

新しい幸せを、わかすこと。



株式会社ノーリツ

—— 本 社 ——
〒650-0033 神戸市中央区江戸町93番地

www.noritz.co.jp/

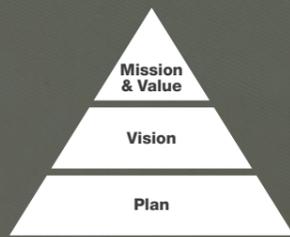
—— お問い合わせ先 ——
csr@noritz.co.jp

NORITZ REPORT 2019

株式会社ノーリツ



ツールNo.1350201
1904-160
※この冊子は2019年3月現在の
ものです。



Mission Statement

Mission 使命

新しい幸せを、わかすこと。

人と地球の笑顔に向けて
暮らしの感動をお届けするノーリツグループ

Value 大切にしている価値観

品質を最重視し、一歩先ゆく製品・サービスを提供します
公平、公正、透明性ある活動を行います
社員と共に成長し、社会に貢献します
情熱をもって変革、挑戦、創造します

Vision ビジョン

2020年 世界で戦えるノーリツグループ

Plan 方針

中期経営計画「Vプラン20」

重点施策1

事業ポートフォリオの「再構築」

重点施策2

国内事業の「収益力強化」

重点施策3

海外事業の「継続拡大」

重点施策4

企業風土の「改革」

お風呂は人と
幸せにする
太田敏男

目次

イントロダクション P01 - P08

- P01 Mission Statement/目次
- P03 ノーリツグループの価値創造プロセス
- P05 経営とCSRの融合
- P07 長期の業績と技術の進化

メッセージ P09 - P16

- P09 社長メッセージ
- P15 CFOメッセージ

事業概況 P17 - P24

- P17 事業概況 国内事業
- P21 事業概況 海外事業

Q+ESG P25 - P44

- P25 Q+ESG
- P27 Quality 品質を通じた価値創造
- P29 Environment きれいな地球を次の世代へ

データ P45 - P50

- P45 主要財務・非財務データの推移
- P47 連結貸借対照表/連結損益計算書/
連結キャッシュ・フロー計算書/
連結株主資本等変動計算書
- P50 株式と企業情報

ノーリツグループの価値創造プロセス

ノーリツグループは事業リスクと私たちが解決すべき社会課題を認識し、それを事業機会と捉えて価値創造をしていきます。
 そして、Q+ESGの私たちが大切にしている「見えない資産」を企業価値創造の源泉とし、社会的価値・経済的価値・ブランド価値の3つの価値の拡大と融合をしていくことでミッションの達成をめざしていきます。



インフラ・システム

メッセージ

事業概況

Q+ESG

データ



社会の視点

社会課題

ステークホルダーのノーリツへの要請と期待

- ステークホルダー
- 地球環境
 - 社会
 - お客さま
 - ビジネスパートナー
 - 株主
 - 従業員



13 気候変動

12 安全・安心

マテリアリティ

ノーリツの持続可能性に向けた価値創造視点の優先課題4分野

- 地球環境
- 消費者安全
- 人材
- サプライチェーンマネジメント

私たちは社会からの要請や期待を認識した上で、ノーリツグループの価値創造に向けた4分野12テーマをマテリアリティ（優先課題）として選定しています。
 マテリアリティを明確にすることでリスク認識とともに価値創造の機会につなげ「新しい幸せ」を創造していきます。

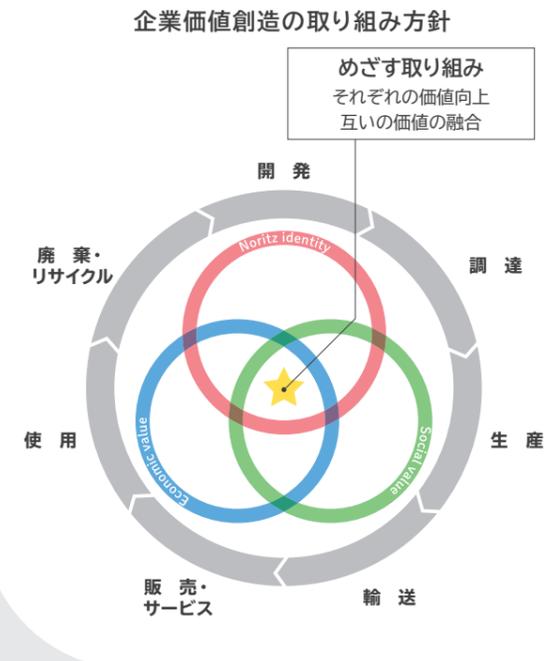
事業活動

社会とノーリツの持続可能性

Mission 新しい幸せを、わかすこと。

Value

- 品質を最重視し、一歩先ゆく製品・サービスを提供します
- 公平、公正、透明性ある活動します
- 社員と共に成長し、社会に貢献します
- 情熱をもって変革、挑戦、創造します



企業価値創造の源泉

私たちが大切にしている「見えない資産」

Q + ESG

Quality Environment Society Governance

- Q 品質への情熱とこだわり
- E 環境課題への積極対応
- S 持続可能な社会の実現
- G 健全でスピーディーな企業統治

価値

融合

製品・サービス

温水・空調機器

厨房機器

住設システム機器

サービス・その他

- 充実したお客さまサポート
- 適正な点検時期のお知らせ
- 施工品質の向上
- リサイクル

企業価値創造の取り組み方針

企業価値創造の源泉

アウトカム

価値創造

社会的価値

- ・温室効果ガス排出削減による気候変動対策
- ・「見まもり」機能による入浴事故軽減をサポート

製品使用によるCO₂削減貢献量



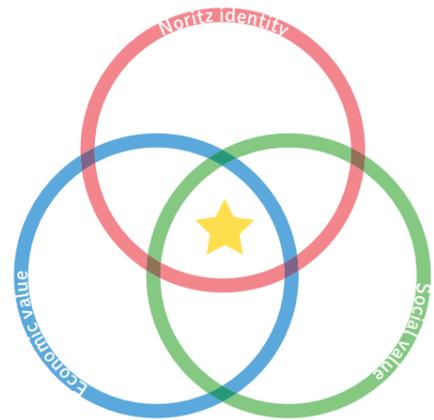
経済的価値

- ・継続的な成長

	売上高	営業利益
2008	1,812億円	34億円
2018	2,098億円	48億円
2020計画	2,200億円	100億円

自社の視点

経営とCSRの融合



ノーリツグループは、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて社会の要請と期待を感じ取り

事業活動を通じて社会課題の解決に貢献する社会的価値
事業戦略に沿った経済的価値
ノーリツらしさを追求するブランド価値

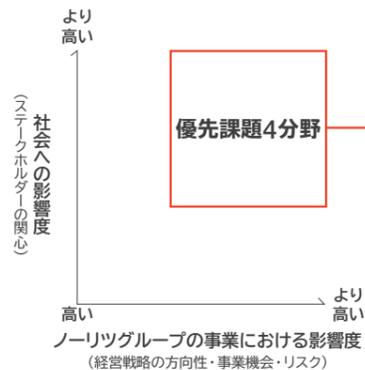
の3つを深く融合した事業活動を進めていきます。

これら3つの価値を拡大し、融合していくために企業価値創造の源泉であるQ+ESGを磨き向上し続けます。これらの取り組みを通じて、すべてのステークホルダーの笑顔と感動すなわち「新しい幸せを、わかすこと。」を実現していきます。

社会と企業の持続可能性を高めるためのマテリアリティの特定と取り組み

ミッションの実現に向け、社会とノーリツグループそれぞれの影響度の観点から、リスクと価値創造の機会として展開すべき4分野12テーマをマテリアリティ(優先課題)として特定しています。

2017年より中期経営計画「Vプラン20」の達成に向け、マテリアリティを推進するための課題をQ、E、S、Gに分類し、KPI(主要パフォーマンス指標)を設定しています。時代とともに変化していく課題についても、ステークホルダーダイアログを通じて意見を確認しながら取り組んでいます。



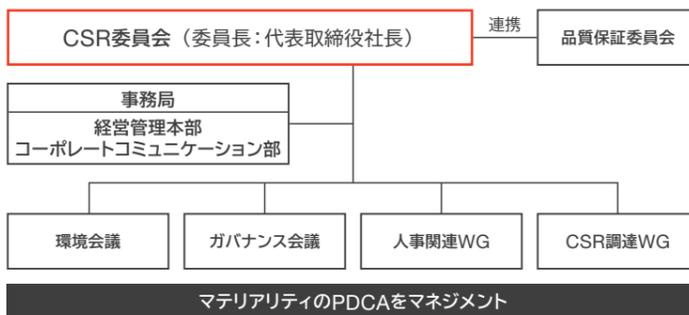
マテリアリティ詳細

マテリアリティのPDCAマネジメント体制

2007年より代表取締役社長が委員長を務めるCSR委員会を設置し開催しています。2019年からは毎月開催される取締役会や経営会議の場でもCSRに関する課題の審議・決定をおこなうことで経営とCSRの融合につなげるとともに、取り組みの迅速化を図っています。

また、同年よりコーポレートコミュニケーション部を発足し、CSRの推進と社内外への情報開示を一気通貫した体制も整えました。4月と10月に開催するCSR委員会ではマテリアリティのKPI進捗について確認し、PDCAマネジメントを推進しています。

地球環境	1. CO ₂ 排出量削減	→ P29、P30
	2. 製品有害物質削減	→ webサイト
	3. 一步先ゆく環境性能商品	→ P23、24
消費者安全	4. 消費者安全	→ P26
	5. 下流のバリューチェーンマネジメント	→ webサイト
	6. 安全・安心と感動的なCS	→ P26、P27
	7. 人権対応	→ P33
人材	8. 雇用	→ webサイト
	9. ダイバーシティ	→ P32
	10. グローバル人事	→ P32
	11. コミュニケーション	→ P31
サプライチェーンマネジメント	12. CSR調達	→ P33



私たちが重視するSDGs目標とバリューチェーンの取り組み

2015年に国連で採択された「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、ノーリツグループの事業活動と特に関わりが深い「No.13」(気候変動対策)と「No.12」(つくる責任/つかう責任)の2つの目標を重視して取り組んでいます。

ノーリツグループは国際社会の一員として「SDGs」の実現に貢献するとともに、機会と捉え事業活動を推進しています。

13 気候変動に具体的な対策を		気候変動対策 主な社会課題: 地球温暖化/異常気象による自然災害					
バリューチェーン		調達	開発・生産	輸送	販売・サービス	使用	廃棄・リサイクル
認識	リスク	■ 自然災害などによる生産停止 ■ 部材の高騰	■ 自然災害などによる操業停止 ■ エネルギー転換	■ 寒波や自然災害による物流網遮断	■ エネルギー転換 ■ 温暖化による需要低下	■ 自然災害や凍結などによる故障・破損	■ 素材価格変動 ■ パーゼル法改定による不法投棄の増加
取り組み	事業	■ CSR調達、調査・評価 ■ VE・内製化 ■ BCP対応	■ 高効率技術の海外展開 ■ 再生可能エネルギー、省エネ機器の導入 ■ 事業所の太陽光発電設置 ■ 廃棄物削減	■ 輸送効率の向上 ■ 物流拠点の最適化 ■ モーダルシフト	■ 廃棄物削減 ■ 営業拠点での環境の取り組み(省エネ、廃棄物など)	■ 環境に配慮した使用方法の情報提供	■ 廃棄時の分別回収 ■ 給湯器のリサイクル
価値創造	製品	■ グリーン調達	■ 環境性能に優れた製品開発 ■ 品質不良によるロスの低減	■ シュリンク梱包 ■ リターナブル梱包	■ 環境配慮商品の拡販 ■ 耐久性向上	■ エコモードの搭載 ■ 使用エネルギーの見える化 ■ お湯の有効利用	■ 給湯器の回収・リサイクル
めざす姿	機会	■ CSR調達による安定調達	■ 高効率機器需要向上 ■ 新製品の開発による付加価値向上	■ 物流モビリティによるコスト削減	■ 環境配慮商品への取り替え ■ 販売機会拡大	■ お客さまとの接点増加	■ リサイクルによるコストダウン ■ 国内資源循環拡大
		CSR調達 安定かつ持続可能な調達	2020年 事業所CO ₂ 排出量 12%削減(2013年比)	輸送時のCO ₂ 排出量削減	環境配慮製品販売 構成比業界No.1	2020年 製品使用によるCO ₂ 排出量300万トン以上削減(2000年比)	2020年 リサイクル量 1,125ton

12 つくる責任/つかう責任		安全・安心に向けた取り組み 主な社会課題: 超高齢社会に伴う浴室内事故/少子化に伴う労働人口の減少/突然の故障					
バリューチェーン		調達	開発・生産	輸送	販売・サービス	使用	廃棄・リサイクル
認識	リスク	■ 製品有害物質 ■ 紛争鉱物、現代奴隷法などの規制強化	■ 労働人口減少による生産の人手不足 ■ 生産現場での労災事故	■ 労働人口減少による輸送業界の人手不足	■ 対面販売からネット販売への移行	■ 入浴事故の増加 ■ 突然の故障 ■ 経年劣化	■ 製品有害物質 ■ 資源の枯渇
取り組み	事業	■ CSR調達 調査・評価 ■ 人権 デューデリジェンス、人権教育	■ 部品の共通化や自動化による生産性向上	■ 輸送の効率化 ■ 物流拠点の最適化	■ マイページを利用したお客さまとの繋がり構築 ■ 自動調理のレシピの提供 ■ お役立ち情報の提供	■ 点検お知らせ制度	■ 給湯器リサイクルによる障がい者雇用・自立支援
価値創造	製品	■ 有害物質不使用 ■ 紛争鉱物調査	■ 社会課題解決型商品の開発と新価値創造 ■ 機器への「見まもり」機能搭載 ■ コンロ温度センサーによる火災事故防止 ■ 安全装置付き機器の開発	■ 運送会社への定期巡回によるプラットフォーム、荷扱い品質向上	■ 社会課題解決型商品の普及と提案 ■ 「見まもり」搭載機器の普及・拡販 ■ 家事工数削減機能つき商品の拡販	■ 「見まもり」「ラク家事」「安全・安心」の機会提供 ■ スマホによる遠隔操作 ■ マルチグリルによる自動調理	■ 給湯器の回収・リサイクル
めざす姿	機会	■ CSR調達による安定調達 ■ お客さまとの信頼構築	■ 生産の自動化による品質向上	■ 物流機能の強化と品質向上	■ お客さま接点・販売の増加	■ 適切な取替え時期判断によるお客さまとの信用向上	■ リサイクル量の増加 ■ 国内資源循環
		CSR調達 安定かつ持続可能な調達	「見まもり」機能搭載シリーズの展開 「マルチグリル」搭載シリーズの展開	輸送時間・距離の短縮 積載効率の向上	お客さまの安全・安心および、暮らしの質向上	浴室内・コンロ事故防止 生活品質向上 突然の故障防止	障がい者の自立支援 障がい者雇用



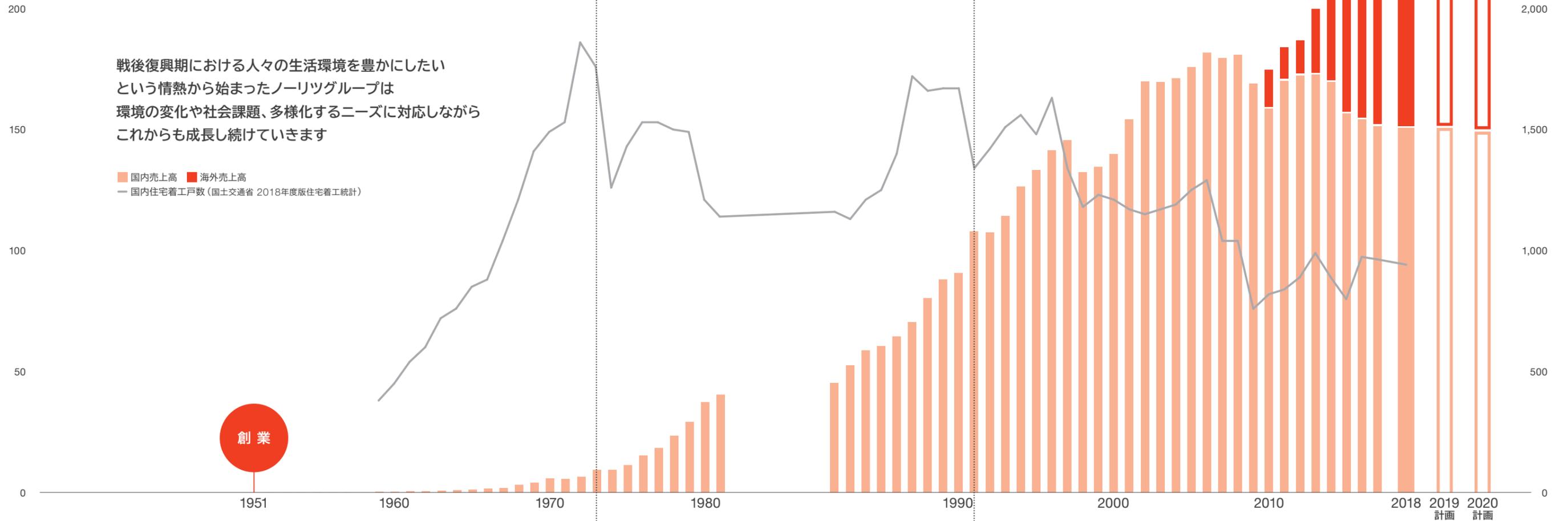
着工数 (万戸)
250

売上高 (億円)
2,500

長期の業績と技術の進化

戦後復興期における人々の生活環境を豊かにしたいという情熱から始まったノーリツグループは、環境の変化や社会課題、多様化するニーズに対応しながらこれからも成長し続けていきます

■ 国内売上高 ■ 海外売上高
— 国内住宅着工戸数 (国土交通省 2018年度版住宅着工統計)



ノーリツの対応と私たちが築いてきた日本のお風呂文化

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

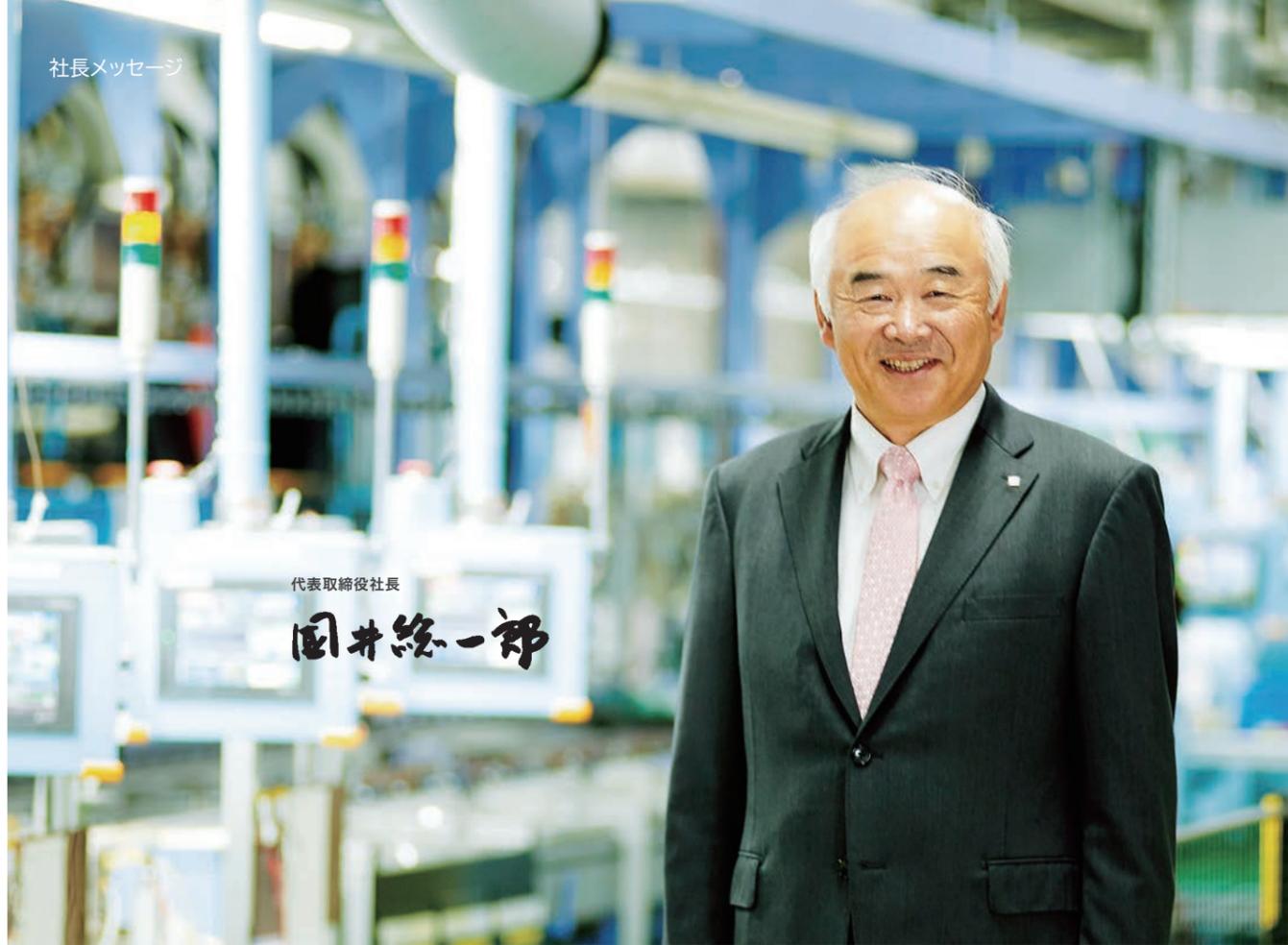
お風呂文化
内風呂が普及

新技術で利便性を提供

お風呂文化
シャワー浴の増加

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

お風呂文化
半身浴・ミストサウナなど美容・健康を意識した入浴スタイルへ



代表取締役社長

田井 統一郎

環境性能が高いタンクレス給湯器を軸に グローバルでの成長を加速させます

グループミッションの実現に向けて

ノーリツグループは、現在推進している中期経営計画「Vプラン20」の策定を機に、グループのミッションとして「新しい幸せを、わかすこと。」を掲げました。このミッションは創業の原点「お風呂は人を幸せにする」の精神を受け継いでいます。

ノーリツは、家庭用のお風呂がめずらしかった戦後の復興期に、一般家庭へのお風呂の普及に努めてきました。当時は、製品を購入していただいたお客さまから「本当に良いものを付けてくれた、ありがとう。」というお礼の言葉をよくいただいたと聞きます。

やがて時代は高度経済成長期から、経済の成熟期を迎えることとなりましたが、今振り返ると年間100万台以上に及ぶ「ものづくり」を通じてお客さまに喜んでいただいた結果、業績を伸ばすことができたと思っています。1997年に採用したお風呂の沸き上がりをお知らせするメロディは、今では日本の1/4以上のご家庭で流れ、親しまれています。

中期経営計画「Vプラン20」では、グループビジョンとして「2020年 世界で戦えるノーリツグループ」を掲げ取り組んでいます。海外市場は規模が大きい上、まだ生活の環境やインフラの整備が不十分な国が多くさらなる成長が見込めます。

一方、世界中で「パリ協定」や「TCFD」（気候関連財務情報開示タスクフォース）等気候変動に関する議論が活発化しており、化石燃料を燃やすことでお湯を作る機器を製造・販売している企業として、温室効果ガスを削減することは重要な課題と認識しています。これまで日本で培ってきた燃焼効率の高い技術を世界中に普及させていくことで温室効果ガスの排出削減に貢献できると考えています。

これからも私たちは「新しい幸せを、わかすこと。」というグループミッションのもと、社会課題の解決を通じて社会から必要とされ続ける企業であることをめざしていきます。

Vプラン20の進捗

中期経営計画「Vプラン20」2年目の振り返り

中期経営計画「Vプラン20」の2年目であった2018年の業績は、連結売上高が2,098億円（前年同期比2.2%減）、連結営業利益が48億円（同28.3%減）と計画を達成することができませんでした。特に国内市場においては、消費者の住宅関連への投資意欲が薄れ、メーカー間の価格競争が激化しました。また、為替や素材価格の変動、製造現場における人手不足、物流費用の変動などが原価を押し上げました。海外市場で売上高の約7割を占める中国においては、市場成長が鈍化したことも影響し全社としては減収減益の結果となりました。

このような事業環境の中で、2018年8月には中期経営計画「Vプラン20」の2020年数値目標の下方修正を発表しました。国内事業では、先に述べた理由に加えて付加価値の高い商材の販売が計画通りに進んでおらず、予定通りの収益改善が見込めないこと、また海外事業では、中国市場の先行きの不透明さが当面続くことと予測されていることが修正の要因です。

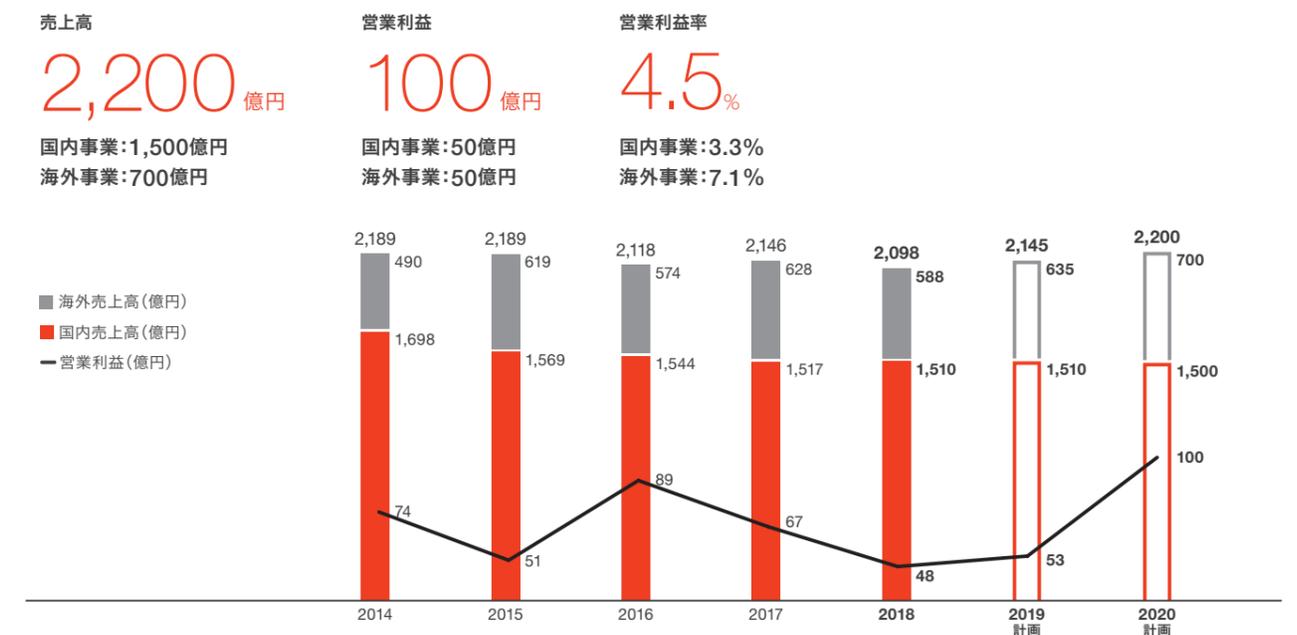
厳しい結果となった2018年ではありましたが、4年間にわたる中期経営計画「Vプラン20」の折り返しに向けて、施策を議論し方針を決めました。これらの施策を着実に実行し、2019年の業績計画を達成することが将来の成長に向けた第一歩であると考えています。

中期経営計画「Vプラン20」4つの重点施策

2018年の取り組み

- 1 事業ポートフォリオの「再構築」 温水空調分野に経営資源を集中
 - 温水・厨房分野での新製品開発
 - キッチンの開発・製造をトクラス株式会社へ委託
- 2 国内事業の「収益力強化」
 - 最終組立工程における自動化の展開
 - お客さま接点強化に向けたサービス事業開発部の設立
- 3 海外事業の「継続拡大」
 - (中国) 新製品開発・導入
 - (北米) PB Heat, LLCを買収
- 4 企業風土の「改革」
 - Q+ESGの施策の推進
 - 機関設計変更

2020年計画



Vプラン20達成に向けて

中期経営計画「Vプラン20」修正目標の達成に向けて、当初掲げた4つの重点施策に基づき、さまざまな取り組みを実施しました。

まず2018年年初に、前年に発生した製品不具合の反省をふまえ、設計品質を向上させる専任部門と使う側から商品性評価をおこなう専任部門を新設しました。さらなる品質向上と安全で安心な住環境づくりをめざしていきます。

また、国内の住設システム分野においては、提携先であるトクラス株式会社へキッチンの開発・製造を委託することを決定しました。これにより、両社の強みを生かしたより良い商品を提供

提供することができると考えています。

新製品では、国内事業において浴室での「見まもり」機能の普及に向けて、3月と9月に同機能を搭載した「ガス温水暖房付ふろ給湯器」「ハイブリッド給湯・暖房システム」を発売しました。また、8月にはグリルでの自動調理が可能な「マルチグリル」を搭載した中級グレードの「piatto」(ピアット)を発売し、特に需要期である10-12月には販売を大きく伸ばしました。海外事業でも、9月に中国市場で主力となる給湯器を日中共同で開発し発売しました。この商品をベースに今後もバリエーション展開を予定しています。

世界中で必要とされるノーリツグループへ

海外事業			
	2010	2018	2020計画
売上高	160億円 海外売上比率 9%	588億円 海外売上比率 28%	700億円 海外売上比率 31%
営業利益	4億円	22億円	50億円
温水機器 年間販売台数	51万台	110万台	123万台



国内事業は「収益力強化」

2019年以降も、国内事業においては「収益力強化に向けた変革」を継続していきます。

第一に、為替や素材価格の変動、製造現場の人手不足、物流費用の高騰が続くと予測される中、ノーリツは「ものづくり変革」により生産効率の改善を進めていきます。ノーリツが開発・製造している機器は、機能やガス種、設置バリエーション等により多くの種類がありますが、これらを統廃合し、部品を共通化することで原価低減につながります。また同時に、組立工程の自動化も実現しやすくなり、人手不足の問題解決にもつながります。

第二に、より収益が高いチャンネルへ販売のシフトをおこなう「マーケティング変革」を進めます。2019年からノーリツが過去に販売した国内のほぼ全ての家庭用機器に搭載している「点検お知らせ機能」(タイムスタンプ)が本格的に作動します。お客さまに安心して機器をご使用いただくために設計標準使用期間(家庭用機器10年・業務用機器3年)に基づき、点検時期をリモコン表示または機器本体のランプ点滅にてお知らせします。この機能に対応できるサービス体制を整備・強化していくことで、お客さま満足の向上をめざします。

海外事業は「継続拡大」

海外事業は、「商材とエリアの拡大」によって業績を伸ばしていきます。

従来、ノーリツグループは日本または中国で商品を開発・製造し、主に現地販売拠点を通じて販売してきましたが、中国エリアでは2013年に櫻花衛厨(中国)股份有限公司への資本参加を、豪州エリアでは2014年にDux Manufacturing Limitedを買収するなど、2013年以降はM&Aによって一気に事業規模を拡大してきました。直近では2019年1月にさらなる事業拡大をめざし、米国北東部で暖房ボイラー等の製造・販売をおこなうPB Heat, LLCを買収しました。

M&A以外にも中国では、店頭販売とeコマースの融合といった新たな販売手法への対応、内装・設備会社等の商流開拓、キッチンメーカーへの採用拡大など幅広く事業を推進しています。

今後も、中国、北米、豪州等既存展開エリアでの事業や機能の拡大はもとより、未展開エリアへの進出においてもM&Aや事業提携等を積極的に活用することで、商材とエリアを拡大し、スピード感をもって事業活動を進めていきたいと考えています。

PB Heat, LLCの買収について



調印式

2019年1月、暖房・業務用商材の拡大と米国北東部での販路拡大を図るため、家庭用・業務用ボイラーにおいて高いブランド力を有するPB Heat, LLCを買収しました。同社は米国のペンシルベニア州に本社・工場・研究施設等を構え、ガス・石油を燃料とする家庭用ボイラー・業務用ボイラー・コンビボイラー(ガス給湯暖房機)等の製造・販売をおこなっています。

北米市場では、環境・省エネニーズの高まりにより、給湯器、ボイラーともに高効率タイプの普及が年々加速しています。この変化を成長機会と捉え、ノーリツグループが強みとする小型で高効率な瞬間式給湯器とPB Heat, LLCが強みとする各種ボイラーのラインアップにより、販売を拡大させていきます。

持続可能な企業価値向上をめざして

企業価値創造の取り組み方針 「経営とCSRの融合」

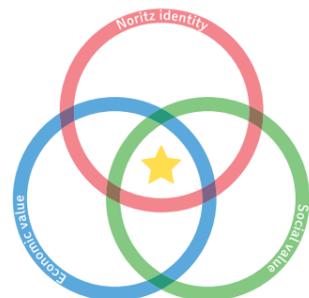
ノーリツグループは、企業価値を創造していくために社会的価値・経済的価値・ブランド価値の3つの価値を高め、これらを融合し、拡大していくことを取り組み方針としています。

そのためには、企業価値創造の源泉であるQ(品質)+E(環境)S(社会)G(ガバナンス)という「見えない資産」を大切にしていける必要があると考えています。

2015年より、社外有識者とのステークホルダーダイアログを毎年開催し、2016年からは社内取締役全員が参加しています。その中でマテリアリティの妥当性を確認しながらQ+ESGの各項目におけるKPIを定めて取り組んでいます。

中でも、その取り組みをおこなう人材の活性化が重要だと考え、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努めるとともに「チーム力向上」を経営の重要課題に掲げ、チャレンジ表彰の実施や経営層が現場に向かい経営の思いや方針を直接従業員に伝えることも進めています。

このように、コミュニケーションを通じてチーム力を向上することが変革につながると考えています。



私たちが大切にしている「見えない資産」



特に、気候変動対策は「パリ協定」で採択された世界共通の課題であり、ノーリツグループの財務にも影響を及ぼすものとして認識しています。CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)への賛同表明もおこない情報開示に努めるとともに、長期環境ビジョンの策定を進めています。

ノーリツグループは、給湯時の熱効率が高い「エコジョーズ」[※]の普及に取り組んでいます。これからも日本で培った技術を世界に展開し「世界で環境をリードする」企業をめざしていきます。

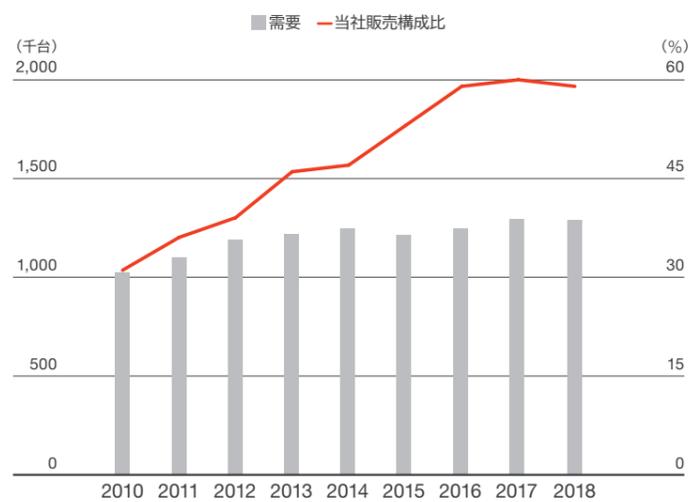
世界で環境をリードする企業をめざして

持続可能な社会の実現をめざす国際的な枠組みへの対応が不可欠になりつつあります。2015年に国連で採択された「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、「No.13」(気候変動対策)と、「No.12」(つくる責任/つかう責任)の2つの目標がノーリツグループの事業活動と深く関わっています。



※「エコジョーズ」はこれまで捨てていた排熱を活用してお湯をつくれます。ガスエネルギーの95%をお湯に変える、環境性能のよい給湯器です

高効率給湯器 販売構成比率 (ガスふろ給湯器 GT-Cシリーズ)



出所：一般社団法人日本ガス石油機器工業会 統計資料より

社会から必要とされ続ける企業をめざして

ステークホルダーの要請や期待をはじめとした社会課題を解決していくことが、私たちの成長機会につながると捉えています。

「全口Siセンサーコンロ」^{※1}や「おそうじ浴槽」等、これまで業界を先駆けてきたものづくりの強みを生かし「安全・安心」や「ラク家事」などの付加価値を提案していきます。

例えば、高効率ガスふろ給湯器「GT-C62シリーズ」に搭載している入浴中の「見まもり」やふろ水の再利用が可能な「キレイ」(除菌)^{※2}、ガスコンロに搭載の自動調理が可能な「マルチグリル」はノーリツグループがめざす価値創造につながる機能です。

また、廃棄された商品を資源循環するまでが私たちの責任と捉え、賛同いただいたビジネスパートナーとともに給湯器リサイクルを通じた障がい者自立支援にも取り組んでいます。

※1 安全機能を搭載したコンロ
※2 機能・効果等の詳細についてはホームページをご覧ください



さらなる成長に向けたガバナンス体制の強化

ガバナンスの向上をめざし、2019年に機関設計と経営体制の変更を実施しました。

機関設計については、監督機能の強化、意思決定の迅速化、中長期視点の議論を充実させることを目的として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行することを

国連グローバルコンパクトの10原則

人権	労働	環境	腐敗防止
原則 1 人権擁護の支持と尊重 原則 2 人権侵害への非加担	原則 3 結社の自由と団体交渉権の承認 原則 4 強制労働の排除 原則 5 児童労働の実効的な廃止 原則 6 雇用と職業の差別撤廃	原則 7 環境問題の予防的アプローチ 原則 8 環境に対する責任のイニシアティブ 原則 9 環境にやさしい技術の開発と普及	原則 10 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み



ノーリツグループの取り組みとSDGsの関連性



「SDGs」持続可能な開発目標



ノーリツグループが特に重視するSDGs目標



2019年3月の株主総会で決議しました。取締役の人数を削減するとともに、女性を含めた社外取締役の比率を高め、女性の視点や社外の視点を経営政策にこれまで以上に反映していきます。

経営体制の面では、各本部組織に常務執行役員を配置し、よりスピーディな施策の実行につなげていきます。

コーポレートガバナンス・コードへ積極的に対応することで、事業戦略との整合性、意思決定の迅速化を図り経営の健全性・透明性を高めていきます。

これからもノーリツグループは、社会の一員としてステークホルダーの要請や期待に応えるべく取り組んでいきます。



持続的な企業価値向上をめざし 積極的な成長投資と 資本効率の向上に努めます

取締役 兼 常務執行役員
竹中 昌之

2020年「Vプラン20」の財務目標と投資方針

- 1 営業利益100億円の達成
- 2 ROE5%の実現
- 3 主力温水事業を中心とした投資の実施
- 4 連結ベースでの総還元性向50%*

※総還元性向には、配当の他、自己株式の取得も含む

収益力向上につなげる積極投資

ノーリツグループの投資案件の判断は、中期経営計画「Vプラン20」の施策との整合性や、ノーリツグループの企業価値向上に資するかどうかを基準としています。

まず、中期経営計画「Vプラン20」の4つの重点施策のうち、国内事業の「収益力強化」、海外事業の「継続拡大」の2つを実現させるために温水・厨房分野の製品開発や生産自動化等への投資、RPAを取り入れた業務の自動化やシステム化等事業全体の生産性向上に向けた投資を積極的に実施していきます。また、国内・海外を問わず、既存事業や機能補完、新規エリアの開拓を進めるためにM&Aも活用していきます。なお、SDGsなどの社会課題から事業機会を創出することも企業価値を向上していく上で大切と考えています。

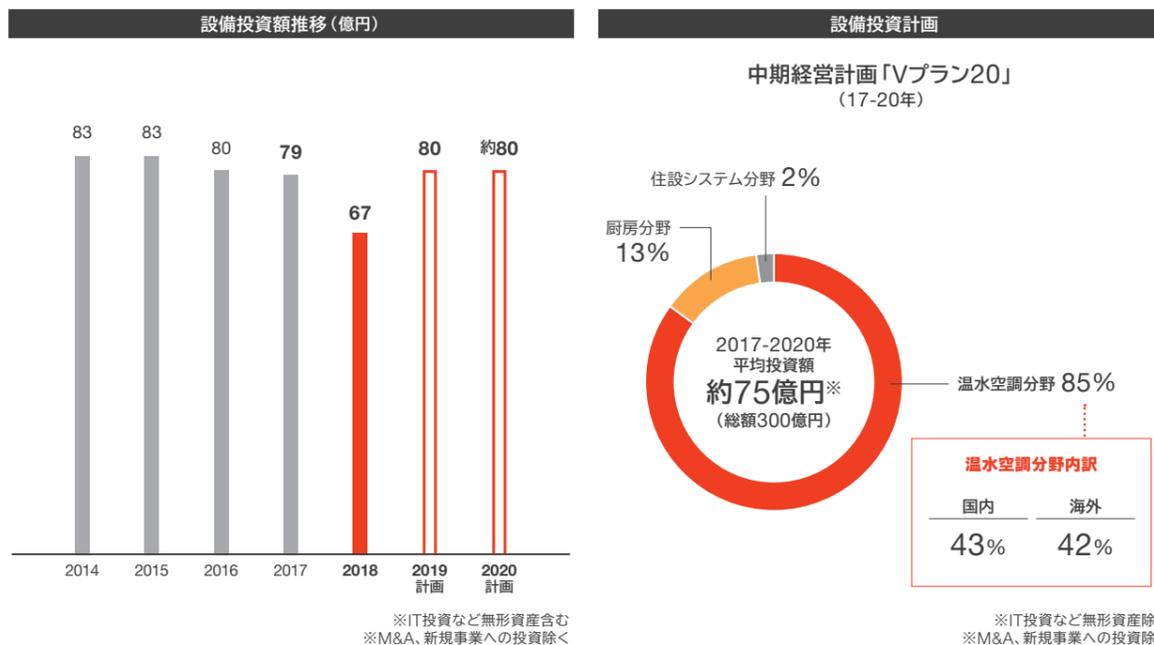
ノーリツグループの成長と効率性のバランス、資本コストを意識した投資判断をおこなっていきます。

資産・資本効率の向上と株主還元

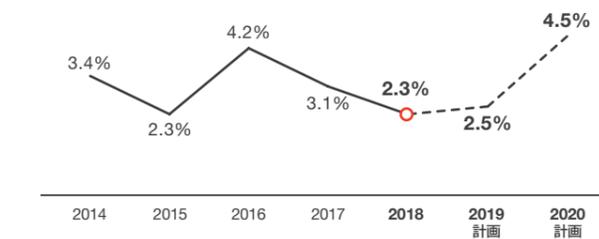
当社は、2018年6月に施行されたコーポレートガバナンス・コードの改訂に基づき、株式資産保有に関する方針を定め、適宜売却を進めながら投資のための資金確保に努めることを取締役会で確認しました。同年12月には、保有株式の一部を売却しM&Aの資金に活用しました。引き続き、ノーリツの株式を長期的に保有していただける株主を増やすために、みなさまとの対話の機会も充実させていきます。

また、株主のみなさまへの利益還元を経営の重要課題の一つと位置づけています。配当につきましては継続的かつ安定的に実施することを基本としています。2018年から2020年までの3年について、自己株式取得を含めた連結ベースの総還元性向50%を目途とし、株主のみなさまへのより積極的な利益還元に努めていきます。

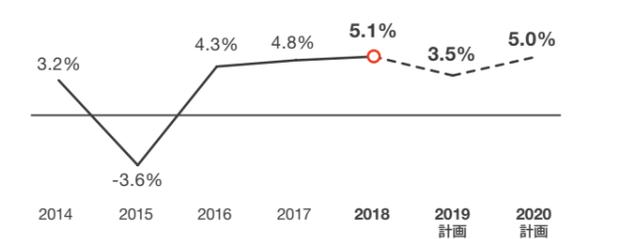
設備投資推移と計画



営業利益率の推移



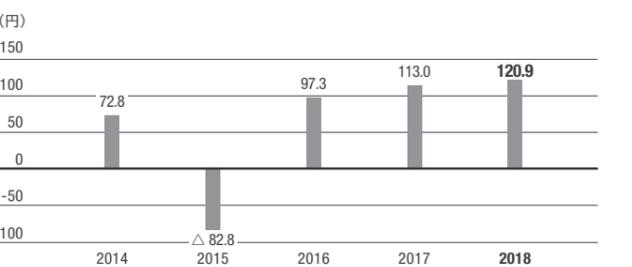
ROEの推移



株主還元・株価の推移



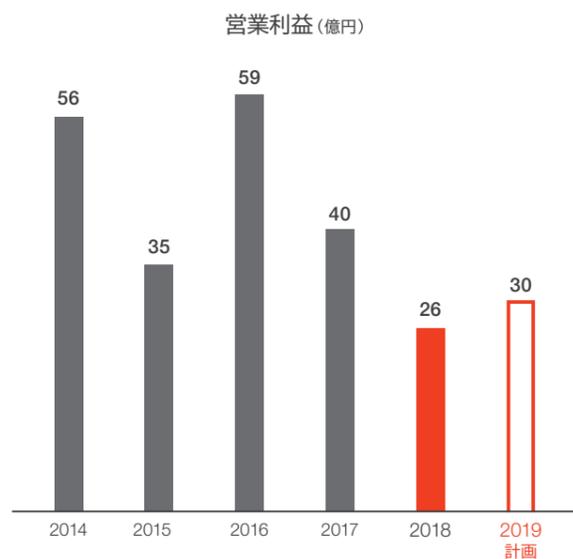
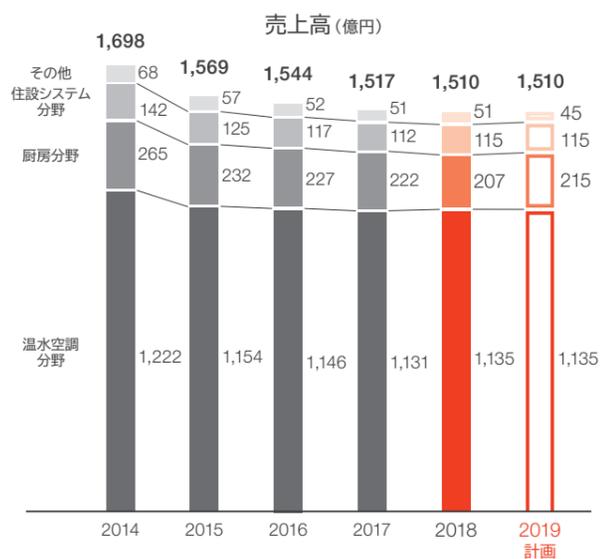
1株当たり当期純利益又は当期純損失の推移



国内事業



国内住宅関連業界においては、住宅ローン減税や金利優遇政策の効果が一巡し新築住宅着工戸数が前年を下回ったことに加えて、労働力不足や素材価格の高騰などの影響により厳しい経営環境となりました。また、個人消費は実質所得回復の実感がない中で弱含みとなり、国内の需要はガス温水機器が前年並み、ビルトインコンロなどのガス厨房機器はやや前年割れとなりました。その結果2018年は売上高1,510億円、営業利益は26億円となり、減収減益となりました。



※2014~2016年は温水空調分野に新エネルギー分野の売上高を含んでいます

社会課題の解決を事業機会と捉え「新しい幸せ」を提案します

- 業績変動要因
- ・脱炭素社会に向けた環境規制
 - ・エネルギーシフト
 - ・住宅着工戸数の減少
 - ・燃料・素材の高騰

日本国内では、人口減少に伴う総世帯数の頭打ちにより新築住宅着工戸数が下降トレンドに差し掛かっていま

す。また、電力・ガスの小売自由化により、お客さま自身がエネルギーを選択できる機会も増加し、新たな付加価値を提供できる新製品が次々に発売され、低価格化も進んでいます。これらにより、長期的なガス機器需要はゆるやかに減少しています。2017年に発売した浴室の「見まもり」や、2018年も新製品を発売して普及促進している「マルチグリル」等の新たな機能により、浴室での高齢者の入浴事故低減や家事の負担軽減、時短等の社会課題の解決を事業機会と捉え、新しい幸せの提案をしていくことがノーリツの使命であると考えています。

分野別概況

温水空調分野

温水空調分野では、ガス・石油の給湯機器、温温水暖房システムを始め、再生可能エネルギーを利用した太陽熱温水器等の開発・製造・販売をおこなっています。
2018年は、スマートフォンアプリによる遠隔操作対応等「見まもり」機能をグレードアップし「ガス温水暖房付給湯器」(GTH-Cシリーズ)や「ハイブリッド給湯・暖房システム」にもこの機能を搭載しました。
ZEHやHEMS連携等、社会のニーズへの対応はもちろんのこと、2019年も「見まもり」「キレイ」機能で差別化を図り、普及していきます。

厨房分野

厨房分野では、「安全・安心」、「ラク家事」をキーワードに、ガスコンロの開発・製造と新たな調理文化の創造をおこなっています。
2018年に発売した新製品「piattoシリーズ」に、これまで最上位機種のみしか搭載していなかった「マルチグリル」を搭載し、ガスビルトインコンロの中高級グレードの販売を拡大しました。また、グリル調理の楽しさを広める「毎日グリル部」を運営し料理の楽しさを提案しています。
2019年は「マルチグリル」を中心に、楽しい料理と健康な食生活を提案していきます。

住設システム分野

住設システム分野では、1cm刻みで間口調整が可能なシステムキッチンや洗面化粧台、スイッチ一つで浴槽を自動洗浄する「おそうじ浴槽」を搭載したシステムバスをお届けしています。
2018年に、人工大理石の加工技術に強みをもつトクラス株式会社へキッチン事業の開発・生産委託を決定しました。両社の強みを生かした製品開発をおこない、さらなる付加価値の向上をめざします。
2019年は、キッチン「レシピア」のリニューアルと新たにラインアップするマンションリフォーム用システムバス「ユパティオMS」でリフォーム市場への提案を進めます。

収益力強化の取り組み



2019年は「ものづくり変革」の実行と「マーケティング変革」の実行、働き方改革・自動化などによる生産性向上を図り、事業構造変革による収益力強化をめざします。

国内事業責任者からのメッセージ



国内事業では、住宅向け分野に加え成長が見込まれる非住宅向け分野との両輪で、取り組みを進めています。
住宅向けについては、社会課題を前向きに捉え、その解決に貢献できる製品やサービスの提供が重要となります。
非住宅向けにおいても同様なのですが、外国人観光客の増加により今後拡大が見込まれる宿泊施設等に対して高付加価値のお湯の提供をすること、異分野にもノーリツが保有している知的財産を活用した新規事業を展開していくことをめざしています。



2018年の 主な取り組み

豊かな暮らしの実現に向けて

医師100名のうち、96%が「RC-Gシリーズ※1」を「勧めたい」と評価※2

入浴中の安全・安心の取り組み



お風呂の「見まもり」機能の展開

温水空調分野では、2017年に発売した高齢者の入浴事故低減をサポートするおふろの「見まもり」機能を搭載した「ガスふろ給湯器」(GT-C62シリーズ)に続き、2018年は「ガス温水暖房付ふろ給湯器」(GTH-Cシリーズ)や「ハイブリッド給湯・暖房システム」にもこの機能を搭載しました。この機能は多くの医師に評価され「AskDoctors※3」の認証も取得しました。

※1 「見まもり」機能付き給湯器リモコン

※2 AskDoctors調べ ※3 AskDoctorsの認証とは、27万人以上の医師会員を有するエムスリー株式会社、会員医師による商品やサービスに対する客観的な評価をおこなうサービスです

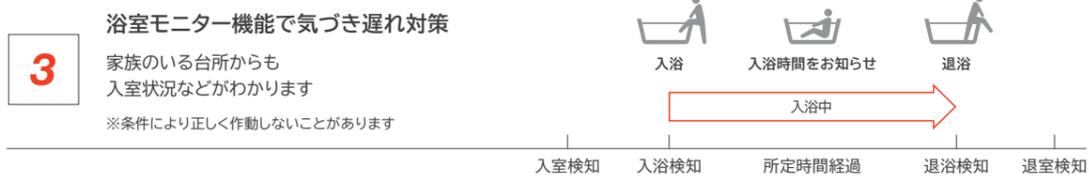
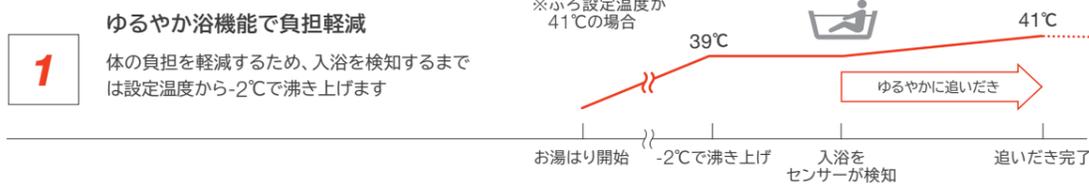


RC-Gシリーズ

GT-C62シリーズと「見まもり」機能について



3つのサポート機能



注意

- 温度による血圧の変化や入浴時間などについては個人差があります
- 必ずしも入浴事故の発生を防ぐ機能ではありません
- 入浴事故の要因は記載している内容がすべてではありません

忙しい毎日を「ラク家事」アイテムがおたすけ

ゆとりあるライフスタイルのご提案



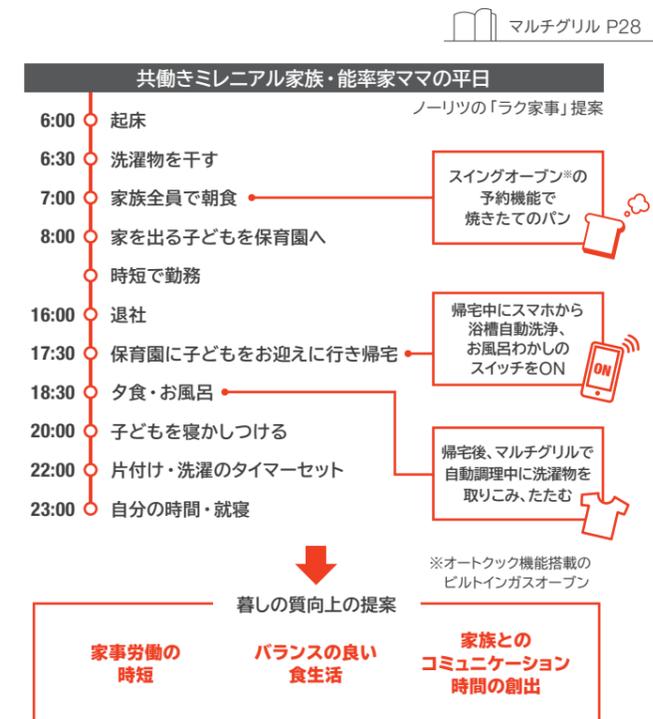
「ラク家事」機能の展開で時短を実現

少子高齢化、共働き世帯の増加などの社会変化を背景に、省手間・時短・健康などのニーズが高まっています。特に、これからの社会を牽引していく「ミレニアル世代」(1980年～2000年頃生まれ)の家族は、家事の役割を固定化せずできる時にできる人がやるといった形で家族間で家事を柔軟に分散する傾向があります。*

暮らしの中にノーリツの製品を取り入れることで毎日の家事を「ラク」にするだけでなく、ゆとりの時間を創りだします。

ノーリツの「ラク家事」はご家族とのコミュニケーションの時間創出や暮らしの質向上のお手伝いをしていきます。

※博報堂買物研究所「ミレニアル家族生活実態調査定量調査」より



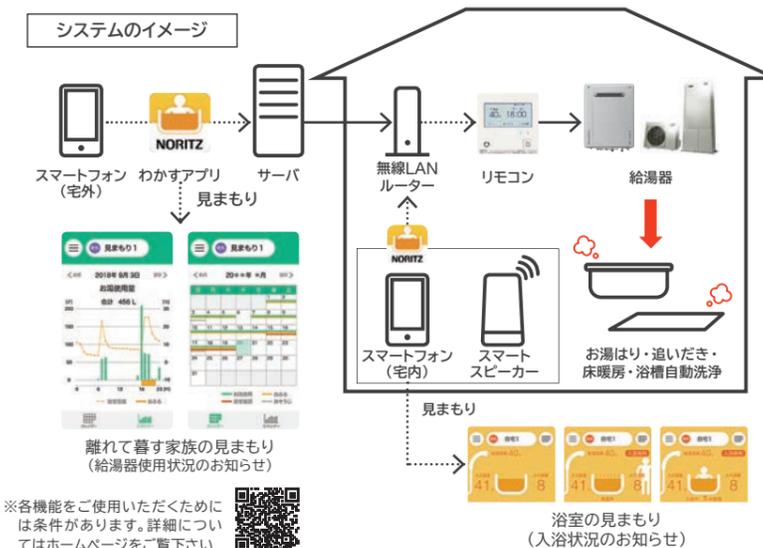
IoTによる暮らしの進化

「スマート」機能の展開

IoTやAIの急速な発展に伴い、スマートフォンによる遠隔操作やスマートスピーカーを利用した機器の操作等により便利で快適な使い方をご提案しています。

スマートフォンアプリ「わかすアプリ」のご利用で入浴中の見まもりや、離れて暮らす家族の給湯器使用状況の確認等、大切なご家族の安心の実現にも貢献しています。

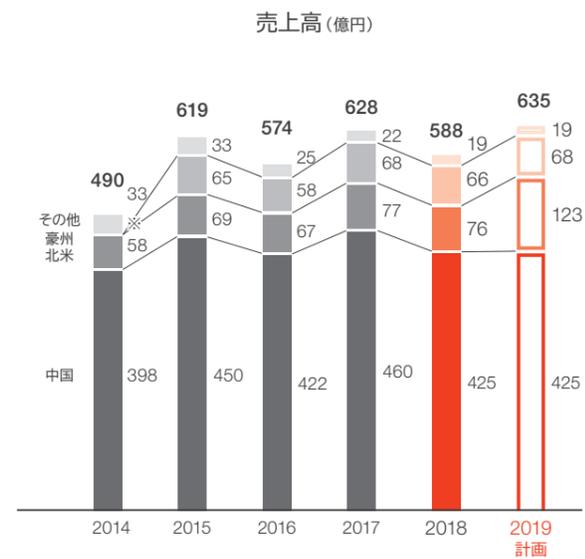
2019年3月にはスマートスピーカーに呼びかけるだけで「おそうじ浴槽」による浴槽自動洗浄が可能になりました。これからもIoTやAIの技術革新にも対応した快適な暮らしの実現をめざしていきます。



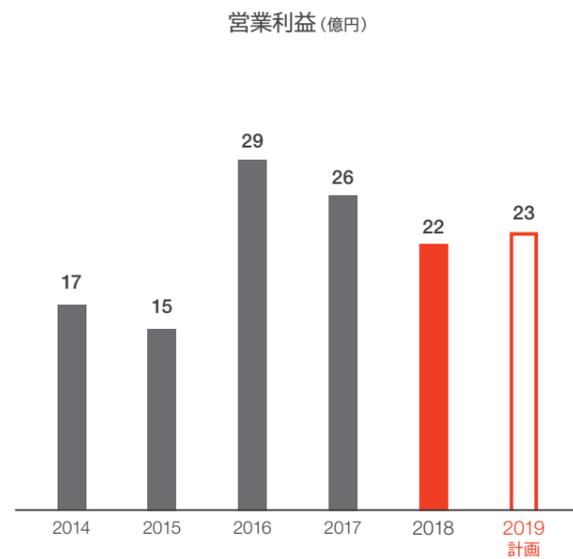
海外事業



海外事業では、シャワーや暖房を主な用途として給湯器の販売拡大を進めています。特に、これから生活水準が向上していく地域において成長を見込んでいます。その中でも、人口が多く市場が大きい中国では、開発・生産・販売の体制を敷いて事業展開し、日本で培った技術力を強みに環境や安全・安心に配慮した商品の普及に努めています。また、「業務用給湯」や「暖房用熱源」の分野においても、従来の商品に比べて高効率でコンパクトな製品を各地域へ展開しています。2018年は中国の景気減速が大きく影響し、売上高588億円、営業利益22億円となり、減収減益となりました。



※豪州の2014年はその他に含めています



環境負荷低減と暮らしの感動をお届けします

業績変動要因

- ・脱炭素社会に向けた環境規制
- ・燃料・素材の高騰
- ・カントリーリスク
- ・為替変動

ノーリツグループが直面する最大の課題は気候変動です。欧州のように脱化石燃料を進めている地域や、比較的クリーンなエネルギーである天然ガスへの転換を進

めている地域等その対応はさまざまです。ノーリツグループは気候変動の緩和に貢献が期待できる製品および、サービスの提供を拡大することで市場価値や収益拡大につながると考えています。これまでも、展開地域のエネルギーの動向や環境規制に積極的に対応しながら、日本で培った技術力を活用し、高効率・低NOxの商品を開発し提供してきました。

また、日本にお風呂文化を普及させてきたように今後生活水準が向上していくと思われる地域でも、「暮らしの感動」をお届けしたいと考えています。

エリア別概況

中国

急速な経済の発展の一方で環境問題が深刻さを増しており、その一つとしてCO₂の排出やPM2.5の大気汚染が挙げられます。特に北部地域においては、国策で石炭から天然ガスへの燃料転換を進めており、ガス機器の需要が急速に高まっています。

2018年は、中国のニーズに合わせた給湯器を日本と中国が開発し、発売しました。2019年も燃料転換や環境規制に関する需要の変化を事業機会と捉え、社会動向を確認しながら商品を提供していきます。

北米

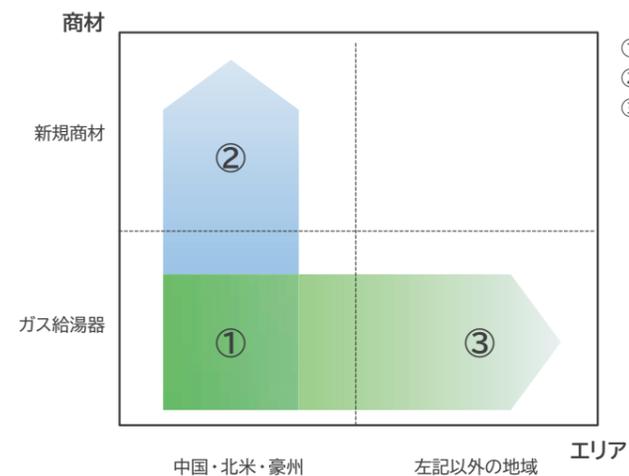
年間およそ1,000万台の給湯器需要のほとんどが従来からのタンク式の商品です。

タンク式給湯器はガス瞬間式給湯器に比べて熱効率が低く、その結果CO₂発生量が多くなります。毎年ガス瞬間式給湯器の需要が伸びている市場でもあり、環境性や省エネ性に優れた全一次燃焼ユニットを搭載した給湯器開発やM&Aによる販路の拡大も進めています。

豪州

2015年に買収したDux Manufacturing Limitedを軸に事業を展開しています。北米市場と同様、タンク式給湯器が主流の市場で、ガス瞬間式給湯器の普及に努めています。また、家庭用だけでなく、省エネ効果が高く、コンパクトで取り替え時のメリットの大きい業務用の販売にも注力しています。ホテルチェーンやレストランチェーンを中心に、「業務用給湯システム」として活用していただくことでさらなるCO₂排出量の抑制効果が期待できます。

収益力強化の取り組み



- ①…中国・北米・豪州での現在のビジネスの維持・拡大
- ②…中国・北米・豪州での新規商材(暖房・業用)の販売
- ③…その他の地域でのビジネスの展開(アジア・南米など)

海外グループ会社で、シナジー効果を生み出し、暖房・業用事業拡大による収益力強化を進めていきます。

海外事業責任者からのメッセージ



取締役 兼 専務執行役員
国際事業本部 本部長
廣澤 正峰

海外事業では、グループビジョンにある「2020年 世界で戦えるノーリツグループ」の実現に向けて中国事業・北米事業・豪州事業の3エリアを中心として、給湯器や厨房機器といった従来商材に加え、コンビボイラー(ガス給湯暖房機)や業務用商材の投入により継続的な収益確保をめざしています。今後は、新たなエリアでもM&Aの活用等で事業展開を進め、環境性能が高く、安全・安心な製品を海外にも普及させることで、私たちのミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」を具現化していきます。



2018年の 主な取り組み

NORITZの給湯器が世界のライフスタイルを変える

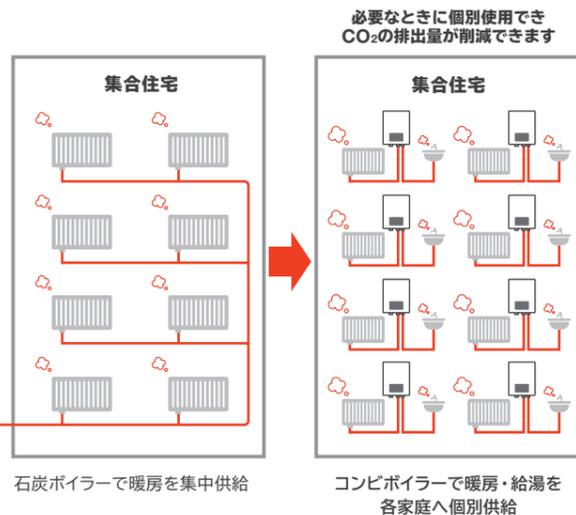
中国 トピックス

中国のエネルギー転換



海外事業売上高の約70%を占める中国では、製品開発・生産・販売の体制を築いて事業拡大を進めています。

近年では、石炭から天然ガスへのエネルギー転換が国策として推し進められており、これに伴い中国における天然ガスの普及が急速に進んでいます。特に北京や天津などを中心とした寒冷地域では、暖房用の燃料として石炭を使用している建物が多く、深刻化するPM2.5による大気汚染の原因となっています。ガス給湯器やコンビボイラー（ガス給湯暖房機）を普及することで環境問題の解決に貢献していきます。



ビジネスパートナーへの研修会の様子

機器を「安全・安心」にお使いいただくために

eコマースが急速に普及する中国では、販売エリアも同様に拡大しています。また、従来住宅を購入する際には給湯器等の住宅設備は設置されていない物件が多く、住宅購入後にお客さまが住宅設備を購入して設置する必要があります。近年、不動産業者によりあらかじめ住宅設備が設置された住宅が販売されるケースが増えています。この様に幅広い流通で販売される商品を安全に使用していただくため、ガス機器に対する商品知識や施工力を認めたビジネスパートナーが施工・アフターサービスを実施する仕組みになっています。

次世代給湯器の日中共同開発



2018年9月には、日本と中国の共同チームにより開発した新製品を発売しました。この新製品は中国のニーズを明確化した上で、日本で培った燃焼部や熱交換部の技術により小型化するとともに、温度制御技術により使い勝手を大幅に改善しました。この新製品をベースにさまざまな現場に対応すべく、バリエーションの展開を進めていく予定です。



特徴

- 中国初のプロテックメカ[※]搭載により再出湯時の湯温を安定化
- 温暖な地域向けに32度の低温設定が可能
- 長期使用をお知らせするタイムスタンプ機能搭載

※不快な冷水サンドイッチ現象を防止する制御方式で、再出湯時の湯温変化を最小化します。また、捨て水の削減につながります

北米 トピックス

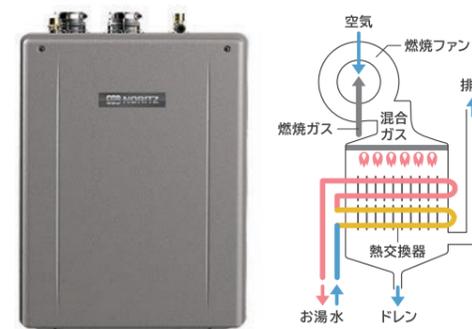
事業を通じた温室効果ガスの削減



2002年にカリフォルニア州に現地法人を設立し参入した北米市場では、各州毎に環境規制や環境配慮商品に対する助成支援制度も異なります。タンク式給湯器に比べて熱効率が高く、省エネ性に優れ、湯切れの心配がないガス瞬間式給湯器は需要が拡大しています。市場のニーズに応え、排熱を有効利用した熱効率の高い製品の開発・普及に努めています。また、業務用給湯器や暖房機能付き給湯器等もラインアップし、事業を通じた温室効果ガスの削減に取り組んでいます。



業務用給湯器設置の様子



全一次燃焼方式を採用した「EZ Series」

環境負荷の少ない製品の普及に向けて



特に、環境規制が厳しいカリフォルニア州に本社を置くNORITZ AMERICA CORPORATIONは、NOx20ppm以下の規制の対応と高い熱効率を同時に達成した「全一次燃焼方式」搭載の給湯器を開発し、2017年から販売しています。既に設置されているタンク式給湯器からの取り替えも容易にできるように設計し、環境負荷の少ない製品の普及に取り組んでいます。

EZTR40の施工研修を受講して



研修に参加したBrian McGrane氏とKyle Conlin氏

EZTR40(ガス瞬間式給湯器)の施工研修を受講しました。EZTR40は既存のタンク式給湯器と同様、上方に給水・給湯の配管接続口があり、取り替えが容易にできる設計で画期的な商品です。他社のガス瞬間式給湯器に比べて施工が非常に簡単で、時間がかからないため、私たち施工業者はみな喜んでます。施工性だけでなく環境性能にも優れていて、このような商品をお客さまにお勧めできることにわくわくしています。



私たちが大切にしている「見えない資産」

ノーリツグループの価値創造をご理解いただく上で、私たちが大切にしている「見えない資産」（財務諸表に載らない資産）をQ+ESGというキーワードでご紹介します。

Q+ESG トピックス

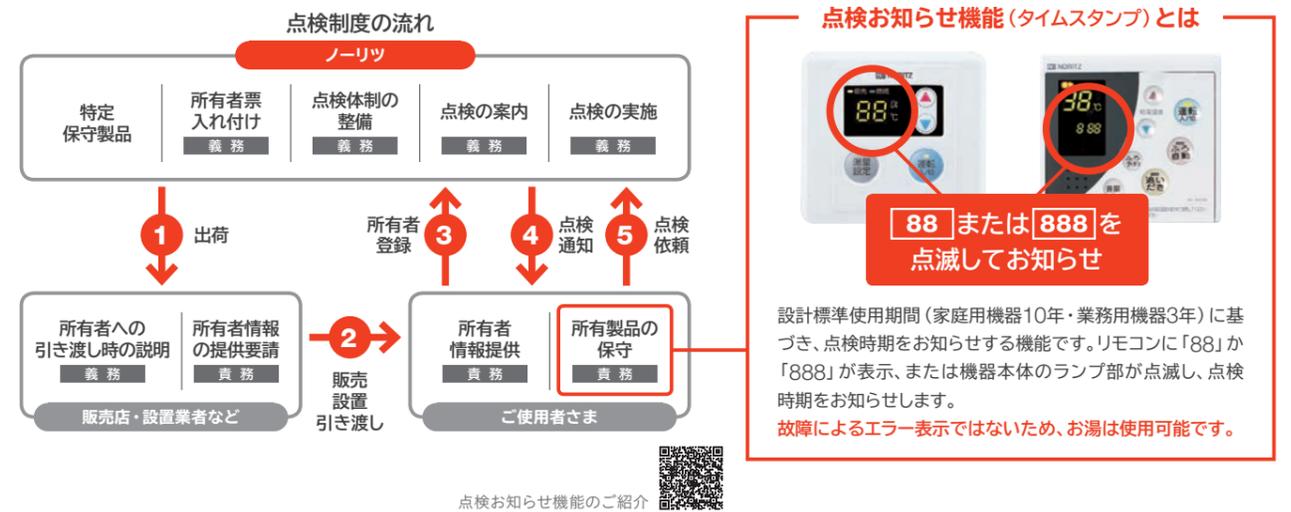
お客様の安全・安心の追求

アフターサービスにおいても、一層信頼される企業をめざして取り組んでいます。

長期使用製品安全点検制度に対するノーリツの取り組み

経年劣化による故障ゼロをめざして、機器点検の推進とその体制構築に取り組んでいます。2019年は「長期使用製品安全点検制度」[※]施行から10年が経ち、本格的に保守点検の取り組みに注力していきます。対象の製品を使用中のお客さまに「法定点検のお知らせ」を送付しています。またノーリツは、ほぼ全ての製品に「点検お知らせ機能」を搭載し、法定点検に準ずる「あんしん点検」を推奨しています。お客さまの製品点検へのご理解が深まるよう努めるとともに、点検・サービスを通じて安全・安心の取り組みを進めていきます。

※消費生活用製品安全法により「特定保守製品」は経年劣化の事故を未然に防止するための所有者登録や点検（有料）などが義務づけられています。



営業責任者・品質保証責任者からのメッセージ



常務執行役員
国内事業本部 営業本部 本部長
廣岡 一志



常務執行役員
品質保証推進本部 本部長
久保田 典男

お客さまが安心してご使用いただけるためにアフターサービス体制の構築に取り組んできました。お客さまやビジネスパートナーへ、制度のご説明や点検のご提案を進めていきます。また、コンタクトセンターへのご相談やお問い合わせを通じて、点検制度へのご理解と浸透を図っていきます。

製品の安全性や品質を高めるのはもちろんのこと、経年劣化による故障や事故を未然に防止したいという思いがあります。ノーリツの給湯機器を選んでいたあなたに最後まで「安全・安心」にお湯をご使用いただけるよう、私たちは、法令で定められた「特定保守製品」だけでなく、特定保守製品以外の給湯機器にも、自主的に「あんしん点検」として点検の提案を推進しています。



Quality



品質を通じた価値創造

消費者安全

お客さま満足度を追求し、安全・安心な商品・サービスを提供するため品質マネジメントシステムの構築に取り組んでいます

第三者による商品性・施工性評価へのこだわり

「品質最重視」を大切にしている価値観として掲げ、お客さま視点による商品性評価に取り組んでいます。

ニーズの多様化に伴って、商品仕様の選択肢拡大とともに品質の重要性が増しています。

2018年に設計品質向上をおこなう専任部門と、お客さま視点による商品性評価をおこなう専任部門を新設し、設計手法の見直しとともに多くの改善を実施しました。

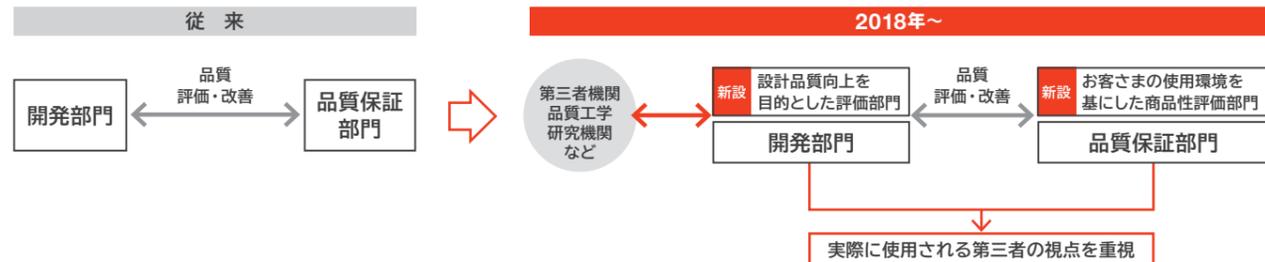
さらなる品質向上と安全で安心な住環境づくりをめざしていきます。

2018年の品質評価による品質保証部門改善事例

	評価項目	改善項目
設計品質評価	基本機能チェック	ソフトウェア 工事説明書
	取扱説明書 工事説明書	取扱説明書
	実機・現物	部品
お客さま視点による 商品性評価	使用性	取扱説明書
	施工性	工事説明書

2018年の改善実績 **55** 製品の評価 **60** 件の改善

品質管理体制イメージ



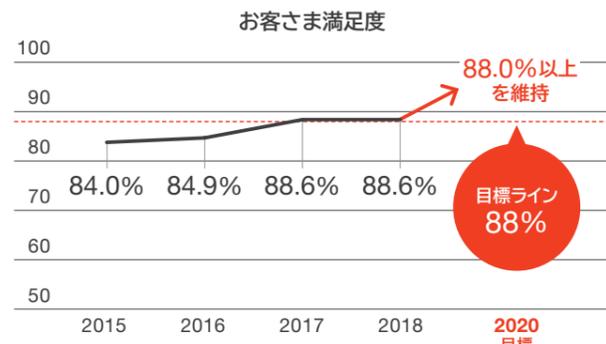
コンタクトセンターの取り組み

ノーリツコンタクトセンターでは、修理・故障の受付を365日24時間対応しています。

近年、増加している自然災害等に伴い、多くのお問い合わせに対応すべく、コンタクトセンターの拠点を追加しました。

2018年に北海道を加え、東京、兵庫、福岡の全4拠点で対応できるようになりました。また、「長期使用製品安全点検制度」の開始に伴うお問い合わせにそなえ、各拠点の応答状況を一元管理するなどシステムの再構築もおこないました。

ノーリツグループでは、日本国内の相談窓口および、修理窓口におけるアンケート結果を数値化し、お客さま満足度評価の指標 (KPI) として取り組んでいます。



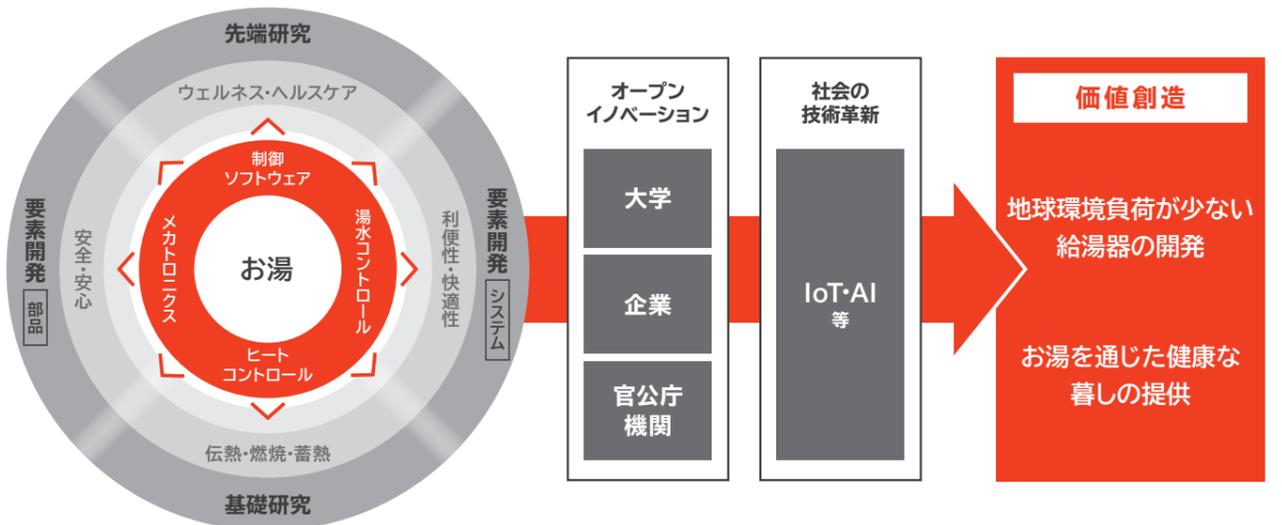
知的財産活用と企業価値創造

これまで培ってきた知的財産を企業価値創造の源泉としてさらに高めていくとともに、事業戦略に沿って構築していきます

企業価値を創造するノーリツの技術力

ヒートコントロールの「燃焼」「熱交換」、湯水コントロールの「流体制御」、メカトロニクスや制御ソフトウェアの「電子制御」の4つのコア技術を中心に、「二酸化炭素の排出抑制」と「お湯を通じた健康な暮らし」の研究を重ね、みなさまに新しい幸せをお届けしています。社会課題の解決を通じて、お客さまの健康や暮らしの向上にむけた取り組みをおこなっていきます。

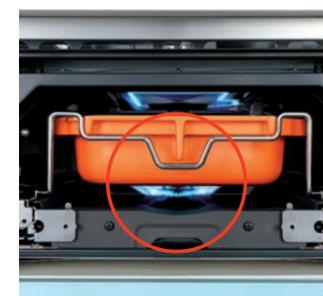
ノーリツのコア技術と技術展開



新たな調理文化を創造するグリルの技術

ノーリツグループは、常に時代に先駆けた製品を開発してきました。近年は便利で楽しいグリルで「ラク家事」を提案し、業界のスタンダードを築いてきました。

ノーリツの「マルチグリル」はこれまで蓄積した技術と安全・安心のノウハウを応用し誕生しました。お手入れのしやすさのもと、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正確な温度を検知し、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) 従来のグリルにはできない多彩な調理が可能になりました。



マルチグリル

- 専用容器+温度センサー付き下火バーナーだからできること
- 1 常に専用容器の温度を検知し、メニューに合わせたきめ細かな温度管理を実現
- 2 グリル内部側面がフラットになりお手入れ簡単
- 3 専用容器を使用した調理により、煙やニオイが大幅に軽減

ノーリツが先駆けたグリル開発の歴史



画像は2018年発売「ヒアット」

マルチグリルの紹介動画





Environment

Q E S G

きれいな地球を次の世代へ

環境経営への取り組み

2015年「パリ協定」の採択を機に、気候変動への対応や持続可能な社会の構築をめざして、企業も「環境」と「経営」の融合が重要視されるようになりました

ノーリツは2018年からバリューチェーンに関わる全部門によるワーキンググループを立ち上げ「長期環境ビジョン」の策定を進めています

CDPなどグローバル社会の要求に基づいた情報開示にも取り組んでいきます

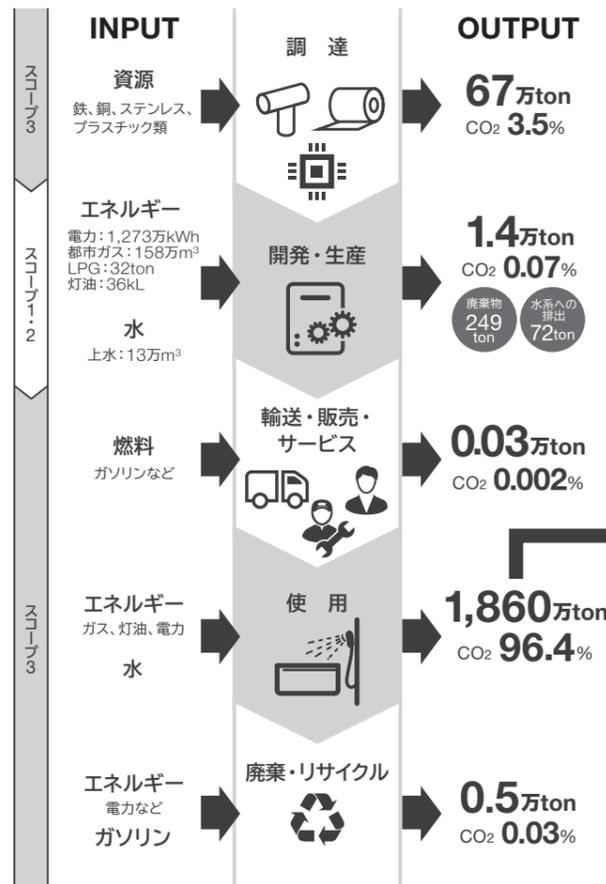


環境戦略会議の様子



バリューチェーン全体におけるCO₂年間排出量

※ノーリツ単体



ノーリツに関わった事業活動や、製造した製品から排出されるCO₂は年間約1,929万tonにおよび、日本全体の約1.5%にあたります。

日本におけるノーリツのCO₂年間排出量

※約12.94億tonの約1.5%
※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データ2017年速報値

その事業活動による排出割合 約4%

約96%「販売した製品の使用」による排出割合

再生可能エネルギーの取り組み

ノーリツが設置した太陽光発電設備は全国27か所あります。自家消費と全量売電を合わせた総発電量は約788万kWhにのぼり、これはノーリツグループの使用電力の約22%にあたります。



※自家消費は137万kWh
※兵庫県小野市の水上フロード式メガソーラー発電所。2018年3月発電開始

エコ・ファーストの約束

環境保全に関する取り組みは、温室効果ガスを排出する機器を製造・販売する企業にとっては重要な社会課題です

ノーリツは2009年に環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」をおこなっている企業だけが許される「エコ・ファースト企業」の認定を受けました

これからも継続して地球環境の改善に努めていきます



エコ・ファーストの取り組み

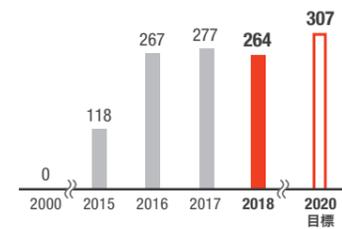
製品を通じた低炭素社会の構築

製品使用によるCO₂排出量を2020年までに

300万ton 以上削減

高効率温水機器(潜熱回収型、ハイブリッド給湯・暖房システム)と創エネルギー機器(太陽熱利用システム)の開発と普及に取り組んでいます。
※2016年より海外輸出品含、対2000年比、使用期間10年換算

製品使用によるCO₂削減貢献量 (万ton)



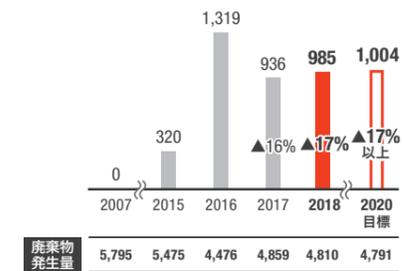
製品・事業活動を通じた資源循環型社会の構築

国内廃棄物発生量を2020年までに

17% 以上削減(1,000ton)

部品トレーや木パレット等のリユース活動を展開しています。今後も削減していく見込みです。
※対2007年比

廃棄物発生量削減量 (ton・%)

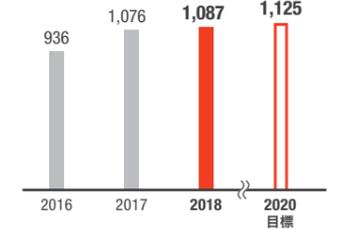


使用済み製品リサイクル量を2020年までに

1,125 ton 以上リサイクル

リサイクル事業を通じて障がい者の就労支援もおこなっています。ビジネスパートナーの賛同を得て回収量を増やすことで全国17か所の福祉事業者に業務を委託しています。

製品リサイクル量 (ton)



事業活動を通じた低炭素社会の構築

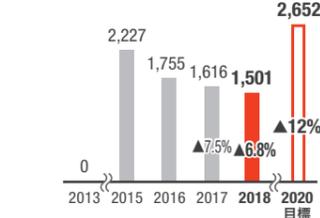
国内事業所が排出するCO₂を2020年までに

12% 削減 (2030年まで維持)

太陽光発電システム、LED照明等の省エネ設備の導入効果は大きく、今後も引き続き導入を計画しています。また生産工場ごとにエネルギーを見える化して知恵を出し合い省エネ活動を展開しています。



事業活動によるCO₂削減貢献量 (ton・%)



CO₂排出量 22,152 19,925 20,397 20,536 20,651 19,500
※対2013年比 2030年日本政府目標値相当

環境マインドの向上

eco検定取得者を2020年までに

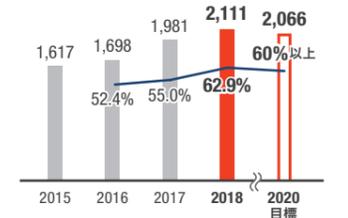
60% 以上に

eco検定を社内推奨資格とし、受験料を補助する等従業員の取得支援に取り組んできた結果、2018年に目標値を達成しました。さらに取得者の活動が評価され「2018年eco検定アワード大賞」を受賞しました。



eco検定アワード表彰式の様子

eco検定取得率 (人・%)





Society

Q E S G

ノーリツを支える人材

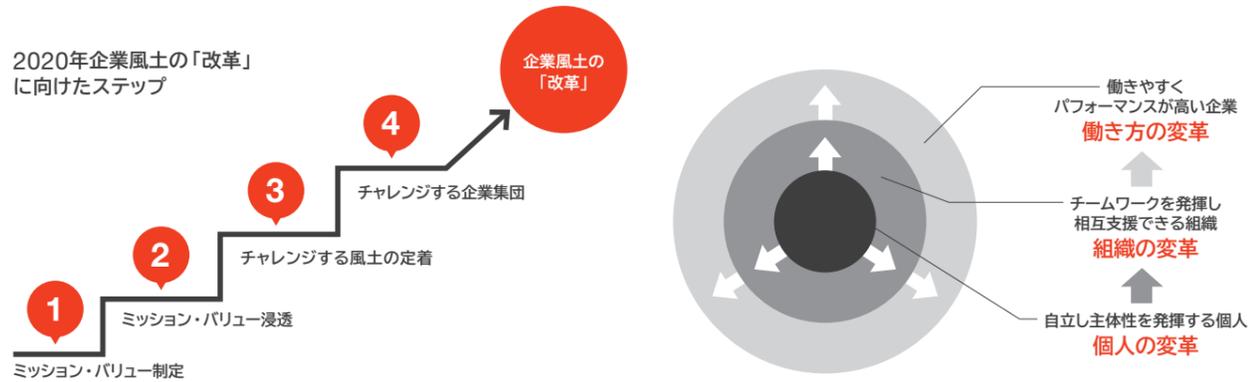
企業風土の「改革」

中期経営計画「Vプラン20」の重点施策に沿って、多くのチャレンジが生まれる企業風土の醸成・定着の取り組みを進めています

企業風土の「改革」=個人の变革×組織の变革×働き方の变革

企業風土改革を実現するためには「個人の变革」「組織の变革」「働き方の变革」を掛け合わせた取り組みが重要です。2018年は、従業員の自主・自立を尊重しながら「チャレンジ

する風土の定着」を重要なステップと捉えて取り組みを進めてきました。



チャレンジする風土への改革に向けて

2018年は「コミュニケーションを通じて挑戦し変革する」を全社テーマに掲げ、オープンコミュニケーションキャンペーン[※]を展開しました。148の職場から8つチームを選抜し、経営層とのワークショップを重ねたことで、一体感を高めることができました。引き続き「チャレンジの輪を広げる」「挑戦から変革につなげる」に向けて取り組みます。



経営層とのワークショップの様子
※現場での創意工夫をチームでチャレンジする

「ミッション・バリュー」エバンジェリストの養成

チャレンジする企業集団への変革をめざして「ミッション・バリュー」の浸透と、価値観を共有する活動に取り組んでいます。2018年は「ミッション・バリュー」を社員一人ひとりが自分事にするために、44名のエバンジェリスト(ミッション・バリューの伝道師)を養成しました。この取り組みを通じて自部門の「ミッション・バリュー」や「新しい幸せ」についての話し合いを継続していきます。



新しい幸せプロジェクト

多様な人材の活躍

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従業員一人ひとりが持てる力を発揮することが重要です。そのために職場環境を整備し、各人の個性や強みを最大限に発揮できるよう取り組んでいきます

女性活躍推進の取り組み

ノーリツで働く女性が生き生きと働けることを目的に「就業継続」と「指導的立場への挑戦」をテーマに取り組んでいます。「就業継続」では、女性が働きやすい環境づくりに取り組む「ビタミンWスクエア」(12期目)を継続すると同時に、育児短時間勤務を満3歳から小学校3年生終了時までまでに延長す

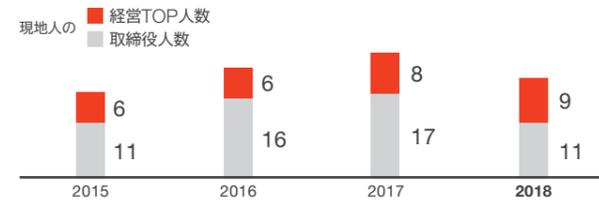
る等制度改定をおこないました。一方、「指導的立場への挑戦」では、女性リーダー養成プログラム(WLP)を継続的に実施しています。フォーラムによるメンバーのネットワークの構築や研修やメンタリングの実施により、指導的な立場への挑戦意欲の醸成と知識レベルの向上を図っています。

経営のグローバル展開

海外事業の立ち上げ時は、日本からの赴任者がトップマネジメントをおこなっていました。さらなる海外事業の成長をめざして米国、豪州、香港で各国社員による経営の現地化を推進しています。2018年は、米国、豪州、香港の経営TOPに対し、日系現地法人の経営者として必要な知識を理解してもらう研

修を実施しました。日本との連携をさらに強化しグローバル化を加速させていきます。

海外拠点の現地人社長・取締役人数



現地法人経営者研修の様子

障がい者自立支援から戦力へ

ノーリツグループの特例子会社であるエスコアハーツでは、43名[※]の障がい者が働いています。主力製品のエコジョーズに必要な中和器の生産をはじめ、使用済み梱包材のメンテナンス、カタログや消耗パーツの発送など、事業にとって必要な業務を担っており、全員が欠かせない人材として活躍しています。

また、在籍年数が長く離職者が少ないこともエスコアハーツの特徴です。

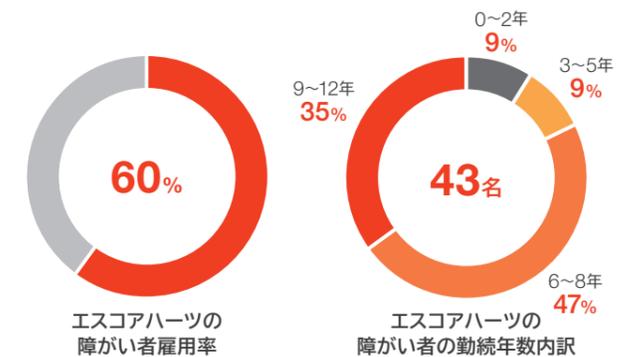
これからも長く活躍してもらうため「社員とその家族が健康な会社にする」というスローガンのもと、健康経営をスタートさせました。

※2018年6月時点

エスコアハーツは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、取り組んでいる法人として評価され、経済産業省と日本健康会議より「健康経営優良法人」として選定されました



エスコアハーツは、障がい者が多数活躍していることが評価され、厚生労働省より「障害者活躍企業」として認証されました





Governance

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つであると認識し、株主をはじめとしたステークホルダーに対して事業活動を通じた企業価値向上をめざしています。経営環境の変化に対応し健全性および、透明性を高めるとともに意思決定の迅速化や経営判断の最適化を図っていきます

ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定

ノーリツは、「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、コーポレートガバナンス・コードに制定されている「特定の事項を開示すべきとする原則」を含む諸原則についての実施状況を記載しています。

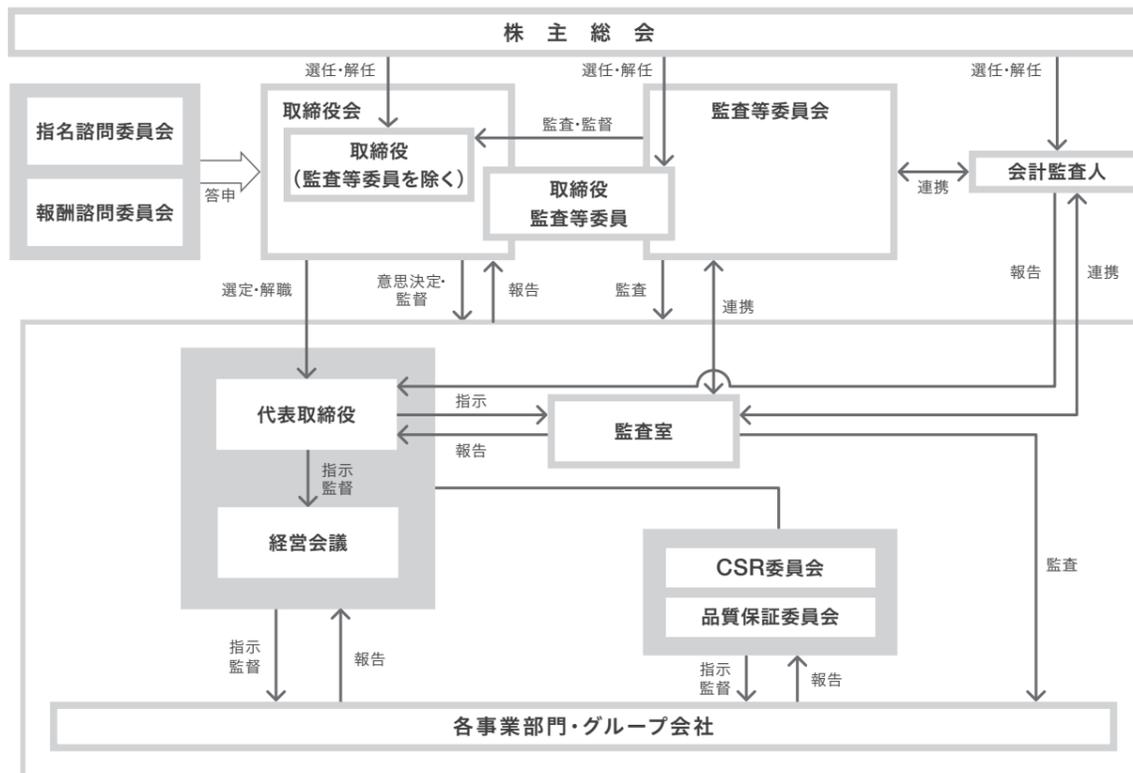
コーポレートガバナンス・ガイドライン



コーポレートガバナンス体制

ノーリツは、監査等委員会設置会社によるコーポレートガバナンス体制を採用しています。また、当社は取締役9名のうち独立社外取締役を3名選任しており、取締役会の3分の1を独立社外取締役としています。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス体制の変遷

より良いコーポレートガバナンス実現のために法令改正や社会情勢を踏まえて、適宜コーポレートガバナンス体制の見直しをおこなっています

2003	取締役任期を2年から1年に定款変更	変化の激しい経営環境下において、経営責任を明確にするために取締役任期を2年から1年へと定款変更しました。
2004	社外監査役1名選任	取締役の職務執行に対する監査を、独立した立場からおこなうことを目的として社外監査役を選任しました。
2006	社外監査役2名選任 取締役を17名から7名に減員 執行役員制度導入 役員退職慰労金制度の廃止	監査体制を強化するため社外監査役を2名体制にしました。また、経営環境の変化に迅速に対応するため執行役員制度を導入し、取締役会の活性化と的確な意思決定ができるよう取締役を減員しました。執行役員制度の導入に合わせ役員報酬を見直し、その一環として役員退職慰労金制度を廃止しました。
2013	社外取締役1名選任	独立した外部からの取締役による経営判断の合理性確保および、経営の効率性改善を目的として社外取締役を選任しました。
2016	社外取締役2名選任 株式報酬型ストックオプション導入 指名諮問委員会・報酬諮問委員会設置 「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」 日本語版・英語版開示	ノーリツの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、社外取締役2名を選任しました。経営陣の報酬に中長期的な業績や潜在的リスクを反映させるためのストックオプションを導入しました。取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しました。「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を開示し、加えて英語版をグローバルサイトに掲載しました。
2017	取締役会実効性評価結果 概要の開示 役員向けトレーニングの実施	2016年末に実施した取締役会の実効性評価の概要および、今後取締役会として取り組むべき課題を開示しました。取締役および監査役に対して、計5回のトレーニングを実施しました。
2019	監査等委員会設置会社 移行	今後、さらにコーポレートガバナンスの実効性を高め、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、監査等委員会設置会社に移行しました。独立社外取締役を3名選任し、取締役会の社外取締役の比率を3分の1としました。

役員報酬

透明性・公平性を確保するため、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会を設置しています

役員報酬の内容と算定方法

各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額は、株主総会の決議によって決定した上限額の範囲内で、取締役会の決議により各取締役（監査等委員である取締役を除く）の地位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき決定していますが、報酬案については予め報酬諮問委員会において妥当性等を審議し取締役会に答申しています。また、株式報酬型ストックオ

プションを導入しており、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対しては報酬の一部を新株予約権として割り当てています。

また、監査等委員である取締役のそれぞれの報酬額は、株主総会の決議によって決定した上限額の範囲内で監査等委員である取締役の協議により、監査等委員である取締役それぞれの地位等を踏まえて決定しています。

2019年3月28日の株主総会で決議された報酬限度額と役員の数

区分	報酬限度額（年額）	定款に定める取締役の員数
取締役 （監査等委員である取締役を除く。）	400,000千円以内	8名以内
監査等委員である取締役	50,000千円以内	4名以内
合計	450,000千円以内	12名以内

コーポレートガバナンス強化への取り組み

持続的な成長および、中長期的な企業価値の向上を目的としてコーポレートガバナンスの取り組みをおこなっています

取締役会の実効性に関する評価および分析

取締役会全体の実効性確保と機能向上を目的として、取締役による自己評価と監査役に対する意見聴取により、取締役会の実効性評価および、分析をおこなっています。

2017年取締役会の実効性評価結果から抽出した課題

- 1 中長期視点での議論の継続実施
- 2 取締役会での審議充実を目的とした上程議案の見直し等を含めた議案設定の継続



これらの課題に対して2018年実施した取り組み

- 1 中長期視点での議論の継続実施
 - 中長期視点での議論に十分な時間を費やせるよう年間で議論すべき議案を精査
 - 中長期視点での議論の参考にすべく外部環境への理解をより深めることを目的とした有識者による講義と意見交換によるトレーニングを計3回実施
- 2 取締役会での審議充実を目的とした上程議案の見直し等を含めた議案設定の継続
 - 事務局にて議案の精査をおこない取締役会において十分に議論できる時間を確保
 - 前回の自己評価において取締役会で議論が不足していると指摘のあったテーマについて意見交換および、今後の方向性決定等を実施

2018年度 取締役会実効性評価結果の概要

現任の取締役および、監査役の計12名に対してアンケートを実施し全12名が回答しております。また、アンケートの主な項目は以下のとおりです。

取締役会の運営状況(議案設定および資料等)
社外役員に対する情報提供等

取締役会実効性評価結果の概要

取締役会の運営状況(議案設定、資料の内容や配付)、社外役員への情報提供等の面において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、今年度の課題に対する取り組みについても、総合的に効果が表れていることを併せて確認しています。

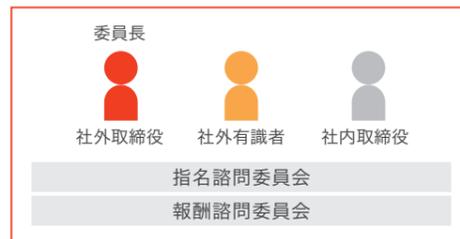
2019年度 取締役会における課題

今後、ノーリツの取締役会の実効性をさらに高めていくために以下の課題に取り組みます。

中長期視点での議論の継続実施
取締役会での審議充実を目的とした他の会議体との住み分けや上程議案の見直し
監査等委員会設置会社移行時の効果最大化

なお、当社は今後も取締役会の実効性評価を定期的実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現をめざします。

各委員会の構成



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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。

監査等委員会設置会社への移行について

ノーリツは、今後さらにコーポレートガバナンスの実効性を高め中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、第69回定時株主総会の決議をもって監査等委員会設置会社に移行しました。

2015年のコーポレートガバナンス・コード制定以降、当社におけるガバナンスの強化について議論を継続して実施してきましたが、今回の移行についても、2017年から検討を開始し、取締役会において複数回の議論を重ねた上で、移行する方針を決定しました。

当社は、年に1回取締役会の実効性評価を自己評価形式で実施していますが、実効性評価を通じて設定した課題に対する解決策の一つとして、監査等委員会設置会社への移行が適していると判断しました。本移行をもって取締役会が取り組

む課題は「取締役会の監督機能の強化」「意思決定の迅速化」「中長期視点の議論充実」の3点です。

取締役会の監督機能の強化

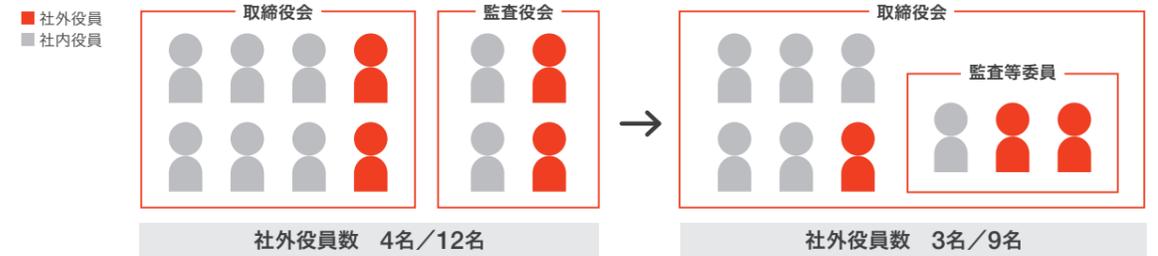
- ▶ 監査等委員である取締役による取締役会の監査・監督機能の一層強化
- ▶ 独立社外取締役の割合3分の1

意思決定の迅速化

- ▶ 社内の会議体および取締役会の付議事項見直し

中長期視点の議論充実

- ▶ 取締役会の議案見直し
- 今後、上記3点の課題に取り組むことによって、コーポレートガバナンスの実効性を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。



社外取締役からのメッセージ

変革のスピードを加速すべく 取締役会の実効性向上をめざす当社を ガバナンスから支えていきます

社外取締役 高橋秀明



社外取締役の責務は経営全体の目線を上げていくことであり、その基本的なスタンスはガバナンスを正しく実行することにあります。コーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、より経営の質を高めて企業価値を向上させるため、透明性と客観性をもって経営を監督する仕組みが求められており、その頂点に位置するのは取締役会であると考えます。

コーポレートガバナンス・コード改訂は、大きく3つに整理されますが、まず「投資家などとの対話促進」においては、政策保有株式の保有の合理性を議論し縮減する方向で検討を進めています。

また、取締役会における「多様な視点確保」と「経営陣への監督強

化」においては、社外の女性取締役選定、任意の委員会における指名・報酬等の審議および、「経営人材育成プログラム」の策定等、バランスの良い経営体制と透明性の高い経営継承を進めています。

今回のコーポレートガバナンス・コード改訂を契機に、当社経営陣はその重要性を認識の上、積極的に議論を交わしており、取締役会は実効性を伴った形で機能していると評価します。

当年は、定時株主総会をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。迅速な意思決定のために「攻めのガバナンス」を通じて、ステークホルダーの期待に応えていきたいと考えています。

リスクマネジメント

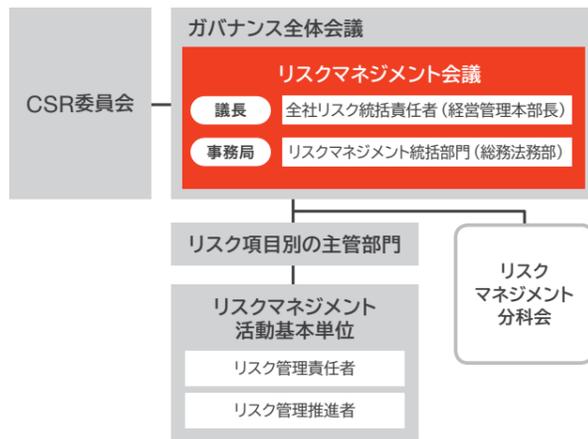
ノーリツグループは、事業を取り巻くリスクを定期的に評価しています。対策方針を見直すことによってリスクを回避し、万が一リスクが発生した場合は被害を最小限に食い止める対応力を強化していきます

リスクマネジメント活動の推進体制について

リスク対応力強化のためには、継続的なリスクマネジメントをおこなう体制づくりが必要と考え、2017年に一部体制を見直し全社リスク統括責任者を議長とするリスクマネジメント会議を設置しました。

2018年は、その見直した体制で「リスク特定」「リスク評価」「リスク対応」「モニタリング」といったPDCAサイクルを回し、リ

リスクマネジメント体制図(2018年)

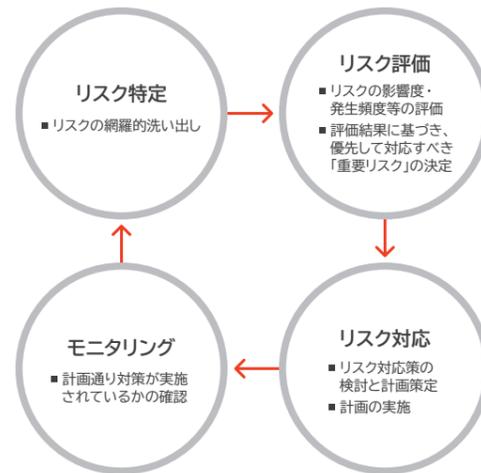


スクマネジメント活動を実施しました。

また、ノーリツグループ全体のBCP強化として国内グループ会社の危機管理体制整備を推進しています。

今後は国内外のグループ会社を含めた総合的なリスクマネジメント体制を推進していきます。

リスクマネジメントのプロセス



全社で対処すべき重要リスクの特定とその取り組みについて

2018年は、以前から取り組んでいる「自然災害(大規模地震)」等の事業継続に関わるリスクに加え「長時間労働」といった労務リスクを重要リスクと選定し、対応を進めました。

2018年は、6月の大阪北部地震に続き、7月の西日本豪雨、8月・9月の大型台風上陸、北海道胆振東部地震と自然災害が非常に多く発生しました。ノーリツグループ全体での安否確認システムの運用展開、災害備蓄品の見直し、各事業所の耐震評価の実施等、順次対応を進めています。あわせて、防災訓練や危機対応の教育を実施し、全従業員の意識向上に努めています。

また、長時間労働の対応については、働き方改革の観点からパソコンのログ管理や制度の改定など労働時間の適正化への取り組みを実施しています。

今後も国内外のグループ会社を含めたさらなる体制の強化および総合的なリスク対応力を強化する活動を進めていきます。

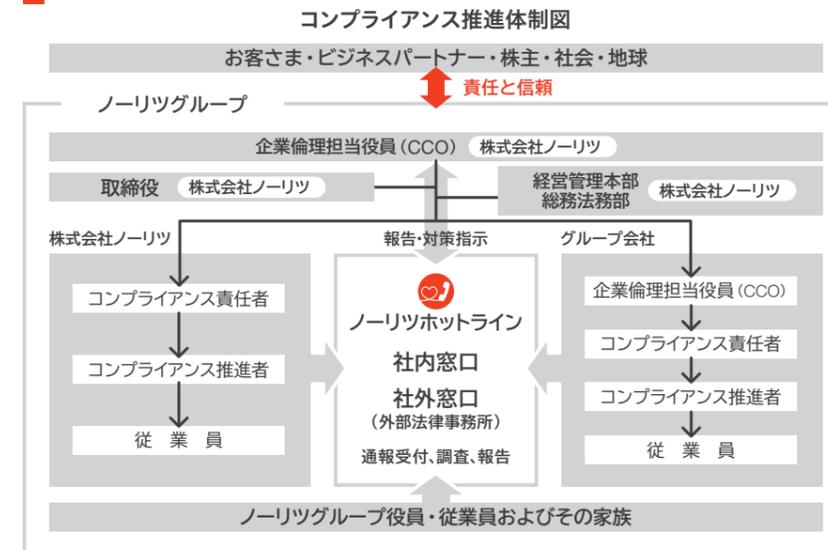


リスク対応に関するグループ会社への説明会

コンプライアンス

ノーリツは、コンプライアンスを「法令、定款、社内規程および社会規範等も含めた『企業倫理』の遵守」と定義し、ノーリツグループの役員および従業員を対象とした「ノーリツグループ行動基準」を制定し、その遵守の徹底を図っています

コンプライアンス推進体制



ノーリツグループでは、お客さまや社会から選ばれ続ける企業グループとなるため、「ノーリツグループ行動基準」を制定しています。

この行動基準を通じて、ノーリツグループ内の全従業員が「正しい行動」についての価値観を共有し、グループ全体でコンプライアンス意識の維持・向上をめざします。

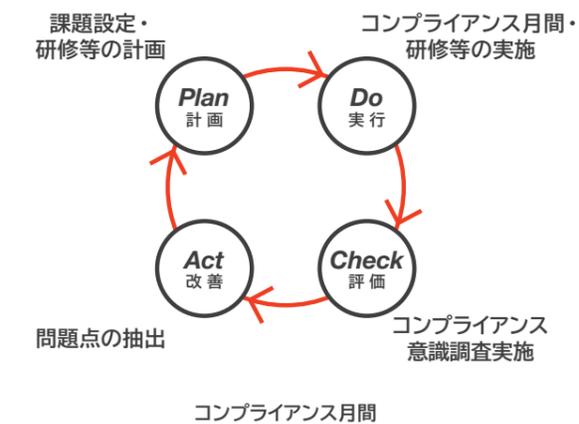


ノーリツグループ行動基準

コンプライアンス推進活動

ノーリツグループ全体にコンプライアンス意識が浸透定着した組織風土を醸成し各部門および、各社に自浄作用を根付かせるため、コンプライアンス推進活動を実施しています。

コンプライアンス推進活動のPDCAサイクル



毎年5月と9月の年2回をコンプライアンス月間と定め、各職場でコンプライアンスについて考えるまたは話し合う機会を設けています。

2018年の活動	5月	品質問題・業務品質について
	9月	情報セキュリティ研修

グループガバナンスの推進

ノーリツグループガバナンス推進の一環として、2018年に「国内グループ会社向けマネジメントブック」を策定し、グループ会社の管理レベル向上を図りました。次年度以降も、本マネジメントブックに基づいた管理レベルのさらなる向上を図っていきます。

また、2019年は「海外グループ会社向けマネジメントブック」を策定し、海外も含めたノーリツグループ全体のガバナンス推進をおこないます。

内部統制・パワーハラスメント防止研修

2016年から2018年の3か年で、営業部門の全管理職および、担当者(46部門、1,104名)を対象とした内部統制・パワーハラスメント防止研修を監査部門と法務部門が合同で実施しました。管理職と担当者では必要な知識とポイントがそれぞれ異なるため、受講者に適した内容で研修を実施しています。

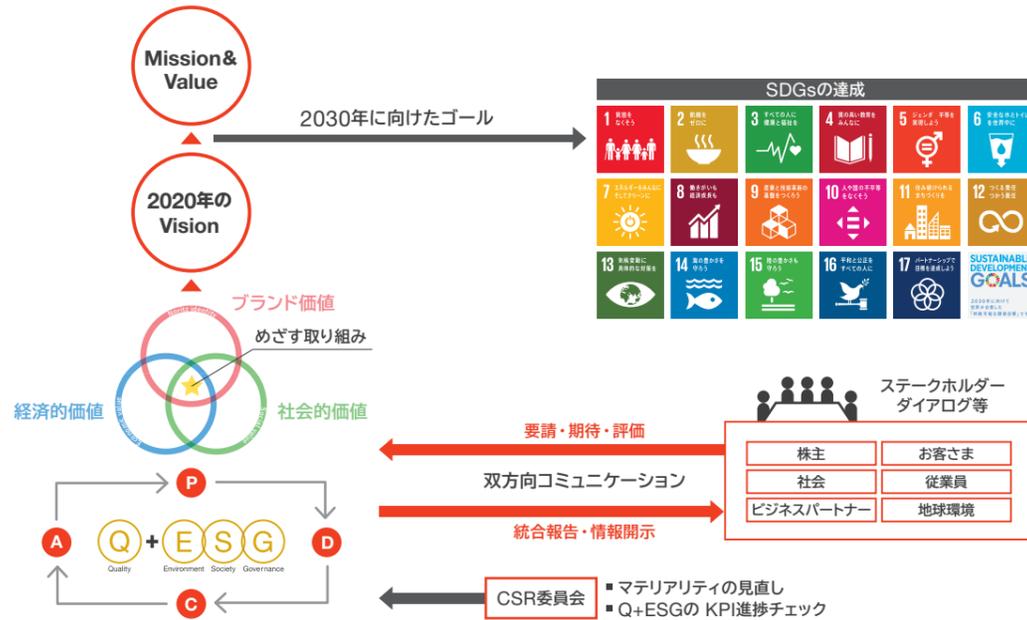
ノーリツホットライン制度

コンプライアンス違反行為の予防および、早期発見を図るとともにコンプライアンスに関する問題の顕在化と解決を目的として、ノーリツグループ役員、従業員とその家族が利用できる内部通報制度「ノーリツホットライン」を設置しています。ノーリツホットラインは、社内および、社外(外部弁護士)の2つの窓口があり、氏名・内容の秘密厳守を約束された上で通報者はいずれかを選択することができます。

2018年は、計16件の相談・報告を受け付けました。案件に応じて事実確認やヒアリング等を実施し、対処・再発防止策に取り組んでいます。

ステークホルダーダイアログ

ステークホルダーのみなさまのご意見を事業活動に反映し、社会の継続的発展とノーリツグループの持続的成長につなげるため、ESG各分野における有識者と社内取締役によるステークホルダーダイアログを毎年実施しています。長期視点でのノーリツグループの経営課題やマテリアリティの進捗評価など、サステナブルな経営に向けた重要なプロセスとして捉えています



2018年ダイアログ 頂戴したご意見と対応状況

第4回ステークホルダーダイアログ

2018年7月に第4回ノーリツステークホルダーダイアログを開催しました。各部門の課題に沿った有意義な対話するために、事前に社内・社外の登壇者にヒアリングをおこない、マッチング形式で実施しました。低炭素社会の実現に向けた社会動向の確認や「経営とCSRの融合」を実現するための経営課題について話し合いました。



第4回ステークホルダーダイアログの様子

2018年ダイアログ出席者

ファシリテーター	宮永 雅好 様 東京理科大学大学院 イノベーション研究科 教授 ※当時の在籍
ステークホルダー代表	小澤 ひろこ 様 国際統合報告評議会 (IIRC) 日本事務局 松原 稔 様 りそな銀行 アセットマネジメント部 村井 俊文 様 IDEC株式会社 執行役員 CSR担当役員 人財戦略部長 村上 芽 様 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター/ ESGリサーチセンター マネジャー 山崎 直実 様 一般社団法人 株主と会社と社会の和 ※当時の在籍
ノーリツ	國井 総一郎 代表取締役社長 仲村 貴文 取締役 兼 専務執行役員 国内事業本部長 水間 勉 取締役 兼 常務執行役員 国内事業本部 生産本部長 腹巻 知 取締役 兼 常務執行役員 研究開発本部長 廣澤 正峰 取締役 兼 常務執行役員 国際事業本部長 竹中 昌之 取締役 兼 常務執行役員 管理本部長 廣岡 一志 常務執行役員 営業本部長 池田 英礼 執行役員 経営企画室長 ※当時の役職

ダイアログご意見とノーリツの2018年の取り組み状況

Q+ESG	取り組み分野	対話のテーマ	対話によるご意見や課題		2018年の実績 (一部)
			ノーリツへの期待・ご意見	ノーリツが取り組むべき課題	
Q	消費者安全	■安全・安心 ■感動的なCS ■顧客接点	■入浴事故低減に向けた市場醸成 ■顧客接点の構築	■「見まもり」機能の周知と拡大 ■製品点検時期のお知らせ等双方向のコミュニケーション	■「見まもり」機能搭載機種種の展開 ■安全点検に関する情報開示 ■お客さま満足度 89% / 88%以上を維持 (2018目標)
E	地球環境	■地球温暖化対応	■経営と環境対応の融合 ■環境リスクの明確化と対応	■環境データの開示 ■地域毎の環境戦略の策定	■CDPでC評価 ■長期環境ビジョンの策定開始 ■製品CO ₂ 削減貢献量 264万ton/249万ton (2018目標、2000年比) ■海外タンクレス給湯器の拡販
S	人材	■人材活用 ■コミュニケーション	■国内の労働力不足に向けたAI・自動化対応 ■イノベーションを創出できる組織と人材育成	■タレントマネジメント※1 ■オープンイノベーション	■MV※2エバンジェリストの育成、意識改革 ■チャレンジ風土の醸成 ■組織体制の見直しと実行
G	ガバナンス	■経営戦略に合致したガバナンス体制の構築	■海外事業における成長ストーリーの実現 ■ガバナンスを進化させるための課題設定	■長期戦略の構築と開示 ■グローバル化に向けたガバナンス体制の構築	■マネジメントブック作成と国内グループ会社へ展開 ■取締役会と経営会議の役割明確化 ■監査等委員会設置会社への移行

※1 人材の採用・配置・育成を戦略的におこなうこと ※2 ミッション・パリュー

2018年ダイアログ ダイアログの振り返りを実施

2018年はダイアログでのご意見をさらに深め、持続可能性に向けた経営課題を明確にするため、ファシリテーターを努めていただいた宮永雅好様と代表取締役社長、国内・海外を管掌する両取締役の3名で課題整理をおこないました。その中で抽出された経営課題を短・中・長期の課題に整理し、リスクや機会についても再認識しました。それらを実現する第一歩として組織体制の見直しをおこないました。経営とCSRを融合しスピーディーに取り組んでいきます。



ダイアログ振り返りの様子

ノーリツのCSR経営の考え方について



東京理科大学大学院 経営学研究科 教授 宮永 雅好 様

2018年のステークホルダーダイアログは第4回目になり、各専門領域のステークホルダー代表からの様々な意見を経営陣と共有し、課題や取り組みについて議論する場となりました。特にこのダイアログでは、社会や事業環境の変化をより長期で捉えつつ、将来のリスクと機会をしっかりと認識し、それに対する戦略や施策を社内でも共有していくことが重要との意見が大勢を占め、さらに4か月後には社長と国内・海外の各責任者と課題検討会を開催し、短中長期の経営課題について提言させていただきました。ノーリツのミッションである「新しい幸せをわかすこと」と、ビジョンである「世界で戦えるノーリツグループ」を実践・実現していくためには、社員の熱意と成長は欠かせない要素であり、グローバル化やダイバーシティは避けて通れない道筋です。これからも「Q+ESG」のさらなる推進によって、様々なステークホルダーからの期待に応え、ノーリツの広義の価値を高められるような経営をリードしていくことを期待しています。

取締役 2019年3月29日現在



代表取締役社長
國井 総一郎

主な経歴
㈱ハーマン代表取締役社長、当社取締役兼常務執行役員営業本部長など

重要な兼職の状況
一般社団法人神戸経済同友会代表幹事
㈱みなと銀行社外取締役



取締役 兼 専務執行役員
腹巻 知

国内事業本部 本部長
研究開発本部を管掌

主な経歴
信和工業㈱代表取締役社長、当社取締役兼常務執行役員研究開発本部長など



取締役 兼 専務執行役員
廣澤 正峰

国際事業本部 本部長

主な経歴
関東産業㈱代表取締役社長、当社常務執行役員国際事業本部中国事業推進室長など

重要な兼職の状況
能率(中国)投資有限公司 董事長
能率香港有限公司 董事長
Sakura(Cayman)Co.,Ltd. 董事長
Sakura China Holdings(H.K.)Co.,Ltd. 董事長
NORITZ AUSTRALIA PTY LTD Director



取締役 兼 常務執行役員
水間 勉

国内事業本部 副本部長、厨房事業部・バスライフ事業部・キッチンライフ事業部を管掌

主な経歴
㈱ハーマン代表取締役社長、当社取締役兼常務執行役員営業本部長、当社取締役兼常務執行役員国内事業本部生産本部長など



取締役 兼 常務執行役員
竹中 昌之

経営管理本部 本部長

主な経歴
㈱ハーマン常務取締役管理本部長、㈱エスコアパーツ代表取締役社長など



取締役(社外)
高橋 秀明

主な経歴
㈱さくらケーシーエス代表取締役社長、㈱神戸国際会館代表取締役専務、フジッコ㈱社外監査役など

取締役(監査等委員) 2019年3月29日現在



取締役(監査等委員)
綾部 剛

主な経歴
当社管理本部財務部長、㈱ノーリツキャピタル代表取締役社長、当社監査役



取締役(監査等委員)(社外)
小川 泰彦

主な経歴
日本公認会計士協会近畿会会長、当社社外監査役など

重要な兼職の状況
公認会計士小川泰彦事務所代表、㈱大阪取引所社外監査役、大阪市高速電気軌道㈱社外監査役



取締役(監査等委員)(社外)
正木 靖子

主な経歴
関西学院大学大学院司法研究科教授、当社社外監査役など

重要な兼職の状況
下山・正木法律事務所共同代表、㈱ハイレックスコーポレーション社外取締役、生活協同組合コープこうべ員外監事、日本弁護士連合会副会長

監査等委員からのメッセージ

企業価値向上に寄与していきます



取締役(監査等委員)(社外) 正木 靖子

私は、昨年3月に社外監査役に就任いたしました。この度、本年3月から新たに監査等委員に就任いたしました。これにより、責任がより大きくなりますが緊張感をもって取り組む所存です。特に弁護士としての専門的知見と、社外取締役としての経験、また一人の消費者としての視点と女性の視点を活かし、社内とは異なる立場と発想で監査等委員として貢献したいと考えています。

現在、会社の成長はM&Aが世界的潮流となっています。そのため、当社においても企業買収の検討をおこなう際には、買収対象にふさわしい企業か否かの判断や、買収先の企業の持つ問題と課題の分析を的確にすることが重要となります。また、企業における成長と企業価値向上には、働き方改革なども欠かせません。これらの課題に対して、ガバナンスおよびリスク管理の観点から貢献することで、企業価値向上に寄与していきたいと考えています。今回の監査等委員会設置会社への移行を通じ、今後さらなるガバナンスの強化を推進していきます。

主要財務・非財務データの推移

	2008.12	2009.12	2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2018.12
連結損益状況(会計年度)												
	(百万円)											(百万米ドル)
売上高	¥181,254	¥169,350	¥175,067	¥184,353	¥187,061	¥200,327	¥218,943	¥218,909	¥211,872	¥214,648	¥209,868	\$1,890
売上原価	129,765	119,909	121,135	129,928	133,008	140,773	150,599	147,543	141,498	145,064	143,170	1,290
販売費及び一般管理費	48,042	45,071	46,787	46,238	45,214	49,884	60,936	66,242	61,433	62,876	61,888	557
営業利益	3,445	4,369	7,144	8,186	8,839	9,670	7,407	5,123	8,940	6,708	4,809	43
経常利益	3,102	4,821	7,380	8,704	9,813	11,058	9,439	6,013	9,343	8,094	6,262	56
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△ 1,796	838	3,843	4,798	5,979	6,387	3,479	△ 3,958	4,654	5,402	5,778	52
連結財政状態(会計年度末)												
	(百万円)											(百万米ドル)
純資産額	79,993	81,449	83,419	85,621	92,724	109,673	118,244	113,731	111,477	121,531	114,053	1,027
総資産額	145,028	136,573	143,845	150,837	159,910	191,324	206,061	197,022	201,041	212,491	198,817	1,791
連結キャッシュ・フロー状況(会計年度)												
	(百万円)											(百万米ドル)
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,904	12,416	12,613	9,777	11,167	9,673	13,476	13,116	17,238	8,376	9,046	81
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,742	290	△ 2,898	△ 9,028	△ 7,340	△ 10,430	△ 14,658	△ 6,346	△ 6,423	△ 8,574	△ 1,380	△ 12
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,722	△ 7,066	△ 955	△ 1,432	△ 1,731	△ 574	△ 2,814	△ 2,814	△ 1,614	△ 1,715	△ 1,854	△ 17
現金及び現金同等物の期末残高	10,816	16,461	25,029	24,371	26,765	26,936	24,274	27,581	35,887	34,283	38,999	351
1株当たり情報												
	(円)											(米ドル)
純資産額	1,666.2	1,700.8	1,742.6	1,790.3	1,938.9	2,231.0	2,372.1	2,291.1	2,245.1	2,451.1	2,301.0	20.7
当期純利益又は当期純損失(△)	△ 37.6	17.5	80.3	100.3	125.0	133.6	72.8	△ 82.8	97.3	113.0	120.9	1.1
配当金	28.0	28.0	28.0	30.0	30.0	30.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	0.3
経営指標												
	(%)											
売上高営業利益率	1.9	2.6	4.1	4.4	4.7	4.8	3.4	2.3	4.2	3.1	2.3	
自己資本比率	55.0	59.6	58.0	56.8	58.0	55.8	55.0	55.6	53.4	55.1	55.3	
総資産当期純利益率(ROA)	-	0.6	2.7	3.3	3.8	3.6	1.8	-	2.3	2.6	2.8	
自己資本利益率(ROE)	-	1.0	4.7	5.7	6.7	6.4	3.2	-	4.3	4.8	5.1	
非財務データ												
連結従業員数(人)	5,273	5,134	5,299	5,519	5,703	9,165	9,422	9,253	9,118	8,815	8,776	
国内特許保有数(件)	934	850	743	767	842	904	921	940	1,081	1,076	1,114	
国内意匠保有数(件)	314	379	460	510	511	534	568	625	674	685	658	
製品によるCO ₂ 削減貢献量(万ton/年) ※2016年から海外輸出を含む	48	48	64	82	99	111	117	118	267	277	264	
事業活動によるCO ₂ 排出量(ton)	-	-	22,892	21,621	21,636	22,152	21,071	19,925	20,397	20,536	20,651	

※記載金額は百万円未満切り捨てして表示しています
 ※米ドル金額は、便宜上2018年12月末現在の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=111.02円で換算しています

計算式: 売上高営業利益率 = 営業利益 / 売上高 * 100
 自己資本 = 純資産 - 非支配株主持分 - 新株予約権
 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産 * 100
 総資産当期純利益率(ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 前期当期平均総資産 * 100
 自己資本利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 前期当期平均自己資本 * 100

ダイバーシティについて

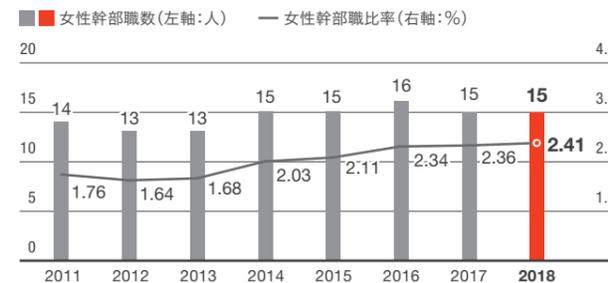
海外従業員数



育児休職数と復職率(ノーリツ単体)



女性幹部職および女性幹部職比率(単体)



障がい者雇用率



連結貸借対照表

		(百万円)		(百万米ドル)
資産の部		2017.12	2018.12	2018.12
流動資産	現金及び預金	¥35,018	¥39,278	\$354
	受取手形及び売掛金	45,483	44,510	401
	電子記録債権	13,184	13,154	119
	有価証券	316	606	5
	たな卸資産	19,728	20,077	181
	繰延税金資産	1,630	1,108	10
	その他	4,912	5,186	47
	貸倒引当金	△ 128	△ 296	△ 3
流動資産合計		120,146	123,626	1,114
固定資産	有形固定資産			
	建物及び構築物(純額)	16,457	14,592	131
	機械装置及び運搬具(純額)	6,773	6,302	57
	土地	9,503	9,486	86
	建設仮勘定	660	870	8
	その他(純額)	2,587	2,474	22
有形固定資産合計		35,982	33,726	304
	無形固定資産			
	のれん	634	480	4
	その他	7,388	6,467	58
無形固定資産合計		8,022	6,948	62
	投資その他の資産			
	投資有価証券	42,602	27,707	249
	長期貸付金	738	737	7
	繰延税金資産	2,513	3,321	30
	その他	2,656	2,907	26
	貸倒引当金	△ 171	△ 157	△ 1
投資その他の資産合計		48,339	34,516	311
固定資産合計		92,344	75,190	677
資産合計		¥212,491	¥198,817	\$1,791

		(百万円)		(百万米ドル)
負債の部		2017.12	2018.12	2018.12
流動負債	支払手形及び買掛金	¥40,745	¥39,398	\$355
	短期借入金	800	800	7
	未払金	10,984	10,489	95
	未払法人税等	1,242	1,812	16
	賞与引当金	1,155	656	6
	役員賞与引当金	51	52	0
	製品保証引当金	980	853	8
	製品事故処理費用引当金	87	43	0
	その他	9,234	8,526	77
流動負債合計		65,279	62,632	564
固定負債	繰延税金負債	2,655	196	2
	役員退職慰労引当金	49	56	1
	製品保証引当金	4,324	2,548	23
	退職給付に係る負債	13,460	14,212	128
	その他	5,189	5,116	46
固定負債合計		25,680	22,130	200
負債合計		¥90,960	¥84,763	\$764
純資産の部				
株主資本	資本金	¥20,167	¥20,167	\$181
	資本剰余金	22,956	22,956	207
	利益剰余金	62,114	66,361	598
	自己株式	△ 5,114	△ 5,105	△ 46
株主資本合計		100,125	104,381	940
その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	17,908	8,193	74
	繰延ヘッジ損益	0	△ 0	△ 0
	為替換算調整勘定	2,410	597	5
	退職給付に係る調整累計額	△ 3,267	△ 3,159	△ 28
その他の包括利益累計額合計		17,052	5,630	51
新株予約権		63	93	1
非支配株主持分		4,290	3,948	35
純資産合計		121,531	114,053	1,027
負債純資産合計		¥212,491	¥198,817	\$1,791

連結損益計算書

		(百万円)		(百万米ドル)
		2017.12	2018.12	2018.12
売上高		¥214,648	¥209,868	\$1,890
売上原価		145,064	143,170	1,290
売上総利益		69,584	66,698	600
販売費及び一般管理費		62,876	61,888	557
営業利益		6,708	4,809	43
営業外収益		1,626	1,802	16
営業外費用		241	349	3
経常利益		8,094	6,262	56
特別利益		2,784	5,414	49
特別損失		3,096	1,603	14
税金等調整前当期純利益		7,782	10,073	91
法人税、住民税及び事業税		2,417	2,824	26
法人税等調整額		△ 183	1,255	11
法人税等合計		2,233	4,080	37
当期純利益		5,548	5,993	54
非支配株主に帰属する当期純利益		146	215	2
親会社株主に帰属する当期純利益		¥5,402	¥5,778	\$52

連結キャッシュ・フロー計算書

		(百万円)		(百万米ドル)
		2017.12	2018.12	2018.12
営業活動によるキャッシュ・フロー		¥8,376	¥9,046	\$81
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 8,574	△ 1,380	△ 12
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 1,715	△ 1,854	△ 17
現金及び現金同等物に係る換算差額		308	△ 1,095	△ 10
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△ 1,604	4,715	42
現金及び現金同等物の期首残高		35,887	34,283	309
現金及び現金同等物の期末残高		¥34,283	¥38,999	\$351

※米ドル金額は、便宜上2018年12月末現在の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=111.02円で換算しています。

連結株主資本等変動計算書

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
2016年12月31日現在残高	¥20,167	¥22,956	¥58,244	¥△5,096	¥96,273	¥12,933	¥△1	¥1,980	¥△3,843	¥11,069	¥32	¥4,101	¥111,477
当期変動額													
剰余金の配当			△1,530		△1,530								△1,530
親会社株主に帰属する 当期純利益			5,402		5,402								5,402
自己株式の取得				△31	△31								△31
自己株式の処分			△2	14	11								11
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						4,974	2	429	576	5,983	30	188	6,201
当期変動額合計	-	-	3,869	△17	3,852	4,974	2	429	576	5,983	30	188	10,053
2017年12月31日現在残高	¥20,167	¥22,956	¥62,114	¥△5,114	¥100,125	¥17,908	¥0	¥2,410	¥△3,267	¥17,052	¥63	¥4,290	¥121,531
当期変動額													
剰余金の配当			△1,529		△1,529								△1,529
親会社株主に帰属する 当期純利益			5,778		5,778								5,778
自己株式の取得				△2	△2								△2
自己株式の処分			△1	10	9								9
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△9,714	△1	△1,813	107	△11,421	30	△342	△11,732
当期変動額合計	-	-	4,247	8	4,255	△9,714	△1	△1,813	107	△11,421	30	△342	△7,477
2018年12月31日現在残高	¥20,167	¥22,956	¥66,361	¥△5,105	¥104,381	¥8,193	¥△0	¥597	¥△3,159	¥5,630	¥93	¥3,948	¥114,053

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
2017年12月31日現在残高	\$ 181	\$ 207	\$ 560	\$ △46	\$ 902	\$ 161	\$ 0	\$ 21	\$ △29	\$ 153	\$ 1	\$ 39	\$ 1,095
当期変動額													
剰余金の配当			△14		△14								△14
親会社株主に帰属する 当期純利益			52		52								52
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分			△0	0	0								0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△87	△0	△16	1	△103	0	△4	△106
当期変動額合計	-	-	38	0	38	△87	△0	△16	1	△103	0	△4	△68
2018年12月31日現在残高	\$ 181	\$ 207	\$ 598	\$ △46	\$ 940	\$ 74	\$ △0	\$ 5	\$ △28	\$ 51	\$ 1	\$ 35	\$ 1,027

※米ドル金額は、便宜上2018年12月末現在の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=111.02円で換算しています。

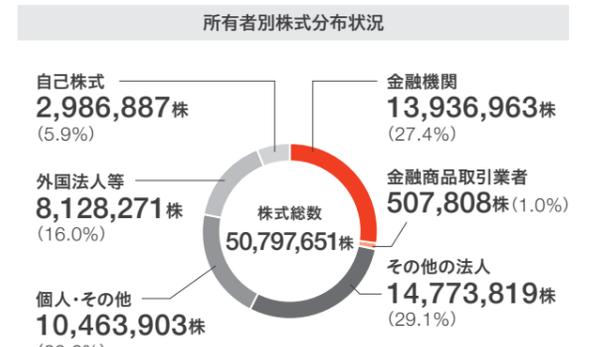
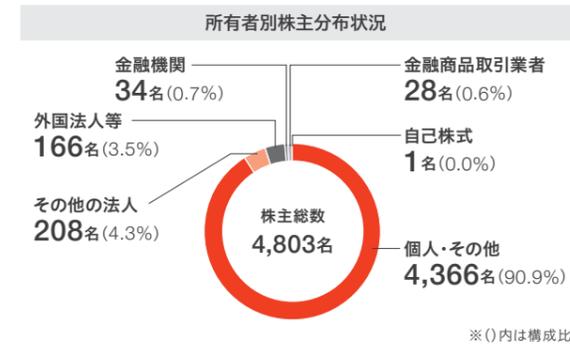
株式と企業情報

株式の状況(2018年12月31日現在)

発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
156,369,000株	50,797,651株	4,803名

大株主の状況		
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
第一生命保険株式会社	2,303,100	4.82
株式会社三井住友銀行	2,199,695	4.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,828,000	3.82
ノーリツ取引先持株会	1,796,609	3.76
株式会社社長製作所	1,520,000	3.18
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON	1,437,600	3.00
太田 敏郎	1,350,100	2.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,320,800	2.76
ノーリツ従業員持株会	1,302,215	2.72
ノーリツ得意先持株会	1,134,900	2.37

(注1) 当社は自己株式2,986,887株を保有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
(注2) 持株比率は、自己株式2,986,887株を控除して計算しております。



ノーリツグループ拠点一覧

国内拠点

生産拠点10カ所
営業支店14カ所
ショールーム17カ所

海外拠点

生産拠点6カ所
営業拠点113カ所

**拠点
展開国**

日本・中国・米国・
豪州・香港

拠点詳細はこちら

発刊にあたって

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関わりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で5回目の発行となりました。ノーリツグループの価値創造プロセスや経営とCSRの融合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下さい。

制作チーム 一同

ノーリツホームページ「CSRの取り組み」はこちら

QRコードより、アンケートへのご回答もどうぞよろしくお願いいたします。

会社概要	
社名	株式会社 ノーリツ
設立	1951年3月
本社所在地	神戸市中央区江戸町33番地(栄光ビル)
資本金	20,167百万円
代表取締役社長	國井 総一郎
従業員数	2,794名(単体)、8,776名(連結)
上場証券取引所	東京証券取引所第1部
証券コード	5943

報告内容	
掲載期間	2018年度(2018年1月1日~12月31日) ※一部2019年の活動も掲載しています
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	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
前回発行月	2018年4月
次回発行月	2020年4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2019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因を含んでいます。実際の業績などは、さまざま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。