

## 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、今年70周年を迎えました。お客さまからの「真冬の給湯器の故障。状況確認から修理までの迅速な対応で、翌日は温かいお風呂に入ることができました」「故障により商品を買替える際、サービスの方が私たちの立場に立って親身に適した商品を探してくれました。納得して購入でき、とても感謝しています」などコールセンターに届く温かいお言葉が私たちの糧となっています。これからも、お客さまの声を励みに、私たちは「新しい幸せをわかすつづける」活動を進めていきます。



# NORITZ REPORT 2021

**70** NORITZ  
anniversary!

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

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

Environment  
Social  
Governance

価値協創  
ガイダンス

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



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

**UD  
FONT**

**NORITZ**

株式会社 ノーリツ

ノーリツの思い

# 創業70周年—— 人々の幸せを願う、引き継がれる思い

**ミッション**  
新しい幸せを、  
わかすこと。

創業の原点  
お風呂は人を幸せにする

エネルギー転換  
変化する時代のニーズに応える

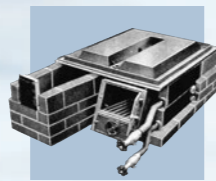
利便性の追求  
主婦の家事を楽しみたい

安全・安心・省エネ  
人と地球の幸せのために



## 「家風呂」を普及

創業者・太田敏郎は、海軍兵学校時代の厳しい訓練後に許されたわずかな時間の入浴で心身を癒した経験から得た、「お風呂は人を幸せにする」という思いから、能率的でさめないタイル風呂「能率風呂A型」を発売、普及に努めました。家庭にお風呂が珍しかった時代に家風呂を普及させ、当時の人々の生活に幸せをわかしました。



能率風呂A型

## 変化するエネルギーに対応

1960年代、家庭のエネルギーが薪・石炭からガスへと大きく転換しました。当社でもガス釜の開発を開始。「ガス釜は銅製」という当時の常識を覆し、高効率でデザイン性に富んだアルミ製の「GS釜」を発売しました。これからも変化する時代のニーズ、エネルギーに対応した研究開発を続けていきます。



GS釜

## お客さまの願いを実現

1970年、浴室内で種火の点火・消火ができる「マジコン」を発売。「冬の寒い日や雨の日にいちいち家の外に出て種火の点火・消火をしなくて良くなった」と当時の奥さま方からご好評いただき、人々の幸せをわかしました。これからもお客さまの声に耳を傾け、願いをかなえる製品を開発していきます。



マジコン

## 家族の安全を守る、地球の環境を守る

家族の安全・安心のために、リモコンやスマートフォンで浴室への入室、浴槽につかっている時間などの確認ができる「見まもり機能」を他社に先駆けて開発し、入浴事故の抑制に努めています。また、省エネ、CO<sub>2</sub>排出量削減に配慮した環境にやさしい「エコジョーズ」、「エコフィール」、「ハイブリッド給湯・暖房システム」などを開発しました。これからも人と地球の幸せのための研究開発を続けていきます。



ハイブリッド給湯・暖房システム



見まもり機能

# 人々の生活向上を目指して

ノーリツグループは「お風呂は人を幸せにする」という創業者の熱い思いからはじまり、環境性能や使いやすさを徹底的に追求した技術で、日本のお風呂文化を牽引してきました。これからも、培った技術に磨きをかけ、温水機器や厨房機器など生活に必要な湯まわり商品をグローバルに展開し、世界中の「新しい幸せ」をわかちつづけていきます。

## 新しいノーリツへ、さらなる成長に向けて

**1951年**  
当社製品の第一号となる「能率風呂A型」を開発。家庭で毎日お風呂に入れる、日常の幸せを提供。

**1970年**  
焼き魚を手軽にキレイに！両面焼きグリルを発売。

**1977年**  
コンパクトでたっぷり給湯！リモコンのワンタッチで点火「ユービック」業界初！100V電源を搭載。ガス会社から注目を集めた。

**1983年**  
手間だったお湯はりを自動化！スイッチポンで適温・適量で自動ストップ「オートユラージ」。

**1997年**  
敬遠されがちなお風呂掃除をスイッチひとつで自動的に浴槽洗浄「おそうじ浴槽」。

**2002年**  
世界的に高まる環境への意識に対応した省エネ商品「エコジョーズ」を開発。排熱を再利用して効率的にお湯をわかす新発想。

**2014年**  
手軽に本格的な料理を楽しめるグリルに入れるだけで煮る・蒸す・焼くとマルチに活躍「マルチグリル」を発売。

**2020年～**  
デジタル化の成長と新しい生活スタイルへの変化など時代のニーズに対応した製品開発に努めます。

戦後復興期 1950～1980 → グローバル拡大期 1980～2000 → デジタル変革期 2000～

温 水	<b>1951</b> さめないタイル風呂「能率風呂A型・B型」を発売	<b>1961</b> 業界初 ガス風呂釜「GS型」を発売	<b>1963</b> 小型湯沸器「GQ-4(右)」、石油ボイラ「OM型(左)」を発売	<b>1970</b> 業界初 浴室内から種火の点火・消火ができる「マジコン」発売	<b>1977</b> 業界初 ガス瞬間貯湯式給湯器「ユービック」発売	<b>1982</b> 強制追いだし式ガスふろ給湯器「ユコアGT」を発売	<b>2002</b> 高効率ガス給湯器「エコジョーズ」を発売	<b>2010</b> 暖房機能の付いた「熱源一体型ソーラーシステム」を発売	<b>2013</b> 効率よくお湯をつくる「ハイブリッド給湯・暖房システム」を発売	<b>2017</b> 業界初 「見まもり」[除菌]機能を搭載。高効率ガスふろ給湯器「GT-C62シリーズ」を発売
--------	--	----------------------------------	--	--	--	---	------------------------------------	---	---	--

厨 房	<b>1966</b> 業界初 「圧電式点火コンロ」生産開始	<b>1970</b> 業界初 「両面焼グリル付コンロ」を開発	<b>1978</b> 日本初 システムキッチンにすっきり収まる「ビルトインコンロ」を開発	<b>1981</b> 業界初 調理の邪魔になっていた換気口を後ろにずらした「後方排気式グリル付コンロ」を開発	<b>1998</b> 「高効率エコジェットバーナー」を開発	<b>2003</b> デザインに新風。革新的スタイルの「S-Blink」を発売	<b>2006</b> 業界初 グリルでダッチオープンが使える「+do」を発売	<b>2007</b> 高性能エコジェットバーナーによりダブル高火力+ダブル三口火を実現	<b>2014</b> 業界初 「マルチグリル」を開発 ※2014年、ハーマンからノーリツにブランド統合
--------	-----------------------------------	------------------------------------	--	--	-----------------------------------	---	--	---	---

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

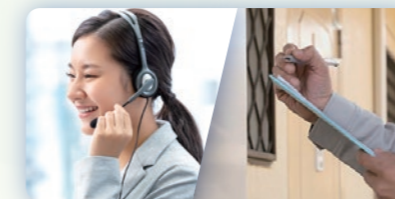


温水・空調機器

企業価値創造



厨房機器



サービス・その他

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><b>9</b> 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><b>12</b> つくる責任 つかう責任</p>	<p><b>13</b> 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><b>17</b> 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

# 厳しい経営環境のなか、グループ一丸で さらなる価値創出に努めていきます

代表取締役社長 腹巻 知

### 新社長として

#### 技術力とマーケティング力を両輪に企業価値を高める

昨年(2020年)10月1日付けで代表取締役社長に就任いたしました腹巻知(さとし)です。何卒よろしくお願い申し上げます。

当社は戦後復興期の1951年、創業者・太田敏郎の掲げた「お風呂は人を幸せにする」との理念のもと、風呂文化の普及を通して人々の生活環境を向上させるべく設立されました。その創業の原点を引き継ぎ、企業価値の向上に努めていくことが、新社長として自らに課せられた最大の使命だと考えています。

私は1983年の入社以来、主に開発・生産畑を歩み、さまざまな製品の改良や新機能の開発に取り組んできました。また2004年からはグループ会社のハーマンプロ(現・ハーマン)の取締役、信和工業の代表取締役社長を務め約7年間、ノーリツという会社を外側から

見つめるという貴重な体験もしてきました。

そうした経験を通して私が学んできたのは、お客さま(ユーザー)の声に耳を傾けることの大切さです。社会に新たな価値を創出していくには、他と差別化できる高い技術力を保有することはもちろんですが、できる限りお客さまに近い場所に身を置き、その言葉に耳を澄ませ、真に求められているものをつかむことが必須条件になります。そのため、メーカーの競争力の源泉は、お客さまの声をもとにした「技術開発力」と「マーケティング力」だと私は考えています。

私たちはこれからも技術・開発力を磨くとともに、お客さまとの接点の強化にも努めていきます。そして社会に、より高い価値をお届けできる商品・サービスの開発・提供を通して、企業価値の向上を実現していこうと思います。

### 働き方改革を加速

#### 対面営業が大きく制限を受けた一方でデジタル化が進展

今回の新型コロナウイルス感染拡大では、特に国内事業において対面での営業活動が大きく制限を受けました。中でも対面提案が効果的な高付加価値商品の販売に関してはかなりの影響を受けましたが、オンライン研修や展示会で常駐者ゼロの自己完結型商品説明ブースを設置するなど現場視点の工夫により販売を伸ばしています。今後も、デジタル化を加速させ、ビジネスパートナーやお客さまとのコミュニケーションを

強化していきます。

社内業務については間接部門を中心に在宅勤務を推進したほか、工場など出社の必要がある社員に対しても、通勤バスの増便や昼食時間の分散など可能な限り「密」の回避に努めました。また、コロナ禍を契機として「遠隔でのCAD図面作成」や「受発注の自動化」など、デジタルを活用した業務改革を進めることができ、働き方改革も加速しました。

Top Mess

ビジョンと戦略



Vプラン23

2023年度(目標)

営業利益	国内事業売上高	海外事業売上高
80 億円	1,320 億円	600 億円

基本方針

持続可能な事業基盤の確立  
つぎも選ばれる仕掛けの創出  
挑戦しつづける組織への変革

未来に向けた新技術・  
新ビジネスの探索・創造



当期の総括

構造改革により減収ながら営業利益は大幅増

当期(2020年12月期)の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって前例のない厳しい状況に陥りました。国内においても住宅着工戸数が減少するなど、当社グループを取り巻く経営環境も非常に厳しいものでありました。

このような状況下、当期を「ノーリツの未来のための構造改革フェーズ」と位置づけ、コロナ禍前より着手した収益構造と事業モデル変革の取り組みを推進しました。不採算分野であったシステムキッチン・システムバスなどの住設分野からの事業撤退を断行し、併せてノーリツ単体における希望退職を実施することで固定費を削減し、より筋肉質な経営基盤の構築を目指しました。

この結果、当期の連結売上高は1,838億59百万円(対前年度比11.8%減)の減収ながら、営業利益は47億63百万円(同76.8%増)、経常利益は59億25百万円(同72.4%増)と、いずれも前期に比べ大幅な増益となりました。

減収の主な要因としては、前述の住設事業からの撤退による売上減少のほかに、業界全体の需要減や厨房機器の最大の販促機会である秋の展示会がコロナ禍の影響で軒並み中止となったことが挙げられます。また海外においても主力の中国事業の販売がコロナ禍の影響で特に上半期に大幅に落ち込んだことも減収要因の一つです。

一方、利益面については、構造改革による固定費・変動費の削減で損益分岐売上高を大幅に引き下げたことに加え、販売における高付加価値商品の構成比が高まったことなどから利益率が大きく改善しました。

なお、親会社株主に帰属する当期純損益については、第1四半期に構造改革のための一時費用として、特別損失91億86百万円を計上したことなどにより30億13百万円の純損失(前年度は15億12百万円の純利益)となりました。

新中期経営計画について

「両利きの経営」で既存事業の深化と、新規事業の創出

ノーリツグループは2021年1月から新たな中期経営計画「Vプラン23」をスタートさせています。基本方針として「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造をバランスよく追求する「両利きの経営」を実践していく考えです。

国内事業においては、より高収益の体質に変えていくことが最大の課題です。今後の人口減少に伴い市場全体の縮小が予想されるなか、収益確保には従来の「売り切り型」ビジネスを変革する必要があります。家庭用給湯器には点検お知らせ機能を搭載し、使用後10年経過するとリモコンに点検時期を表示することによって点検依頼や買替えが着実に増えており、そのようなユーザーとの「つながり」を核とした新たなビジネスモデルを今後も構築していきます。

国内事業でのもう一つの課題は宿泊施設や医療施設など非住宅分野の強化です。これに関しても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ビジネスモデルを変革して収益を高めていきたいと考えています。

海外事業に関しては、主力の中国市場において現地ニーズに合わせた商品開発を推進するとともに、中国の工場をグローバル生産・開発の1拠点として機能を強化します。北米市場については既存の現地法人3社のシナジー最大化、豪州市場については商品およびエリアの拡大による収益力の強化を目指します。さらに東南アジアなどの成長市場へも参入します。

これらの取り組みにより「2023年度に営業利益80億円」を目標数値に掲げています。

上記と並行して未来に向けた新技術・新ビジネスの探索・創造にも力を注いでいきます。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ます。

ビジョンと戦略

Q+ESGの取り組み

「品質」「環境」を中心に将来財務への取り組みを継続

2030年に向けた「社会・環境ビジョン」を掲げ、2023年に向けた経営と「Q+ESG」を融合したマテリアリティを設定しました。将来財務につながる大切な資産として、当社が重視する「Q+ESG」の領域を中心に、引き続き注力していく考えです。

Q(品質)については、従来よりメーカーの最重要課題であると認識していますが、「Vプラン23」においてもあらためて「品質」を重要テーマと位置づけました。そして、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、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掲げました。

またE(環境)については、これまで以上に力を入れていく考えです。当社の主力製品はまさに「CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>排出量削減は事業の根幹に関わる問題であると捉えています。事業活動でのRE100達成を目指すとともに、高効率機器やハイブリッド給湯器の拡販など「製品使用によるCO<sub>2</sub>削減」をより積極化させ、2030年までに製品使用によるCO<sub>2</sub>排出量を2018年比で15%削減することを目指します。

「幸せ」を創るための基盤



S(社会)に関して最も重要だと考えているのは、商品・サービスを通じて社会課題解決に努めることです。例えば、高齢化社会に伴う入浴事故の増加に対しては見まもり機能、コロナ禍による衛生ニーズの高まりに対しては除菌機能を搭載した給湯器、共働き世帯の家事負担軽減につながる「マルチグリル」搭載コンロなど、世の中のニーズに沿った商品の開発と普及により社会課題の解決に貢献しています。また、障がい者の雇用・活躍促進や従業員の健康・安全への取り組み等も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、2020年の取締役削減による社外取締役の構成比引き上げなどの施策を通して、意思決定の迅速化とともに経営の透明性を図ってきました。今後もさらなる成長に向け、ガバナンスの強化に取り組んでいく考えです。

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。

ノーリツグループが特に重視するSDGs



ノーリツのDNA

危機に強い「現場力」を日常業務でも発揮させる

ノーリツという会社には、非常に良いDNAが受け継がれていると思っています。このDNAは特に「非常時」にとてつもない力を発揮します。当社はこれまで何度か大きな経営危機を経験しましたが、その度にこの力が発揮され、ピンチを乗り越えてきました。そこで大活躍したのは現場です。危機に直面して「何をすべきか」が明確になると、現場の社員が自ら考え、気持ちを一つにして団結し、大きな力を発揮する。この「力」は当社に連綿と受け継がれてきた財産だと思っています。

この「力」を、非常時以外でもつねに発揮できる会社になりたいと私は考えています。そのために重要なのは「走る

べき方向」「成すべきこと」をはっきり示すことです。そこで今回の中期経営計画では、わかりやすい、最小限の目標で方針を展開していくことにこだわりました。具体的に言うと「上位組織から下ろす目標は3つまでとする」「各目標は指標で計れる定量的なものにする」といったルールを定めて方針展開しています。

そのようにして目標を明確化することで、非常事態や危機のときと同様に、社員一人ひとりが「今、成すべきこと」を自覚し、気持ちを一つにして個の力を結集することで、チームとしての大きな力が発揮できると考えています。

70th Anniversary Discussion

ステークホルダーのみなさまへ

「新しい幸せを、わかす」ために  
チャレンジし続ける

「新しいものを生み出そう!」というスピリッツもまた、ノーリツという企業に受け継がれてきた良きDNAであると思います。創業以来、当社は「業界初」となる数々の技術開発によって人々の生活に貢献してきました。市場の成熟化が進み、画期的なイノベーションが難しい時代ではありますが、当社がミッションとして掲げる「新しい幸せを、わかすこと。」のために、できることはまだまだあると私は信じています。

本レポートの作成にあたり、私は入社1年目の若手社員たちと語る機会をもちました(P.13~16参照)。そして彼らとの対話を通して、自分たちの世代が受け継いだDNAが、未来にも必ず引き継がれていこうと確信することができました。

今年、ノーリツは創業70周年を迎えます。新型コロナウイルス感染症の収束はいまだ不透明で、当社事業への今後の影響も厳しい状況ではありますが、これからも私たちは「ノーリツグループ」というチーム一丸となって、80周年、100周年、そしてその先も「新しい幸せ」をわかすことができるよう、チャレンジを続けていきます。ステークホルダーのみなさまには今後も温かいご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 腹巻 知



70th

Anniversary Discussion

# 引き継がれる DNAを強みに 未来を描く



社長と入社1年目の社員がノーリツのDNAについて語る機会を設けました。

## ノーリツのもつさまざまな魅力

**社長** ■ 37年前、私が入社した頃のノーリツは、ひと言でいうと「伸び盛り」の会社でした。社員もとにかく元気が良く、理念や事業内容も魅力的で、「すごく可能性があるな」と思って入ったのですが、みなさんはノーリツのどのようなところに惹かれて入社したのでしょうか？

**東中** ■ 色々なメーカーの工場を見学し、一番「働きやすい」と感じたからです。うまく言えないのですが、単に制度や設備などによる“快適な職場環境”というだけでなく、“この会社いいな”って、肌で感じられる雰囲気がある…。実際、入ってみたら思っていた通りの職場でした。

**江口** ■ 私は人の暮らしに寄り添える仕事がしたくて住宅関連業界を中心に就活しました。なかでもノーリツの提案

しているお風呂は、誰もがほっとひと息つける空間。それを提供できる仕事がしたいと思いました。また、女性が長く活躍しているという点も決め手になりました。

**福田** ■ 私も、身近な暮らしに関わる仕事に就きたいと思ったのがきっかけでした。ノーリツに入社を決めたのは、私のことをしっかり見てくれると感じたからです。入社について悩んでいた時期、人事の方が親身になって電話で話を聞いてくれ、不安を一つひとつ解消してくれました。あたたかい会社だと思いました。

**西村** ■ ぼくの場合は、あまり業種にこだわらず可能性のある会社は全部受けました。何社か内定をもらったのですが、最終的にノーリツに決めたのは知名度だけでなく「ホワイト企業」としても評価の高い企業だったからです。ここなら長く勤め続けられそうだと直感的に思いました。

**蓬莱** ■ 子供の頃から「水の流れ」や「熱の伝わり方」に興味があり、大学時代に熱交換器などの研究をし、勉強してきたことを活かせる企業を志望しました。実は給湯器

のことは就活を始めるまでよく知らなかったのですが、調べてみると色々な工学の知恵が結集している機器に興味を持ちました。生活必需品なのにあまり知られずに毎日お湯を提供するという給湯器の“縁の下の力持ち”的なところにすごく魅力を感じました。

## それぞれが感じる仕事のやりがい

**社長** ■ みなさんは正式配属が決まってからまだ1年足らずで、未経験のことや分からないことも多いと思いますが、日々の仕事のなかでどのような面白さややりがいを感じていますか？

**東中** ■ ものづくりが好きなので、毎日目の前で製品が次々と完成され、お客さまのもとに出荷されていくのを見ているだけでも楽しいですね。休みの日に街でノーリツの給湯器を見かけたりすると、自分が部品を取り付けたかも？なんて思って確認したくなります。

**福田** ■ 私の担当している人材教育という仕事は、「人」に関わるという意味で、奥の深い仕事です。商品の販売や開発のような成果は見えにくく、難しさを感じることも多いですが、それ以上に面白さや興味深さを感じています。

**江口** ■ 私の仕事は部門の特性上、成果が2年後、3年後に現れるので、まだ華々しい経験はありません。でも自社の製品の良さや価値を理解し、それを自分の言葉でお客さまに上手く伝えられたときは、とても嬉しいです。まだまだ知識不足なので、もっともっと勉強して、そういう経験を増やしていきたいです。





## ビジョンと戦略

### さりげない フォローを自然に

#### 西村 康利

マーケティング本部  
営業統括部 東海支店  
営業推進課



**西村** ■ ぼくも短期間ではなかなか結果が出ない部門なので、お客さまのお付き合いのなかで少しずつ人間関係を築いていくことがモチベーションになっています。会っていただける機会が増えたり、商品の詳しい説明を聞いてもらえるようになったり、ささいなことにやりがいを感じています。

**蓬菜** ■ 私の部署は海外市場向けの給湯器の開発を担当していて、最近では機器の中核部分の開発にも携わらせてもらっています。自分なりに考えた改良案を試しに上の人に伝えてみると「じゃあそれで行こう」と採用されることも結構あり、最初はびっくりしました。

**社長** ■ ああ、私も開発の出身なのでそれはよく分かります。私が新人の頃は3年目位になると1人で1製品を担当していましたから。若手に任せて自由にやらせるといふ伝統みたいなものは、他の部門にもあるのでは？

**東中** ■ そうですね、自分の職場でも、良いと思ったことは自由にやらせてもらえます。その分、失敗もよくやりますが、少しずつ向上していると思っています。

**社長** ■ 失敗することも大事な勉強ですからね。大切なのは自分の頭で考え、行動することです。その結果の失敗なら、誰も責めはしないでしょう。

### 受け継がれてきた良きDNA

**社長** ■ 以前に朝礼でも話したことがありますが、ノーリツという会社は何かコトが起きたときや土壇場に立ったときには、すごい力を発揮します。これは当社が誇れるDNAだと思います。この力を、普段から発揮できる会社にする、潜在的に持っている力を顕在化させていくことが経営者としての私の大きなテーマの一つです。

**江口** ■ 土壇場で大きな力を発揮できるのは、なぜですか？

**社長** ■ 基本的に「真面目」だというのが、一つの理由かな。有事のときは「これをやらねば」という課題がはっきり

しているし、やり方も大体は見えている。そうなるとうちの社員は強い。「よし、やり抜こう!」と一丸となってくれます。

**東中** ■ たしかに生産現場でも設備トラブルなんかが発生したとき、解決がめちゃくちゃ早くていつも感心します。先輩方がササッと駆け寄ってきて、その場でトラブルの内容や程度をチェックし、どう直すか、誰に連絡すべきかを瞬時に判断していく、そういうとっさの解決力がすごい。

**西村** ■ ぼくもミスをしてお客さまにお叱りを受けるなど、何回かピンチを経験しましたが、いつも上司や先輩が素早く動いてフォローしてくれました。そういうのを見ると、経営危機の度に大勢の先輩たちが乗り越えてきたのも納得できます。

**福田** ■ 私の職場でも、周囲の先輩方が私のことをよく見てくれていて、どう接すればモチベーションが上がるのかなど一緒に考えてくれているのをいつも感じます。

### 新たな価値を 生み出す

#### 蓬菜 岳登

プロダクツ本部  
研究開発本部  
グローバル商品統括部  
開発1部 第2グループ



**蓬菜** ■ 私も実験がうまくいかない時に周りの人達が助けてくれたり、ときには最初から全部手伝ってくれたりといった経験がよくあります。「土壇場の力」を発揮できるのは、お互いに助け合う気持ちが根本にあるというのも理由じゃないかと思います。

**社長** ■ そうですね。いざというときに助け合い、一つにまとめられるというのも、ノーリツに受け継がれてきた良きDNAです。新人がミスしても周囲が素早くフォローして、経験を通して成長させてくれる、そういう良き風土もぜひ守っていききたいと思います。

### 将来なりたい自分を目指して

**社長** ■ これからどのように成長し、どんな仕事をしていきたいか、みなさんの夢を教えてください。

**江口** ■ とっても頼れる先輩がいるのですが、その人はお客

さまとも深い信頼関係を築いていて、ビジネスパートナーと一緒に課題を解決していく姿がかっこいい。私も「あなただからお願いしたい」と言われるような営業担当になりたいです。

**西村** ■ かっこいい先輩って憧れますよね。ぼくの職場にもいます。悩んでいるときには「大丈夫か?」って声をかけてくれたり、コンタクトが難しい取引先に黙ってアポを取っておいてくれたり。後輩ができたとき、自分もそういう先輩になりたいと思います。

### 聞く耳を持ち 寄り添う

#### 福田 美理

企画管理本部  
人事総務部  
人材開発グループ



**福田** ■ 人事担当として特に若手社員の育成を期待されているので、充実した教育研修制度を効果的に活用し、ノーリツのDNAを伝えたいと思います。新入社員などの研修をする際も、年齢が近いので、自分が先輩方にしてもらったように一人ひとりの話をしっかり聞きながら、寄り添って一緒に考えていきたいです。

**蓬菜** ■ 私は、いつか海外で仕事をしてみたいという希望があります。海外向け製品の開発を担当していますが、国内だけで研究をやっていると、実際にその製品を使っているユーザーや使用シーンがどうしても見えない部分もあるので…。

**東中** ■ 今はまだライン作業の1つの工程しかできないので、できることを少しずつ増やしていき、ゆくゆくはどの工程も担当できる社員になることが近頃の目標です。さらに将来は教える側にも立ちたいです。その立場に立つと現場を見る観点も違ってくるので、開発部門と対等に議論し、生産性の向上にも貢献していきたいです。

### 視野を広く持つ

#### 東中 力

プロダクツ本部  
生産本部  
温水製造部  
本工2グループ



### 30年後のノーリツがやりたい姿

**社長** ■ ノーリツは今年創業70周年を迎えますが、30年後の「創業100周年」を迎えたときにどんな会社であってほしいか、みなさんの未来像を聞かせてください。

**西村** ■ 現在は利益改善が会社の大きなテーマですが、市場シェアもさらにアップし、全国各地のエリアでシェアナンバーワン企業になってほしいです。

**江口** ■ シェアももちろんですが、私はファンの多い会社であってほしいですね。ノーリツの商品には優れた機能がたくさんあるのに、まだまだお客さまに伝えきれていない。もっと多くの方にノーリツの良さを知ってもらい、ファンを増やしていきたいです。

### 親身になって考える

#### 江口 里恵

マーケティング本部  
営業統括部  
関西支社  
都市ガス営業部  
営業推進グループ



**蓬菜** ■ 私は今以上のグローバル企業になってほしいです。世界には「お湯につかる」という文化がまだまだ少ないので、この文化を世界に発信して「お湯と言えばノーリツ」と、世界中の人々が連想してくれる会社にしたいですね。

**福田** ■ 30年後も従業員一人ひとりが良いDNAを受け継ぎ、みんなが高いモチベーションを持って「明日も頑張ろう!」と希望をもって働き続けられる会社であってほしいな、と思います。

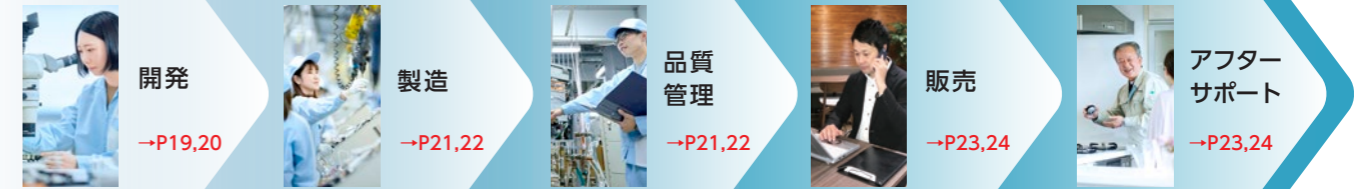
**東中** ■ 私もそう思います。私自身が今感じているような、社員の仲の良さや職場の雰囲気も30年経った後もずっと続いていることを願っています。

**社長** ■ まだ1年目という経験が浅いなかで一生懸命話してくれてありがとう。私が新入社員だった頃に比べるとみなさんともしっかりと考えてくれていると感じました。私が、みなさん、そしてグループ従業員全員に望むのは「夢」を持ってほしい、そして「行動」を起こしてほしいということです。行動して失敗したら、また次の行動を起こすために考える。そういうサイクルを回しながら、従業員一丸で100周年を目指してほしい。皆さん、これからも頑張ってください。期待しています。

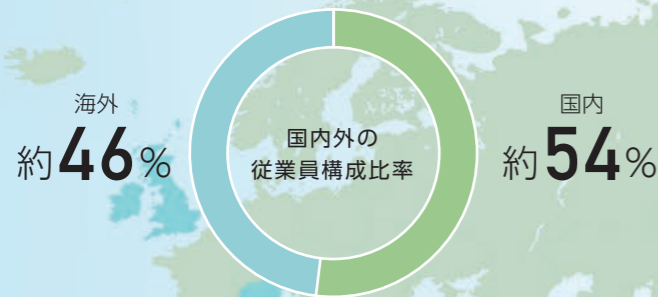
事業による価値創造

# 「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。



生産拠点 **15** 箇所  
展開国 **16** カ国



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

🇯🇵 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器機を開発・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に、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。

🇺🇸 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。

🇨🇳 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



〈生産拠点〉  
能率(上海)住宅設備有限公司(上海)  
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  
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)  
能率香港有限公司

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。

〈生産拠点・営業拠点〉  
Dux Manufacturing Limited(豪州)

🇦🇺 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



2014年に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。

事業による価値創造



## Research and Development

# 独自のコア技術を活用して 環境・社会課題解決を目指す

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

その思いを大切に、お客さまが求める快適なお湯の提供はもちろん、お風呂での事故抑制のための「見まもり機能」やキレイなお湯を保つための「除菌機能」、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。

これからもお客さまの満足を追求し、「新しい幸せ」をわかしつづけていきます。

### 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炎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。



売上に占める  
研究開発比率

2.6%

※2020年12月期時点

研究開発に携わる  
人員比率

13%



### イノベーションの創出

#### 「両利きの経営」の実現に向け既存事業の 技術力向上はもちろん、新規事業へも挑戦

時代とともにエネルギーは多様化しています。当社の製品は使用時にCO<sub>2</sub>を排出する製品だからこそ、省エネ視点で環境に配慮した商品の開発を進めています。

これまでも「エコジョーズ」やガスと電気を組み合わせた「ハイブリッド給湯・暖房システム」を開発してきました。また、ライフスタイルも多様化する中、新たな価値を創造する商品開発にも注力し、毎日の調理を楽しくラクにする「マルチグリル」搭載コンロやお風呂掃除をラクにする「おそうじ浴槽」などを生み出してきました。

今後もこれまでの事業分野にとらわれず、時代のニーズに応じた製品開発に努めていきます。

### 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、ノウハウを活かし、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。



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・安心で高品質な製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・安心な製品を提供すべく、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。

### 高効率な生産体制

#### NRPS (NORITZ Production System) の良さを活かして短納期を実現

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短納期で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、当社グループの各事業所における生産ラインでも採用しています。

高度経済成長期の多品種少量生産から現在の社会ニーズに合わせた少品種多量生産への移行や自動化を進めており、NRPS をさらに進化させた高効率な生産体制を目指しています。



生産品

### 全数検査

主力商材「GTシリーズ」

### 当日出荷

※14時までの受注。  
天候や天災などにより変わる場合があります。  
※一部商品は翌日出荷になる場合があります。



### 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

ノーリツの製品はお風呂、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。製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、自然災害やコロナ禍においても、協力会社と連携してリスク管理を行いながら生産・出荷を継続して進めています。

また、ノーリツおよび国内外の全グループ会社で、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」の目で全数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、スピーディーかつ充実したアフターサービスでお客さまのお困りの時間を短くできるよう取り組んでいます。

コンタクトセンター

365日24時間、迅速・適切・丁寧な対応

コンタクトセンターでは、災害時なども迅速に対応できるよう、365日24時間体制で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対応システムを導入し、お問い合わせの待ち時間短縮と対応品質の向上を図っています。

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」で改善を行ない、その「お客さまの声」を製品に活かしています。

LINEで業務サポート

チャットボットで迅速な取り替え提案

ビジネスパートナーへの業務支援の一環として、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2020年1月に開設しました。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ます。お客さまをお待たせすることなく、迅速な取り替えの提案が可能となりました。

国内シェア  
給湯器

約40%

厨房機器

約25%

※2口以上のビルトイン  
コンロのみ

コンタクトセンター  
応答件数

約113万  
件/年

※2020年実績

コンタクトセンターでは、お客さまからの「商品のご相談」「修理・故障」「点検・所有者票登録」「部品・消耗品のご注文」などを受け付けています。



お客さまの暮らしをサポート



登録内容に合わせた情報をお届けする  
無料会員サイト「NORITZ マイページ」

お客さまへの製品点検時期のお知らせなど当社からの発信に加え、お客さまから気軽に当社へお問い合わせをいただく“双方向のコミュニケーション”が重要だと考えています。

2018年より「NORITZ マイページ」で、ご登録内容に応じた安全・安心で快適な暮らしに関する情報をご提案しています。

※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/](https://mypage.noritz.co.jp/member_web/auth/)



コロナ禍での営業活動

国内外で非対面販売活動を実施、強化

当社では、お客さまとの接点機会を大切に、商品の安全で安心な機能をお伝えすることで、納得して商品を選んでいただけるように提案を進めています。

しかし、2020年、世界的規模で発生した新型コロナウイルス感染症により、対面での営業活動が困難な状況に陥りました。

国内では、非対面販売活動の一貫として、展示会場に常駐者ゼロの商品説明自己完結型ブース(説明動画、タッチパネルモニターなど)を設置しました。海外でもオンライン施工研修を実施し、ネット販売を強化しています。



サステナビリティ

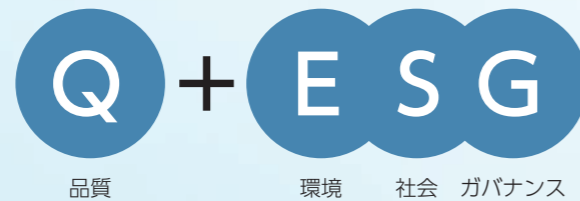
# Sustainability

## 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

開発投資効率最大化

→P27,28

#### Environment (環境)



気候変動対応

CO<sub>2</sub>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

給湯器リサイクル事業の推進

資源循環型社会の構築

廃棄物削減

物流機能の最適化

→P29-32

#### 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

→P33-36

#### 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

→P37-38

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」

「お客様の声を事業活動に活かす」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。

だからこそ、お客様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。



### お客様の安全・安心 — 製品事故ゼロ化

#### 経年劣化による少しの不具合が重大事故につながる可能性があります 安全のための点検実施と早期取り替えを促し、事故ゼロを目指します

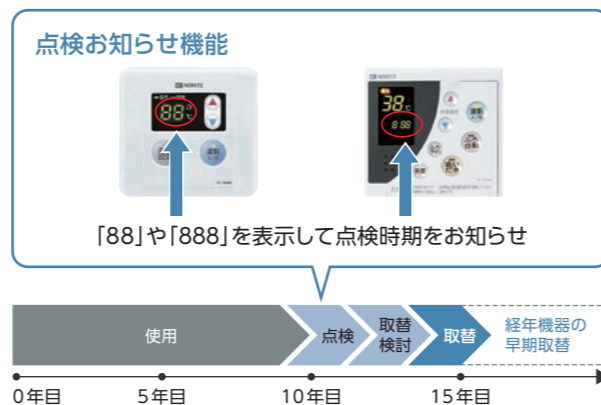
##### ■ 「点検お知らせ機能(88)」を搭載

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、お客様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>

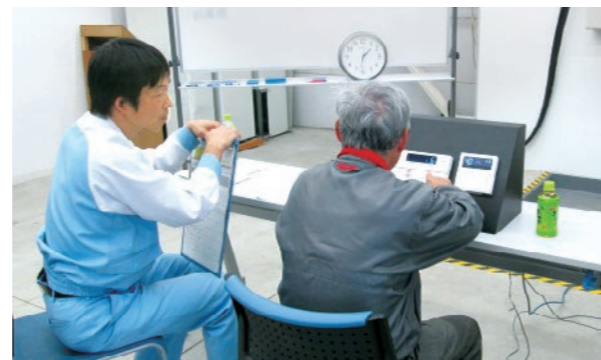


##### ■ お客様視点での商品性評価へのこだわり

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が評価する「商品性評価」を実施し、クリアしたもののみを製品化しています。

設計品質向上を担う専任部門でも設計段階で第三者評価を行います。使用時の安全・安心にこだわり、お客様視点による商品性評価を行う専任部門で、高齢者の方などとともにあらゆる事態を想定し、開発設計段階では検出しにくい問題やリスクを抽出・改善しています。

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。



### お客様の安全・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 IoT遠隔監視で、故障時に素早く復旧できる保守の拡大を目指します

業務用で使用される給湯器において、これまでは機器の故障の際、リモコンのみにエラー表示がされていたため、すぐに気付かずシステムダウンにつながっていました。IoTで機器を24時間監視し、システムがエラーを検知すると故障情報を自動通知します。国内ではコンタクトセンターへ情報送信、そして海外ではスマートフォンなどの端末にエラー情報が送信されるため、迅速な修理対応が可能になりました。

これにより、機器の故障に伴う業務の停止時間を最小限にとどめることができます。



### 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活かして、日本の技術の世界に展開します

海外での競争力を強化していくため、ものづくり機能を集約した「プロダクツ本部」を新設しました。日本国内のものづくりに関連する4部門(研究開発・資材購買・生産・品質保証)を集約したことにより、グローバル本部との意思決定を迅速化します。日本の保有技術を活かして海外現地法人と共同開発などの連携を強化し、さらなる海外事業の拡大を目指します。



### 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 より一層の品質確保を目指します

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、一つひとつ心をこめて、人の手により組立てを行っています。誰が組み立てても同じ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、より一層の品質確保に努めています。



### Voice | 品質への思い

設計標準使用期間を過ぎた経年劣化による故障や事故を未然に防止し、全てのお客様に最後まで「安全・安心」にお湯をご使用いただけるよう、点検・診断することにより製品の安全確認を行っています。

また、お客様視点による商品性評価を定期的実施し、誰もがリモコンや機器を容易に操作できることや、施工性の評価を行っています。毎日使う製品だからこそ、お客様の暮らしに笑顔と感動をお届けできる製品品質を目指して、一層の安全性や品質を高め、重大製品事故ゼロを掲げて取り組んでいます。

**水田 健司**  
株式会社ノーリツ  
品質保証推進本部  
第2品質保証部  
部長



サステナビリティ

Sustainability

# Environment

環境

## きれいな地球を次の世代へ

私たちのミッションは「新しい幸せを、わかすこと。」すなわち、人と地球の笑顔に向けて暮らしの感動をお届けすることです。

CO<sub>2</sub>を排出する温水機器、厨房機器を製造・販売する企業として

CO<sub>2</sub>削減を推進し、地球環境保全に貢献することは私たちの責任です。

「きれいな地球を次の世代へ」をスローガンに環境マネジメントシステムを構築し、

地球環境保全活動に積極的に取り組んでいます。



製品と事業活動によるノーリツグループの年間CO<sub>2</sub>排出量は、日本のCO<sub>2</sub>総排出量の約1.5%にあたります。だからこそ、気候変動対策を重要な課題としています



※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2019年速報値

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CO<sub>2</sub>は年間約1,919万tonにおよび、日本全体の約1.5%を占めることになります。

気候変動対策は、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重要な課題です。環境規制の強化を機会と捉え、バリューチェーン全体を通じて取り組む事が当社の責任であり、経営課題として取り組みを進めています。

### 気候変動対応 — CO<sub>2</sub>削減

#### 製品・事業活動両面で省エネ・省資源への取り組みを強化

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進む中、これまでの活動をさらに加速するため、「エコ・ファーストの約束」を更新し、中期環境目標を掲げました。そして、「RE100」と「TCFD」にも賛同しました。

ガス石油機器業界初となる「RE100」への加盟では、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%化を目標としています。

また、2020年も引き続きCDPでB評価を取得しています。



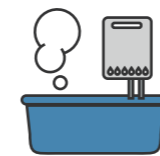
### 気候変動対応 — CO<sub>2</sub>削減／資源循環型社会の構築 — 廃棄物削減

#### 社会・環境長期ビジョン2030に向けた目標

##### 製品を通じた低炭素社会の構築

製品使用によるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

**15%**削減  
(2018年度比)



##### 事業活動を通じた低炭素社会の構築

国内事業所によるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに

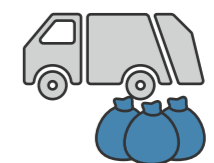
**30%**削減  
(2018年度比)



##### 製品・事業活動を通じた資源循環型社会の構築

国内廃棄物発生量を2030年までに

**20%**削減  
(2018年度比)



ノーリツグループは、製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減はもちろん、国内生産事業所を中心に、地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>排出量削減、省エネルギー活動、廃棄物の削減と資源循環の推進、環境汚染の予防・防止に、継続的に取り組んでいます。また流通においても輸送の効率化を図り、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

### Voice | 環境対応は企業の責務、環境への配慮がコスト削減に

ノーリツグループの一員として、年間を通じて事業所の省エネプロジェクトを実施しています。ノーリツからSDGsや環境に対する熱い思いを受けて、環境対応は私たちの責務であることをより実感し推進しています。

具体的には、会社方針で掲げたコスト削減に環境視点を取り入れて活動しています。誰もが身近に感じる「コスト(円)」で削減効果を数値化することで、分かりにくい環境への貢献度を見える化しています。

従業員に日頃から意識を高めてもらうため、家庭における環境への取り組みのヒントの提案や省エネグッズの人気投票を行うなど、当事者意識を持つような工夫に努めています。

今後もさらなる運用改善や設備導入を行いながら、省エネに配慮した事業環境を整えていきます。

河野 賢二  
信和工業株式会社  
企画管理室





サステナビリティ

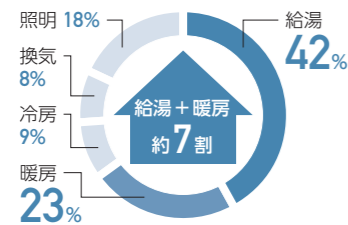
# Sustainability Environment

環境

気候変動対応 — 環境配慮型製品の開発

## 給湯・暖房は家庭で使用するエネルギーの7割を占めます だからこそ、ZEH(ゼッチ)に対応する次世代の製品開発に注力していきます

省エネ基準一次エネルギー消費量割合<sup>※1</sup>



※1 建築物のエネルギー消費性能に関する技術情報(国立研究開発法人建築研究所 協力:国土交通省国土技術政策総合研究所)によるエネルギー消費性能計算プログラムより(6地域、その他設備を除く)

家庭で使用するエネルギーの約7割が給湯と暖房で使用されています。これらに利用する機器の環境性能を高めることで、室内環境の質を維持しながらも年間の一次エネルギー消費量を大幅に削減することが可能です。

政府は「2020年までにZEHを標準的な新築住宅に」という目標を掲げており、当社でも対応商品として「ハイブリッド給湯・暖房システム」の開発を進めています。また、他社と連携し、ガスから「電気」をつくり、発電時の熱で「お湯」をつくる家庭用燃料電池コージェネレーションシステムの開発にも力を入れ、当社の技術力を活かし貯湯ユニットや補助熱源機の供給を行っています。

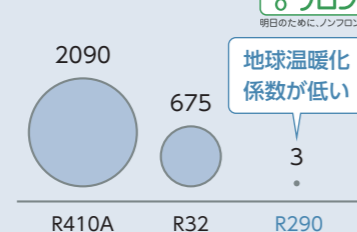
当社では、これらZEH対応の商品や高効率ガスふろ給湯器のさらなる普及を目指し、日本の住宅事情に応じたラインアップ展開を進めています。今後も時代のニーズに応じてエネルギー環境の変化に対応した製品開発を進め、CO<sub>2</sub>削減に努めていきます。

## 業界最高レベルの環境性能、ハイブリッド給湯・暖房システム

給湯一次エネルギー効率  
約145%<sup>※2</sup>



環境に配慮したノンフロン冷媒採用  
地球温暖化係数



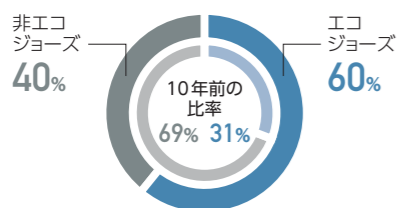
環境に優しいノンフロン冷媒にこだわり、業界で初めて炭化水素系自然冷媒であるR290の導入を実現しました。R290は一般的なヒートポンプに多く使用されている代替フロン冷媒のR410Aと比較すると、少量で地球温暖化に影響を及ぼす係数(GWP)が約1/700(3/2090)であり、また、環境に配慮したエアコンの冷媒であるR32と比較しても1/225(3/675)で、非常に環境性に優れたノンフロン冷媒(自然冷媒)です。

※2 一般財団法人建築環境・省エネルギー機構「住宅事業建築主の判断基準」6地域の条件を参考に当社調べ

気候変動対応 — 環境配慮型製品の拡販

## 製品使用によるCO<sub>2</sub>削減のため、高効率ガスふろ給湯器「エコジョーズ」拡販を推進 省エネルギーでランニングコストを低減する、環境に配慮した製品開発に努めます

10年前と比較し、販売比率3割増



2020年高効率給湯器「エコジョーズ」販売構成比率

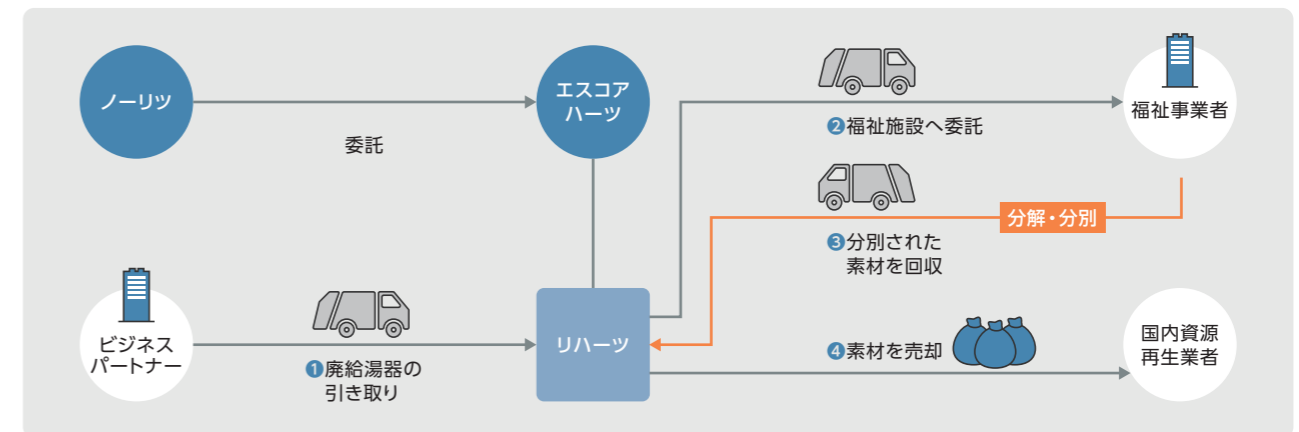
当社では、低炭素社会の実現に向けた取り組みとして、高効率タイプのガス給湯器「エコジョーズ」をデファクトスタンダードにすることを目指してきました。その結果、10年前と比較し、販売比率は3割増加しました。

エコジョーズは少ないガスで効率よくお湯を沸かすことができ、省エネルギーに貢献できる給湯器です。これまで空気中に捨てていたお湯を作る際に発生する高温の熱を利用することで、ガスエネルギーのほとんどをお湯に変える高い技術です。

これからも、ビジネスパートナーと連携して、環境負荷の少ない商品の拡販を進めていきます。

資源循環型社会の構築 — 給湯器リサイクル事業の推進

## 限りある地球資源だからこそ、使用済みの給湯器も大切に有効活用 リサイクル事業を通じた障がい者自立支援も進めています



ノーリツの特例子会社であるエスコアハーツグループのリハーツでは、障がい者の就労機会の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。



※エスコアハーツ: ノーリツの特例子会社  
※リハーツ: 給湯器リサイクル事業を運営するエスコアハーツのグループ会社

資源循環型社会の構築 — 廃棄物削減・物流機能の最適化

## 製品ライフサイクル全てが私たちの責任。地球環境保全貢献のため 包装材の3R(Reduce Reuse Recycle)に取り組んでいます

給湯器用緩衝材として使用していた発泡スチロールの代替品として、1998年には古紙を再利用した「テックス」を、2000年にはシュリンクフィルムを用いた省資源「シュリンク包装」を採用してきました。そして2001年からは梱包材を検品・洗浄して再利用できる「リターナブル梱包」を取り入れ、地球環境の保全に努めています。

### むぎ茶殻をリサイクルした給湯器用緩衝材 (Reduce Recycle)

大手飲料メーカー(株)伊藤園と共同で、むぎ茶飲料生産後のむぎ茶殻をリサイクルした給湯器用緩衝材を開発し、2019年からガス給湯器の梱包材として順次、採用しています。

緩衝材としての機能(固定性と緩衝性)はそのままに、重量を約7%軽量化することを実現し、再資源化と配送時における環境負荷の低減に貢献しています。



むぎ茶殻の緩衝材

サステナビリティ

# Sustainability Society

社会

## 商品・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、商品・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軽減や、女性の社会進出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



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紛争鉱物調査、仕入先様へのSAQ\*などを通じ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に向けて

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。



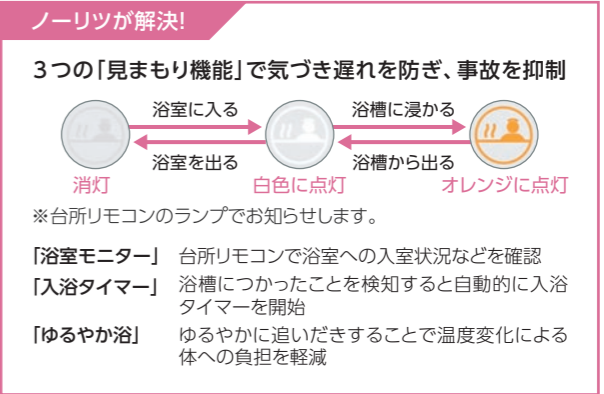
※障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

### 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

交通事故死よりも多い入浴事故死  
「見まもり機能」で事故を抑制

●2013年の入浴中の急死者数推計 19,000人\*



入浴関連事故の原因として代表的なものは、暖かい部屋から寒い脱衣所・浴室への移動など急激な温度変化によって、血圧が上下に大きく変動することをきっかけに、体に負担がかかる「ヒートショック」と、長湯や高温での入浴により温度感覚がにびる「のぼせ」があります。気づかないうちに倒れてしまい、発見されたときには溺死となっていることが多くあります。

入浴中の急死者数は年々増加傾向にあり、交通事故よりも多く、社会課題として重視されています。  
\* 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。)

#### ■ 女性の社会進出に伴う家事負担を軽減

「ラク家事」を提案  
誰もが手軽に本格的な調理を

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 | 入浴を深耕し、お風呂の時間をより快適に

生理学や人間工学に基づいた入浴の研究を行っており、ノーリツ社員の中でも、お風呂に入る回数はNo.1です。実際に入浴して体温や血圧などさまざまなデータの計測を行い、健康への影響や、リラックスできる環境など、より快適な空間づくりに向けて日々研究し、新たな開発に繋がっています。特に見まもり機能は、高齢化に伴い増加している入浴事故に対して、「ノーリツとして何かできることはないか」と心を込めて考えました。今後入浴を深耕し、創業の原点である「お風呂は人を幸せにする」を体現していきたいです。

古賀 弘子  
株式会社ノーリツ  
プロダクト本部  
研究開発本部  
イノベーションセンター  
要素技術研究部  
第3研究室



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)

#### 次世代の人材がチャレンジできる環境をつくり 新規事業を生み出せる人材を輩出します

ノーリツグループは、「両利きの経営」を実現するため、既存事業での収益確保とあわせ、新規事業を生み出せる人材育成を進めています。一人ひとりが自立して考え、高い成果を出せる人材を輩出する取り組みを行っています。

#### ■ トライアル制度

研究開発本部では、従業員が新たに取り組みたい研究を提案し、提案が通れば、専任で案件に従事できる制度として「トライアル制度」を実施しています。既存事業から脱却した新規事業の確立を進めています。

イノベーションを創出するため、知識を蓄積し、アイデアを共有するイントラサイトも開設しています。



#### ■ プロジェクトN(New Next Noritz)

ノーリツ100周年に向かってノーリツの事業をけん引し、新しい可能性の扉をひらいていくコア人材を育成・強化していくためのプロジェクトを実施しています。選出されたメンバー16名が参加し、新事業を立案しプレゼンを行いました。役員が評価・ディスカッションのうえ、最終審査に残った3チーム6名が役員へ最終プレゼンを行い、事業化に向けた駒を進めます。

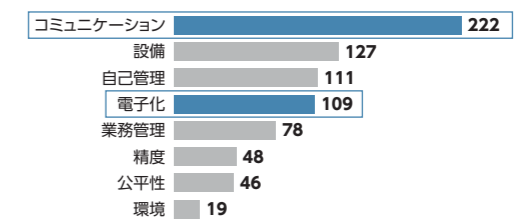


### 従業員コミュニケーション — 働き方改革

#### コロナ禍でも安全・安心に従業員が働き続けられる環境を インフラ整備やコミュニケーション活性化に向けた取り組み

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移行を実施しました。本部スタッフを始め、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っています。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など活性化に向けた取り組みを実施しています。

Q. テレワークに関して、改善が必要なポイントや効果的な実施のための課題は何か  
(自由記述、複数回答/上位8回答)



### 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



#### 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。

健康保険組合や労働組合と連携し、人間ドックの受診促進、特定保健指導や禁煙支援の取り組みを実施しています。また、健康に対する意識向上や業務上かかりやすい疾患の予防を目的に、当社の業務を確認したうえで理学療法士が考案した、毎日簡単にできる独自の「ノーリツわくわく体操」などを実施しています。



### Voice | 自分たちでノーリツを変えるチャンス「トライアル制度」

トライアル制度は、「自分たちでノーリツを変えるチャンス」だと感じ、手をあげました。当社では、従来からアイデアを発言する場面は多く設けられていますが、当制度は、そのアイデアを具現化していくため、専任で従事でき、ゴールに向かって進んでいくことができるという点が大きく異なります。取り組みに対しては、資金面を含め、経営者のバックアップも万全で期待されていると感じます。その思いに応えるため事業化に向け精進しています。

弘中 睦己  
株式会社ノーリツ  
研究開発本部  
蓄熱商品開発部

近藤 勲  
株式会社ノーリツ  
研究開発本部  
要素技術研究部



サステナビリティ

Sustainability  
Governance ガバナンス

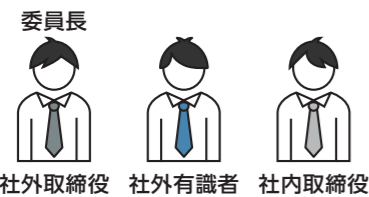
## 透明性が高く健全な企業経営

私たちは公平・公正を意思決定の基本とし、透明性ある情報開示に努め、社会からのゆるぎない信頼を築いていくことを、大切な価値観 (Value) に掲げています。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。



### 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の充実

#### ■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成



当社は、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。(取締役9名のうち独立社外取締役に3名選任。取締役会の3分の1が独立社外取締役、うち1名女性。)

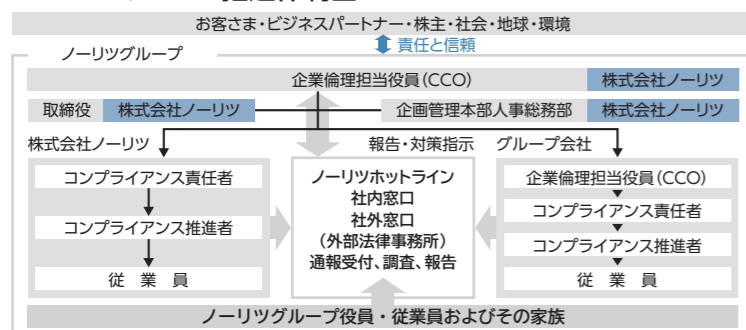
さらに、取締役会の独立性と客観性の強化およびコーポレートガバナンス体制を一層充実させることを目的として、取締役会の任意機関である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

2020年の指名諮問委員会では社長交代および、監査等委員を含む社外取締役選任候補者などの経営体制の審議を行いました。また、報酬諮問委員会では役員報酬体系の見直しを行いました。

### 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

#### コンプライアンス推進体制図



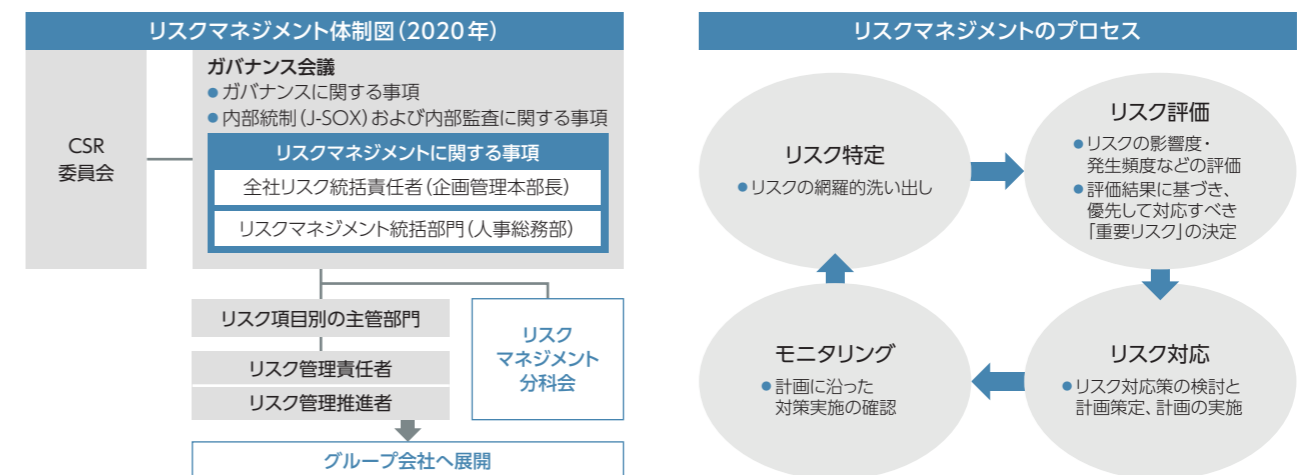
コンプライアンスを「法令、定款、社内規程および社会規範なども含めた『企業倫理』の遵守」と定義し、「ノーリツグループ行動基準」を定め遵守の徹底を図っています。

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。

### 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 サプライチェーンリスクなどにも対応し、体制を強化していきます

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。今後はリスクを定量化することで優先順位を見える化し、さらなるリスクマネジメント強化に向けた仕組みを構築していきます。



### ■ リスクの特定とその取り組み

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

### ■ 新型コロナウイルス感染拡大防止の対応

2020年1月下旬に対策本部を立ち上げ、社員の感染拡大防止対応を実施しました。グループ会社社員を含め、マスクや消毒液の支援、出張禁止や手洗い・うがいといった基本予防策の徹底など、世の中の状況に合わせて随時実施しています。また、Web会議やテレワークの推進といったIT関連の整備も実施し、4月には全社でテレワークを一斉導入しました。今後も社員の安全確保と事業継続に向けた対応を実施していきます。

### Voice | コンプライアンス意識の向上

社会の要請と期待を認識し、コンプライアンス違反による企業価値の低下を防ぐことが重要な役割です。従業員にも関心を持ってもらうために、ゲーム形式や、日常の些細なコンプライアンスに関する出来事を事例にしたコンテンツを配信、また「ノーリツグループ行動基準」を作成し、浸透を図る活動を行うことでグループ従業員全員の意識の向上に努めています。今後も課題解決に向け、コンプライアンス意識の浸透した動きやすい、違反リスクの低い職場環境・企業風土づくりに貢献していきます。

**甲斐 真依子**  
株式会社ノーリツ  
企画管理本部  
人事総務部  
総務法務グループ



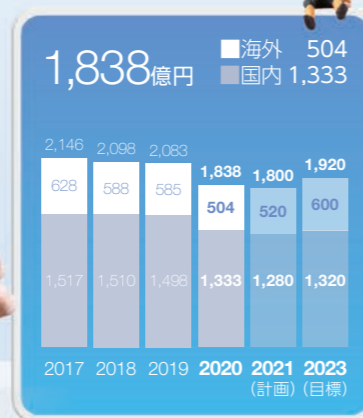
財務ハイライト

# Financial Highlight

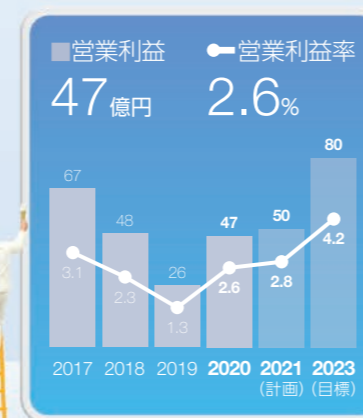


取締役 兼 常務執行役員  
CFO 竹中昌之

売上高



営業利益／営業利益率



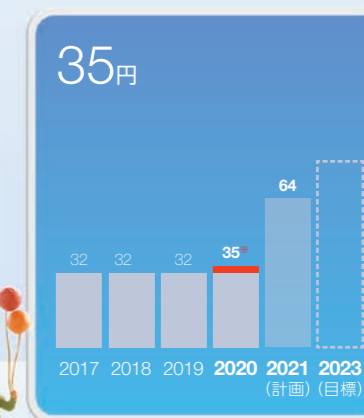
設備投資額



ROE



1株当たりの配当金



※ 普通配当 16円、記念配当 3円  
(創業70周年記念配当)

## CFO メッセージ

# 持続可能な事業基盤を強化し 高収益体質への変革を進めていきます。

### 基本的な考え方とこれまでの取り組み

#### 構造改革によって“稼ぐ力”を高めてきました

2020年度は、中期経営計画[Vプラン20]の最終年度ではありましたが、方針を転換し収益力強化のための構造改革に取り組みました。国内事業については不採算分野であった住設システム事業からの撤退を行うとともに、固定費の低減を目的に希望退職を実施しました。また海外事業についても、主力エリアである中国において固定費削減などの構造改革を実施しました。

これらの構造改革のための一時費用として特別損失91億86百万円を計上したことなどから、2020年度は親会社株主に帰属する当期純損失30億13百万円の計上となりましたが、損益分岐点売上高を大きく引き下げることができ、今後の高収益体質につながる財務基盤を構築できたと考えています。

### 新中期経営計画における財務戦略

#### 各事業で収益力を高め資本効率の改善を目指します

財務戦略において、CFOとして特に重視している課題は「資本効率の向上」です。資本効率の指標であるROE(自己資本利益率)を高めるには幾つか考え方がありますが、まずは利益の拡大が第一であり、そのために各事業の“稼ぐ力”を強化し、収益性を高めることが重要であると私は考えています。

2021年度からスタートした新中期経営計画[Vプラン23]では、これまでの構造改革で強化された経営基盤をベースに安定した収益力を確保していくことが目標となります。引き続き変動費の削減に努めると同時に、固定費を含めた効率化を行ない、着実に利益を増やします。資本効率は「ROE5%以上」を目指します。

国内事業では、人口動態の変化に伴い、市場全体の縮小が想定される中、高付加価値商品の拡販に注力するとともに、点検からの取り替えモデル構築と非住宅分野の拡大により、たとえ売上が伸びなくても利益を残せる体質への変革を進めます。

一方、海外事業は当社の成長ドライバーであり、環境問題

は事業拡大のチャンスでもあります。主力である中国市場は今まで以上にガス化拡大が予想されるため、マーケット動向に対応した販売チャンネルへのシフトと機動的な商品投入を進めます。また、タンクレス(瞬間式)給湯器の成長が期待される北米市場では、ノーリツアメリカとM&Aでグループ化した2社との連携を強化し、収益拡大を図ります。その他のエリアについても、今後の大きな成長が見込める東南アジア市場への新規参入なども進めながら事業拡大を図っていきます。

[Vプラン23]の3年間における設備投資については、前中計期間と同程度の投資額を予定しています。ただし今後はビジネスモデルの変革を推進していくために、これまで以上に製品・サービスのデジタル化や業務のデジタル化などデジタルトランスフォーメーション(DX)を重視した投資を強化していく方針です。

### コロナ禍での財務面の対策と成長戦略

#### コロナ禍を乗り越える安定した財務基盤があります

長期化するコロナ禍の対策として手元流動資金の確保が重視されていますが、当社は十分な手元資金を保有しており、健全性と安定性を兼ね備えた財務基盤であると認識しております。当社の事業は「機器の取り替え」が需要を下支えているため、コロナ禍においても、安定的な取り替え需要を確実に獲得すれば、資金ショートの可能性は非常に低いと見ています。

ただし、今後の成長戦略の中では、M&Aなどの大型投資が必要となる局面も考えられ、このような資金需要に対して、内部資金である現金同等物の活用だけでなく、新たに外部からの資金調達も検討していきます。[Vプラン23]では、財務健全性の観点から「格付けA格以上」、「自己資本比率50%以上」など安全性を担保しつつ、キャッシュポジションを意識した機動的な資金調達を行っていく方針です。

### 株主還元の方針

#### 今後も安定的・継続的な株主還元を努めます

当社は株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題のひとつに位置づけており、2018年度からは「自己株式取得を含めた総還元性向50%」をめどに、利益還元を実施してきました。2020年度については、赤字計上とはなりませんが、安定配当の継続という観点から前年度と同額の1株当たり32円に、創業70周年の記念配当3円を加え、合計35円の年間配当を予定しています。

また、[Vプラン23]での株主還元は、業績連動性に安定性を加味した還元方針に変更します。2021年度からの3年間については、「連結配当性向50%以上、株主資本配当率(DOE)2%以上のいずれか高い方」で配当額を決定し、自己株式の取得も機動的に実施を検討していきます。一方、発行済株式総数の約10%を占める自己株式は、2023年までに保有比率を5%程度に消却していく計画です。

将来財務ハイライト

# Non-financial Highlight

製品使用によるCO<sub>2</sub>排出量(グループ)



事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量(グループ)<sup>\*1</sup>



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)<sup>\*2</sup>



総労働時間(単体)<sup>\*2</sup>



女性管理職登用比率(単体)<sup>\*3</sup>



障がい者雇用者数(グループ)<sup>\*4,5,6</sup>



障がい者雇用率(グループ)<sup>\*4,5,6</sup>



特許数・意匠数(単体)



\* 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 2017年はエコ・ファーストの従来算出値。2018年度より第三者検証の数値。2020年第三者保証検証中。  
\*2 単体従業員平均ベース。  
\*3 2019年までは幹部職をカウント、2020年からは管理職をカウント算出。  
\*4 各年度6月末時点での集計値。  
\*5 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。  
\*6 法定雇用率は2017年2.0%、2018年～2.2%。

## 企業情報

### 会社概要 (2020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	2,225名(単体)、6,995名(連結)

### 役員体制 (2020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 常務執行役員	竹中 昌之
取締役 兼 常務執行役員	廣岡 一志
取締役(社外)	高橋 秀明
取締役(常勤監査等委員)	綾部 剛
取締役(監査等委員)(社外)	小川 泰彦
取締役(監査等委員)(社外)	正木 靖子

\*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	2020年度(2020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 2020年4月

次回発行月 2022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7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2021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

SNS公式アカウント  
フェイスブック インスタグラム



### 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。年次ピックアップやQ+ESGの詳細情報を掲載。

スマートフォンからはこちら

Youtube



### NORITZマイページ

[https://mypage.noritz.co.jp/member\\_web/auth](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

### 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

### 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

### 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