

ビジョンと戦略

TOP MESSAGE

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



代表取締役社長
腹巻 知

社長就任2年半を経て

めまぐるしい環境変化への対応を迫られた2年半

2020年10月に社長に就任し、早2年半が経過しました。この短い期間に、世界中で様々なことが起こり、ノーリツグループを取り巻く事業環境は大きく変化しました。なかでも、世界的な電子部品や樹脂の不足、新型コロナウイルスの感染拡大などによる部品調達難の影響で、多くの取引先さまやお客さまに多大なご迷惑をおかけしました。2022年は「サプライチェーンの再構築」を優先課題に掲げ、調達条件の変更や代替部品の確保などの対策に取り組みました。3月以降生産は回復したものの、今もなお、一部の製品でご希望通りの納期にお届けすることができず、ご不便をおかけしていることを心よりお詫び申し上げます。製品の納期遅延は、決してよい事象ではありませんが、お風呂や食事といった生活シーンに欠かせない機器を取り扱う企業として、ライフラインともいえる

重要な役割を担っているということをあらためて実感いたしました。

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

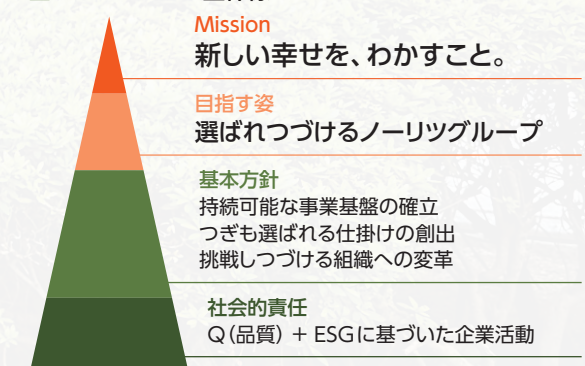
「両利きの経営」の実践

現在から未来へ、日本から世界へ

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

現在、次期中期経営計画の策定に向けて議論を交わしていますが、「現在から未来へ」「日本から世界へ」と視線を向け、ノーリツグループが未来に向けて今できることを追求し、世界中の人々に「新しい幸せを、わかすこと。」を実現していきます。

■ Vプラン23の全体像



Top Message

ビジョンと戦略

カーボンニュートラルへの対応

次世代型給湯機器の開発や、自社施設への創エネ設備導入などでCO₂削減を加速

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

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

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

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

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

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

Q+ESGの取り組み

社会・環境課題と事業課題の融合により企業価値向上を目指す

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

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

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

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

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

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

2022年度の総括

厳しい事業環境下、国内・海外とも増収増益を達成

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

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

挑戦しつづける組織への変革

積極的に新市場への参入を図り、営業面の強化を進めます

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

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

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

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

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

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

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



代表取締役社長 **腹巻 知**

ビジョンと戦略

非住宅分野座談会

非住宅分野での 事業拡大を 目指して



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

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

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

拡大の鍵は参入市場の見極め

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

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

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

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

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

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

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

部門間の連携強化で海外のニーズをつかむ

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

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

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

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

ビジョンと戦略

営業現場と開発部門 の情報連携を大切に

土井 淳

研究開発本部
商品開発統括部
非住宅商品開発部
部長



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

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

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

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

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

顧客情報の管理・活用は重要な経営課題

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

森 ■ 保守を増やすために、まずは、ユーザーの選択肢に

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

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

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

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

ユーザーを深く 知ることが競争力の 鍵になる

森 淳

マーケティング本部
非住宅事業部
営業部
部長



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

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

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

グローバル市場では 常にスピードが重要

倉片 哲絵

グローバル本部
企画管理室
室長



市場へのスピーディな対応で 好循環を生み出す

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

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

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

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

大胆なチャレンジによって新たなニーズ が見えてくる

両徳 耕一

マーケティング本部
非住宅事業部
企画室
室長



前に進めない。

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

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

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

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

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

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

自分たちが勝てる 分野でターゲットを 絞り込む

草地 玲奈

企画管理本部
経営企画部



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