

社長メッセージ



代表取締役社長
竹中 昌之

中期経営計画「Vプラン26」を着実に達成し、 未来への成長の礎へ

～私たちノーリツグループは、製品・サービスを通じて、
すべての人に「幸せ」をお届けしつづけます。～

新社長として

～「なくてはならない」の、その先へ～

昨年(2025年)7月1日付で代表取締役社長に就任いたしました、竹中昌之(たけなか まさゆき)です。何卒よろしくお願ひ申し上げます。ノーリツは1951年の創業以来、75年間にわたり「お湯」を通じて人々の暮らしと日本社会の基盤を支えてきました。創業者が掲げた「お風呂は人を幸せにする」という創業の原点は、どれほど時代や価値観が移り変わっても、私たち一人ひとりの原点であり続けています。自らの仕事がいかに社会に貢献し、誰かの日常を支えているのかを問いつづける——こうした誇りと責任感が、私にも影響を与え、ノーリツの歴史を形づくってきました。今、気候変動やエネルギー問題、人口動態の変化、デジタルテクノロジーの革新、価値観やライフスタイルの多様化など、新たな課題とチャンスが絶えず訪れています。コロナ禍によって大きく変

容した社会の急激な変化や予測困難な出来事を、私たちは肌で感じてきました。SNSによるコミュニケーションや情報流通の劇的な進化もあり、企業にはこれまで以上に「便利さ」「安心感」だけでなく、本質的な価値の提供や社会からの信頼の構築が求められる時代となっています。このような時代のうねりの中で、ノーリツグループは「なくてはならない」企業としての責任を自覚するだけでなく、「私たちにしか生み出せない価値は何か」を常に問い続けています。すべての社員、お客さま、お取引先さま、そして地域社会や新たなパートナーを含む多様なステークホルダーと手を携え、新しい幸せや社会への貢献を目指して、果敢に進化し続けてまいります。現場主義とオープンな対話、失敗や変化を恐れず挑戦する文化を今後も大切にし、絶え間ない歩み続けていきます。

Vプラン26の達成と2030年のありたい姿に向けて

三つの責務～大事にしたい経営としての論点～

2025年12月期は、国内事業において環境配慮型商品の拡販や原価や生産性の改善の進展により増収増益を確保しました。一方、海外事業では中国市況の低迷が継続し減収ながらも、北米での黒字化や豪州での安定成長により、増益となり収益構造の改善が進みました。外部環境の不確実性を前提としながらも、2025年12月期は当初計画を大きく上回る増益を達成し、収益力および資本効率の改善に向けた取り組みの成果が着実に現れています。当社グループは、中期経営計画「Vプラン26」の最終年度となる2026年を、次期

中期経営計画に向けた礎の年と位置付けています。私は社長として、この最終年度において経営の実効力を一段と高め、2030年のありたい姿へ向けた歩みを確かなものにし、そして、長期の方向性につながる通過点として、まずは「Vプラン26」を着実に達成することに全力を尽くします。その決意の表れとして、2026年12月期は売上高2,100億円、営業利益45億円、親会社株主に帰属する当期純利益86億円、ROE6%超を計画し、資本コストを意識した経営を実現すべく取り組みます。収益力の改善と資本効率の向上

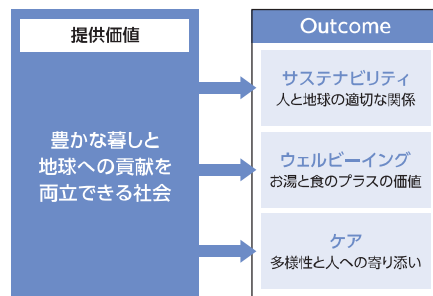
社長メッセージ

を同時に進め、資本市場からの信頼に応える企業価値向上を目指します。Vプラン26には、事業別・機能別に多くの施策を織り込み、達成に向けた道筋を明確にしています。私は社長として、その全体方針をぶらすことなく実行し、最終年度に成果へつなげるために、経営として特に責任を負う論点を三つの責務として整理しています。第一に、収益性を高める財務構造の変革。第二に、成長性を高めるポートフォリオ構想の実現。第三に、総合力を高めるグループ組織力の向上です。第一の責務(収益性を高める財務構造の変革)では、「稼ぐ力」と「資本効率」を同時に高めることにこだわります。具体的には、売上の拡大、商品ミックスの改善、原価低減といった施策を着実に積み重ね、営業利益率の改善を図るとともに、成長や収益改善にむけた投資の優先順位と回収の管理を徹底し、投下資本に対する収益性を高めます。さらに、キャッシュアロケーションなどの資本政策も含めた総合的な取り組みにより、ROEの向上とPBRの改善を通じて、資本コストを上回る経営の実現を目指します。これにより、Vプラン26で掲げた財務目標を「計画」ではなく「実績」として示します。第二の責務(成長性を高めるポートフォリオ構想の実現)では、国内外の事業構造転換を加速し、成長領域に経営資源を集中させます。国内事業においては、オールエネルギー対応を前提に、住宅向け温水分野に偏重した構造からの転換を進め、非住宅分野・熱ソリューション事業の拡大を通じて、ポートフォリオ変革の成果を創出します。海外事業においては、中国依存リスクを抑制しつつ、北米・豪州・東南アジアを成長ドライバーとして位置付け、事業の安定性と成長性の両立を図ります。これらを2026年に「伸びる形」として定着させることで、2030年に向けた成長の再現性を高めていきます。第三の責務(総合力を高めるグループ組織力の向上)では、「人による経営」を軸に、戦略を「描く」だけでなく「やり切る」組織へと進化させます。具体的には、事業・地域を越えた連携を強化し、意思決定と実行のスピードを高めるとともに、重点施策や投資案件の進捗を継続的に点検し、個別最適ではなく全体最適の成果創出までをマネジメントします。加えて、「全員経営」の考え方のもと、挑戦を後押しする人材・組織の仕組みを整え、現場一人ひとりが自ら考え、動き、結果を積み上げる文化を強化します。Vプラン26の最終年度を「実行で示す一年」と位置づけることで、次の成長ステージに必要な実行力をグループ全体に定着させていきます。

また、ノーリツは中期経営計画「Vプラン26」において、グループMissionである「新しい幸せを、わかすこと。」の実現

と、「豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会」というアウトカム(提供価値)を明確にし、「サステナビリティ」「ウェルビーイング」「ケア」の三つのキーワードを経営および事業活動の根幹に据えています。CO₂排出量の削減や省エネルギー技術の開発・導入、製品ライフサイクルやサプライチェーン全体にわたる持続可能性の追求といった取り組みを、単なる企業の責務としてではなく、事業を通じて暮らしと社会の幸せ、さらにはより良い未来へと結びつけていく価値創造のプロセスとして位置づけています。具体的には、「人に笑顔プロジェクト」に代表される、地域の福祉事業者や販売事業者との共創、行政や教育現場、地域コミュニティと連携した新たなケアによる共創価値づくり、これまで十分に顕在化していなかった社会ニーズに応えるソリューションの創出にも注力しています。これらの取り組みは、短期的に売上や利益といった財務価値へ直結するものではありませんが、社員やお客さま、社会からの共感や信頼といった未財務価値を着実に積み重ねることで、将来的には競争力や事業基盤の強化につながるものと考えています。当社グループが2030年に目指す姿は、「なくてはならない」を届けつづける企業であると同時に、「なくてはならない」を新しくつくりつづける企業です。人的資本、知的資本を基盤とした、サステナビリティな価値創造を通じて長期的な企業価値向上を実現するとともに、製品および事業活動を通じてカーボンニュートラルへの貢献や、人々の暮らしに寄り添う価値提供を通じて、豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会の実現に貢献していきます。2026年は次期中期経営計画に向けた礎の年と位置付けています。短期的な業績と中長期的な成長の両立を図りながら、透明性の高い情報開示と対話を重視したIR・SR活動を通じて、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

提供価値とアウトカム



変化の時代に問い直す「ノーリツらしさ」

～人を起点とした共創と変革で、変化を成長機会へ～

事業環境の不確実性が高まる中、企業には短期的な業績対応力に加え、変化に適応し続ける持続的な価値創造力が求められています。ノーリツグループは、この変化の時代においてあらためて「ノーリツらしさ」とは何かを問い直し、その本質を人を起点とした共創と変革に見出しています。

当社グループの競争力の源泉は、現場に根ざした人材の判断力と実行力にあります。顧客接点や日々の業務から得られる気づきを組織として丁寧にすくい上げ、事業の改善や新たな価値創出につなげることで、環境変化への対応力を高められました。現場発の提案を経営に結び付ける仕組みの整備や、経営層と社員が直接対話する機会を通じて、戦略と現場の認識をすり合わせ、意思決定の質とスピードの向上を図っています。

さらに、世代・部署・地域・国境を越えた多様な人材の連携は、変化を成長機会へと転換するための重要な要素です。異なる専門性や価値観を掛け合わせることで、新た

な発想や事業の可能性が生まれます。社内にとどまらない共創として、福祉・地域事業者、自治体、大学、異業種企業などとの連携を進め、社会課題に向き合う取り組みを通じて、将来の事業機会につながる知見や信頼関係を着実に蓄積しています。

こうした共創と変革を支える基盤として、DXの推進にも取り組んでいます。業務効率化にとどまらず、顧客体験やサービスの高度化を通じて、品質・安全・安心といった価値を強化し、収益基盤の持続性向上につなげていきます。人の知見とデジタル技術を融合させることで、変化に強い事業運営体制の構築を目指しています。

ノーリツグループは、人を起点とした共創と変革の積み重ねこそが、変化の時代における持続的成長と中長期的な企業価値向上につながると考えています。社会や市場の変化に真摯に向き合いながら、信頼と実行力を基盤に、「ノーリツらしさ」を進化させ続けていきます。

「One Team」としての成長と挑戦、そして未来への約束

～私たちノーリツグループは、製品・サービスを通じて、すべての人に「幸せ」をお届けしつづけます。～

市場・社会の変化が、かつてない速度で進みつづける中で、ノーリツが重視しているのは、変化を他人ごととして捉えるのではなく、「自分ごと」として受け止める文化です。自らの行動が社会や会社の未来につながると思えば一歩を踏み出すという意識の共有こそが、当社の変革と成長の原点であると考えています。部門・世代・役職といった壁をしなやかに乗り越えるオープンな対話の中で、多様な価値観や専門性が交わり合い、新たなサービスや商品が生まれています。個々の強み・弱み・個性を互いに尊重し、認め合い、補い合う「One Team」としての力を礎に、複雑で難度の高い課題に対しても果敢に立ち向かっています。私たちは、変化を恐れず、時代とともに成長しつづけるこそが企業の役割であると捉えています。技術や資本に加え、社員一人ひとりが持つ情熱、知恵、挑戦心を最大限に生かしながら、お客さまや社会の声を真摯に受け止め、あらゆる分野において

「新しい幸せを、わかすこと。」の実現に取り組んでいます。今後は、単なる製品やサービスの提供にとどまることなく、社会や人々の暮らしに寄り添い、困りごとの解決に伴走し、ともに未来を創る存在となることを目指します。グローバル展開においても、日本国内に限定せず、地域社会が抱える多様な課題に向き合いながら、世界の様々な場所ですべての「幸せのかたち」をともに考え続けていきます。社員の幸福、パートナーとの信頼、地域社会との絆が相互に作用し、相乗効果を生み出せるよう、オープンなコミュニケーションと責任ある行動を重視しながら、ノーリツが「なくてはならない」存在であることにとどまらず、選ばれ、愛されつづける企業へと本質的に進化していくため、引きつづき皆さまのご理解とご支援を賜りたいと考えています。

これからも、私たちノーリツグループは、製品・サービスを通じて、すべての人に「幸せ」をお届けしつづけます。