

ツールNo.1350206
2303-160
※この冊子は2023年3月現在のものです

新しい幸せを、わかすこと。
NORITZ

脱炭素社会の実現に向けて

2050年の脱炭素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“温かいお湯のある生活”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/

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「価値協創ガイドランス」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

NORITZ REPORT 2023

株式会社ノーリツ

脱炭素社会の実現に向け、あらゆる燃料を視野に“お湯のある生活”をお届けしつづけます。

私たちは、グループのミッション「新しい幸せを、わかすこと。」を掲げ活動を進めています。私たちのお届けする“お湯”は、一日の疲れを癒やし、寒い日のホッとしたひとときに欠かせません。

そして、「お湯のある生活」をお届けしつづけることは、私たちの使命です。2022年はその“お湯”の大切さ、そしてそれを切らさないという使命についての責任を痛感した一年でした。

新型コロナウイルスの感染拡大や世界的な電子部品の調達難などにより、今まで当たり前にお届けできていた給湯器をお客さまのご希望通りにお届けできず、多大なるご迷惑をおかけいたしました。

温かいお湯が必要なときに、製品をお届けできない、まさに創業以来の非常事態に陥りました。そして、あらためてお湯のある生活を途絶えさせてはいけないと実感しました。これまでも何度か経営危機を経験しましたが、「非常時」にとてつもない力を発揮するDNAが私たちには受け継がれています。今回も、協力会社さまと一丸となって“お湯を切らさない”事業を使命に、サプライチェーンの再構築に取り組んでいます。

また、2050年の脱炭素社会の実現に向け、あらゆる燃料を視野に入れながら、お湯のある生活を届けてまいります。



ノーリツの想い

社会変化や多様なエネルギーに対応した製品開発を続け、 カーボンニュートラルの実現を目指す

ノーリツグループは「お風呂は人を幸せにする」という創業者の熱い想いから始まり、「環境性能」「快適性」を徹底的に追求した技術で「お湯」のある幸せをお届けしてきました。給湯・暖房によるエネルギー消費は家庭でのエネルギー消費全体の約6割を占めています。当社は、これからも機器の環境性能向上はもちろんのこと、お客さまへグリーンで、エコロジカルな生活を提供していきます。

1951 創業

少燃料でお湯をわかす
能率的でさめない風呂



リンゴ箱1箱分の薪でお湯がわかせる能率的でさめないタイル風呂「能率風呂A型」を発売。

家庭のお風呂が珍しかった時代に家風呂を普及させ、燃料不足の当時の人々の生活に幸せをわかしました。

1961

薪・石炭からガスへ
エネルギー変化に対応

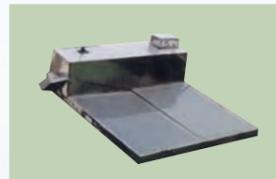


「ガス釜は銅製」という当時の常識を覆し、高効率でデザイン性に富んだアルミ製の「GS釜」を発売。

家庭のエネルギーが薪・石炭からガスへと大きく転換し、当社でもガス製品の開発を開始しました。

1980

太陽の熱でお湯をわかす
クリーンな温水器



CO₂を排出しない太陽熱をエネルギーとした温水器を発売。

第二次オイルショックのガス・石油の高騰をきっかけに生産開始。省エネを先駆けした製品になりました。

1998

給湯だけでなく
コンロの効率も向上



ガス消費量を抑えながら熱効率を向上した「高効率エコジェットバーナー」付きコンロを発売。

調理時の熱効率にもこだわり、業界で初めて熱効率55%を達成しました。



2002

排気熱を再利用して
熱効率95%を達成



排気熱を再利用し、熱効率を向上した環境配慮型製品を発売。

世界的な環境意識の高まりに対応し、従来は約200℃にもなる排気温度を約60℃まで抑え、CO₂排出量も削減した機器を展開しました。

2013

ガスと電気の良いところ
どりでお湯をつくる



ガスと電気でお湯をつくるハイブリッド給湯システムを発売。

業界で唯一自然冷媒[R290]を採用し、ライフサイクルで環境に配慮する製品を生み出しました。2021年には、メーターボックスに収まる熱源分離型も発売し、集合住宅への設置も可能となりました。

2022

高効率な業務用
ガス給湯器



業務用給湯器では業界初、84℃出湯が可能な高効率ガス給湯器を発売。

エネルギーの消費量が多い業務用の分野において、ボイラーからの取り替えを促し、CO₂排出量の削減による低炭素化促進に貢献します。
※HACCPに基づく殺菌洗浄の需要にも対応

2022

業務用
ハイブリッド給湯システム



業務用の市場にもハイブリッド給湯システムを発売。

業務用給湯器とエコキュートを組み合わせることで、使用湯量が曜日や季節によって変動しやすい業務用利用で、湯切れを気にせず環境に配慮した製品を導入できるようになりました。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 給湯器の除菌機能 (2010年代～)

わかしたお湯を定期的に除菌。2人目以降の入浴や残り湯の利用も安心。コロナ禍で高まる除菌ニーズに対応できると評判です。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 ハイブリッド給湯機スマート制御 (2010年代～)

生活パターンに合わせて、最も効率の良いタイミングと湯量でお湯をつくれます。無駄がないので、エネルギーの使用量を最小限に抑え、環境にも財布にもやさしい機能です。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 スマート配管クリーン (2010年代～)

浴槽の排水栓を抜くと、自動でふる配管内の残り湯を新しいお湯で洗い流します。次のお湯はり時にきれいなお湯でわかれます。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 エネルック/エコスイッチ (2010年代～)

エネルギーの消費量を「見える化」し、環境意識を高めます。エコスイッチ機能で、気づかない程度に湯量や湯温を調整し、日ごろのエコ活動を実現します。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 自動排水栓 (1990年代～)

お湯はりと同時に自動で排水栓が閉まるため、お風呂に入ろうとした時にお湯がたまっていないというミスがなくなり、水資源も無駄になりません。

〈ユーザーに寄り添うエコ開発〉 おそうじ浴槽 (1990年代～)

スイッチひとつで自動的に浴槽洗浄からお湯はり・保温までできる便利な機能。水使用量も手洗い同等で、お風呂洗いの負担から解放されます。



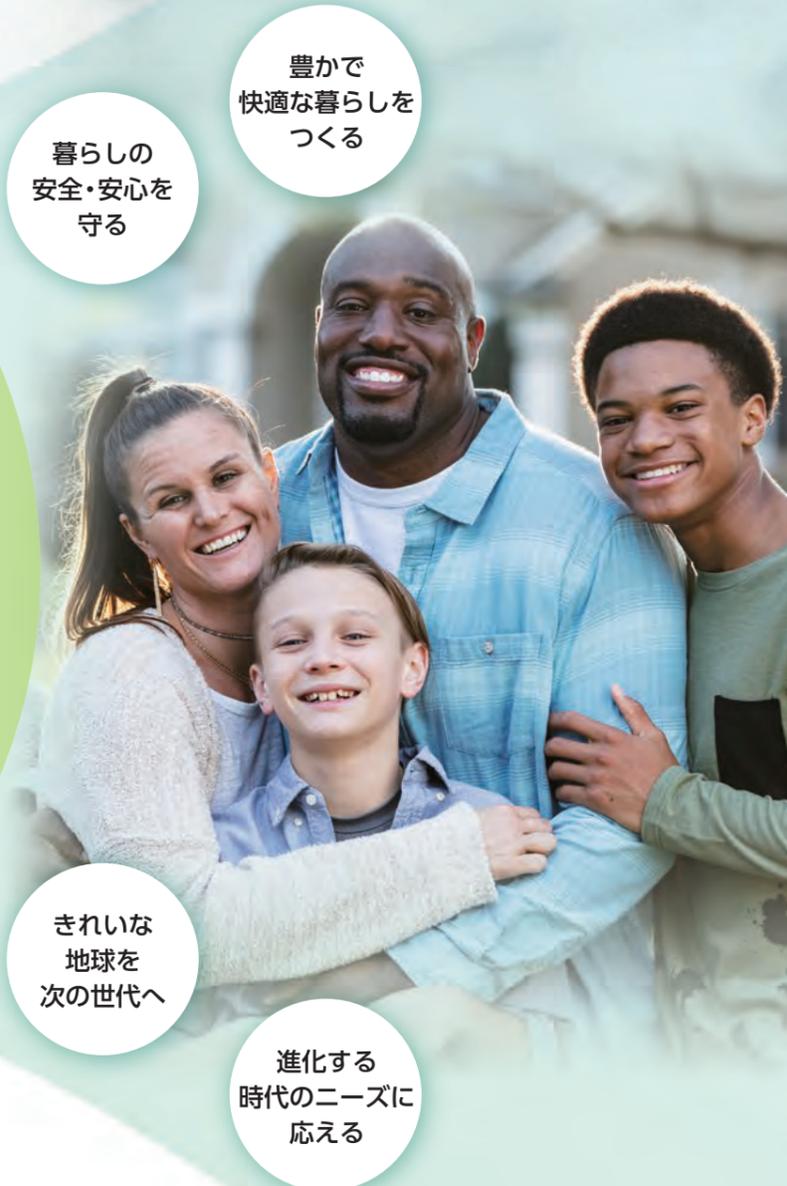
価値創造プロセス

「新しい幸せ」をわかすために、時代の進化に挑み続ける

ノーリツグループは社会の変化と私たちが解決すべき社会課題を認識し、私たちの強みをいかすことで価値を創造しています。特に「幸せ」を創るための基盤である「Q+ESG」を大切にし、活動を充実させることで「新しい幸せを、わかすこと。」の実現を目指します。

ミッションの実現

新しい幸せを、わかすこと。



ノーリツグループが特に重視するSDGs



TOP MESSAGE

中期経営計画「Vプラン23」を着実に達成し
未来へのさらなる飛躍につなげていきます。



代表取締役社長
腹巻 知

社長就任2年半を経て

めまぐるしい環境変化への対応を迫られた2年半

2020年10月に社長に就任し、早2年半が経過しました。この短い期間に、世界中で様々なことが起こり、ノーリツグループを取り巻く事業環境は大きく変化しました。なかでも、世界的な電子部品や樹脂の不足、新型コロナウイルスの感染拡大などによる部品調達難の影響で、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」を優先課題に掲げ、調達条件の変更や代替部品の確保などの対策に取り組みました。3月以降生産は回復したものの、今もなお、一部の製品でご希望通りの納期にお届けすることができず、ご不便をおかけしていることを心よりお詫び申し上げます。製品の納期遅延は、決してよい事象ではありませんが、お風呂や食事といった生活シーンに欠かせない機器を取り扱う企業として、ライフラインともいえる

重要な役割を担っているということをあらためて実感いたしました。

また、ロシアによるウクライナ侵攻や大幅な円安による仕入れ価格の高騰、物流やエネルギー価格の高騰など、想定をはるかに超える事態が事業活動に大きな影響をもたらしました。さらに、各国で具体的なCO₂削減目標や期限が打ち出されるなど、カーボンニュートラルに向けた動きが大きく加速しました。燃焼機器を中心に事業を展開してきた当社にとって、過去からの延長線上には未来が存在しないことを自覚させられた2年半でもありました。今後も「お風呂は人を幸せにする」という創業者の想いを受け継ぎ、お湯のある豊かな暮らしを提供し続けるとともに、時代の変化に柔軟に対応し、企業価値向上に努めていきます。

「両利きの経営」の実践

現在から未来へ、日本から世界へ

ノーリツグループは、2021年1月から中期経営計画「Vプラン23」をスタートさせ、今期がその最終年度となります。現中期経営計画には、基本方針に「持続可能な事業基盤の確立」と「つぎも選ばれる仕掛けの創出」を掲げ、「既存事業の深化」と「新規事業の創出」をバランスよく追求する「両利きの経営」を進めてきました。また、これら2つの事業方針を達成するため、組織運営に関する方針として「挑戦しつづける組織への変革」を設定しました。全社の方針は部門の方針に、部門の方針はチームの方針に、チームの方針は個人の活動へと展開されなければ意味がありません。社長就任以来、「方針展開」にこだわり、現場を訪問して社員たちとの対話を続けてきました。これらの方針が現場に浸透し、社員一人ひとりが自ら考え、チームで話し合い活動し、結果を出せる風土として根付いてきたことを実感しています。事業環境がいかに変わろうとも、成長し続けることができる手ごたえを感じています。

現在、次期中期経営計画の策定に向けて議論を交わしていますが、「現在から未来へ」「日本から世界へ」と視線を向け、ノーリツグループが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、わかすこと。」を実現していきます。

■ Vプラン23の全体像



Top Message

ビジョンと戦略

カーボンニュートラルへの対応

次世代型給湯機器の開発や、自社施設への創エネ設備導入などでCO₂削減を加速

深刻化する気候変動問題を背景に、世界的にカーボンニュートラルへの動きが加速しています。当社の主力製品の給湯機器は、CO₂を排出する製品であるため、CO₂排出量の削減は事業の根幹にかかわる問題であると認識しています。

当社グループでは以前から低炭素・脱炭素社会の実現に向けて積極的な取り組みを進めてきましたが、2022年に目標をさらに高く引き上げました。新たなロードマップでは「お客さまが製品使用時に排出するCO₂を、2030年までに30%削減(2018年度比)すること」および「事業活動によるCO₂排出量を、2030年までに50%削減(2018年度比)すること」さらには、「2050年までにカーボンニュートラルを実現すること」を目標値として掲げています。

これらの高いハードルをクリアしていくには、従来の活動の延長線だけでは困難です。まずは、当社がお客さまに提供するガス給湯器をより消費エネルギーの少ない、高効率の製品に積極的に変えていきます。潜熱回収型(コンデンシング)の高効率ガス給湯器「エコジョーズ」や、ガスとヒートポンプを組み合わせたハイブリッド給湯システムなどの高効率温水機器、あるいは太陽熱利用システムなどの創エネルギー機器といったCO₂削減に貢献する製品や技術の開発と普及に積極的に取り組んで

いきます。同時にリモコンやスマートフォンのアプリでの「CO₂の見える化」など、適切で具体的な環境情報をお客さまにわかりやすく提供していく活動を推進します。

このような「製品を通じたCO₂削減」を進めると同時に、「事業活動によって排出されるCO₂の削減」にも注力していきます。当社グループは2020年12月に日本企業45社目となるRE100に加盟しており、2030年までに国内の生産事業所で、さらに2050年までに海外を含む全事業所でのRE100達成を目指しています。また、2022年1月からは、インターナルカーボンプライシング(炭素排出量への価格付け)を導入し、CO₂削減につながる設備投資の優先順位を引き上げています。これらの活動が評価され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。

「脱炭素」は当社の未来を考えていくうえで避けて通れない重要課題ですが、それは自分たちの事業形態そのものを大胆に変革するチャンスでもあると考えています。人々の暮らしや産業に欠かせない「お湯」を提供するという、社会のインフラ的な役割を担う企業として自らのミッションを捉え、社会とともに持続的な成長を目指していきます。

Q+ESGの取り組み

社会・環境課題と事業課題の融合により企業価値向上を目指す

当社グループは2014年から品質(Q)を最重視し、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを価値創造の基盤とする「Q+ESG経営」を進めています。2020年には「社会・環境長期ビジョン2030」と「Vプラン23」の策定に合わせてマテリアリティを見直し、2023年をターゲットに全10テーマの課題を設定しました(P.23参照)。Q+ESG戦略として推進し、社会・環境課題と事業課題の融合を進めています。

Q(品質)についてはメーカーの最重要課題と位置づけ、設計・生産・施工全てのフェーズで継続的な品質向上に努めてきた結果、経済産業省主催「令和4年度製品安全対策優良企業表彰」にて優良賞を受賞しました。「Vプラン23」では、不良率(故障率)を2020年の半分まで引き下げること为目标に取り組んでいます。

E(環境)については、先述したように「製品使用によるCO₂削減」「事業活動におけるCO₂削減」の両輪でカーボンニュートラルの実現に貢献していくほか、生産活動に伴う廃棄物の削減、使用済み製品におけるリサイクルの拡大、さらには、サーキュラーエコノミー、カーボンオフセットサービスを利用した森林育成・生物多様性の保護などにも注力していきます。

S(社会)については、高齢者の入浴事故を防止する見まもり機能や衛生ニーズの高まりに対応した除菌機能搭載の給湯器、共働き世帯の家事負担を軽減するマルチグリル搭載コンロなど商品・サービスを通じた社会課題解決に努めています。また、人的資本をさらに高めていくために、従業員エンゲージメントの向上、次代を担う人材の育成やダイバーシティの推進、働き方改革、健康経営などの取り組みを積極的に進めています。

G(ガバナンス)に関しては、取締役会の実効性評価の深化、スキル・マトリックスやサクセッションプランとの連動、役員報酬制度への中期インセンティブ導入を検討するなど、意思決定の迅速化とともにガバナンス機能の強化を進めてきました。今後も気候変動リスクに対する情報開示や取締役会の多様性確保など、改訂コーポレートガバナンスコードへの対応にも努め、企業価値向上につなげていきます。

なお、ノーリツは2012年に国連グローバル・コンパクトに署名し、4分野10原則に基づいた事業活動に取り組んでいます。

2022年度の総括

厳しい事業環境下、国内・海外とも増収増益を達成

2022年度の国内事業は、前期後半から継続した世界的な部品調達難の影響を受けましたが、調達条件の変更や代替部品確保などの対応策を実施したことで、3月以降は増産体制で受注残の解消に努め、過去最高の生産実績となりました。営業面でも「見まもり」「キレイ」機能を備えた「GT-C62シリーズ」をはじめとする高効率ガス給湯器「エコジョーズ」や、ガスと電気効率よくお湯をつくる「ハイブリッド給湯システム」といった高付加価値製品の販売が着実に拡大しました。さらに非住宅分野でも業界初の高温(84℃)出湯を実現した業務用高効率ガス給湯器や、小型業務用エコキュート/ハイブリッド給湯システムなどの新製品を発売し、事業領域を広げました。これらに加え、メーカー希望小売価格の改定も寄与し、国内事業全体で増収増益となりました。

海外事業についても、中国エリアは上海のロックダウンによる一時的な影響があったものの最終的には生産が正常化し、売上を回復しました。北米エリアも部品調達難の影響で一時的に苦戦しましたが、グループ内製化によって増産体制を整え、受注残を解消しました。豪州エリアも中国からのタンクレス給湯器の輸入再開により、業績を堅調に伸ばし、収益確保に大きく貢献しました。これらに円安効果も加わったことで、海外事業全体で増収増益となりました。

この結果、当期のグループ連結売上高は2,109億66百万円(前年同期比18.4%増)の増収となりました。利益面も営業利益68億89百万円(同175.5%増)、経常利益79億00百万円(同98.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益48億00百万円(同12.4%減)と、全利益項目で公表値を上回る実績を達成できました。

また、業績面に加え、将来的な生産自動化を見据えた活動にも着手しました。2021年に発足したDX戦略推進プロジェクトを軸に、ものづくりシステムの再構築化に向けた活動をスタートさせたほか、「サード・パーティー・ロジスティックス」の導入による物流機能の最適化を進めました。

「Vプラン23」最終年となる2023年度は、依然先行き不透明な事業環境が予想されますが、引き続き盤石なサプライチェーンの構築に努め、安定調達とコストアップ抑制の両立を目指します。また、デジタル技術を活用したものづくりの合理化・効率化や販売モデルの変革を進めるとともに、CO₂削減などの社会課題解決に向けた商品開発の強化にも努めます。2023年12月期連結会計年度は、「Vプラン23」スタート時に掲げた売上目標1,920億円を2,340億円(前年同期比10.9%増)に引き上げ、営業利益目標80億円を着実に達成します。

挑戦しつづける組織への変革

積極的に新市場への参入を図り、営業面の強化を進めます

当社グループが中長期的な視点で成長を遂げていくには、国内外ともに「非住宅」、いわゆる業務用の分野をいかに強化していけるかが、重要な鍵を握ると私は考えています。特に国内の住宅分野は、今後人口減少と超高齢化の進展に伴い市場全体の縮小が予測されることから、伸びしろのある非住宅分野での事業拡大が喫緊の課題となっています。

これまで当社グループは、非住宅分野においては、理容店・飲食店などの小規模施設や、ホテル・旅館、福祉施設などの中規模施設向けの業務用給湯器(対人用機器)で高いシェアを維持してきました。今後はこれらの中小規模施設向け市場でのさらなるシェア向上と、高付加価値製品の拡販による収益性向上に注力していくと同時に、学校・保育所、病院、温浴施設といった大規模施設の市場開拓にも積極的に取り組んでいきます。さらに農業、漁業、工場、プラント施設といった「非対人(人を相手としない事業施設)」の未開拓領域についても、個々のニーズに対応した用途開発・技術開発を進め、積極的に新市場への参入を図っていく考えです。あわせてデジタルを活用した顧客情報

の一元管理の強化、きめ細かな保守/メンテナンス対応、ポイラーからガスへの切り替えによる「脱炭素」の積極提案などによって、営業面の強化も図っていきます(P.11「非住宅分野座談会」を参照)。

これからも当社は、社会に「新しい幸せを、わかすこと。」で持続的な成長を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには引き続き当社グループへの温かいご理解、ご支援をお願い申し上げます。



代表取締役社長 **腹巻 知**

非住宅分野座談会

非住宅分野での 事業拡大を 目指して



写真左から、マーケティング本部 非住宅事業部企画室室長 両徳、企画管理本部 経営企画部 草地、代表取締役社長 腹巻、グローバル本部 企画管理室室長 倉片、マーケティング本部 非住宅事業部営業部部長 森、研究開発本部 商品開発統括部非住宅商品開発部部長 土井 (2022年12月現在)

中期経営計画「Vプラン23」では「非住宅分野の拡大」を成長戦略の一つに掲げて施策を推進しています。当社が培ってきたコア技術（「燃焼制御」「熱交換」「流体制御」技術）をいかし、この分野を拡大することで未開拓領域のカーボンニュートラルに貢献します。

非住宅分野の事業領域には、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、農業や工業などで技術を活用する“非対人施設”がありますが、当社の強みをいかせる領域にフォーカスし、より高効率な給湯機器への取り替え・新規導入とあわせ、その事業にいかせる付加価値を提供することで、選ばれつづける事業となるように成長してまいります。今回はその推進メンバーと社長が語り合いました。

拡大の鍵は参入市場の見極め

腹巻 ■ 2020年7月に非住宅事業部を新設して2年以上が経ちましたが、進捗状況を教えてください。

両徳 ■ 非住宅事業拡大の方向は大きく2つあります。1つは対人施設用、すなわち“人がお湯を使うことに対してサービスを提供する施設”での機器・システムの拡大です。追加で大規模施設への新規参入がありますが、ほぼ計画通りに進んでいます。特に従来ボイラー設置が主流であった大型施設向けの「集合排気システム」は新体制のもとで市場導入が進みました。もう1つの方向性は農業や工業などの「非対人分野」の開拓で、こちらはまだ試行錯誤を重ねている段階です。

森 ■ 「非対人」用途というのは、対人に比べはるかに裾野が広い。たとえば「工場で使う」と一口に言っても、食品工場もあれば自動車工場や板金工場もあります。工業用途のほかにも農業、畜産業、漁業など参入先候補は山ほどあって、まずどこにフォーカスするかを決める必要があります。

腹巻 ■ その根拠も必要ですね。「自分たちにはこういう強みがあるから、ここにフォーカスする」と。非住宅分野は現場ごとに製品・システムが異なる。

両徳 ■ この2年間でそれがよくわかりました。そのような中で非対人施設向けに2022年4月に発売した、業務用給湯器では業界初となる84℃出湯が可能な高温ガス給湯器には期待しています。これは洗浄・殺菌用途にフォーカスした製品で、これによって初めて洗浄分野にも用途展開できましたし、HACCPに沿った衛生管理の実施が求められる食品加工事業者からも問い合わせをいただいています。市場の反響は良く、これを足掛かりに未開拓市場への展開を進めたいと考えています。

倉片 ■ 米国市場でも非住宅分野に取り組んでおり、ホテルや病院のようなホスピタリティ、レストラン、酪農系などに区分して取り組んでいます。

腹巻 ■ 当社の強みがいかせる市場はどこか、ユーザーにどんな価値を提供するのか、自分たちの保有技術は何で、足りない部分はどうか、よく市場を見極めていく必要があります。

部門間の連携強化で海外のニーズをつかむ

森 ■ 新規参入のターゲットを絞り込むため、営業部では全国で開かれる展示会などで市場の情報を広く集めて企画部門にフィードバックしています。

両徳 ■ 非住宅事業部は企画と営業が一体の組織なので、以前と比べても情報共有から、戦略展開へのスピードが非常に速くなりました。

土井 ■ 企画部門と設計（開発）部門の距離も非常に近く、定期的にワーキングなどで情報交換をしているので、欲しい情報を素早く集めてもらうことができます。

腹巻 ■ 非住宅分野の拡大には「国内と海外の連携」も重要です。住宅用（給湯器）は気候や生活習慣に密着するので国によってビジネスの形は様々ですが、非住宅分野は国内と海外でニーズがそれほど違わない。たとえば大型ホテルや工場のように、だから日本で成功したモデルをグローバルに展開するとか、あるいは

ビジョンと戦略

営業現場と開発部門の 情報連携を大切に

土井 淳

研究開発本部
商品開発統括部
非住宅商品開発部
部長



その逆もできるはず。実際、今年国内で開始した「組立配送」は、もともとアメリカで導入したビジネスモデルでした。

土井 ■ 研究開発本部でも情報共有の重要性は認識しています。日本で製造してアメリカ市場に展開するとすれば、どの部品を共通化するか、制御の仕方はどうするかといった検討を行っています。

倉片 ■ 日本から海外への技術展開だけでなく、業務用製品では、海外での取り組み事例を国内市場に展開した例もあり、各国の技術共有は今後さらに力を入れていきたい課題ですね。ただ本格的に海外市場にチャレンジするとすると、現地のニーズを詳しく調べ、法規制の違いなどもしっかり把握する必要がありますね。

腹巻 ■ 海外の事情は現地に行かないとわからないことが多い。環境配慮型製品のグローバル展開のような話は実際に現地に行って話をしないと進まない。

倉片 ■ 「海外」と聞くとつい敬遠されがちですが、いろんな部署の人が現地を知ることが重要です。たとえば開発畑の人なら現地でもものを見た瞬間にその仕組みや構造がわかるはず。そうするとハードルが急に下がって「じゃあ、やってみようか」と一気に事が進む。特に非住宅分野はそういうケースが多いと思います。

顧客情報の管理・活用は重要な経営課題

両徳 ■ 非住宅事業で昨年から急速に拡大したのが、保守（アフターサポートプラン）の契約です。非住宅事業は家庭用以上にお湯が切れることによるダウンタイムがユーザーにとって致命的となります。保守事業を通してユーザーのダウンタイムを予防することは、重要な使命だと考えています。

森 ■ 保守を増やすために、まずは、ユーザーの選択肢に

入れていただけることが大前提と考え、あらゆるタイミングで提案しています。その際には、ユーザーが、過去に機器の故障などで困ったことを徹底的にヒアリングし予算などに合わせて最適なプランを練りました。その結果、新規契約が例年の6倍になりました。

土井 ■ 保守契約は施設側とノーリツそれぞれにとってWin-Winの仕組みだというわけですね。

森 ■ ええ。特にそれを理解していただくために工夫したのは、ユーザーに提案するための仕組みづくりです。ノーリツは、BtoBビジネスをメインとしてきましたので、ユーザー（施設オーナーさま、運営会社さまなど）に直接提案する仕組みがほぼありませんでした。それを解決すべく、ユーザーと接点を持つ機会を数多くつくりました。

顧客（ユーザー）情報管理も強化する必要があると思います。保守など、ユーザーへの提案を強化するにはこの部分の情報管理の精度が重要です。

ユーザーを深く 知ることが競争力の 鍵になる

森 淳

マーケティング本部
非住宅事業部
営業部
部長



両徳 ■ 顧客情報システムの整備は非住宅分野だけでなく全社に共通する課題ですね。システム構築には相当な時間と費用がかかるし、社内の力だけでは難しいと思いますが、当社の将来を考えると、ここに本気で着手する必要があると考えています。

倉片 ■ どのメーカーもそれで苦勞していますからね。「売り切り」の商売から「つながり」の商売に転換したいけど、売り切り商売には個々の顧客に紐づいたデータがない。代理店の営業情報、納品の情報、修理の情報、全部が別々でつながっていない。

腹巻 ■ なるほど。今後、BtoCビジネスを増やしていくためには、ユーザーに直接提案できる仕組みを住宅分野も含めて、磨いていく必要があると考えます。事業の基盤という意味で顧客情報システムの構築は、重要な経営課題の一つだと私も認識しています。次期中期経営計画に向け、準備を進めていきます。

グローバル市場では 常にスピードが重要

倉片 哲絵

グローバル本部
企画管理室
室長



市場へのスピーディな対応で 好循環を生み出す

腹巻 ■ 現代の企業が持続的に成長していくには「社会課題の解決」という視点がますます重要になっています。当社も2年前に「ノーリツの強みをいかした社会課題解決」をテーマに新規事業を考える「プロジェクトN」をスタートさせましたが、非住宅分野の拡大にもそうした意識が大切です。

草地 ■ 経営企画部で取り組んでいる非住宅分野での新事業開発も、温度制御や熱交換技術など当社が得意とする分野で社会的価値を生み出すことが基本です。高齢化社会やプラスチックゴミ問題、さらにはカーボンニュートラルなどの社会課題を解決できるサービスや商品を提案したいと考えています。

両徳 ■ 特に非住宅分野の設備機器は、一般的にCO₂排出量が多いですから。そういう意味では2022年10月に発売した業務用ハイブリッド給湯システムは、当社の強みをいかして顧客企業のCO₂削減にも貢献できる。顧客ニーズに応えられる製品だと思っています。

土井 ■ メーカーとして市場ニーズの変化に対応していくには、常に新しい技術や製品に積極的にチャレンジすることが重要だと痛感しています。新しいものを作って「こんなものありますよ」とぶつけることで反応がくる。そういうものがないと、流通からも情報が得られず

大胆なチャレンジに よって新たなニーズ が見えてくる

両徳 耕一

マーケティング本部
非住宅事業部
企画室
室長



前に進めない。

森 ■ その意味では先ほど話題に出た「非対人施設向けの高温ガス給湯器」は一つの転機かもしれませんね。

両徳 ■ たしかに。今までにない84℃以上のお湯が出せる機器を市場に投入したことで、自分たちが想定していた以上に多方面から問い合わせがありました。特定の市場に需要があることは調査済みでしたが、実際に市場投入してみると見えていなかったニーズがわかってきます。

土井 ■ 海外で保有していた技術を一部に応用することで開発時間を短縮できましたし、海外での導入実績があったことで市場投入もスムーズに進みました。

倉片 ■ グローバル市場を見ていると「スピード」はどんな場面でも非常に重要です。グローバル本部としても事例をどんどん生み出していきたくと思います。

草地 ■ 最初にも話題となりましたが、今後の非住宅事業の拡大には新たに進出すべき分野の「ターゲットを定める」ことが大きな鍵を握っています。経営企画部としても、これは次の中期経営計画の最重要課題だと捉えていて、まず冷静に当社の強みや中長期での成長戦略をしっかりと確認したうえで、具体的にターゲット市場を絞り込んでいく方針です。

腹巻 ■ 私の目標としては2030年には国内事業の中核として非住宅分野で稼ぎ出したいと考えています。これからも未来を見据えてともに頑張っていきたいと思います！

自分たちが勝てる 分野でターゲットを 絞り込む

草地 玲奈

企画管理本部
経営企画部



今後は国内の住宅向け市場全体が縮小に向かうため、当社が持続的成長を実現していくには国内外ともに伸びしろの大きな「非住宅」領域の拡大が必須条件。私たちの挑戦はまだ始まったばかりです。

事業による価値創造

「開発技術力」と「ものづくり力」で世界中の人々の暮らしを豊かにする

ノーリツグループは、給湯器のリーディングメーカーとして長きにわたり日本のふる文化を支えてきました。1990年代、日本から世界へと活動の領域を広げ、70年の歴史に裏付けられた「開発技術力」と「ものづくり力」を強みに、グローバル展開を加速しています。2021年には、ベトナムの大手浄水器・家電メーカーであるKangaroo社を持分法適用関連会社としました。今後はKangaroo社の販路や生産拠点を活用し、東南アジア各国への進出、事業拡大も目指してまいります。

展開国
17の国と地域



日本

ノーリツ明石本社工場

**優れた技術と高い品質
グローバル展開の中心的役割**

マザー工場である明石本社工場は、グローバル展開の中心的役割として、優れた技術力と高い品質の給湯器を開発・生産しており、年間110万台もの温水機器を生産しています。また、日本国内では給湯器のほか、コジェネレーション、太陽熱温水器、ガスコンロなどの生産・販売も行っています。

(株)ノーリツ
取締役 兼 専務執行役員
プロダクツ本部 本部長
廣澤 正峰

〈生産拠点〉
明石本社工場／明石工場(兵庫県明石市)
土山工場(兵庫県加古郡)
株式会社アールビー(茨城県土浦市)
株式会社ハーマン(大阪府大阪市)

〈営業拠点〉
全都道府県を網羅
ノーリツコンタクトセンター(明石市)

市場環境戦略
人口・世帯数減少に伴い、住宅分野の市場縮小が予測される中、非住宅分野での事業拡大を目指します。カーボンニュートラル化への動きが加速する中、業務用の高効率ガス給湯器やエコキュート／ハイブリッド給湯システムを活用し、市場を拡大します。



中国エリア

能率(中国)投資有限公司

**日本の高品質・高機能な製品ニーズを受け
日本と同レベルの品質で中国全土に展開**

中国では生活水準の向上などにより、日本の高品質・高機能な製品のニーズが高まっています。高級ブランドとしての地位を確立しており、それに応えるべく、日本と同じレベルの品質管理を行っています。ガス給湯器、レンジフード、コンロ、電気温水器などの生産・販売を中国全土で展開しています。

能率(中国)投資有限公司
総経理
森 栄介

〈生産拠点〉
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)
東莞大新能率電子有限公司(広東省)

〈営業拠点〉
能率(中国)投資有限公司(上海市)
能率香港有限公司(香港)

市場環境戦略
上海エリアを中心とした家庭用ガス給湯器の高付加価値製品拡販に加え、3～4級地方都市への拡大も進めています。また、厨房分野(ガスコンロ・レンジフード)の販売も強化し、ブランド力向上を目指しています。



北米エリア

North America NRA

**タンクレスNo.1を目指す
さらなる事業展開を加速**

北米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式(瞬間式)給湯器の普及が進んでいます。当社は、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「タンクレスNo.1」を目指しています。2016年から暖房商材の販売も開始し、カナダを含めた北米エリアでのさらなる事業展開を加速しています。

NORITZ AMERICA CORPORATION
CEO
Jay Hassel

〈生産拠点〉
PB Heat, LLC
(米国: ペンシルベニア州)

〈営業拠点〉
NORITZ AMERICA CORPORATION
(米国: カリフォルニア州)
Facilities Resource Group LLC
(米国: ミシガン州)

市場環境戦略
直近20年で急拡大したタンクレス給湯器の市場は、今後も伸長することが予測されます。環境規制の高まりに対応した環境配慮型製品の開発を加速するとともに、物流網・販売網を整備し、北米エリアでの事業拡大を狙います。



豪州エリア

Dux Manufacturing Limited

**Dux社の強み×ノーリツの強みで
幅広い商品ラインアップを展開**

豪州を代表するタンク式(貯湯式)給湯器メーカーであり、100年以上の歴史を持つDux Manufacturing Limitedを2014年にM&Aし、本格的に豪州エリアに参入。Dux社が強みを持つ伝統的なタンク式電気・ガス給湯器にノーリツが強みを持つタンクレス式(瞬間式)ガス給湯器をプラスすることで幅広い商品ラインアップを展開、ビジネスを拡大しています。

Dux Manufacturing Limited
CEO
Simon Terry

〈生産拠点・営業拠点〉
Dux Manufacturing Limited
(豪州: ニューサウスウェールズ州)

市場環境戦略
事業母体であるDux社が持つタンク式給湯器に加え、タンクレス給湯器の拡販を進め、業績を伸ばし続けてきました。さらに、業務用分野への拡大やニュージーランド市場への参入にも成功しています。



事業による価値創造



Research and Development

技術領域の拡大で カーボンニュートラルを 中心とした社会課題解決

ノーリツグループは「お風呂は人を幸せにする」という創業の原点のもと、人々の生活水準向上を目指して、1951年に風呂釜「能率風呂」を世に送り出しました。

その思いを大切に、お客さまが求める快適なお湯の提供はもちろん、お風呂での事故抑制のための「見まもり」機能やキレイなお湯を保つための「除菌機能」搭載の給湯機器、さらに便利を追求したリモコンやスマートフォンアプリなど、常に環境・社会課題解決を目指し、安全・安心な商品の開発を進めています。

これからは「カーボンニュートラル」の実現に向けて、多様化するエネルギーに対応した製品を提供するための技術を確認し、「新しい幸せ」をわかし続けていきます。

■ コア技術をベースとした技術領域



研究開発本部 メンバーの声
環境に配慮した製品を世の中に
出すのはもちろんですが、
いかに環境負荷を少なく、
効率よく研究開発できるかも課題です。



ノーリツのコア技術

安定した快適なお湯を提供する
「燃焼制御」「熱交換」「流体制御」技術の応用

ノーリツグループは、高度な燃焼制御技術、熱交換技術、流体制御技術を組み合わせ、安定したお湯を提供する技術力を強みに世界一快適な「お湯の質」を目指し、長年研究開発に努めています。「燃焼制御技術」では、限られた空間で燃料を十分に燃焼させ、さらにその燃焼によるNOxの発生を抑制するために、きめ細かい制御と火災の安定性を追求しています。「熱交換技術」では、コンパクトで高効率、さらに耐食性を追求し、信頼性の高い熱交換器の開発を進めています。「流体制御技術」では、安定した温度の快適なお湯をつくるために、制御機器やセンサーの開発を進めています。これらのコア技術を非住宅の分野、新規事業に応用・展開し、新しい幸せをお届けしていきます。

研究開発の最適化

解析技術を活用し、
開発効率の最大化に取り組んでいます

ノーリツグループでは、解析技術を活用し、開発効率の最大化に取り組んでいます。生産時の自動化においても品質を確保するため、部品のモジュラー型開発を進めています。素材価格の高騰や調達リスクの回避、新技術による新たな部品導入なども踏まえ、品質+コスト+安定調達のベストモジュールで部品の共通化を進めていきます。

また、設計段階では、スーパーコンピュータを活用したシミュレーションをおこなうことで、短期間で精度の高い性能評価と作り直しのない最適設計を実現しています。開発プロセスの品質を向上し、さらにスピードにもこだわった開発とトレーサビリティの実現を目指します。

イノベーションの創出

あらゆる分野での価値創造に向け、
オープンイノベーションを推進し
「新技術」を創出していきます

「新しい幸せをわかし続ける」ことを目指し、時代とともに変化するエネルギーや多様化する社会・消費者のニーズに対応するための研究開発を進め、製品を生み出してきました。そしてこれからは、それらのニーズに応えるための「価値」を創出するソフトウェアの開発とともに、脱炭素関連領域だけでなく、DX・ウェルネス分野などにおける新製品開発、新規事業創出にも挑戦していきます。

2022年は国立大学法人神戸大学、兵庫県公立大学法人兵庫県立大学、国家プロジェクトの3つと連携し、活動を本格化させました。共同研究や共同事業などのオープンイノベーションを推進し、新技術を創出します。

また、従業員のアイデアを実現する公募型「トライアル制度」の第2期も開始し、チャレンジする風土を大切にしています。

現地開発体制

社会への対応スピードを重視し、
現地で開発できる体制を整えていきます

海外の各拠点と日本の技術開発部門・品質保証部門の連携を強化し、海外のお客さまにも選ばれる製品開発に注力しています。ノーリツグループは、1993年に中国に進出し、広大な中国でエリアニーズに沿った商品を展開し事業を拡大してきました。日本では通常屋外に設置する給湯器を屋内に設置することが多い中国ではデザイン性なども重視され、多くのお客さまが自家庭電量販店などで商品を選びます。そのため、陳腐化しないようスピード感をもって新商品を発売する必要があります。

2020年に、能率中国では、現地ニーズを把握した中国と高い技術力を持つ日本のメンバーが共同開発した家庭用給湯器「Sシリーズ」を発売し、販売台数を伸ばしています。今後は、中国でさらに技術力を確立し、現地単独で開発から販売まで一貫しておこなえる体制の整備を目指します。

事業による価値創造



デジタル技術を活用した ものづくり変革で 製品品質向上と 原価低減を両立

私たちは、安全・安心で高品質な商品をお届けするため、様々な基準・指標・管理手法を用いた効率的な生産活動に取り組み、当社製品をお使いの国内約2,000万世帯のお客さまの生活を支えています。さらに、海外のお客さまにも、安全・安心な商品を提供すべく、海外の品質基準にも対応できるように安全基準を強化し、グローバル化を図っています。「市場品質不良ゼロ」をモットーに、サプライチェーン全体で連携した迅速な生産・出荷体制と、さらなる製品品質の向上を追求するとともに、DXの推進とスマート工場への変革を進めています。



生産本部 メンバーの声
 お客さまに安全・安心な製品をお届けするために、製造現場で働くメンバーが快適に働けることが大切です。また、カーボンニュートラルに向け、環境への配慮も重要です。日々おこなっている「改善提案活動」でも環境提案を盛り込み、環境意識も高めています。

DXの推進

サプライチェーン全体でものづくり変革に取り組む

2021年にDX戦略推進プロジェクトを発足し、重点課題の「サプライチェーン再構築」をシステム面から推進しています。ノーリツグループ全体の「ものづくり」と「販売」にかかわる様々なデータを連携させ、経営判断に必要な情報を一元化することにより、原価低減や自動化、BCP対応など、グループ全体の変革活動を促す「データドリブン経営」を目指しています。

これまでの「NRPS」*をさらに進化させ、仕入れ先さまとのネットワークを構築し、調達リスクのさらなる低減に努めます。

※ 定められた在庫を持つ「後補充生産方式」と、在庫を持たず注文ごとに生産する「受注生産方式」を併用したノーリツ独自の生産方式

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、作業者への指示/支援などをおこなう。生産にかかわる実績データを取得する
 BOM: 製品に必要な部品を一覧化したもの

■ DXを活用したPLM(製品ライフサイクル管理)



全件品質チェック

お客さまの安全・安心のために
自動化と「人」の目での最終全件検査

ノーリツグループは、お客さまの快適な暮らしを支える“お湯”を安心してお使いいただくために、生産品質向上に取り組んでいます。デジタル機器を活用した品質チェックや物流自動搬送システムの導入など、オートメーション化を進める一方、最終工程のガス漏れチェックなどは「人」の目で全件検査をおこなうことで品質を担保しています。さらに、製造工程情報のデジタル化を進め、品質や設備トラブル発生時に迅速な対応ができるようシステムを構築します。

グローバル展開に向けて

生産拠点を最大に活用することで、
効率よくグローバルに展開

ノーリツグループは、日本・中国・北米・豪州をものづくりの拠点とし、それぞれの強みをいかした開発・生産をおこなっています。北米・豪州エリアでは、環境意識の高まりを受け、タンクレス給湯器の普及が急拡大しています。日本では、北米向け「全一次空気燃焼給湯器」の供給能力増強に向け、カメラを使った品質管理など、自動化の最新技術を投入した専用ラインを増設しました。また、中国では、2021年12月に豪州向け新製品の輸出を開始しました。さらに、新規市場の開拓も海外事業の重要な課題の一つです。新規市場への上陸は、輸出することからスタートします。ノーリツグループが持つ各拠点の得意分野をいかし、輸出国に最適な「ものづくり」ができる供給体制の構築を進めます。

事業による価値創造



Sales and services

変化し続ける課題やニーズをタイムリーに把握し、お客さまとつながることで価値のある豊かな生活を提供

私たちは、ビジネスパートナーを通じて、全国に販売網を広げ、お客さまの信頼を得てきました。近年は、WEBサイトやIoT技術を活用し、直接お客さまとつながることで様々なサービスと情報を提供しています。変化し続ける社会課題やお客さまニーズをタイムリーに把握し、価値提供に取り組んでいます。



マーケティング本部 メンバーの声
エネルギー価格の高騰で省エネの製品を求められるお客さまもふえてきました。よく話を聞き、ニーズを理解したうえで当社の商品を選んでいただけるような提案をしています。



コロナ禍での新常态における営業活動

対面・非対面で同様の価値提供をできる仕組みづくり

当社では、お客さまとのつながりを大切に、安全・安心・便利な商品をご提案しています。しかし、コロナ禍が長期化するなかで、非対面での営業活動を余儀なくされました。このような状況を新常态として捉え、対面でも非対面でも同様に価値提供ができる仕組みづくりを進めてきました。特にガス機器メーカー最大のイベントである秋季の「ガス展」を機に「オンライン展示会」の仕組みをつくり、販売事業者さまへ提供しております。

新型コロナウイルスの感染リスクを避けながら、今後もお客さまとのつながりを大切にしていきます。

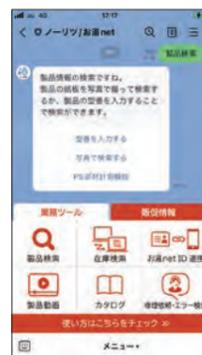


LINEで業務サポート

デジタル技術を活用したサービス向上

ビジネスパートナーさまへの支援として、日々の業務をサポートする、LINE公式アカウント「ノーリツ/お湯net」を開設しています。トーク画面でお使いの給湯器の機種名を入力する、または銘板の写真を撮影して送信するだけで、瞬時に取り替えに適した機種候補を表示し、迅速な取り替え提案が可能です。また、LINE上でも修理依頼が可能になり、訪問アポイント、修理完了情報もお知らせします。

昨年は、「LINE修理依頼キャンペーン」を実施し、たくさんのビジネスパートナーさまにご活用いただきました。



お客さまの暮らしをサポート

お客さまとのつながりを大切に体験価値を提供

当社では、商品をご購入いただいたあとも各種サービスをご提供することで、お客さまとのつながりを大切にしたいと考えており、当社製品のご愛用者と、製品購入をご検討中の方に向けた「NORITZ マイページ」を開設しています。

また、コロナ禍により「おうち時間」を充実させたい人がふえたことなどから、楽しんでいただけるWEBアプリ「おふろのじかん」のサービスも提供しています。



マイページ



おふろのじかん

アフターサービス

迅速・適切・丁寧な対応でお客さまの満足度向上

ノーリツコンタクトセンター（日本）では、災害時なども迅速に対応し、お客さまの困りごとや疑問に適切・丁寧に対応できるよう努めています。

また、自動音声AIシステムを導入し、お問い合わせの待ち時間短縮と対応品質の向上を図っています。

さらに、グループ各部門に寄せられた「お客さまの声」を関連部門が検討し、お客さま目線の改善をおこない、商品に反映しています。

中国・北米・豪州でも、日本と同様にお客さま相談窓口を設置し、アフターサービスを強化しています。北米では、コロナ禍の中、従業員が自宅でテレワークをし、平常時と変わらずお客さま対応を進めました。ノーリツグループでは、国内外ともに販売からアフターサービスまで対応品質の向上に努めています。

サステナビリティ

Sustainability

選ばれつつける企業を目指して

マテリアリティ(重要課題)

社会・環境長期ビジョン2030に向けた2023年までの重要課題

2015年のマテリアリティ策定以来、これまでも社会や事業環境の変化に合わせて対応してきました。2020年には、2030年に向けた「社会・環境長期ビジョン2030」と、2023年に向けた中期経営計画「Vプラン23」の策定を機に、マテリアリティの見直しをおこないました。2030年に向けた目標を達成すべく、2023年をターゲットにQ+ESGの分類で全10テーマのマテリアリティを設定し、Q+ESG戦略として取り組み、社会環境課題と事業課題の融合を目指していきます。

<p>Quality (品質)</p> 	<p>Society (社会)</p> 
<p>製品事故ゼロ化</p> <p>お客さまの安全・安心</p> <p>ダウンタイムゼロ化</p>	<p>サプライチェーンマネジメント CSR調達の促進</p> <p>新規分野の開拓</p> <p>社会課題解決型商品の開発・普及</p> <p>既存技術の進化</p> <p>社会課題解決型商品の提案・拡販</p> <p>企業風土改革</p> <p>従業員</p> <p>コミュニケーション</p> <p>人材育成(イノベーション)</p> <p>Q+ESGの社内浸透</p> <p>働き方改革</p>
<p>技術の世界展開</p> <p>海外での競争力強化</p> <p>技術開発</p> <p>開発効率最大化</p> <p>→P.25,26</p>	<p>→P.31-34</p>
<p>Environment (環境)</p> 	<p>Governance (ガバナンス)</p> 
<p>CO₂削減(事業活動・製品)</p> <p>気候変動対応</p> <p>環境配慮型製品の開発</p> <p>環境配慮型製品の拡販</p> <p>給湯器リサイクル事業の推進</p> <p>資源循環型社会の構築</p> <p>廃棄物削減</p> <p>物流機能の最適化</p> <p>→P.27-30</p>	<p>コンプライアンス</p> <p>コンプライアンス意識向上</p> <p>リスクマネジメント</p> <p>リスクマネジメントの進化</p> <p>安定供給</p> <p>→P.35-38</p>

ノーリツグループは70年の歴史の中で時代の進化に合わせ、安全・安心、豊かで快適な暮らしを提供し続けてきました。私たちはこれからも選ばれつつける企業として、企業価値を創造していくために、品質(Q)を最重視し、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを事業活動のベースとしたQ+ESG経営をおこなっています。また、「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、事業活動と特にかかわりの深い「No.9」(技術革新の基盤づくり)、「No.12」(つくる責任/つかう責任)、「No.13」(気候変動対策)、「No.17」(パートナーシップ)の、4つのゴールを重視し、新たな価値の提供を目指します。

「幸せ」を創るための基盤



社会・環境長期ビジョン2030

地球環境への責任を果たす

13 気候変動に具体的な対策を

ノーリツグループは環境課題の解決に向け省エネ・省資源で高品質な製品を積極的に開発・販売します。

パートナーシップで成長を目指す

17 パートナーシップで目標を達成しよう

ノーリツグループはパートナー企業様との連携により社会課題を解決し世界中で選ばれ続ける企業へと成長します。

お客さまとともに未来を考える

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

12 つくる責任 つかう責任

ノーリツグループはお客さまとともに未来を考えイノベーションを通じてクリーンで快適な生活をお届けします。

サステナビリティ

Sustainability

Quality

品質

暮らしの安全・安心を守る

私たちは、「品質を最重視し、一步先ゆく製品・サービスの提供」を

バリューに掲げており、「製品やサービスの品質を高める」

「お客さまの声を事業活動にいかす」の2つを大切に活動しています。

当社の製品は燃焼機器のため、経年劣化や小さな不具合から事故につながる可能性があります。

またライフラインでもある“お湯”が切れるとお客さまの生活に支障をきたします。

だからこそ、お客さまに毎日の生活で安心してご使用いただけるよう、

品質を第一に取り組みを進めています。



お客さまの安全・安心 — 製品事故ゼロ化

経年劣化により製品事故の発生確率は高まる傾向にあります。
安全・安心にご使用いただくため、点検実施と早期取り替えを促し、製品事故ゼロを目指します。

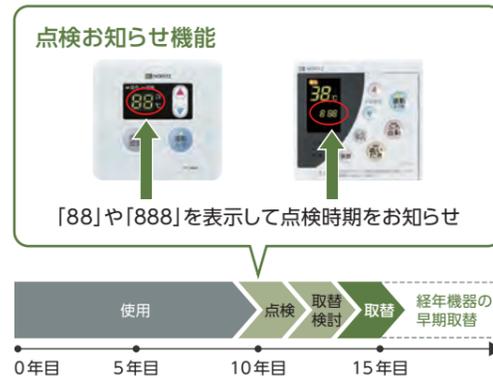
■ 「点検お知らせ機能(88)」を搭載

製品の経年劣化による重大事故抑制を目的に設計標準使用期間、もしくはそれに相当する使用回数を超えると、給湯機器のリモコンに「88」または「888」を表示して点検時期をお知らせしています。

点検を受けていただくことで突然の故障を予防し、お客さまに安心してご使用いただくとともに、故障前に余裕を持って、より快適性・経済性に優れた最新機器を選択いただけるようになります。

詳しくはWEBサイトをご確認ください。

<https://www.noritz.co.jp/info/houtei/tenken.html>



■ 「第16回製品安全対策優良企業表彰」

大企業製造事業者・輸入事業者部門で「優良賞」を受賞

当社では、お客さまに安全・安心な暮らしを提供するため品質を最重視した活動を進めています。2022年はそれらの取り組みが認められ、経済産業省が企業や団体の製品安全に関する優れた取り組みを表彰する「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」で「優良賞」を受賞しました。給湯器への「点検お知らせ機能」の搭載による経年劣化事故の未然防止のほか、生産ラインにおける機械および有資格検査員の五感による製品の全数検査、“見まもり機能”を有するリモコンによる入浴事故防止に向けた取り組みが評価されました。



お客さまの安全・安心 — ダウンタイムゼロ化

機器の故障による業務の停止は事業に影響を及ぼします。
給湯器の連結設置で、万一の故障時もすかさずバックアップして業務を止めません。

当社の業務用給湯器は大型のボイラーと異なり、複数台の給湯器を連結して設置するマルチシステムを提案しています。万一、1台が故障した場合でもほかの給湯器がバックアップ運転するため“湯切れ”という最悪の事態を回避できます。また、IoTで機器を24時間監視し、システムがエラーを検知すると故障情報を自動通知します。

国内ではノーリツコンタクトセンターへ情報送信、海外ではスマートフォンなどの端末にエラー情報が発信されるため、迅速な修理対応が可能です。今後は故障予兆へと発展させることにより、機器の故障に伴う業務サービスの低下も防ぎます。



技術の世界展開 — 海外での競争力強化

ノーリツのものづくり機能をいかして、日本の技術を世界に展開します。

海外での競争力を強化していくため、日本保有の技術や、各国のグループ会社独自の技術をいかし相互連携を図りながら、共同開発や現地生産を進めています。これにより、既存市場と新規市場のニーズに応じた提案を進めます。2022年には豪州のDux社が生産設備を刷新するために日本の給湯器生産ライン設備の視察をおこないました。また、持分法適用関連会社であるベトナムのKangaroo社との技術交流も開始しました。

技術開発 — 開発効率最大化

解析技術を活用し、あらゆる環境下を想定した設計シミュレーションを実施。
効率よく、安定した品質を発揮する製品を開発します。

給湯機器はあらゆる環境下で設置されます。ノーリツでは、いかなる環境下でもばらつきが少ない安定した品質を発揮できる製品を開発するため、設計段階でスーパーコンピュータを活用したシミュレーションを実施し、各種製品の性能評価をおこなっています。

シミュレーションを活用して、給湯機器の燃焼や出湯性能などを解析することで、さらなる性能向上を目指した設計をおこなっています。これまでも、機器運転時の騒音レベルを下げるなどより良い製品づくりに役立ててきました。これからもデジタル技術を活用し、さらなる市場品質向上に努めます。

Voice | お客さまから“選ばれつづける”ために、当たり前品の品質を常に意識する活動を推進

当社の商品は少しの不具合でも重大事故につながる可能性があります。そのため、企画・開発・調達・生産・販売・サービスまで全てにかかわるメンバーが品質への意識を持続することが重要で、私の部門はそれを推進する役割を担っています。近年社会からの品質要求が高まる中、製品・サービスの品質だけでなく、そのベースとなる仕事の質が重要となります。手順に抜け漏れがないかの徹底や法令遵守など、当たり前となってしまいがちなことを最も重要と考え、従業員全員が常に意識できる環境づくりに努めています。また、「社会の規範や倫理観から外れていないか」など、より広範囲の判断軸を持つことも大切です。そして、万が一の故障や長期使用による経年劣化時も機器が安全に停止し、お客さまを守るよう、バリューチェーンの各プロセスで品質の造り込みやリスク管理をおこない、それを品質マネジメントシステムとして構築しています。お客さまに安心してご使用いただくことで信頼と満足を得て、選ばれつづけるノーリツグループを目指します。

■ 藤田 潤也
 上席執行役員
 品質保証
 推進本部
 本部長



サステナビリティ

Sustainability

Environment

環境

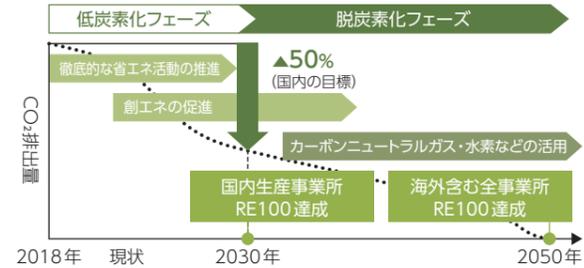
2050年カーボンニュートラル実現に向けて

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が高まる中、私たちノーリツグループはCO₂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、CO₂排出量の削減がますます重要な課題となっています。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製品の開発・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。



気候変動対応 — CO₂削減

低炭素社会・脱炭素社会の実現に向け、RE100達成を目指します。



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。また、省エネ・創エネ設備の導入や物流の最適化など、低炭素社会・脱炭素社会実現を目指した積極投資をおこない、2030年までに約400億円の設備投資を予定しています。

資源循環型社会の貢献 — 物流機能の最適化

物流機能を3PL[※]に移行しさらなる環境負荷低減を目指します。

2023年3月から物流機能を3PLに移行し、配送拠点を東西8拠点から2拠点に集約しました。製品のお届けにかかわるトラックの積載効率を最適化することで、環境負荷低減につながります。物流費アップの抑制、BCP、DXへの対応などの効果も発揮します。物流会社とリアルタイムの情報共有も可能にし、生産からお客さまの元にお届けするまでのプロセス変革で、スマート工場とトレーサビリティを実現します。
[※]運輸企業が荷主から一括で受託し物流業務をおこなっていくこと。



アメリカ向けコンテナ配送のパレットを改良し積載効率1.3倍に向上します。

コンテナ配送には、通常フォークリフトで運ぶため125mmのパレットを使用しますが、積載効率向上のため約1mmのシートパレットを採用しました。その結果、商品によっては3段積みが可能になり、また、積載が2段の商品については空いたスペースにリモコンや排気部材などのオプション品を積むことで積載効率を向上させています。

ノーリツが製造した製品や、かかわった事業活動から排出されるCO₂は、日本全体の約1.3%にも及びます。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。



※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2021年速報値

気候変動対応 — CO₂削減／資源循環型社会の構築



CDP [A-]評価取得。低炭素社会・脱炭素社会実現に向け、取り組みをさらに加速していきます。

製品を通じた低炭素社会の構築

国内で製造・販売する製品使用時のCO₂排出量を2030年までに



事業活動を通じた低炭素社会の構築

国内事業所によるCO₂排出量を2030年までに



脱炭素社会の構築

事業所・製品とも海外を含むCO₂排出量を2050年までに

ゼロ化

製品・事業活動を通じた資源循環型社会の構築

国内廃棄物発生量を2030年までに



ノーリツグループでは、製品や事業活動を通じたCO₂排出量削減はもちろん、廃棄物の削減と資源循環の推進、環境汚染の予防・防止にも積極的に取り組んでいます。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。

Voice | 環境活動とコストダウンを両立し、カーボンニュートラル実現を目指す

当社は、2020年に「RE100」に加盟し、2050年に向けた目標を掲げました。当初は、「コストダウンにもつながる省エネ活動を地道に進める」ことを最優先に活動をスタートさせましたが、エネルギー価格の高騰を受け、状況は一転しました。コストを抑制するためにも、「早急に再エネ設備を拡大する」という意思決定も必要となります。また、全従業員の意識を変革し、活動を加速させる必要があります。当社は、ガス・石油機器業界初のエコ・ファースト企業として、いち早く環境問題への対応に取り組んできました。エコ・ファーストやRE100に加え、ISO14001など全ての環境活動を統合的に進化させ、カーボンニュートラルの実現を目指します。

桐野江 朋子
 企画管理本部
 コーポレート
 コミュニケーション部
 部長



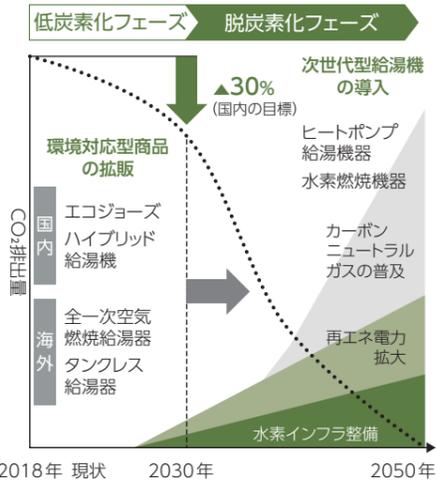
サステナビリティ

Sustainability Environment

環境

気候変動対応 — 環境配慮型製品の開発

低炭素社会・脱炭素社会の実現に向けた次世代型給湯機の開発を進めます。



日本国内においては、当面は既存インフラを活用した低炭素化フェーズとなるため、これまでラインアップしてきたエコジョーズやハイブリッド給湯機などの環境配慮型製品の開発をおこない、業界一体となった高効率給湯機器の導入を積極的に進めています。

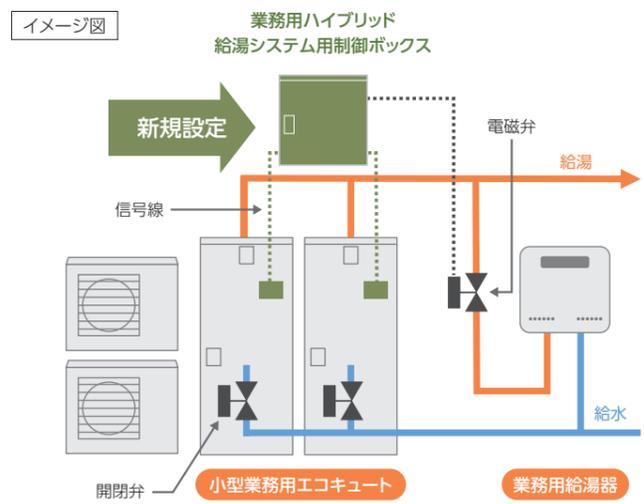
一方、脱炭素化フェーズに向けては、ガス事業者が取り組んでいるカーボンニュートラルガスの高度利用などに加えて、最終製品がCO₂を排出しないようにするための技術開発も進めています。ガス利用では水素燃焼技術の開発に取り組んでいますが、水素燃焼は実験室レベルでは扱えても、量産実装可能なレベルに仕上げることは難しい技術です。現在は、水素の混焼・専焼の両面で技術開発を進めており、各国のインフラ整備や規制に合わせて、製品化の準備をおこなっています。そのほか、ヒートポンプや再生可能エネルギーなどを活用した技術開発にも並行して取り組んでいます。

なお、これらの研究開発に2030年までに約300億円の投資を予定しています。

気候変動対応 — 環境配慮型製品の拡販

ガスと電気ので効率よくお湯をつくり、一次エネルギー消費量を削減できる「ハイブリッド給湯システム」のラインアップを拡充し、非住宅でも低炭素社会に貢献します。

省エネが求められる業務用の現場でも「ハイブリッド給湯システム」の設置を実現



バックアップの仕組み

小型業務用エコキュートは、タンクのお湯を使い切ると給湯弁を閉じ、湯切れ信号を制御ボックスへ送る

制御ボックスは電磁弁に電気を送り、電磁弁を開ける

電磁弁が開くことで配管の水が流れ、業務用給湯器からお湯が供給される

脱炭素の推進、および業務用の電化ニーズ拡大に応えるため、2022年「小型業務用エコキュート」をラインアップしました。当製品はノーリツ製の業務用給湯器と制御ボックスを組み合わせることで、湯切れの心配のない「業務用ハイブリッド給湯システム」としても使用できます。業務用利用では、使用湯量が曜日や季節によって大きく変動しやすく、給湯量の想定を超えて湯切れを起こす場合がありますが、業務用ガス給湯器がバックアップ熱源として作動するので、導入コストを抑えながらも、湯切れによるダウンタイムを抑制し、業務への支障を防ぐことが可能です。環境も設置スペースも「スマートに」を実現する環境配慮型製品です。

■ 集合住宅や狭小戸建て住宅にも設置可能な3ピース構成「ハイブリッド給湯・暖房システム」

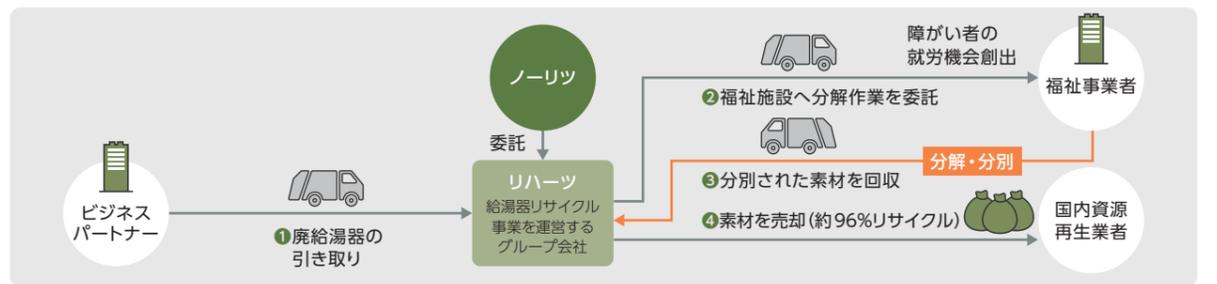


家庭で消費するエネルギーの約6割が給湯・暖房で使用されており、その環境性能を高めることが求められています。

これまで貯湯ユニットとヒートポンプユニットの2ピース構成であった「ハイブリッド給湯・暖房システム」に加え、貯湯ユニットから給湯器を取り出した3ピースのコンパクトタイプを2021年、ラインアップに追加しました。マンションのメーターボックス内に設置可能で超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)にも対応できるため、政府が推進するZEH(ゼッチ)の普及拡大に貢献します。当製品は、2022年度省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」も受賞しました。

資源循環型社会の構築 — 給湯器リサイクル事業の推進

給湯器リサイクル事業を通じ、障がい者就労機会の創出とサーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現を目指します。



ノーリツの特例子会社*であるエスコアハーツグループのリハーツでは、障がい者の就労機会創出と国内資源循環を目指し、給湯器リサイクル事業を進めています。ビジネスパートナーから使用済みの給湯器を回収し、福祉事業者さまに分解・分別を委託することで、より多くの障がい者の就労機会を創出しています。同時に、国内資源循環を推進することで環境負荷低減にも貢献しています。2009年から開始したこの事業により、2022年11月には、給湯器リサイクル50万台を達成しました。今後も取り組みの輪を拡大してまいります。

*人に笑顔*プロジェクト
株式会社エスコアハーツ (s-hearts.jp)

Voice | 脱炭素化フェーズへ向けた技術開発にスピードをあげて取り組む

当社は、エネルギーを利用してお湯をつくる製品を製造・販売する事業をおこなっていますが、現在はCO₂を排出する製品が軸です。そのため、環境性能の向上と次世代エネルギーへの対応は使命と考えています。次世代エネルギーとしては、水素をはじめ再生可能エネルギーやメタネーションなどが話題ですが、国内外ともに社会情勢やインフラ、規制など条件が異なり、現時点では今後主流となるエネルギーが定まりません。私たちは様々なエネルギーに対応できるように、先行技術領域の拡大やコア技術の応用などを通じて、適切なタイミングで戦略的な技術開発投資をおこなってまいります。



サステナビリティ

Sustainability Society

社会

製品・サービスで社会課題を解決する

私たちは「お風呂は人を幸せにする」を創業の原点に、その想いを受け継ぎながら事業活動を進めており、製品・サービスを通じて社会課題解決に努めています。特に高齢化が進む社会で問題となる入浴事故の低減や、共働き世帯の増加が進む中で家事の負担軽減など、時代のニーズに応じた商品の提供を進めています。毎日使う商品だからこそ、これからもその時代の社会課題に向き合っていきます。



サプライチェーンマネジメント — CSR調達の促進

ノーリツグループは全ての仕入れ先さまとの連携により社会課題を解決し、世界中で選ばれ続ける企業へと成長します。



仕入れ先さま 企業 社会
トリプルウィン調達

ノーリツグループは、「トリプルウィン調達」(仕入れ先さま、企業、社会のウィン)を実現するため、最終ブランドメーカーとして、全ての仕入れ先さまと双方向のコミュニケーションを通じてCSR調達活動に取り組んでいます。

CSR調達ガイドラインの遵守要請やSAQ*などを通じた人権・児童労働・紛争鉱物などの実態把握を毎年おこなっています。

* 国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン版SAQ (Self Assessment Questionnaire)

人権尊重の取り組み

事業活動にかかわる全ての人々の幸せを目指します。

国際基準*をもとに「ノーリツグループ人権基本方針」を定め、人権尊重に取り組んでいます。全ての方々に安全で安心してノーリツとお付き合いいただけるよう、あらゆるガイドラインや制度の整備、取り組みを行っています。また、従業員への人権教育や社内内外の通報窓口の設置など、モニタリングの仕組みも整えています。

* 世界人権宣言、国際人権規約、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則など

障がい者雇用と自立支援の取り組み

障がいのある従業員が活躍できる職場づくりで、「多様性のある風土づくり」と「企業の社会的責任」を果たしていきます。

当社の特例子会社エスコアハーツは2021年、障がい者の雇用促進および雇用の安定に関する取り組みが優良な中小企業が認定される「もにす認定」を受け、様々な事業展開で職域・職能を開発し、多数・定着雇用に取り組んでいます。

2015年には就労継続支援A型事業所として株式会社すまいるハーツを設立しました。事業を通じて社会課題を解決することを目的に、障がい者福祉施設で廃給湯器を分解・リサイクルする業務を委託しています。なお、2022年の国内グループ全体の障がい者雇用率は3.55%です。



障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

社会課題解決型商品の開発・普及 — 新規分野の開拓・既存技術の進化・社会課題解決型商品の提案・拡販

■ 非住宅分野でも社会課題解決型商品を展開し、事業領域を拡大

当社では、家庭用の給湯機器だけでなく、非住宅領域でも事業を展開しています。昨今、社会環境が急速に変化する中、社会課題解決型商品を展開し新たな価値を提案することで事業領域を拡大しています。2022年には、食品衛生法の改正により、HACCPに沿った衛生管理の実施が求められ、一部の食品加工事業者では、調理器具を80℃以上で殺菌洗浄する等の衛生管理が必要となったことから84℃出湯に対応した業務用給湯器を発売しました。また、サービス付き高齢者住宅の「個浴」向けに、おふろの遠隔「見まもり」機能を搭載した給湯器を拡販することで介護人材不足の社会課題解決に貢献します。農業分野では、大手農業資材メーカーと共同開発した農作物の収穫量増加に貢献する「低温CO₂局所施用システム」の提供により、当社の技術力をいかして多岐にわたる展開をしています。



スマートフォンでも確認可能

■ 感染症拡大による除菌ニーズに対応

99.9%の除菌性能
キレイで安心な入浴を実現します。

2020年に発生した「新型コロナウイルス感染症」により、世界的に除菌への意識が高まっています。ノーリツでは99.9%*以上の除菌性能のUV除菌ユニットを搭載したキレイで安心な入浴をサポートする次世代給湯器を開発・販売しています。



* 試験機関：衛生微生物研究センター 試験番号：28D-BT-019 試験方法：UV除菌ユニットを通過前後の試験液の菌数を測定。流量9.5L/min。試験結果：99.9%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。)

■ 共働き世帯の増加に伴う家事負担を軽減

「ラク家事」を提案
手軽に本格的な調理を実現します。

ノーリツのガスビルトインコンロに搭載している「マルチグリル」はグリル内部にある温度センサー付き下火バーナーで専用容器底面の温度を正確に検知し、メニューに合わせた火加減を自動で調整します(特許取得済み)。2022年には「マルチグリル」搭載のガスビルトインコンロ「プログレ」をリニューアルし、さらに家事がラクになる“ごはん早炊きモード”“無水調理モード”の機能も追加しました。



Voice | ニーズが多岐にわたる業務用分野の社会課題にスピード感をもって対応

当社は事業活動を通じて業務用の分野でも社会課題解決を進めていますが、家庭用以上にその事業を取り巻く急速な環境の変化への対応が求められます。またそのニーズは事業主や施設によって多岐にわたるため柔軟かつ付加価値をつけて提供していく必要があります。

昨年は、HACCPに沿った衛生管理の制度化により、一部の食品加工施設で求められる調理器具の殺菌洗浄を可能とした、瞬間式では業界で初めての84℃出湯が可能な高効率業務用ガス給湯器を発売しました。環境配慮型製品でもあり、発売以来多くのお問い合わせをいただきました。このほか、農業や介護の現場に向けた商品も投入しており、いずれもこの分野で強みを持つ企業と協業して進めてまいりました。今後もお客様のニーズに耳を傾け、環境・安全・安心・人手不足といった課題解決に向けスピード感をもって対応していきます。

楠 克博
執行役員
マーケティング本部
非住宅事業部
事業部長



サステナビリティ

Sustainability Society

社会

人的資本開発を促進

私たちは、従業員を最も大切な資産として捉え、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに努めています。

また、既存事業で収益を上げるだけでなく、新規事業を育成する“両利きの経営”を実現するため、成長するチームを形成し、高い成果を出せる人材を輩出する取り組みを進めています。



従業員コミュニケーション — 企業風土改革・人材育成(イノベーション)

人材こそ最も重要な資産と捉え、従業員との対話を大切に、次世代のビジネスリーダーを計画的に発掘・育成します。

■ 経営塾

将来を担う経営人材の育成を目的に「経営塾」を開講しました。各部門から選抜された20名が、NEXT選抜教育として倫理観・突破力・構想力・対話力・経営知識を身につけながら、次期中期経営計画の事業戦略と実現に向けた具体的な打ち手を経営者に提案することをゴールに取り組んでいます。



■ 未来ワークショップ

20～30代の若手従業員を対象に「未来ワークショップ」を開催しました。外部環境が目まぐるしく変化する中、「私たちが実現したいノーリツの未来」を経営者とワークショップを実施しながら考えました。実際に対話を重ねる中で、実現したい未来へ向けた行動を具体化しました。それぞれの職場での実践へと導いていきます。



■ 新人事制度“パフォーマンスマネジメント”を導入

成果の最大化に向け人事制度改革をおこない、ジョブ型(職責型)を導入、パフォーマンスマネジメントを展開しています。これにより、リアルタイムフィードバックや1on1コミュニケーションを積極的に取り入れ、従業員が同僚や上司と常に期待されているパフォーマンスをすり合わせることができるようになりました。また、ワークエンゲージメントをリアルタイムで測るツールも導入し、目標やコンディションなどの情報が可視化されることによって、組織の透明性を高め、納得感のある評価制度に改革しました。

パフォーマンスマネジメント



従業員コミュニケーション — 働き方改革

多様な人材が能力を最大限発揮できる職場を提供し、生産性高く最適な働き方で成長を促します。

当社では、劇的に変化する社会のニーズに対応し、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための整備づくりをおこなっています。全ての部門で業務の効率化を進め、業務配分の適正化や従業員の労働時間短縮を図ることによって、ワークライフバランスの適正化を推進しています。適正なワークライフバランスは、従業員のプライベートを充実させ、自己研鑽の促進や育児・介護と仕事の両立に大きな効果をもたらすと考えています。2022年10月に施行された「産後パパ育休」(出生時育児休業)においてもスムーズに育児休業を取ることができるように、育休取得経験のある先輩/パパの声を社内報で取り上げるなど、取得を促しました。



WEB社内報

従業員の健康と働きがい

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。持続的な成長を図るため、健康経営を進めています。

当社は従業員の健康に配慮することによって、「経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践しています。人事総務部と健康保険組合が連携して従業員とその家族の健康的な生活をサポートしています。なお、2021年には、ストレスチェックとあわせて、従業員のワークエンゲージメントをリアルタイムで測るツールも導入し、従業員も会社もベストコンディションで企業活動を図る仕組みづくりもおこないました。

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、活き活き・ワクワクと働く社員がいっぱいの会社を目指します。活き活き・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。

ミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」を達成する原動力は、全ての従業員の幸せであり、従業員の心身の健康は働く力の源であると考えています。この考え方のもと、「ノーリツ健康宣言」を行い、従業員一人ひとりが心身ともに元気で、持てる力を最大限発揮できるように取り組んでいます。

Voice | ミッション「新しい幸せを、わかすこと。」の実現のために従業員の幸せもわかす

従業員は大切な人財であり、最大限力を発揮できる環境づくりが私の責務と考えています。会社の発展には多様な人材が必要であるため、まずはライフスタイルが変化しても付加価値を生みながら働き続けられる環境の提供を第一に考えています。業務面では、従業員が“変革・挑戦・創造”するために、しっかりと方針を理解し、自身の業務が方針に結びついていると感じる“貢献実感”を得ることが大切と考え、経営者・上司・仲間と対話をする機会を設けています。そしてその挑戦を評価するところまでを含めた仕組みづくりを行っています。また、幹部職がその方針の背景まで納得したうえで相互理解することが方針展開をするうえで欠かせない要素であるため、幹部職同士が徹底的に話し合う場づくりも進めています。

林 哲也
企画管理本部
人事総務部
部長



サステナビリティ

Sustainability

Governance

ガバナンス

透明性が高く健全な企業経営

私たちは公平・公正を意思決定の基本とし、透明性ある情報開示に努め、社会からのゆるぎない信頼を築いていくことを、大切な価値観 (Value) に掲げています。経営環境が著しく変化し、不透明な状況が続くなか、コーポレートガバナンスの充実が経営の最重要課題であると認識し、当社グループ全体で実効性のあるガバナンス体制の構築・強化に努めます。



ガバナンス体制強化の変遷



Voice | 攻めと守りのガバナンスで投資家とのエンゲージメントを向上

経営環境の変化が目まぐるしいなか、投資家とのエンゲージメントを高め、企業価値を向上させるためには、ガバナンスの強化が非常に重要であると考えます。コンプライアンスが中心だった従来の「コーポレートガバナンス」から、ステークホルダーからの期待・要求範囲は年々拡大し、広義でのガバナンス対応が必要となっています。2021年よりSR活動を積極的に実施しており、機関投資家 (議決権行使担当者) の皆さまからいただくご意見・アドバイスを重視し、ガバナンスの強化に取り組んでいます。2022年は、リスクマネジメント方針の見直しによる守りのガバナンス強化に加え、役員評価と報酬制度の設計検討や取締役会の実効性評価の運営変更など、攻めのガバナンスにも注力しました。今後も、攻めのガバナンスと守りのガバナンスのバランスを図り、企業価値向上に努めます。

松澤 隆夫

企画管理本部
人事総務部総務法務室
室長



取締役会の実効性

知識・経験・能力のバランスと多様性を確保し、実効性の向上を目指します。

取締役会を構成する取締役の選任については、個々の知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、当社取締役会の適正人数を踏まえたうえで多様性を確保することを基本方針としています。各取締役が保有しているスキル、および当社が各取締役に発揮を期待しているスキルは以下の通りです。

■ 取締役のスキル・マトリックス (2022年12月末現在)

地位	氏名	性別		企業経営	戦略推進スキル				経営スキル				
		男性	女性		マーケティング/事業企画	ものづくり	IT/DX	グローバル	経営戦略	財務/会計	ESG・サステナビリティ		
											環境	社会	ガバナンス
代表取締役社長	腹巻 知	●		●	●	●	●	●		●	●	●	
取締役専務執行役員	廣澤 正峰	●		●	●	●	●	●		●	●		
取締役専務執行役員	竹中 昌之	●		●		●		●	●	●	●	●	
取締役常務執行役員	廣岡 一志	●			●			●		●	●		
取締役常務執行役員	池田 英礼	●		●	●		●	●		●	●		
社外取締役	尾上 広和	●		●	●	●	●	●				●	
取締役常勤監査等委員	綾部 剛	●		●	●		●		●			●	
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	●					●		●			●	

■ 取締役会の実効性

当社は、取締役会の実行性評価を2017年に導入し、2021年からは第三者機関を活用した評価・分析を開始しました。さらに、2022年は「取締役会のあるべき姿」の議論と検討を重ね定義付けたうえで、第三者機関によるインタビューも追加するなど、現状分析と実効性評価をより強化しました。

また、決裁権限の見直しをおこない、業務執行にかかる決定は、原則として取締役会から経営会議以下へ決裁権限を委譲しました。これにより、取締役会の実効性をより高めてまいります。

取締役会の独立性と客観性

■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成

(2022年12月現在)



取締役会の独立性と客観性の強化およびコーポレートガバナンス体制を一層充実させることを目的として、取締役会の任意機関である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置

しています。

サクセッションプランを制定し、一貫性のある人材育成を行っていく中で、社内事情に精通した社外役員経験者2名を各諮問委員会の委員として選任しています。また、独立社外取締役1名と社外監査等委員2名を委員に構成することで客観性・独立性に加え、透明性を確保しています。

2022年は、指名諮問委員会を7回、報酬諮問委員会を10回開催し、次期中期経営計画に向けた役員報酬制度の検討をおこなったほか、ガバナンス課題の議論も適宜実施しました。

なお当諮問委員会は、2023年3月に社外有識者2名が退任し、以降は委員を4名、うち3名が社外取締役となる委員会構成に変更の予定です。

サステナビリティ

Sustainability Governance

ガバナンス

コンプライアンス — コンプライアンス意識向上

行動基準の理解・浸透により従業員個々のコンプライアンス意識向上を図るとともに、グループ全体での内部統制システムの強化に努めています。

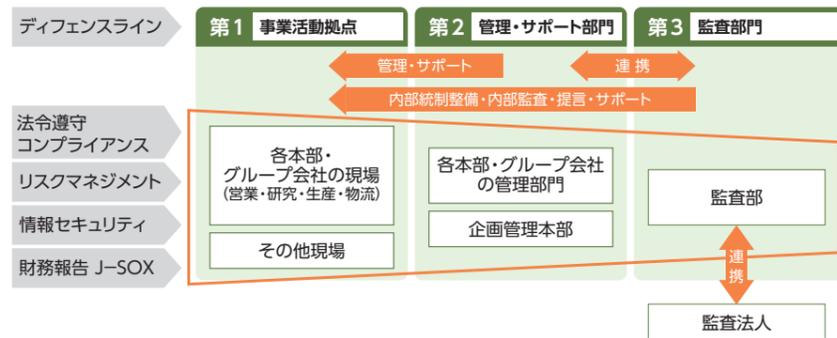
社会の大きな変化やグローバル化に対応するため、2022年1月に「ノーリツグループ行動基準」を一新し、ステークホルダーの皆さまからの信頼にお応えするための行動基準を明確にしました。

また、ノーリツグループは、「現場部門」「管理部門」「監査部門」のそれぞれが役割を発揮することで内部統制を実行する「3つのディフェンスライン」の考え方を重視し、内部統制の強化に努めています。2022年は、海外を含むグループガバナンスへ展開し、第2のディフェンスラインによるモニタリング機能の強化に注力しました。

■ 新ノーリツグループ行動基準



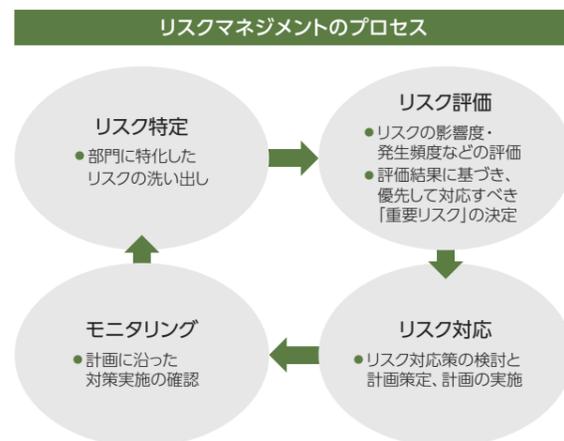
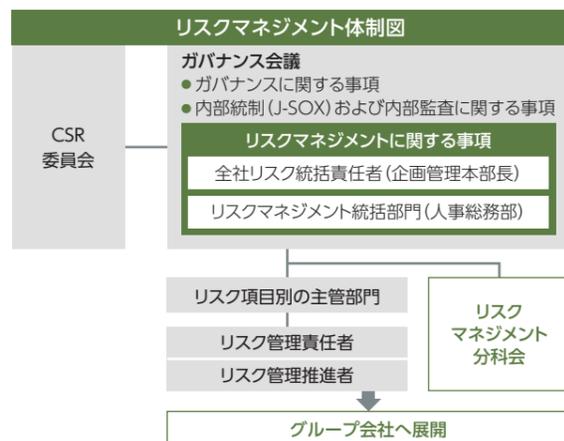
■ 3つのディフェンスラインによる内部統制



リスクマネジメント — リスクマネジメントの進化・安定供給

パンデミックで表面化した事業リスクに焦点を当て、リスクマネジメントを進化、リスク特定方針を変更し、全社重要リスクを明確化しました。

ガバナンス会議内で「リスクマネジメントに関する事項」を審議し、その結果をCSR委員会で最終審議しています。2022年には、継続的なリスクマネジメントを強化するため、リスク特定方針を変更しました。従来、各部門一律でおこなっていたリスク特定とリスク評価のプロセスを見直し、機能部門は管轄内に特化した事業リスクの深掘りに注力しました。これにより、全社重要リスクが明確化し、より具体的な対策が取れる仕組みが整いました。



■ リスク一覧 (●は重要リスク)

ハザードリスク	① 自然災害 ② 事故・故障 ③ パンデミック ④ サプライチェーン
オペレーショナルリスク	① 製品・サービス ② 生産設備トラブル ③ 施工・サービスの不良 ④ IT・情報セキュリティ ⑤ 法務・倫理(品質不正) ⑥ 知的財産 ⑦ 労務人事 ⑧ SNSなど社会の風評被害 ⑨ 経営層の事故など ⑩ 環境有害物質 ⑪ 建物設備の老朽化など ⑫ 財務・経理
戦略リスク	① 投資 ② 組織 ③ IR ④ 気候変動対応 ⑤ 生産技術革新 ⑥ 原材料などのコスト高騰 ⑦ 市場・マーケティング ⑧ 為替変動などの経済状況 ⑨ 保有有価証券価格の変動 ⑩ グローバル経済(地政学リスク)

特定した「全社重要リスク」に対しては、具体的な対応計画を立案し、次年度方針に展開していきます。2022年は、巧妙かつ複雑化するサイバー脅威に対応するため、情報セキュリティの強化に努めました。また、監査部門が「情報漏洩リスク」と「製品品質不正リスク」に焦点を当てたテーマ監査を実施し、経営者へ結果を報告しました。

社外取締役メッセージ

機器メーカー経営者の経験をいかし
ノーリツグループの持続的成長に寄与していきたい

尾上 広和
社外取締役



2021年3月にノーリツの社外取締役に就任しました。ノーリツが大手給湯器メーカーであることは当然知っていましたが、中に入ってみると非住宅分野をはじめ想像以上に多様な事業を展開する企業だと認識を新たにしていきます。近年重視されるESGなど、非財務面の活動にもノーリツは非常に積極的です。特に事業の性質上、CO₂を排出する機器を販売していることから、「脱炭素」を企業成長の必須課題と捉え、高い問題意識をもってCO₂の排出削減に取り組んでいることを高く評価しています。

取締役会については、我々社外の間も非常に発言しやすい場だと感じています。3名の社外取締役は皆異なるバックグラウンドを有し、提示される各議題に対してそれぞれの専門知見に基づき自由に意見を述べることで議論が活性化しています。取締役会の機能をより高めるべく、毎年「実効性評価」も実施されています。昨年度末の実効性評価で私は「定例会議とは別にフランクなトークができる場を設けてもよいのでは」と提案したのですが、事務局側はさっそく検討を始めてくれました。

社外取締役として私に期待されているのは、グローバル展開している機器メーカーの経営者としての経験に基づく視点や意見だと思いますし、私としてもそうした面でノーリツの持続的成長に役立ちたいと考えています。実際、社外取締役への就任直後には、世界的な部品調達難に

よって生産面で困難を抱えていたことから、自分が会長を務める企業の調達ルートの活用なども提案しました。一方、「アフターサービスの重要性」を認識してきた経験から、ノーリツに対しても保守サービスの強化と、それによる収益の安定化を図るべきとのアドバイスをしています。さらに今後は、事業の海外展開に対しても積極的に提言をしていくつもりです。私は機器メーカーの社長時代に大型の海外M&Aを敢行した経験があり、海外企業の買収とM&A後の統合プロセスにおける注意点や、成功のポイントについて有益な助言をできればと考えています。

持続的な成長を遂げていくためにノーリツでは中期経営計画を策定し、これに基づいた成長戦略を推進しています。取り組みが計画通りに順調に進んでいるのか、客観的にチェックし、仮にずれや遅滞があれば臆せず指摘していくことが、社外取締役の使命だと思っています。毎月の取締役会でもそのことを常に意識し、資料に目を通し、報告を聞き意見を述べるよう心がけています。

一方で、現在は社会・経済の情勢や事業環境が目まぐるしく変動する時代でもあります。そうした環境変化に柔軟に対応して、成長戦略を軌道修正していくことも時には必要です。そのような観点からも自分の経験をいかしつつ有効な助言・提言をおこない、ノーリツグループの持続的成長に貢献できればと思っています。

財務ハイライト

Financial Highlight



取締役 兼 専務執行役員 CFO 竹中昌之

売上高



営業利益／営業利益率



設備投資額



ROE



1株当たりの配当金



* 普通配当 32円、記念配当 3円 (創業70周年記念配当)

CFO メッセージ

高収益体質を確立し、中長期視点をもって 戦略的財務マネジメントを推進していきます。

2022年度の振り返り

原材料調達難の厳しい状況下 計画を上回る増収増益を達成

コロナ禍を背景に2021年後半から始まった世界規模での素材・部品不足の状況は2022年に入ってから解消されず、当社事業も2月までは原材料調達難の影響から生産が大きく滞り、主力商品の多くで納期遅延となりました。しかしながら、3月以降は調達条件の変更や在庫の拡大、設計の変更、代替部品の確保など全社一丸となって危機対応に努めた結果、過去最高の生産高まで回復し、それまでの供給不足の反動もあって市場からの受注も好調に推移しました。

最終的には通期のグループ売上高、利益はいずれも期初計画を上回る数値となり、特に売上高に関しては推進中の中期経営計画「Vプラン23」の目標数値を1年前倒しで達成しました。親会社株主に帰属する当期純利益は対前年比ではやや減益となりましたが、前年度は投資有価証券・固定資産の売却益49億円の計上があったことを考慮すれば、実質的には大幅増益といえます。CFOとして重視する指標の一つで

あるROEについても4.2%と目標の5%には届きませんでしたが、過去の状況と比較すれば経営課題である「高収益体質への変革」は着実に進展していると捉えています。

原材料調達難の影響で生産量が平常時を大幅に下回るなど製造業として危機的状況に陥りながらも、追加借入れなどを実施することなくこれを乗り越えられたのは、充分な手元資金を確保できていたからにほかなりません。そうした意味では資本効率の向上と同時に、想定外のリスクにも対応できる健全かつ安定的な財務基盤を守ることの重要性をあらためて確認した一年でもありました。

このように業績は総じて上向き傾向にありますが、財務管理者として全てを手放しで評価しているわけではなく、克服すべき課題はまだあります。たとえば2022年度の営業利益率は3.3%と前年度から約1.9ポイント上昇しましたが、売上高の伸び(対前年度比18.4%増)を考えれば本来、営業利益をもっと高められるはずだと考えています。引き続き諸コストの引き下げに努め、「稼ぐ力」のさらなる強化を図っていきます。

2023年度以降の財務方針

中計目標を着実に達成し成長フェーズにつなげる

今年度(2023年12月期)は中期経営計画「Vプラン23」の最終年度となります。世界的なエネルギー価格や素材価格の高騰、変動の続く為替相場、地政学的リスクの高まりなど事業環境は依然不透明な状況が続くと予想されますが、引き続き安定的な財務基盤を維持しながら持続可能な成長に向けた投資も実施していく方針です。これまでの2年間、当社はコロナ禍という中期経営計画策定時には全く予想できなかった環境の激変を乗り越え、収益を回復させてきました。この勢いを維持し、まずは中計目標に掲げた「営業利益80億円」の着実な達成を目指していきます。

さらに次年度(2024年度)からは新たな中期経営計画がスタートします。「Vプラン23」の3年間は「収益安定化フェーズ」という位置づけからPL(損益計算書)重視の財務管理を進めていますが、次期中期経営計画ではBS(貸借対照表)の観点もしっかり組み込んだ財務戦略を展開していく考えです。事業活動で生み出すキャッシュ・フローをベースに、どの領域に、どの程度の資本配分をおこなうのかを明確にしたキャッシュアロケーション計画の立案も必要だと考えています。また当社は成長戦略の一環としてM&Aのような大型投資も常に視野に入れていきます。今後も自社保有リソースだけでは不足する場合には、財務規律としている「格付けA以上」「自己資本比率50%以上」を維持しつつ、外部資本の機動的な活用を実施していく考えです。

ステークホルダーの皆さまへ

ノーリツの価値創造ストーリーをしっかりと伝えていきます

当社は株主の皆さまへの利益還元を経営上の重要課題の一つと位置づけ、継続的かつ安定的な株主配当に努めています。「Vプラン23」の3年間は業績連動の考え方を加味し、「連結配当性向50%」または「株主資本配当率(DOE)2%」のいずれか高い方で配当を実施する方針です。これに基づき2022年度の株主配当は1株当たり53円(中間配当25円・期末配当28円)で実施させていただく予定です。また株主還元の一環として自己株式の取得も継続的に実施しており、2022年度は110万株を取得しました。2022年末までに取得した自己株式は累計で約4.8百万株(発行済み株式数の約9.5%)となっており、2023年末までにはこれを全体の5%程度まで償却する計画です。

今後の当社はESGの視点も組み込んだ中長期の成長戦略に基づいて、より戦略的な財務マネジメントを推進し、投資についてもこれまで以上に詳細な項目で各領域への資本配分をおこなっていきます。そうした当社の価値創造ストーリーを株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにしっかりと伝えていくことも、CFOの重要使命だと認識しています。今後もノーリツグループへのご理解、ご支援をぜひよろしくお願いいたします。

財務・将来財務情報／会社情報

将来財務(非財務)ハイライト

Non-financial Highlight

マテリアリティ(重要課題)KPIより一部抜粋

製品使用によるCO₂排出量(グループ)



事業活動によるCO₂排出量(グループ)^{*1}



フルオート給湯器に占めるプレミアム(除菌機能付き)比率



有給休暇取得日数/取得率(単体)^{*2}



総労働時間(単体)^{*2}



中途採用者の管理職登用比率(単体)



女性管理職登用比率(単体)



障がい者雇用者数(グループ)^{*3,4,5}



障がい者雇用率(グループ)^{*3,4,5}



* 目標は法定雇用率以上を維持

* 目標は法定雇用率以上を維持

※1 2022年第三者保証検正中。※2 単体従業員平均ベース。2021年は部品調達状況の影響による生産休業が発生。
 ※3 各年度6月末時点での集計値。※4 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。
 ※5 法定雇用率は2018年~2.2%、2021年~2.3%。

企業情報

会社概要 (2022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	2,137名(単体)、6,569名(連結)

役員体制 (2022年12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	綾部 剛
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

※最新の体制はHPをご覧ください。
<https://www.noritz.co.jp/company/about/outline/executive.html>

ノーリツレポートについて

報告内容

掲載期間	2022年度(2022年1月1日~12月31日)
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	IIRC 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、経産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将来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9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、多くのステークホルダー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位置づけています。より詳細な内容につきましては弊社ホームページをご確認ください。

制作チーム一同

前回発行月 2022年3月

次回発行月 2024年3月予定

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2023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の見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。

コミュニケーションツール

コーポレートサイト

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

商品、サービス、企業情報、IR情報、サステナビリティ情報など幅広く掲載



サステナビリティ

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

年次トピックスやQ+ESGの詳細情報を掲載



NORITZマイページ

https://mypage.noritz.co.jp/member_web/auth



無料会員サイト。お知らせやキャンペーン情報を提供

NORITZ DAYS

<https://days.noritz.co.jp/>



ノーリツ公式のオンラインショップ

SNS公式アカウント

フェイスブック



ツイッター



YouTube



毎日 Grill 部

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



Grill料理のレシピやコラム、イベントを紹介

おふる部

<https://ofurobu.com/>



おふる好きのライターたちによるキュレーションメディア