

## カーボンニュートラル社会の 実現に向けて

2050年のカーボンニュートラル社会を実現するために、あらゆる燃料を視野に開発を進め、これから先も、皆さまに“豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会”を提供しつづけます。



本社  
〒650-0033 神戸市中央区江戸町93番地  
株式会社 ノーリツ

[www.noritz.co.jp/](http://www.noritz.co.jp/)

Environment  
Social  
Governance

企業と投資家が  
対話を通じて価値  
を協創することを  
目的とした経済産  
業省「価値協創ガ  
イダンス」を参照  
しています

UD  
FONT

WE SUPPORT  
UN GLOBAL COMPACT

2012年に国連グロー  
バルコンパクトに署名  
しました。4分野10原  
則に基づいた事業活  
動でサステナブルな社  
会に貢献します

新しい幸せを、わかすこと。  
NORITZ

# NORITZ REPORT 2024



ノーリツについて



エネルギーがどのように変化しても  
 “お湯”はもちろん、領域を超えて  
 「なくてはならない」幸せを  
 お届けしつづけるために挑戦します



Sustainability サステナビリティ  
 Well-Being ウェルビーイング  
 Care ケア

ノーリツは、1951年から「お風呂は人を幸せにする」という創業の原点のもと、日本のお風呂文化を広めるとともに、人々の生活水準の向上を目指してきました。

1990年代には、日本から世界へと活動の領域を広げ、それぞれの環境や文化に適した商品やサービスを提供し、安全・安心で豊かな暮らしに貢献してきました。

これからも当社は、豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会を実現するため、環境課題に向き合うとともに、事業活動を通じて世界中の人々へ、幸せをお届けしていきます。

ノーリツについて

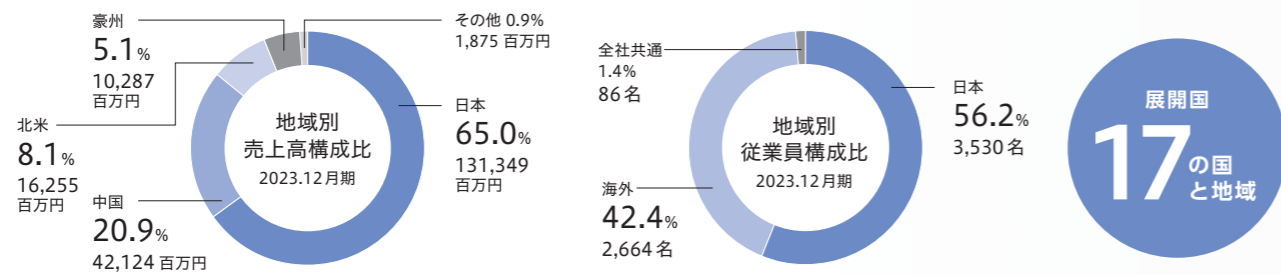
# About NORITZ



## ノーリツについて

暮らしや社会に「なくてはならない」をお届けしています

ノーリツグループは、温水空調分野・厨房分野・その他分野の3つの分野で、住宅と非住宅の領域に展開しています。また、積極的にグローバル展開も行っており、アジア、北米、欧州、オセアニアなど世界各地に製品を通じて「なくてはならない」をお届けしています。



### 主要な生産拠点



- 日本
- 明石本社工場 (兵庫県明石市)
  - 株式会社ハーマン (大阪府大阪市)
  - 株式会社アールビー (茨城県土浦市)

- 中国エリア ● 能率(上海)住宅設備有限公司 (上海市)  
 ● 櫻花衛厨(中国)股份有限公司 (江蘇省)  
 ● 佛山市櫻順衛厨用品有限公司 (広東省)
- 北米エリア ● PB Heat, LLC (米国: ペンシルベニア州)
- 豪州エリア ● Dux Manufacturing Limited (豪州: ニューサウスウェールズ州)

### Living 暮らしの中のノーリツ



### Society 社会の中のノーリツ



ノーリツについて

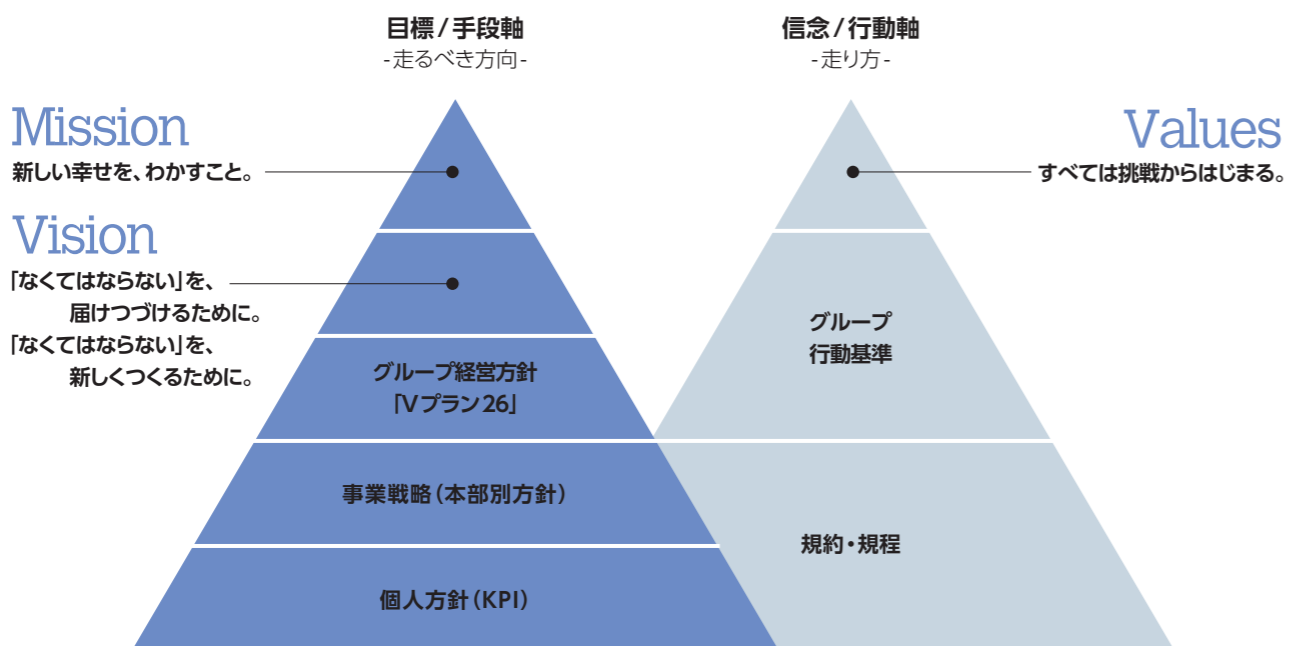
# Mission & Vision, Values

## 変革へ挑む決意

2030年ありたい姿の実現に向け、理念体系を刷新

事業を取り巻く環境が刻々と変化中、社会からの要請や期待に応えつづけるため、ノーリツグループはグループミッション「新しい幸せを、わかすこと。」のもと、2030年ありたい姿に向けて「Vision (ビジョン)」と「Values (バリューズ)」を刷新しました。グループ一丸となって挑戦しつづけます。

当社は未来に向けて今できることを追求し、世界中の人々に新しい幸せをわかすつづけていきます。



### Mission

新しい幸せを、わかすこと。

### Vision

「なくてはならない」を、届けつづけるために。

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

「なくてはならない」を、新しくつくるために。

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

### Values

すべては挑戦からはじまる。

挑戦の前に、思いがある。

挑戦は、一人で踏み出すことから。

挑戦は、諦めないでやりきることに。

## 新しい幸せをわかすことを使命に 2030年ありたい姿を実現するため挑戦します。

代表取締役社長 腹巻 知

2024年1月1日の能登半島地震により亡くなられた方々のご冥福をお祈りし、ご遺族の皆さまにお悔やみを申し上げます。また、被害を受けられた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

### 「Vプラン23」を振り返って

#### 家庭のインフラを途切れることなく供給しつづけることが、ノーリツグループの社会的使命

前中期経営計画「Vプラン23」の最終年度を2023年に終えました。「Vプラン23」では、足元は盤石に、また新規事業など将来に向けた打ち手を同時に追求する「深化」と「探索」の2軸の経営を進めてきました。これを実現するために、利益が上がる体質をつくる「持続可能な事業基盤の確立」と、将来に向けた打ち手を講じる「つぎも選ばれる仕掛けの創出」に加え、この2つを実行するための体質強化「挑戦しつづける組織への変革」を基本方針としました。

この3年間は、事業環境の変化が激しい年でした。特に初年度の2021年は、新型コロナウイルスの感染拡大などによってサプライチェーンが混乱し、部品調達難に陥ったことで製品の生産がストップした期間があり、多くの取引先さまやお客

さまに多大なご迷惑をおかけしました。2022年はサプライチェーンの再構築を優先課題として推進した結果、3月以降に生産は回復したものの、2023年は需要低迷によってグループ営業利益は38億円と目標には届きませんでした。

しかし、サプライチェーンの混乱による生産遅延を経験し、また災害によるライフラインの寸断を目の当たりにして、お風呂や食事など、生活に欠かせない機器を扱う企業としての役割の大きさをあらためて考えさせられた3年間でもありました。国内・海外ともに、お客さまに家庭のインフラである「お湯」や「調理の炎」を途切れることなく供給しつづけることがノーリツグループの社会的使命であるとの認識を強めました。

### 新たなビジョンとともに目指す変革の姿

#### 創業者から受け継いだ理念や考え方を継承し、新たなステージへ

そのような想いの中、2030年の「ありたい姿」実現に向けグループミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」のもと理念体系を刷新し、ビジョンとして「『なくてはならない』を、届けつづけるために。』『なくてはならない』を、新しくつくるために。」と決めました。創業者は、海軍兵学校時代の厳しい訓練後に許されたわずかな時間の入浴で心を癒した経験から、「お風呂は人を幸せにする」を創業の原点として掲げました。当時、創業者が幸せを感じたお風呂は、時を経て日本人にとって「なくてはならない」ものとなっています。家庭用お風呂が国内に定着した今、幅広いユーザー層に必要とされるお湯の価値は地域や領域を越えてあらゆる可能性を探り、幸せを届けていきます。

同じくバリューズとして「すべては挑戦からはじまる。」と決めました。「バリュー」から「バリューズ」にしたのは、社会にどのような価値を提供するのかという従来の「バリュー」を温存しつつ、従業員がどのような価値観を持って仕事をするのかという視点を新たに追加する形で設定したからです。一人ひとりが挑戦を自分事として捉え、動き出し、これまでの領域を越えて「なくてはならない」幸せをお届けしつづけるために、財務価値と未財務価値の両軸で企業価値向上を図ります。なお、中期経営計画の策定を機に具体化した当社ならではの価値創造ストーリーを通じて、事業の成長を果たすとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

トップメッセージ

価値創造に向けた想い

社会課題の解決を通じて事業活動を拡大し、社会に「新しい幸せ」をわかしていく

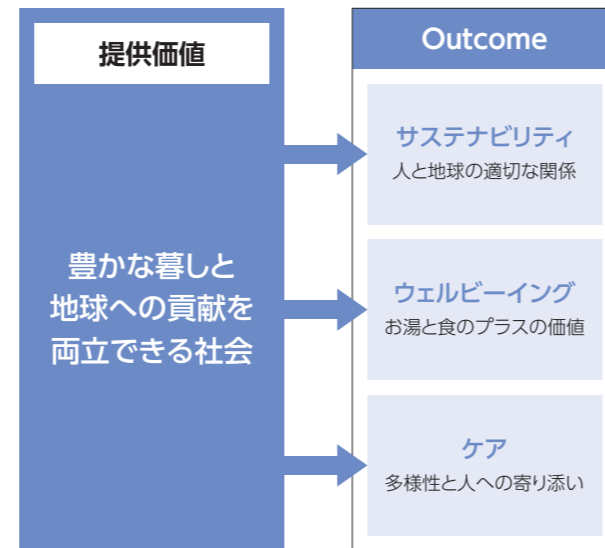
価値創造ストーリーでは、ノーリツグループの使命である「新しい幸せを、わかすこと。」の実現をイメージして、「豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会」をアウトカム(提供価値)として定めました。

これらの想いとして、定めたキーワードは、「サステナビリティ」、「ウェルビーイング」、「ケア」です。私たちはグループ一丸となってカーボンニュートラル社会に向けた取り組みを「環境・省エネ・省資源」というテーマで住宅と非住宅両面で推進し、あらゆるエネルギーに対応していきます(サステナビリティ)。また、ノーリツはこれまでも世の中やお客さまに幸せを届けつつしてきました。これからも「健康・生活・文化」の領域で社会課題の解決と知的好奇心を追求し、心身の健康と幸せを提供していきます(ウェルビーイング)。さらに、つながることでお客さまに寄り添いながら、共感・相互作用により、安全・安心を提供し、快適な暮らしを実現します。価値創造の源泉である互いの信頼や愛着の意識を、製品・サービスを通じて醸成していきます(ケア)。

このノーリツレポートでは、2030年ありたい姿をどう実現させていくかをストーリー化し、報告していきます。アウトカムを実現するためのマテリアリティ(P17-18)も新たに設定しま

した。これは中期経営計画の戦略に沿ったものです。これらに取り組み、社会課題の解決を通じて事業活動を拡大し、社会に「新しい幸せ」をわかしていきます。

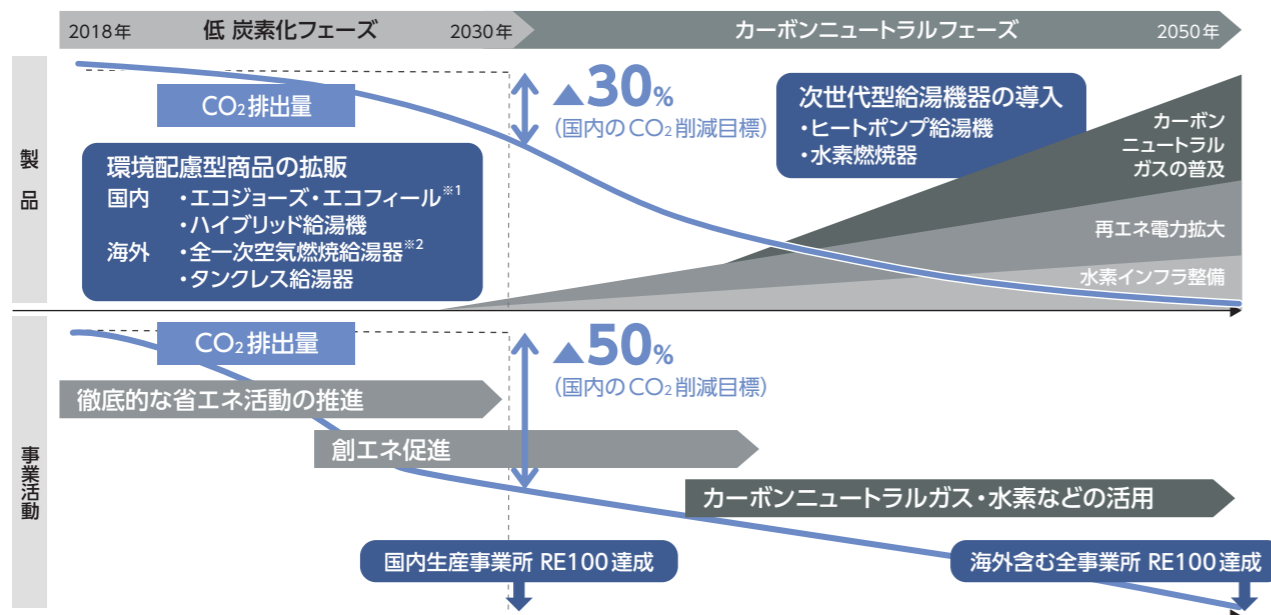
提供価値とアウトカム



変革に向けた新たな戦略

環境課題、社会課題に対応するため、研究を加速

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



※1 潜熱回収型の高効率給湯器  
 ※2 燃焼に必要な空気をすべてあらかじめ混合する燃焼方式の高効率給湯器

マテリアリティの特定において、外部環境を徹底的に調査しましたが、製品使用においてCO<sub>2</sub>を排出する機器を取り扱うノーリツグループが重要視するのは、「環境」への取り組みです。2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社グループは、2030年までに製品使用によるCO<sub>2</sub>排出量を30%削減、国内の事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出量を50%削減することを宣言しています。これをマイルストーンとして、2050年には海外を含め全事業所、製品ともにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロとすることを目指していきます。

カーボンニュートラル社会への取り組みが進む中、一番重要なのは「燃料がどうなるか」です。燃料に関しては、不透明な状況がつづく想定しています。2023年12月には、燃焼時に

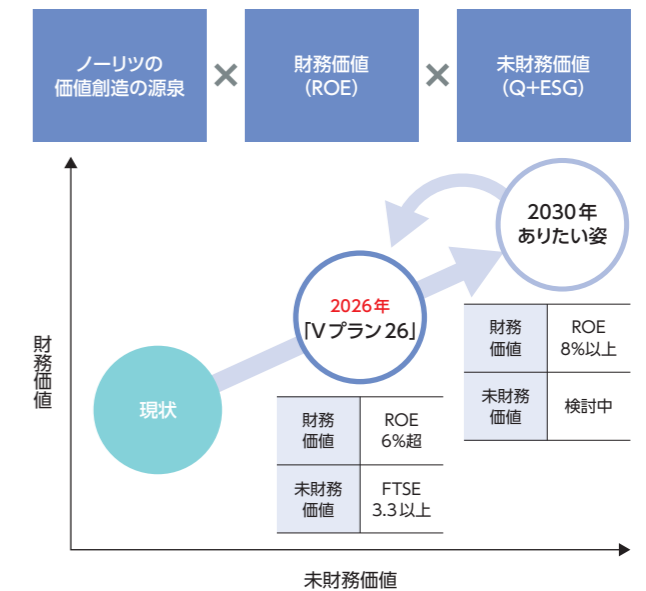
「財務視点」と「未財務視点」の両面で取り組む

2030年ありたい姿の実現に向け、2024年度より新中期経営計画「Vプラン26」を始動しました。「Vプラン26」では社会の要請や期待を事業機会と捉え、売上高や利益など財務諸表に反映される「財務価値」と、財務諸表にはただちに反映されなくても将来的に効果を発揮し財務諸表に表れる「未財務価値」の両軸で、マテリアリティをはじめとする様々なサステナビリティ課題に取り組んでいきます。財務価値は売上・利益だけでなくROEを、未財務価値は定性的になりがちなESGを定量的に測るべくFTSEのESGスコアを指標に掲げました。これらに取り組むことにより企業価値を向上していきます。

CO<sub>2</sub>を排出しない水素100%を燃料とする家庭用給湯器を発表しました。日本国内において現段階では水素が都市ガスに代わるエネルギーになるわけではありませんが、世界に目を向ければ将来的には需要が高まる可能性があり、2025年以降の実用化に向けて開発を進めています。当社はこれまでも、石炭、ガス、電気とエネルギーの多様化に対応してきており、カーボンニュートラルガスや再生電力、水素など、どのようなエネルギーにも対応できるメーカーへと進化していきます。

また、社会課題にも向き合い、付加価値のある商品を企画・開発していきます。2023年は、現代の日本人が抱える社会課題解決に深く寄り添った給湯器とガスビルトインコンロを発売し、注目を集めました。

企業価値向上の考え方



挑戦できる風土

最も重要なカギは人材

2030年ありたい姿を実現し、企業の成長ドライバーとなるのは人材価値の向上です。その価値を最大限発揮するためには、全従業員が同じ方向を向いている必要があると考えています。そのため、私は社長就任時から、全従業員がしっかりと経営方針を理解し、挑戦できる風土にこだわって方針展開を進めてきました。前中期経営計画「Vプラン23」では、取締役5人で全国約300部署をまわることで、上位方針である経営方針に自身の課題がしっかりと結び付いているかを理解したうえで各現場において方針や課題を展開、実行するという

プロセスが根付きました。しかし、実行力というところで課題が残っていると感じています。「Vプラン26」でさらに研鑽しないとイケないのは、PDCAサイクルの「DCA」であると考えています。「P」は大切ですが、どれだけよいプランニングをしても、実行できなければ形になりません。従業員には小さなチャレンジでも良いのでまず第1歩を踏み出し成功体験を積み重ねて欲しいと伝えています。この成功体験の積み重ねが大きなチャレンジになり、ありたい姿へ結び付くと考えています。

価値創造

# 価値創造ストーリー



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

**Mission** 新しい幸せを、わかすこと。

**Outcome** 世界の人々や社会に提供する価値

## Input 価値創造の源泉

<b>自然資本</b> 事業を支える貴重な資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー投入量：147,485GJ(単体)</li> <li>原材料投入量：28,703t (うち金属材料：28,131t)(単体)</li> </ul>
<b>人的資本</b> 事業を支える多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員：6,280名(グループ)</li> <li>海外人員比率：43%</li> </ul>
<b>知的資本</b> これまでに培ったコア技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃焼制御・熱交換・流体制御技術</li> <li>研究開発人員：481名(グループ)</li> </ul>
<b>社会・関係資本</b> 創業以来築いたつながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>展開国：17の国と地域</li> <li>お客さま(ユーザー)とのつながり：457万件(国内グループ)</li> <li>サービスネットワーク</li> </ul>
<b>製造資本</b> グローバル展開する生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点：国内7社・海外6社</li> <li>プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造管技術他</li> </ul>
<b>財務資本</b> 事業を支える財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>純資産：126,667百万円(グループ)</li> <li>自己資本比率：58.7%(グループ)</li> </ul>



**豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会**

<b>サステナビリティ</b> ● 人と地球の適切な関係	<b>ウェルビーイング</b> ● お湯と食のプラスの価値	<b>ケア</b> ● 多様性と人への寄り添い
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------

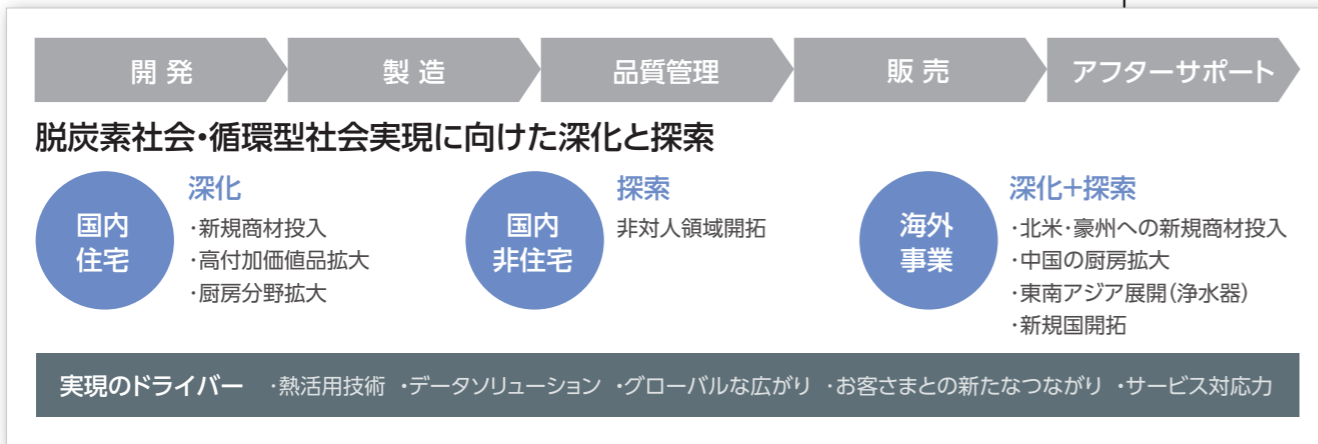
**Output** 事業活動の結果(2030年ありたい姿)

<b>経済目標</b>	売上	3,000 億円以上
	ROE	8% 以上
<b>ESG目標</b>	製品CO <sub>2</sub> ※	-30% (国内グループ)
	事業CO <sub>2</sub> ※	-50% (国内グループ)
	製品リサイクル	30万台 (国内グループ)

**2030年 Vision**  
「なくてはならない」を、  
届けつづけるために。  
「なくてはならない」を、  
新しくつくるために。

※2018年度比、CO<sub>2</sub>削減量

## Process 事業活動



## Materiality 重要課題

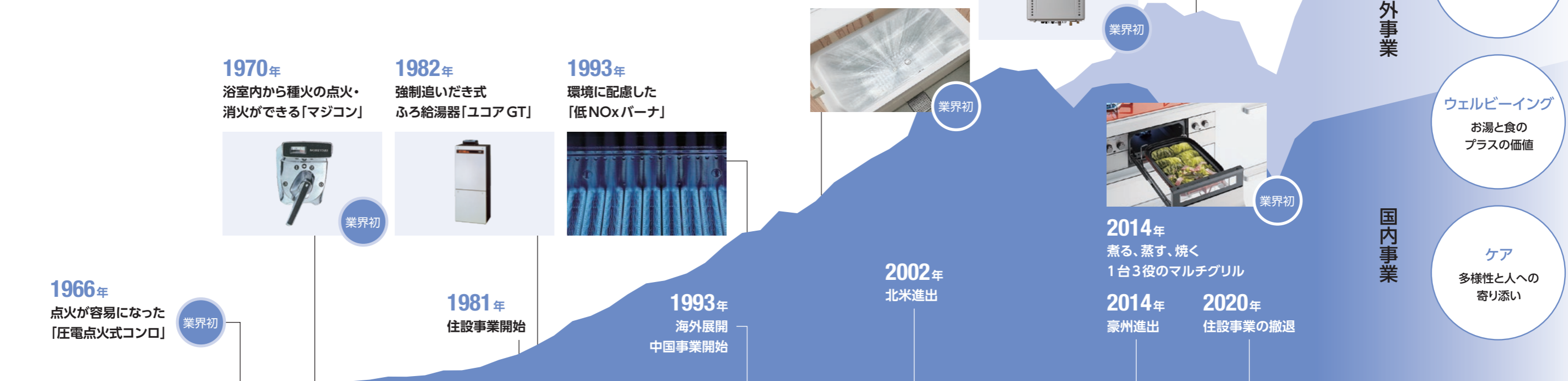
<b>事業継続における重点課題</b>	<b>資本強化における重点課題</b>	
つながりを起点とした顧客価値最大化	カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発	事業拡大に向けた知的資本開発
カーボンニュートラル/社会課題対応 (国内住宅・国内非住宅・海外)	事業を支える人的資本開発	DX等による製造資本開発

<b>ガバナンス/戦略</b>	<b>取締役会</b> ● 実効性向上 ● 独立性と客観性の確保	<b>ERM(統合型リスク管理)</b> ● 重要リスク管理 ● 内部統制強化	<b>財務戦略</b> ● 資本収益性向上 ● キャッシュフローアロケーション
-----------------	-------------------------------------	--	--

価値創造

# ノーリツが創業以来 受け継ぎ、培ってきたDNA

社会の環境変化や多様なエネルギーに対応した製品開発を通じて、「価値」を提供し社会とともに成長をつづけてきました。これからも事業活動を通じて価値を提供していきます。

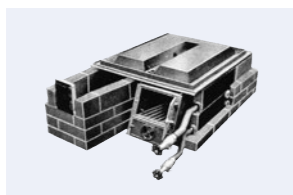


石炭から石油へ  
ガスや石油等をエネルギー源とした湯まわり機器を提供

エネルギー多様化  
新技術で利便性を提供

温暖化への要請  
製品の環境性能向上と「安全・安心」を基盤とした付加価値提供

1951年



**能率風呂A型・B型**  
燃料 薪・石炭

1950年代までのエネルギーは薪や石炭が一般的でした。また、戦後のエネルギーが希少な時代、少ない燃料でも効率よくお風呂をわかせる商品として、さめないタイル風呂「能率風呂A型・B型」を発売。

1961年



**アルミ製ガス風呂釜 [GS釜]**  
燃料 ガス

家庭のエネルギーが薪・石炭からガスへと大きく転換した1960年代「ガス釜は銅製」という常識を覆し、高効率でデザイン性に富んだ業界初のアルミ製の「GS釜」を発売。

1977年



**ガス瞬間貯湯式給湯器 [ユービック]**  
燃料 ガス、電気を初導入

業界で初めてガス給湯器に電気を導入しました。これにより、小型ながらパワフルで安定した出湯能力を誇り、室内からリモコン操作での点火が可能に。

1983年



**全自動ガス風呂給湯器 [GRQ-1600A]**  
燃料 ガス

初の全自動タイプの給湯器を販売。ボタン一つでお湯張りができるようになり、使用者の利便性が飛躍的に向上。

2002年



**高効率ガス給湯器 [エコジョーズ]**  
燃料 ガス

給湯器の排熱を再利用して効率的にお湯をわかす新発想の給湯器を発売。優れた省エネ性能を搭載し、環境にもお財布にも配慮した給湯器が誕生。

2010年



**暖房機能の付いた熱源一体型ソーラーシステム**  
燃料 ガス、太陽熱

熱源機と貯湯タンクが一体となったソーラーシステムに暖房機能を追加し、補助熱源機に高効率タイプの給湯器「エコジョーズ」を搭載。太陽エネルギーを給湯だけでなく、床暖房にも利用。

2013年



**ハイブリッド給湯システム**  
燃料 ガス・電気

ガスと電気でお湯をつくるハイブリッド給湯システム。業界で唯一の自然冷媒[R290]を採用し、環境に配慮。ユーザーの生活パターンにあわせて、最も効率のいいタイミングと量でお湯をつくる「スマート制御」を搭載。

2023年



**水素100%燃焼給湯器**  
燃料 水素

カーボンニュートラル社会に向け、CO<sub>2</sub>を排出しない燃料として有望視されている「水素」を100%燃料とする給湯器の開発に成功。現行の家庭用給湯器の最大能力を実現することで、安全性を担保しつつも変わらない快適性を提供。(詳細は次ページへ)



価値創造

## 特集

# 水素100%燃焼の 家庭用給湯器を開発

～ 2050年カーボンニュートラル社会に向け加速～

カーボンニュートラルに対応しつつ、  
これからも安定したお湯のある暮らしを提供しつづけます

創業以来ノーリツグループが大切にしてきたことはどのようにインフラが変化しても、安全・安心に安定してお湯を切らず、提供しつづけることです。2050年カーボンニュートラル社会に向けた次世代型給湯器の開発でも今までと変わらないお湯のある生活を守っていきます。

## 1 安全・安心に安定してお湯を提供するために培ってきた技術力を発揮

近年、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素ガスが次世代のグリーンエネルギーとして世界的に注目されています。しかし、水素ガスによる燃焼はクリーンである一方、燃焼速度が速いという点や着火しやすい点、火炎が見えない点など、従来のガス（都市ガスなど）とは大きく異なる特性を持つことが知られています。燃焼速度が速いと火炎が燃料供給側に逆流する逆火と呼ばれる現象が発生し、機器の損傷だけでなく、最悪の場合周囲に火災が広がる可能性もあります。また、水素ガスは少量の空気が混入しただけでも容易に着火に至るためバーナ内部のガス容積をできる限りへらす必要があるほか、火災が視認できないという特性もあることから従来のガスよりも慎重に取り扱う必要があります。これらの特性を理解したうえで開発時に苦労したのが“逆火への対応”と大気汚染の原因となる“NOxの排出量

要素技術研究部  
第1研究室  
蓬菜 岳登

低減”の両立でした。今回開発した水素給湯器の燃焼方式に採用したのは、全一次空気式燃焼と呼ばれるNOx排出量が比較的少ない燃焼方式ですが、構造上逆火が発生しやすいという特徴があります。この燃焼方式を採用しつつ水素ガスを燃焼させても逆火が発生しにくいバーナを開発するため、何度も燃焼試験やシミュレーションソフトを用いた流体解析を行いました。これらの両立により、NOx排出量を従来給湯器と同等レベルまで低減し、なおかつ逆火も防ぐことが可能な水素100%燃焼の給湯器を完成させることができました。

この開発が実現できたのは、創業以来培い継承してきた燃焼技術、水素混合ガスに対するノウハウがあったからこそです。

開発中は目に見えない水素火災を扱うため「怖いな」と思う場面も多々ありました。しかしチーム一丸となりこれまで難しいとされてきた「水素100%燃焼の給湯器開発」という目標を実現することができました。私が入社してから、このようなエネルギーの転換期を迎えることは初めてです。しかし、創業以来、薪・石炭からガスへとエネルギーが転換しても「お風呂は人を幸せにする」という創業の原点を引継ぎ、お湯を提供しつづけてきました。開発に際し、私たちがこだわっているのは、お客さまに今までと変わらない生活を提供しつづけることです。カーボンニュートラル社会に向けあらゆるエネルギーがインフラに使われることが想定されますが、どのようなエネルギーでも対応できるように開発を進めています。



**水素を扱う安全技術**  
水素対応バーナ  
フレームトラップで  
水素を安全に燃焼

**インフラの変化に対応**  
従来のガスから  
水素まで1つの  
部品交換で対応

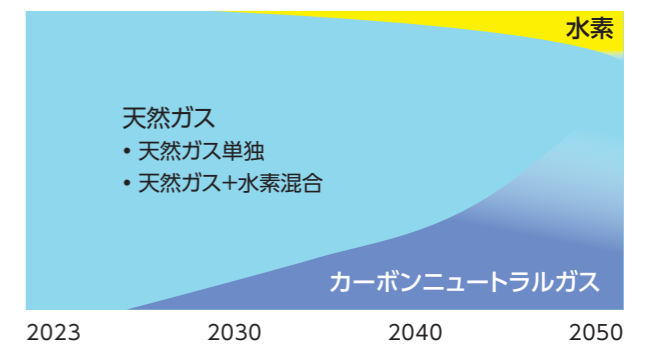
**これまでと同等の快適性**  
少量のお湯(2.4号)から  
大量のお湯(24号)まで  
設定温度で出湯

## 2 水素給湯器の導入の展望

国内外で深刻な気象災害が多く発生している中、地球温暖化も含めた気候変動対策は世界的な急務であり、日本においても温室効果ガス排出量を2030年には2013年度比で46%削減、2050年には実質ゼロ（カーボンニュートラル）を実現するという目標が示されています。カーボンニュートラルに向けては、脱炭素燃料であるグリーン水素の活用が大きな注目を集めていますが、日本国内では現状、グリーン水素の供給量やコスト、インフラの問題からまだまだ産業ガスとしての利用が中心であり、給湯分野においても、専用のパイプラインが整備された公共施設や工場など、非住宅分野での利用が先行すると想定しています。ノーリツが開発している水素100%燃焼給湯器はそうした非住宅分野において、施設全体の脱炭素に貢献できると考えています。

なお、家庭用での水素100%燃焼給湯器の普及には、水素インフラが整備されることが前提となりますが、先進的に水素の利活用に取り組まれている自治体や企業と連携して実証実験を行うことで、安全性や耐久性の最適化を図り、製品としての完成度を上げていく必要があると考えています。また、欧州や豪州などでは、水素インフラの整備が日本国内よりも先行しており、海外での展開も視野に入れて取り組んでいきたいと考えています。

■ ガスインフラのカーボンニュートラル化に向けた移行イメージ



国内給湯器シェアの4割を占める企業として、新しいエネルギーに対して、いつそのときがきても迅速に導入できるように準備を進め、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきたいと考えています。

経営企画部  
木下 孝司



中期経営計画

# 新たなマテリアリティ(重要課題)特定

## ■ マテリアリティの見直し、再特定の背景

ノーリツグループでは、多様化するステークホルダーからの要請や期待をふまえ、2015年に当社グループの企業活動が社会に与え得る影響を認識・整理し特定したマテリアリティを経営課題に加えしました。

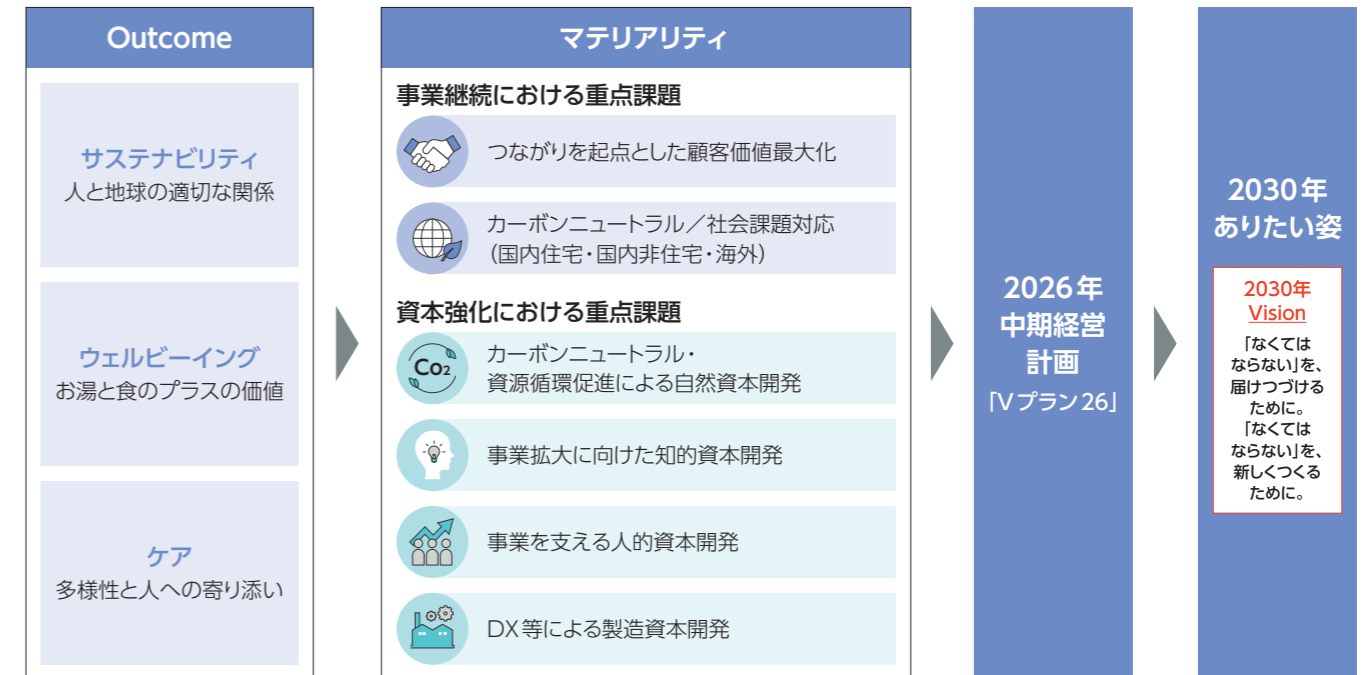
2020年には、2030年に向けた「社会・環境長期ビジョン2030」策定と2023年に向けたマテリアリティの見直しを実施し、2022年には政府のCO<sub>2</sub>削減目標引上げを受け目標を再設定しました。

今回、外部環境変化が当社グループに与える影響と内部環境を整理し、財務インパクトにつながる6つのマテリアリティを特定しました。

## ■ マテリアリティ再特定プロセス

STEP1: テーマの抽出	STEP2: テーマの検証・施策・KPIの設定	STEP3: 経営層の議論と決定
<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトカムを具体化し、当社が取り組むべき課題を検討</li> <li>「事業継続」と「資本強化」における重点課題の分類でマテリアリティにすることを決定</li> <li>6つのマテリアリティを抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者機関とともにグローバルなマテリアリティテーマ(SDGs・SASBなどのテーマ)を参考に抽出したテーマの適切性を確認</li> <li>当社グループにとってのリスクと機会の観点で施策、指標と目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層が参加するサステナブル委員会、役員ミーティング、社外役員ミーティングにて議論</li> <li>マテリアリティの妥当性を検討し決定</li> </ul>

## ■ 豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会へ向けた取り組み



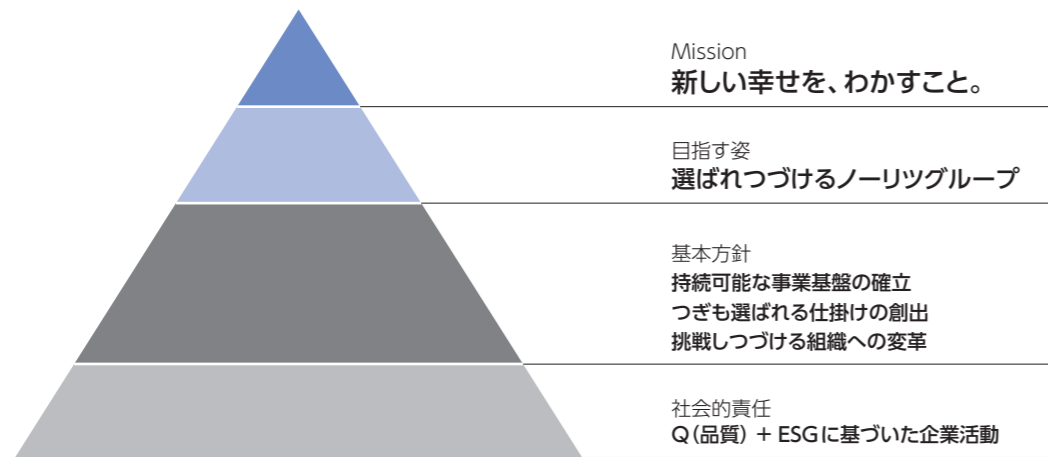
## ■ マテリアリティの取り組みと指標

重点課題	機会	主な取り組み	Vプラン26 指標とマイルストーン		2023年末	2030年ありたい姿	
			指標	2026年目標			
事業継続における重点課題	① つながりを起点とした顧客価値最大化	● サービス対応で安心・安全による顧客基盤を固め、保守・メンテナンス主体の新たなビジネスモデル・収益基盤を創出	● お客さまとの「つながり」強化	● 製品・サービスを通じたつながり数(累計)	600万件	457万件	● つながり数900万件
	② カーボンニュートラル/社会課題対応	● 製品・サービス提供を通じた新たな社会価値(カーボンニュートラル・お湯の価値・食の価値)の創出	● 温水・環境配慮型商品(高効率給湯器)と厨房・社会課題解決型商品のスタンダード化	● 環境配慮型商品の販売構成比	50%	40%	● 環境配慮型商品90%
			● 設備更新による施設のカーボンニュートラル貢献	● 社会課題解決型商品の販売構成比	37%	31%	● 社会課題解決型商品40%
● 熱ソリューションビジネスの確立			● 製品のCO <sub>2</sub> 排出量(2018年比)	▲20%	▲25%	● 製品CO <sub>2</sub> 2018年比▲30%	
資本強化における重点課題	● 自社・社会の環境負荷を減らすことで、持続可能なビジネスモデルを確立	● 既存国:環境配慮型商品の市場拡大	● 事業拡大によるCO <sub>2</sub> 削減貢献量	33万t-CO <sub>2</sub>	27万t-CO <sub>2</sub>	40万t-CO <sub>2</sub>	
		● 新規国:所有技術・商材の展開	● 事業拡大によるCO <sub>2</sub> 削減貢献量	600万t-CO <sub>2</sub>	395万t-CO <sub>2</sub>	750万t-CO <sub>2</sub>	
		● 事業活動によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	● RE100達成	明石本社工場達成	—	—	● 事業CO <sub>2</sub> 2018年比▲50%
		● リサイクルビジネスの促進	● 製品リサイクル回収台数	15万台	7万台	—	● 製品リサイクル回収30万台
④ 事業拡大に向けた知的資本開発	● 技術力による競争優位性の確保 ● 競合他社との差別化	● 社会課題解決型技術の創造と世界展開	● カーボンニュートラル・ウェルネス等の新技術獲得数	5件	—	—	● パテントor新ビジネスモデル5件
		● 経営品質向上によるコーポレートブランド強化	● ブランド戦略サーベイ総合スコア	585	572	—	● ブランド戦略サーベイ総合スコア600
⑤ 事業を支える人的資本開発	● 多様な人材の能力発揮を促し、組織全体としての力を最大化 ● 個々の強みを活かしたイノベーションの促進	● 従業員ウェルビーイングの実現 ● ダイバーシティ&インクルージョン	● エンゲージメントサーベイ総合スコア	70	68	—	● エンゲージメントサーベイ総合スコア73
⑥ DX等による製造資本開発	● DXによる製造効率の改善	● ものづくり変革(DX活用・ロボット導入・モジュール設計等)	● 本社工場の自動化率	ガス給湯器ライン 自動化率70%	—	—	● スマートファクトリーの実現

中期経営計画

# 中期経営計画「Vプラン23」の振り返り

## ■「Vプラン23」全体像



Vプラン23の3か年(2021~2023)に発生した、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱やエネルギー・素材等の高騰が、世界経済に大きな影響を与えました。国内市場は、流通の滞留在庫と消費者の買い控えにより需給が不安定となり、最終年度(2023年)の需要は大きく落ち込みました。また、海外市場においても、中国・北米を中心に住宅産業は景気低迷の影響を受けました。このような中、国内事業は、高付加価値商品の拡販や原価低減に加え、2度の価格改定を実施

するなど利益改善に努めましたが、原材料費等の高騰がそれを上回り、前年比減収減益となりました。海外事業は、中国事業の成長や円安などによって同増収微減益となりました。結果、グループ全体の2023年度の売上高は2,018億円と当初計画を上回りましたが、営業利益は、当初計画の80億円に対し38億円となり、未達となりました。しかし、新技術、新事業の創出や、故障率の大幅な低減、人事制度改定や若手育成のための教育整備など、着実に成果を残すことができました。

## ■ 財務実績

	Vプラン23 スタート時計画 (2021年2月時点)	2021年度 通期累計	2022年度 通期累計	Vプラン23 最終実績 (2023年12月期)
売上高	1,920億円	1,781億円	2,109億円	2,018億円
国内事業	1,320億円	1,153億円	1,414億円	1,313億円
海外事業	600億円	627億円	695億円	705億円
営業利益	80億円	25億円	68億円	38億円
国内事業	60億円	△1億円	33億円	3億円
海外事業	20億円	26億円	35億円	35億円
経常利益	-億円	39億円	79億円	12億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	-億円	54億円	48億円	8億円

※ 2021年に株式取得したKangaroo社の業績がベトナム市況の低迷により、取得時の事業計画を大幅に下回る見通しとなり、のれん等の減損処理額(33億円)を持分法による投資損失に含めて2023年度決算に計上しています。

## ■「Vプラン23」基本方針の振り返り

「持続可能な事業基盤の確立」「つぎも選ばれる仕掛けの創出」「挑戦しつつける組織への変革」を基本方針に据えてスタートしました。深刻なサプライチェーンの混乱を機に「盤石なサプライチェーンの構築」、将来に備えた変革への準備として「DX推進による企業活動の変革」も課題に加えました。「盤石なサプライチェーンの構築」は、仕組みとして定着させ、2022年3月に生産を正常化しました。「DX推進による企業

活動の変革」は構想フェーズを完了し変革に向けて準備することができました。「Vプラン23」スタート時の基本方針に基づく各種打ち手は、除菌効果の強化や快眠を促す新機能の上市や、中国における地方都市へのエリア開拓など順調に進められたものと、進捗はあったものの成果を刈り取るに至らなかったものがありましたが、どちらも新中期経営計画で継続して取り組んでいきます。

方針	打ち手	成果	
持続可能な事業基盤の確立	【国内事業】 高収益体質への進化	高付加価値商品の拡販	オゾン水除菌、HIITO、厨房温度クック機能など新技術を搭載した商品を発売(P28)、販売では流通も巻き込み消費者への価値伝達を変革した新たなマーケティングを展開、環境配慮型および社会課題解決型商品に注力
		取替による販売モデル構築	点検お知らせ機能を活用し、お客さまとつながる販売モデルを確立
		非住宅分野の販売モデル構築	対人施設に加え、非対人施設への参入と、保守点検を軸に施設とつながる販売モデルを確立
		原価改善	3PL本格稼働開始 原価改善継続で素材高騰をカバーし、コストダウン目標30億円を達成
	【海外事業】 持続的成長	中国：成長に向けた施策推進	地方都市のエリア開拓と暖房付等の高付加価値商品の販売で収益を拡大
		北米：3社活用による温水事業の拡大	大手管材卸の拠点採用拡大と、省施工を実現する業務用組立ラックシステム整備により、業務用・暖房用が伸長
		豪州：業務用分野の拡大	主力タンク事業に加え、大手管材卸での瞬間式給湯器の拡大 ニュージーランド市場開拓で売上拡大
		新規：東南アジアへの進出	ベトナムのKangaroo社の株式を44%取得し、持分法適用会社化。同社の新工場を稼働し、浄水器、家電品等の東南アジア向け拠点を確保
	【追加課題】 盤石なサプライチェーンの構築		BCP対応を目的に部品の複社購買化と在庫拡大で安定調達を確立 専用部品を使用しない商品開発 調達リスクの高い部品をなくす仕様への製品設計の変更
	つぎも選ばれる仕掛けの創出	新技術・新ビジネスモデル・新事業の創出	神戸大学との包括連携協定を締結、新エネルギー対応技術など4技術領域での研究プロジェクトを通じ、先行技術の開発による技術・商品開発を推進 ハイブリッド給湯システムの開発でNEDOの公募事業に採択
環境への貢献		水素燃焼技術の確立により次世代エネルギーに対応(P15-16)	
品質の継続的な向上		主力新製品において故障率を大幅に低減	
【追加課題】 DX推進による企業活動の変革		サプライチェーンデータ連携と原価管理基盤など、PLM(製品ライフサイクル管理)基盤を構築 生産設備および部品格納・運搬の一部自動化	
挑戦しつつける組織への変革	成長するチームの形成	人事制度の改定(ジョブ型制度への移行、パフォーマンス評価制度)	
	高い成果を出せる人材の輩出	次世代育成に向けた教育制度整備	

中期経営計画

# 新たな中期経営計画「Vプラン26」

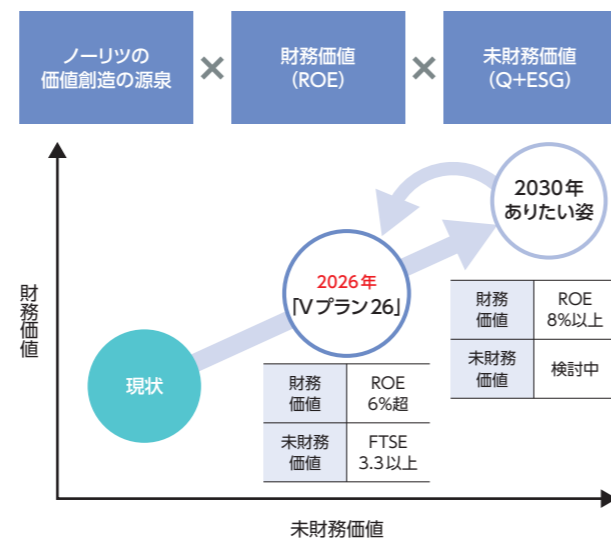
## 経営目標 ROE 6%超、FTSE3.3以上を目指す

外部環境や社会の要請と自社の状況をふまえ、マテリアリティを見直すと同時に、2030年ありたい姿からバックキャストして中期経営計画「Vプラン26」を策定しました。「Vプラン26」では、「財務価値」と将来の財務価値につながる「未財務価値」の2つの両軸で、企業価値向上を目指します。財務価値

の指標には、ROE6%超、未財務価値の指標にはFTSE3.3以上を掲げました。これらを実現するため、重点戦略として「事業ポートフォリオの変革」「戦略投資の拡大と資本政策」に加えて、「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、取り組んでいきます。

外部環境	
<b>【政治】</b> ●地政学リスク ・米中対立 台湾有事 ・部品・素材調達リスク ●環境規制 ・低炭素社会への移行 (脱化石燃料化) ・国策による補助金分配	<b>【経済】</b> ●売上・成長 ・中国不動産、経済低迷 ・環境配慮型商品の生産拡大 ●コスト ・素材・流通などの継続的な原価上昇 ・サプライチェーン問題
<b>【社会】</b> ●市場ニーズ ・国内 環境配慮志向 課題解決志向 ・海外 ローカルブランド志向 ●人口減少 ・労働力不足とそれに伴う人件費上昇 ・機器需要減	<b>【技術】</b> ●カーボンニュートラル (新エネルギー) ・ヒートポンプ ・変化の加速 ●AI浸透 ・サービスの質の変化

### 企業価値向上の考え方



### 業績目標

	Vプラン23 最終実績 (2023年12月期)	Vプラン26 目標 (2023年12月期時点)	2023年度差 (金額)	2023年度増減率
売上高	2,018億円	2,300億円	+281億円	+13.9%
国内事業	1,313億円	1,450億円	+136億円	+10.4%
海外事業	705億円	850億円	+144億円	+20.5%
営業利益	38億円	90億円	+51億円	+36.8%
国内事業	3億円	35億円	+31億円	+1,066.6%
海外事業	35億円	55億円	+19億円	+57.1%
経常利益	12億円	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	8億円	—	—	—

## 3つの重点戦略

### 重点戦略 1

#### 事業ポートフォリオの変革

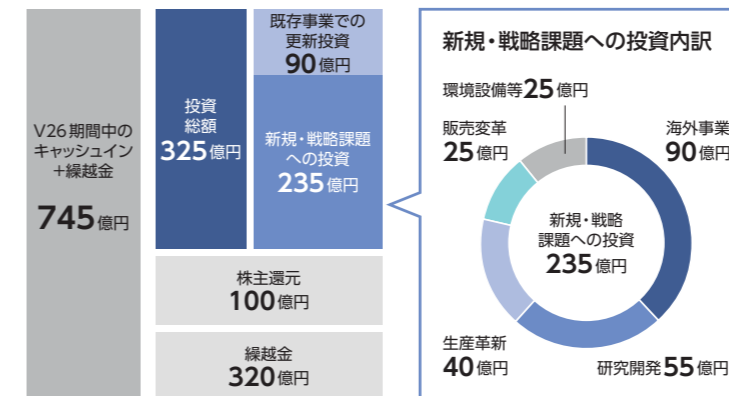
市場成長率と利益率を2軸とした事業ポートフォリオで事業を評価し事業別の戦略を設定します。国内事業は、住宅向け温水分野に偏重した事業構造の変革、海外事業は、中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓を行います。

### 重点戦略 2

#### 戦略投資の拡大と資本政策

##### 1 成長投資

3年間の投資総額325億円はVプラン23におけるM&A以外の投資の1.5倍にあたる計画であり、主に設備投資を増加します。235億円をスマートファクトリーに向けた生産革新や海外の新施設建設など、「戦略課題・成長事業」に投資することで持続的な成長を目指します。



##### 2 資本政策

###### ① 株主還元策の強化

連結配当性向50%もしくは連結純資産配当率(DOE)2.5%のいずれか高い方を目標とし、DOE基準を2.0%から2.5%に強化します。自己株式の取得については、機動的に実施を検討します。

###### ② 政策保有株式の縮減

2023年12月末連結B/Sの保有金額と純資産割合25%を2026年12月までに純資産比率で20%未満とし、売却資金を成長投資に活用します。

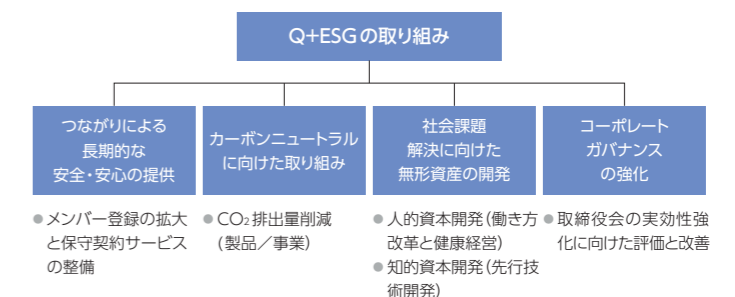
###### ③ 自己株消却を実施

2026年末で発行済み株式総数の5%を残し消却します。

### 重点戦略 3

#### サステナビリティ経営の推進

ノーリツグループはこれまでQ+ESGを経営の基盤として取り組んできました。「Vプラン26」ではQ+ESGを未財務価値の構成要素と捉え、サステナビリティ経営を推進していきます。(詳細はP25-26)



中期経営計画

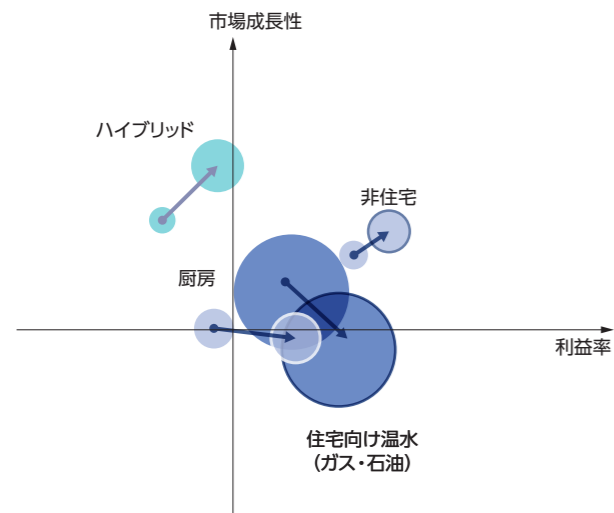
# 新たな中期経営計画「Vプラン26」

## 国内事業

国内事業は、住宅向け温水分野の売上構成比が高いため、今後の市場の成長性に鑑み、偏重した事業構造を変革し、カーボンニュートラルに向けた環境配慮型商品や非住宅分野

などの成長分野に経営資源を配分していきます。また、社会課題解決型商品の浸透、お客さまとの「つながり」を強化し、提供するサービスを拡大します。

### 重点戦略① 事業ポートフォリオ (2023→2026年)



### 重点戦略② 戦略投資

マテリアリティ ①②③④⑤⑥

分野	投資額	取り組み
研究開発	55億円	カーボンニュートラルに向けた環境配慮型商品の開発や生活の質を向上する社会課題解決型商品の開発を進め、付加価値のある製品を展開します。
生産革新	40億円	スマートファクトリー実現に向け、生産ラインの自動化を進めます。
販売変革	25億円	サービス事業の基盤を再構築し、デジタル活用やIoTによるお客さまとのつながりを強化し、製品やサービスで価値を提供します。
環境・IT	25億円	RE100達成に向けた環境設備や、デジタル化に向けたIT関連の整備に投資します。

### 価値提供の施策

#### Sustainability サステナビリティ

マテリアリティ ②

- 〔住宅向け温水・ハイブリッド〕**
  - カーボンニュートラル社会の実現に向けハイブリッド給湯機、環境配慮型商品を普及に努めます。
- 〔非住宅〕**
  - 非住宅分野においてボイラーから、低炭素社会に向けてガス瞬間式給湯器への取り替えを推進します。
- 〔共通〕**
  - サステナブル調達を推進します。
  - カーボンニュートラルを軸とした新技術を獲得します。

#### Well-Being ウェルビーイング

マテリアリティ ②⑥

- 〔非住宅〕**
  - コア技術を活用し、社会の特定ニーズに対する付加価値を開発します。
- 〔共通〕**
  - 社会課題解決型商品を訴求します。
  - 大学包括連携協定などを活用し、社会課題解決型技術を創造します。

#### Care ケア

マテリアリティ ①

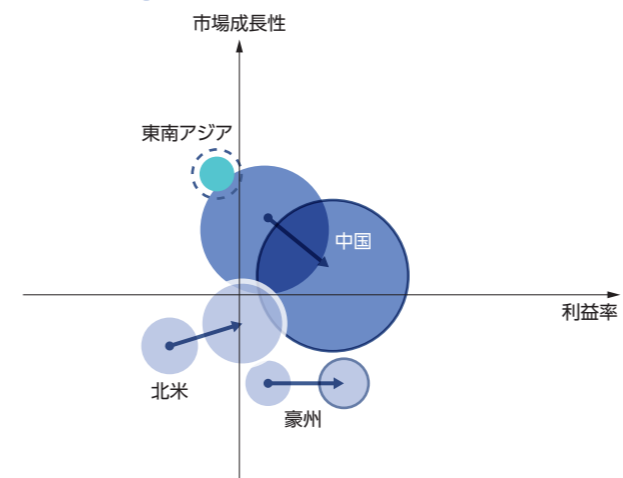
- 〔住宅向け温水〕**
  - 点検お知らせ機能からの点検・取り替えを促進します。
- 〔共通〕**
  - つながりにより長期的に安全・安心を提供します。
  - つながりつづけていただくためのサービスを充実します。

## 海外事業

海外事業はノーリツグループの成長ドライバーと位置付けています。しかしながら、中国エリアの売上構成比が高く、今後の市場の成長性に鑑みると中国エリアへの依存度が高いことは大きなリスクと考えています。このようなリスクを軽減

するため、事業ポートフォリオを変革し、中国エリアを成長させつつも、北米エリアを中心に豪州、東南アジアなどその他エリアに資源を配分し、海外の事業を拡大、収益の安定化を図ります。

### 重点戦略① 事業ポートフォリオ (2023→2026年)



### 重点戦略② 戦略投資

マテリアリティ ②

エリア	投資額	取り組み
中国エリア	90億円	イノベーションセンターを建設し、自立的成長のための生産・開発力強化することでバリューチェーンすべてを中国で賄える体制を構築します。
北米エリア		低炭素社会を実現するタンクレス給湯器の拡販に向けて全一次給湯器を新たに投入し、市場を拡大します。
豪州エリア		設備投資による品質向上と原価改善を行います。タンク製品のマザー工場化を進めます。
その他		新製品の開発に投資し、海外事業を拡大します。

### 価値提供の施策

#### Sustainability サステナビリティ

マテリアリティ ②

- 〔共通〕**
  - カーボンニュートラル社会の実現に向け、タンク給湯器からタンクレス給湯器への取り替えを促進します。
  - タンクレス給湯器やヒートポンプ、水素給湯器などを新市場に投入する準備をし、CO<sub>2</sub>削減に貢献します。

#### Well-Being ウェルビーイング

マテリアリティ ②

- 〔中国・北米〕**
  - 即湯付給湯器や暖房付給湯器など、社会課題解決型商品を開発、普及に努めます。
- 〔中国〕**
  - 能率中国、櫻花中国、ノーリツ3社で連携し、厨房分野を拡大します。
- 〔中国・その他〕**
  - 水技術で市場を開拓します。

#### Care ケア

マテリアリティ ①

- 〔共通〕**
  - メンテナンス契約の拡大を進めます。
  - アプリやSNSを活用しアフターサービス・施工管理を支援します。
  - 遠隔監視サービス契約を推進することで、継続してお湯を提供します。

中期経営計画

# 新たな中期経営計画「Vプラン26」

重点戦略 ③

## サステナビリティ経営の推進

ノーリツグループのミッションを実現するためには、会社の持続的な成長だけでなく、社会全体の発展が不可欠です。ステークホルダーからどのようなことを期待・要請されているかを意識し、企業価値を向上するために「Q+ESG」を未財務価値の構成要素であると捉え、「どのように応え、取り組んでいくか」を考え、実践しています。



### Q+ESGの取り組みとマテリアリティの関係

#### Quality 品質

つながりによる長期的な安全・安心の提供

マテリアリティ ① つながりを起点とした顧客価値最大化

#### Environment 環境

カーボンニュートラルに向けた取り組み

- マテリアリティ ②-1 カーボンニュートラル/社会課題対応(国内)
- マテリアリティ ②-2 カーボンニュートラル/社会課題対応(国内非住宅)
- マテリアリティ ②-3 カーボンニュートラル/社会課題対応(海外)
- マテリアリティ ③ カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発

#### Society 社会

社会課題解決に向けた無形資産の開発

- マテリアリティ ④ 事業拡大に向けた知的資本開発
- マテリアリティ ⑤ 事業を支える人的資本開発
- マテリアリティ ⑥ DX等による製造資本開発

#### Governance コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化

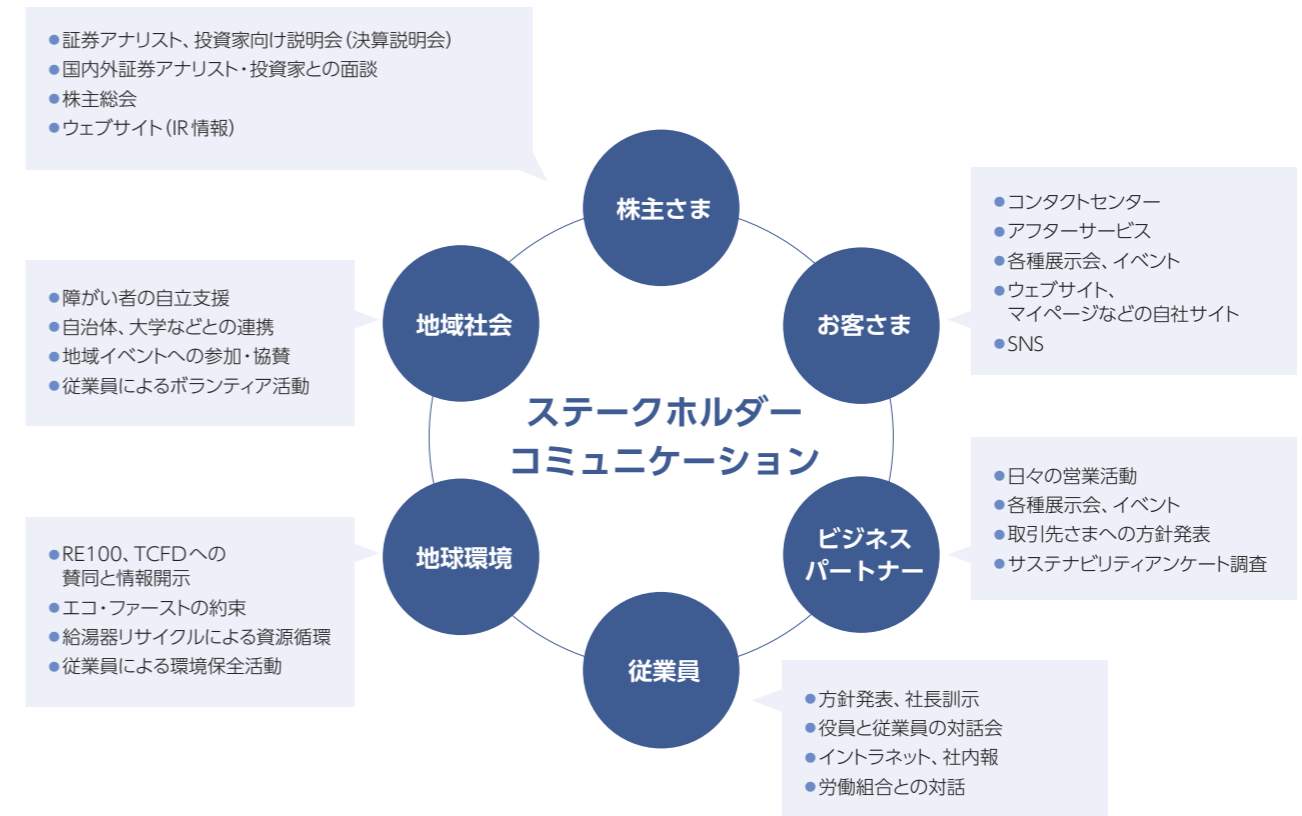
- 取締役会の実効性強化に向けた評価と改善

サステナビリティに関する体制・報告はQ・E・S・Gのカテゴリでウェブサイトに表示しています。



### ■ ステークホルダーコミュニケーション

ノーリツグループは自社への要請や期待を確認し、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを向上させるため、積極的な情報開示やコミュニケーションを行っています。



### ■ 社外からの評価



**FTSE Blossom Japan Index**  
環境、社会、ガバナンス (ESG) への優れた対応を行っている日本の企業を評価して選定するものです。ノーリツは2023年より選定されました。



**FTSE Blossom Japan Sector Relative Index**  
各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたインデックスです。ノーリツは、2022年より選定されました。



**CDP**  
環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体 CDP の「気候変動部門」において最上位レベルのリーダーシップに位置する「A-」スコアに認定されました。

中期経営計画

# [Vプラン26] サステナビリティ経営 マテリアリティ

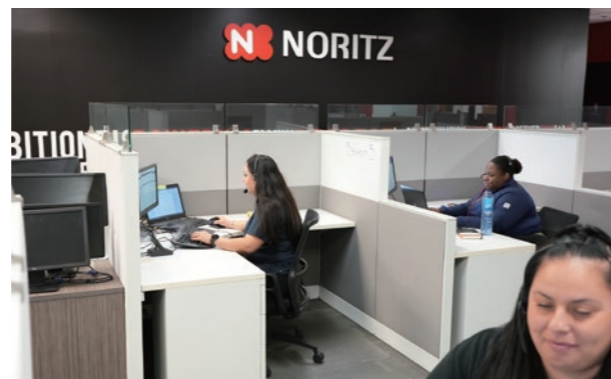
## マテリアリティ ① つながりを中心とした顧客価値最大化

インターネットやIoTの技術革新により、お客さまに的確に情報を提供することが容易になりました。お客さまとノーリツが双方向でつながることにより、安全・安心で快適な暮らしをお届けします。

目標 (2023年度→2026年度)  
製品・サービスを通じたつながり  
457万件 → **600万件**

### お客さまとつながり、双方向のコミュニケーションでさらなる価値を提供します

商品を購入いただいたあとも、価値提供に向け、お客さまとのつながりを大切にしたいと考えています。コンタクトセンターのほか、「NORITZマイページ」や、「おうち時間」を充実させたい人向けのウェブアプリ「おふろのじかん」も提供しています。IoT対応リモコンでは、快眠に向けた入浴タイミングをお知らせする「HIITO」や遠隔操作、宅外お知らせなど、プラスアルファの価値を提供するとともに、寒波の際の注意喚起や便利な使い方など暮らしに役立つ情報を配信する新サービスも実現しました。今後もこのようなサービスを拡充していきます。海外でも、アプリやSNSの活用、コンタクトセンターの多言語対応など、サービスを強化しています。



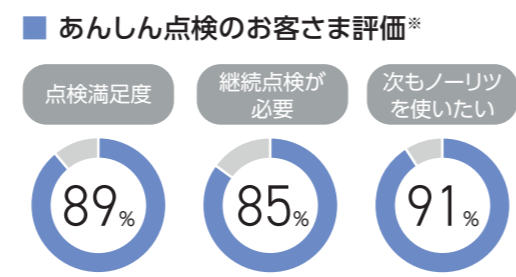
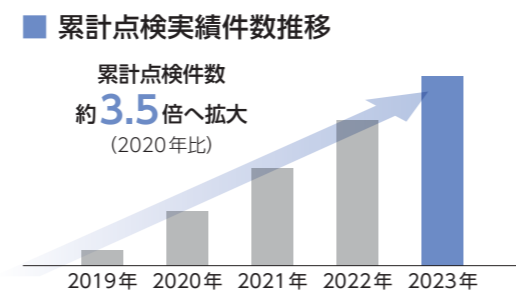
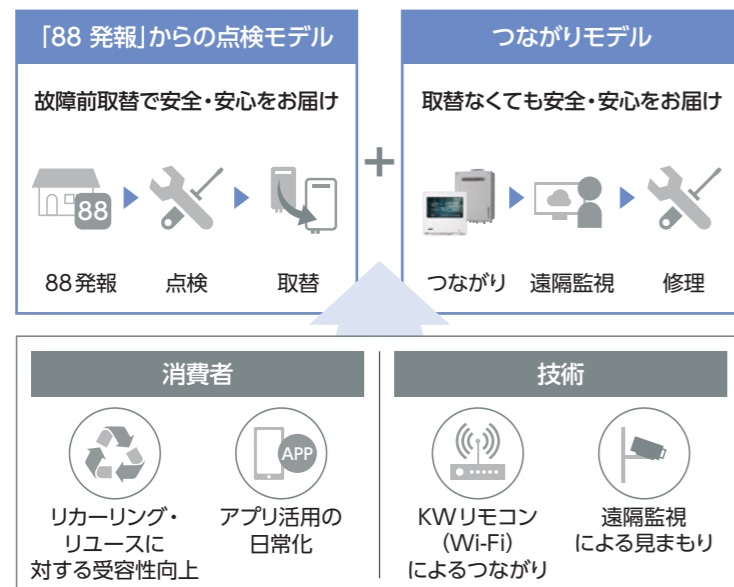
米国コンタクトセンター

### “つながり”で、安全・安心を提供しています

経年劣化による事故や故障を未然に防止するため、ほぼすべての給湯機器に使用から10年で「88」のコードが発報する「点検お知らせ機能」を搭載しています。点検により機器の状況を確認し、故障する前に機器を取り替えることで、安全・安心をお届けしています。今後はお客さまとノーリツがIoTで

つながることで、より安全に使用していただけるサービスを実現していきます。

業務用においては、国内・海外の施設に応じた保守契約を結ぶことで定期点検などを行い、ダウンタイムの発生を防いでいます。



\*2023年ノーリツCSアンケート結果

## マテリアリティ ②-1 カーボンニュートラル/社会課題対応(国内)

ノーリツが製造した製品や事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>は、日本全体の約1.6%に及びます。この削減に取り組むことは、社会的責任であり、新しい価値創造にもつながります。

目標 (2023年度→2026年度)  
製品のCO<sub>2</sub>排出量 (2018年比)  
▲25% → ▲**20%**  
環境配慮型商品 販売構成比  
40% → **50%**

2050年に向けたカーボンニュートラル宣言など環境問題への対応の重要性が高まる中、ノーリツグループはCO<sub>2</sub>を排出する温水機器および厨房機器を取り扱う企業の責任として、CO<sub>2</sub>排出量の削減への取り組みが最も重要な課題と考えて

います。この潮流を機会と捉え、様々なエネルギーを視野に入れた環境配慮型商品の開発・製造・販売を通じて豊かで快適な暮らしを提供するとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを加速します。



\*1 国立環境研究所 温室効果ガスインベントリ 日本の温室効果ガス排出量データ 2022年速報値

### 環境配慮型商品のスタンダード化と次世代型給湯機器の開発を進めます

日本国内におけるインフラは、当面既存インフラを活用した低炭素化フェーズが想定されます。そのためこれまで同様エコジョーズやハイブリッド給湯システムなどの環境配慮型商品の開発・拡販、非エコタイプからの取り替えを促進しCO<sub>2</sub>削減に努めていきます。なお、カーボンニュートラル社会に向けて、ガス事業者が取り組んでいるカーボンニュートラルガスの高度利用などに加えて、CO<sub>2</sub>排出ゼロの水素燃焼給湯器の開発に

成功しています。インフラが整ったあとの実用化に向けて、今後は、国内での実証実験や、各国のインフラ整備や規制に合わせて製品化の準備を進めます。そのほか、ヒートポンプや再生可能エネルギーなどを活用した技術開発にも並行して取り組んでいきます。



人の幸せの原点は日々の生活です。そこにある様々な社会課題を解決することで、心の豊かな暮らしを創造します。

目標 (2023年度→2026年度)  
社会課題解決型商品 販売構成比  
31% → **37%**

### 製品を通して社会課題の解決に貢献します

“キレイなお湯を使いたい”、“心地よく眠りたい”などの身近な課題を解決するため、業界初のオゾン水を使った除菌機能「AQUA OZONE (アクアオゾン)」と、快眠に向けた入浴を提案する「HIITO (ヒート)」の2つの技術を搭載した給湯器を発売しました。また、コンロでは「楽しく調理をしたい」という声に応え、調理中の現在温度を見える化した独自の「温度クック機能」を搭載したビルトインコンロも発売しました。このような生活の悩みや社会課題を解決する商品を普及させ、社会に貢献していきます。



社会課題解決型商品の報道向け新商品発表会

中期経営計画

# [Vプラン26] サステナビリティ経営 マテリアリティ

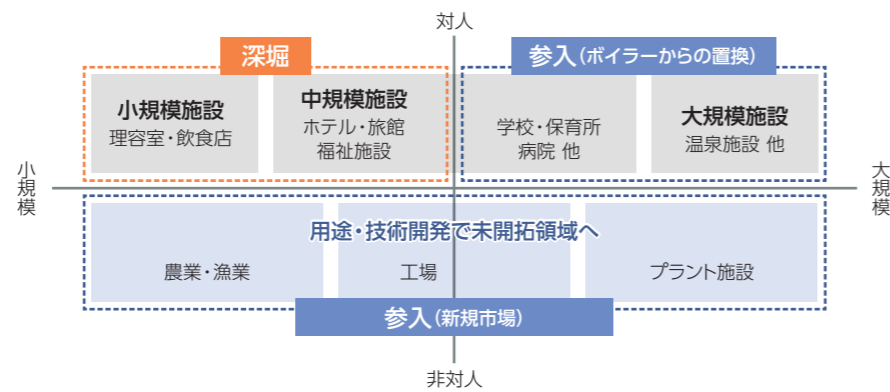
## マテリアリティ ②-2 カーボンニュートラル/社会課題対応(国内非住宅)

温泉施設や病院などには環境負荷の高いボイラーが設置されている現場が多く、住宅分野に比べてCO<sub>2</sub>削減が進んでいません。自社のコア技術の展開で、非住宅分野の事業領域を拡大しCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

目標(2023年度→2026年度)  
事業拡大によるCO<sub>2</sub>削減貢献量\*  
27万t-CO<sub>2</sub> → **33万t-CO<sub>2</sub>**  
※ボイラーから高効率な給湯器へ取り替えた場合削減できるCO<sub>2</sub>の量

非住宅分野の事業領域には、ホテルなど人がお湯を使うことに対してサービスを提供する“対人施設”と、農業や工業などの“非対人施設”があります。ノーリツグループの得意としている小中規模対人施設への更なる付加価値の提案と、それ以外の領域の施設へ強みを活かした最適なソリューションを提案することで、カーボンニュートラルや人手不足などの社会課題を解決し、「なくてはならない」を届けつけます。

■ 事業拡大領域



### 84°Cの高温出湯\*1 かつ、熱効率95%の高効率業務用ガス給湯器でCO<sub>2</sub>削減に貢献します

食品工場などHACCP\*2に基づく殺菌洗浄など高温使用のニーズにも対応しました。通常の業務用ガス給湯器では80°C出湯が上限ですが、各機能部品の制御変更と安全装置の改良により、84°C出湯を可能としました。また、当製品は排気熱を利用して熱交換することで、ガスのエネルギーを効率よく活用してお湯をつくり、熱効率95%を達成しています。ガスの消費量が多い業務用給湯の分野においてボイラーから高効率給湯器への取り替えを進め、CO<sub>2</sub>排出の削減

による低炭素社会促進に貢献します。

- ※1：配管条件によっては、先栓で80°C以上の出湯ができない場合があります。
- ※2：HACCP(ハサップ)：Hazard, Analysis, Critical, Control, Pointの頭文字をとった、食品製造の安全性管理手法



### 生産年齢人口減少による人手不足に、システム面から解決していきます

「建設現場の職人不足」が深刻化しています。ノーリツは、この問題を解決するため、あらかじめ業務用給湯器を組み立てた状態で配送する「業務用マルチシステムの組立配送サービス」を提案しています。組み立てた状態で出荷することで現場作業を大きく削減し、人手不足問題の解決に貢献します。また、産業廃棄物の削減、安定した組立品質で建設事業者さまへ安全・安心を提供します。今後も社会課題解決に向けたソリューションを生み出していきます。



組立配送の様子

## マテリアリティ ②-3 カーボンニュートラル/社会課題対応(海外)

世界的にカーボンニュートラルの取り組みへの関心が高まっています。日本で培った高効率給湯器の技術力を強みにCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

目標(2023年度→2026年度)  
事業拡大によるCO<sub>2</sub>削減貢献量\*  
395万t-CO<sub>2</sub> → **600万t-CO<sub>2</sub>**  
※タンク式から高効率な給湯器へ取り替えた場合削減できるCO<sub>2</sub>の量

カーボンニュートラル社会に向け、2023年海外グループ会社でタンク式の給湯器からタンクレス給湯器に取り替える

ことで削減できるCO<sub>2</sub>削減量を換算して削減貢献量とし、環境目標に設定しました。

### 【北米・豪州】ラインアップを強化し、幅広くすることでタンクレス給湯器を普及します

北米・豪州エリアでは、タンク式(貯湯式)給湯器が市場の大半を占める中、環境・省エネ性の高いタンクレス(瞬間式)給湯器の普及が進んでいます。タンク式給湯器からの取り替えを容易にする商品性を強みに取り替えを促進し、北米市場ではタンクレス比率が、大きく伸長しました。今後も低炭素社会に向け、環境配慮型商品のラインアップを強化していきます。

タンクレス給湯器への取り替え促進

CO<sub>2</sub>削減貢献 約34%\*

※タンク式給湯器から全一次空気燃焼給湯器へ取り替えの場合

### 【中国】生産能力を拡充することで、国策によるガス化促進に貢献します

中国では、低炭素社会の実現に向け、石炭から天然ガスへの転換が進む中、環境性能・利便性の高いガス給湯器やガスボイラーへ置き替えることで環境に貢献します。ガス化の促進に依っていただくため、生産能力を強化するべく、工場を拡大し

ます。これにより、年間100万台規模の給湯器の生産が可能となります。

ガス化に対応する給湯器



### 中国国内での開発・生産自立化と、グループ間連携で独自のニーズに応えていきます

中国エリアでの自立的成長に向け、研究・開発機能を強化するべく、イノベーションセンターの建設に着工しました(2026年第1四半期運用開始予定)。イノベーションセンターでは中国独自のニーズに合わせた製品開発を中国国内で完結し、開発の自立化と、中国独自の進化を図ることを目指します。一方、2023年は、日本の技術を展開し、1台で多機能、シェフの逸品が家庭でも再現できる「マルチグリル式ビルトインコンロ」を中国で発売しました。中国では外食文

化が根付いていましたが、コロナ禍以降、家食の需要も増えています。能率中国、櫻花中国、ノーリツの3社連携により、厨房事業を拡大し、食の楽しさを届けていきます。



イノベーションセンターイメージ

厨房新商品発表会 SNS 配信の様子



中期経営計画

# [Vプラン26] サステナビリティ経営 マテリアリティ

## マテリアリティ③ カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発

製品をつくるためには多くのエネルギーを使用します。生産量が増えるとエネルギー使用量やCO<sub>2</sub>排出量も増加するため、生産量を維持しつつCO<sub>2</sub>を削減していくことが大きな課題です。省資源・資源循環など、限られた資源を有効に活用することが求められています。

目標(2023年度→2026年度)	
RE100 達成	明石本社工場
製品リサイクル	7万台 → 15万台

ノーリツグループの生産拠点ではCO<sub>2</sub>を排出しない機器の導入など環境の保全を、またエスコアハーツでは持続可能な事業活動に向け、給湯器リサイクル事業を通じた資源循環の取り組みを進めています。

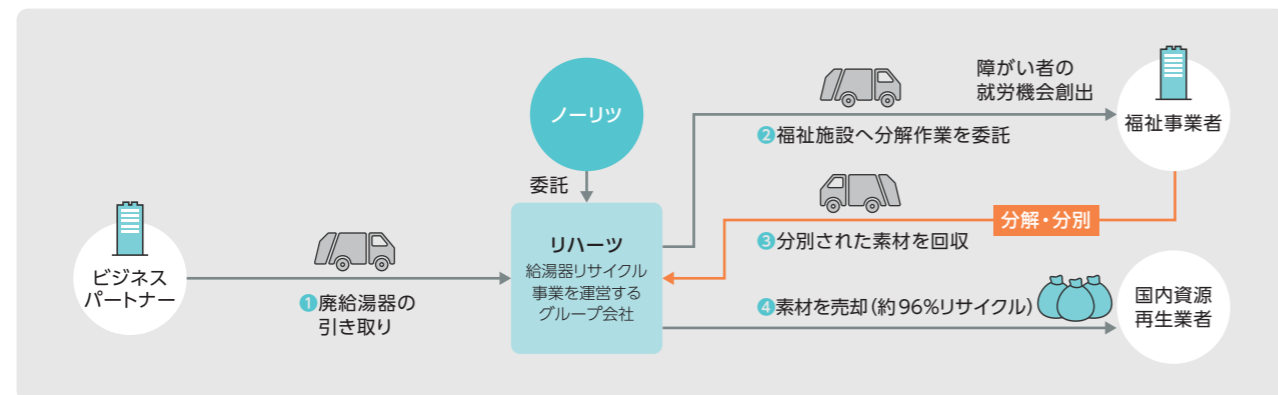
2050年までに事業活動でのCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すとともに、製品・事業活動を通じた資源循環型社会の構築に向け、国内の廃棄物発生量を2030年までに40%削減することを目指します。

### 2026年明石本社工場のRE100達成を目指すとともに、事業所一体で省エネ活動に取り組みます



2020年、ガス石油機器業界初となる「RE100」に加盟しました。2030年までに国内の全生産事業所、2050年までに海外グループ会社を含む全事業所で使用する電力の再生可能エネルギー100%化を目指しています。まずは、2026年に国内最大の生産拠点である明石本社工場のRE100達成を計画するとともに、省エネ・創エネ設備の導入や物流の最適化など、低炭素・カーボンニュートラル社会実現に向けて取り組みます。省エネ活動の成果事例をインターネットに掲載し、横展開することで活動を促進しています。

### 障がい者の就労機会を創出するノーリツ独自モデルで、給湯器リサイクルを推進します



ノーリツグループは資源の持続的利用を行うサーキュラーエコノミー社会にも貢献しており、2011年から給湯器リサイクルに取り組んでいます。この取り組みでは、特例子会社\*エスコアハーツのグループ会社であるリハーツが、ビジネスパートナーから使用済みの給湯器を回収し、福祉事業者へ分解・分別を委託することで、障がい者の就労機会を創出しています。2022年には給湯器リサイクル累計50万台を達成し、

2023年は7万台をリサイクルしました。今後も取り組みの輪を拡大していきます。

\* 障がい者の雇用促進と安定を図るために設立された会社



障がい者の社会参加に向けた自立支援活動  
“人に笑顔”プロジェクト

## マテリアリティ④ 事業拡大に向けた知的資本開発

ノーリツグループの価値創造の基盤は、過去から培ってきた「技術」にあると考えています。さらに、持続的成長にはステークホルダーからの信頼が重要だと考えています。

目標(2023年度→2026年度)	
カーボンニュートラル・ウェルネス等の	新技術獲得数 5件
	ブランド戦略サーベイ
	572 → 585

多様化するニーズや新規分野の創出のためには、これまで培ってきた「燃焼」「熱交換」「流体制御」のコア技術に加えて、

新たな技術の融合が必要です。オープンイノベーションや社内公募などで新たな価値を創造していきます。

### オープンイノベーションを利用した新技術開発を進めます

当社グループは「燃焼」「熱交換」「流体制御」の3つの技術をコアに、メカトロニクスや制御ソフトウェアの「電子制御」技術を通じて、「二酸化炭素の排出抑制」と「お湯を通じた健康な暮らし」の研究を進めてきました。

さらに、社会課題の解決に不可欠な新技術を創出し、お客様の健康や暮らしの質の向上につなげるために、オープンイノ

ベーションを推進しています。

2022年より神戸大学、兵庫県立大学、国家プロジェクトと連携して、脱炭素技術、ウェルネス技術、DX技術、衛生・殺菌技術の領域で研究を行っています。また、NEDOの公募事業においても、生活排熱を利用する次世代型ハイブリッド給湯システムの開発を進め、低炭素社会に貢献していきます。

### ウェルビーイング視点の開発を進めます

福岡県の九州大学西新プラザで開催された「日本生理人類学会第84回大会」(大会長:前田享史教授)において、「入浴における体温変化が睡眠に及ぼす影響」について研究の成果を発表しています。

これらの研究が見まもり機能のHIITOに活かされました。



学会発表の様子

### アクアオゾンの技術展開をしていきます

工学院大学との共同研究により、オゾン水で配管などを除菌する、オゾン水除菌ユニットを開発しました。2023年5月に発売したGT-C72シリーズに実装しています。

### ステークホルダーから信頼されるノーリツグループの実現に向けて

今後も信頼されるノーリツグループであるために、経営品質をはじめ商品・サービス・応対など、あらゆる品質を高め、コーポレートブランドを向上していきます。

### オゾン水除菌ユニット技術の紹介

工学院大学の独自技術を実装し、生成したオゾン水をしっかりと水に溶解する  
**業界初\*1の技術 AQUA OZONE (アクアオゾン)**



99%以上の除菌水\*2を生成するオゾン水除菌ユニット

\*1: 家庭用ガスふる給湯器に対して(2023年3月現在)  
\*2: [試験機関] (株) 衛生微生物研究センター [試験番号] 2021D-BT-11017 [試験方法] オゾン水に菌液を接種し、残存した菌数を測定。[試験結果] 接触時間10秒で99%以上除菌。(実使用での実証効果ではありません。使用環境により効果は異なります。)

### コーポレートブランド向上



中期経営計画

# [Vプラン26] サステナビリティ経営 マテリアリティ

## マテリアリティ ⑥ 事業を支える人的資本開発

お客さまに最大の価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献するためには「人的資本」、すなわち従業員が最も大切な資本であると捉えています。

目標 (2023年度→2026年度)  
エンゲージメントサーベイ総合スコア  
68 → **70**

人口減少による労働力不足や、人材の流動性の活発化をリスクと捉えています。「Vプラン26」では人材戦略を策定し、「多様な人材を「活かす」「成長実感を生み出す」「挑戦」を後押しする」を重要なテーマとして掲げ、従業員のエンゲージメントを向上させる様々な人事施策に取り組んでいきます。



### ダイバーシティ & インクルージョンを進めます

少子高齢化で労働力が減少する中、企業が持続的に成長するためには多様な人材が力を発揮することが重要です。そのために制度や支援策、職場環境を整備し、従業員一人ひとりの個性や強みを最大限に発揮できるよう取り組んでいます。

女性の活躍推進に関しては、意欲ある女性社員のさらなる活躍を目指し、教育機会や社外交流会への積極的な参加を促進し、自らのキャリアや働き方を自律的に構築できるよう社外メンターとの1on1セッションや、オンラインコーチングなどの支援を行っています。



子育て中の女性社員を対象にした「あつまれママの会」



### 従業員のウェルビーイングを実現します

持てる力を最大限発揮するためには、従業員が心身ともに健康であることが不可欠です。当社では、持続的な成長を図るため健康経営を進めています。メンタルヘルス不調者を未然に防ぐためのストレスチェックのほか、健康増進・生活習慣病予防に向けた情報やツールの提供、「健康身体づくり」をテーマ

にした取り組みを進めています。また、従業員のエンゲージメントをリアルタイムに測るツールを活用し、従業員も会社もベストコンディションで企業活動を行える仕組みづくりを進めています。



### ノーリツ健康宣言

「新しい幸せをわかす」実現のため、社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を希求します。

「新しい幸せを、わかすこと。」ノーリツグループが真に追い求め社会に約束する存在意義です。「新しい幸せ」をお客さまに実感していただくには、それをお届けする当社の社員一人ひとりもまた「健康」であり「幸せ」であることが必要です。

真意の「健康」とは、ただ単に「病気でない」ということではなく、身体的・精神的・社会的に良好であり、調和のとれた状態のことです。

会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、支援・サポート体制を充実し、「新しい幸せをわかす」社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を追い求め、生き生き・ワクワクと働く社員がいっぱいの会社を目指します。

生き生き・ワクワク働く多くのノーリツグループ社員によって、「人と地球の笑顔に向けて暮らしの感動をお届けする」ことを宣言します。

### 個と組織をともに成長させていきます

サクセッションプランに基づく次世代経営者人材育成プログラムを策定し、意図的な異動・抜擢配置によるタフアサインメント、選抜研修により、人材プールを構築していきます。

また、働く価値観が多様化していることに鑑み、パフォーマンスマネジメントや1on1を通じたやりがい創出、キャリア形成を支援するといったマネジメントの変革により、従業員がやりたいキャリアを考える機会の提供や実現する制度の充実に努めます。

### 挑戦する組織へ変革します

Vプラン26の実現に向けて刷新された理念体系の新バリューズ「すべては挑戦からはじまる。」に関して、浸透から実践まで様々な施策を展開し、失敗やリスクを恐れることなく、主体的な「挑戦」を通じて、従業員一人ひとりのやりがいを醸成します。そのために、経営者が従業員と話しあう「わかす会議」や各現場で挑戦について考える「理念浸透ワークショップ」を開催していきます。また、その挑戦が称賛されるような制度・仕組みの導入を進めます。



ものづくりアカデミー



わかす会議

中期経営計画

# [Vプラン26] サステナビリティ経営 マテリアリティ

マテリアリティ ⑥

## DX等による製造資本開発

デジタル技術の活用による生産現場の変革は、原価低減を推し進めるだけでなく、価値観の多様化により生産年齢人口が減少していく中でのワークライフバランスの両立などの社会課題を解決します。

目標 (2023年度→2026年度)  
ガス給湯器ライン 自動化率  
**70%**

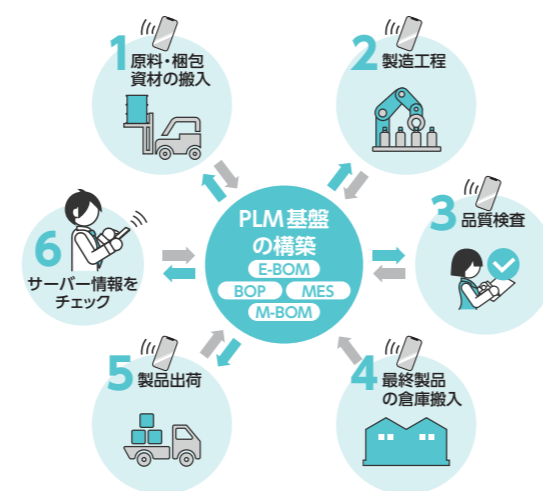
進化するAIやロボティクス技術を活用し、2030年スマートファクトリー化を進めることで、労働力不足やワークライフバランスなど製造現場における社会課題解決を実現します。まずはロボットの導入、モジュール設計など、ものづくり変革

を進めています。製造現場にDXを実装するためには、多くの従業員が、データやデジタル技術を活用する観点・スキルを持つことが必須であり、そのための人材を育成していきます。

### 既成概念にとらわれず、ものづくり変革を進めます

ノーリツの給湯器は現場や用途で機種が異なるため、同一製造ラインで複数の機種を製造しています。機種ごとに使用する部品が異なることや構造が複雑なため、人の手に頼った工程が多く、単純に自動化できません。そのような中で、スマートファクトリーを目指すために、まずは部品のモジュール設計を進めるとともに、自社の製造ラインに適したロボットの技術開発を行っています。それと並行して、「ものづくり」の自動化・データ解析と「販売」のデータを連携・一元化し、バリューチェーン全体で業務効率、品質、生産性を向上、原価低減するとともに働きやすさも実現します。

### DXを活用したPLM(製品ライフサイクル管理)



**BOM**: 製品に必要な部品を一覧化したもの  
**BOP**: 製造工程プロセスを定義化したもの  
**MES**: 製造工程の管理、作業員への指示/支援などを行う。生産にかかわる実績データを取得する



製造ラインのロボット開発

### DX推進に必要な人材を育成します

DXを推進していくためには、収集したデジタルデータやAIを使いこなし、業務で実装・分析し、さらに進化させていく人材が重要です。そのような人材に対し、現場に応じてリスクリングのためのプログラムを開始するなど、人材確保・育成に努めています。

2023年には、ノーリツ初の取り組みとして「AI人材育成プログラム」を導入し、7名が研修を通じてAIを活用した業務改善にチャレンジしました。2024年以降も様々なプログラムを展開していきます。



AI人材育成プログラム成果発表会

# コーポレートガバナンス

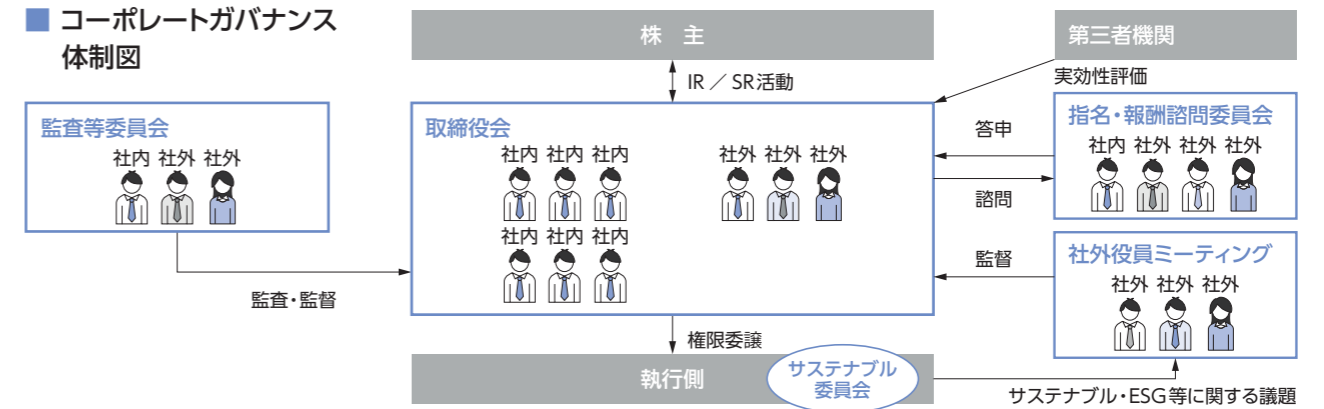
## コーポレートガバナンス体制

### 権限委譲による意思決定の迅速化と監督機能の強化を目指します

ノーリツは、経営の執行と監督のバランスをとるために、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。また、任意の諮問機関である、構成員の過半数を社外取締役とする

指名・報酬諮問委員会の設置に加え、社外取締役だけで構成される社外役員ミーティングも設置し、社外取締役による監督機能を強化したガバナンスを構築しています。

### コーポレートガバナンス体制図



### 取締役会の実効性強化

#### 取締役会の実効性評価実施による課題化

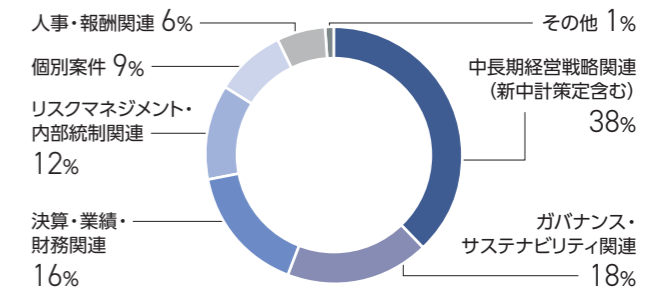
当社は取締役会の実効性評価を2017年から導入し、2021年からは第三者機関を活用した評価、分析を実施しています。2023年は2022年度の評価結果に基づいて取り組むべき課題を定め、実効性向上に取り組ましました。

中長期経営戦略を議論する機会をより増やすべきだという課題については、2023年は次期中期経営計画を策定するタイミングでもあり、年間を通じてあらかじめ計画的な議案設定を行い、結果として中長期経営戦略関連の議案に取締役会全体の約4割の時間をかけて議論しました。取締役会のモニタリング機能をより強化すべきという課題については、社外役員ミーティングの開催等により社外取締役の実効性を向上しました。また、任意の諮問機関においても、指名諮問委員会では取締役候補者の適切な選定、報酬諮問委員会では中期インセンティブ報酬(PSU<sup>※</sup>)の導入検討などについて議論し、取締役会の独立性と客観性の強化に寄与しました。

2024年は2023年に実施した実効性評価の結果から抽出された以下の課題について、必要な取り組みを実施し、取締役会の実効性を継続して強化してまいります。

※ PSU: 事後交付型業績連動型株式報酬

### 2023年度取締役会議案分析 (構成比は取締役会での審議時間ベース)



### 2024年度取締役会実効性強化に向けた課題

- (1) 計画的な議案設定を行い、より時間をかけるべき経営課題について議論する機会を増やす
- (2) 過去の重要な意思決定に対して適切な振り返りおよび進捗確認によるモニタリングを行う
- (3) ERMについて議論し、グループ全体での一体的なリスクマネジメントを実施する

中期経営計画

# 〔Vプラン26〕サステナビリティ経営 コーポレートガバナンス

## 内部統制の強化

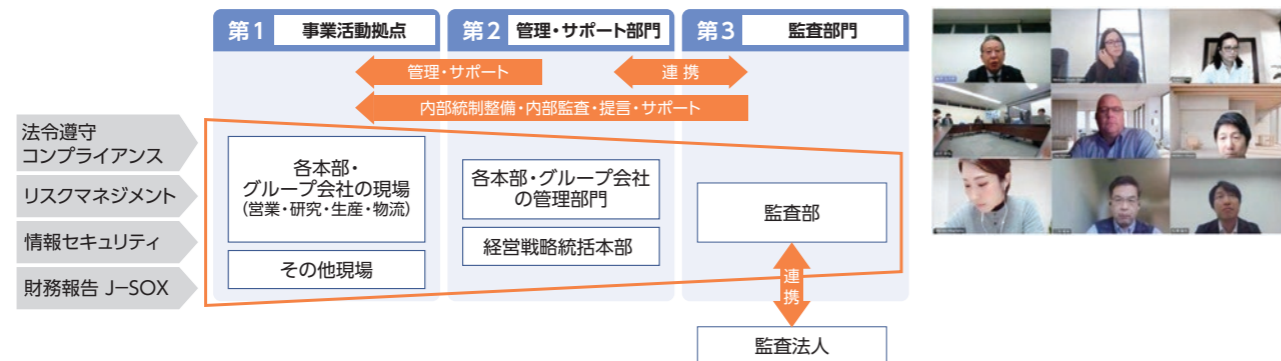
### 3つのラインによる内部統制システム体制の確立

ノーリツグループでは「現場部門」「管理部門」「監査部門」3つのラインによる、内部統制システムの強化に努めてまいりました。第3ラインである監査部門による独立性を持った内部統制評価を行うため、評価基準となるガイドラインを新たに策定し、内部統制の年次評価を実施しました。これにより、3つのラインによる内部統制システムの体制に合わせて、内部統制機能の実効性がより高まりました。グループ会社においては、各社の経営者・管理責任者向けの企業経営ガイドブックとして2018年に制定した「マネジメントブック」を内容改訂し、従来の財務や法務コンプライアンスのほか、IT・情報セキュリティ

や人事労務分野を追加し、内部統制に必要な項目を網羅しました。海外のグループ会社については、各国別の最新法令に合わせた改訂を行い、ウェブ会議にて改定内容の説明を実施しました。

また、海外ガバナンス強化を目的に、「ガバナンスミーティング」を新たに開催しました。海外の各現地法人のリスクや懸念事項のヒアリングを行い、ディスカッションすることにより、グループ連携が強化され、ガバナンスへの意識を共有する場となりました。今後も年1回の開催を継続し、グループ全体でのガバナンス体制を強化していきます。

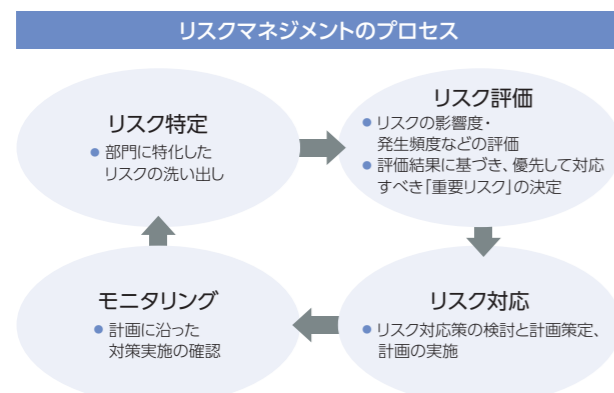
### 3つのラインによる内部統制



## ERM(統合的リスクマネジメント)

### 統一的概念を持ったグループ全体での一体的なリスクマネジメントの推進

ノーリツグループでは、持続可能な事業活動を目的として、ERM(統合的リスクマネジメント)活動を推進しています。全社グループ統一の「ERM活動コンセプト」を取締役会にて決定し、従来の危機対応へ備えるリスクマネジメントだけでなく、経営戦略と一体となり、事業活動の継続・発展に向けたリスクマネジメント活動をグループ全体へ展開してまいります。



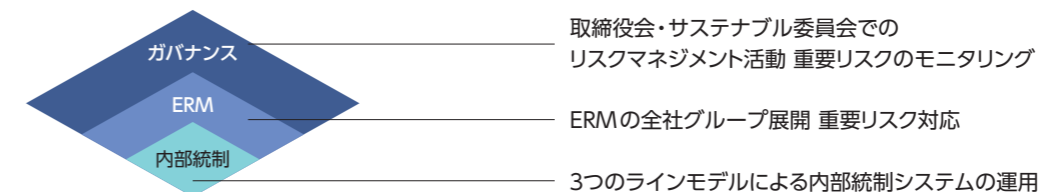
リスクの特定はリスクマネジメントのプロセスを基本とし、2023年にリスク規模定量化を進めた結果、ノーリツグループにおいて「生産活動・事業活動の停止」がリスク損失に大きく影響するとあらためて認識できたことから、各バリューチェーンでの事業活動に影響を与えるリスクを中心に、特定と評価を実施しました。事業活動へ影響の大きいリスクの発生を防ぐ対応、または事業停止期間を短くする対応を実施し、BCPを含め早期復旧できる体制構築を推進します。リスクマネジメント対象をフォーカスすることで、より事業活動全体に影響を与える重要リスクを特定することができるリスクマネジメント体制に進化しました。

## 全社重要リスク対応 —ガバナンス、ERM、内部統制を一体的に運用

全社重要リスク	① サプライチェーン分断	② IT・情報セキュリティ	③ 製品品質	④ 人材確保難
	⑤ 海外国基準対応	⑥ 環境負荷物質対応	⑦ 新規国商品展開	

各部門のリスク特定から、影響度の高い全社重要リスクを取締役会にて決定し、年2回のサステナブル委員会と、取締役会にて、社外取締役も交えてリスク対応状況のモニタリングを実施しています。国内需要の減少や、カーボンニュートラル実現への要請など事業環境の変化に伴うリスクが高まると

ともに、新たな事業取組の必要性が増している中、経営戦略と合わせたマテリアリティである「新規国での商品展開」を含めた「全社重要リスク」に対して、ガバナンス体制・ERM・内部統制が一体となり、リスクマネジメント対応を実施する体制を構築してまいります。



## 社外取締役メッセージ

ステークホルダーのニーズに応えるため、継続的に議論し企業価値向上を図ります。



社外取締役 監査等委員  
谷 保廣

社外取締役・監査等委員に就任して以来、公認会計士・税理士・証券アナリストとしての専門性を活かして、経営陣と株主に対する独立の媒酌人の立場から、モニタリングと提言を行っています。

2023年4月には、その一環として、機関投資家とのエンゲージメントの場に出席しました。特に関心が高かったのはPBRです。中期経営計画ではその改善のための構想を経営方針として明確に打ち出すことを取締役会で提案し議論しました。

その中で、未財務情報も喫緊の課題であると考えています。ESGをめぐっては、GHGの排出量削減が最大のテーマです。2030年に向けて、製品使用から排出されるCO<sub>2</sub>の30%削減・事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>の50%削減(ともに2018年比)の目標達成が必須です。チャレンジングな数値設定ではありますが、時代の要請と当社の業界プレゼンスに鑑みれば実現に努めなければなりません。ガバナンス面では、「内部統制基準」の16年振りの改訂を受けて、ERMの進化が狙上に載せられました。当社の持続可能性を高めるべく、その堅牢かつ柔軟な構築を取締役会

で確実に進めていくことが肝要です。今後、当社グループの企業価値のさらなる向上を図るためには、成長市場である海外にこれまで以上に注力し、グローバル戦略を拡充していかなければなりません。そのような状況下、海外グループ会社の監査において、使用言語・商慣習・法制度が異なる中、着実に監査品質を高めていくことが求められています。内部監査部門による監査計画では、現地監査法人への特命依頼で共同監査(co-sourcing)を実施すると取締役会で報告を受け、大きく前進するものと確信しています。

今年から始まった中期経営計画を果たすためには、事業が予定どおり進捗しているか適宜検証し、遅滞の際にはその要因を詳らかにし、速やかに善後策が採られなければなりません。また取締役会の実効性評価に関しては、経営責任原則を尊重しつつ、経営意思決定後のモニタリングと振り返りをこれまで以上に充実させることの必要性を提言しました。これが取締役会の共通認識となり、逐次実行に移されることを期待しています。

財務ハイライト

# Financial Highlight

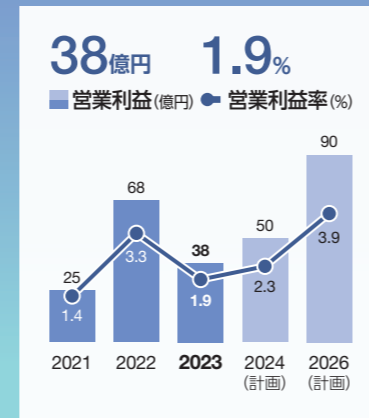


取締役 兼 常務執行役員  
CFO  
廣岡 一志

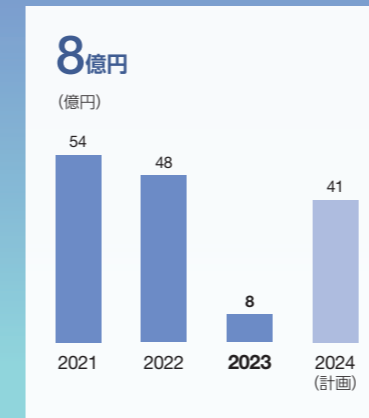
売上高



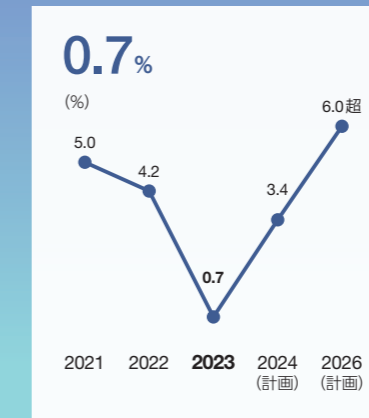
営業利益 / 営業利益率



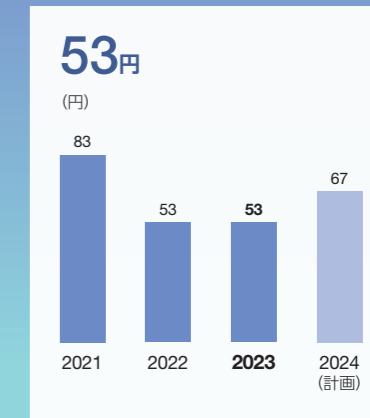
親会社株式に帰属する当期純利益



ROE



1株当たりの配当金



CFO メッセージ

## 成長領域への投資や財務基盤の充実を図り「稼ぐ力」をつけます

### Vプラン23の振り返り

#### 激しい環境変化に対応しながら戦略を展開し 着実に施策を実行

前中期経営計画「Vプラン23」では、営業利益80億円、ROE5%以上を目標に掲げました。2021年度は、前年に実施した住設システム事業からの撤退や希望退職等により固定費の削減が大幅に進み、上期の業績は計画以上で推移しました。しかし、9月以降は新型コロナウイルスの感染拡大を原因とするサプライチェーンの混乱によって生産が遅延し、営業利益は25億円と公表の50%に留まりました。2022年度は、調達条件や設計の変更、代替部品の確保などの危機対応を優先し、3月以降には生産遅延が解消しました。さらに、それまでの供給不足の反動もあって受注が好調に推移し、営業利益は68億円にまで回復しました。2023年度は海外事業が伸長したものの、国内事業では前年の受注増に伴う流通在庫過多と需要低迷によって売上が減少し、営業利益は38億円と目標を達成することができませんでした。コーポレート部門の責任者として、これまで以上に本業での「稼ぐ力」の強化、すなわち営業利益の拡大と資本構成を最適化することによりROEの向上に努めなければならないと考えています。

一方、原材料費やエネルギーコストの高騰を受けて2度の価格改定を実施しました。また、環境配慮型商品や社会課題

解決型商品などの高付加価値品の構成比率の拡大、お客さまとのつながり強化によるダウンタイムゼロ化、DXによる生産プロセスの変革に着手するなど、企業価値向上に向けた戦略的な取り組みを実施し成果を上げることができました。

株価向上には、財務価値の向上はもちろんのこと、環境問題や人権の尊重・多様性の受容といったサステナビリティ課題をリスクとして対応するだけでなく、事業機会と捉え、未財務価値を向上させることが重要であると認識しています。

そこで、今中期経営計画「Vプラン26」では、「稼ぐ力をつける」「持続的成長を図る」「実現性を担保する」という3つの視点で策定しました。事業ポートフォリオの見直しから着手し、国内事業は住宅温水分野、非住宅分野、厨房分野、海外事業は中国エリア、北米エリア、豪州エリアなど区分ごとのポジショニングと戦略の明確化を図ります。

### 投資計画

#### 新規・戦略テーマへ235億円を投資

Vプラン26では、新規・戦略テーマへ235億円の成長投資を計画しています。次期環境配慮型商品や社会課題解決型商品の開発等に55億円、スマートファクトリー等自動化推進に40億円、サービス事業の基盤再構築やIoT基盤構築等販売

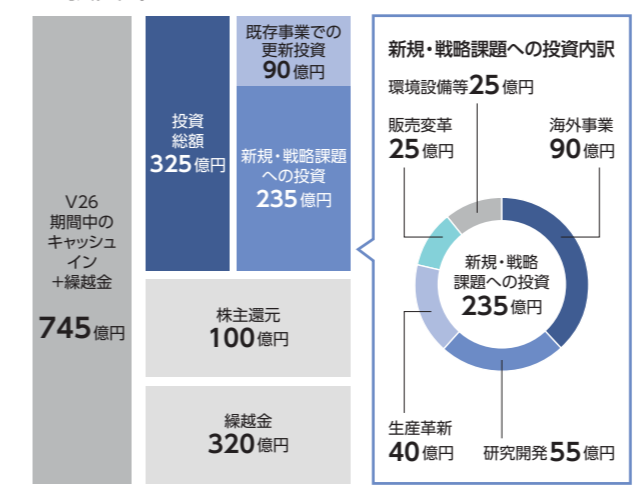
変革に25億円、中国のイノベーションセンター建設や海外事業のインフラ整備等に90億円を計画しています。

成長投資の原資については、政策保有株式の売却と事業活動で得たキャッシュを活用します。政策保有株式については、資本収益性の向上を企図し、純資産比率20%未満を目標に縮減を図ります。また、成長戦略の一環としてM&Aなどの大型投資も視野におき、自己資本比率50%以上を維持しながら、自己資金だけで不足する場合には外部資本の活用も検討していきます。

株主還元策については、Vプラン23からさらに強化し、連結配当性向50%またはDOE2.5%のいずれか高い方を目標として、期間中に100億円の株主還元の実施を予定しています。

また、事業を安定して継続するための運転資本と有事の際のリスクへの対応資金として、その他繰越金320億円を定量的に算出し保有することにいたします。

### 投資計画



### 2024年度以降の財務方針

#### 株価向上に注力し適切な資本配分を実行

2026年には、売上高2,300億円、営業利益90億円、ROE 6%超の達成を目指します。

その実現に向け、Vプラン26で掲げた「稼ぐ力をつける」については、Vプラン23をさらに進化させて利益率の向上を図ります。環境配慮型商品の拡販や社会課題解決型商品などの高付加価値品の構成比を引き上げるとともに、DXによる自動化推進により原価低減を目指します。

「持続的成長を図る」については、成長分野・成長エリアと位置付ける非住宅分野や北米・東南アジアに積極的な投資を行い、事業拡大を目指します。また、カーボンニュートラル対応技術の獲得や給湯器を中心とした製品のリサイクルを加速させていきます。

「実現性を担保する」については、経営的意思決定および監督機能強化に努め、取締役会の実効性を高めます。Vプラン26では、事業ポートフォリオの見直しに伴い新たな事業・地域・商品領域へと挑戦するため、総合的リスク管理も重要になると考えています。

挑戦の主体は人および組織であるため、人材の育成と組織風土の変革も必要です。多様な人材が活躍できる環境を整え、自律的なキャリア形成に向けた制度改定や意思を尊重する異動配置、DXやグローバルに対応できるリスクリングを推進して従業員のエンゲージメント向上を図ります。

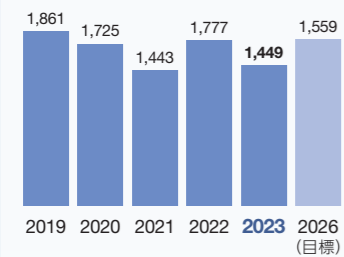
以上の取り組みにより、PBRの改善と持続的な企業価値の向上、すなわち株価向上を実現させ、適切な資本配分を確実に実行していきます。

# Pre-financial Highlight

## 未財務ハイライト

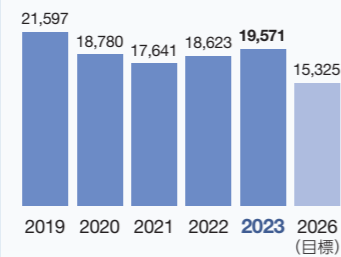
製品使用によるCO<sub>2</sub>排出量  
(国内グループ)

🇪 1,449万t-CO<sub>2</sub>  
(万t-CO<sub>2</sub>)



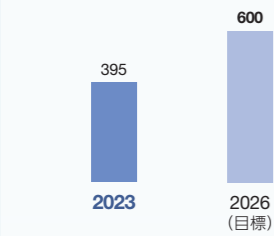
事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量  
(国内グループ)※1

🇪 19,571t-CO<sub>2</sub>  
(t-CO<sub>2</sub>)



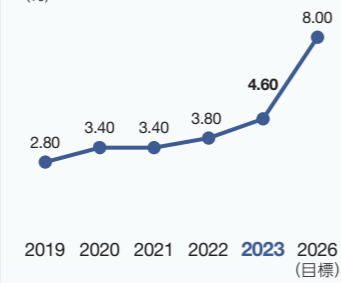
海外CO<sub>2</sub>貢献量(グループ)

🇪 395万t-CO<sub>2</sub>  
(万t-CO<sub>2</sub>)



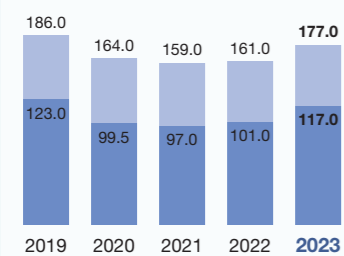
女性管理職登用比率(単体)

🇸 4.60%  
(%)



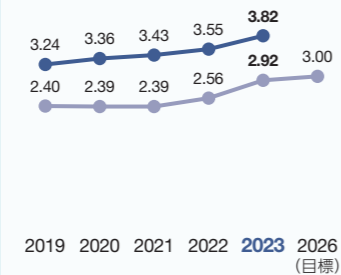
障がい者雇用者数(国内グループ)※2,3,4

🇸 177.0人 117.0人  
(人) ■全体数 ■適用数



障がい者雇用率(国内グループ)※2,3,4

🇸 3.82% 2.92%  
(%) ●全体 ●適用率



※1 2023年実績は2023年度実績用都市ガス排出係数が未公表につき、2022年度実績用排出係数にてCO<sub>2</sub>排出量を算出し、第三者保証取得済。  
 ※2 各年度6月末時点での集計値。  
 ※3 雇用者数および雇用率は、重度障がい者を2人分、短時間勤務障がい者を0.5人分として人数カウント算出。  
 ※4 法定雇用率は2019年～2.2%、2021年～2.3%、2024年～2.5%、2026年～2.7%。  
 サステナビリティの情報はウェブに掲載しています。

<https://www.noritz.co.jp/company/csr/>



## 企業情報

### 会社概要 (2023年12月31日現在)

社名	株式会社 ノーリツ
設立	1951年3月
本社所在地	兵庫県神戸市中央区江戸町93番地(栄光ビル)
資本金	20,167百万円
代表者	代表取締役社長 腹巻 知
従業員数	2,083名(単体) 6,280名(連結)

### 役員体制 (2024年3月31日現在)

代表取締役社長	腹巻 知
取締役 兼 専務執行役員	廣澤 正峰
取締役 兼 専務執行役員	竹中 昌之
取締役 兼 常務執行役員	廣岡 一志
取締役 兼 常務執行役員	池田 英礼
社外取締役	尾上 広和
取締役 常勤監査等委員	平野 直樹
社外取締役 監査等委員	正木 靖子
社外取締役 監査等委員	谷 保廣

## ノーリツレポートについて

### 報告内容

掲載期間	2023年度(2023年1月1日～12月31日) ※一部2024年3月31日時点の情報を含んでいます。
対象範囲	株式会社ノーリツおよび国内外のグループ会社
参考ガイドライン等	国際統合報告フレームワーク、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード、SASBスタンダード、国連グローバル・コンパクト、経団連企業行動憲章、経済産業省価値協創ガイダンス

### 発行にあたって

ノーリツグループの価値創造につながる財務と未財務のかかわりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で10回目の発行となりました。ノーリツグループの価値創造についての考え方を、より多くの投資家の皆さまに知っていただくためのコミュニケーションツールとして刷新しました。より詳細な内容につきましては当社ウェブサイトをご覧ください。  
 制作チーム一同

### 将来の見通しについて

本報告書に記載されている、ノーリツおよびノーリツグループの2024年3月31日時点の計画・戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因によりこれら見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。