

**NORITSU**

**INTEGRATED REPORT**  
ノーリツ鋼機株式会社 | 統合報告書

**2023**

# OUR PHILOSOPHY

企業理念

「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  
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、  
世の中になくなく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

## CONTENTS

### ▶ イントロダクション

ノーリツ鋼機グループのあゆみ	02
At A Glance	03
トップメッセージ	04

### ▶ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	08
中期経営計画 FY25	09
財務戦略	11
技術優位性	13
事業戦略	15

### ▶ サステナビリティ

サステナビリティ推進体制	21
マテリアリティ	22
気候変動への対応	24
環境に配慮した製品の供給	26
サプライチェーンマネジメントの強化	26
高品質で安全な製品の供給	27
人的資本に関する取り組み	28
多様な価値観を支える人権尊重	30
文化やコミュニティの発展	31
コーポレートガバナンス	32
社外取締役座談会	37
コンプライアンス	39
リスクマネジメント	40

### ▶ データ

財務・非財務	41
株主・投資家情報	42
会社情報	43

#### 編集方針

ノーリツ鋼機にとって初めてとなる「統合報告書」を発行しました。本報告書は、当グループのビジネスモデルや目指すべき姿、価値創造に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆様によりやすくお伝えすることで、より良いコミュニケーションを創出し、さらなる価値創造につなげることを目的としています。制作にあたっては、IIRC（現・IFRS財団）「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

#### 報告対象範囲

ノーリツ鋼機株式会社及び連結子会社3社（テイボー株式会社、AlphaTheta株式会社、PEAG, LLC dba JLab）  
報告対象期間：2022年1月1日～2022年12月31日  
※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

#### 将来の見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測等の将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# OUR HISTORY

ノーリツ鋼機グループのあゆみ

1951年に「ものづくり」を生業として創業して以来、受け継いできた創業者の志を胸に、環境に適応しながら事業を育み、常に変化し続ける時代の中で、持続的な成長を実現していきます

新ステージ

創業～成長～成熟期

多角化

## 1951～ 創業

戦後、和歌山市で写真館を営んでいた創業者・西本貫一は水車の原理を応用し、写真現像の効率化と停電対応を実現した写真印画自動水洗機を開発。この画期的な発明を機に(有)ノーリツ光機製作所を設立、写真処理機器メーカーとして当社グループの礎を築きました。優れた製品の提供を通じて人々の暮らしに貢献したいという創業者の想いは、革新と挑戦のDNAとして継承されています。



## 1961～ 成長ステージ

1961年にモノクロフィルムプロセス「RF-20E」を開発、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し、さらなる事業領域の拡大を目指して組織変更。「進出した分野で、必ず一番になる」という創業者の高い志は、当社グループVISION「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」の土台に。その後、高い市場シェアを獲得しながら、1970年代の躍進へとつながっていきます。



## 1976～ グローバル化

1976年、フィルムの現像からプリントまでの行程を自動化した「QSS-1型」(「ミニラボ」の原点)を開発。それまで1週間ほど要した現像をわずか45分でやり、当時の概念を覆しました。3年後に完成した発色制御可能な「QSS-2型」はアメリカ進出、海外展開の原動力に。先進的な装置・機器を展開して業容を拡大し、1997年に東証一部(現 プライム市場)に上場。グローバル企業として新たな歴史をスタートさせました。

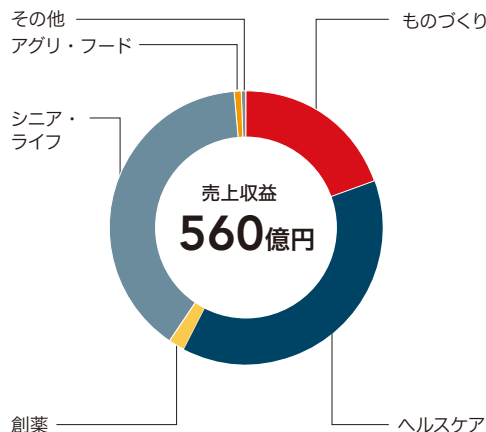


## 2009～ 多角化

新たな収益源の獲得に向けて、事業の多角化を推進した変革の時代

業界のデジタルシフトを背景に、イメージング部門の業績が悪化したことに加え、2005年に創業者が逝去。経営が大きな岐路に立たされる中、創業の理念に立ち返り、現代社会が必要とする事業領域への経営資源集中に舵を切ります。遠隔画像診断、再生医療、ペン先部材等、さまざまな企業のM&Aを推進する一方で、2016年、祖業である写真処理機器事業の譲渡を決断しました。

事業ポートフォリオ (FY18)



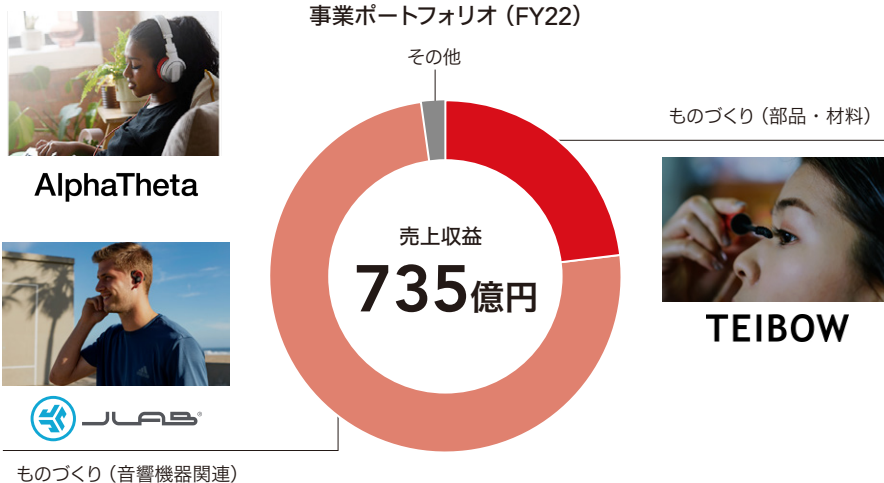
## 2018～ 新たな再成長ステージ

中核3社のものづくりを基軸に、グローバルに成長し続ける企業グループへ

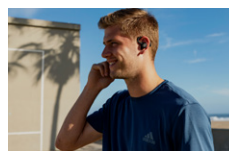
経済環境が大きく変化する中、M&Aにより多角化した事業ポートフォリオの再編に着手。2020年4月にDJ機器世界トップシェアを誇るAlphaTheta株式会社、2021年5月に米国イヤホン・ヘッドホン市場をリードするPEAG, LLC dba JLabがグループに参画する一方、2022年2月にはヘルスケア事業を担うJMDCを連結対象から除外。これにより、3社(テイボー株式会社、AlphaTheta株式会社、PEAG, LLC dba JLab。以下、テイボー、AlphaTheta、JLab)を中核に新しいグループ推進体制が確立しました。新体制で持続可能な環境と社会の構築に向けて、サステナビリティ活動を推進。特定した課題解決のために技術・資金・人材を積極投入、社会価値と経済価値を両立する新たな価値創造プロセスの確立を目指します。

70年を超える歴史の中で培ってきた先見力と開拓者精神、そして高品質の製品群を強みに、継続的なイノベーションの創出を通じて世界の人々の豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

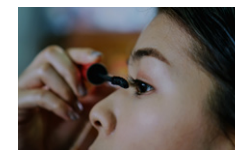
事業ポートフォリオ (FY22)



AlphaTheta



JLAB



TEIBOW

# AT A GLANCE

各事業の独自性を高め、成長可能性を最大化させながら、No.1/Only1を創造し続ける事業グループとして、社会と人々の豊かさに貢献していきます

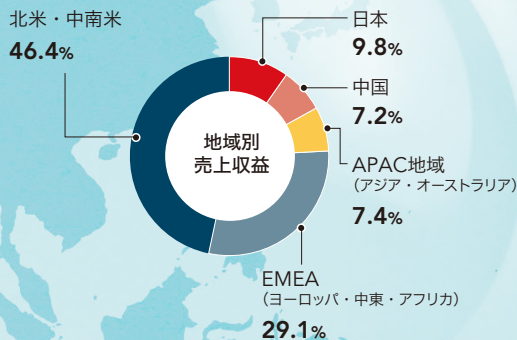
※2 2020～2022年対象

※3 The NPD Groupの米国Retail Tracking Serviceによる2020～2022年の販売台数調査に基づく

※4 グループ入り後の2021年5月～2022年対象

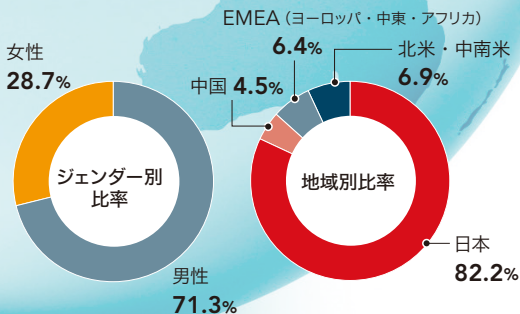
## ノーリツ鋼機グループの特徴

### グローバルなビジネス展開



### 多様な人材

連結従業員数 (正規従業員数) 1,144名



### 高い収益性と成長性

売上収益 **735億円**

事業EBITDA<sup>※1</sup> **113億円**

事業EBITDAマージン **15.5%**

事業EBITDAのCAGR<sup>※1</sup> **9.5%**

### コーポレートガバナンス

取締役 (社内): **2名**

取締役 (社外): **4名**

執行役員: **2名**

● = 男性   ● = 女性

※1 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。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うえで有用な情報であると判断し、追加的に開示。

## ノーリツ鋼機グループの事業

### 部品・材料事業



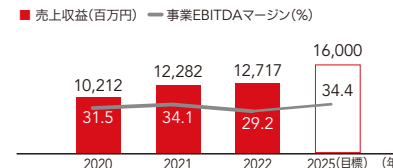
#### TEIBOW

テイボワは、マーキングペン先、コスメ用ペン先等年間約3,400品種の製品を幅広く展開し、MIM (金属射出成形) でも国内トップクラスの生産能力を有しています。

#### 文具用マーキングペン先製造世界シェア50%超

120年以上にわたって積み上げた技術とノウハウにより、世界45か国以上のお客様に高品質のペン先を提供。市場シェア50%超を誇る業界のリーディングカンパニーとして躍進を続けています。

#### 売上収益/事業EBITDA推移



CAGR (売上収益) <sup>※2</sup>  
**11.6%**

### 音響機器関連事業



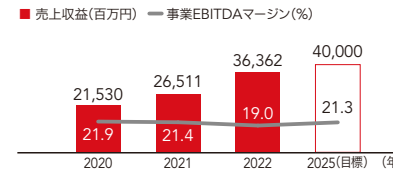
#### AlphaTheta

AlphaThetaは、卓越したユーザーインターフェイス技術、デジタルオーディオ解析・加工技術等を駆使して、世界のDJ産業にさまざまな機器とサービスを提供しています。

#### 世界トップシェアのDJ機器メーカー

1994年に世界初のフラットトップ型DJ用CDプレイヤーを発売して以来、世界トップシェアを誇るDJ機器メーカーとして多彩な機器を展開し、音楽文化の発展に貢献しています。

#### 売上収益/事業EBITDA推移



CAGR (売上収益) <sup>※2</sup>  
**30.0%**



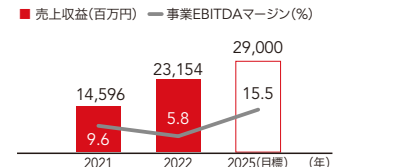
#### JLAB

JLabは、2005年に米国で生まれたオーディオメーカーで、クリーンで鮮やかな臨場感あふれるサウンドを実現する独自の高性能ドライバー (音を発生させる機構) 技術を基盤に、幅広いラインアップのイヤホン・ヘッドホン製品等のオーディオ機器を提供しています。

#### 100ドル以下のトゥルーワイヤレスイヤホン市場で全米No.1

手頃な価格と、誰もが必要とする機能を追求したJLabのイヤホンは、多くの音楽ファンの支持を集め、2020年に100ドル以下のトゥルーワイヤレスイヤホン市場において全米No.1を獲得して以来、その地位を保ち続けています。<sup>※3</sup>

#### 売上収益/事業EBITDA推移



CAGR (売上収益) <sup>※4</sup>  
**58.6%**



# TOP MESSAGE

トップメッセージ



代表取締役CEO

岩切 隆吉

## 中期経営計画 FY25 と 4つのマテリアリティのもと、 「No.1/Only1を創造し続ける 事業グループ」を体現してまいります

### 『統合報告書2023』の発行にあたり

ノーリツ鋼機は1951年に写真処理機器事業を祖業として誕生して以来、たゆまぬ努力と奉仕の精神で世界中のお客様に感動をお届けしてきました。過去数年間は、急速かつ急激な事業環境の変化を踏まえ、時代の移り変わりに適応するための事業構造改革や新規事業の創出に力を注ぎ、次の成長ステージを切り拓く「第2の創業」の具現化を追求してきました。2019年にはMISSION（存在意義）、VISION（将来の姿）、VALUE（行動指針）を制定し、当社グループのあるべき姿を明文化しました。続く2020年にはAlphaTheta、2021年にはJLabがグループに参画し、この2社にテイボーを加えた3社を中核的な事業会社とする、「ものづくり」を基軸としたグローバル企業グループとして、新たな歴史をスタートさせています。2022年から2025年を対象期間とする中期経営計画 FY25（以下「中計 FY25」）は順調に進捗しており、さらなる成長に向けて事業戦略・施策の遂行に全力を傾注する局面を迎えています。

当社は株主・投資家の方々をはじめとする、さまざまなステークホルダーの皆様との間に良好な関係を構築することを重要な経営課題に位置づけています。この目的の達成手段の一つとして、この度、グループの目指すビジョンとその実現プロセスをお伝えするツールである『統合報告書2023』を制作し、皆様にお届けすることとなりました。報告書の制作にあたっては、中長期の成長戦略、各事業の強みと現況、価値創造の仕組み、ガバナンス体制、サステナビリティ推進といった多様なテーマについて、経営陣の言葉を交えながら率直にご報告することに留意しました。『統合報告書2023』の発行が皆様とのエンゲージメントをさらに深化させる契機となることを願っています。

TOP MESSAGE トップメッセージ

## ノーリツ鋼機グループの目指す姿

私が2018年6月にノーリツ鋼機の代表取締役CEOに就任してから、5年余りが経過しました。就任2年目の2019年には、当社グループの在り方や果たすべき使命を明確化するため、MISSION、VISION、VALUE (MVV) を制定しています。ただ、MVVが確定するまでには少なからず紆余曲折がありました。過去の経営資料や創業者である故・西本貫一の著書等を何度も読み直しながら、他の経営陣と検討を重ねた結果、MISSIONとVALUEは早い段階で普遍性のある形にまとめることができました。しかし、VISIONについては「将来」をどこに置くのか、つまり5年程度の中期的な視点に立つのか、それとも10年以上の長期的な視点に立つのかによっても変わってくるため、幾度となく熟考と議論を繰り返した末に、「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」という、遠い未来までも射程に捉えたVISIONに決定しました。「進出した分野で、必ず一番になる」ことを目指した創業者の信念と、経済社会に革新をもたらした祖業に対するリスペクトを「No.1」という言葉に込めています。



しかし、私たちの想いを正しく表現するには、「No.1」という言葉だけでは十分ではありません。当社は創業以来、新たな価値を創造し、社会に発信することで持続的な成長を実現してきました。収益の拡大を図り、市場競争に打ち勝つことはもちろん大切ですが、それ以上に重要なことは、量だけでなく質を大事にし、次世代社会の基盤となる技術や製品を創出し、お客様、株主・投資家の皆様、お取引先、地域社会、当社従業員等、あらゆるステークホルダーの皆様へ付加価値を提供することだと考えています。独自性の高い技術力に裏打ちされた製品を広く社会に供給することを通じて、ステークホルダーの方々にとってかけがえのない唯一の存在になること、その強い意志を「Only1」という言葉で表しています。

「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」という私たちのVISIONは、ここ数年の事業ポートフォリオの再構築においても経営の指針となり、スピード感のある変革を後押しする基本的な理念として機能しました。当社は今、「ものづくり」を基盤に新たな成長ステージを切り拓こうとしています。MISSION、VISION、VALUEがさらに浸透し、役職員の意思統一を図る共通の指針となることで、グループの今後の戦略・施策がより実効性の高いものになることを確信しています。

<p><b>MISSION</b></p> <p>存在意義</p> <p>社会と人々に豊かさを</p>	<p><b>VALUE</b></p> <p>行動指針</p> <p>時代のニーズを掴み、 一歩先を考える</p> <hr/> <p>生活を豊かにする商品/ サービスを追求する</p> <hr/> <p>成長性と革新性を尊重し、 チャレンジを応援する</p>
<p><b>VISION</b></p> <p>将来の姿</p> <p>No.1/Only1を創造し続ける 事業グループ</p>	

TOP MESSAGE トップメッセージ

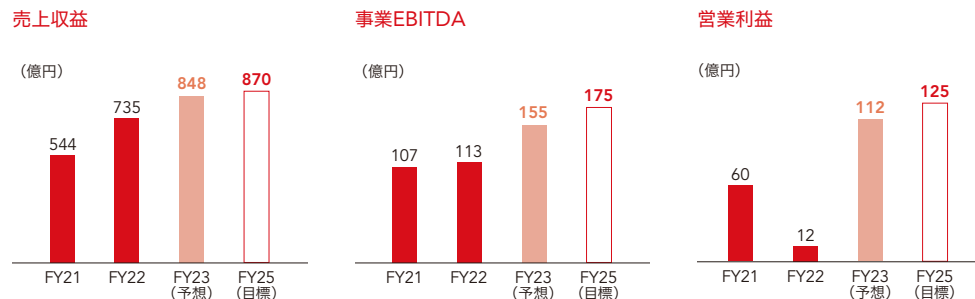
中期経営計画 FY25の取り組みについて

現在、当社は、2025年を最終年度とする4か年の「中計 FY25」を推進しています。この4年間は、「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」というVISIONの具現化を見据え、当社グループの中核をなすテイボー、AlphaTheta、JLabの3社（以下、中核3社）の成長を加速し、収益力の一層の向上を図っていく期間と位置づけました。

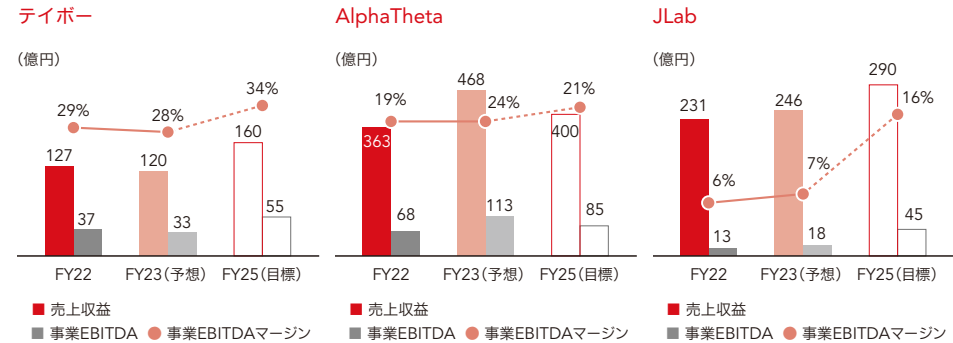
グループ中核3社は、新型コロナウイルス感染症が世界の経済産業に大きな打撃を与えた数年間を除くと、常に20%前後の事業EBITDAマージンを確保してきました。また、テイボーのペン先、AlphaThetaのDJ機器、JLabのワイヤレスイヤホン等、世界市場をリードする既存事業領域に加え、新たな事業領域の開拓と深耕に挑戦する等、収益源の多様化にも積極的に取り組んでいます。3社の事業はいずれも年率10%以上の成長可能性を有しており、その可能性を最大化していくことがグループ代表である私の使命だと思っています。

中核3社は、トップシェアの主力製品だけでなく、社内に蓄積してきた豊富な技術資産、高い技術力と知見を兼ね備えた人材等、競争力の源泉を多数確保しています。こうした経営資源を大切に、また、その優位性にさらに磨きをかけ、ものづくり事業グループとしてのシナジー創出も追求しながら、「中計 FY25」の達成とともに、その後も成長し続ける企業グループを創造していく考えです。

中期経営計画 FY25の目標



グループ中核3社の目標



環境と経済社会のサステナビリティに向けて

当社グループが中長期的な成長を実現し、企業価値の継続的な拡大を図るためには、利益の追求だけでなく、生産活動における環境負荷の低減や従業員が働きやすい職場環境の構築、雇用の創出、適切な納税等、企業市民としての責務をしっかりと果たしていくことが欠かせません。また、さまざまなステークホルダーの皆様と協調・連携して、経済価値と社会価値の双方を生み出し続けることが不可欠です。

こうした認識のもと、2021年に4つのマテリアリティ（取り組むべき重要課題）を特定し、公表しました。特定にあたっては、グループ各社が共通の課題認識のもとで取り組みを進めることができるよう、MVVとマテリアリティの整合性を強く意識しました。また、グループ役員による幾重もの議論に加え、外部有識者の意見も取り入れることにより、マテリアリティの妥当性を担保しています。

## TOP MESSAGE トップメッセージ

4つの大きなマテリアリティとその展開テーマ（個別事項）には、グループがこれまで取り組んできたことの延長線上に位置する課題もあれば、特定作業の中であらためて認識した課題もあります。しかし、両者に共通しているのは、社会問題に関する一般通念や他社の取り組み事例等の影響を受けた、外部から強制されたマテリアリティではないということです。企業価値を高めるための方策は何か、MVVを企業活動の中でいかに具現化していくか、そして環境の保全と経済社会の持続的な発展に向けて私たちに何ができるか、そうした問いかけをあらためて私たち自身に対して行いつつ、進めていきました。

詳細はP.22「マテリアリティ」をご参照ください。

環境と社会のサステナビリティが確保されない限り、企業の持続的な発展は難しいと考えます。ノーリツ鋼機グループは「社会と人々の豊かさへの貢献」「環境・社会に配慮したサプライチェーン体制の整備」「すべての人材が未来志向で活躍できる職場環境の構築」「健全なガバナンス体制の強化」という4つのマテリアリティに経営資源を積極投入し、持続可能な社会の構築に寄与していきます。また、個性豊かな3つの事業会社からなる当社グループにとって、各企業の枠を超えたグループガバナンスの高度化は極めて重要な経営テーマです。ノーリツ鋼機はもとより、テイボー、AlphaTheta、JLabそれぞれの取締役会においても、迅速かつ適切な意思決定と情報の非対称性を排除した緊密なコミュニケーションに留意し、透明性と機動性を両立した企業運営に日々努めています。

## ステークホルダーの皆様へ

「中計 FY25」の初年度であった2022年は、売上収益並びに親会社の所有者に帰属する当期利益が大幅な伸長を記録する等、中期経営計画の目標達成に弾みをつける意義のある年となりました。また、グループ中核3社の事業上の諸課題や独自性・将来性に関する認識、並びに今後の取り組み方針を当社グループとして共有できたことも当期の成果として強調したいと思えます。マテリアリティ対応計画については、すでに2022年の実績を取りまとめ、現在は2023年の目標を見据えて戦略・施策の確かな進捗に力を注いでいるところです。

ノーリツ鋼機グループは創業から今日まで、さまざまなステークホルダーの皆様を支えられ、さまざまな社会的変化を乗り越え成長を遂げてきました。誠実な企業活動を通じて培う信用とステークホルダーの皆様との信頼関係こそ、持続的成長の基盤であり、競争優位性の根幹だと捉えています。今後も、健全な財務体質と実効性のある事業戦略を強みに、当社独自の価値をご提供していきます。お客様に対しては、高品質かつリーズナブルな商品・サービスを提供し、顧客満足度のさらなる向上を図っていきます。株主の皆様に対しては、配当性向40%以上を目標とした利益還元策を実施するとともに、継続的な事業成長により、株主価値の最大化を追求していきます。社会に対しては、サステナビリティへの取り組みにより、地球環境の保全と豊かなコミュニティの形成に寄与していきます。そして、従業員に対しては、多様性に配慮した組織体制の確立と働きやすい職場環境の整備に注力していきます。

2023年も折り返し点を過ぎました。新型コロナウイルス感染症は収束しつつあるものの、ウクライナ紛争の長期化に伴う地政学的リスクの高まりやサプライチェーンの混乱、世界的なインフレと金融引き締め策の影響等、事業環境の行方は依然として予断を許しません。こうした状況のもとでも、未来を見据えた果敢なチャレンジを継続し、VISIONの実現を目指してまいります。ステークホルダーの皆様には、将来にわたる持続的な成長を志し、その実現に邁進する当社グループを引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。





# VALUE CREATION PROCESS

価値創造プロセス

## VISION No.1/Only1 を創造し続ける事業グループ



**事業を通じた社会・人々への貢献**

- 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
- 環境・社会に配慮したサプライチェーン体制を整備

**事業を支える基盤の構築**

- 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
- 持続的成長に向けた健全なガバナンス体制の強化

# MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN FY25

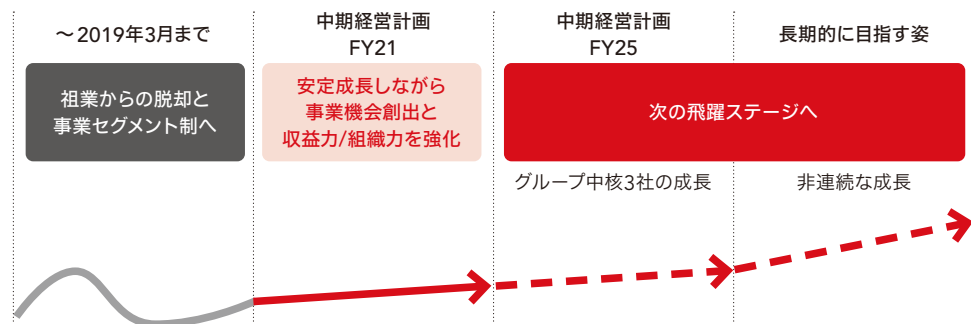
## 中期経営計画 FY25

### 中期経営計画 FY25基本方針

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

有数の技術や実績を携えた企業と経験豊かな人材で  
社会に新たな価値を提供し続ける

### 中期経営計画 FY25の位置づけ



### 中期経営計画 FY25の進捗状況

ノーリツ鋼機は、事業機会の創出と収益力・組織力の強化を骨子とした「中計 FY21」で安定成長を実現し、現在は「中計 FY25」(2022年～2025年)の推進にグループ一丸で取り組んでいます。「中計 FY25」の初年度2022年の連結業績は、2021年5月にJLabが連結対象\*になったことに加え、テイポーのペン先事業やAlphaThetaのDJ機器事業が堅調に推移し、売上収益は前期比34.9%増となりました。米国の政策金利上昇等の影響を受け、JLabにおけるのれんの減損損失計上等により営業利益は減少したものの、親会社の所有者に帰属する当期利益はJMDCの株式売却益を計上したこと等により1,015億円と前期比1,885.1%の大幅な増加となっています。各事業の堅調な進歩、財務資本の増加等、グループの根幹であるものづくりの基盤が一段と整った、成果のある「中計 FY25」初年度になったと捉えています。

\*2021年はグループ加入の5月からの8か月分に対して、2022年は12か月分が連結対象となったため増収

### 中期経営計画 FY25の定量目標

「中計 FY25」では、年率12.4%の成長による870億円の売上収益の達成と、今後の成長戦略の基盤となる事業EBITDA175億円、営業利益125億円、またROICは5～6%、EPSは220円をそれぞれ経営目標として掲げています。連結配当性向については、現行の25%以上を40%以上まで高め、株主還元の一層の充実を図る方針です。

目標	「中計 FY21」	「中計 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%	—

### 中期経営計画 FY25の基本方針と重点施策

ノーリツ鋼機は、テイポー、AlphaTheta、JLabの中核3社を軸に、No.1/Only1を創造し続ける事業グループを目指しています。「中計 FY25」の目標達成の重要施策として、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、②ROE8%に向けた財務戦略の推進、③サステナビリティやガバナンス経営の推進、の3点を定めました。3社のさらなる競争力拡大に努めると同時に、テイポーのMIM（金属射出成形）事業やJLabの米国以外への事業展開等、成長領域に積極投資を行い、グループの持続的な発展を目指します。また、資本の効率性を重視した財務施策の遂行に注力するとともに、マテリアリティの解決に向けて、サステナビリティへの貢献とガバナンス経営の深化に力を注いでいきます。

#### 重要施策 1

グループ事業既存分野の強化、成長分野への投資育成で成長性・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

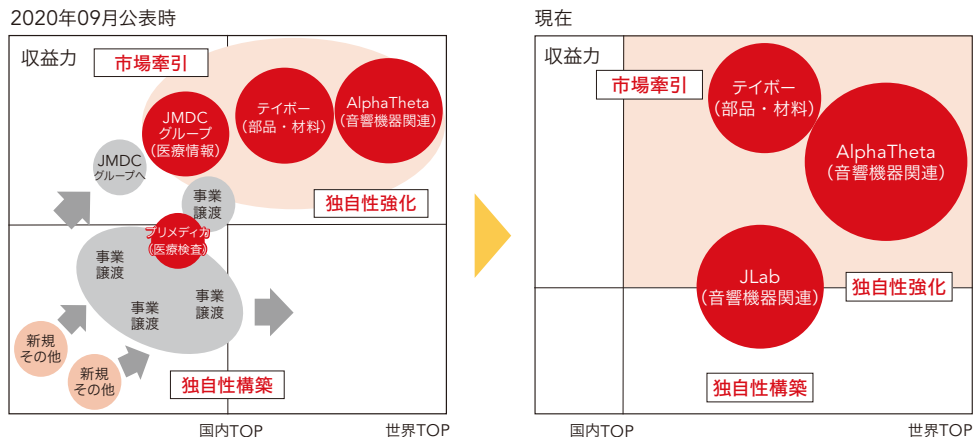
サステナビリティやガバナンス経営の推進

MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN FY25 中期経営計画 FY25

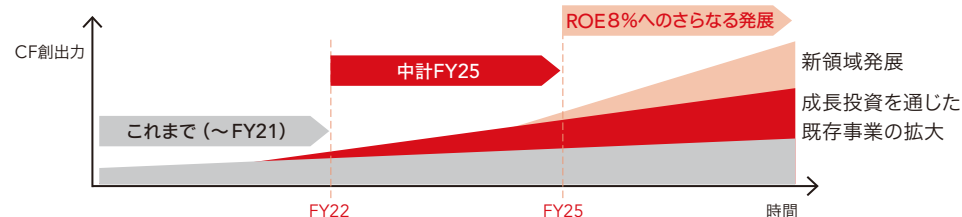
時代のニーズを捉えた事業ポートフォリオの構築

企業の持続的発展には、中長期的な外部環境の変化を的確に読み、時代のニーズに応える事業ポートフォリオの確立が欠かせません。こうした視点で、2018年頃より、事業・収益構造の抜本的な見直しと再構築に取り組んできました。ペン先やMIM事業を手がけるテイボーに加え、2020年4月にDJ機器のグローバルトップAlphaTheta、2021年5月に米国のイヤホン・ヘッドホン市場をリードするJLabがグループ入りし、3社を中核とする事業ポートフォリオが確立しました。また、2022年2月には、JMDC株式の33%を売却し連結対象から除外。この事業再編により、グローバルな企業グループとして新たな一歩を踏み出しました。決算等の報告セグメントについても、2022年より、テイボーを中心とする「ものづくり（部品・材料事業）」、AlphaThetaとJLabで構成される「ものづくり（音響機器関連事業）」、「その他」の3セグメントに集約しています。今後も、中核3社の着実な利益成長とグループ経営の高度化、そしてシナジーの創出により、グループ価値の最大化を追求していきます。

再編後の事業ポートフォリオ



ROE8%達成に向けたロードマップ



中核3社の中期経営計画 FY25定量目標と成長戦略

**テイボー** 目標

売上収益 **160**億円      事業EBITDA **55**億円

設備投資額推移  
単位：百万円

年次	設備投資額 (百万円)
FY21	649
FY22	767
FY23(予想)	1,100

**既存/基盤ビジネス**

- 筆記事業は、高付加価値製品の市場浸透と新興国への販路拡大により、業容の拡大と収益力の強化に取り組む
- コスメ事業は、戦略製品の販路拡大、新しいアイライナーの提案、ポリプチレンテレフタレート（PBT）ブラシの拡販等、さまざまな施策を通じて売上の伸長を目指す

**成長/新規ビジネス**

- MIM事業においては業界随一の強固な生産体制を活かしてグローバル市場の深耕に取り組み、売上収益の倍増を目指す
- 新分野事業に関しては、ペン先事業で培った技術と知見を駆使し、芳香剤や医療向け等新たな領域の開拓に注力する

詳細はP.15へ

**AlphaTheta** 目標

売上収益 **400**億円      事業EBITDA **85**億円

研究開発費推移  
単位：百万円

年次	研究開発費 (百万円)
FY21	4,299
FY22	5,129
FY23(予想)	5,500

**既存/基盤ビジネス**

- DJ機器のブランド力と技術力を基盤に、提供価値のさらなる革新に挑戦する
- ハードウェアとソフトウェアを両軸とした市場提案により、お客様に新たな体験価値を提供する

**成長/新規ビジネス**

- 新たな顧客層に向けたDJ-ライフスタイル（DJ文化の浸透やライフスタイル）の提案、音楽制作機器の開発と市場投入、音楽演奏に関わるデータ事業の本格展開等、DJ機器の周辺市場で、新たな製品・サービスの創出と早期の収益化を図る
- ソフトウェアサービスで売上収益シェア10%以上を目指す

詳細はP.17へ

**JLab** 目標

売上収益 **290**億円      事業EBITDA **45**億円

営業部門人員数推移  
単位：人

年次	米国	米国外
FY21	15	4
FY22	17	8
FY23(予想)	20	13

**既存/基盤ビジネス**

- 主力のパーソナルオーディオ事業において営業部門の増員等、米国以外の地域への販路拡大に努め、米国以外の売上シェア30%以上を目指す
- 新製品のスピード投入と生産の効率化によるコスト競争力の強化、品質管理及び生産管理の徹底等の取り組みを進める

**成長/新規ビジネス**

- 周辺事業を拡充し、生活者の幅広いニーズにワンストップで応える〈パーソナルテクノロジーカンパニー〉へ
- ブランドアンバサダーの活用や各種スポーツ支援等、事業と製品を通じた社会貢献を推進

詳細はP.19へ

## FINANCIAL STRATEGY 財務戦略

CFO MESSAGE



最適なキャピタル  
アロケーションを通じて  
中核3社の持続的成長と  
グループの企業価値向上を  
追求してまいります

取締役CFO  
横張 亮輔

40%以上を目安とした継続的かつ安定的な配当を、資本政策についてはNet Debt/事業EBITDA 3.0以下を、それぞれ数値目標として掲げています。

成長投資については、各事業の成長領域に積極的に資本を投下するとともに、コア事業（中核3社のもづくり事業）強化のためのM&Aを検討していきます。当社は今後も最適なキャピタルアロケーションを通じて、時代の変化に即応する機動的な事業ポートフォリオを構築し、各事業の継続的な成長と企業価値向上を追求していきます。

### 財務戦略の基本方針

<b>1.</b> キャッシュ・フロー創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業EBITDAマージン20%以上</li> <li>• ROIC5～6% (&gt;WACC)</li> </ul>
<b>2.</b> 成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各事業の成長領域に資本投下</li> <li>• コア事業強化のためのM&amp;A</li> </ul>
<b>3.</b> 株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 配当性向40%以上を目標に継続的かつ安定的に配当</li> </ul>
<b>4.</b> 資本政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net Debt/事業EBITDA3.0以下を目安に財務健全性を維持</li> </ul>

### 財務基本方針

ノーリツ鋼機は1951年の創業以来、大幅な赤字や祖業の譲渡といった苦境の時期を経ながらも着実に成長を遂げてきました。長年にわたり整備してきた強固な財務基盤こそ、持続的成長と企業価値向上の基礎であり、市場における競争優位を支える要であると考えています。

2025年を最終年度とする「中計 FY25」では、既存分野の強化及び成長分野への投資・育成に加え、ROE8%以上に向けた次の4つの財務戦略の推進を重要施策に設定しました。キャッシュ・フロー創出については事業EBITDAマージン20%以上とROIC5～6%を、株主還元については配当性向

### 事業環境並びに中核3社の収益拡大に向けて

財務戦略遂行の前提となる経営環境、事業環境に関しては、今後も予測困難な状況が継続するものとみています。世界的なインフレや金融引き締め政策の影響、ウクライナ紛争に伴うエネルギー価格や原材料価格の高騰等、企業収益の圧迫要因は依然として多く存在し、当社経営においても、より慎重な舵取りが求められています。



## FINANCIAL STRATEGY 財務戦略

こうした環境の中、テイボー、AlphaTheta、JLabのものづくり3社を中核とする新たなグループ体制のもと、各社の収益拡大とグループ全体の持続的な発展を図っています。テイボーでは、主力のペン先事業において回復傾向にある学校需要をしっかりと取り込むと同時に、成長事業であるMIM（金属射出成形）の育成と基盤事業の拡充に力を注いでいきます。AlphaThetaでは、将来の収益源確保に向けて新規事業開発の取り組みを加速していきます。JLabについては、米国以外への進出を図るとともに、生活者ニーズを先取りした新商品の開発に経営リソースを積極投入します。

中核3社個別の戦略・施策とグループの全体最適を両立・融合することにより、企業価値最大化の実現を目指して「中計 FY25」で掲げた定量目標を達成してまいります。

### 成長投資戦略

当社は事業ポートフォリオ再編の結果、手元流動性は向上し、投資余力は一段と拡大しました。「中計 FY25」では、財務の健全性を維持しつつ、中計期間中の4年間で、研究開発、設備投資、新規事業投資のそれぞれにおいて下記の「成長投資戦略の基本方針」に掲げた投資を実行していく予定です。将来のグループ収益に貢献する新規事業の開発と既存事業の収益拡大に資金を振り向けると同時に、生産性のさらなる向上を見据えてDX関連領域でも積極的な投資を行ってまいります。

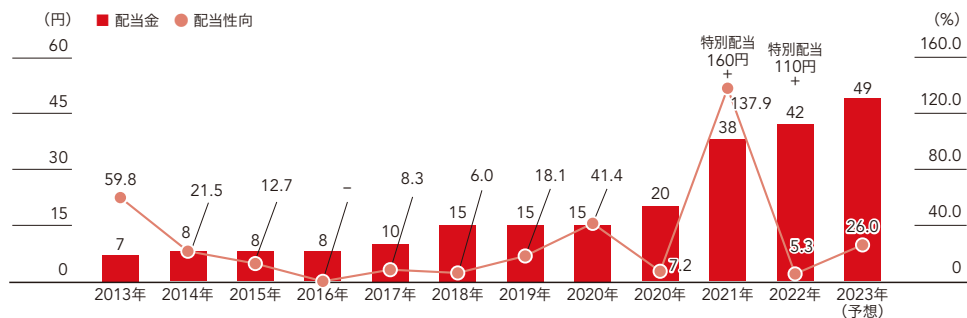
#### 成長投資戦略の基本方針

<b>R&amp;D 投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テイボー : 新素材の R&amp;D、MIM 新技術の確立</li> <li>• AlphaTheta : 新商品開発体制の強化、同時商品開発数の増加、新規事業開発</li> </ul>
<b>設備投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テイボー : ペン先新工場、MIM 新工場の設立、生産能力拡大、合理化等</li> <li>• AlphaTheta : ソフトウェア・アプリケーション開発</li> </ul>
<b>新規事業投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JLab : 米国以外への進出、新商品開発を含むマーケティング</li> <li>• 全社 : コア事業強化のための M&amp;A、DX 投資</li> </ul>

### 株主還元方針

当社は株主に対する利益還元の拡大を重要な経営課題の一つに位置づけ、将来の事業展開と経営基盤強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定的かつ継続的な配当に力を注いでまいりました。また、配当の実施にあたっては、当期業績の他、将来の収益予測、財政状態等、種々の要素を総合的に勘案し、配当金額の妥当性を担保しています。「中計 FY25」では、株主・投資家の皆様との連携をさらに強化するため、配当性向の目標値を40%以上に引き上げました。引き続き、株主還元の拡大と着実な利益成長を通じて、株主価値の向上に努めてまいります。

#### 1株当たり配当金と配当性向について



### 株主・投資家との対話方針

ノーリツ鋼機グループが今後も継続的な成長を実現していくためには、株主・投資家の皆様のご支援が欠かせません。適時的確な情報発信を通じて、グループ各社の成長可能性を適切に訴求するとともに、各種説明会の開催や統合報告書の制作等、さまざまな機会を捉えて対話の拡大を図り、当社グループに対する理解と共感を深めていただけるよう尽力する所存です。そして、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、お取引先、地域社会、従業員等、あらゆるステークホルダーの皆様から期待され、信頼される企業グループを目指してまいります。

# TECHNOLOGICAL ADVANTAGES 技術優位性

## ノーリツ鋼機グループの「技術」に対する考え方

ものづくり企業にとって、技術は競争力の源泉であり、価値創造の基盤です。テイボー、AlphaTheta、JLabのグループ中核3社は、それぞれ細やかな技術改善と戦略的な研究開発活動を通じて培った独自技術により製品を生み出し、さらに競争力のある価格で提供する努力を重ねることで市場における優位性を確立してきました。次代のニーズを的確に読み解く先見力と、従来の概念を刷新するイノベーションの創出力こそ、グループの継続的な発展を牽引する最大の原動力だと考えています。ノーリツ鋼機グループはこれからも、より良い製品を生活者のもとにお届けしたいという使命感と、現場の声を大切にするクラフトマンシップをもとに、「革新的な技術と製品の創造」「市場における高評価と圧倒的なシェア」「次の研究開発活動に向けた資金の蓄積」という価値創造のサイクルを維持・強化し、No.1/Only1を創造し続ける事業グループを目指してまいります。

## TOPICS

### 次世代技術の創出に挑戦するテイボーの新施設「NEXT」

テイボーは2018年、次世代技術の創出を加速すべく、開発部門専用施設「NEXT」を設立、本社工場や技術センターに分散配置されていた技術者を結集しました。専用の設備・機器を備えた「NEXT」は、設計からものづくり、評価までの一貫体制を整えており、タイムラグのない迅速な開発活動が可能となっています。さらに、BMC (Bench Mark Construction) コーナーを設け、競合他社の製品との比較・評価を行うとともに、業界や市場の最新動向を把握することによって、技術開発におけるコンセプトを明確化、製品開発が一段と進展しました。「NEXT」では、中空中継芯や特殊加工（特殊研磨加工、素材特殊加工）等の新たな技術の確立とそのスピーディーな製品化を通じて、高度化する市場及び顧客ニーズに対応しています。



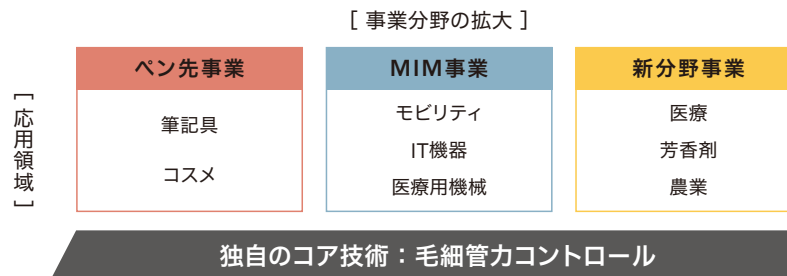
NEXT研修施設

## グループ各社の技術優位性

### テイボー

培ってきたミクロの技術を活かし、MIM・新分野事業を育成

### テイボーのコア技術と各事業分野・応用領域の概念図



### コア技術

#### 毛細管カ ントロール技術

毛細管現象とは、細かい空間（毛細管）の中の液体が外部からエネルギーを与えられることなく移動していく物理現象を指し、毛細管現象を引き起こす力を「毛細管力」といいます。テイボーでは、祖業である帽子のフェルト加工技術とミクロレベルの微細加工技術をもとに、精緻な毛細管カントロール技術を確立しました。その独自技術を活かし、マーキングペン先や芳香剤用途等、約3,400品種を超える高品質かつ多彩な製品を展開しています。

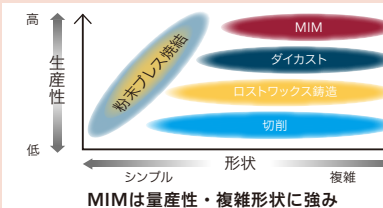


絶妙な毛細管カントロールを可能にする微細構造

### 技術応用

#### MIM (金属射出成形) 事業の展開

MIM (金属射出成形) は、従来のプラスチック射出成形法と金属粉末冶金法を融合した最新の金属部品製造法です。横穴・横溝等の3次元構造を容易に実現できるほか、以前は複数の部品で構成されていた製品を一体化して設計できる等、さまざまな部品の製造が可能となりました。テイボーは独自の微細加工技術を活かしてMIM事業に進出し、これまで困難とされていた複雑な中空形状の製品の生産に成功しました。お客様の多様なニーズに応える、機動的な生産体制もテイボーならではの強みとなっています。



TECHNOLOGICAL ADVANTAGES 技術優位性

グループ各社の技術優位性

AlphaTheta

コア技術×新技術の融合により新たな驚き、よろこび、感動を創造する

コア技術

お客様の期待に応える商品を生み出し続けるコア技術

世界中のプロDJに支持されるAlphaThetaのDJ機器は、顧客価値の創造を第一とする企業文化と、それを支える3つのコア技術により生み出されています。高度なユーザーインターフェイス技術、高音質技術、デジタルオーディオ解析・加工技術が、DJの卓越したパフォーマンスを支え、音楽の楽しみ方に多様性と創造性をもたらしています。

ユーザーインターフェイス技術

楽曲に多彩な演奏表現を加えるユーザーインターフェイスは、DJをアーティストに昇華させる重要なパーツです。AlphaThetaは操作性、直感性、安定性、堅牢性のさらなる向上に取り組んでいます。

高音質技術

独自の設計ノウハウを駆使して、引き締まった低域、臨場感あふれる中域、高解像度の高域で構成される豊かな音響世界を創出。大音量でも音質が良く、聴衆の感性を揺さぶる音づくりを追求しています。

デジタルオーディオ解析・加工技術

DJは楽曲の構成や特徴を把握することで、テンポやキーの異なる曲どうしをミックスし、スムーズな演奏を実現しています。独自の技術で解析した楽曲の構成・特徴を視覚的に表現し、独自のオーディオ加工技術でDJのサウンドづくりをサポートします。

技術応用

独創のシステム技術を駆使して音楽の新たな楽しみ方を提案

AlphaThetaは最新の音楽メディアへの対応技術やワイヤレス技術、AI技術等、さまざまな技術領域の深耕を通じて、音楽の新たな楽しみ方を発信しています。ボーカル/楽器音の分離技術は、ボーカル抜きや楽器の入れ替え等、これまでにない音楽表現を可能にしました。楽曲の演奏に照明や映像を連動させるLANシステムは、DJのトータルな世界観の表現と革新的な演出に寄与しています。また、クラウド/ネットワーク技術を活用して、プロDJの演奏テクニック等を収集・分析・蓄積するデジタルデータベースの構築にも力を注いでいます。



プロDJ/クラブ向けフラグシップDJシステム



システム技術活用によるステージ照明の自動化

JLab

独自の製品技術と市場ニーズを重視した開発体制で顧客への提供価値を最大化

高品質とユニークな機能



多様なニーズに応じた製品開発

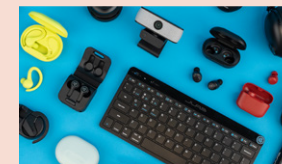
利用シーン別製品群

9ドル～99ドルの価格レンジ

製品技術

Affordable Priceで、満足度の高い製品価値を創出する独自のデザイン

JLabではすべての製品においてデザインに合わせたドライバー（音を発生させる機構）を搭載しています。ドライバーには、クリーンで鮮やかな臨場感あふれるサウンドを実現する技術である独自のC3（Crystal、Clear、Clarity）テクノロジーを活用することにより、高音域から重低音までクリアで透明感あるサウンドを提供します。また、ユーザーフレンドリーな新機能や新基軸を搭載。長寿命バッテリーの採用や高い気密性、ケーブル一体型のケース等、使用者の利便性に配慮した製品設計に注力しています。Affordable Price=手頃な価格にもかかわらず満足度の高い独自の製品デザインと鮮やかなサウンドが世界中の音楽ファンから高い評価を獲得しています。



独自性ある製品デザイン

R&D体制

競争市場で勝ち抜くR&Dチームと各国サプライヤーとの共創を加速

JLabは自社内にR&Dチームを編成・運営し、多様な技術課題に戦略的に取り組むことにより、市場の潜在ニーズを的確に捉えたスピーディーな製品企画・開発を実現しています。また、自社の技術資産や知的財産を活用するだけでなく、中国をはじめとする各国のサプライヤーとR&Dのさまざまな領域において共創の取り組みを展開することで、競争力ある技術と製品の創出を加速しています。



# BUSINESS STRATEGY 事業戦略 | TEIBOW テイボー

## 事業会社トップメッセージ

ペン先事業の基盤強化と MIM 事業の拡充を通じて、  
多角的かつ安定的な収益構造の構築に取り組んでいます



テイボー株式会社  
代表取締役社長  
河内清志

テイボーは、世界のトップシェアを堅持するマーキングペン先やコスメ用ペン先事業に加え、近年需要が拡大しているMIM（金属射出成形）事業においても、日本のリーディングカンパニーとして存在感を発揮しています。ペン先事業では引き続き、独自性の高い技術・製品の開発を通じて事業基盤の一層の拡充を図る一方、新興国を中心にグローバル市場の深耕に取り組んでいきます。MIM事業については、機動的な生産体制を強みとして、お客様の製造工程における諸課題に最適なソリューションを提供するとともに、200g以上の重量品や中空MIM等の新たな技術の創造と製品化を加速し、より多角的かつ安定的な収益構造を構築してまいります。

## 事業概要

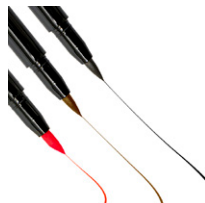
**既存** 既存ビジネス（ペン先事業）  
筆記用具の芯や筆ペン向け穂先、化粧道具を製造



筆記

世界シェア50%超

マーキングペン先で世界トップシェアを堅持。毛細管力コントロール技術を活かし、年間50億本を製造、独自性の高い技術・製品は国内外から高い評価を受けています。また、コスメ事業でもプレゼンスを発揮しています。



コスメ

アイライナー用  
ナイロンチップ  
世界トップシェア

**成長** 成長ビジネス（MIM事業）  
輸送機器の小型部品用途等



小型・複雑形状を実現



独自の中空製品技術

MIM

中空技術とMIMを融合した独自技術で  
複雑形状を実現

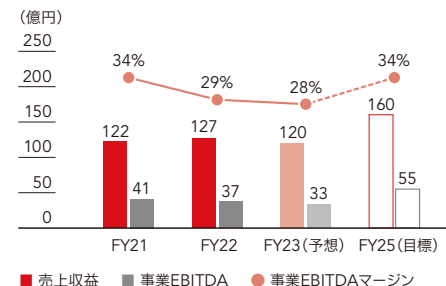
国内トップクラスの生産能力を有するMIM（金属射出成形）事業では、プラスチック射出成形法と金属粉末冶金法を融合した技法により、機械加工が困難な微細・精密部品や3次元形状の部品の製造が可能となっています。

## 中期経営計画 FY25で目指す姿

世界トップシェアのペン先事業を擁する先端及び極小部材メーカーとして、主力であるペン先事業の高収益化に取り組むと同時に、継続的な市場成長が見込まれるMIM事業の業容拡大を図り、ノーリツ鋼機グループがVISIONとして掲げる「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」の実現を牽引していきます。

## 進捗状況と今後の展望

2022年は、ペン先事業が堅調に推移したことにより前期比で増収となった一方、物流コストや原材料価格等の高騰を受けて事業EBITDAは約11%の減益となりました。引き続き、基盤事業の収益力強化とペン先事業で培った技術・知見を活かした生活雑貨や医療機器等の新分野の開拓、そしてMIM事業の育成により、持続的な成長を追求していきます。ペン先の筆記事業では高付加価値製品の開発と新興国への販路拡大、コスメ事業では中国を中心とした販路拡大と新しいアイライナーの市場創出、ポリブチレンテレフタレート（PBT）ブラシの販売強化に取り組んでいきます。成長の原動力として期待されるMIM事業については、卓越した品質と堅固な量産体制を強みにグローバルな拡販活動を推進すると同時に、新分野の用途開発にも注力し、売上収益を中期経営計画策定時の2倍にまで引き上げていく計画です。



## テイボーの目指す姿（売上収益構成比）





**BUSINESS STRATEGY** 事業戦略 | **TEIBOW** テイボー

**強みと機会**

テイボーの市場における優位性を支えているのは、高度な技術力から生まれる多彩な製品群と大量生産から小ロット品まで高品質で対応できる機動的な生産体制です。お客様との緊密なコミュニケーションを基盤に、ペン先事業において新興国を中心とした需要増大に対応する一方、MIM事業ではグローバル市場の深耕に加え、輸送機器、医療機器等への用途拡大を進めます。

**強み (Strengths)**

- 顧客企業との強いリレーション (品質・技術への信頼)
- 大量生産から小ロット品まで高品質で対応できる生産体制
- 開発スピードの速さ
- 毛細管力コントロール技術
- 中空技術とMIMによる複雑形状対応

**機会 (Opportunity)**

**ペン先事業**

- 筆記具・コスメ市場は、GDP成長に伴い需要拡大

**MIM事業**

- 輸送機器を中心にグローバル市場は拡大見込
- 医療機器分野等での新用途拡大



**事業戦略**

**筆記事業**

- 独自の技術とノウハウを活用し、競合優位性及び付加価値の高い製品を開発
- 需要の拡大が期待できる中国及び新興国への販路拡大に経営資源を投入
- 卓越した技術を保有する他企業と協業し、新製品の開発と用途拡大を促進。既存顧客の新たなニーズの深掘りと新規顧客の開拓を推進 (芳香剤、医療、農業関連等)

**コスメ事業**

- 主要市場である中国と東南アジアを中心として、事業基盤のさらなる拡大を推進
- 主要市場に向けた戦略製品の開発に注力
  - 欧米をはじめとする主要ブランドとの連携によりアイライナーの拡販に注力
  - 新規ナイロン芯を開発し、アイライナー用先芯の需要に適応

**MIM事業**

- 中空形状技術によるMIM製法を基盤に、輸送機器部品への採用拡大を狙う
- 小型化・精密化が進む医療機器分野での新用途拡大及び拡販に注力
- 新工場の設立により、高品質製品を量産できる強固な生産体制を確立

**TOPICS**

**MIM製品の新たな生産拠点「MIM開発センター」が稼働を開始**

MIM事業の一層の発展を目指して、静岡県浜松市に専用工場「MIM開発センター」を建設、2021年7月より本格稼働しています。生産能力は従来比で2倍に拡大し、輸送機器や医療を中心としたMIM製品の需要拡大に即応できる量産体制が整いました。



\* 2023年7月末TTM (1ドル=140.97円) で算定  
出所: EPMA (European Powder Metallurgy Association)、加藤技術士事務所による共同調査及び複数の市場予測をもとに、ノーリツ鋼機作成



MIM開発センター (浜松市北区都田町)

# BUSINESS STRATEGY 事業戦略 | AlphaTheta

## 事業会社トップメッセージ

DJ 機器からアプリケーションまで幅広い事業を展開し、「音楽ですべての人がつながる世界」の実現に向け挑戦を続けます



AlphaTheta株式会社  
代表取締役社長兼CEO

片岡 芳徳

AlphaThetaは、世界トップを牽引するDJ機器をはじめ、各種音響機器等の多彩な事業を通じて「音楽ですべての人がつながる世界」の実現を追求しています。DJ機器を中核とする既存事業、アプリケーションとデジタルサービスを中心とする成長事業を両輪に、事業の持続的な成長を図っています。主力のDJ機器では幅広い顧客層に新たな体験価値を提供、APAC地域の新市場開拓を推進する他、ソフトウェア分野では次世代アプリケーションの開発と市場浸透に取り組んでいく方針です。当社は革新的な商品・サービスを創造し、音楽文化の発展に努め、社会から必要とされる企業として挑戦を続けてまいります。

## 事業概要

既存

既存ビジネス：ハードウェア領域  
DJ機器をはじめとした音響機器

成長

成長ビジネス：  
アプリケーション/サービス領域  
楽曲管理、ロイヤリティ分配サービス、  
DJスクール運営等



欧米で高いシェアを誇るDJ機器をはじめ、アーティストのスタジオワークやライブ活動を支える音楽制作機器、各種音響機器等、幅広い商品を展開しています。

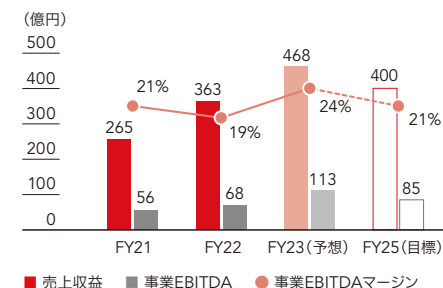
DJ用アプリケーション「rekordbox」、楽曲演奏データ分析サービス「KUVU」、製品延長保証サービス「AlphaTheta Care」の提供や、DJスクール「横浜DJ Lab」の運営等を通じて、世界の音楽文化の発展に貢献しています。

## 中期経営計画 FY25で目指す姿

ユーザーインターフェイス技術、高音質技術、デジタルオーディオ解析・加工技術、データアナリティクス技術を基幹テクノロジーとして、さまざまな機器・サービスの開発に取り組んでいます。独創的かつ先進的なR&DでプロDJをはじめとする音楽関係者の高度なニーズに最適なソリューションを提案するとともに、製品の省資源・省電力化を通じてエネルギーの有効利用にも寄与していきます。

## 進捗状況と今後の展望

2022年は、需要が堅調に推移したことにより、AlphaThetaの売上収益は大幅に増加し、事業EBITDAも着実に伸長しました。AlphaThetaと関連の深い音楽業界でも、イベント等が再開される等、活気が戻ってきています。AlphaThetaはこの外部環境の変化を業容拡大の好機と捉え、ハードウェアとソフトウェアを両輪に、新たな体験価値の提供に努めていきます。また、新規顧客層に向けたDJライフスタイルの提案や音楽演奏に関するデータ事業等、隣接市場におけるサービス基盤の整備と収益化に取り組み、ソフトウェアサービスの売上収益シェア10%以上を目指します。



## AlphaThetaの目指す姿 (売上収益構成比)



**BUSINESS STRATEGY** 事業戦略 | AlphaTheta

**強みと機会**

欧米を中心とした先進国で音楽産業の回復基調が鮮明になり、また新興国のDJ機器マーケットも自国内経済の発展を背景に、年率10%程度の売上成長率を維持しています。AlphaThetaは機動的な生産体制で世界的な需要の拡大に対応し、さらなる発展と成長を追求していきます。ハードウェア領域では、卓越した技術力とブランドの強みを活かして提供価値の一層の拡大を図り、アプリケーション・サービス領域では、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた新たなプラットフォームの形成に力を注いでいきます。

**強み (Strengths)**

- Pioneer DJのブランド力 (世界のトップDJやクラブが高評価)
- 業界トップシェア
- 商品開発力と技術力
- 幅広いラインアップ (プロ〜ホームユース向け)
- 直感的に操作できるユーザーインターフェイス
- DJ養成スクールを運営

**機会 (Opportunity)**

- ハードウェア領域**
  - 新興国のDJ機器マーケット成長率10%
  - コンシューマー(ホームユース) 市場拡大
- アプリケーション/サービス領域**
  - 音楽制作、音楽データ管理等の隣接市場の広がり
  - デジタル世界での市場拡大とビジネスモデル創出

**事業戦略**

**ハードウェア領域**

- 技術力とブランドの強みを活かして、主力の欧米市場における顧客価値のさらなる向上に注力
  - └ さまざまなお客様に寄り添い、お客様の成功体験をサポートする商品・サービスの拡充
  - └ 調達先の多様化と販路の拡大による需要増で生産の安定化
- 高い成長率が期待できる新興国及び中国での販路拡大
  - └ APAC地域で代理店、チャネル等の販売体制を強化
- ホームユース向けの製品開発等新たなユーザー層の開拓を推進し、新市場を創出
  - └ エントリーモデルの開発に注力
  - └ 世界的な音楽イベントへの協賛・参画を通じて市場におけるプレゼンス拡大

**ソフトウェア領域**

- ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた顧客価値の高いプラットフォームを形成
  - └ クラウド技術、マルチデバイス対応技術を駆使した、rekordboxの次世代アプリケーションへの進化
  - └ モバイル端末向けDJアプリケーションを通じてエントリー層の新規ユーザー獲得を推進
- 音楽クリエイターが創造性を最大限発揮できる環境づくりへの貢献
  - └ DJ Monitor社と提携し、ロイヤリティ公正分配支援サービスを構築

**TOPICS**

AlphaThetaとDJ Monitor社との資本業務提携がスタート

2022年10月、AlphaThetaはオランダ・アムステルダムに本拠地を置くDJ Monitor社との資本業務提携を開始しました。DJ Monitor社はクラブやイベント会場で演奏された楽曲の情報を楽曲認識技術 (MRT) でデータ化し、著作権管理団体に提供しています。AlphaThetaはクリエイターの意欲的な創作活動を支援するため、公正なロイヤリティ分配を実現するエコシステムの確立を重要な経営テーマの一つと位置づけており、両社の協調とシナジーによる新規ビジネスの創出が音楽業界への貢献につながると考え、業務提携とあわせて資本提携を行いました。現在、楽曲演奏データ分析サービス「KUVO」の進化をはじめとした共同開発に取り組んでいます。

**AlphaTheta**

世界中のミュージシャンや著作権者へのロイヤリティ公正分配の支援サービス「KUVO」展開



楽曲認識技術のグローバルリーダー  
楽曲利用情報とミュージシャンや著作権者向けロイヤリティ分配技術を開発

# BUSINESS STRATEGY

事業戦略



## 事業会社トップメッセージ

「Audio」「Work」「Game/Contents」「Health」に経営資源を集中し、米国外売上シェア30%以上を目指します



PEAG, LLC dba JLab  
CEO

Win Cramer

### 事業概要

既存

**既存ビジネス：**  
パーソナルオーディオ機器事業  
手頃で幅広い製品展開のオーディオ機器

成長

**成長ビジネス：**  
Workシリーズ製品、Health関連製品  
パーソナルワークデバイス、  
補聴器等への進出



### 複数カテゴリで全米No.1 (2022年)

高品質で扱いやすいパーソナルオーディオ機器を幅広く展開しています。高音域から重低音まで鮮やかなサウンドを実現するイヤホンやヘッドホンは支持も厚く、100ドル以下のトゥルーワイヤレスイヤホン等、複数カテゴリで全米No.1シェア\*を獲得しています。



### ワークスタイルの多様化に対応した製品

世界で存在感を放つワイヤレスイヤホンやヘッドホンに加え、ワイヤレスマウス、ワイヤレスキーボード、ネットワークカメラ、USBマイク等、機動性と高品質を両立した多彩な周辺機器を展開することで幅広い顧客ニーズに応えています。

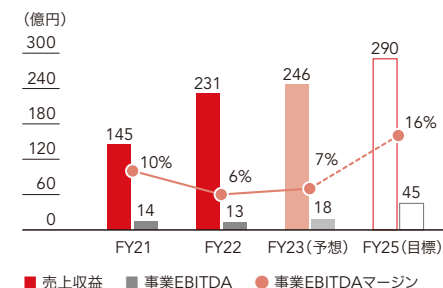
\*100ドル以下のトゥルーワイヤレスイヤホン、50ドル以下のヘッドホン、キッズ向けヘッドホンブランドにおける全米シェアNo1。The NPD Groupの米国Retail Tracking Serviceによる、2022年の販売台数調査に基づく。

## 中期経営計画 FY25で目指す姿

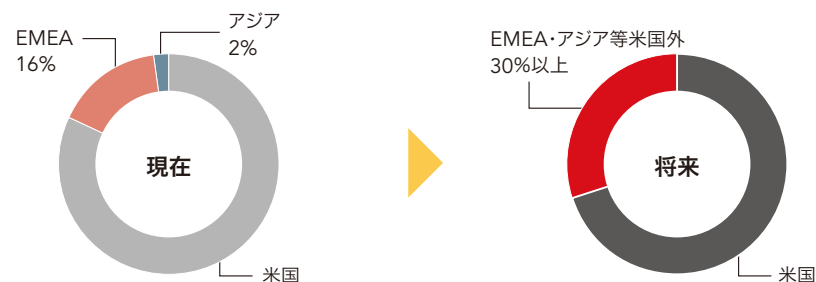
米国市場でカテゴリ別トップシェアを誇るワイヤレスイヤホン・ヘッドホンのさらなる成長を追求すると同時に、周辺事業にも経営資源を積極投入し、お客様の多様なニーズに応えるパーソナルテクノロジーカンパニーを目指しています。また、アンバサダーマーケティングの推進やスポーツ支援等の事業と製品を通じたCSR活動により、世界の人々の豊かで快適な暮らしに貢献していきます。

### 進捗状況と今後の展望

2022年は、米国において市場全体では、対前期マイナス成長となるなか、JLabはプラスの成長率となり増収となりました。また、米国以外への展開を進め、オンラインへの拡販や販促活動等での先行投資を実施した結果、事業EBITDAと利益率は低下しました。今後は、グローバル体制の一層の強化に向けて、販路を拡大し、米国以外の売上シェア30%以上を目指します。また、新商品開発の迅速化、コスト競争力の強化、品質・物流管理システムの高度化等、さまざまな取り組みを通じて、事業基盤の盤石化を図ります。さらに、周辺機器の開発・展開にも力を注ぎ、外部環境に左右されにくい多角的な事業ポートフォリオを構築していきます。



### JLabの目指す姿 (売上収益構成比)





BUSINESS STRATEGY 事業戦略 | JLAB

強みと機会

JLabの強みは、市場開拓力と販売力、さらにトレンド化した技術、またはこれからトレンド化するような技術をいち早く商品化する力にあります。100ドル以下トゥルワイヤレスイヤホンの全米トップシェアに象徴されるお客様からの信頼と共感をベースに、トレンド変化の激しいパーソナルオーディオ機器において、常にその変化を捉えるチーム体制を持つことこそがJLabの優位性の源泉であり、今後の成長への原動力です。JLabは今後も、これまで蓄積してきた技術と知見を基盤に事業・製品の多角化を進め、多様なニーズに対応するものづくり企業を目指します。

強み (Strengths)

- トレンドを取り入れるマーケティング力と迅速な商品開発力
- 小売店との強固な関係による販売力 (Walmart, Target, BestBuy等)
- 手頃な価格で最高機能・高付加価値の商品を提供
- 明確なターゲットに合わせた商品展開でトップポジションを確立 (ターゲットセグメント/ポジショニング力)

機会 (Opportunity)

パーソナルオーディオ機器

- 欧州、APAC地域での市場参入
- 中価格帯ニーズの高まり

新領域

- ニューノーマルの広がりによる新たなニーズの高まり
- カスタマイズ/パーソナライズニーズ

事業戦略

パーソナルオーディオ機器

- 米国以外の地域でのシェア増大を図る
  - ↳ 各国の有力代理店とのパートナーシップを推進
  - ↳ AlphaThetaとの間で物流と部品調達の協力体制を確立
- Audio、Game/Contents市場での展開を加速
  - ↳ さまざまなニーズに合わせた選択肢が多い商品群を市場へスピーディに投入できるマーケティングで、付加価値の高い商品の販売を強化
  - ↳ Walmart社、Target社等大口小売店と協働して最新トレンドを把握し、次の商品展開に活用
- 品質の向上とサプライチェーンの安定化を追求
- 製造工程の改善と調達先の多様化
  - ↳ 在庫管理の効率化と物流機能の強化を目的とした継続投資

新領域

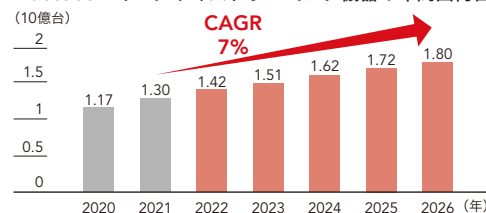
- 高成長分野である聴覚関連製品、Health関連領域への本格進出
  - ↳ 米国の補聴器製品関連の規制緩和を受け、聴覚保護製品を積極展開
- 働き方の変化を踏まえてイヤホン以外のデバイスに進出し、パーソナルテクノロジーカンパニーへ
  - ↳ マウス、キーボード、ウェブカメラ、マイク等の周辺機器開発を強化

TOPICS

加速する米国以外の市場展開

JLabは米国では、複数の商品でトップシェアを確保しています。しかし、将来にわたって持続的な成長を実現していくためには、新たな市場の開拓・深耕を通じて、真のグローバルカンパニーに進化することが不可欠です。多彩な音楽文化を持つ欧州、生活水準の向上を背景にパーソナルオーディオ機器並びに周辺デバイスへの需要が拡大しつつあるアジア地域等、各国・各地域の特性を踏まえたグローバル拠点網の整備と販促活動に経営資源を投入し、グローバル展開を図っています。

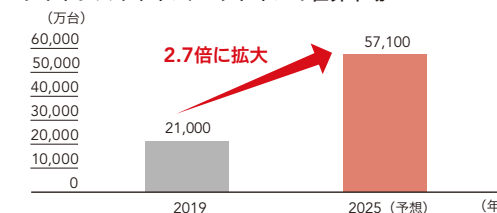
Bluetooth®オーディオストリーミング機器の年間出荷台数\*



\*オーディオストリーミング機器には、ワイヤレスヘッドセット、ワイヤレススピーカー、車載システムを含む。2023年以降は予想。

出所：ABI Research2022等をもとにBluetooth Special Interest Groupが作成した「2022年Bluetooth®市場動向レポート」

ワイヤレスイヤホン/ヘッドホンの世界市場



出所：富士経済グループ・プレスリリース第20054号調査

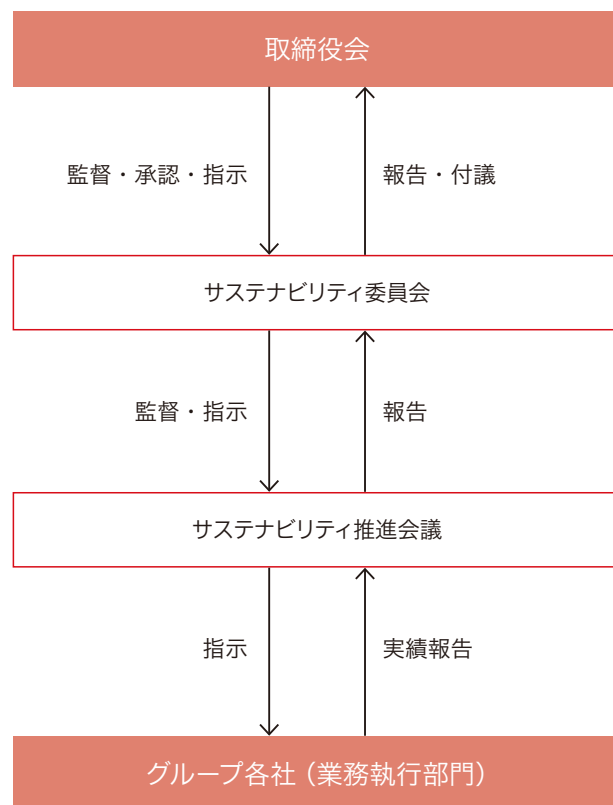
# サステナビリティ推進体制

## サステナビリティへの基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループは、ここ十数年で迎えた急速かつ急激な社会の変化に実直に向き合い、世の中から広く求められ、社会の基盤となるような事業の創出に挑戦してきました。今後、ますます深刻化していく社会課題や地球環境課題に対応し、私たちのミッションである「社会と人々に豊かさを」を提供し続け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設定し、経営と統合したサステナビリティの推進を図っています。

グループの経営資源を活かし、マテリアリティを基礎とした環境・社会・ガバナンス上の課題を解決することで、顧客価値と社会価値の創出に取り組み、持続的成長を目指していきます。

## サステナビリティ推進体制



ノーリツ鋼機グループでは、当社代表取締役CEOを委員長、当社の取締役CFO・執行役員、及びグループ会社の社長を委員とした「サステナビリティ委員会」を設置し、「マテリアリティ対応計画」の実行を軸とするサステナビリティ推進を包含したコーポレートガバナンス体制を敷いています。本委員会は、サステナビリティ経営の方針・戦略、取り組み計画を策定するとともに、ESGリスクに関する討議や計画実行状況のモニタリングを行い、取締役会に報告や提言を行います。

また、「マテリアリティ対応計画」を確実に実行するため、進捗管理や評価、個別施策の推進を目的として、当社執行役員を議長、グループ会社のサステナビリティ推進担当者をメンバーとした「サステナビリティ推進会議」を行います。本会議を通して、包括的に情報を共有するとともにグループ各社における取り組みの促進につなげていきます。

### サステナビリティ委員会

役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ活動全体の方針策定</li> <li>重要案件の審議及び取締役会への上程</li> </ul>
構成	<p><b>委員長</b> ノーリツ鋼機株式会社 代表取締役 CEO</p> <p><b>委員</b> ノーリツ鋼機株式会社 取締役 CFO・執行役員 テイボー株式会社 代表取締役社長 AlphaTheta 株式会社 代表取締役社長 兼 CEO PEAG, LLC dba JLab CEO 株式会社プリメディカ 代表取締役社長</p>
頻度	年1回(3月開催)

### サステナビリティ推進会議

役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社のサステナビリティ取り組み実績とりまとめ</li> <li>サステナビリティ個別課題の討議及び進捗確認</li> <li>活動指示 等</li> </ul>
構成	<p><b>議長</b> ノーリツ鋼機株式会社 執行役員</p> <p><b>メンバー</b> テイボー株式会社 AlphaTheta 株式会社 PEAG, LLC dba JLab 株式会社プリメディカ 上記各社のサステナビリティ推進担当者</p>
頻度	年2回(2月、8月開催)

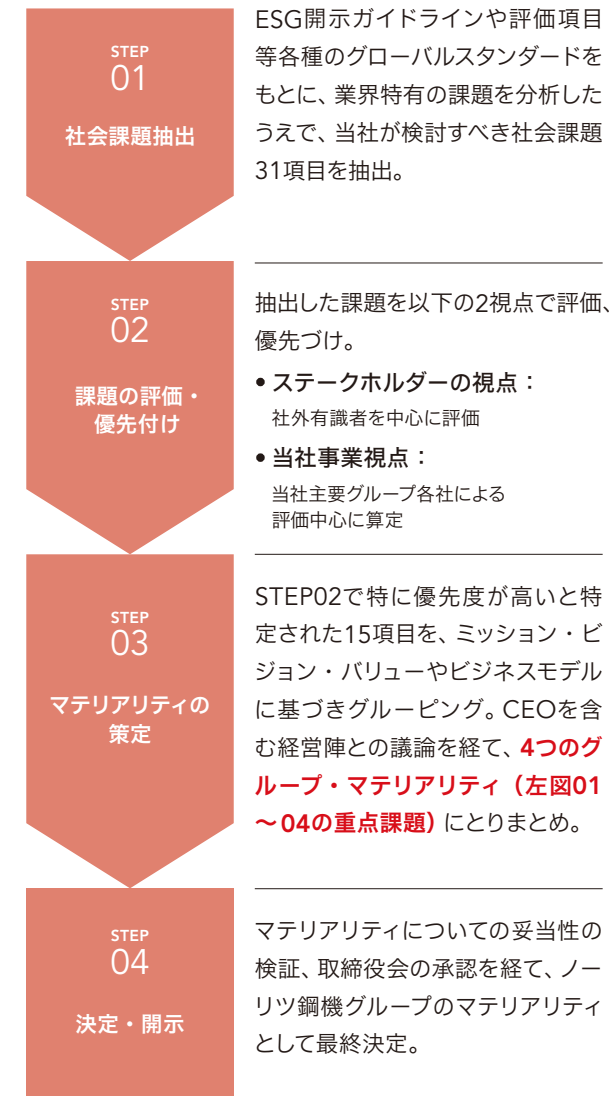
# マテリアリティ

## マテリアリティ概念図

ノーリツ鋼機グループは、持続可能な社会の実現に向けて、4つのマテリアリティを特定しました。



## マテリアリティ特定のプロセス



マテリアリティ

マテリアリティ対応計画と進捗

マテリアリティに取り組むために、年度ごとに目標を定めた「マテリアリティ対応計画」を策定し、グループ全体で取り組みを推進しています。対応計画は、グループのサステナビリティ推進体制のもとで進捗管理を行います。

マテリアリティ	具体的な取り組み事項	2022年目標	2022年実績	2023年目標	
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及び改善 <b>P.27</b>	品質管理方針策定と、体制整備	品質管理方針の策定と品質管理に係る取締役会への報告基準を整備	品質問題に係る顧客対応のモニタリング
		地域社会・文化に係る継続的な支援活動 <b>P.31</b>	—	自社事業に関連する地域支援活動を実施	—
		新技術と価値の創出に向けた研究開発投資 <b>P.13-14</b>	研究開発投資33億円	研究開発投資34億円	研究開発投資40億円
	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 <b>P.26</b>	環境配慮型製品の中長期的な開発に向けた計画策定	環境配慮型製品の開発計画を策定	計画に基づく製品のライフサイクル全体を考慮した環境配慮への取り組み実行
		温室効果ガス排出量 (Scope1・2) を2030年までに37%削減 (2019年比) <b>P.24</b>	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	温室効果ガス排出量実績の算定と削減計画の策定	温室効果ガス排出量削減計画の遂行
		サプライチェーン管理体制の構築と、リスク低減の推進 <b>P.26</b>	調達方針策定 (人権、労働、環境、腐敗防止)	調達方針の策定	重要仕入先への調達方針の周知 (周知率100%)
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 <b>P.28</b>	人権方針策定と、職場での運用ルール策定	人権方針の策定と、2023年以降の人権研修及び人権デュー・ディリジェンスの実行体制を構築	人権研修実施件数 (年1回以上)
		健康経営の推進 <b>P.29</b>	健康経営に関する方針策定と、支援制度整備	健康経営方針の策定と、モニタリング・支援体制を構築	健康経営の推進度合のモニタリングと、モニタリング結果を踏まえた課題対応
	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 <b>P.28</b>	人材育成に関する方針策定と、支援制度整備	人材育成方針の策定と、人材育成方針に則った支援体制を構築	1人当たり年間研修受講時間 (平均22.4時間)	
	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 <b>P.29</b>	組織・職種・業務の特性に応じた働き方の環境整備	コロナ禍における働き方の整備と、多様で柔軟な働き方の推進に向けたモニタリング項目を策定	多様で柔軟な働き方の推進度合のモニタリングと、モニタリング結果を踏まえた課題対応
取締役会の実効性評価と、開示内容の充実 <b>P.33</b>		—	実効性評価を実施	課題対応と実効性評価の継続	
全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施 <b>P.40</b>		研修実施件数 (年1回以上)	情報セキュリティ研修の実施 (実施回数：1回)	研修実施件数 (年1回以上)	



# 気候変動への対応

## 基本的な考え方 (TCFD提言への賛同・対応)

ノーリツ鋼機グループは、気候変動への対策を重要課題（マテリアリティ）の一つとして掲げ、2022年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。TCFD提言に沿って、事業に与えるリスク・機会を把握し経営戦略へ反映させるとともに、情報開示を進め、持続可能な社会の実現とグループの持続的な成長を目指していきます。

## 2022年の取り組み

### 2022年の取り組みと成果

ノーリツ鋼機グループは、地球環境保全への貢献を重要な経営テーマと位置づけ、気候変動の主要因である温室効果ガスの排出削減とTCFD提言に基づく情報開示の促進にグループを挙げて取り組んでいます。2022年、テイボーは省エネ設備の導入を進める一方、生産体制のさらなる効率化を通じて製造プロセスにおける環境負荷の低減に注力しました。AlphaThetaが本社を置く横浜アイマークプレイスは、2018年8月より使用電力を100%グリーン電力に転換しています。JLabはスマートライトやスマートサーモスタット等を導入し、CO<sub>2</sub>排出量を削減しました。ノーリツ鋼機も蛍光灯のLED照明への変更等、省エネルギーの取り組みを進めました。

### 2023年の方針と定量目標

当社グループは、温室効果ガスの排出量（Scope1・Scope2）を2030年までに2019年比で37%削減するという長期目標を達成するため、2023年も事業と生産活動における環境負荷の低減に努めていきます。テイボーは前期に引き続き、生産性の向上を通じて省資源・省エネルギーを実現する次代の生産体制構築に力を注いでいきます。また、再生可能エネルギーの導入も順次進めていきます。AlphaThetaは、2030年目標の達成に向けてモニタリングを継続していきます。JLabも前年同期同様、スマートライト等省エネ機器の導入を通じて、CO<sub>2</sub>の継続的な排出削減を図っていく方針です。

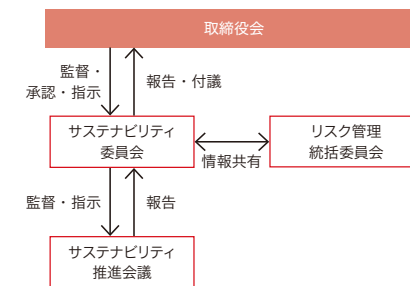
## TCFD提言に基づく情報開示

### ガバナンス・リスク管理

#### 取締役会の役割・監視体制

気候変動対応を含むサステナビリティに関する重要案件は、当社代表取締役CEOを委員長とするサステナビリティ委員会において年1回以上審議し、取締役会に年1回以上報告や提言を行うことにより、取締役会による適切な監督体制を整えています。取締役会では報告された気候変動による重要なリスク・機会について、審議・決定を行い、対応の指示及びその進捗に対する監督を行います。

なお、サステナビリティ委員会の審議に先立ち、当社執行役員を議長、グループ会社のサステナビリティ推進担当をメンバーとするサステナビリティ推進会議において十分に議論するとともに、事業を通じた気候変動に関わる取り組みの実績や温室効果ガス排出量削減の進捗状況を確認します。



#### リスクを評価・識別・管理するプロセス

気候変動によるリスク・機会については、サステナビリティ委員会において評価・識別し、グループにとって重要なリスク・機会を特定します。それらに対する取り組み方針や対応策について策定し、取締役会に報告や提言を行います。取締役会ではサステナビリティ委員会からの報告等により、リスク管理の有効性や推進状況の確認・監督を行います。また、グループ全体のリスクを統合的に管理する危機管理統括委員会においても、当リスクを共有し、必要に応じてさらなる対応策を検討していきます。

名称	役割
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による重要リスク・機会について、審議・決議</li> <li>対応の指示及びその進捗に対する監督</li> <li>サステナビリティ委員会におけるリスク管理の有効性や推進状況の確認・監督</li> </ul>
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動によるリスク・機会の評価・分析、重要リスク・機会の特定とそれらに対する取り組み方針や対応策を策定</li> <li>上記を取締役に報告・提言</li> </ul>
リスク管理統括委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスクについて情報共有、必要に応じてさらなる対応策を検討</li> </ul>
サステナビリティ推進会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動によるリスク・機会について議論</li> <li>事業を通じた気候変動に関わる取り組み実績や温室効果ガス排出量削減の進捗状況を確認</li> </ul>

気候変動への対応 | TCFD提言に基づく情報開示

戦略

シナリオ分析の前提

気候変動が事業に与えるリスク・機会に対しグループのレジリエンス性の強化や新たな戦略の検討を目的として、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）が公表する「2°C未満シナリオ（一部1.5°C）」と「4°Cシナリオ」を用い、シナリオ分析を行いました。また、定量分析では2030年に想定される財務影響を試算しました。

2°C未満シナリオでは、脱炭素社会への移行に向けた政策や規制が強化されることにより、対応コストが増加、発生することが想定されます（移行リスク）。

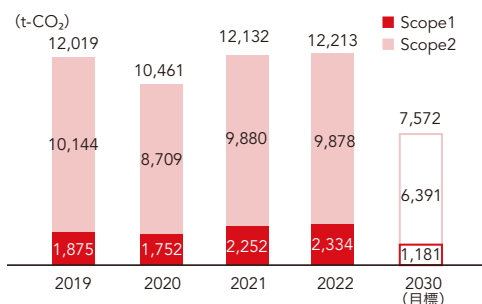
4°Cシナリオでは、異常気象の激甚化や平均気温の上昇等により対応コストが増加、発生することが想定されます（物理リスク）。

採用シナリオ	2°C未満シナリオ	IPCC Rcp2.6、IEA SDS（一部IEA NZE）
	4°Cシナリオ	IPCC Rcp8.5、IEA STEPS
評価指標	時間軸	短期～2023年/中期～2025年/長期2025年～
	財務影響	小5億円未満/中5億円以上～20億円未満/大20億円以上

指標と目標

気候変動が及ぼす当事業への影響を評価・管理するために、温室効果ガス排出量（Scope1・2<sup>※</sup>）を指標として、2030年までに37%削減（2019年比）することを目標に設定しました。また、今後Scope3<sup>※</sup>の算定も行い、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に取り組んでいく予定です。

Scope1・2排出実績と目標（連結）



※Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）  
 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 Scope3：Scope1・2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

気候変動によるリスク・機会と対応策

[詳しくはWebへ](#)

2°C未満シナリオでの主なリスクと機会（移行リスクに関するもの）

	リスク/機会の内容	時間軸	財務影響	対応策	
政策・規制	リスク	炭素税・排出量取引の導入によるコスト増	中期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>削減目標設定による排出量管理</li> <li>省エネ設備導入、運用改善による作業時省エネの推進</li> </ul>
	機会	リサイクル規制の強化による、再生資源材料使用製品の販売機会増加の機会	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生資源材料を使用した製品開発</li> </ul>
市場・評判	リスク	環境への取り組みが不十分なことによる販売機会減少	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候関連開示・対話の充実</li> <li>サプライヤーに対する環境配慮への協力依頼と働きかけ</li> <li>環境配慮型製品開発の推進</li> </ul>
	機会	電気自動車・自転車需要増加による関連部品の需要増	短期～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車部品や自転車部品の販売先拡大</li> </ul>

4°Cシナリオでの主なリスクと機会（物理リスクに関するもの）

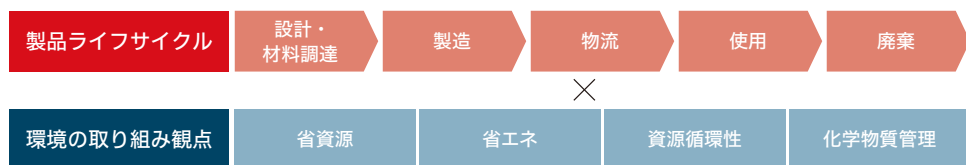
	リスク/機会の内容	時間軸	財務影響	対応策	
急性	リスク	台風・洪水等の気候災害の激甚化による生産拠点・サプライチェーンへの被害に伴う操業・物流の停止やその対応コストの発生	短期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを含めたBCPの策定</li> <li>調達先の分散化</li> <li>浸水対策の強化</li> </ul>
慢性	リスク	気温上昇・降水日数増加に伴う外出機会減少による屋外向け製品・サービスの需要減	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や顧客動向を注視し、生産計画・製品開発に反映</li> </ul>
	リスク	気温上昇による夏季の冷房コスト増加や従業員の労働生産性低下	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の高い空調設備の導入</li> <li>気候変動に合わせた空調温度管理</li> </ul>

## 環境に配慮した製品の供給

### 基本的な考え方

ものづくりを中核事業とする企業として、設計・材料調達からお客様の製品使用、廃棄までの製品ライフサイクルを見据え、環境負荷を軽減するための技術開発、再生利用・再資源化しやすい設計等に取り組んでいく責任があると考えています。ノーリツ鋼機グループは「環境と社会に配慮したサプライチェーン体制を整備」することをマテリアリティの一つに位置づけ、その中で製品・梱包の省資源化や製品の省エネルギー化、資源循環性の向上等、環境に配慮した製品をお客様に供給していく取り組みを進めています。

#### ライフサイクル全体での環境配慮の考え方



### 具体的な取り組み・プログラム

#### 取り組み体制

環境に配慮した製品の供給は、マテリアリティの一つとして対応計画に織り込み、当社代表取締役CEOを最高責任者とするサステナビリティ推進体制のもとで計画の確実な遂行に取り組んでいます。

#### 2022年の取り組みと成果

2022年は、グループ各社が環境配慮型製品の中長期的な開発に向けた計画を策定し、計画に基づく製品の開発・供給を進めました。ティーパーは、環境負荷が懸念される有機溶剤を使用しない製法の開発やペン先の繊維芯に使用する原材料をポリエステル、アクリル、ナイロンといった石油由来の化学繊維からペットボトル由来のリサイクル繊維やバイオマス材料に代替する取り組みを通じて、環境負荷の低減を図りました。AlphaThetaでは、製品の省エネ化を進める一方、説明書の電子化やプラスチックの使用量削減に努めました。JLabは、梱包材の脱プラ化とリサイクル性の向上において成果を上げています。

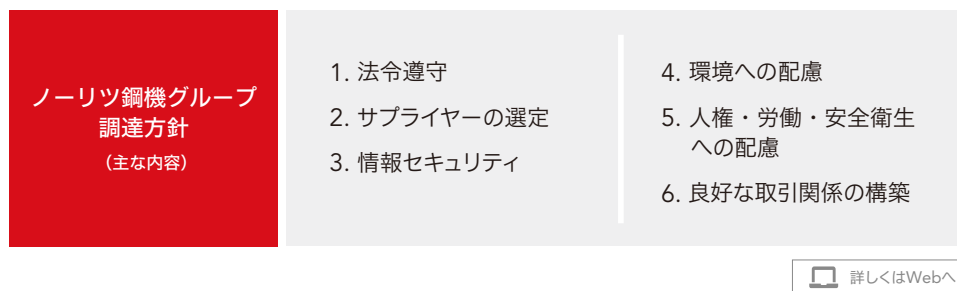
#### 今後の目標

今後も製品の省エネ化や環境に配慮した原材料への代替、製品と梱包の省資源化等を積極的に推進し、ライフサイクルを通じた環境負荷の低減や環境性能の向上に努めていきます。

## サプライチェーンマネジメントの強化

### 基本的な考え方（調達方針）

ノーリツ鋼機グループは、ビジネスパートナーであるサプライヤーとともに、環境と社会に配慮したサプライチェーンを構築していくことを目指し、2022年7月にサプライヤーに遵守いただきたいことをまとめた「ノーリツ鋼機グループ調達方針」を策定しました。本方針に基づく調達活動を通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 具体的な取り組み・プログラム

#### 取り組み体制

当社代表取締役CEOを最高責任者とするサステナビリティ推進体制のもとで、グループ各社と協働でサプライチェーン管理体制の強化に向けた取り組みの促進を図っています。

#### 2022年の取り組みと成果

当社グループがお客様やサプライヤーとのビジネス等、企業活動を行ううえで遵守すべき最も基本的な規範として制定している行動規範や各種方針をベースとする調達方針を策定し、公表しました。また、AlphaThetaでは、製品含有化学物質に関する自社基準を更新し、製造委託先への周知を図る等、環境対応の実効性向上に努めました。

#### 今後の目標

2023年は、重要仕入先(外注先を含む)に対する調達方針の周知率100%を目標に掲げました。方針に対する意見・質問をサプライヤーから受け付けるため、専用窓口を設け、グループ各社と連携しながら調達方針の周知を進めています。今後は、方針の周知過程で明らかになった課題について、サプライヤーと協調しながら対応策を講じていくと同時に、調達方針の遵守を徹底する仕組みの構築についても検討していきます。

## 高品質で安全な製品の供給

### 基本的な考え方（品質方針）

ノーリツ鋼機グループは、品質に関連する法令を遵守するとともに、お客様に満足していただける安全な製品・サービスを提供すべく、品質管理方針を策定しました。

#### ノーリツ鋼機グループ品質管理方針

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1 法令遵守</b><br/>私たちは、関連する全ての法令や社会規範、社内規程等、提供する製品・サービスに関するルールを遵守します。</p> <p><b>2 品質・安全性の確保</b><br/>私たちは、品質マネジメントを推進するため必要な体制の整備と継続的な改善を通して、製品の品質・安全性の確保を徹底します。</p> <p><b>3 教育</b><br/>私たちは、品質意識及び技術の向上のため、適切な人材育成を行います。</p> | <p><b>4 情報開示</b><br/>私たちは、ノーリツ鋼機グループの全てのステークホルダーに対し、随時適切な情報開示に努めます。</p> <p><b>5 取引関係の構築</b><br/>私たちは、ビジネスパートナーとの信頼関係を基に、品質の維持・向上に取り組みます。</p> |
|---|--|

### 高品質で安全な製品の供給

#### 品質管理体制と現在の取り組み状況

ノーリツ鋼機グループは、サステナビリティ推進会議を中核組織として、実効性のあるモニタリング体制を運用し、品質管理の徹底と安全性の確保に努めています。また、グループ共通の報告基準を設定し、品質や安全に関する事案情報の共有と、対応策の立案・実行に取り組んでいます。

テイボー、AlphaTheta、JLabのグループ各社は、グループの品質管理方針並びに各社の品質管理規定に基づき、自律的な品質管理活動を推進しています。当社グループで唯一、自社の生産拠点を有するテイボーでは、月1回の品質会議、年1回の製造部署ごとの品質監査により、品質の確保と向上を図っています。AlphaThetaでは、月1回の品質会議とEMS及びOEM先に対して年1回、品質監査を実施しています（2020年から2022年は新型コロナウイルス感染症の影響により書面による監査を実施）。JLabは品質管理レポートの蓄積と共有をチーム単位で行っています。なお、各社とも、自社並びに委託先の生産工程における安全の確保に注力し、持続可能な事業活動の維持に努めています。

### 2022年の取り組み

グループの品質管理方針に基づき、テイボー及びJLabの2社は、それぞれ品質監査による「重要な品質問題」の抽出を行っています。2022年には、テイボーにおいて4件、JLabにおいて2件の品質問題が取締役に報告されましたが、この6件については、すべて解決済みとなっています。また、AlphaThetaでは、2023年より、カスタマーサポートにおける対応日数が7日を超える事例を重要な品質問題として案件数の集計を開始しました。

会社	「重要な品質問題」報告件数(すべて解決済み)
テイボー	4件
AlphaTheta	(未集計)
JLab	2件

### 各社における品質管理の取り組み

当社グループのものづくりを担うテイボー、AlphaTheta、JLabの3社は、厳格な品質管理体制のもと、高品質で安全な製品の供給に努めています。テイボーは、品質マネジメントシステムに関する国際規格ISO9001を取得しており（MIM開発センター）、高品質かつ環境にやさしい製品の開発・生産に取り組んでいます。AlphaThetaでは、継続的な品質改善活動と製品の安全性や環境保護に関する遵法性審査を実施し、安全・安心な製品・サービスの提供に努めています。JLabでは、独自の厳しい品質基準に適合した製品の開発・生産と充実した製品保証システムにより、ブランド価値のさらなる向上を図っています。

### 今後の方針

2023年も引き続き、グループ全体での品質管理方針の徹底と、各社の自律的な品質改善活動を通じて、高品質な製品の安定供給に努めていきます。また、顧客対応のモニタリングによる「重要な品質問題」の抽出と対応策の実行に取り組めます。ものづくりの根幹は、高品質な製品をリーズナブルな価格でお客様のもとにお届けすることです。当社グループは、持株会社とグループ各社が有機的に協働することで、品質マネジメントシステムの一層の高度化を図っていきます。



## 人的資本に関する取り組み

優れた人的基盤を強みに、  
社会にとってかけがえのない商品・サービスを創造する

人事担当役員  
形部 由貴子



ノーリツ鋼機グループは、No.1/Only1を創造し続けることを目指してビジネスを展開しています。持続的な成長と企業価値の拡大を実現するためには、グループのすべての従業員が広い視野を持ち、主体的かつ未来志向の姿勢・発想を持って邁進することが重要だと考えます。従業員の多様性を尊重しつつ、公正な評価と処遇を行うことで、従業員のモチベーションの向上を図るとともに、働きやすい職場環境の構築を通じて活力ある組織風土の醸成に努めます。引き続き、職場環境や教育研修システムのアップデートを継続し、人的資本のさらなる強化・拡充を図り、企業活動のあらゆる領域においてMISSION、VISION、VALUEの具現化を追求してまいります。

### ノーリツ鋼機グループの人的資本マネジメント

ノーリツ鋼機グループにとって、日々の業務にひたむきに取り組み、より良い社会の発展に貢献しようとする従業員の存在こそ、持続的成長の原動力であり、業界・市場における競争優位性の源泉であると考えます。

当社グループの人的資本マネジメントにおいて、最大の特徴と言えるのは、持株会社とテイボー、AlphaTheta、JLabの中核事業会社がそれぞれの役割と機能を果たし、グループ全体の人的資本の拡充を目指していることだと考えます。持株会社であるノーリツ鋼機は、グループ共通の人材育成計画と人権やコンプライアンスの取り組み方針を策定し、グループ各社への周知を図っています。グループ中核3社は個別に、自社の価値創造と中長期の成長戦略に寄与する人材を採用・育成し、人的基盤の拡充に努めています。

こうした重層的な人的資本マネジメントに加え、ノーリツ鋼機では、働き方の改革等を通じたダイバーシティの推進にも力を注ぎ、多彩な人材一人ひとりの成長意欲に添えています。持株会社の男女比はほぼ同率で、女性管理職の割合も30%を超えています。また、性別だけでなく、年齢や国籍、信条等、さまざまなバックグラウンドを持つ従業員が「自立したプロフェッショナル」として活躍しています。

### 優秀な人材の採用と育成

#### ノーリツ鋼機グループの人材育成の取り組み

当社グループは2021年10月、4つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。その一つが「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」です。具体的な取り組みとして、「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」の2点を設定しました。優秀な人材を確保し、その活躍を支援することは、人材の力を価値創造の基盤の一つとする当社グループにとって最も重要な経営テーマの一つです。新卒・中途採用を問わず、グループの価値向上に寄与しうる高い意欲と自主性を持った人材を積極採用するとともに、適切な教育機会の提供や人権・コンプライアンス研修、諸制度の整備等により、グループの持続的な発展を担う人材の育成・輩出に努めます。

2023年は、人材育成に関わる定量目標として、グループ全従業員の1人当たり年間研修受講時間を平均22.4時間と決めました。2022年実績（グループ平均12.4時間）からの大幅な向上に向けて、各社ごとに必要となる研修メニューの充実や、支援体制の整備を進めていきます。

#### 2022年実績

項目	単位	テイボー	Alpha Theta	JLab	ノーリツ鋼機	全社	2023年グループ目標
1人当たり研修時間	時間/年	6.6	15.0	4.2	15.1	12.4	22.4

#### グループ各社の取り組み

テイボーでは、営業、技術開発、品質管理等の分野での採用を活発化するとともに、新入社員1人につき先輩社員1人が指導を行う職場先輩制度等、独自の教育研修プログラムを運用しています。また、生産現場技術者向け研修を「NEXT」にて実施しており、技術力・知見の継承や部門を超えた関係性強化等、好循環が生まれています。

AlphaThetaでは、卓越したスキルと人間性を兼ね備えた人材の育成に取り組んでいます。また、理念研修や行動指針となる『VALUES BOOK』を通じて、従業員一人ひとりの価値観と会社の方針のすり合わせ、チームとして企業理念を実行していく意識づくりを図っています。

JLabでは、外部の研修プログラムを活用し、全従業員にそれぞれが担う役割・責任に適したプログラムを受講する仕組みを構築しています。これにより、個人のパフォーマンス及びチーム力の向上に直結する効果的な人材育成を行っています。

人的資本に関する取り組み

多様で柔軟な働き方を実現する職場づくり

ノーリツ鋼機グループの「職場づくり」への考え方

当社グループのビジネスはグローバルに展開されています。グループが、No.1/Only1の事業を創出し続け、さらなる成長を目指すためには、ともに働く人材の属性（国籍、文化、信条等）の多様な在り方の理解が必須です。

私たちは、Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）が、マテリアリティである「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」の推進と密接に関わる要素と捉え、積極的に取り組みを進めていきます。

ノーリツ鋼機グループの取り組み

当社グループは、多様で柔軟な働き方を実現する、活発な職場づくりをグループにおける価値創造の推進基盤と位置づけています。コロナ禍を契機としたニューノーマルへの対応を見据えて、テレワーク制度の導入や各種制度の整備等を通じて、従業員一人ひとりが責任を持って自律的に業務に取り組むことのできる開かれた職場環境の構築に取り組んでいます。2023年は、有給休暇取得率、テレワーク実施率、育児休業取得率等の7項目を「多様で柔軟な働き方の推進」度合いを測るモニタリング対象に設定しました。モニタリングの結果を検討し、「雇用者との関係性」「働く場所」「多様性」を基軸とした諸課題を抽出し、その対応を進めていきます。

健康経営については、2022年に策定したグループ統一方針のもと、健康診断受診率の把握と向上、食生活の改善、運動機会の拡大等の幅広い取り組みを展開しています。当社グループのMISSIONである「社会と人々に豊かさを」は、従業員の心身の健康がなければ実現できません。今後も、従業員の健康維持・増進と、安心して働くことができる安全で健全な職場環境づくりを推進し、ステークホルダーの皆様や社会から信頼される企業グループを実現していきます。

多様な働き方モニタリング・グループ共通指標

1. 有給休暇 取得率	2. テレワーク 実施率	3. 育児休業 取得率	4. 育休平均 取得日数	5. 介護休業 取得率	6. 障がい者 雇用率	7. 定年 再雇用率
-------------------	--------------------	-------------------	--------------------	-------------------	-------------------	------------------

職場環境関連データ

指標	2022年期末実績 (特に注記がない場合 グループ会社P.43に掲載の常用雇用従業員)
<b>採用・定着関連指標</b>	
総従業員数	1,144人
臨時雇用従業員数	238人(年間の平均雇用数)
新規雇用数	新卒30人 キャリア採用88人
平均勤続年数	9.8 <sup>※1</sup>
退職率(自己都合)	5.0%
<b>多様性関連指標</b>	
女性比率	全従業員 28.7% 管理職 14.3% (参考:ノーリツ鋼機単体 全従業員 47.1% 管理職 33.3%)
平均年間給与の比率(女性平均÷男性平均)	61.5%(常用雇用62.8% 臨時雇用52.3%) <sup>※1</sup>
キャリア採用者比率	全従業員 35.7%
育児休業取得率	全従業員 44%(男性25% 女性120%)
育休平均取得日数	全従業員115日(男性35日、女性182日) <sup>※1</sup>
介護休業取得率	全従業員 0.1%
法定障がい者雇用率	テイボー 2.1% AlphaTheta 1.4% <sup>※2</sup>
定年再雇用率	90.9%
<b>健康安全・職場環境関連指標</b>	
労災件数・度数率	1件 度数率:0.65 <sup>※3</sup>
労災損失日数・強度率	0.82 強度率:0 <sup>※3</sup>
テレワーク実施率	13.8~100% <sup>※4</sup>

※1 AlphaThetaの子会社(3社)は除く  
 ※2 日本国内の「障害者の雇用の促進等に関する法律」の雇用義務のある会社を対象とし、算定は同法に基づく方法による  
 ※3 テイボー、泰宝、ソリトンが対象  
 ※4 職種によりテレワークの実施状況が大きく異なるため、レンジで開示

グループ各社の取り組み

テイボー、AlphaTheta、JLabのグループ中核3社はそれぞれ、多様な人材が活躍できる職場環境の構築に向けて独自の取り組みを進めています。

テイボーでは、「コミュニケーションシート」を活用し、従業員の自己実現と会社としての期待値をすり合わせながら、パフォーマンスとキャリアの管理を行っています。また、キャリア面談や技術研修等の場に役員が参加することで、従業員と経営層が直接対話を行う機会を積極的に設けています。

## 人的資本に関する取り組み

AlphaThetaでは、2022年より、前向きに挑戦する企業文化の醸成に向けて、「AlphaTheta Awards」を創設しました。VALUEを体現し、MISSION、VISIONの実現に貢献した部門・チームを年1回表彰することで、経営理念やあるべき従業員像、チーム像の共有を図っています。

JLabでは、毎年実施している従業員エンゲージメントの調査結果をCEOとチームリーダーがレビューし、職場環境の整備や制度の改善に活かしています。

### 労働安全性を確保するための諸施策（テイボー）

グループの中で唯一、自社の製造拠点を有するテイボーでは、安全衛生委員会を組織し、各部署に1名ずつ配置している安全衛生推進者を中心に安全な職場環境の整備に努めています。また、毎月2回、安全衛生委員会が職場巡視を実施し、危険箇所や健康障害を引き起こす可能性のある要因のチェックと改善策の検討・策定を行っています。労働災害が発生した際には、安全衛生委員会が速やかに調査を行い、設備改善や作業手順の見直し等の改善策を立案し、全従業員への周知を図っています。

## 多様な価値観を支える人権尊重

### 人権と多様な価値観の尊重

#### 基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループは、人権の尊重を企業活動のすべてを律する基本原則と捉え、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進しています。2022年7月に人権方針を策定し、「国際人権章典」をはじめとする国際的な人権基準を支持すること、そして事業活動に携わるすべての人に対して人権尊重の責任を果たすことを宣言しました。当社グループは全世界を舞台に事業を展開するグローバル企業であり、さまざまな国・地域の人々と密接な関係性を保持しています。また、当社グループ自体が異なる国籍・性別・バックグラウンドを持つ人材の集合体であることを踏まえ、人権と多様な価値観の尊重を企業存続の命題と位置づけています。

[詳しくはWebへ](#)

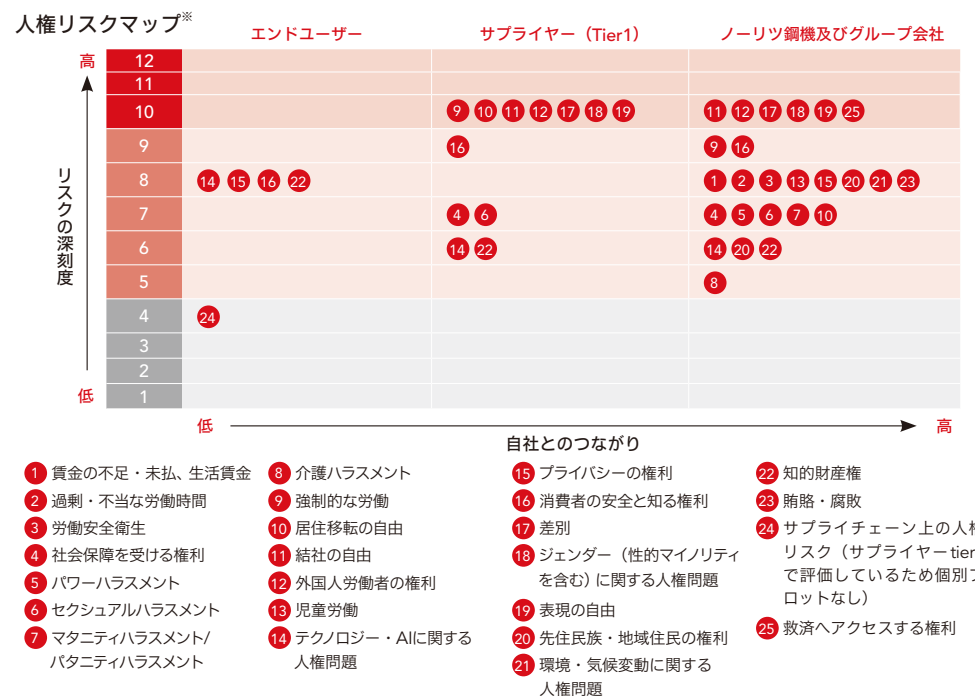
### 現在の取り組み状況と今後の展望

ノーリツ鋼機グループでは、持株会社の人事総務部が人権尊重理念のグループ各社への展開と人権侵害リスクの管理を統括しています。2022年は、グループ人権方針を策定・公表するとともに、「労働に関わる人権の考え方」「事業展開する国内外の地域社会での人権課題と企業の課題」等をテーマとした人権研修を全従業員を対象に実施しました。人権研修は年に1度、全従業員を対象に実施を継続していきます。

また、人権尊重の取り組みを実効性あるものとするため、人権デュー・ディリジェンスに着手し、深刻度と自社とのつながりをマトリクス化した人権リスクマッピングを作成し、中長期的な人権尊重の取り組み課題を可視化しました。

その結果を起点に、当社グループの事業に関係する人権リスクの特定を進め、個別リスクのアセスメントを実施し、抽出された課題について、リスク軽減策を策定し、実行していきます。

今後も、人権意識の組織浸透、人権リスク軽減策の実行、人権研修の継続実施等、幅広い取り組みを確実にかつ柔軟に推進するとともに、多様な価値観を尊重する開かれた企業風土の醸成に努め、グループが提供する社会価値のさらなる拡大を目指していきます。



※ 法務省人権擁護局「ビジネスと人権に関する調査研究報告書」にまとめられている企業が尊重すべき主要な人権課題を対象としている

# 文化やコミュニティの発展

## 基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループは、社会の持続的発展に寄与することは企業市民としての責務であることを自覚し、積極的に社会が抱える課題解決に貢献していくことを行動規範に定め、取り組みを進めています。その中でも、事業拠点とするコミュニティの発展及び当社事業と密接に関連する文化の発展につながる活動を軸とした支援を行っています。

## 具体的な取り組み・プログラム

2022年は以下の社会貢献活動に取り組みました。  
2023年以降も文化やコミュニティの発展に貢献する活動を継続していきます。

主体	取り組み	取り組みによるインパクト（2022年）
ノーリツ鋼機	ルーム・トゥ・リード・ジャパンへの寄付*	アジア・アフリカ諸国での計5,274名への教育支援プロジェクトをサポート（ペン先事業の一部を寄付）
	企業版ふるさと納税を活用した浜松市、横浜市への寄付	
テイボー	浜松科学館でのワークショップ、小学生向け工場見学会の開催*	300名（106組）（浜松科学館）、15名（小学生向け工場見学）の参加
AlphaTheta	聴覚障がい者とともに音楽を楽しむ体験イベントへの参加*	約780名（うち聴覚障がい者約50名）の参加
JLab	Toys for Totsへの参加*	計5,000台のヘッドホンやイヤホンを子どもたちへ提供

※下記TOPICS参照

## TOPICS | ノーリツ鋼機とグループ各社の社会貢献活動

### ノーリツ鋼機

### 識字率と女子教育の向上に取り組むNPOへの支援

ノーリツ鋼機は、認定NPOであるルーム・トゥ・リード・ジャパンの活動に共感し、2022年より寄付金による支援を行っています。ルーム・トゥ・リード・ジャパンは、低所得国における識字率の向上と女子教育の進展を目指して活動する国際NGOルーム・トゥ・リードの日本法人です。ノーリツ鋼機は、このNGO・NPOが掲げる「質の高い教育によってすべての子どもたちが自分の可能性を最大限に発揮し、地域社会や世界に貢献できる世界を目指す」との理念に賛同し、同時に、識字率や女子教育がノーリツ鋼機グループのペン先事業と親和性の高い課題分野であることから寄付金による支援をスタートしました。



### AlphaTheta

### 聴覚障がい者と一緒に音楽を楽しむ体験イベントを開催

AlphaThetaは2022年からこれまで3回にわたって、東京・荻窪のボルダリングコンペティション会場で行われた「光と振動をつかった新しいDJ体験会」に横浜DJ Labとして参加しました。体験会では、音を光と振動に変換するユーザインターフェイス「Ontenna（オンテナ）」を使用し、rekordboxに組み込んだ信号をもとに、DJの楽曲を無線の振動で伝える取り組みを行いました。AlphaThetaでは、今後も音楽関係の各種イベントへの積極的な参加を通じて、障がいの有無や年齢、性別、人種等にかかわらず「音楽ですべての人がつながる世界」の実現に貢献していきます。



### テイボー

### 子どもたちにもものづくりの楽しさを伝えるワークショップ

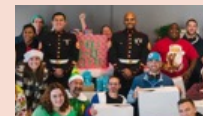
テイボーでは、2022年に未来を担う子どもたちにもものづくりの楽しさを伝えるワークショップ「ロケットペンをつくってみよう！」を開催しました。2022年1月は浜松科学館（静岡県浜松市）で無料ワークショップを、12月には地元浜松市立都田小学校の生徒さんに向けて、工場見学とワークショップを開催しました。ワークショップでは、子どもたちが毛細管現象の力を利用したロケットペンの製作に挑戦しました。子どもたちがこの経験を通じて、技術や研究に関心を持ち、将来的に浜松のものづくり産業の活性化に役立つ人材に育っていくことを期待しています。



### JLab

### チャリティプログラムを通じて子どもたちにヘッドホンをプレゼント

JLabでは、経済的に恵まれない子どもたちにクリスマスプレゼントを届ける、米国の海兵隊によるクリスマス・プロジェクト「トイズ・フォー・トッツ（Toys for Tots）」の活動を支援しています。このボランティア活動は1947年にスタートし、毎年、企業や個人から寄付された約1,800万個のプレゼントを700万人以上の子どもたちに届けています。2022年12月、JLabはこのチャリティプログラムに合計5,000台のヘッドホンやイヤホンを提供。寄付品が低年齢向けの玩具に偏りがちな中、高学年を中心に多くの子どもたちに喜ばれました。





# コーポレートガバナンス

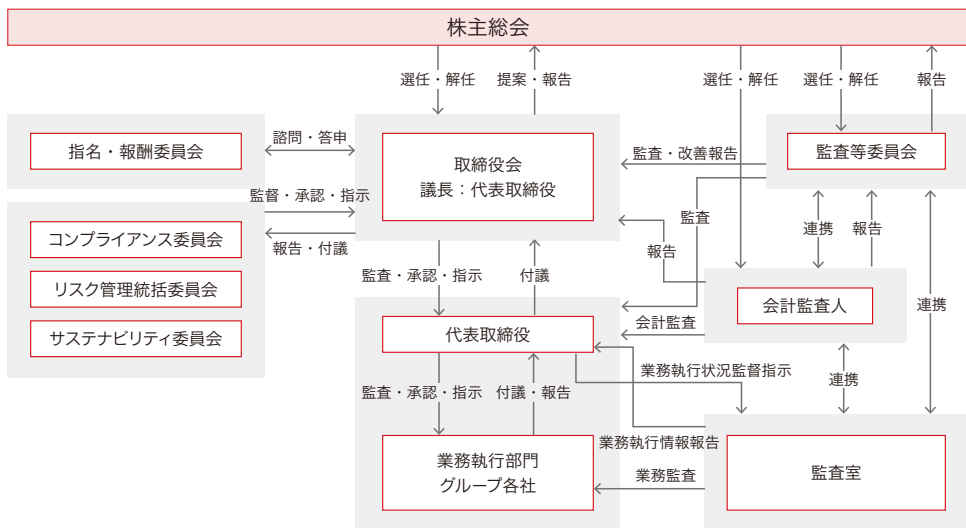
## 基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループは、お客様や株主の皆様から信頼され支持される企業として、社会的責任を果たしていくことを企業価値向上の前提条件と考えています。そのうえで、コーポレートガバナンスの取り組みを強化することにより、迅速かつ適正な経営判断と競争力のさらなる強化を目指しています。また、ガバナンスに関する基本的な考え方と具体的な取り組み方針を「コーポレートガバナンス基本方針」にまとめ、当社ウェブサイトを通じて広く社会に発信しています。

## コーポレートガバナンス体制

透明性・公平性・機動性を兼ね備えたコーポレートガバナンス体制の構築は、当社グループが将来にわたって健全な発展を継続していくための推進基盤であり、重要な経営課題の一つです。このような認識のもと、2010年代以降、ガバナンス強化の取り組みを積み重ねてきました。2015年には監査等委員会設置会社に移行、2018年には任意での指名・報酬委員会を設置するとともに、学識豊かな社外取締役を順次招聘。取締役6名のうち4名を社外取締役とすることで、意思決定プロセスにおける牽制機能の拡充を図りました。今後も、各監督機関の機能強化に取り組みつつ、新たな経済価値と社会価値の創出に挑戦し、あらゆるステークホルダーから信頼される企業グループを目指していきます。

### コーポレートガバナンス体制図



## 各機関の役割と構成

機関	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
構成	社内：2名 社外：4名	社内：0名 社外：3名	社内：0名 社外：4名 <small>(うち1名は非取締役の社外有識者)</small>
議長・委員長	代表取締役CEO	社外取締役	社外取締役
目的・機能	ノーリツ鋼機の取締役会は、社内取締役2名、社外取締役4名で構成されています。多様性の確保にも留意し、2019年6月に女性の社外取締役1名を選任しました。取締役会は活発かつ自由な討論を通じて、経営や業務執行の監視機能を発揮しています。	ノーリツ鋼機は2015年6月、取締役会の監督機能を強化し、経営の透明性と機動性の両立を図ることを主な目的として、監査等委員会設置会社に移行しました。社外取締役4名のうち3名が監査等委員を務めており、全委員が独立社外取締役という公正な立場で取締役の職務執行状況を監査しています。	取締役会が有する機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、2018年12月、指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名、並びに取締役報酬の策定を行っています。
開催実績	17回	9回	5回
出席率	100%	100%	100%
2022年の主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aの検討・決定</li> <li>事業子会社個別の質的、量的重要案件</li> <li>資金運用の検討、決定</li> <li>規程の制定・改定</li> <li>リファイナンス等の財務案件の検討・決定</li> <li>議決権行使の検討</li> <li>連結業績、予算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務監査（取締役の職務執行が法令・定款を遵守して行われているか）</li> <li>会計監査（会計監査人の監査と方法と結果が相当であるか）</li> <li>リスク管理体制の整備状況の監査（リスク管理体制の整備・運用、国内外の子会社の経営状況の把握）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員の選任・検討</li> <li>役員報酬の設計・検討</li> <li>独立性要件の検討・決定</li> </ul>

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性評価を実施し、分析・評価を踏まえ適宜必要な改善を行うことで実効性の維持並びに向上に取り組んでおります。

2022年の分析・評価方法	
評価・集計方法	第三者機関を利用した無記名方式アンケート/第三者機関による集計ととりまとめ
アンケート項目	取締役会の構成・取締役会の運営・取締役会の議論・取締役会のモニタリング機能・取締役（監査等委員含む）に対する支援体制・トレーニング・株主（投資家）との対話・自身の取り組みについて

抽出された課題

- 資料の提供時期、整理・分析の充実
- 内部監査部門との連携
- トレーニング機会の提供

今後の取り組み方針

- 社外役員に対する情報支援・共有体制
 

ノーリツ鋼機では、書籍や各種セミナー等の利用によるトレーニング機会を提供すると同時に、取締役会の開催時のみならず、さまざまな機会を設けてアップデート情報の提供・共有を進め、取締役間の連携強化とスキルの向上を図っていきます。
- モニタリングの継続
 

ガバナンス体制を継続的に強化していくためには、その運用状況と課題対応の進捗を定期的に精査・検証していくことが不可欠です。ノーリツ鋼機は年1回、第三者機関を利用して取締役会全体の実効性について評価と分析を行い、その結果を開示していきます。

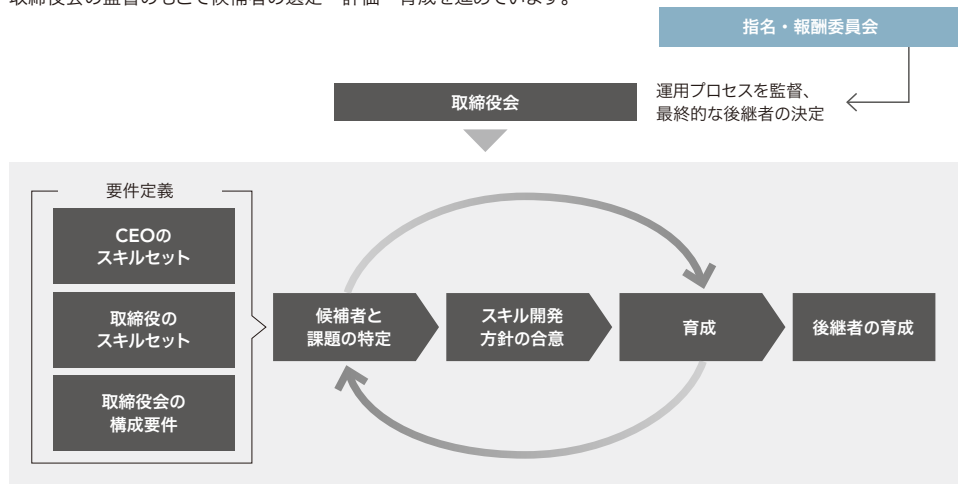
指名・報酬委員会における取締役の選任・解任方針

個々の取締役の選任にあたり、取締役の候補者の有する多様な視点、経験や知識等を踏まえることで、取締役会全体の知識・経験・能力のバランス、多様性について最適な形を確保しています。取締役会のスキルマトリックス表につきましては、P.35をご参照ください。

取締役の選任・解任方針	
選任	取締役の選任にあたっては、以下の基準を満たす者とし、また適切に職務を執行できるよう、兼任について配慮する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・法定の要件を備え、人格・識見ともに優れ、その職責を全うすることができるもの</li> <li>・当社グループの企業理念等に共感し、外部環境に適切に対応することで、当社グループの企業価値を持続的に向上させることができるもの</li> </ul>
解任	以下に挙げる基準に該当した場合、取締役の解任に関する株主総会議案の提案を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められること</li> <li>・法令もしくは定款その他当社グループの規程に違反し、当社グループに多大な損失もしくは業務上の支障を生じさせたこと</li> <li>・職務執行に著しい支障が生じたこと</li> <li>・選任基準の各要件を欠くことが明らかになったこと</li> </ul>

サクセッションプラン

ノーリツ鋼機では、代表取締役CEO及び取締役等の候補者計画（サクセッションプラン）を策定しています。取締役会の実効性を継続的に向上するため、CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件に基づき、取締役会の監督のもとで候補者の選任・評価・育成を進めています。



コーポレートガバナンス

役員報酬

基本的な考え方

ノーリツ鋼機の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益と連動した体系として設計されています。また、個々の取締役の報酬は、それぞれの職責に応じた適正な水準とすることを基本方針として決定されています。

取締役報酬の構成

取締役報酬は、固定報酬である「基本報酬」、業績連動報酬である「賞与」、非金銭報酬である「株式報酬」で構成されています。報酬水準及び構成比率は、指名・報酬委員会による検討を経て決定されます。

取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	金銭報酬		非金銭報酬(株式報酬)*
	固定報酬(基本報酬)	変動報酬(賞与)	
	役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社業績、従業員給与の水準を考慮しながら総合的に勘案して決定	基本報酬の20%程度を基準×業績連動により0%~200%	基本報酬の40%~60%程度(年80百万円・100,000株を上限)
社外取締役	金銭・固定報酬(基本報酬)のみで構成	-	-

※代表取締役CEO岩切隆吉には、2019年4月5日付で、「株式報酬」とは別に事業EBITDAを基準とした業績連動型有償ストックオプションが発行されています。

報酬額の決定プロセス

取締役個人の基本報酬額及び賞与支給額は、株主総会の決議により設定された報酬枠の範囲内で、代表取締役CEO岩切隆吉が決定します。ただしCEOは指名・報酬委員会に原案を諮問し、その答申に従って決定するものとします。

報酬類型	取締役個人別の基本報酬の額及び賞与支給額	株式報酬
決定プロセス	株主総会の決議によって設定された報酬枠の範囲内で、代表取締役CEOに決定を委任。ただし、代表取締役CEOは、指名・報酬委員会に原案を諮問し、その答申の内容に従って決定をしなければならない。	指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の割り当て株式数を決議。

2022年の実績

2022年の取締役の報酬額は、同年3月24日に開催した取締役会の決議により決定されました。取締役個々の報酬額については、報酬の基本方針に合致していることが確認されています。

役員区分	基本報酬	賞与	株式報酬
代表取締役CEO	61%	15%	24%
取締役CFO	56%	14%	30%

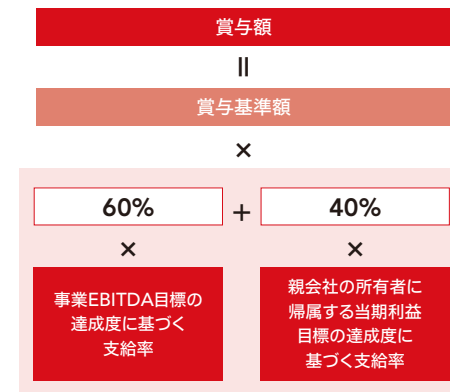
目標指標	目標	実績(達成率)
事業EBITDA	118億円	113億円(96%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	37億円	41億円(111%)

※代表取締役CEOには、株式報酬とは別に有償ストックオプション(2019年4月5日付)が発行されているため、実質的には取締役CFOに比べ、変動比率が高くなっています。

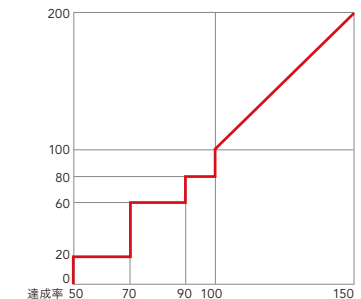
役員区分	金報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	214	127	31	54	2
社外取締役	24	24	-	-	4

業績連動報酬(賞与)の業績連動の仕組み

当社では、会社の営業成績及び各取締役の業績への貢献度を評価し、賞与の支給額を決定しています。業績評価においては、事業EBITDAの目標達成率を60%、親会社の所有者に帰属する当期利益の目標達成率を40%の割合で勘案します。



《目標の達成度に基づく支給率》  
目標達成時=100%として、下記グラフのとおり段階的に支給率が0%~200%で変動



コーポレートガバナンス

役員一覧

※1 取締役（監査等委員を除く）の任期は、2023年3月23日開催の定時株主総会終結の時から選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。  
 ※2 監査等委員である取締役の任期は、2023年3月23日開催の定時株主総会終結の時から選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。  
 ※3 取締役 大塚あかり、太田晶久、伊庭野基明及び高田剛の4氏は、社外取締役であります。なお、当社は取締役 太田晶久、伊庭野基明及び高田剛の3氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。

取締役						
	岩切 隆吉	横張 亮輔	大塚 あかり	太田 晶久	伊庭野 基明	高田 剛
役職	代表取締役 CEO	取締役 CFO	取締役	取締役（監査等委員）	取締役（監査等委員）	取締役（監査等委員）
略歴	2001年 4月 (株)エフアンドエム 入社 2003年 9月 (株)オプト(現(株)デジタルホールディングス)入社 2011年 3月 (株)オプト(現(株)デジタルホールディングス) 取締役 2018年 6月 当社 代表取締役社長CEO (現代表取締役CEO)(現任) 2018年 6月 NKメディコ(株)(現(株)プリムディカ) 取締役 2018年 7月 テイボー(株) 取締役(現任) 2020年 4月 AlphaTheta(株) 取締役(現任) 2021年 5月 PEAG,LLC dba JLab 取締役(現任)	2010年11月 公認会計士試験合格 2012年 4月 (株)エスネットワークス 入社 2016年12月 公認会計士登録 2020年 1月 当社 執行役員 2020年 3月 NKメディコ(株)(現(株)プリムディカ) 取締役 2020年 4月 当社 執行役員CFO 2020年 4月 AlphaTheta(株) 取締役(現任) 2020年 6月 テイボー(株) 取締役(現任) 2021年 3月 当社 取締役CFO(現任) 2021年 5月 PEAG, LLC dba JLab 取締役(現任)	1999年 4月 弁護士登録(東京弁護士会) 松尾総合法律事務所 入所 2017年 2月 大塚法律事務所設立 代表 2019年 6月 当社 社外取締役(現任) 2021年12月 (株)キューブ社外監査役(現任) 2022年 5月 (株)オープンストリームホールディングス 社外監査役(現任)	2005年 4月 公認会計士登録 2007年 1月 開成公認会計士共同事務所参画 2007年 1月 太田晶久公認会計士・税理士事務所設立 代表(現任) 2007年 2月 税理士登録 2010年 6月 サンセイ(株) 監査役(現任) 2015年 6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任) 2021年 1月 (株)lcode 監査役(現任) 2022年 7月 監査法人つむぐ 社員(現任)	1974年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社 1988年 4月 (株)リクルート 取締役 1993年 4月 RECRUIT U.S.A., INC. President 2005年 2月 慶應義塾大学デジタルメディア・コンテンツ統合研究機構(New York, USA)特別教授 2009年 4月 M's Holding International Corporation(株)代表取締役社長(現任) 2012年 6月 財団法人高度映像情報センター(一財)AVCC 理事(現任) 2012年 6月 当社 監査役 2015年 6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)	2000年 4月 弁護士登録 2007年 5月 (株)マルエツ 社外監査役(現任) 2015年 6月 東プレ(株) 社外取締役(現任) 2016年 1月 和田倉門法律事務所 パートナー 弁護士(現任) 2020年 3月 (株)見果てぬ夢(現(株)IP Dream) 社外取締役(現任) 2021年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任) 2022年 6月 (株)オープンドア 社外取締役(現任)
任期	1年 <sup>※1</sup>	1年 <sup>※1</sup>	1年 <sup>※1※3</sup>	2年 <sup>※2※3</sup>	2年 <sup>※2※3</sup>	2年 <sup>※2※3</sup>
取締役会 出席状況	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回 (監査等委員会9/9回)	17/17回 (監査等委員会9/9回)	17/17回 (監査等委員会9/9回)
所属委員会	-	-	-	監査等委員会 指名・報酬委員会	監査等委員会 指名・報酬委員会	監査等委員会 指名・報酬委員会

スキルマトリックス

企業経営 (CEO経験)	○				○	
財務/会計		○		○		
エンジニアリング/ テクノロジー/DX <sup>※1</sup>	○					
マーケティング/ グローバルビジネス	○				○	
法務/ リスクマネジメント			○			○
主な資格/研究等		公認会計士	弁護士	公認会計士 税理士		弁護士 指名報酬に関する研究・発表

執行役員

形部 由貴子 執行役員 経営管理部兼人事総務部長

岩本 恵 執行役員 事業推進室長



コーポレートガバナンス

グループ・ガバナンス

基本的な考え方

ノーリツ鋼機は、グループ全体の企業価値を最大化するという観点からグループガバナンスの継続的な強化に取り組んでおり、その基本的な指針として「子会社等管理規程」を策定・運用しています。グループ各社の経営方針決定、業績管理、投資判断は、グループ最適の視点に基づいて持株会社であるノーリツ鋼機が行い、個別の戦略・施策の策定と実行については、意思決定の迅速化を図るため、グループ各社の経営陣の判断を尊重しています。ノーリツ鋼機の取締役、執行役員のうち一部は主要子会社の役員を兼任し、ガバナンスを効かせるとともに、当社とグループ各社の円滑な連携に努めています。

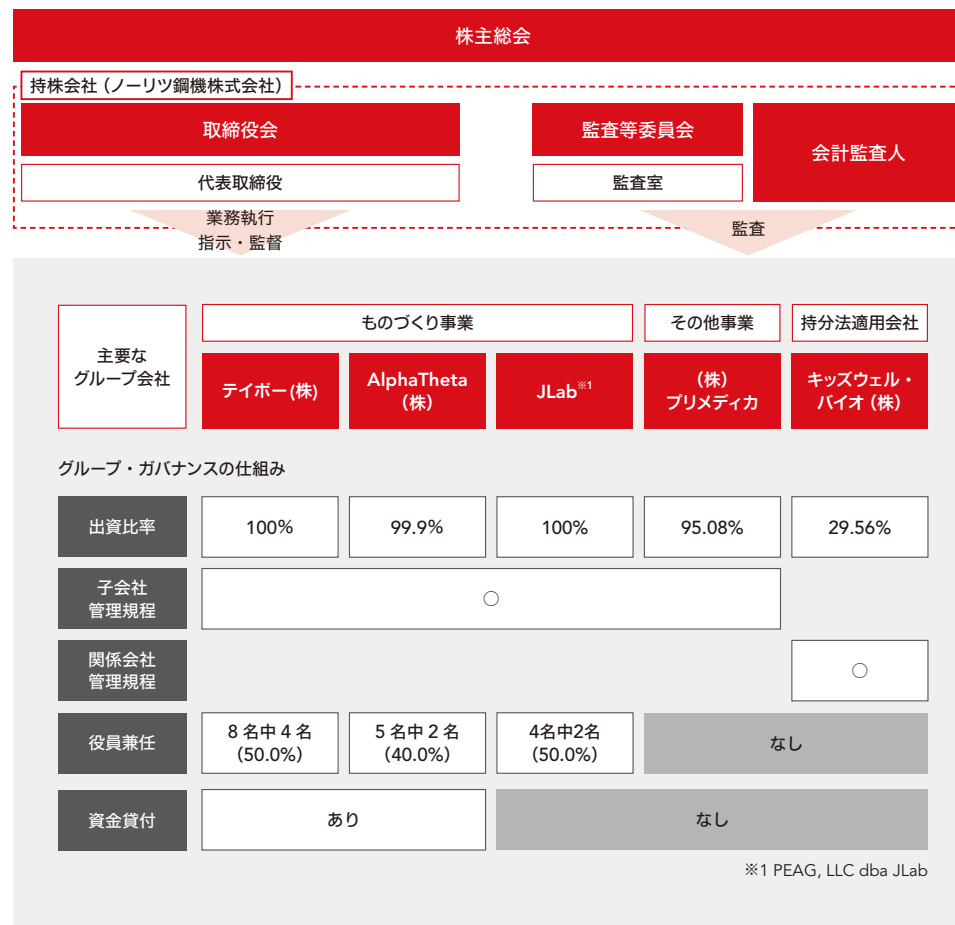
ものづくりを手がける連結子会社のガバナンス体制

ノーリツ鋼機は、当社グループの中核企業として、テイボー、AlphaTheta、JLabの連結子会社3社を擁し、幅広い事業を展開しています。この3社それぞれにノーリツ鋼機から取締役・監査役を派遣し、ガバナンス体制の強化と情報の共有化を図っています。その結果、連結子会社の業務執行は各社に権限委譲しつつ、重要な意思決定にはノーリツ鋼機が意思決定プロセスに参加することで、当社グループの意思が的確に反映される機動的かつガバナンスの効いた経営推進体制となっています。

上記以外のグループ会社に対するガバナンス体制

「その他」のセグメントに属する連結子会社のプリメディカ、並びに持分法適用会社のキッズウェル・バイオについては、現在上場中または上場準備中の企業であることを踏まえ、「子会社等管理規程」または「関連会社管理規程」のもと、各社の独立性を確保しつつ、ノーリツ鋼機が親会社として適切な情報連携を行っています。なお、2022年にノーリツ鋼機の連結対象から除外されたJMDCの株式（2023年3月末の持株比率14.08%）に関しては、他の政策保有株式と同様の扱いとなっています。

グループガバナンスの概念図



規程による運用体制

当社は、グループガバナンスの確実な運用を目的として、子会社等管理規程、関連会社管理規程の他、各種の意思決定ルールを策定し、連結子会社・関連会社の経営成績や財政状態、その他の重要な情報について当社への定期的な報告を義務づけています。

## CORPORATE GOVERNANCE

## 社外取締役座談会

社外取締役  
高田 剛社外取締役  
大塚 あかり社外取締役  
太田 晶久社外取締役  
伊庭野 基明

## 経営の監督と高い視座からの助言により ガバナンスの一層の強化に尽力します

### 社外取締役の役割と責務

**太田**：私は公認会計士で、当社では社外取締役として監査等委員長を務めています。社外取締役の役割は、第一に、業務執行のモニタリング機能を果たすことです。特に、当社のように上位の株主連で株式の過半を保有している場合、執行者の経営判断が少数株主の利益に相反していないかどうかを監視することが不可欠です。また、当社は、戦略的なM&Aを通じて事業ポートフォリオの再構築を進めてきました。大型の投資案件で想定されるリスクが許容可能かどうか検討のうえ、少数株主の利益を毀損する可能性がないか、しっかりと監督していくことが大切だと認識しています。

**高田**：私も太田さんや伊庭野さんと同じく監査等委員を務めています。当社経営サイドの経営判断が十分な妥当性を有しているかどうか、社会的な見地から見て適切であるかどうかを常に意識しながら職務にあたっています。私たち社外取締役は、ステークホルダーの共同利益を代弁しているため、説明可能な経営判断や意思決定がなされるよう、監視機能と助言機能の両方を果たしていくことが重要だと考えています。

### ノーリツ鋼機グループの経営体制と成長戦略について

**伊庭野**：私は2012年に社外監査役に就任し、2015年に監査等委員会設置会社へ移行してからは、社外取締役として監査等委員を務めています。その中で強く感じるのは、組織体制も各事業も非常に効率的かつ合理的に運営されているということです。経営の透明性を確保しやすい役員構成であることに加え、取締役に1名、執行役員に2名の女性を起用しダイバーシティにも十分な配慮がなされています。また、目指す企業像と具体的な戦略・施策が紐づけられており、グループ全体の経営課題が明確化されていることも大きな強みと言えそうです。

**大塚**：私が社外取締役に就任した2019年当時は、当社は多数の子会社を有し、多角的な事業を展開する企業集団でした。その後、戦略的に事業売却及び将来性あるグローバル企業の買収を行い、短期間のうちに中核3社の「ものづくり」を基軸としたグループへと大きく進化しました。グループガバナンスも一段と強化されましたが、持株会社であるノーリツ鋼機と各事業会社における情報の共有と価値観の統一が大きな役割を果たしたように感じています。私自身、CEOをはじめとする執行メンバーから日常的に、経営上の課題や注力案件について詳細な説明を受けていますし、CEOと事業会社トップとの連携も緊密です。取締役会の審議も開かれた風土を象徴する活発な対話が交わされています。

**太田**：そうですね。現在、取締役会は2名の社内取締役と4名の社外取締役で構成されていますが、この人員構成がガバナンスの透明性と公平性の確保に大きく寄与していることは確かでしょう。社外取締役が過半数を占めていることで、意思決定のスピードが遅くなることを懸念する人がいるかもしれませんが、大塚さんが指摘されたように、執行メンバーと社外取締役の緊密なコミュニケーションが迅速な経営判断と監督機能を両立させているのではないかと感じています。





## CORPORATE GOVERNANCE

## 社外取締役座談会

## 経営の監督機能の発揮について

**伊庭野**：私はニューヨークで20年間、多くの海外法人の立ち上げと運営に携わりました。米国企業の取締役会は社外取締役が中心で、執行サイドの意思決定と業務状況に対して十全な監視・監督機能が働いています。海外企業を傘下に置く当社でも、グローバルに通用するガバナンス体制の構築が重要な経営課題となってきました。社外取締役がそれぞれの専門性を活かして経営に対する監督並びに助言を行うことで、グループが提供する社会価値が一層拡大するのではないかと考えています。

**高田**：当社のガバナンスにおける最大の特徴は、中核3社がそれぞれ固有の歴史と強みを有し、異なる領域・地域で事業活動を行っている点ではないでしょうか。一方でグループの一体性を保持していくために、MVVの浸透と共有、持株会社を含む4社間の連携強化とシナジーの創出、実効性のあるグループガバナンスの確立等が課題と考えています。



**大塚**：私が常々思うのは、当社の社風をひと言で表すと、「誠実」な会社だということです。従業員は皆、日々の業務に真摯に取り組み、CEOをはじめとする執行メンバーは、公正な経営を追求すると同時に、中核3社のマネジメントにも誠実に向き合っておられます。こうした風土や文化をグループガバナンスに活かしていくことで、連結経営の一体感も自然に醸成されてくるのではないのでしょうか。

## 指名・報酬委員会の役割

**高田**：私は2021年3月から、指名・報酬委員会の委員長を務めています。委員会は社外取締役3名と外部有識者1名で構成され、取締役及び経営幹部の選解任と報酬額について審議を行い、その結果を取締役に答申しています。対処すべき課題としては、まずは人材の育成を挙げたいと思います。当社の事業に精通した内部人材を取締役や執行役員に積極的に起用することで、より迅速かつ確かな意思決定が可能となります。また、当社は2022年に、事業EBITDA、親会社の所有者に帰属する当期利益をKPIとする業績連動型



の報酬制度をスタートさせました。今後も、人事と報酬の両面で経営の透明性と公正性を追求していく方針です。

**伊庭野**：取締役及び経営幹部の選解任というと、多くの日本企業でダイバーシティの推進が取り組みテーマとして掲げられています。その点、前述したとおり、当社の取り組みは進んできていると言えるでしょう。ただ個人的には、今後の人材登用においては性別や国籍等に過度に配慮する必要はなく、あくまで当社のミッションやジョブディスクリプションに見合うスキルを有した人材を優先的に起用し、結果として多様性が維持されるという形が理想的だと考えています。



## 持続的成長と企業価値の向上に向けて

**大塚**：私は弁護士ですので、当社が行う意思決定のうち、少なくとも法務に関わる部分については適切に判断・提言し、しっかりと監督、助言機能を発揮していきたいと思います。また、子育てや親の介護等も経験していますから、女性としてあるいは生活者としての視点からも当社の企業価値向上の取り組みをサポートしていきます。

**太田**：私たちの役割は、当社が中長期的かつ健全な成長を継続していくための支援を行うことです。事業会社の寄せ集めではない、グループとしての社風や文化を醸成していくことで、より強い企業グループへと進化できると感じています。社外取締役として、監視・監督機能とこうした社風や文化の醸成に向けた助言のバランスをとりながら、グループ力の強化を後押ししていきたいと考えています。

**伊庭野**：私は以前から、企業の経営には「情」と「理性」の両方が必要だと考えてきました。「情」とは創業の理念であり、企業使命であり、従業員を律する行動指針です。一方、「理性」とは具体的な戦略・施策であり、定量的な業績目標です。中長期的な視点ではどちらの要素も重要であり、「中計 FY25」では情と理性の関係性がうまく整理され、一人ひとりのなすべきことがしっかり定義されていると評価しています。私たち社外取締役はステークホルダーの代表であると同時に、持続的成長と企業価値向上の担い手でもあります。引き続き誠実に任務を果たしながら、「No.1/Only1を創造し続ける事業グループ」の実現に寄与していきたいと思います。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループでは、法令、社内外の諸規則・ルール及び社会規範の遵守を徹底し、法的責任と社会が求める、より倫理的な責任を果たすことで社会・ステークホルダーからの信頼獲得を目指し、役員及び従業員のコンプライアンス意識の向上をはじめとする継続的なコンプライアンス活動の推進に取り組んでいます。

## コンプライアンス推進体制

当社グループは、コンプライアンス基本方針のもと、法令遵守、社会貢献、職場環境、情報管理、倫理的行動の5項目からなる「行動規範」を策定し、本規範に従って事業活動を行うことを宣言しています。また、遵法経営の徹底を図るため、取締役会の諮問機関として当社代表取締役CEOを委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る組織体制、規程・規則、年度計画等について審議を行い、取締役会に提案しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス上の課題や違反事例の再発防止等について審議を行うほか、年1回、ノーリツ鋼機及びグループ各社を対象にコンプライアンス研修を実施し、遵法意識の浸透と定着を図っています。

コンプライアンス委員会	
構成	ノーリツ鋼機株式会社 委員長：代表取締役 CEO 副委員長：取締役 CFO 委員：執行役員2名、監査室長 オブザーバー：取締役監査等委員（社外取締役）
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスに関する組織及び体制の審議・承認</li> <li>・コンプライアンスに関する規程・規則・マニュアル等の審議・承認</li> <li>・コンプライアンス年度計画の審議・進捗管理及び取締役会への提案・報告</li> <li>・コンプライアンスに関する教育研修計画の審議・承認</li> <li>・重大な違反に関する再発防止策の審議及び取締役会への報告</li> <li>・その他、コンプライアンス上の課題の審議・承認と取締役会への提案・報告</li> </ul>
2022年開催実績	4回（2022年3月、4月、8月、9月）

## コンプライアンス推進に係る取り組み

### コンプライアンス研修

ノーリツ鋼機グループでは、グループ従業員を対象としたコンプライアンス研修を定期的を実施する等、コンプライアンスに対する意識の向上に力を注いでいます。新入社員や管理職向けのコンプライアンス研修に加えて、景品表示法や独占禁止法等の各種法務研修を実施し、企業活動における公正性と透明性の確保に努めています。また、リスク状況の変化に応じて研修内容や対象部門の機動的な見直しを行い、教育研修プログラムの実効性向上を図っているほか、海外や遠隔地で勤務する従業員の受講を容易にするため、e-ラーニングによる研修も取り入れています。

### 内部監査の実施

当社代表取締役CEOの直轄組織として監査室を設置し、随時、必要な内部監査を実施しています。監査室と監査等委員会は年間監査計画や監査報告を共有し、情報や意見の交換を緊密化することによって各種監査の質的向上を図っています。また、コンプライアンスに係る事案に迅速かつ的確に対応するため、内部通報制度の適切な運用や監査スタッフの増強等、監査機能の一層の充実に努めています。

### 内部通報制度

企業活動に伴うリスクや課題の早期発見と未然防止を目的として、当社グループ全体を対象とする内部通報制度「りんりんネット」（通称）を運用しています。持株会社の監査室を窓口を設定する一方、グループ各社にそれぞれ内部通報窓口を設置し、法令違反、人権問題、腐敗行為等を含む「ノーリツ鋼機グループ行動規範」に違反する行為、またはその恐れのある行為について通報を受け付けています。また、全従業員が受講するコンプライアンス研修を通じて内部通報制度の周知を図っている他、「内部通報制度運用規程」に基づき、匿名性の確保、通報に関する秘密保持、通報者の人権保護を徹底しています。通報実績は2020年、2021年が0件、2022年が4件でした。通報された事項については、窓口部門長が関係者の協力を得て十分な調査・検討を行い、問題が確認された場合は、速やかに是正措置を講じています。

※通報分類：ハラスメント（2件）、労務・人事評価（1件）、職場環境・人間関係（1件）



# リスクマネジメント

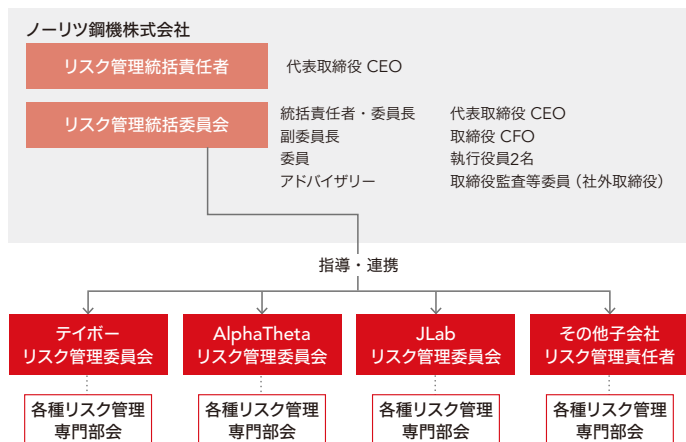
## 基本的な考え方

ノーリツ鋼機グループは、経営、事業、財務に関わるさまざまなリスクのもとで企業活動を行っています。健全かつ持続的な成長を実現するためには、対処すべきリスクを明確化し、適切に管理していくことが欠かせません。為替リスク、カントリーリスク、サイバーリスク等グループが直面している各種リスクを特定し可視化したうえで、リスクが顕在化した際に取るべき対応を策定して不測の事態に備えています。

## リスクマネジメント体制

ノーリツ鋼機は「リスク管理統括規程」を策定し、リスク管理に関わる体制と基本方針を定めています。体制面では、代表取締役CEOをリスク管理統括責任者とするリスク管理統括委員会を設置し、各種リスク・危機に関する事項を総合的に管理。定期的または臨時に開催するリスク管理統括委員会では、リスクの管理と対応策について協議を行い、必要な措置を講じています。また、リスクが発現した場合に速やかな初動対応をとることができるよう、事業継続計画（BCP）及び各種マニュアルの整備を進めるほか、ノーリツ鋼機グループ全体においてもリスク管理体制の高度化を図るため、各子会社にリスク管理委員会を設置し、リスク管理に関わる諸事項を審議しています。

ノーリツ鋼機グループの危機管理体制



※専門部会はリスクの内容を鑑み、必要に応じて各子会社等にて設置

## リスク事項と対応

### 事業上の重要リスクの特定

経営と事業に影響を及ぼす可能性のある諸リスク要因につき、それぞれのリスクの発生可能性と当社に対する影響度を評価したうえで、事業上の重要リスクを特定しています。主な事業上の重要リスクとしては、右表掲載の事項のほか、カントリーリスク、取引先の与信リスク、企業買収プロセスに係るリスク、気候変動リスク等を特定しています。ノーリツ鋼機はこれら諸リスクについて、リスク発生要因の分析と発生防止の取り組みを推進する一方、回避できないリスクに関しては個別に検討を行い、的確な管理と影響の低減を図っています。

事業リスク（抜粋）	発生可能性	影響度
為替リスク	大	中
知財関連リスク	小	大
災害等による生産活動中断等のリスク	中	大
サイバーリスク	小	大
サプライチェーンリスク	中	大

### 個別対応例 1：BCPの策定

ノーリツ鋼機グループは、グループ全体を対象とする「リスク管理統括規程」のもと、自然災害や感染症といった重要リスクが顕在化した場合に備えて事業継続計画（BCP）の整備に力を注いでいます。また、国内・国外の拠点においてBCPに基づくシミュレーション訓練を毎年実施。2022年は大地震、火災、化学物質漏洩等を想定した訓練を行いました。ノーリツ鋼機並びにグループ各社は、災害発生時の初動対応や事業継続に向けた復旧計画を定期的に見直し、実効性のあるBCPの確立を目指しています。

### 個別対応例 2：情報セキュリティの強化

ノーリツ鋼機グループは取り扱う情報資産を適切に保護することの重要性を深く認識し、2022年5月に「情報セキュリティ方針」を策定しました。情報セキュリティ方針は、法令遵守、情報資産の保護、教育、事故への対応、継続的な改善の5項目で構成され、それぞれについて会社あるいは社員が取り組むべきテーマが設定されています。ノーリツ鋼機並びにグループ各社のマネジメントは、情報セキュリティ方針の組織浸透を図ると同時に、その運用状況を適宜監査して情報管理システムの継続的な改善に努めています。

# 財務・非財務データ

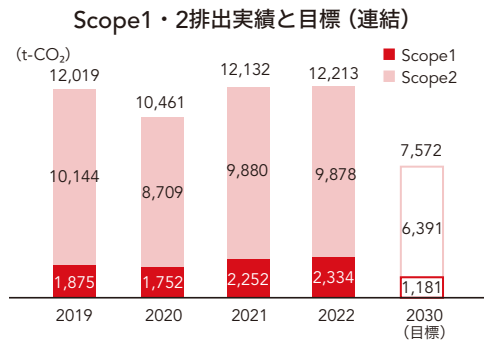
## 財務データ推移

(単位：百万円)

		13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	20年12月期	21年12月期	22年12月期	
		日本基準			IFRS								
PL	売上収益	27,379	55,084	35,598	43,145	50,045	56,035	63,527	26,147	41,148	54,481	73,515	
	営業利益	616	2,967	1,943	2,030	4,611	5,954	6,053	4,134	5,816	6,068	1,262	
	親会社の所有者に帰属する当期利益	417	1,324	2,250	△ 2,955	4,290	8,920	2,948	1,289	9,893	5,115	101,548	
	事業EBITDA	—	—	—	—	—	—	7,965	6,847	9,487	10,739	11,367	
BS	総資産	80,849	92,269	121,469	102,873	116,309	148,658	149,755	160,308	236,660	264,141	307,257	
	純資産	56,896	61,229	56,255	52,621	58,935	76,709	77,971	83,833	119,183	126,736	192,869	
CF	営業活動によるキャッシュ・フロー	2,553	3,208	3,670	5,787	2,100	2,785	7,099	7,064	5,557	3,907	11,738	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,421	△ 2,903	△ 31,082	15,942	△ 9,143	△ 1,105	△ 1,572	△ 1,345	△ 21,984	△ 40,460	93,391	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	4,263	2,425	23,420	△ 13,190	1,179	△ 329	△ 2,610	14,910	35,808	4,275	△ 47,586	
	現金同等物の期末残高	23,576	27,105	23,622	31,187	25,314	26,663	27,573	50,162	69,596	38,141	96,436	
経営指標	1株当たり当期純利益 (円)	11.71	37.20	63.21	△ 82.97	120.46	250.47	82.80	36.22	277.80	143.58	2,848.36	
	1株当たり配当額 (円)	7.00	8.00	8.00	8.00	10.00	15.00	15.00	15.00	20.00	198.00	152.00	
	ROE (%)	0.7	2.2	4.1	△ 5.4	7.8	13.4	3.9	1.7	10.8	4.7	66.9	
	ROA (%)	0.8	2.7	1.6	2.0	5.8	4.6	4.0	0.4	1.3	2.1	1.4	
	事業EBITDA比率 (%)	—	—	—	—	—	—	12.5	26.2	23.1	19.7	15.5	

## 非財務データ

### E 環境



### S 社会 (2022年)

連結従業員数  
**1,144名**

女性管理職比率  
**14.3%**

研究開発費  
**5,330百万円**

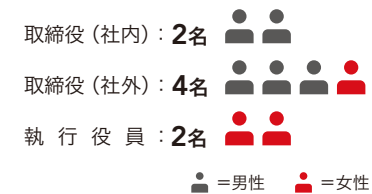
特許保有数  
**163件**

技術者数  
**324名**

販売国数  
**110か国**

### G ガバナンス

透明性の高いガバナンス

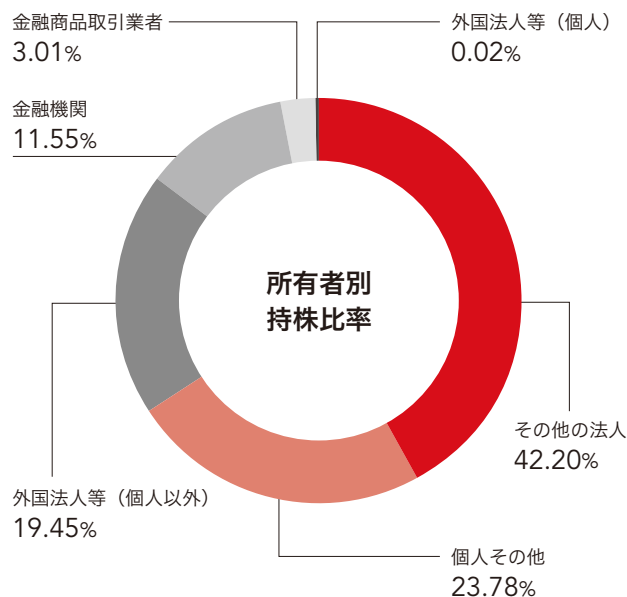


# 株主・投資家情報 (2022年12月31日現在)

## 株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	7744
発行可能株式数	64,000,000株
発行済株式の総数	36,190,872株
単元株数	100株
株主数	16,656名

## 所有者別分布



## 大株主一覧 (上位10名)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
株式会社サンクプランニング	15,019,200	42.12
西本 佳代	2,401,700	6.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,249,500	6.30
MSIP CLIENT SECURITIES	776,330	2.17
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	645,200	1.80
UBS AG LONDON A/CIPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	641,009	1.79
THE BANK OF NEW YORK 133652	607,200	1.70
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	549,200	1.54
株式会社三井住友銀行	540,800	1.51
ナティクス日本証券株式会社BNYM	450,000	1.26

(注) 1. 持株比率は、自己株式 (533,341株) を控除して算出しています。  
 2. 持株比率は、小数第2位未満を切り捨てて表示しています。  
 3. 当社は、自己株式を533,341株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

## 株価・出来高の推移



※当社は2020年開催の定時株主総会で決算期を3月から12月に変更しています。

# 会社情報 (2022年12月31日現在)

## 会社概要

社名	ノーリツ鋼機株式会社
代表者	代表取締役CEO 岩切 隆吉
創業	1951年6月
設立	1956年6月
資本金	7,025百万円
主な事業内容	グループの経営戦略・経営管理
本社	〒106-0045 東京都港区麻布十番一丁目10番10号 ジュールA 5階 TEL. 03-3505-5053 FAX. 03-3505-5907
連結従業員数	1,144名

## グループ会社

### 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

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（PBT）樹脂ブラシ等）等の製造・販売

### 子会社

泰宝制筆材料（常熟）有限公司  
・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  
・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 100百万円

事業内容 DJ/クラブ機器、業務用音響機器、音楽制作機器の商品開発・設計・及び販売、並びにそれらのサービスに関する事業

### 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 19 M USD

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

より詳細な情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

### ホームページ



<https://www.noritsu.co.jp/>

### IR 情報



<https://www.noritsu.co.jp/ir/>

### テイボー株式会社



<https://teibow.co.jp/>

### グループ会社 オフィシャルサイト

#### AlphaTheta株式会社



<https://alphatheta.com/>

#### JLab



<https://www.jlab.com/>