

2022年2月25日

各 位

会社名： ノーリツ鋼機株式会社
代表者名： 代表取締役CEO 岩切 隆吉
 (コード： 7744 東証第1部)
問合せ先： 取締役CFO 横張 亮輔
 (TEL： 03-3505-5053)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2022年2月25日開催の取締役会において、2022年12月期から2025年12月期を対象とした中期経営計画について決議いたしましたので、お知らせいたします。
詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

中期経営計画 FY25

2022年12月期～2025年12月期

2022年02月25日

ノーリツ鋼機株式会社
証券コード：7744（東証1部）

NORITSU

■ 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。

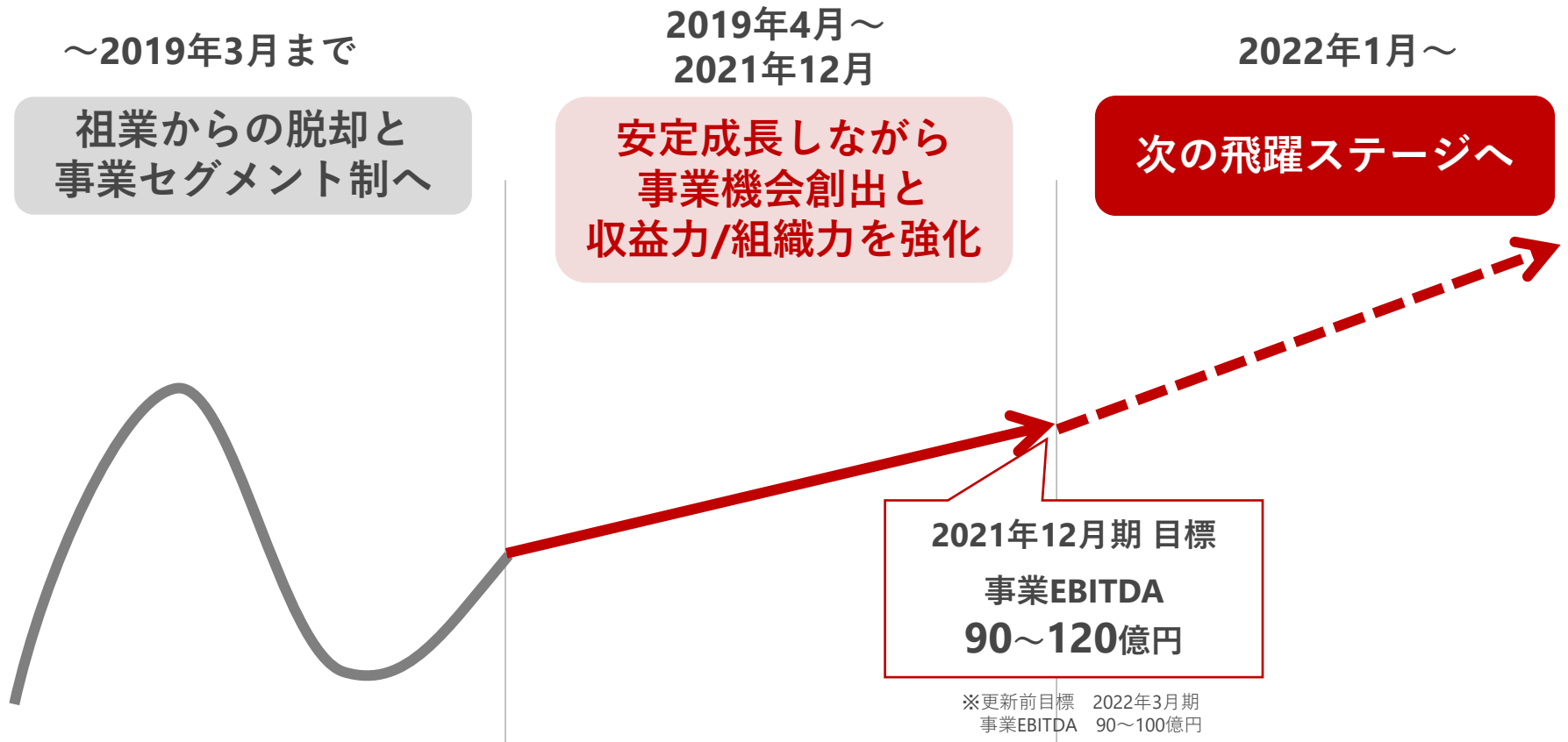
努力を惜しまず、黙々とひたむきに次代を切り拓く。

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

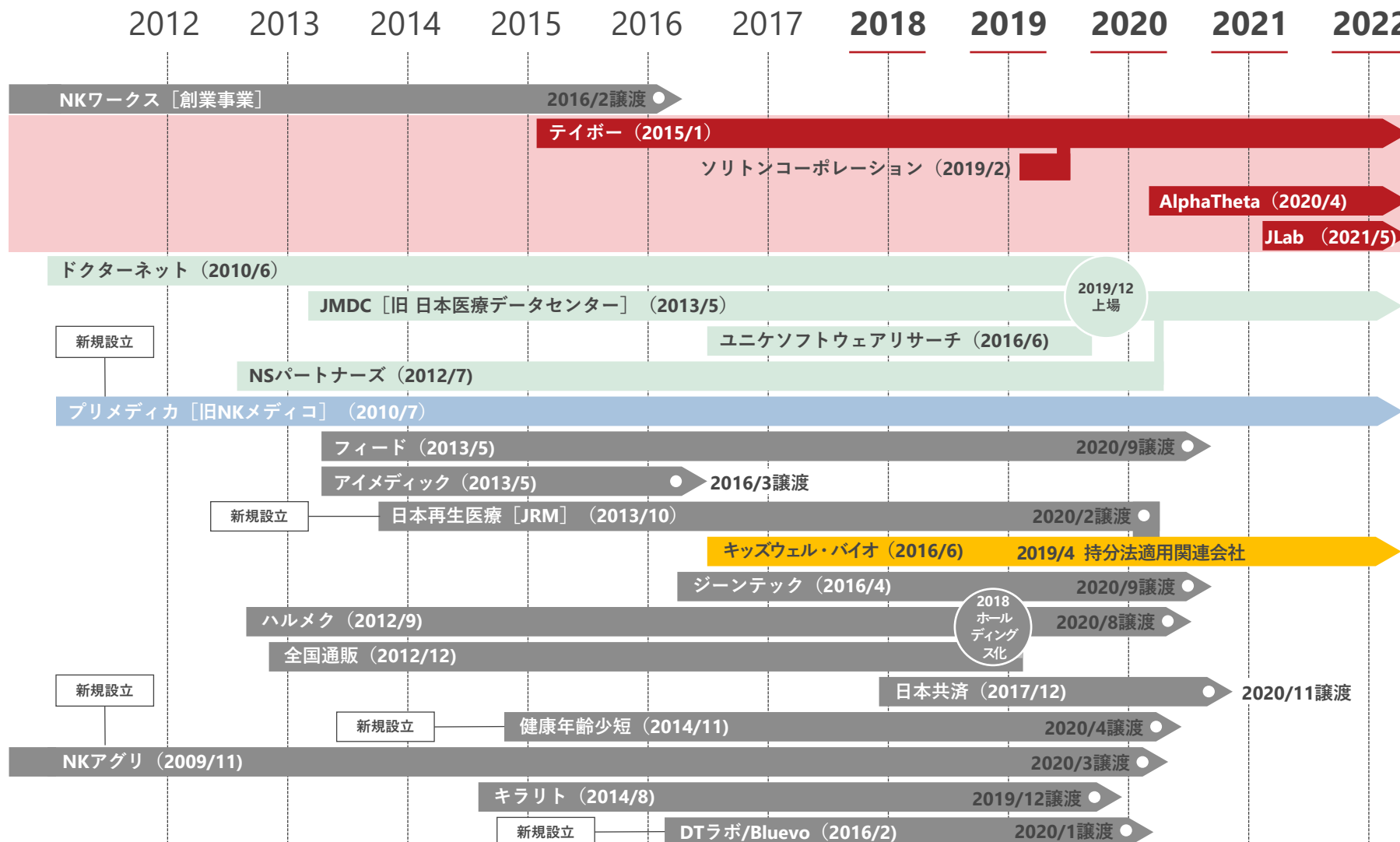
- 6セグメント→1セグメントに再編。経営資源を集中し、生産性の高い組織体制へ
- ものづくり事業を中心とした、グローバルに事業展開する基盤を確立（海外売上比率 80%以上）
- EBITDAマージン20%以上の収益力の高い事業グループに

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）

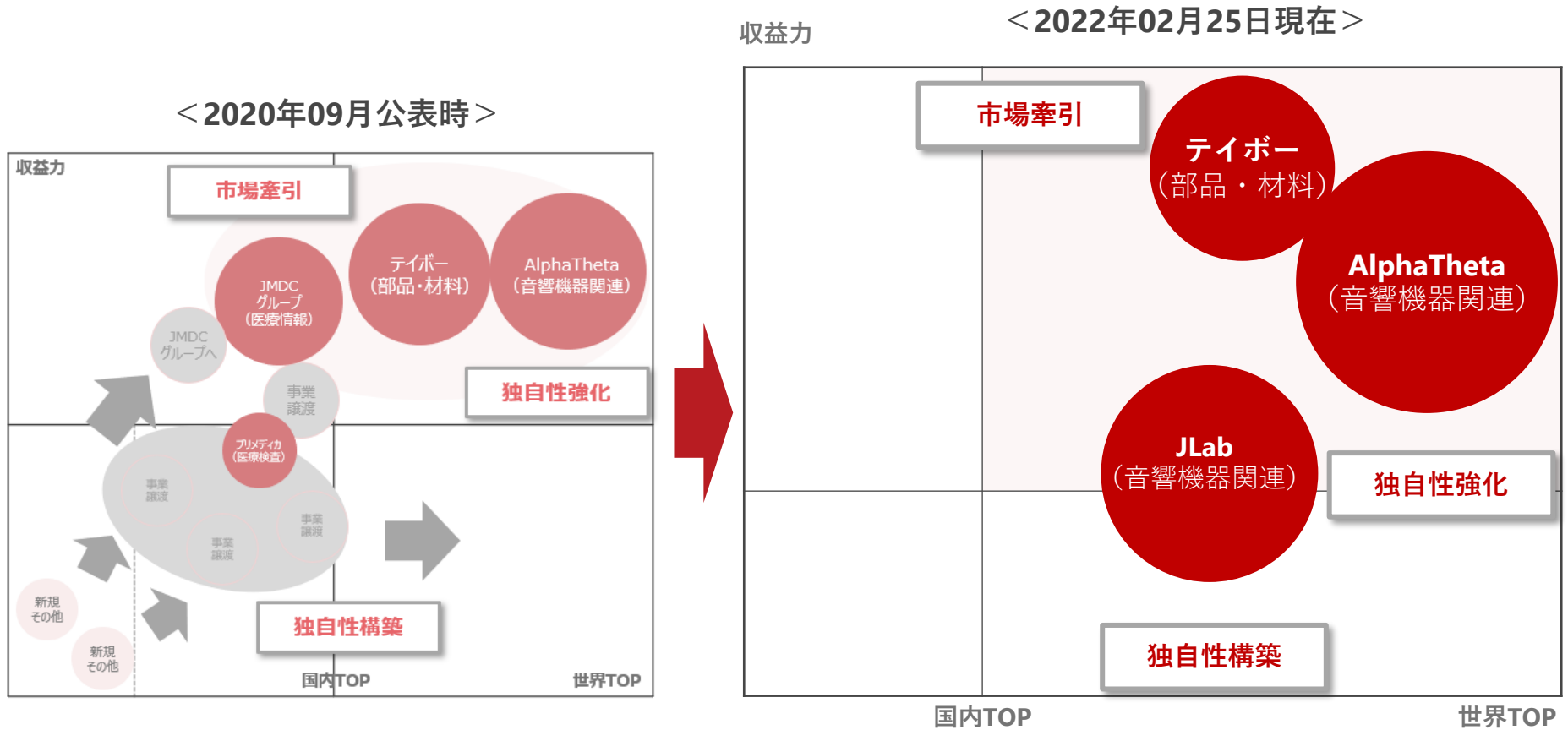
事業ポートフォリオの再編チャート

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 ^{*1}	中期経営計画 FY25	CAGR
売上収益	544億円	870億円	12.4%
事業EBITDA	110億円	175億円	12.2%
営業利益	63億円	125億円	18.6%
ROIC	2.5%	5%~6%	-
EPS	110円	220円	18.8%
配当性向	25%	40%	-

*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

セグメント毎の目標は以下の通りです。

億円		FY21	FY25	増減額	CAGR
ものづくり (部品・材料)	売上収益	122	160	+38	6.8%
	事業EBITDA	41	55	+14	7.1%
ものづくり (音響機器関連)	売上収益	411	690	+279	13.8%
	事業EBITDA	73	130	+57	15.1%
AlphaTheta	売上収益	265	400	+135	10.8%
	事業EBITDA	56	85	+29	10.6%
JLab	売上収益	145	290	+145	18.7%
	事業EBITDA	17	45	+28	27.1%
その他・全社費用	売上収益	10	20	+10	16.4%
	事業EBITDA	△5	△ 10	△5	-
連結合計	売上収益	544	870	+326	12.4%
	事業EBITDA	110	175	+65	12.2%

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

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：160億円 EBITDA：55億円	<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：400億円 EBITDA：85億円	<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シェア10%以上を目指す
JLab	売上：290億円 EBITDA：45億円	<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%以上を目指す） ・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

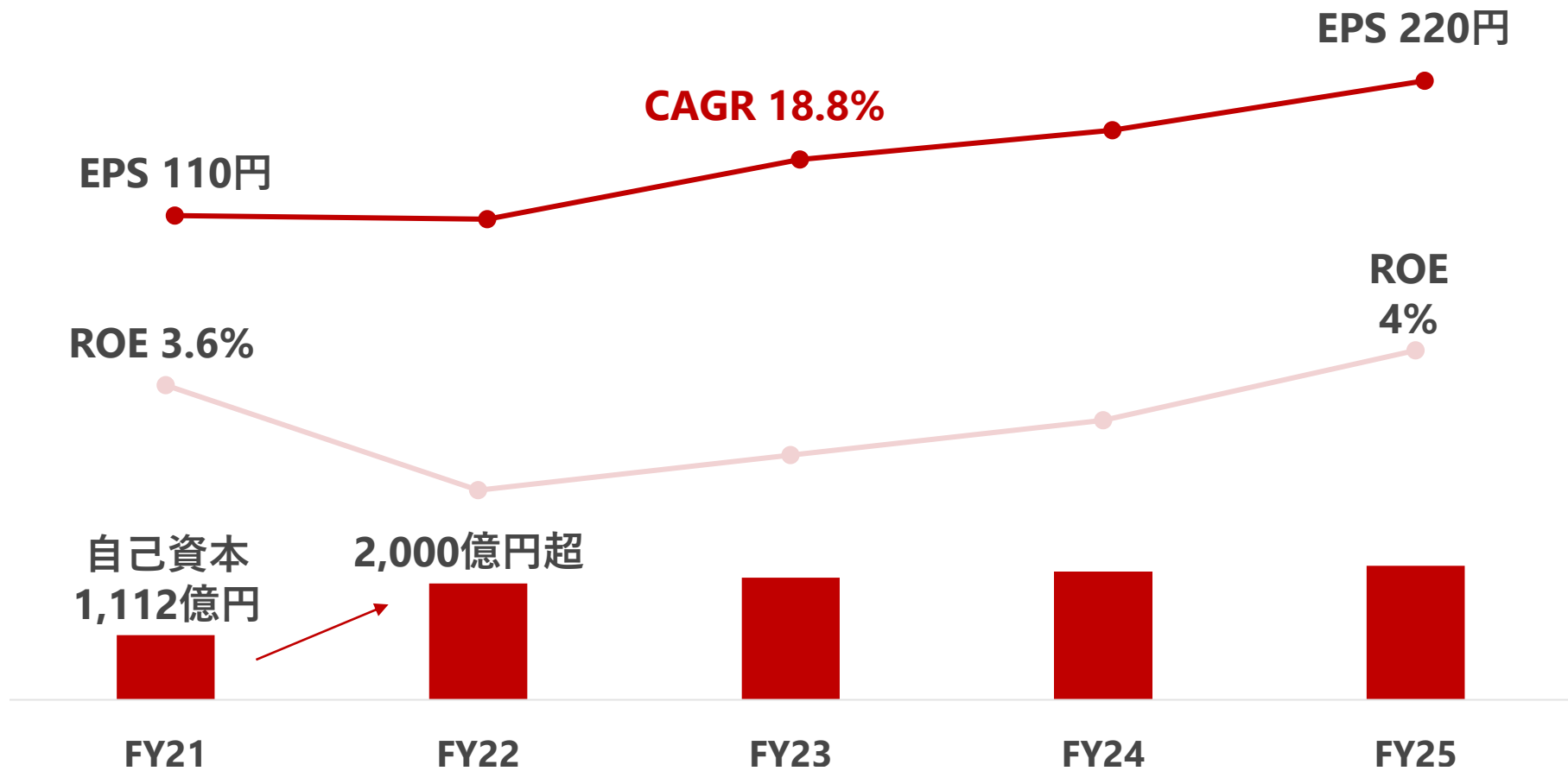
株主還元

- 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

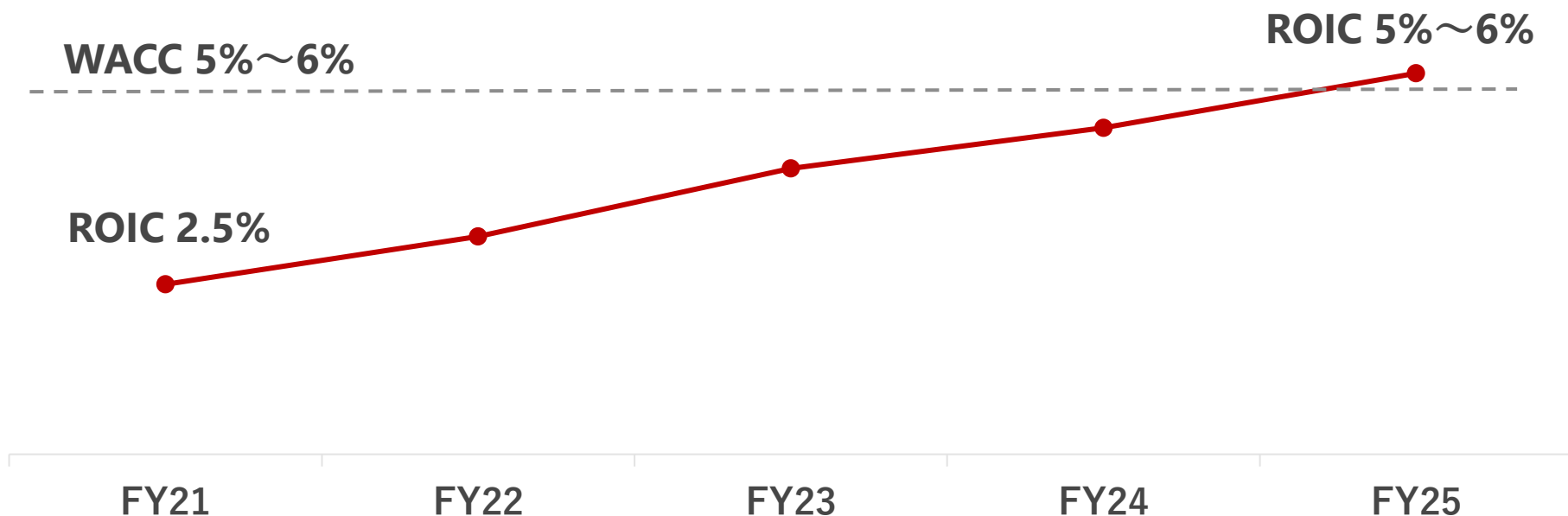
自己資本が大幅に増加したことによるROE 8%の達成が課題。
 営業利益・EPSをより向上させるため、成長投資を実施いたします。



*1 FY21は連結外となった医療情報の数値を除く
 *2 FY22は子会社株式売却益等の一過性の損益を除く
 *3 自己資本 = 親会社の所有者に帰属する持分

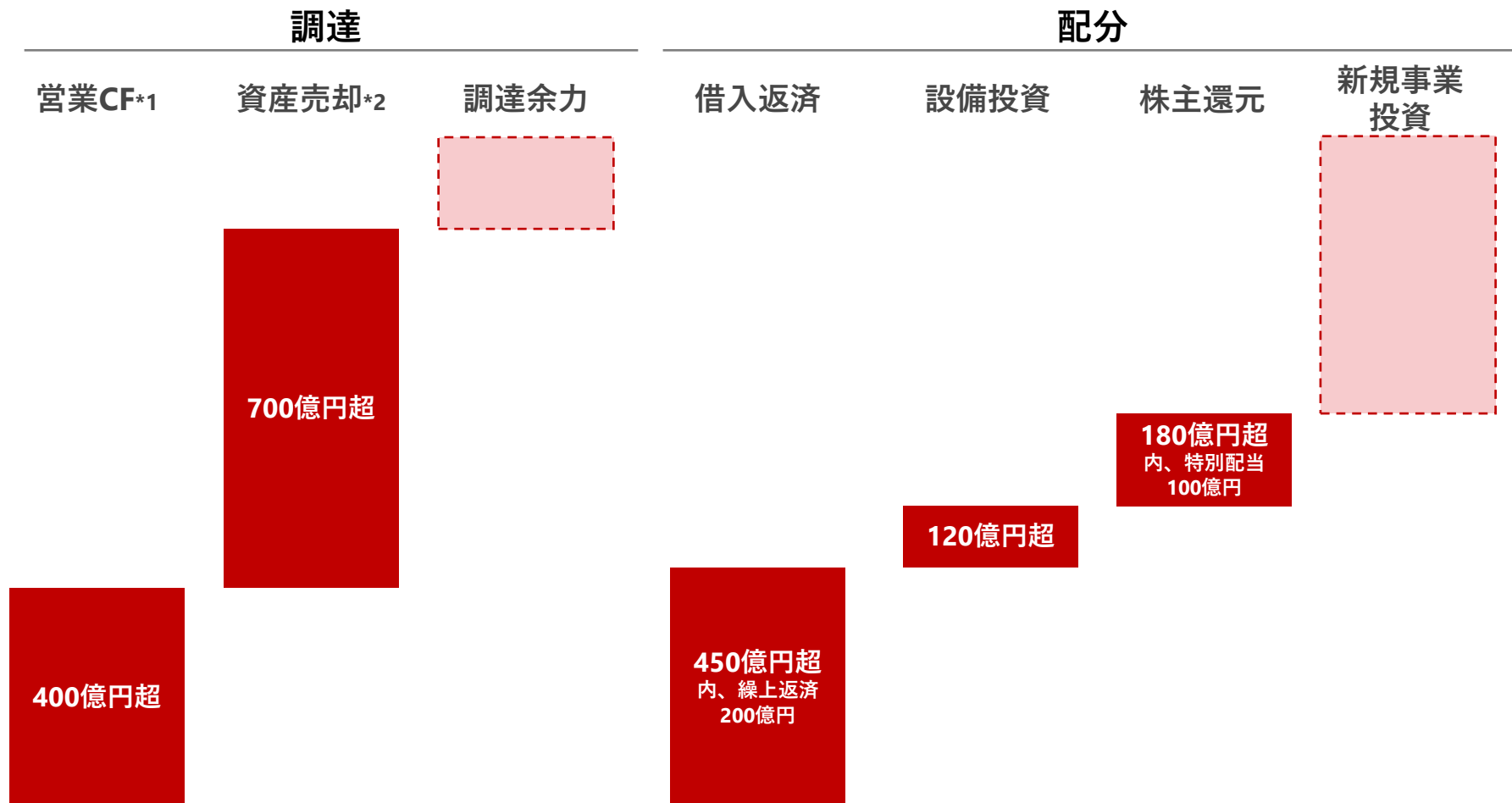
資本の効率化や余剰資産の圧縮等を進めるとともに、収益性を高めることで、WACCを上回るROICを目標とします。

$$\text{ROIC 算定式} = \frac{\text{NOPLAT}^{*1}}{\text{投下資本}^{*2}}$$



*1 NOPLAT=営業利益×(1-みなし税率)
 *2 投下資本=ネット有利子負債+資本合計、期首期末の平均値
 *3 FY21は連結外となった医療情報の数値を除く

キャピタルアロケーションは以下のとおりです。



*1 資産売却で発生する税金の控除前の数値

*2 売却益に対する税引後の数値

成長投資の内訳は次のとおりです。

研究開発

- 新素材の研究・開発（テイボー）
- MIM新技術（新製法、複雑形状）の確立（テイボー）
- 新商品開発体制の強化、同時開発製品数の増加（AlphaTheta）
- 新規事業開発（AlphaTheta）

設備投資

- ペン先新工場・MIM新工場の設立（テイボー）
- 生産能力拡大・合理化等（テイボー）
- ソフトウェア・アプリケーション開発（AlphaTheta）

新規事業 投資

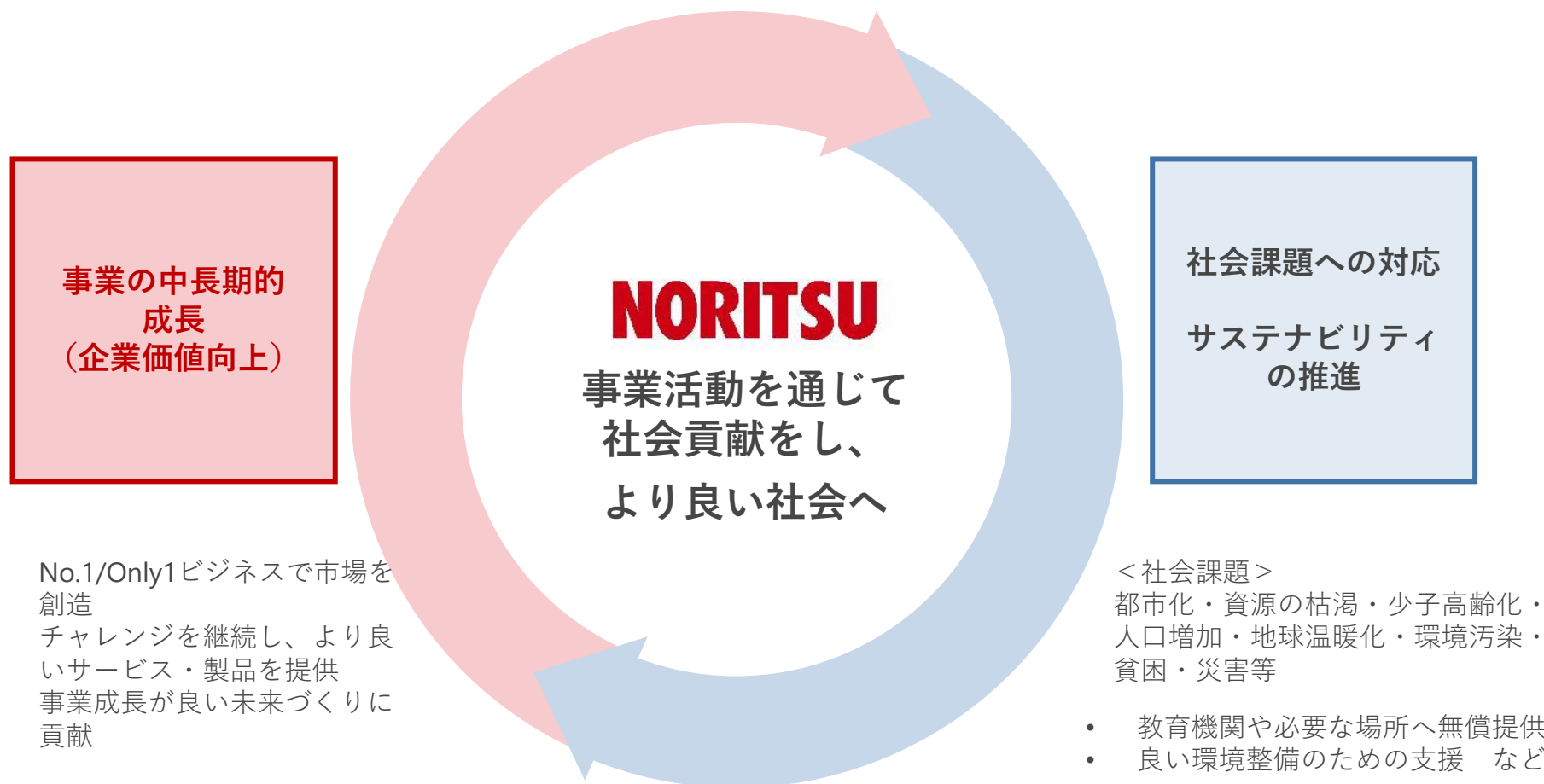
- 米国以外への進出（JLab）
- 新商品開発を含むマーケティング（JLab）
- コア事業強化のためのM&A
- グループ横断のDX投資

持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進するため、2021年7月にマテリアリティ（重要課題）を特定、今後は解決に向けた対応を事業活動を通じて行ってまいります。

<ノーリツ鋼機グループのマテリアリティと対応計画>

マテリアリティ	具体的な取り組み事項	2022年度目標
事業を通じた社会・人々への貢献	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	品質監査の実施と、判明した課題の特定および改善 品質管理方針策定と、体制整備
		地域社会・文化に係る継続的な支援活動 -
		新技術と価値の創出に向けた研究開発投資 研究開発投資33億円
	02 環境・社会に配慮したサプライチェーン体制を整備	環境に配慮した製品の供給 環境配慮型製品の中長期的な開発に向けた計画策定
		温室効果ガス排出量（Scope1,2）を2030年までに37%削減（2019年度比） グループ各社における温室効果ガス排出量の算定と、削減に向けた取り組み立案
		サプライチェーン管理体制の構築と、リスク低減の推進 調達方針策定（人権、労働、環境、腐敗防止）
事業を支える基盤の構築	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	一人ひとりの多様な価値観を尊重するための教育研修の実施 人権方針策定と、職場での運用ルール策定
		健康経営の推進 健康経営に関する方針策定と、支援制度整備
		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 人材育成に関する方針策定と、支援制度整備
	04 持続的成長に向けた健全なガバナンス体制の強化	多様で柔軟な働き方の推進 組織・職種・業務の特性に応じた働き方の環境整備
		取締役会の実効性評価と、開示内容の充実 -
		全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施 研修実施件数（年1回以上）

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。



Appendix

社名	ノーリツ鋼機株式会社（東証一部上場：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



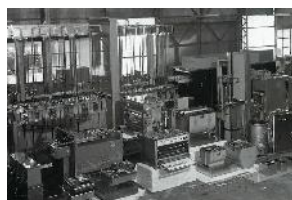
2022

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

※中空の铸件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



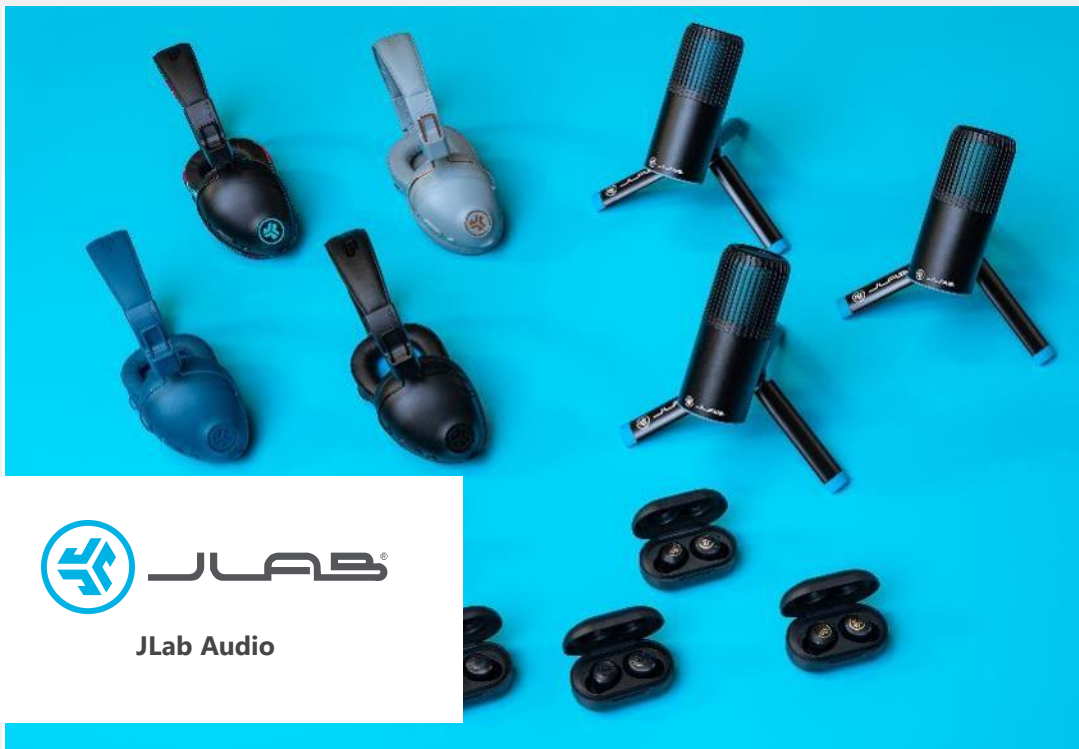
関連サービス事業

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





JLab Audio

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

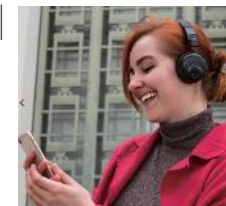
トレンドの技術を
とりいれ、開発・販売する
スピード力

主な事業

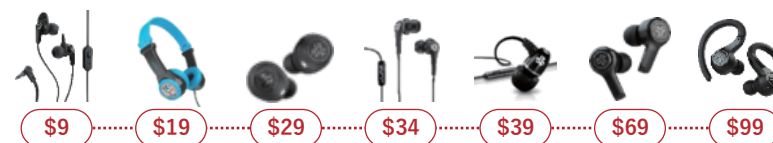
オーディオデバイス事業 | 2005年～

- 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 代表取締役会長 高原建司
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）
 ・マーケティ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 Audio

会社名 PEAG, LLC dba JLab Audio
代表者 Winthrop Cramer, CEO
資本金 26M USD（2020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 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

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。