

新しい幸せを、わかすこと。

NORITZ



NORITZ REPORT 2022



株式会社ノーリツ

ノーリツの想い

「新しい幸せを、わかすこと。」 お湯のある生活とともに 生活音の一部として 親しまれてきたメロディー

「タラン、タラン、タランラン♪…お風呂が沸きました」

1997年にお湯はりの完了を知らせるメロディーを搭載した給湯器リモコンを発売してから25年、「この曲を聞くだけでホッとする♪」「毎晩のリラックスタイムをサポートしてくれるメロディー」「お風呂が沸いた音楽といえばこれ！というイメージ」「私たち夫婦にとって、新婚生活と赤ちゃんだった頃の我が子を思い出す、幸せで楽しく懐かしいメロディー」「この曲を聞くと自宅に帰ってきた！と思う」など、皆さまの生活音の一部として親しまれてきました。

このメロディーを搭載した給湯器は2020年末までに累計1,625万台超を販売しており、日本の人口の総数の約3人に1人が耳にしていることとなります。

一日の終わりのホッとする時間の始まりをお届けするこのメロディーは、世の中にユニバーサル化が浸透する中、目が不自由な方のお風呂沸かしの不便さを解消するため“音で沸き上がり知らせる”というアイデアから生まれました。

メロディーは聞き飽きないよう、流行りすたりのないクラシック音楽に絞り、お客さまにこれからお風呂に入る高揚感と幸福感を感じてほしいという思いを重ね、ドイツの作曲家テオドール・エステンのピアノ曲「人形の夢と目覚め」の第2部「夢を見ているところ」を選定、「使う人を想い、幸せを願う」そんな気持ちから生まれました。2021年3月には、クラシック音楽を含む音声で初めて「音商標登録 第6369662号」として商標登録も実現し“ノーリツといえば、このメロディー”ということが公にも認められました。

昨年創業70周年を迎え、これからも皆さまの生活の一部としてご愛顧いただけるよう、「新しい幸せを、わかすこと。」をこのメロディーとともにお届けして参ります。



▶お湯はり完了
メロディーを
お聞きいただけます。



時代のニーズと 技術革新による操作性の追求

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、常に時代のニーズに合わせ、技術開発を行い、皆さまにお湯を通して幸せをお届けしてまいりました。おふろのリモコンは日常的に使用していただくものだからこそ快適で便利かつ地球にも優しい生活をご提案できるよう、開発者のたくさんの思いがこもっています。

利便性の向上 1970年代

マジコン — ①



浴室内からガス風呂釜の種火の点火・消火ができる魔法のようなレバーが登場!

当時は冬の寒い日や雨の日でも、入浴後に家の外に出て種火の点火・消火をしていました。浴室から操作できるようになり、爆発的にヒットしました。

開発の想い①

おふろ沸かしの困り事を解決したいという思いから開発され、当時の奥様方からご好評をいただきました。

リモコン



AC100Vを導入。台所からスイッチ1つで一発点火ができ、適温で沸かせる温度調節も可能となりました。

誰でも瞬時に簡単に点火でき、お湯を沸かすだけでなく、湯温調整ができるようになったことで、利便性が格段に向上しました。

機能性の追求 1980年代

SRシリーズ — ② (サウンドホンリモコン)



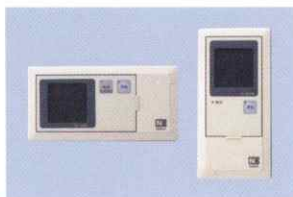
ラジオやインターホンの機能を浴室リモコンに初めて搭載。外部入力端子をラジカセにセットすれば、おふろの中でカラオケも可能になりました。

おふろの中でも野球のナイター中継を聞いたり、浴室と台所で会話ができるなど、入浴時間を「楽しむ」機能を搭載しました。

開発の想い②

「わが家のコミュニケーション」おふろ場を「楽しむ」空間へと発展させたユニークなリモコンです。

RC-2000シリーズ



液晶表示リモコンが登場! 給湯器の運転状況や時刻を数字や文字で表示できるようになり、利便性が向上しました。

リモコン線が重畳2芯になったことで、施工性が向上しました。取付の際の工事時間と工事費削減も実現しました。



時代の進化とともに、
これからも新しい幸せをご提供します

ユニバーサルデザインの導入 1990年～2000年代

RC-62015 — ③



業界初! 人の声による音声リモコンが誕生!
おふろの沸き上がり通知にメロディーを搭載しました!

当時の家電機器の通知音はブザー音が多く、同じような音ばかりで聞き分けにくかったため、メロディーで分かりやすくしました。

開発の想い③

一番の目的は視覚障害者の方や高齢者の方に、給湯温度を音声でお知らせすること。音は聞いていて心地よく安心感があるメロディーを選択しました。

RC-8301 — ④



「ふる自動」「通話」「追いだき」の3つのボタンに集約。スイッチ表面には点字を入れ、音量やスピードを聴きとりやすい音声ガイダンスにしました。

バリアフリーやユニバーサルデザインが重視される市場背景のもとに、高齢者や障害者の方にも使いやすいリモコンを目指しました。

開発の想い④

「多機能給湯器をシンプルに操作できるリモコン」をコンセプトに、「どの機能スイッチをなくすか」という逆転の発想で開発しました。

省エネの促進 2010年代～

RC-C001 — ⑤



省エネ意識の高まりを受け、お客さまご自身でエネルギー消費量を確認できる「見える化」を図りました。省エネ・節水を意識して手軽に行えるエコスイッチ機能も搭載しました。

エネルギー問題や温室効果ガス排出量削減等の地球環境問題への意識の高まりを受けて開発。子どもと省エネについて考える機会を促進したことが評価され、当時はキッズデザイン賞も受賞しました。

開発の想い⑤

「エネルギーの見える化」は業界に先駆けて取り組んでおり、子どもたちに楽しく環境意識をもってもらいたいという思いで開発しました。

IoTへの対応

RC-G001W — ⑥



給湯器リモコンとして、初めて無線LANに対応。専用アプリで外出先からお湯はりや床暖房を操作できるようになりました。台所リモコンや専用アプリから浴室内の状況を確認したり、運転状況を確認できる遠隔での「見まもり」機能も搭載しました。

高齢化の進展による入浴事故増加を社会課題ととらえ、その解決に向けて開発。アプリやリモコンを通して入浴状況を確認し、「見まもり」できるようになっています。

開発の想い⑥

入浴中の事故は年々増えており、ノーリツの技術で入浴事故を減らしたいという思いから、開発されたリモコンです。「人の動きを検出する」センサーについては、苦労しながら開発しました。

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、私たちの強みを活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、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。

事業分野

温水・空調機器



- ガス給湯機器
- 石油給湯機器
- ハイブリッド給湯暖房システム
- 太陽熱利用システム
- 燃料電池用廃熱回収ユニット
- 温水式床暖房
- 浴室暖房換気乾燥機
- ガスファンヒーター

サービス・その他



企業価値創造

厨房機器



- 製品の修理
- アフターサービス
- 法定・あんしん点検
- ガスピルトインコンロ
- ガステーブルコンロ
- ガスオープンレンジフード

豊かで快適な暮らしをつくる

暮らしの安全・安心を守る



きれいな地球を次の世代へ

進化する時代のニーズに応える

ノーリツグループが特に重視するSDGs

<p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>お客さまとともに未来を考える</p>	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>地球環境への責任を果たす</p>	<p>13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>地球環境への責任を果たす</p>	<p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p> <p>パートナーシップで成長を目指す</p>
---	--	---	---

TOP MESSAGE

現場と一体になった「両利きの経営」の
実践によりさらなる企業価値の向上に
努めていきます。



お風呂の人を
幸せにする

太田敏郎 

代表取締役社長
腹巻 知

社長就任1年半を経て

創業者の思いを受け継ぎつつ、将来に向けた変革を進める

新型コロナウイルス感染症が全世界に拡大し続けていた2020年10月に社長に就任し、早1年半が経過しました。事業へのコロナ禍の影響は現在(2022年3月)も続いており、世界的な電子部品・樹脂の不足、東南アジアのロックダウンなどで部品の調達が滞り、納期遅延により多くの取引先様やユーザー様にご迷惑をおかけしていることとお詫び申し上げます。このような厳しい事業環境ではありますが、当社グループは2021年1月より新中期経営計画「Vプラン23」を開始しており、既存事業の深耕と培った技術を生かした新規事業の開拓に全力で取り組んでいます。

私が社長に就任した年の1月、当社の創業者であり名誉会長の太田敏郎が逝去しました。創業70周年という節目の年に、将来の持続的な成長に向けて、守るべきものは守りつつ、変えるべきものは変えていかねばならないことを、われわれに示唆してくれたように思います。お風呂で人々を幸せにするという太田の理想と情熱をしっかりと受け継ぎながら、社会や事業環境の変化に柔軟に対応し、大胆にこの会社を変革して企業価値を高めていくことが、私に課せられた最大の使命であると認識しています。

「両利きの経営」の実践

事業環境の変化に適応した「深化」「探索」を組織として追求

私は経営者として「既存事業の深化」と「新規事業の創造」をバランスよく追求する、“両利きの経営”を志向しています。この経営方針は「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」「挑戦しつづける組織への変革」の3つを基本方針に掲げた新中計「Vプラン23」にも反映しています。

国内事業においては、人口減少に伴って市場全体の縮小が予想されるなか、従来の「売り切り型」ビジネスを変革し、継続的にお客さまとつながる事業モデルを構築していく必要があります。当社は使用後10年経過するとリモコンに点検時期を表示する「点検お知らせ機能」を家庭用給湯器に搭載しており、最近では同機能をきっかけとした点検依頼や買替えが着実に増えています。そうしたユーザーとの「つながり」を核とするビジネスモデル構築を今後も進めていきます。また非住宅分野への展開も、従来の売り切り型から保守契約なども含めたトータルソリューション型に変革し収益力を高めていきます。

一方で、サプライチェーンの強化に取り組むことも現在の重要な経営課題であると認識しています。ご迷惑をおかけしている納期遅延のような問題を再発させない

めにも、海外生産部品の国内での並行生産や部品調達エリアの複数国への分散、主要部品の共通化・汎用化、安定調達可能な部品への設計見直しなどの取り組みを積極的に進め、お客さま視点に立った製品の安定供給に努めていきます。

上記のような既存事業における変革と並行して、未来に向けた全く新しい技術・商品・新ビジネスの探索と創造にも注力します。異業種や大学・研究機関とのオープンイノベーション、社内提案制度などさまざまな仕掛けを活用して、ノーリツの将来を担う技術やビジネスモデルの創出を目指していきます。

「両利きの経営」の実践で重要なのは、現場の意識変革です。たとえ既存事業であっても活動の「深化」と新たな方向への「探索」があるべきだと私は考えます。当社はこれまで幾多の経営危機を現場の臨機応変な行動で乗り越えてきました。この強い「現場力」をより大きな企業変革の力につなげていくために、経営として目指すべき方向を明確に示し、社員一人ひとりが先を見ずして自律的に活動できる環境を整えていこうと思います。

Top Message

ビジョンと戦略

カーボンニュートラルへの対応

「製品」「事業活動」の両軸でCO₂排出量削減を推進

気候変動問題の深刻化を背景に、いま全世界でカーボンニュートラル(脱炭素社会)への動きが加速しています。当社の主力製品はまさに「CO₂を排出する機器」であり、気候変動(地球温暖化)の要因であることから、CO₂排出量の削減は事業の根幹に関わる問題であると認識しています。低炭素・脱炭素社会の実現に向けた2050年までのロードマップを作成し、今後も積極的な取り組みを続けていく方針です。

まずは低炭素社会実現フェーズとして、2030年までに当社グループの販売する製品から排出されるCO₂を大幅に削減します。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・暖房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「CO₂の見える化」など、製品ライフサイクルを見据えた、

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。これらにより、お客さまが製品使用時に排出するCO₂を、2030年までに(2018年度比)30%削減することを目指します。

一方で、事業活動によって排出されるCO₂の削減にも注力します。ノーリツグループは、2020年12月、日本企業45社目となるRE100*に加盟しました。2030年までに国内の生産事業所で、2050年までに海外を含む全事業所でのRE100達成を目指します。また、2022年1月からインターナルカーボンプライシング(炭素排出への価格付け)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ます。以上の取り組みによって事業活動によるCO₂排出量を、2030年までに(2018年度比)50%削減していくことを目標に掲げています。

* 事業の使用電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ。



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」を進めてきました。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の見直しを行い、2023年をターゲットに全10テーマのマテリアリティを設定しました。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目指していきます。

Q(品質)については従来通り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ることにより、今後3年間で不良率(故障率)を現状の半分まで引き下げることを目標に取り組んでいきます。

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」の両軸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、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を搭載した給湯器、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。一方、従業員エンゲージメント向上に向け、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、2019年の監査等委員会設置会社への移行や取締役削減による社外取締役の構成比引き上げなどを実行し、意思決定の迅速化とともに経営の監視・監督を強化してきました。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。

2021年度の総括

「Vプラン23」の目標達成に向けて着実に進捗

「Vプラン23」初年度となる当期、国内事業では「見まもり」「キレイ」機能を備えた給湯器「GT-C62シリーズ」をはじめ高効率ガス給湯器「エコジョーズ」、高機能ビルトインコンロ「プログレスシリーズ」など高付加価値商品の拡販に努め、上半期(2021年1~6月)は過去最高のセグメント利益を挙げることができました。しかしながら(前述のように)9月以降は全世界的な電子部品や樹脂の不足、東南アジアでの都市ロックダウンによるコロナ禍の影響が深刻化し、多くの製品が減産を余儀なくされたことから最終的には売上・利益ともに前年を下回る結果となりました。

一方、海外事業では、中国エリアで現地ニーズに対応した新製品の売れ行きが好調なほか、ネット販売や内陸部の売上伸長により収益が拡大し、北米エリアでも流通網の整備と業務用給湯器・暖房商品の拡販により業績を伸ばしました。さらに豪州エリアでも業務用給湯器の新製品が堅調に推移したことから、全エリアで増収増益を達成できました。

以上の結果、当期のグループ連結売上高は1,781億円(前年同期比3.1%減)、営業利益は25億円(同47.5%減)、経常利益は39億円(同32.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は

54億円(前年同期は30億円の純損失)となりました。

業績数値だけを見れば不本意な結果ですが、課題に対する施策という面では「Vプラン23」の目標達成に向けて着実に前進できた1年だったと私は捉えています。たとえば基本方針の第1「持続可能な事業基盤の確立」については、国内事業における高付加価値商品の売上構成比率が向上し「高収益体質」への変革が進んだほか、非住宅分野での新ビジネスの立ち上げも計画通り実行できました。また基本方針の第2「つぎも選ばれる仕掛けの創出」に関して、新規事業3テーマを選び推進体制を構築したほか、脱炭素やDX・ウェルネスなどの研究開発に関する包括連携協定を神戸大学と締結しました。また近い将来に進出を目指す東南アジアへの足掛かりとして、ベトナムの浄水器・家電業界トップメーカー「Kangaroo社」を持分法適用関連会社化しました。

2022年度は「サプライチェーンの再構築」を最優先に、引き続き「Vプラン23」の各施策を推進していきます。2021年度の部品調達難(機会損失)による営業損失額は約50億円に上ると見積もられ、安定的な調達・生産体制を確立することで必ず収益回復は果たせると考えています。

挑戦しつづける組織への変革

ゴールを共有し、ともに目指していくために現場の自律を支援

「両利きの経営」と言うは易しですが、その実践は容易ではないと認識しています。実際にそれを実践していくのは現場であり、経営の考え方を実効性をもった現場の活動に落とし込んでいくには、既存の組織を変えていく必要もあるでしょう。そこで鍵を握るのは、現場の「自律性」をいかに高められるかです。「Vプラン23」の基本方針(の3つ目)に「挑戦しつづける組織への変革」を掲げた理由もそこにあります。当社の組織全体はヒエラルキー型の構造ではありますが、現場を束ねるチームやその中で業務を遂行する個々の社員にはできる限り自律的・主体的に活動してほしいと私は考えています。

そうした意思を伝えていくために、当期から私自らが全国各地の現場を訪問してそれぞれのチームスタッフとディスカッション(方針展開)を行う「わかす会議」という活動を進めています。事業の最前線に立つ現場のチームを熱くする(わかす)ことで、それぞれの「自律神経」を活性化させ、会社全体の組織能力を高めていくことがそのねらいです。

目指すゴールを現場の社員たちと共有しながら、そのゴール

へ向かう道筋を各チームや個々の社員が自律的に描けるよう、経営として今後も支援を続けていきます。そして社会に「新しい幸せをわかす」ことで、グループとして今後も持続的な成長を遂げていきたいと思えます。ステークホルダーの皆様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

NORITZ 2021
わかす会議

グローバル本部 企画管理室

目標達成に向けて
自律的に動く
強いチームをめざして。



写真左から企画管理室 永安(室長)、川口、企画管理室管理グループ 王、企画管理室 下田、代表取締役社長 腹巻、企画管理室管理グループ 橋、羅、内田、三木、田中(リーダー)

(2021年8月撮影)

わかす会議とは

2021年にスタートし、全国をキャラバンする『わかす会議』の大きなねらいは、社員一人ひとりが自ら考え、行動する自律性の高い企業風土を醸成していくことにあります。経営方針・戦略を各現場が自らの課題として捉え直し、具体的な目標を設定して活動を成果に結びつけていくことのできる「強いチーム」を育てていくために、社内役員4人(腹巻社長、プロダクト本部 廣澤専務、企画管理本部 竹中専務、マーケティング本部 廣岡常務)が2年をかけて全国300箇所の部署を巡回訪問。それぞれの現場の社員たちと「上位組織の方針をチームの活動としていかに展開していくか?」を同じ目線で議論しました。ここでは腹巻社長が8月に訪れたグローバル本部 企画管理室との「わかす会議」の様態を紹介します。

参加数

300部署
2,262名



グローバル本部 企画管理室

永安 ■ 私たちの部署はグローバル本部の全体方針のもと、事業部門の収益性向上やコストダウンに向けた諸業務を担っています。主要業務の一つは海外各地にある現地法人に対して本社窓口の役割である「海外コーポレート業務」で、海外グループ各社の業績管理やガバナンスの監督、品質・マーケティングの管理を行っています。もう一つは海外へ安定的に商品を提供する「輸出関連業務」で、製品輸出におけるPL(製造物責任)を担うとともに生・販・在のサプライチェーン機能の最適化に努めています。いずれの業務も単独で価値を生み出すものではなく、まず事業部門や各地の現地法人、外部パートナーなど関係各部門との緊密な協業が重要であると認識しています。

現在、海外事業は全社の成長ドライバーと位置づけられ、グローバル本部では拡大戦略を推進しています。

これに合わせて当部署も体制・システムの改善、経験・スキルのレベルアップなどを通して海外事業の成長を支援していきます。

方針展開としては「海外事業の収益最大化に向けた効果的なサポートと主体的なリード」という基本方針を掲げ、3つのテーマで取り組みを進めています。第1は「予算管理」で、各業務におけるコストの低減に向け知恵を絞っていきます。第2は「先を見すえた活動」で、事業部と一体での業務改革や新しい仕組みづくりに取り組みます。そして第3が海外でのノーリツブランドの構築や市場情報の収集・発信など海外事業の拡大に寄与する「基盤の構築」です。この3つを念頭に置きながら、2つの主要業務のそれぞれについて、具体的課題とKGI(目標)/KPI(指標)、担当を決めて取り組みを進めています。

ビジョンと戦略



ゴール達成イメージを共有化する

腹巻 ■ 皆さんのような間接部門は、営業部門のように「売上」や「営業利益」のような数値目標の設定が難しい。だからメンバー各自が「目標が達成された状態のイメージ」をもつことが重要です。たとえば管理グループの掲げる「SCM(サプライチェーンマネジメント)の最適化」という目標の達成イメージとはどんなものですか？

田中 ■ 海外事業を拡大するにはもっと“柔軟性”を高める必要があると感じています。管理グループの課題である在庫の最適化はあくまで通過点であり、本来は顧客からの要望を受けてもっとスピーディーに出荷できる形にしたいです。そこに辿り着くべきゴールが私のイメージです。

腹巻 ■ なるほど。下田さんの担当課題にある「海外継続拡大に向けた基盤強化」という目標の達成イメージは？

下田 ■ 現状は現地法人のあるエリアでは事業が広がっていますが、ない地域では「こういう商品を扱いたい」といった引き合い情報がまだまだ少ないので、そうした情報の件数が年々増えていく状態をイメージしています。

腹巻 ■ 管理グループの目標である「フォロー体制強化」について聞かせてください。全担当者の課題となっていますが、この意味は？

内田 ■ 輸出業務は仕向地によって業務内容が微妙に異なり、今は各仕向地の業務を的確にこなせる担当者が限られていますが、全員でフォローし合える体制にすることが目標です。担当地域以外の業務もカバーできるようメンバーのスキルアップを進めています。

腹巻 ■ 通常の担当地域とは別のエリアも受け持てるスキルを身につけているわけですね。三木さんにとってこの

「フォロー体制強化」が確立された状態とはどんなイメージ？

三木 ■ 私はいま香港の輸出業務を担当していますが、例えば私が病気や私用で休まざるを得ない状況になったときに、別のメンバーが入って通常通りの業務が安定して続けられる状態ですね。

腹巻 ■ そういう「達成ゴール」のイメージを日頃から全員で共有しておくことが重要です。一般に方針展開では最上位の目標としてKGI(重要目標達成指標:Key Goal Indicator)があり、それを達成するためにKPI(重要業績評価指標:Key Performance Indicator)を定めて具体的な活動を進めます。間接部門の場合はKGIとKPIが必ずしもストレートに繋がらなくても良いと思います。それよりもまずはKPIとして「わかりやすい指標」が存在することが重要です。

海外事業の拡大に向けたSCMの改革

腹巻 ■ みなさんの方針展開のなかで、わからないことや不安なことなどはありませんか？

三木 ■ 海外では施工の直前になって「台数を増やしてほしい」と要望されることもあります。

そういった直前の変更にも日本側で臨機応変に対応してもらえると海外での競争力が高まると感じます。

田中 ■ 今、三木さんが言ったような話はデリバリー業務のメンバー達が一番苦労しているところです。

腹巻 ■ 生産管理部門との一歩踏み込んだ対話が必要のようです。「会社方針として海外事業を伸ばすのならこういう条件を満たす必要がある」と、理詰めで交渉してください。これは永安室長の仕事ですね。



永安 ■ はい。海外事業の業績は着実に伸びており、私もSCMに対応した考え方に転換していく必要があると感じています。他部門と新しい形での連携を築くために部門長として率先して動きたいと思います。

腹巻 ■ これは経営の課題でもあるので、私の方でも預らせてもらいます。他には？

橘 ■ 私の業務では顧客から突発的な対応要望が出る事が多々あるため、現地法人と月1回のweb会議を実施するなど生産するまでの調整に苦労しています。

腹巻 ■ メーカーにとって生産の安定化と市場ニーズへの柔軟な対応の両立は、ある意味永遠の課題です。以前は国内と海外で事業規模が大きく違ったので生産管理の枠組みも変えていましたが、海外を成長ドライバーにする以上これも変革が必要ですね。

日々の行動の自己管理が大切

腹巻 ■ 方針展開には通常業務での課題の解決と、先行的な課題(戦略的課題)への取り組みという2つの面があります。通常業務をこなしつつ戦略的な課題にも取り組むのはなかなか難しいと思いますが、王さんは仕事時間の何割くらいをそういう戦略課題に充てられますか？

王 ■ 20%程度ではないかと思います。

腹巻 ■ 20%さけたら充分です。重要なのは量よりも「毎日、継続的に」という点です。忙しいとつい先送りにされ、課題が雪だるま式にたまってしまいます。目標や指標の達成度はある程度時間が経たないと明確にならないけれど「めざす結果に近づくために、今日は何をするか」を一人ひとりが考えて、日々の行動を自己管理してください。

川口 ■ 間接部門の場合、目標達成を月次や年次ではなく長期

スパンで見ないとならないことが多いので、目標に向け一歩ずつ足元を踏み固めていく活動がどう評価されるのかが少し気になります。

腹巻 ■ 全てが終わらないと評価できないわけではありません。例えば今年度は「目標の山の4合目まで登る」といったように、短期スパンでのゴールをまず決めることが重要です。結果がすぐに出なくても色々なアプローチを試すなかで「こうやれば結果に繋がる」というものが少しずつ見つかっていくはず。現場での方針管理とは、そういう地道な活動だと私は考えています。

羅 ■ 私はまだ入社5か月目という見習いの立場なんですが、新人の頃から意識してやっておいた方が良いことがあれば、この機会にぜひご教示ください。

腹巻 ■ 一つ言うとすれば「オンとオフ」の切り替えを制御すること。私は新入社員時代からこれは意識していました。実はちゃんとこれをやろうとすると結構難しいです。でも週末は仕事を忘れてリフレッシュして、月曜日からまた集中する方が絶対に効率は良い。仕事から関心を切り替える対象がすでにあれば良い、ないのならまずそれを探すことをお勧めします。

羅 ■ わかりました。ありがとうございます。

「わかす会議」は、従業員へわかりやすく方針展開をしていくとともに、現場の声を直接聞き、経営課題を抽出することを目的に行っています。当社では従業員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮することや、職務・役割レベルを広げるための支援をすることで挑戦しつづける組織へ飛躍することを目指しており、この活動では従業員それぞれが納得感を持てるわかりやすい目標を見出せるように導いています。また、従業員のエンゲージメント向上のためのツールを導入し組織の活性化を図っています。



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風呂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カンガルー社を持分法適用関連会社としました。今後はカンガルー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。

中国市場

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)

お客様の声(中国市場)

中国には給湯器だけで約200社のメーカーがあるなか、ノーリツは日本基準の品質の高さから高級ブランドとして位置づけられているよ。屋内設置が主流の中国では高級感のあるデザインが好まれるためオシャレなものが多いんだ。



日本市場

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機器を開発・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、日本国内では給湯機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 プロダクツ本部長 廣澤 正峰

〈生産拠点〉

明石本社工場/明石工場(明石市)
土山工場(兵庫県加古郡)
株式会社アールビー(土浦市)
株式会社ハーマン(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)

お客様の声(日本市場)

日本では蛇口をひねるとお湯が出るのが当たり前過ぎて、給湯器の存在を忘れてしまっている人も多いよね。寒い日に故障して初めてそのありがたみを感じたよ。急いできてくれたサービスの人には本当に感謝したよ。



展開国

16

カ国



豪州市場

Dux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、本格的に豪州市場に参入。Dux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)

お客様の声(オーストラリア市場)

お湯をタンクにためる貯湯式給湯器が主流だから、家族が多いと途中で湯切れをしてしまうことも。ホームステイの際に「お湯がでない」とびっくりする日本人も。日本の瞬間式給湯器は湯切れの心配もなく人気なんだ。



北米市場

タンクレスNo.1を目指すさらなる事業展開を加速



北米市場ではタンク式(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)

お客様の声(アメリカ市場)

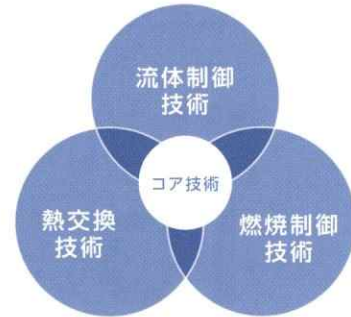
アメリカは国土が大きくて土地が広いので大型の貯湯式給湯器が主流なんだ。でも、省エネ・環境配慮の基準が厳しい北米では、環境にやさしい日本の瞬間式給湯器に取りかえる人が増えているんだ。お湯切れもなく快適だしね。





Research and Development

脱炭素社会の実現に向け、 エネルギー多様化に対応した新技術開発



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、おふろ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」、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「脱炭素社会」の実現に向けて、エネルギーの多様化に対応した技術を確認し、「新しい幸せ」をわかっつづけていきます。



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

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作るために、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、新しい幸せをお届けしています。

海外向け製品の開発

海外拠点と国内技術部門の連携で
各国の環境規制やニーズにあった製品を開発

海外の各拠点と日本の技術部門の連携を強化し、海外のユーザーに選ばれる製品開発に注力しています。

日本基準よりも厳しい環境・省エネ性が求められる北米のNOx規制と熱効率基準をクリアした「全一次空気燃焼ユニット」を搭載した高効率タンクレス給湯器「EZシリーズ」や高効率コンビボイラーを展開するなど、環境配慮にこだわった開発を行っています。

国内事業で培った技術、ノウハウをいかし、今後も各国の文化やエネルギー事情に合わせた製品開発を進め、グローバル展開を加速していきます。



イノベーションの創出

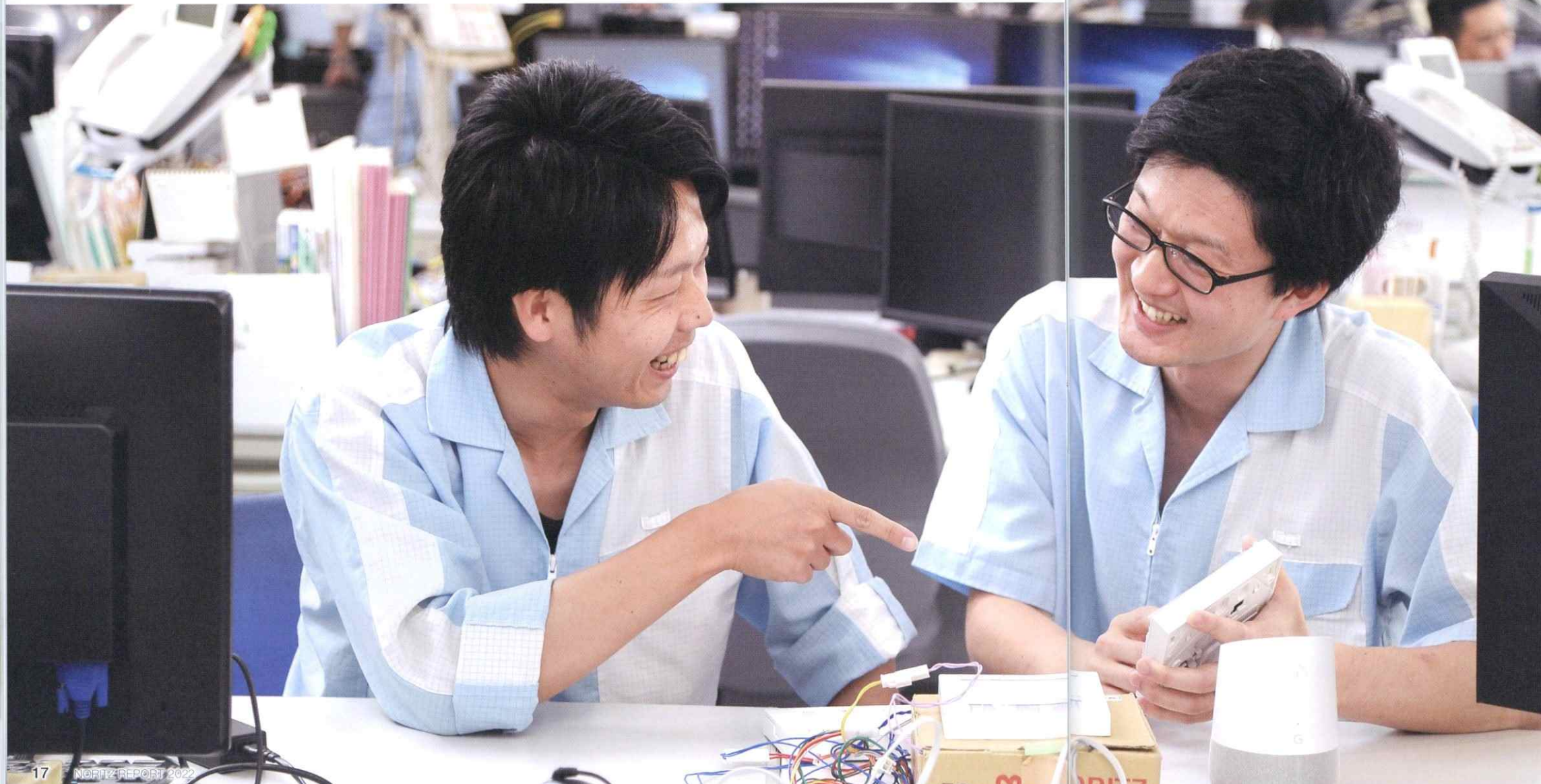
脱炭素関連領域やDX・ウェルネス分野などにおける新製品開発、新規事業創出へも挑戦

「新しい幸せをわかし続ける」ため、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ています。

当社では、これまで環境に配慮した「ハイブリッド給湯・暖房システム」や、毎日の料理を楽しくラクにする「マルチグリル」搭載コンロ、おふろ掃除をラクにする「おそうじ浴槽」などを生み出してきました。

これからは、既存技術の向上はもちろん、脱炭素関連領域や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。なお、これらの新規事業を加速するため2021年には、国立大学法人神戸大学と包括連携協定を結び活動を進めています。

また、NEDOの公募事業に採択された熱エネルギー循環型ハイブリッド給湯システムの開発も行っています。



事業による価値創造



Manufacturing production

安全で効率的な生産体制で
品質向上を追求する

ノーリツグループは、安全・安心で高品質な商品をお届けするため、さまざまな基準・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。

「品質最重視」を大切に、サプライチェーン全体で連携した迅速な生産・出荷体制とともに、さらなる製品品質の向上を追求しています。

受注生産方式 NRPS生産方式 後補充生産方式

ものづくり技術部 メンバーの声
お客さまに安全安心な商品をお届けするために、製造現場で働くメンバーに配慮した機械や設備を導入することが使命です。単純作業は自動化設備を導入し、付加価値の高い作業を人の手で丁寧に行える製造ラインへと進化していきます。



高効率な生産体制

NRPS (NORITZ Production System) の
効率性と安定供給の両立を目指す

ノーリツグループは、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「NRPS 生産方式」を採用しています。

この方式は、あらゆる無駄をなくし、お客さまのもとへ商品を手短かにお届けすることを目指すノーリツ独自の仕組みで、明石本社工場のガス温水機器ラインをはじめ、当社グループ各事業所の生産ラインでも採用しています。

しかし、今後はそれだけに固執せず、その時々々の状況に応じて臨機応変に対応する必要があります。

安定供給のための部品在庫増量も含め、NRPSをさらに進化させた高効率な生産体制を目指します。

サプライヤーとの協働

協力会社と連携したリスク管理で
生産・出荷を止めない、待たせない

ノーリツ製品はお風呂、ガスコンロなど人々の生活に密接に関わり、なくてはならないものです。商品をお届けできずにお客さまにご不便をおかけしないよう、協力会社と連携してリスク管理を行いながら生産・出荷を継続する努力をしています。しかし、コロナ禍における海外での長期間におよぶロックダウンなど予想を超えた状況に陥ったことにより生産に遅れが生じ、多くのお客さまにご迷惑をおかけしました。今後は世界規模での災害に対するリスクに対処できるよう取り組んで参ります。

なお、ノーリツおよび国内外の全グループ会社は、品質マネジメントシステムの国際規格「ISO9001」の認証を取得し、サプライヤーと協働してCSR調達活動を推進しています。



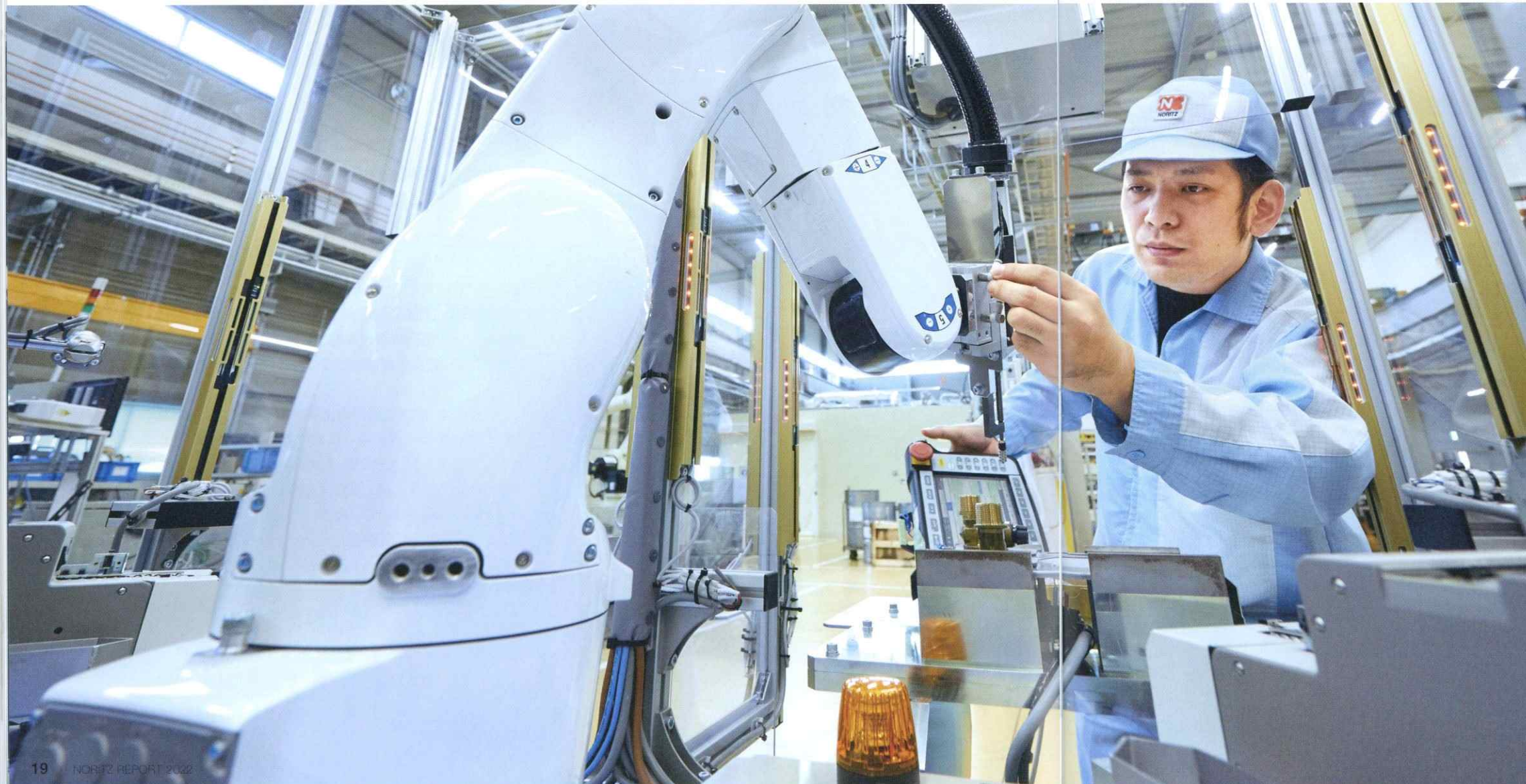
全件品質チェック

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。

生産効率化の取り組みとして、間接業務のRPA導入はもちろん、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て、従業員の労働環境を改善するとともに、価値の高い業務へのシフトを図っています。

生産ラインの自動化が進む中、最終工程のガス漏れなどのチェックは「人」の目で全件検査を行うことで品質を担保しています。これからもお客さまの安全・安心な生活を支える商品を提供していきます。



事業による価値創造



Sales and services

販売からアフターサービスまで 充実した信頼のサポート

ノーリツは、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。
商品知識、販売・設置・施工ノウハウ、アフターサービス技術などを共有するため、社内外で研修を行い、同一の営業体制、サービス品質を確保しています。
また、コロナ禍で対面営業が難しくなる中、デジタルを活用し、非対面でのお客さまとの接点強化にも取り組んでいます。



西東京支店営業 メンバーの声
お客さまのニーズは多種多様です。よく話を聞き、それ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。そのため日々の情報収集を怠らないように心がけています。

コロナ禍での営業活動

ガス機器販売のメインイベント「ガス展」をオンライン化

当社では、お客さまとのつながりを大切に、安全・安心・便利な商品のご提案をしています。
しかし、2021年度も引き続き新型コロナウイルス感染症の影響で、非対面での営業活動を余儀なくされました。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」がリアルで実施できない会場も多く、それを補う手段として、「オンライン展示会」の仕組みを作り販売事業社へ提供しました。
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繋がりを大切にしていきます。

LINE で業務サポート

チャットボットで迅速な取替提案・修理状況回答

ビジネスパートナーへの業務支援として、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」を開発しています。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、チャットボットで修理受付、訪問アポイント、修理完了情報などもお知らせします。
その利便性から好評を得て登録者数は、サービス公開から約2年で20,000名を超えました。



お客さまの暮らしをサポート

お客さまとのつながりを起点としたサービスのご提供

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います。
その一環として、適切なタイミングで、適切な情報をご提供することで、安心・安全・便利に商品をご利用いただけるよう、HP上に「NORITZ マイページ」を開設しております。
登録者数は、100,000名を超えました。
※ 詳しくはホームページをご覧ください。
https://mypage.noritz.co.jp/member_web/auth/



コンタクトセンター

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では、災害時なども迅速に対応し、お客さまのお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、お問合せの待ち時間短縮と対応品質の向上を図っています。
ノーリツでは、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行い、商品に反映しています。



サステナビリティ

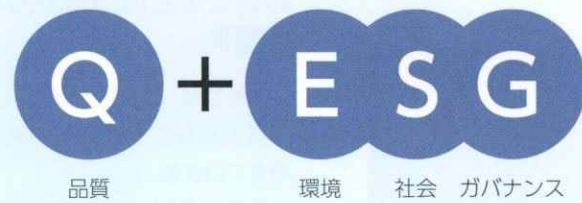
Sustainability

選ばれつつける企業を目指して

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経営を行っています。

また、「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、事業活動と特に関わりが深い「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



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



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



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。

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年までの重点課題

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行いました。

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。

Quality (品質)



お客さまの安全・安心

製品事故ゼロ化

ダウンタイムゼロ化

技術の世界展開

海外での競争力強化

技術開発

開発効率最大化

→P.25,26

Society (社会)



サプライチェーンマネジメント

CSR調達の促進

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

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)

Q+ESGの社内浸透

働き方改革

→P.31-34

Environment (環境)



気候変動対応

CO₂削減(事業活動・製品)

環境配慮型製品の開発

環境配慮型製品の拡販

資源循環型社会の構築

給湯器リサイクル事業の推進

廃棄物削減

物流機能の最適化

→P.27-30

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

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

→P.35-38

サステナビリティ

Sustainability Quality

品質

暮らしの安全・安心を守る

ノーリツグループは、「品質を最重視し、一歩先ゆく製品・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」この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、少しの不具合で重大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。安全のための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>



■ お客さま視点での商品性評価へのこだわり

誰もが使いやすいことはもちろん、誤操作での事故をなくすため、発売前の製品を高齢者の方などに、使い勝手や取扱説明書で分かりにくい表現がないかなどを確認していただいています。ユーザー視点での商品性評価を実施し、クリアしたものをのみを製品化しています。

また、施工店の方にも施工性や工事説明書の確認をもらい、安定した施工品質も確保しています。

さらなる品質向上と安全・安心、快適な住環境の提供につなげています。



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、万が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。万が一、1台が故障した場合でも他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感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、日本の保有技術をいかして海外現地法人との共同開発や現地生産などで連携強化を図っています。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。2021年には中国市場に向けて、日本と中国のメンバーが共同開発し、中国で現地生産したガス給湯暖房機「E1 コンビ」を発売しました。



技術開発 — 開発効率最大化

人的ミスを防ぐ自動化や部品のモジュラー型開発を促進 生産効率を上げながら、安定した品質をお届けします。

ノーリツグループでは現場ごとに対応する製品を作るため、一つひとつの手で組立を行っています。そのため、誰が組み立てても品質を確保することのできる自動化や、部品のモジュラー型開発を進めています。2021年には、リモコンの生産ラインにオートストアを導入し、生産・物流品質のさらなる安定に向け取り組みを進めました。今後も生産品質の向上と効率化に努めます。



Voice | 自動車の車検が当たり前のよう、給湯器の点検を行い、製品事故ゼロを目指す

当社はノーリツのグループ会社で、ノーリツを含む提携他社さまへのアフターサービスを実施しています。品質の高い給湯器でも経年劣化や不具合などにより事故につながる可能性があります。それらを未然に防ぐ役割を担うために我々は日々の活動をしています。ノーリツグループでは、製品事故ゼロを目指し、給湯器に「点検お知らせ機能(88)」を搭載しており、このお知らせを受けたお客さまのお宅へ訪問し点検活動を実施しています。点検員は適切な作業と分かりやすい説明に努めており、点検を受けられた85%のお客さまが満足され、91%のお客さまが次もノーリツ製品を使いたいと望まれています。“選ばれつづけるノーリツグループ”として、さらなる品質向上を目指し取り組んでいきます。

瀬川 良太様
株式会社エヌ・エス・シー代表取締役社長



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排出量の削減は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、これからも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積極的に取り組んでまいります。



ノーリツが製造した製品や、関わった事業活動から排出されるCO₂は、日本全体の約1.6%にもおよびます。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繋がります。



※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データ 2020年速報値

ノーリツグループの中期環境目標 — CO₂削減/資源循環型社会の構築

低炭素社会・脱炭素社会実現に向け、目標を改定しました。

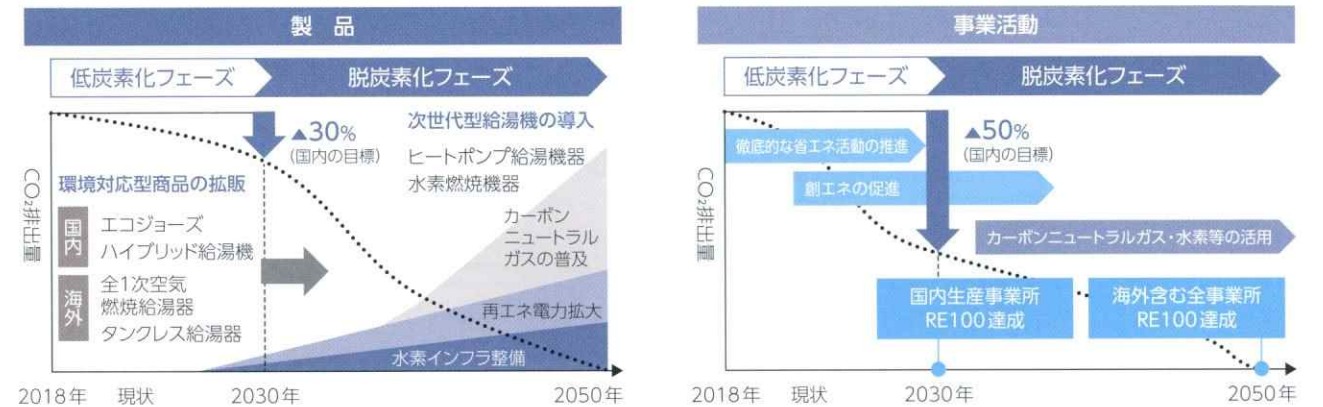


ノーリツグループでは、製品や事業活動を通じたCO₂排出量削減はもちろん、国内生産事業所を中心に、廃棄物の削減と資源循環の推進、環境汚染の予防・防止にも積極的に取り組んでいます。

日本政府のCO₂削減目標改定を受け、ノーリツグループも目標を改定し、2050年カーボンニュートラルを目指します。

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、ロードマップを策定しました。



TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES 2020年に「TCFD」に賛同するとともに、TCFD提言に沿って気候変動関連の重要情報を開示しています。
※ 詳しくはこちら (<https://www.noritz.co.jp/company/csr/pdf/tcdf.pdf>)

事業活動によるCO₂排出量削減施策の一環としてRE100の達成を目指しています。

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。

国内生産事業所のRE100目標



RE100 CLIMATE GROUP CDP

Voice | 自ら考えようとする文化を大切に、省エネの取り組みにスピードUPを期待

ノーリツの取り組みとして素晴らしいと感じるのは、小集団活動により省エネに取り組んでいることです。昨今「外部機関(第三者)と担当部門(当事者)」という単位でのみ省エネ策を検討するケースが増えており、組織内でまとまって省エネ活動に取り組む文化が少なくなっています。エネルギー管理をする人員の減少とあわせ、縦横のつながりの中で様々な知見を得て、経験を積むという、人材育成の面においても危機感を覚えます。

ノーリツは小集団活動を行うことで、自ら考える力を養いながら、外部からの提案を活用しています。私も第三者としてさらなる気づきを提案することで、ノーリツグループの省エネ活動の成果につなげたいと思います。今後はさらにスピード感を持って省エネ課題に対応し、2030年の環境目標達成に向け、活動を推進していただきたいと思います。

鈴木 伸隆 様

一般財団法人 省エネルギーセンター
総括主幹/省エネ技術本部
診断指導部
地域プラットフォーム推進室/
省エネ支援サービス本部
人材育成推進部



サステナビリティ

Sustainability

Environment

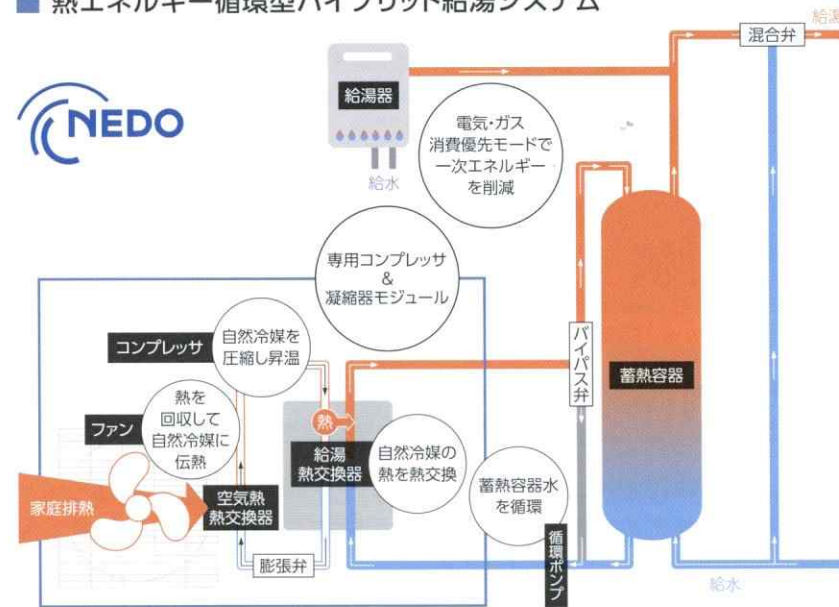
環境

気候変動対応 — 環境配慮型製品の開発

2021年、脱炭素プロジェクト始動 低炭素社会、そして脱炭素社会の実現に向けた技術・製品開発に注力します。

低炭素社会から脱炭素社会への移行が加速する中で、当社では部門横断型の脱炭素プロジェクトを発足し、多様なエネルギーに対応できる機器の開発と販売に取り組んでいます。同プロジェクトでは、製品・技術系の開発課題のほか、販売における戦略について議論しています。カーボンニュートラルガスの普及、再エネ電力の拡大、水素インフラの整備といったエネルギーの変化に即座に対応できるよう、次世代省エネ機器の開発と導入が重要な課題です。そんな中、低炭素社会実現に向けた「熱エネルギー循環型ハイブリッド給湯システム」の開発がNEDO*の公募事業に採択されました。
* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

■ 熱エネルギー循環型ハイブリッド給湯システム



気候変動対応 — 環境配慮型製品の拡販

集合住宅や狭小戸建て住宅にも設置可能な「ハイブリッド給湯・暖房システム」で脱炭素社会に向けた住宅循環システム構築に貢献します。

2021年4月に策定された国土交通省による住宅政策の指針「住生活基本計画」では、脱炭素社会に向けた住宅循環システムと良質な住宅ストックの形成を目標とし、住宅の省エネルギー基準の義務付けや省エネルギー性能表示に関する規制などのさらなる強化を進めていくことが定められています。

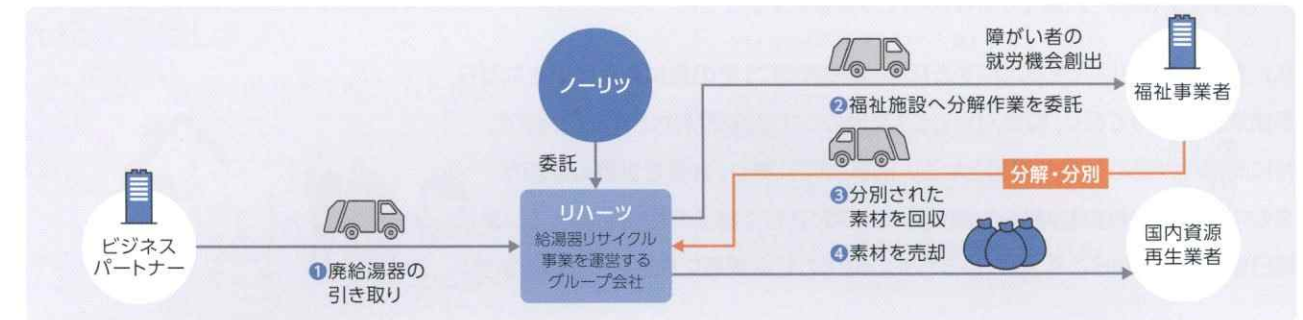


特に家庭で消費するエネルギーの約6割が給湯・暖房で使用されており、その環境性能を高めることが求められています。ガスと電気ので効率よくお湯をつくり、一次エネルギー消費量を削減できる当社の「ハイブリッド給湯・暖房システム」は、省エネ性能の高い住宅システムの構築を支えます。

2021年には3ピース構成の「ハイブリッド給湯・暖房システム」を発売。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。

資源循環型社会の構築 — 給湯器リサイクル事業の推進

サーキュラーエコノミー(循環型経済)の重要性が高まる中、2011年から給湯器リサイクル事業を行っています。この事業は、国内資源循環と障がい者就労機会の創出を両立する事業です。



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。

* 障がい者の雇用促進と安定を図るために設立された会社

資源循環型社会の構築 — 廃棄物削減・物流機能の最適化

生産拠点政策により物流環境負荷を低減します。



当社ではこれまで主要な給湯器の生産拠点を兵庫県明石市に集約していました。しかし、運搬による環境負荷低減を目的に、東日本エリアでのご使用が多い石油給湯機の生産を茨城県つくば市へ移管しました。

製品のお届けや部品調達に関わるトラックの輸送距離を短縮することで、環境負荷低減につなげました。

Voice | パートナーシップでSDGsに貢献



新井 勲様
株式会社熊谷組
建築事業本部
建築事業統括部
建築環境技術部 部長

近年、建設業界でもサステナビリティの取り組みが加速し、当社もESG取組方針に則したSDGsの推進を行っています。

その取組のひとつにZEH-M対応があり、省エネに資する技術を模索していました。その際、ながくお付き合いのあるノーリツからハイブリッド給湯機の提案を受けました。まず、ノーリツの明石本社工場を訪問・見学したのですが、研究開発メンバーの環境意識の高さや、環境負荷の低いヒートポンプユニットの自然冷媒R290の自社開発に高い関心を持ち、ZEH-Mに対応できる「3ピースハイブリッド給湯・暖房システム」の開発に協力することになりました。

ノーリツとは今後もお互いの事業領域で協力し合い、環境に配慮した長寿命住宅・設備を考え、SDGsの貢献に繋がりたいと思っています。

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、その思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すべての仕入先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。



仕先さま 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」(仕入先様、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、すべての仕入先様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行っています。

* 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

事業活動に関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2017年から「障害者活躍企業」の認定を受け、さまざまな事業展開で職域・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も設立しました。また、事業を通じて社会課題を解決することを目的に、障がい者福祉施設に廃給湯器を分解・リサイクルする業務を委託しています。

なお、グループ会社の(株)カシマは、2019年に障がい者を積極的に雇用する事業所に対して表彰される「障害者雇用優良事業所 高齢・障害・求職者雇用支援機構 理事長表彰」を受賞しています。



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 — 社会課題解決型商品の提案・拡販

■ 超高齢社会に伴う入浴事故を軽減

超高齢化社会に伴う介護現場の負担を軽減します。

● 2013年の入浴中の急死者数推計 19,000人*



スマートフォンでも確認可能

ノーリツが解決!

日本気象協会とコラボ「おふる予報」で入浴の注意喚起

いつものお風呂がもっと楽しくなる、ココロとカラダをほぐすバスタイムに役立つ情報を発信するアプリ「おふるのじかん」のサービスを開始し、その中で日本気象協会とコラボした「おふる予報」を提供。

気象情報を基に熱中症やヒートショックの危険度に対する予備暖房の利用など、安全な入浴方法についての提案や注意喚起を行っています。



<https://ofuro-time.noritz.co.jp/>

日本は国民の4人に1人が高齢者であり、その割合は今後も増加の一途をたどります。一方で労働力は減少しており介護者の負担が社会問題となっています。当社では昨年、サービス付き高齢者住宅などの入居者が各部屋で入浴する「個浴」向けに、おふるの遠隔「見まもり」機能を搭載した業務用給湯器を発売しました。今後は、複数のセンサーにより居室内の状況を検知し居室全体の「見まもりシステム」を提供するヘルステック企業とも提携してサービスの拡充を図り、介護者の負担を軽減しながら、安全・安心な入浴環境を提供し、社会課題解決に努めます。

* 入浴関連事故の実態把握及び予防対策に関する研究

■ 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「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て誕生しました。お手入れのしやすさはもとより、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)。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。

ノーリツグループは、これからも便利で楽しい「ラク家事」を提案していきます。



Voice | IoT技術などテクノロジーを駆使し、社会全体で優しく高齢者を支える環境へ

2025年には高齢者が3人に1になると言われている超高齢化社会での社会課題解決として、サービス付き高齢者住宅(サ高住)など高齢者施設へテクノロジーを活用したデジタル化・可視化システムを提供しています。浴室は死亡事故が多いにもかかわらず、「湿度が高い」「コンセントがない」などの理由でセンサー設置が困難でしたが、ノーリツは、すでに家庭用給湯器の見まもり機能で実績があり、連携することで浴室を含めた施設全体の可視化が実現しました。これまで入浴事故を避ける意味でも、サ高住では共同浴場での入浴が一般的でした。これからは、センサーによる事故予防とプライバシーの保護の両方を重視し、技術革新により施設の個室でもいつでも安心して入浴できる環境のご提供へと選択肢を拡げていきたいと考えています。

小川 誠様
Z-Works 代表



サステナビリティ

Sustainability Society

社会

変革、挑戦、創造できる人材を育てる

当社は、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)

挑戦しつづける組織へ変革するため、従業員との対話を大切に、次世代の人材がチャレンジできる環境を作り、新規事業を生み出します。

■ わかす会議

挑戦しつづける組織へ変革するため、取締役などの経営層と現場のメンバーが方針展開について対話し、成功事例の横展開や困りごと、疑問などを解決するため全国300部署2,262名のもとへ訪れる「わかす会議」を実施しています。上位組織の方針を自らのチームで展開し実行する風土を根付かせ、強いチームへと導きます。

全国 **300** 部署 **2,262** 名



■ 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行いジョブ型(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事が出来るようになりました。また、目標やコンディション等の情報が可視化される事によって、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

コロナ禍でも安全・安心に従業員が働き続けられる環境づくりを目指し、インフラ整備やコミュニケーション活性化に取り組みました。

新型コロナウイルス感染拡大を受けて、新しい生活様式に合わせた働き方に対する当社内の環境整備を進めています。

従業員の安全を考慮したテレワーク導入のため、インフラ整備や電子印の導入、契約書類の電子データ化を実施しました。本部スタッフをはじめ、営業、研究開発のメンバーまで幅広く在宅勤務が可能な環境が整い、従前からのフルフレックスタイム制と合わせ、従業員それぞれのライフスタイルや価値観を重視した働き方を尊重しています。また、コロナ禍での従業員アンケートで課題として多くあがった「コミュニケーション不足」に対応するため、労働組合が主体となり、オンライン懇親会の費用補助を行う取り組みを実施しています。



従業員の健康と働きがい

健康的に能力を最大限発揮でき、多様な人材が長く働き続けられる環境づくりを進めています。



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、社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行いました。また、充実した福利厚生制度の導入と活用実績が認められ、2021年「ハタラクエール」受賞法人にも選ばれました。

ノーリツ健康宣言

社員が心身ともに元気で、持てる力を最大に発揮することで、新たな価値を生み出し、持続的な成長を図れるよう健康経営を推進していきます。

- 社員一人ひとりが自分の健康づくりを意識し、その維持・促進を図れるよう会社・健康保険組合・労働組合が一体となり支援・サポートします
- 公私の充実と生産性の向上の両立実現に向け、社員一人ひとりにあった働き方を実現できるよう、制度や環境を整備し、風土改革に努めます
- 「新しい幸せを、わかすこと。」を使命とし、人と地球の笑顔に向けて暮しの感動をお届けします

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、持てる力を最大に発揮できるように取り組んでいます。

Voice | 専属産業医として、従業員の心と体に寄り添う職場環境づくりを

ノーリツの専属産業医として、普段から従業員の皆さんが健康で快適な作業環境のもとで仕事が行えるよう専門的立場からサポートをしています。昨年から続く新型コロナウイルス感染症拡大の影響で当社も多くの従業員がテレワークなどで人と人との接触を避けてきました。しかし製造の現場では感染対策をしながら出勤を続けてきました。少しでも安心して業務に従事してもらえるように、立ち上げた「チーム ワクチンPJ」は、職域接種分のワクチン確保が二転三転する中でも、強い意志をもって接種を完了しました。初めてのことに慣れた職場で見つけたメンバーでの接種は不安を和らげる効果もありました。今後も従業員の心と体に寄り添い、いきいきとした職場環境づくりに貢献していきます。

安福 宇希
人事総務部
人事労務グループ
産業医



サステナビリティ

Sustainability

Governance

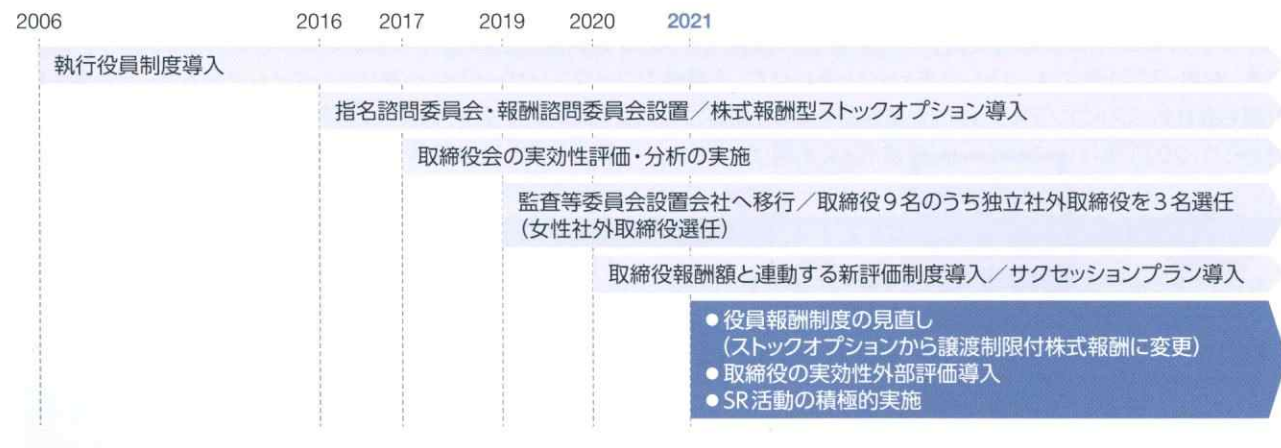
ガバナンス

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つとめ、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。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、経営環境の変化に対応しながら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。



ガバナンス体制強化の変遷



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 (2021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を各諮問委員会のメンバーとして選任しています。また、オブザーバーとして3名の監査等委員が参加する事で諮問委員会の客観性・独立性に加え、透明性を確保しています。

2021年は10回の指名諮問委員会を実施し、國井会長の取締役退任などの審議を行いました。また、7回の報酬諮問委員会を実施しました。

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上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 (2021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
代表取締役会長	國井 総一郎	●		●	●	●	●	●	●	●		●	
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	●			●	●		●		●	●		
社外取締役	尾上 広和	●		●	●	●	●	●				●	
取締役 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	●					●	●			●	●	

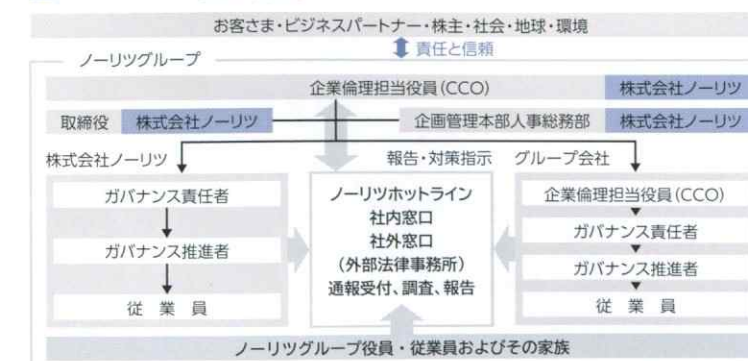
取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性評価を2017年に導入し、PDCAサイクルをまわして来ましたが、より実効性を向上する為、2021年度より第三者機関を活用した評価・分析を開始しました。また、評価の実施を取締役会事務局からガバナンス担当部門に変更し、客観性を確保しています。

コンプライアンス — コンプライアンス意識向上

行動基準を通じて、「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・向上を目指しています。

ガバナンス推進体制図



コンプライアンス推進活動として法令遵守に留まらず、高い倫理観を持ち「ステークホルダーの皆様からの信頼にお応えする」ことを目的に「ノーリツグループ行動基準」(2003年発行、2021年改定)を定め、遵守の徹底を図っています。また、コンプライアンス不正行為の予防および、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。

サステナビリティ

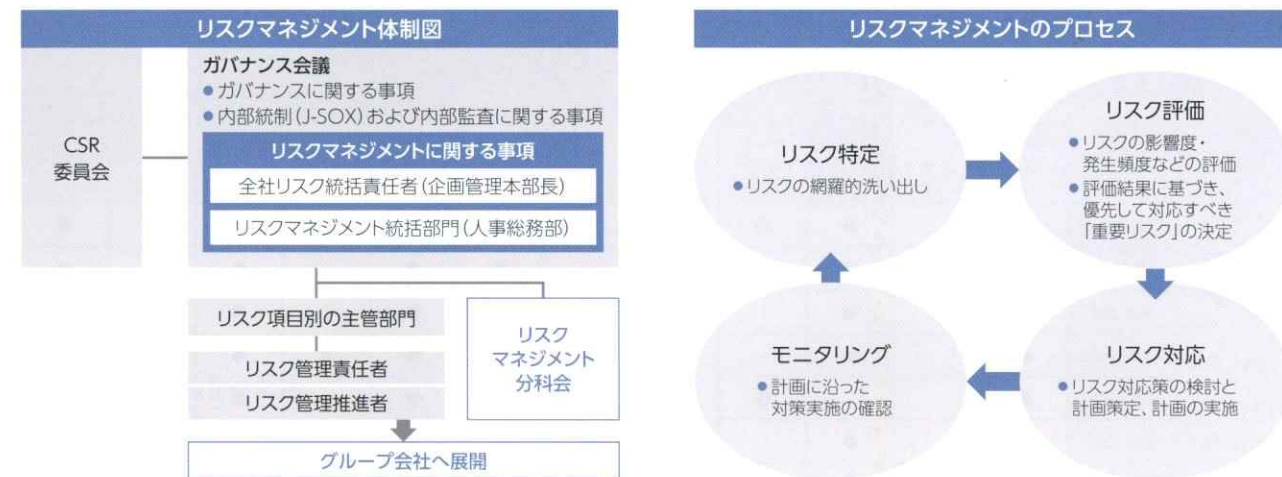
Sustainability Governance

ガバナンス

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

コロナ禍の影響を踏まえ、リスクマネジメントをさらに進化させました。リスクの定量評価により、重要リスクの対策を強化しています。

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。継続的なリスクマネジメントを行うためPDCAサイクルによるマネジメント活動を実施し、国内のグループ会社へ展開しました。2021年には、リスクの定量化を開始し、さらなるリスクマネジメント強化に向けた仕組みの構築を進めています。



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 (品質) 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 (腐敗防止) 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

■ リスクの定量評価による対策強化とBCPの再構築

当社は、これまでのリスクマネジメント活動に加え、コンサルティング会社を活用したリスクの定量評価を開始しました。2021年度は、「サイバー攻撃による操業停止リスク」と「製品の不具合に起因する賠償責任/リコールリスク」についての定量化を行いました。これらの結果を事故防止対策や保険プログラムの見直し等、今後の投資判断に活用してまいります。また、新型コロナウイルスの感染拡大や世界的な半導体不足等によるサプライチェーンの分断、製品の納期遅延の反省を踏まえ、BCPの再構築に努めています。

Voice | 更なる企業価値の向上に期待

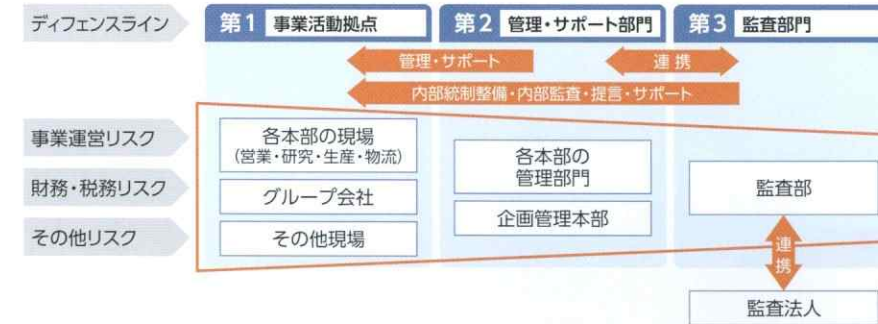
以前から、ステークホルダーダイアログやSR面談を通して意見交換をしています。環境の事、社会の事、ガバナンスの事を真面目に考えて活動されているノーリツをサポートさせていただいています。社会に必要とされる会社であるはずの価値と資本市場での理解にギャップがあると感じています。社会が必要としている価値を経済の価値に変えて行く事に少しでもお役立ち出来ればという想いで、「長期投資家から見た企業への期待と課題」をテーマに取締役会で研修させていただきました。今後の企業価値向上に期待しています。

松原 稔様

リソナアセット
マネジメント株式会社
執行役員
責任投資部長



■ 3つのディフェンスラインによるリスクマネジメント



ノーリツグループは「現場部門」「管理部門」「監査部門」のそれぞれの役割を發揮して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、リスクマネジメントを行っています。

2021年は、第2のディフェンスラインである各本部の管理部門のガバナンス体制強化に努めました。

社外取締役メッセージ

会計・財務・税務の専門家としてノーリツの持続的な成長を支援していきます。

谷 保廣
社外取締役
監査等委員



2021年3月、社外取締役に就任しました。毎月の定例取締役会では、相手の立場や意見を尊重しながら活発な議論を行っています。また、各現場を見学し、「品質」を何よりも重視する基本姿勢を深く知ることができました。ノーリツという企業の中に入って、まず感じたのは「風通しの良さ」です。企業全体に自由の気風が溢れ、取締役会や監査等委員会でも自由闊達な議論が行われています。執行側にとっては耳の痛いような忠言も、遠慮なく提起できる雰囲気があります。もう一つの特徴は「生真面目さ」です。各部門での業務運営や職責の遂行、取締役会の議事進行に至るまでしっかり規律が貫かれており、英国のパブリックスクールを表現する「自由と規律」という言葉が相応しい会社だと感じています。

社外取締役の基本的使命は、専門家として培った知見に基づいて企業に有益な提言を行うことであると認識しています。会計・財務・税務のプロフェッショナルとして、取引形態や会計処理がルールに則っているか、無用の税負担は生じていないか、設備投資や研究開発投資に際して適切な評価が行われているか、といった「守り」の視点でのチェックはもちろん、税負担の軽減、フリーキャッシュフローの引き上げ、加重平均資本コストの引き下げなどにつながる「攻め」の提言も積極的に行っています。この一例が2021年6月の

取締役会における「海外企業の買収事案」でした。案件そのものは私の就任以前に発議されたものでしたが、M&Aの最終局面が報告された際、その中に潜在的な税務リスクがあり、税理士の立場から内容を精査してコメントしました。また公認会計士の立場からは今後のM&A戦略を見すえデューデリジェンスの要諦、すなわち「資産の実在性」と「負債の網羅性」の重要性を再確認してもらい、併せてPPA (取得価額の科目配分) が以後の財務諸表に与える影響について取締役会メンバーと情報を共有しました。今後はファイナンスの専門家としてM&Aの前提となった当該企業の予想フリーキャッシュフローが実現できるのかを注視していこうと考えています。

現在のノーリツはESGの取り組みを年々強化しています。監査等委員としては特にガバナンスの側面に注目しており、株主の視座に立って適法性監査を尽くしながら、さらに妥当性監査を心がけていきたいと考えています。近年のノーリツは北米・中国・豪州にグループ会社を擁し、最近ではベトナムも加わりました。グローバル事業の拡大に伴い、海外グループ会社に対する親会社のモニタリング機能がより重要になってきます。監査等委員会、監査部、監査法人の連携に基づく三層監査を充実させることでこの機能を補完し、中長期的な企業価値の向上に寄与していきたいと思っております。



財務ハイライト

Financial Highlight

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16円、記念配当3円 (創業70周年記念配当)

取締役 兼 専務執行役員 CFO 竹中昌之

CFO メッセージ

目指してきた「高収益体質への変革」は 着実に進展しています。

2021年度の振り返り

コロナ禍の影響で業績目標は未達も “稼ぐ力”は着実に向上

当社は、2021年から新中期経営計画「Vプラン23」をスタートし、最大の課題である「収益力」をテーマに取り組みを進めました。前中計「Vプラン20」後半を「構造改革フェーズ」とし、国内事業では住設システム事業の撤退と希望退職の実施による構造改革、海外事業では主力の中国エリアで固定費削減を敢行し、経営基盤の強化に取り組みました。

「Vプラン23」は、「収益安定化フェーズ」と位置付け、初年度となる昨年(2021年12月期)は、高付加価値商品の拡販による商品ミックスの改善と原価低減による限界利益の向上、また、効率化による固定費削減を国内外で推進した事で、上半期(1～6月累計)の営業利益は過去最高額(50億円)を達成できました。しかしながら、下半期の後半以降は東南アジアでのコロナ禍の影響拡大による部品サプライヤーの生産遅延や世界的なハーネス不足等により、国内事業において主力製品の大幅な納期遅延状況に陥りました。これによって売上・利益が急減し、通期業績は減収減益に終わりました。

最終的な業績は、計画未達となりましたが、当社が目指す「高収益体質への変革」に向けた取り組みは着実に進展しています。納期遅延による収益性低下はあくまで一過性の事態として、部品調達方法の見直しや製品設計変更など、早期かつ恒久的な対策を打つことでサプライチェーンの再構築を図り、「Vプラン23」の業績目標達成をあらためて推進していきます。

今後の財務方針

資本効率の向上につながる キャッシュアロケーションを推進

財務的な課題は収益性向上による資本の効率化を図ることであり、ROE(自己資本利益率)を重視しています。2020年度は、構造改革による特別損失が発生したためにROEはマイナス値となりましたが、Vプラン23では5%の恒常的な達成を目標に掲げました。

2021年度は、先述の納期遅延による収益急減がありながらも「ROE5%」を達成できましたが、この数字に満足しているわけ

ではありません。国内事業の高収益体質への進化と海外事業における持続的成長を推進する事で着実に利益を稼ぎ出し、資本効率のさらなる向上を図ります。将来的には、資本コストを上回る効率性に引き上げたいと考えています。

CFOの重要使命は、バランスシートの組み換えと持続的成長や企業価値向上に資する確かなキャッシュアロケーションにあると認識しています。

2021年においても、利活用度の低い不動産や事業との関係性が低い政策保有株に優先順位をつけて適宜売却を進めました。

一方、新たな成長への取り組みとして、新技術の獲得・新ビジネスモデルの構築に積極的な投資も行っていきます。具体的には、先行技術を製品実装する為に2021年に締結した神戸大学との包括連携協定に10億円規模の投資を計画しています。また、カーボンニュートラル社会の実現に向け、2030年までに700億円の投資を行います。海外事業では、新規エリアの獲得を目的に、東南アジアで成長の著しいベトナムの「kangaroo社」に52億円を投資し、株式44%を取得しました。今後は、お客さまとの「つながり」を重視する新たな販売モデルの構築に向け、デジタルトランスフォーメーション(DX)関連の投資も強化していきます。

事業環境は先行き不透明な状況が続いていますが、当社の財務基盤は安定しており、想定されるさまざまなリスクに対応できる十分な手元資金を保有していると認識しています。財務規律は、健全性の観点から「格付けA格以上」、「自己資本比率50%以上」とし、M&Aなども視野に入れた各事業の成長戦略実現に向け、新たな外部資金が必要となる場合は機動的な資金調達を含め資本生産性の向上につなげていく方針です。

株主還元の方針

積極的な利益還元と中長期的な企業価値向上に努めていきます

持続的な成長につながる投資、リスク耐性を高める資金の内部留保、株主への還元をバランスよく実行する考えであり、株主還元は経営上の重要課題と位置付けています。

従来は、継続的かつ安定的な配当を基本としてきましたが、「Vプラン23」の3年間は業績連動に安定性を加味した「連結配当性向50%」又は「株主資本配当率(DOE)2%」のいずれか高い方で実施する配当方針です。この方針に基づくと、2021年通期の配当は、一株当たり60円となりますが、業績悪化の原因が部品調達難というイレギュラー事象による事、また充実した自己資本の状況を鑑み、第1四半期決算時予想から減配せず、83円(中間32円、期末51円)とさせていただきます。さらに、株主還元の一環として、自己株式の機動的取得を検討し、自己株式は2023年までに発行済株式総数の5%程度を残して消却する計画です。

なお、当社は2022年4月4日より、東京証券取引所の新市場区分における「プライム市場」に移行いたします。今後も株主をはじめステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

将来財務ハイライト

Non-financial Highlight

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)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} 2018年度より第三者検証の数値。2021年第三者保証検証中。^{*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%。

企業情報

会社概要 (2021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	2,190名(単体)、6,720名(連結)

役員体制 (2021年12月31日現在)

代表取締役会長	國井 総一郎
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
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	2021年度(2021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

前回発行月	2021年3月
次回発行月	2023年3月予定

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関わりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で8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みな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

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2022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、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。

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/>

ノーリツグループのコーポレートサイト。商品、サービス、企業情報、IR情報、CSR情報など幅広く掲載

スマートフォンからはこちら

サステナビリティ

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

ノーリツグループのサステナビリティの取り組みサイト。年次トピックスやQ+ESGの詳細情報を掲載。

スマートフォンからはこちら

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およびメディアサービス

SNS公式アカウント

フェイスブック インスタグラム



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/>



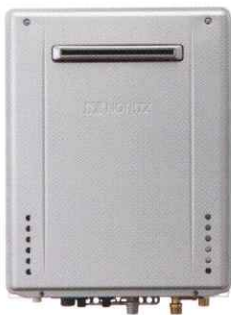
おふる好きのライターたちによるキュレーションメディア

未来に向けて

私たちは「お風呂は人を幸せにする」を創業の原点に活動を進め、昨年70周年を迎えました。

今後もお客さまをはじめ、全てのステークホルダーから声を大切にし、活動を進めていきます。

25年前に生まれた「お湯はり完了メロディー」が世代を超えて愛されつづけているように、100周年、そしてその先も愛されつづける企業を目指します。



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/



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」を参照しています



This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the United Nations Global Compact and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

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

