

# 中期経営計画 FY25

2022年12月期～2025年12月期

2022年02月25日公表  
2024年02月13日更新

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**

**2022年2月25日** 中期経営計画FY25公表

**2024年2月13日** 経営目標上方修正（P15）  
セグメント別目標修正（P16、P21）  
キャピタルアロケーション及び成長投資内訳更新（P23）  
サステナビリティの進捗更新（P24）

## ■ 将来見通しに係わ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当期利益

中期経営計画 FY25：新・中期経営計画（2022年1月～2025年12月）

中期経営計画 FY21：旧・中期経営計画（2019年4月～2021年12月）

## 1. 中期経営計画 FY21レビュー

- 中期経営計画 FY21の結果レビュー

## 2. 中期経営計画 FY25について

- ミッション・ビジョン・バリューと目標
- 事業方針

## 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。

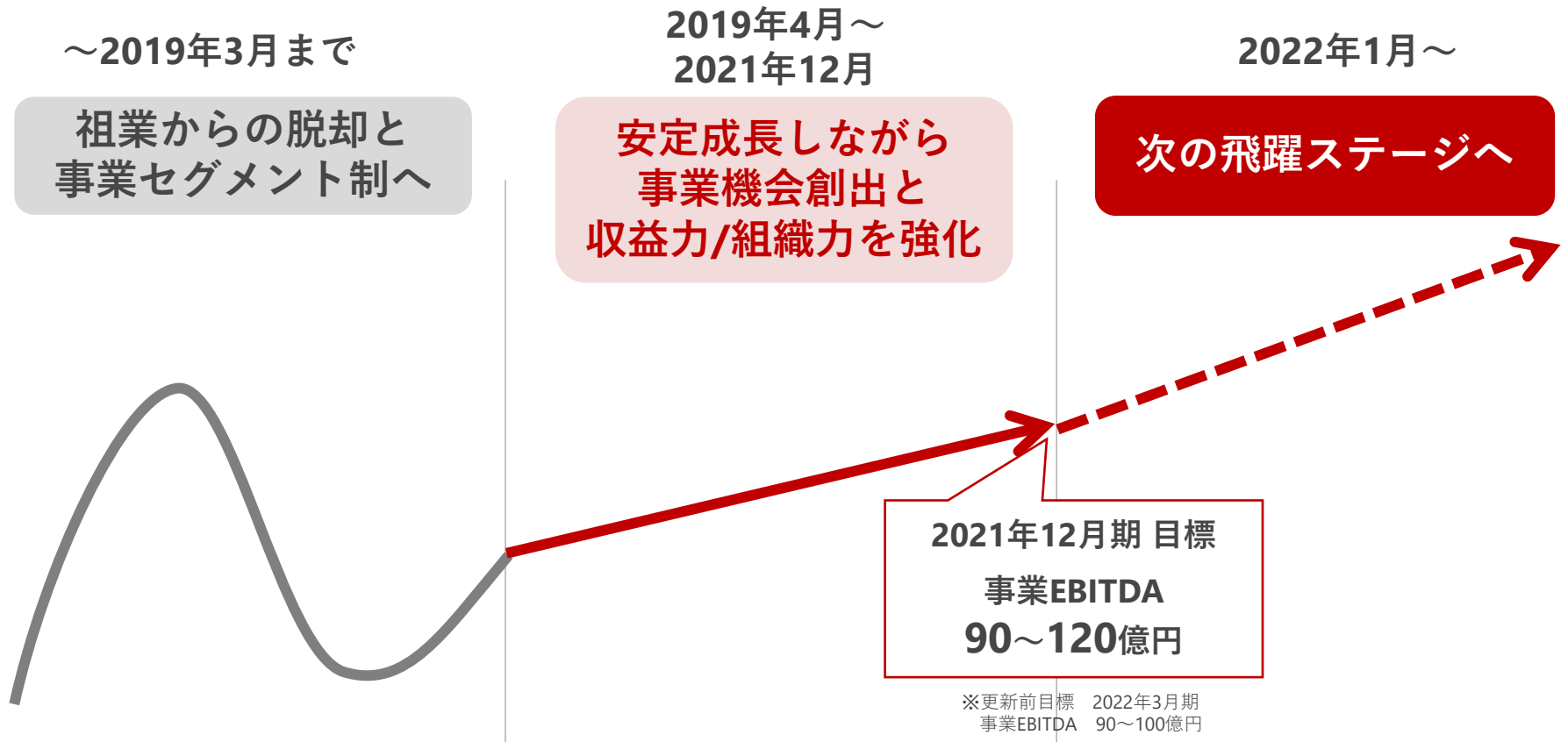
努力を惜しまず、黙々とひたむきに次代を切り拓く。

それが私たちの使命であり、皆さまへの約束です。

■ 振り返り) 中期経営計画 FY21の位置付け

中期経営計画 FY21は、安定成長をしながら、次の飛躍ステージに向けた収益力と組織力の強化をおこなう期間と位置付けておりました。

なお、期間中に決算期の変更及び、目標の上方修正をしております。



ハイライトは以下のとおりです。

## 事業EBITDA 目標90～120億円

- 結果 164億円（2021年12月期）
- 中期経営計画 FY21の直前期のEBITDA75億円からも大きく伸長

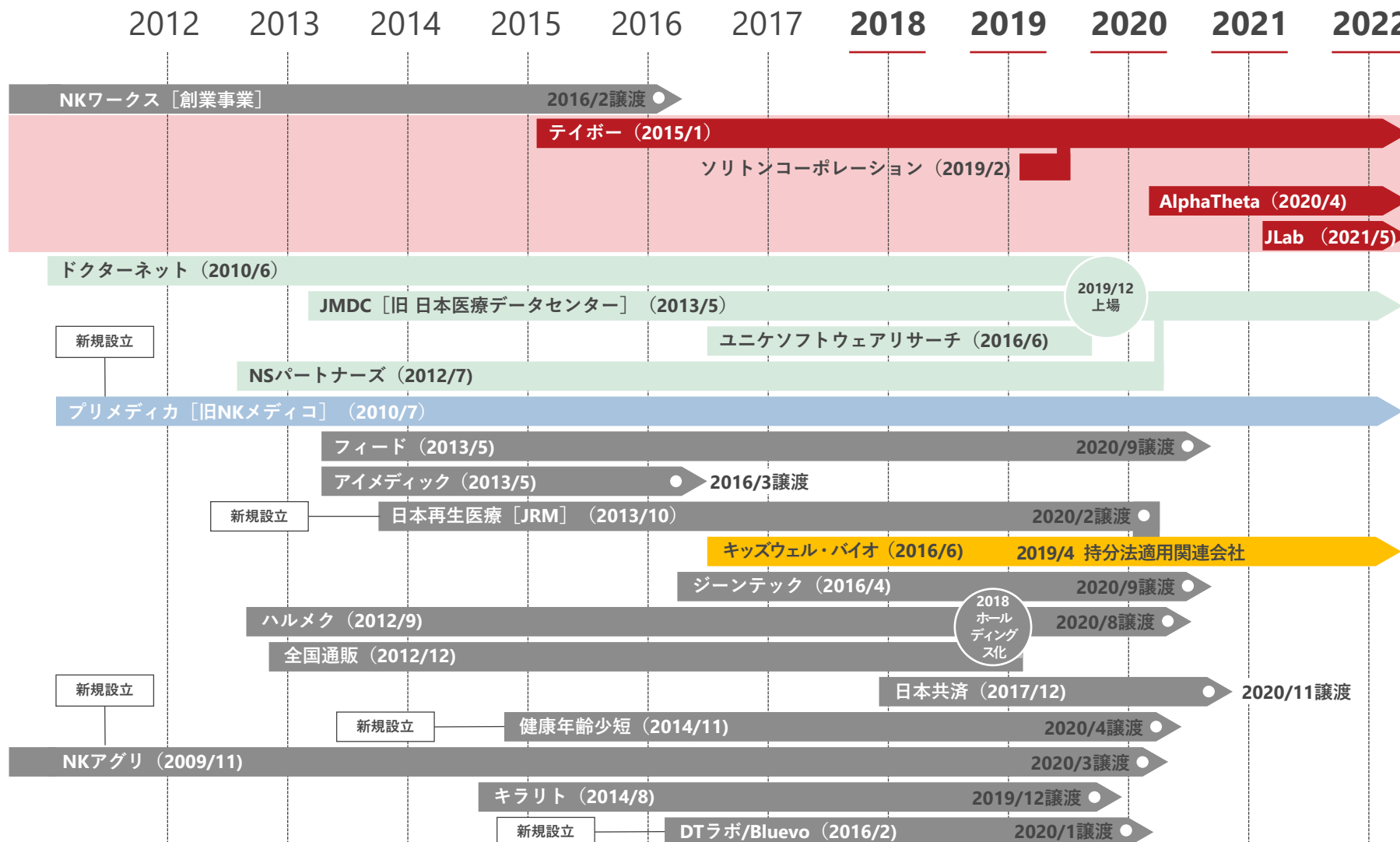
## 収益力/組織力の 強化

- 6セグメント→1セグメントに再編。経営資源を集中し、生産性の高い組織体制へ
- ものづくり事業を中心とした、グローバルに事業展開する基盤を確立（海外売上比率 80%以上）
- EBITDAマージン20%以上の収益力の高い事業グループに

## 株主還元

- 普通配当について、目標通り配当性向25%の水準に
- 中期経営計画 FY21の達成を受け、160円の特別配当の実施を決定（3月24日開催の定時株主総会での決議事項）

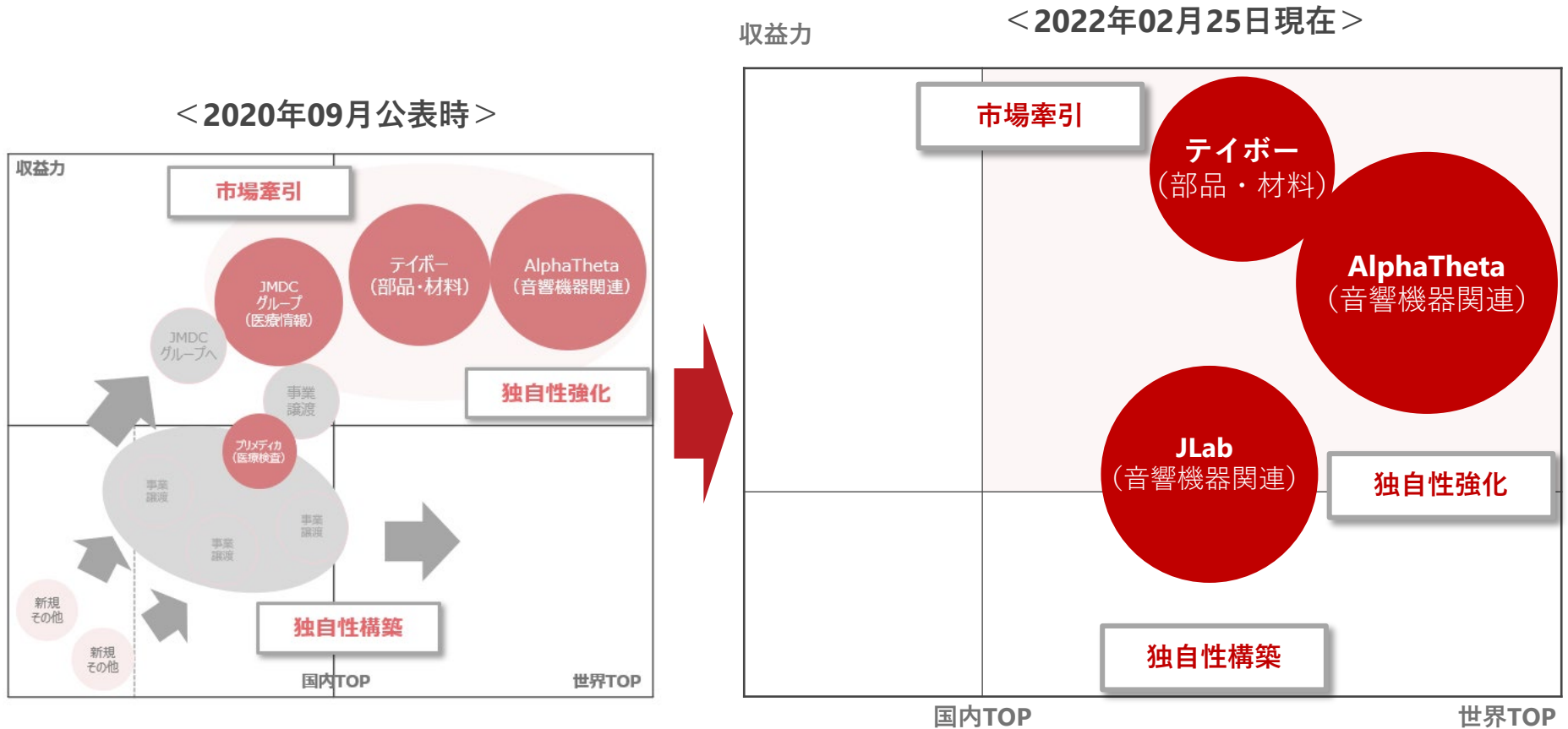
2022.2.22更新





再編後の事業ポートフォリオ

事業ビジョン、競争優位性、成長性、IRR等の観点から、各事業の成長可能性を評価。コア事業をものづくりとし、グローバルで成長し続ける事業グループへ。



※プリメディカは上場に向けた準備中のためポートフォリオに掲載していません。

## 重要施策1

### 基盤事業の収益力を高め、成長継続

#### <主なアクションと結果>

- 事業ポートフォリオを再編。No.1/Only1事業を追求し、コア事業をものづくりと定め、セグメントも集約
- ものづくり-部品・材料において、生産性の強化（筆記事業）、及び、ソリトンコーポレーションの買収（コスメ事業の強化）

## 重要施策2

### 育成/成長分野へ適切な投資（創造と拡大）

#### <主なアクションと結果>

- ものづくり-部品・材料において、新工場を建設（MIMを次の成長の柱に）
- ものづくり-AlphaThetaをグループ化、コア事業の1つに
- ものづくり-JLabの買収をグループ化、コア事業の1つに

## 重要施策3

### グループ経営システムの再構築とシナジー創造

#### <主なアクションと結果>

- 手元流動性の向上のため、2020年2月、保有していた上場株式を売却
- 将来の希薄化防止のため、2020年3月に新株予約権を取得、消却。取得対価に子会社株式を活用し手元資金の流出を抑制
- JMDC株式の一部を2020年6月、及び、2022年2月に売却、手元流動性を向上
- 経営環境への変化対応のため、経営体制を見直し。取締役会は監督機能を重視し社外取締役を過半とする一方、執行役員体制を刷新。また、指名・報酬委員会も新設。ガバナンスの強化とともに、迅速な意思決定と実行力が発揮できる体制へ
- 当社グループの成長可能性や目指す姿をご理解いただくため、また、当社グループ内に浸透させることによるシナジー創出に取り組むため、中期経営計画を策定
- ペーパーレス等の業務効率化、リモートワーク体制の整備、連結会計の効率化と迅速化のためシステム拡充
- IRやPRの強化のため、ホームページのリニューアル（2019年6月）、開示資料の改善とファクトシートの導入、英語化対応、動画配信やリリース内容の充実化を実施

## 1. 中期経営計画 FY21レビュー

- 中期経営計画 FY21の結果レビュー

## 2. 中期経営計画 FY25について

- ミッション・ビジョン・バリューと目標
- 事業方針

「特定子会社の異動（株式の一部譲渡）に関するお知らせ」にて開示しました通り、当社の連結子会社であった株式会社JMDC（以下「JMDC」）の一部株式（33%）をオムロン株式会社（以下「オムロン」）に譲渡いたしました。

### 背景

- 当社として、コア事業をものづくりとして再編を進めてきたこと、及び、近年のビジネス環境の激変等を踏まえ、経営資源の選択と集中による事業の持続安定的かつ高い成長性の実現と、財務体質の強化を目的としております。
- オムロンは、JMDCの事業に対する高い評価と経営の独立性尊重における深い理解があり、その上で、業務提携によって、JMDCの更なる企業価値向上が期待できると考えました。

### 今後について

- 当社の保有するJMDC株式は15%となり、連結の範囲から除外いたします。
- ヘルスケアセグメントはなくなり、ものづくりセグメントに集約されます。

## 再編後のセグメント

事業ポートフォリオの再編により、コア事業を「ものづくり」と再定義いたしました。  
 今後の報告セグメントも変更いたします。



## 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、一歩先を考える  
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

中期経営計画 FY25の経営目標は以下のとおりです。

目標	中期経営計画 FY21 <sup>*1</sup>	中期経営計画 FY25 <sup>*2</sup>	CAGR
売上収益	544億円	<b>1,000億円</b>	16.4%
事業EBITDA	110億円	<b>200億円</b>	16.1%
営業利益	63億円	<b>150億円</b>	24.2%
EPS	110円	<b>290円</b>	27.4%
ROIC <sup>*3,4</sup>	2.5%	<b>5%~6%</b>	-
配当性向	25%	<b>40%以上</b>	-

\*1 中期経営計画 FY21は連結外となった医療情報の数値を除く

\*2 FY25想定為替レート 米ドル 135.0円、ユーロ145.0円

\*3 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）

\*4 想定資本コスト（WACC）5%~6%

セグメント毎の目標は以下の通りです。

億円		FY21	FY25 <sup>*1</sup>	増減額	CAGR
ものづくり (部品・材料) テイボー	売上収益	122	<b>128</b>	+6	1.2%
	事業EBITDA	41	<b>37</b>	△4	-2.5%
ものづくり (音響機器関連)	売上収益	411	<b>855</b>	+444	20.1%
	事業EBITDA	73	<b>172</b>	+99	23.9%
AlphaTheta	売上収益	265	<b>565</b>	+300	20.8%
	事業EBITDA	56	<b>138</b>	+82	25.3%
JLab	売上収益	145	<b>290</b>	+145	18.9%
	事業EBITDA	17	<b>34</b>	+17	18.9%
その他・全社費用	売上収益	10	<b>17</b>	+7	14.2%
	事業EBITDA	△5	<b>△9</b>	△4	-
連結合計	売上収益	544	<b>1,000</b>	+456	16.4%
	事業EBITDA	110	<b>200</b>	+90	16.1%

\*1 FY25想定為替レート 米ドル 135.0円、ユーロ145.0円



# Contents

## 1. 中期経営計画 FY21レビュー

- 中期経営計画 FY21の結果レビュー

## 2. 中期経営計画 FY25について

- ミッション・ビジョン・バリューと目標

- 事業方針

# NORITSU

ものづくり事業のDNAとたゆまぬ努力で  
独自性の高い事業を育て、未来へ投資するプラットフォーム



価値をつくる

## 人材

専門性の高いナレッジ・ノウハウの継承

顧客志向と製品への誇り

迅速・柔軟な経営判断と実行



市場をつくる

## 技術

細やかな技術改善と研究開発

ニッチTOP・カテゴリTOP

適正価格の提供努力・追求

有数の技術や実績を携えた企業と経験豊かな人材が集結。  
社会に新たな価値を提供し続ける風土が醸成されています。

部品・材料事業

**TEIBOW**

テイボー株式会社

世界トップシェアの  
ペン先事業をもつ  
先端及び極小部材メーカー

音響機器関連

**AlphaTheta**

AlphaTheta株式会社

DJ機器がグローバル  
トップシェアを誇る  
業界最大手のDJ機器メーカー

音響機器関連



JLab Audio

「JLab Audio」ブランド  
として知られる  
米国発オーディオ機器メーカー

**NORITSU**

ノーリツ鋼機株式会社

世界水準の技術や品質を持ったものづくり企業から成る、  
No.1/Only1を創造し続けるグループへ

中期経営計画 FY25では以下の重要施策を実施してまいります。

## 重要施策1

- グループ事業の既存分野の強化及び成長分野への投資育成により、成長性と革新性の高い事業グループへ

## 重要施策2

- ROE8%に向けた財務戦略の推進

## 重要施策3

- サステナビリティやガバナンス経営の推進

2024年2月13日更新

コア事業（ものづくり）各社の重要施策は以下のとおりです。

	目標数値	既存/基盤ビジネス	成長/新規ビジネス
テイボー	売上：128億円 EBITDA：37億円	<筆記事業> ・高付加価値製品の開発 ・新興国、中国への販路拡大 <コスメ事業> ・中国を主軸に、戦略製品の販路拡大 ・新しいアイライナーの市場提案 ・PBTブラシの拡販	<MIM事業> ・高品質、量産体制を活かし新分野、世界への拡販、売上収益を2倍以上へ <新分野事業> ・芳香剤、医療などの新規用途へペン先技術を活かしたテイボー製品の販売強化
AlphaTheta	売上：565億円 EBITDA：138億円	<DJ機器事業> ・DJ機器での技術力・ブランドの強みを活かした提供価値の更なる革新、重点地域へ販路拡大 ・ハードウェア×ソフトウェア等による、顧客を中心とした体験価値の提供	・「新たな顧客層に向けたDJ-Lifestyleの提案」「音楽制作機器」「音楽演奏に係るデータ事業」など主事業の隣接市場でのサービス拡充と収益化 ・ソフトウェアサービスで収益40億円以上を目指す
JLab	売上：290億円 EBITDA：34億円	<パーソナルオーディオ事業> ・米国以外地域への販路拡大（米国外売上シェア30%以上目指す） ・新製品のスピード投入とコスト競争力の強化 ・品質、生産体制管理の安定	・周辺事業への進出、パーソナルテクノロジーカンパニーを目指す ・ブランドアンバサダー、スポーツ支援など製品を通じた社会貢献（CSR）

ROE8%以上に向けて、キャッシュフロー創出力を高めます。  
成長投資はしながらも、財務健全性を維持し、継続的かつ安定的な株主還元を実施いたします。

### キャッシュ フロー創出

- **事業EBITDAマージン20%以上**
- **ROIC 5%~6%** (WACCを上回る水準)

### 成長投資

- **各事業の成長領域**に積極的に資本を投下
- **コア事業強化のためのM&A**を検討

### 株主還元

- 配当性向**40%以上**を目標に継続的かつ安定的に配当

### 資本政策

- **Net Debt/事業EBITDA 3.0以下**を目安に財務健全性を維持

2024年2月13日更新

キャピタルアロケーション（FY22からFY25の4年間累計）及び成長投資内訳を更新

資産売却 950億円 <sup>*2</sup>	成長投資 740億円
	株主還元 210億円 <sup>*3</sup>
営業CF 450億円 <sup>*1</sup>	借入返済 450億円 <sup>*4</sup>

## 成長投資内訳

### FY22～FY25

生産能力向上・合理化等 （テイボー）	10億円
DJ Monitor及びSeratoの株式取得等 （AlphaTheta）	100～120億円
DX・システム投資	20億円
現状設備更新	40億円

### 10年後を見据え

既存事業の強化	550億円
新規事業やM&A	
サステナビリティ推進	

\*1 資産売却で発生する税金控除前の数値

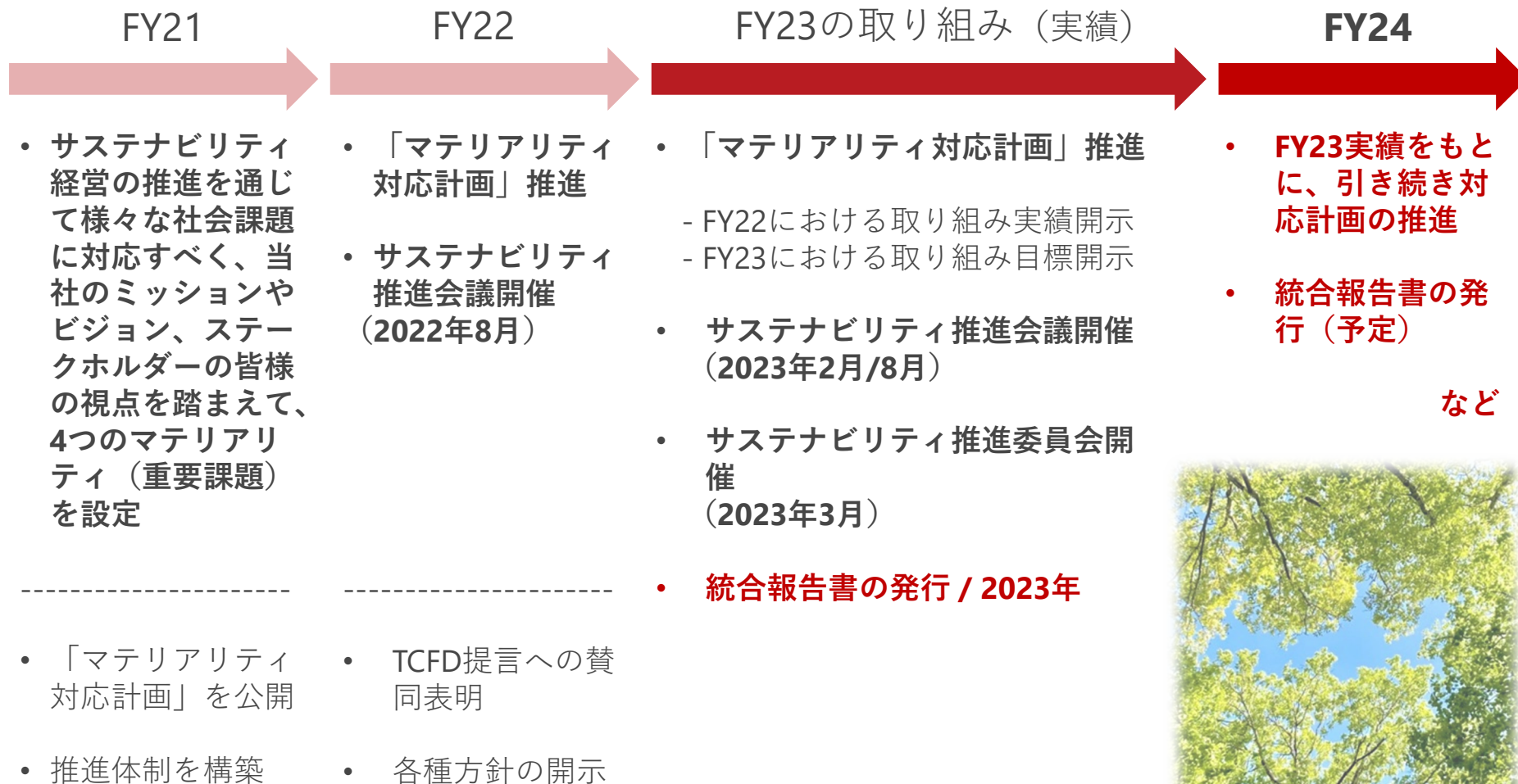
\*2 資産売却で発生する税引控除後の数値

\*3 特別配当100億円を含む

\*4 繰上返済200億円を含む

2024年2月13日更新

FY23の統合報告書発行をはじめ、引き続き適切に情報開示を進め、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的な成長を目指す





世界水準の技術や品質を持ったものづくり企業をグループの主軸に、  
No.1/Only1を創造し続ける集団として事業活動を通じて、より良い社会へ貢献します。

事業の中長期的  
成長  
(企業価値向上)

- No.1/Only1ビジネスで市場を創造
- チャレンジを継続し、より良いサービス・製品を提供
- 事業成長が良い未来づくりに貢献

# NORITSU

事業活動を通じて  
社会貢献をし、  
より良い社会へ

社会課題への対応  
サステナビリティ  
の推進

- <社会課題>  
都市化・資源の枯渇・少子高齢化・  
人口増加・地球温暖化・環境汚染・  
貧困・災害等
- 教育機関や必要な場所へ無償提供
  - 良い環境整備のための支援 など

# Appendix

社名 ノーリツ鋼機株式会社（東証プライム市場：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	取締役 (監査等委員)	太田 晶久
	横張 亮輔		伊庭野 基明
	大塚 あかり		高田 剛

## 1951

創業者 西本貫一が  
水車の原理を応用した  
写真印画自動水洗機を発明



## 1976

現像からプリントまで  
必要数日をわずか45分に  
「自動化システムQSS-1型」



## 1997

東証一部上場



## 2016

本社を東京都港区へ  
移転（2015） 祖業である  
写真処理機器事業の譲渡を決断



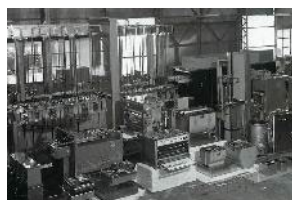
## 2022

ものづくり事業を中心とした、  
独自性高く、持続可能な  
グローバル企業へ



## 1961

世界で初めてモノクロフィルム  
現像工程の自動化に成功  
現在の  
「ノーリツ鋼機株式会社」に



## 1985

和歌山市梅原に  
国内新工場を完成させ、  
世界各地に拠点を設立し  
グローバル進出を加速



## 2009

イメージング部門が  
存亡の危機  
新事業のM&Aに  
舵を切る



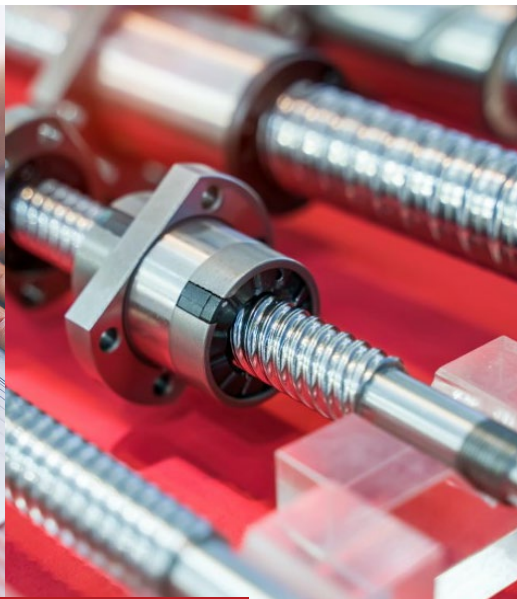
## 2020

「No.1/Only1を  
創造し続ける事業グループ」  
というビジョンのもと  
事業再編を推進



# Manufacturing

受け継がれる原点、ものづくりへの情熱



## Parts / Materials

部品・材料事業

ペン先事業を中心に、世界に誇る卓越した  
技術力で新たな分野へ挑戦し、  
日常に根ざしたものづくりを追求していきます。

## Audio Equipment / Peripherals

音響機器関連事業

未来志向の研究開発により、独創性のある  
音響機器製品を幅広く提供、暮らしを楽しくし、  
人々を繋ぐことに貢献していきます。



# TEIBOW

テイボー株式会社

## 世界トップシェアのペン先が 新たな分野の未来を描く

### 主な競争力・優位性

筆記用具のフェルト芯は  
**世界シェア  
50%超でトップ**

大量生産から  
少ロット品まで、  
**高い品質を維持**

**120年以上にわたって  
醸成された  
技術とノウハウ**

### 主な事業

#### 筆記事業

| 1957年～ |

グローバルNo.1へ成長

- 毛細管力のコントロール技術をいかした製品
- 世界中で使用される「ペン先」
- 世界シェア50%超え

一般筆記、油性マーカー、ラインマーカー、水性カラーペン、  
ペイントマーカー、ホワイトボードマーカー、家庭用製品、医療用製品 など



#### MIM事業

| 1994年～ |

- 最新の金属部品製造法で部品を製造
- グローバルな事業拡大のため新工場を建設

独自の中子中空技術※、材料開発をもって、グローバルに事業を展開

※中空の鑄物を作るための鑄型を成形する技術  
→中空（製品の内部が空洞となった形状）の金属部品を作る技術



#### コスメ事業

| 2014年～ |

- リキッドライナー製品の塗布具を供給する  
業界トップランナー
- 筆ペン、アイライナー、アイブロー等のブラシを  
累計2億本以上納品

合繊芯、フェルト芯、プラスチック芯、PBT（ポリブチレンテレフ  
タレート樹脂）ブラシなど、多様な素材からなる部材を提供



# AlphaTheta

AlphaTheta株式会社



音楽を通して人々の能力を  
最大限に引き出す商品・サービスを創出

主な競争力・優位性

業界最大手の  
DJ機器  
メーカー

世界中の  
トップDJ/CLUBから  
評価を獲得

DJ文化の浸透で  
一般消費者の  
購買増

主な事業

## DJ/CLUB機器事業

1994年～

- World Top10のすべてがPioneer DJブランドを使用
- 人気プロDJが製品開発に関与・参加

DJプレイヤー、DJミキサー、DJコントローラー、アプリケーション、DJヘッドホン など



## 業務用音響機器事業

2013年～

- 長年培ってきた「音づくり」のノウハウを活用
- ロンドンのトップクラブがPA/SRスピーカーを導入

PA/SRスピーカー など

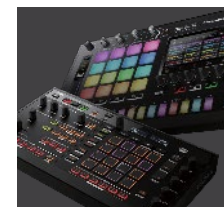


## 音楽制作機器事業

2016年～

- 楽曲制作市場への本格参入
- 直感的な音楽制作ができて高い演奏性をもつ「TORAIZ」シリーズ

モニタースピーカー、モニターヘッドホン、マルチトラックサンプラー、マルチトラックシーケンサー など



## 関連サービス事業

2014年～

- 音楽ユーザー向けのコミュニティサイトのサービス
- DJカルチャーをより多くの人へひろげる取り組み
- Pioneer DJ横浜Lab開校

KUVOサービスKUVOアプリケーション、DJスクール





オーディオ機器を提供する急成長中の  
米国発リーディングカンパニー

主な競争力・優位性

複数製品、  
市場シェア  
全米No.1

販売力と  
開拓力

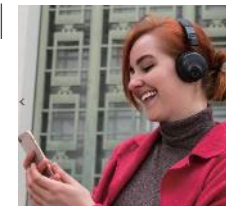
トレンドの技術を  
とりいれ、開発・販売する  
スピード力

主な事業

オーディオデバイス事業 | 2005年～

- 100ドル以下のトゥルーワイヤレスイヤホン  
市場シェア全米No.1
- 50ドル以下のヘッドホンの全米シェアNo.1
- キッズ向けヘッドホンブランドNo.1

ポータブルオーディオ機器を企画・開発・販売



手ごろな価格帯で最大品質の商品





## 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.**

## 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及びテクノロジー製品の設計及び販売

# NORITSU

本資料に記載されているいかなる情報も、当社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。  
また、当社は当資料の内容に関し、いかなる保証をするものでもありません。

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。