の改善
- ・需要の深堀
- ・新用途の開拓

- ・大きな市場にチャレンジするための体制強化
- ・海外売上高、販路拡大
- ・生産能力の拡大
- ・試作→製品化のリードタイム短縮

Contents

1. 中計FY25の結果
2. 中計FY30の方針と目標
3. ① 既存事業の方針
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

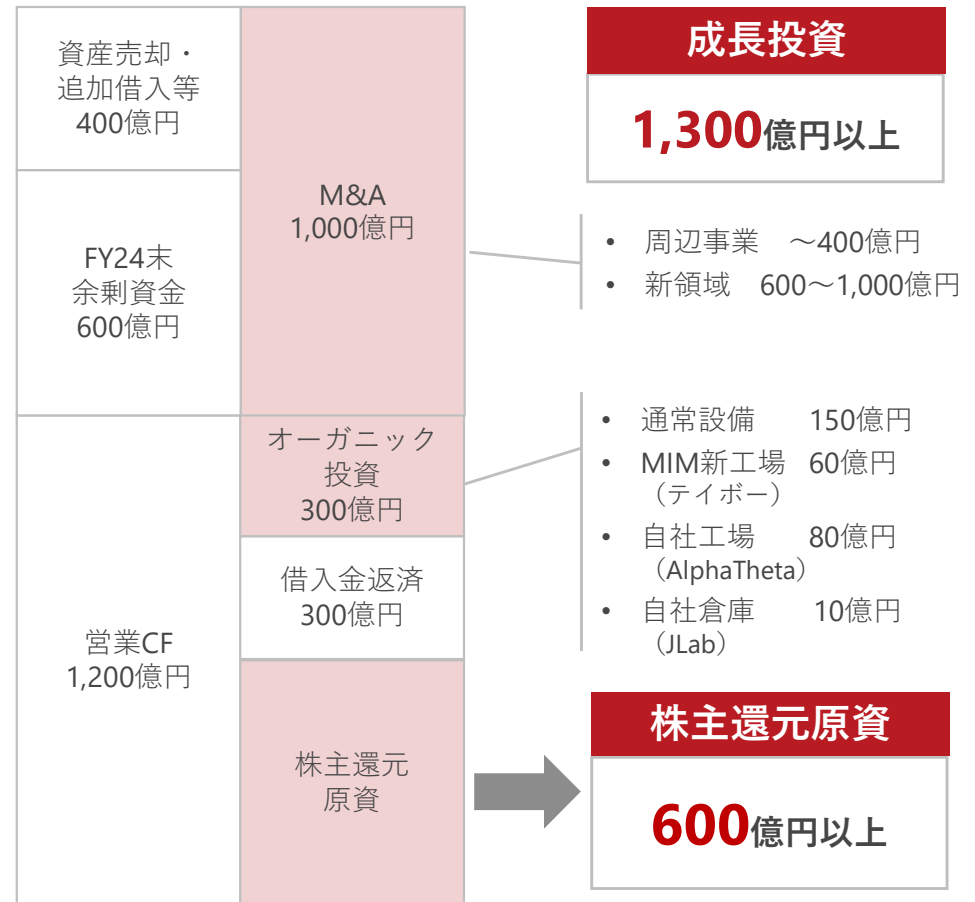
■ 財務方針とキャピタルアロケーション

成長投資による事業利益からのリターン実現と、余剰資金は株主還元原資に振り向ける積極的な株主還元の2段構成により、ROE10%の達成を目指す

財務方針

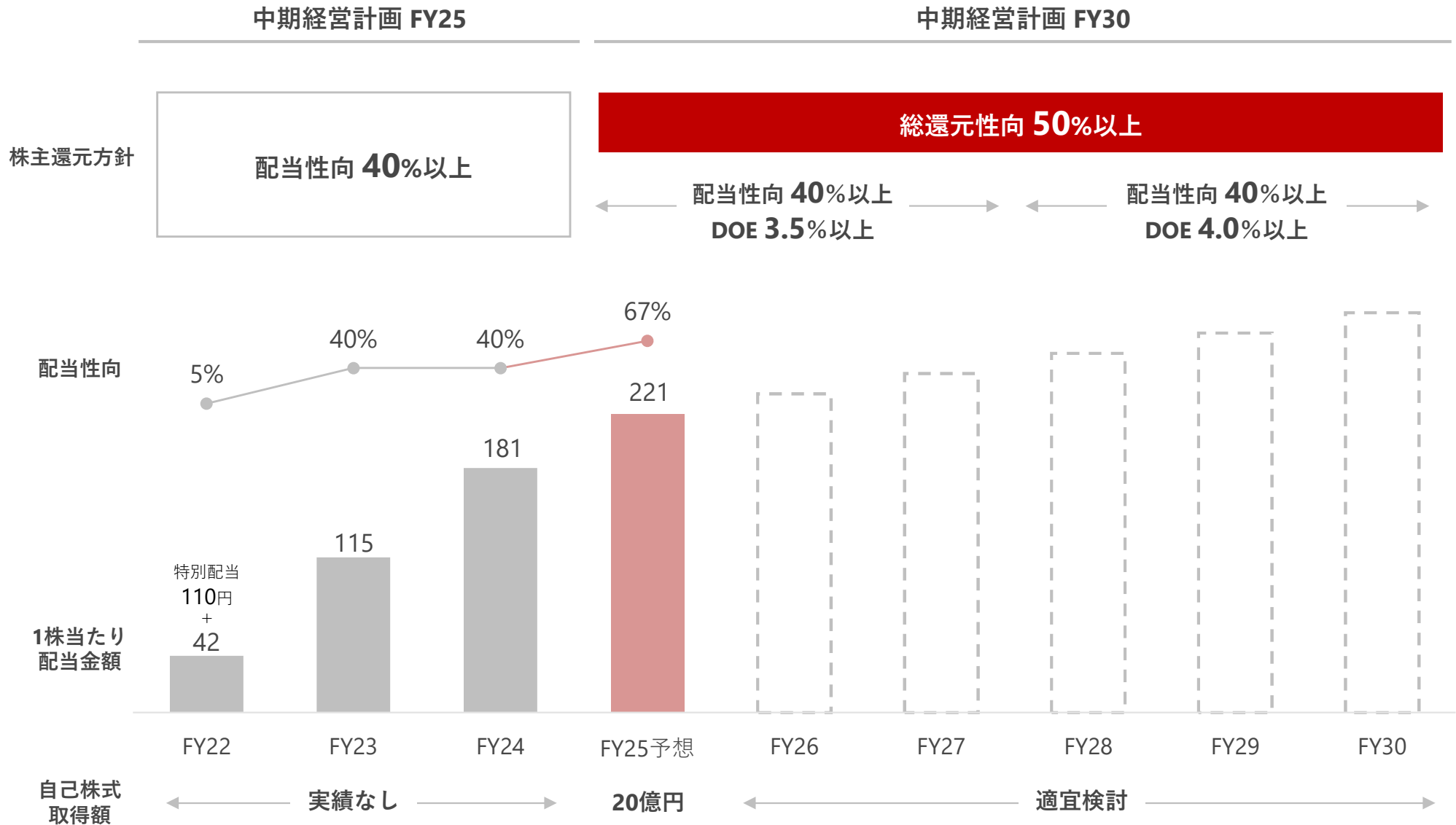
キャピタルアロケーション (FY25-30の6年間)

キャッシュ フロー創出	<ul style="list-style-type: none"> 営業CF 年平均200億円 (FY25 160億円 → FY30 240億円)
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> オーガニック成長 300億円 周辺事業M&A ~400億円 新領域M&A 600~1,000億円 (M&Aは余剰資金・資産売却・追加借入等を原資)
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 総還元性向50%以上 (配当 + 自己株式)
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> Net Debt/事業EBITDA倍率3.0以下



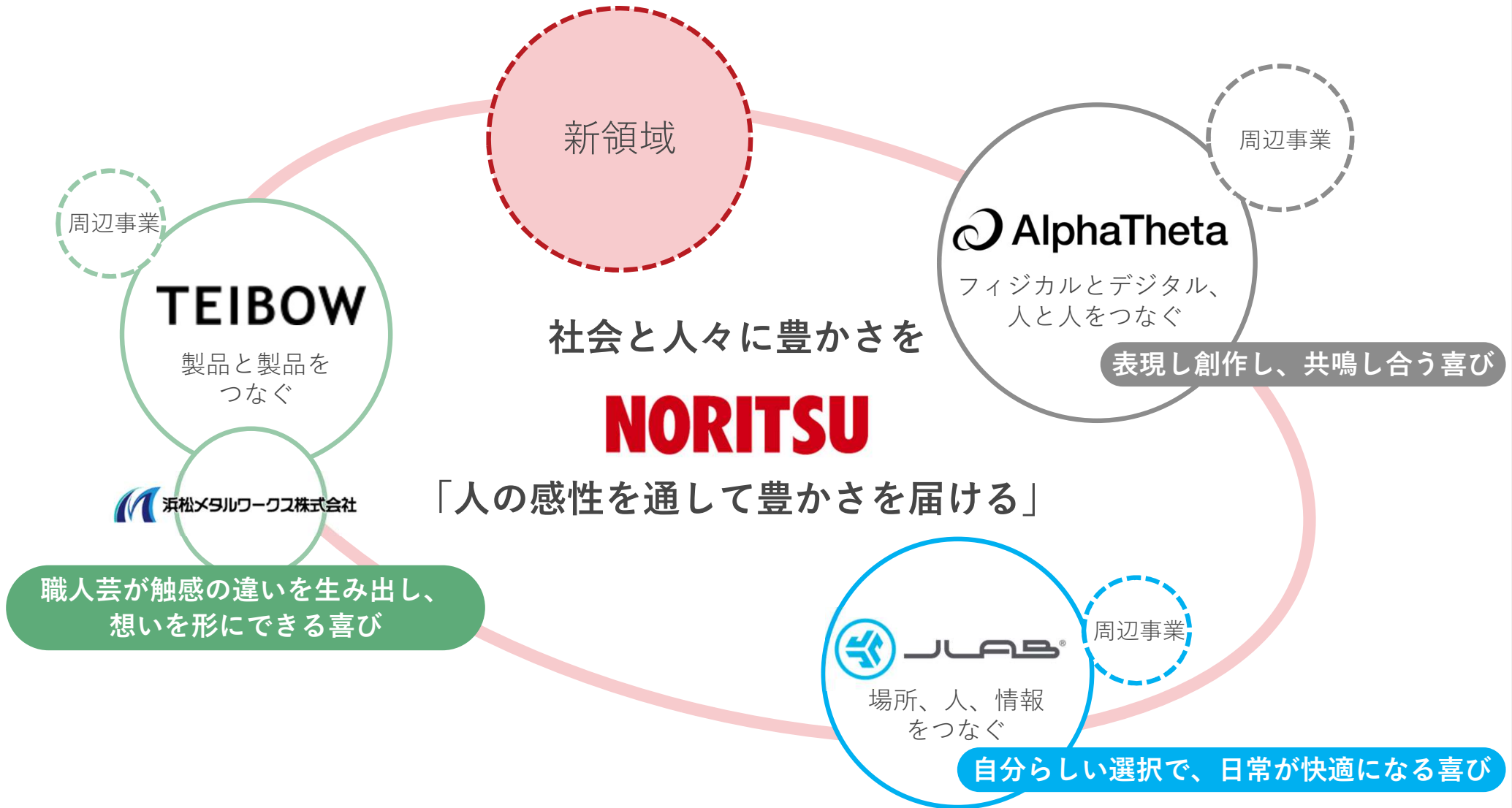
株主還元方針

- 株主還元方針について、総還元性向 50%以上を目標とする（株主還元原資600億円以上）
- 配当について、配当性向に加えてDOE目標も導入し、継続的かつ安定的な配当を目指す



参考) 当社グループの事業構造と新領域について

- 当社グループは、長期的な持続安定成長と、「ものづくり」→「価値づくり」というコンセプトの下、変化対応及び革新性を意図し、適度に離れたポートフォリオで編成
- No.1/Only1を創造し続ける事業グループ



Contents

1. 中計FY25の結果
2. 中計FY30の方針と目標
3. ① 既存事業の方針
4. ② 財務方針
5. ③ 全社方針

サステナビリティ経営に向けて

私たちのミッションである「社会と人々に豊かさを」を具現化していくうえで必要と考える課題を4つのマテリアリティとして特定し、経営と統合したサステナビリティを推進

4つのマテリアリティと具体的な取り組み事項

	社会課題	具体的な取り組み事項
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業を通じた社会・人々への貢献</p>	<p>01 世の中に必要とされるものづくりを通じて未来を創造し、社会と人々の豊かさへ貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 文化やコミュニティの発展 ● 健康と福祉の増進 ● イノベーションに向けた研究開発 ● 高品質で安全な製品の供給 	<ol style="list-style-type: none"> 1 品質管理の強化、推進 2 新技術と価値の創出に向けた研究開発投資 3 事業とつながりのある地域社会・文化発展を支援する活動の推進
	<p>02 環境・社会に配慮したサプライチェーン体制を整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 化学物質の適正な管理 ● 気候変動への対策 ● 持続可能な資源の利用 ● 人権の尊重 ● サプライチェーンマネジメントの強化 	<ol style="list-style-type: none"> 4 環境に配慮した製品の供給 5 温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3) の削減 6 サプライチェーン管理体制の構築とリスク低減の推進
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業を支える基盤の構築</p>	<p>03 一人ひとりの多様な価値観を尊重し、すべての人材が未来志向で活躍できる職場基盤の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 優秀な人材の採用と育成 ● 差別・ハラスメントの禁止と多様性の尊重 	<ol style="list-style-type: none"> 7 安全で健康な職場環境の整備 8 グループを牽引する未来志向で優秀な人材を育てるための環境整備 9 多様な価値観の尊重と柔軟な働き方の推進
	<p>04 持続的成長に向けた健全なガバナンス体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 透明性の高いガバナンス体制の構築 ● 腐敗防止 ● 情報セキュリティの確保 ● 感染症への対策 	<ol style="list-style-type: none"> 10 取締役会の実効性強化 11 ステークホルダーエンゲージメントの促進 12 リスク管理体制の強化とリスク対応策の推進 13 行動規範に基づく倫理的な企業文化の醸成 14 ESGに関わる法令、規制等への対応

● 環境 ● 社会 ● ガバナンス

当社グループでは、「一人ひとりの多様な価値観を尊重し、すべての人材が未来志向で活躍できる職場基盤の構築」を掲げ、人的資本の最大化を追求。事業成長のために求められる包括的教育体系の整備を進め、主体的かつ未来志向の人材の輩出に努める

人材の採用と育成

- ・ グループをけん引する未来志向の人材
- ・ グループ研修体系の整備

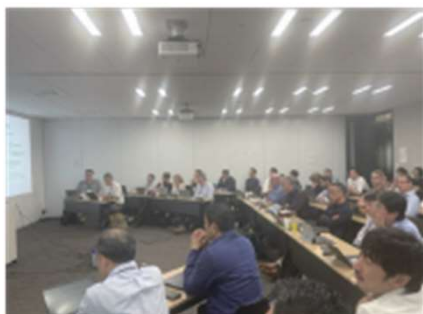
職場づくり

- ・ 多様で柔軟な働き方の推進
- ・ 安全で健康な職場環境の整備

グループ各社の取り組み事例

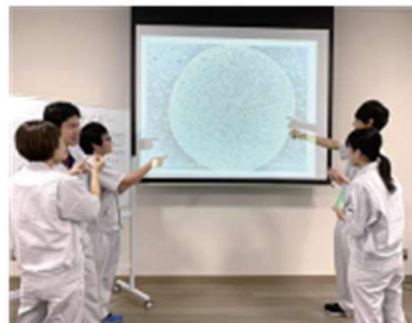
AlphaTheta

従業員のミッションへの共感力を深めるため、全従業員を対象とした理念研修を2日間にわたり実施。また、年に2回、海外の子会社を交えた国際会議を開催することで、グローバルでミッションを共有し、同じ方向に向かっていくことを確認し合う機会としています。



テイボー

新入社員一人につき先輩従業員一人が指導、フォローを行う職場先輩制度、さまざまな視点から従業員の取り組みや成果を表彰する制度等を通じて失敗を恐れずチャレンジを促す風土の構築に努めています。さらに、生産現場の技術者向けには開発部門専用の施設「NEXT」で定期的に研修を実施。



JLab

チームの結束力を高めることを目的として、スポーツイベントや慈善活動への参加等年間を通じてさまざまな取り組みを企画しています。2024年は、毎年会社を挙げて開催しているウィッフルボール大会のほか、ハロウィン衣装コンテスト、BBQパーティ、地元の小児病院で治療を受ける子どもたちを支援するための募金活動へのボランティア参加等を実施。



Appendix

社名 ノーリツ鋼機株式会社（プライム市場：7744）

代表者 代表取締役CEO 岩切 隆吉

創業 1951(昭和26)年6月

設立 1956(昭和31)年6月

資本金 7,025,302,000円

本社 東京都港区麻布十番1-10-10 ジュールA 5階

取締役 岩切 隆吉

横張 亮輔

村瀬 和絵

取締役
(監査等委員)

太田 晶久

伊庭野 基明

高田 剛

部品・材料

先端及び極小部材の製造事業

テイボー株式会社

会社名 テイボー株式会社
代表者 代表取締役社長 河内清志
資本金 50百万円
主要株主 ノーリツ鋼機株式会社
事業内容 筆記分野ペン先部品（フェルト、合成繊維、プラスチック）、非筆記分野、先端部材、MIM製造部品、コスメ用ペン先部材（合繊芯、プラスチック芯、ポリブチレンテレフタレート樹脂（PBT）ブラシなど）等の製造・販売

■グループ会社

泰宝制筆材料(常熟)有限公司（テイボー100%子会社）
・マーキングペン先部品の中国（江蘇州）
における製造・販売拠点

株式会社 soliton corporation（テイボー100%子会社）
・コスメ用ペン先部材の製造・販売

音響機器関連

音響、音楽制作機器の商品開発事業

AlphaTheta株式会社

会社名 AlphaTheta株式会社
（旧Pioneer DJ株式会社）
代表者 代表取締役社長 片岡芳徳
資本金 1億円（2021年12月31日現在）
主要株主 ノーリツ鋼機株式会社
事業内容 DJ/CLUB機器、業務用音響機器、音楽制作機器の商品開発・設計・及び販売、ならびにそれらのサービスに関する事業

■販売子会社

AlphaTheta EMEA Limited
AlphaTheta Music Americas, Inc.
AlphaTheta (Shanghai) CO., Ltd.
AlphaTheta SG Pte. Ltd.

音響機器関連

パーソナルオーディオデバイス製品事業

PEAG, LLC dba JLab

会社名 PEAG, LLC dba JLab
代表者 Winthrop Cramer, CEO
資本金 19M USD（2023年3月31日現在）
主要株主 ノーリツ鋼機株式会社
事業内容 パーソナルオーディオデバイス
およびテクノロジー製品の設計及び販売

事業ポートフォリオの再編チャート

