

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

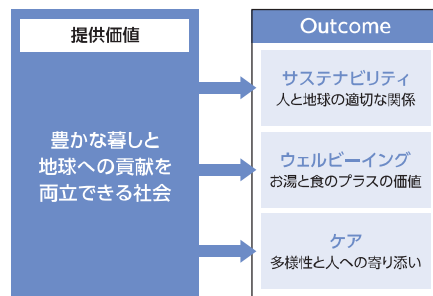
社長メッセージ

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」を届けつつける企業であると同時に、「なくてはならない」を新しくつくりつつける企業です。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つける中で、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い、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、愛されつつ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。

価値創造プロセス



外部環境	世界的なCO ₂ 削減要請の加速
循環型社会の拡大	世界人口の増加
日本の超高齢社会進展と人手不足	水リスクの顕在化
原材料の調達リスク増大 (サプライチェーンマネジメントの要請)	個人の価値観多様化

Input 価値創造の源泉

自然資本 事業を支える貴重な資源	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー投入量：130,330GJ(単体) 原材料投入量：28,934t (うち金属材料：27,650t)(単体)
人的資本 事業を支える多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 従業員：5,934名(グループ) 海外人員比率：41.4%
知的資本 これまでに培ったコア技術	<ul style="list-style-type: none"> 燃焼制御・熱交換・流体制御技術 研究開発人員：505名(グループ)
社会・関係資本 創業以来築いたつながり	<ul style="list-style-type: none"> 展開国：18の国と地域 お客さま(ユーザー)とのつながり：506万件(国内グループ) サービスネットワーク
製造資本 グローバル展開する生産技術	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点：国内8社・海外7社 プレス、ダイカスト、樹脂成型、溶接、造管技術他
財務資本 事業を支える財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> 純資産：145,029百万円(グループ) 自己資本比率：59.0%(グループ)



Process 事業活動



Mission 新しい幸せを、わかすこと。

Outcome 世界の人々や社会に提供する価値

豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会

サステナビリティ ● 人と地球の適切な関係	ウェルビーイング ● お湯と食のプラスの価値	ケア ● 多様性と人への寄り添い
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------

Output 事業活動の結果(Vプラン26)

経済目標	売上	2,100 億	2030年 Vision 「なくてはならない」を、 届けつづけるために。 「なくてはならない」を、 新しくつくるために。
	ROE	6%超	
ESG目標	製品CO ₂ ※	-20% (国内グループ)	
	事業CO ₂ ※	-40% (国内グループ)	
	製品リサイクル	15万台 (国内グループ)	

※2018年度比、CO₂削減量

Materiality 重要課題

事業継続における重点課題	資本強化における重点課題
つながりを起点とした顧客価値最大化	カーボンニュートラル・資源循環促進による自然資本開発
カーボンニュートラル/社会課題対応 (国内住宅・国内非住宅・海外)	事業拡大に向けた知的資本開発
	事業を支える人的資本開発
	DX等による製造資本開発

ガバナンス/戦略

取締役会	● 実効性向上 ● 独立性と客観性の確保	ERM(統合型リスク管理)	● 重要リスク管理 ● 内部統制強化	財務戦略	● 資本収益性向上 ● キャッシュフローアロケーション
-------------	----------------------	----------------------	--------------------	-------------	-----------------------------

ノーリツの技術力と環境配慮

時代が変化の中で、ノーリツが磨き上げてきた強みとは？

エネルギー転換が進む中、住宅設備には環境対応だけでなく、安全性や信頼性、将来変化への適応力が求められています。ノーリツは、給湯器メーカーとして長年にわたり培ってきた技術や事業基盤を生かし、単一のエネルギーに依存しない製品・システムづくりに取り組んできました。ハイブリッド給湯機という選択を可能にしているのは、こうした積み重ねられてきた強みにあります。

燃焼・熱交換・流体制御

ノーリツは、ガス給湯器の開発・製造を通じて、燃焼、熱交換、流体制御といった基礎技術を長年にわたり磨いてきました。住宅設備として求められる安定した湯温制御や高い安全性、耐久性を実現してきたこれらの技術は、ハイブリッド給湯機においても重要な土台となっています。

環境性能

脱炭素化の進展を背景に、住宅設備には環境負荷の低減が強く求められています。ノーリツは、省エネルギー性能の向上に加え、自然冷媒をはじめとする環境対応技術の開発に取り組んできました。中長期的な規制動向や社会要請を見据えた技術選択が、将来リスクを抑えた製品づくりにつながっています。

システム統合力

ハイブリッド給湯機のシステムを成立させるには、ガス給湯機器や貯湯ユニット、ヒートポンプユニットそれぞれの性能に加え、システム全体を最適に制御・設計する力が不可欠です。ノーリツは、これらの機器の連携を前提とした商品設計をおこない、エネルギーを組み合わせて最適な解決策を導き出すシステム統合力を磨いてきました。

施工・サービス

製品を安心して購入・ご使用いただくためには、施工やアフターサービスまで含めた体制が欠かせません。ノーリツは全国に施工や品質の高いコンタクトセンター・アフターサービス網を保有しています。こうした事業基盤は、ハイブリッド給湯機のような新しいシステムを社会に定着させる上での重要な支えとなっています。

強みを活かした自然冷媒ハイブリッド給湯機「HPHB R290」

脱炭素化の進展やエネルギー価格の変動など、住宅向け給湯器を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。こうした中、当社は「複数のエネルギーをどのように組み合わせ、最適解を導くか」という視点から、自然冷媒R290を採用したハイブリッド給湯機という選択を追求。2013年に「初代ハイブリッド給湯機」を上市した後、改良をつづけてきました。そして、2025年11月には最新機種「HPHB R290」を市場に投入し、市場から高い関心を集めています。次ページの特集では、給湯器分野における競争軸の変化を見据えた新製品について、企画および開発の担当者が、その狙いと背景を語りました。



特集 「自然冷媒ハイブリッド給湯機」が呼び起こすゲームチェンジの可能性



研究開発本部 環境商品開発部
ヒートポンプ商品開発室 室長
岩橋 由典

国内事業統括本部 マーケティング部
温水商品企画グループ
陣野 一気

10年以上の試行錯誤を経て、給湯器分野の新たな市場を開拓

岩橋 今回、統合報告書の誌面を通じて、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」を紹介させていただくことができ、開発担当者の一人として意義深いです。開発メンバー全員の思いとして、「給湯器のゲームチェンジャー」となり得る画期的な製品と考えます。

陣野 ここまでに至る十数年の苦勞を思い返すと、時代の変化に思いを巡らすにはいられません。今回の新製品「HPHB R290」は2022年から構想を練ってきたもの。私が商品企画の担当で、岩橋さんは開発のリーダーという立場でした。

岩橋 当時は振り返ると、ハイブリッド給湯機という製品分野はすでに存在していたものの、市場において注目される存在ではありませんでした。業界どころか社内でも関心が高いとはいえ、その価値を伝えることに苦勞したものです。

陣野 そうした逆境を乗り越えて、当社が「自然冷媒ハイブリッド給湯機」への大型投資に踏み切ったことで、営業現場をはじめとして社内が大いに盛り上がっています。また今回の新商品は、将来を担う若手従業員に希望を与えるものになっていると感じています。

岩橋 振り返ると、風向きが変わったのを実感したのは、2021年に日本政府が「2050年カーボンニュートラル、脱炭

素社会の実現をめざす」と宣言したこと。個人的にはこれがゲームチェンジの始まりだと理解しています。そこから大きく法規制が進み、住宅分野でGWP(地球温暖化係数)が重視され始めたことで、家庭用給湯器に求められる価値が一変しましたね。そこで、当社は国のロードマップに即した開発計画を進めた中で、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」を中核商材として打ち出したわけです。

陣野 直近、販売台数は数年前では考えられないくらい増加しています。社内はもちろん、販売会社の方々も目の色が明らかに変わっています。数年前は企画も開発も限られた予算の中でできる事を地道に取り組んで来ました。これに対して、今回の新商品では設備にもプロモーションにも大きな投資をかけ、勝負をかけています。幸い得意先様からも大変評価をいただいています。

岩橋 当社が「自然冷媒ハイブリッド給湯機」の初代機を発売したのは、2013年と約13年も前のこと。すでに申した通り、10年近く売れない時期があり、開発担当として肩身の狭い思いが続きました。

陣野 当時は「CO2ヒートポンプ給湯機(登録商標:エコキュート)」が全盛の時代でした。ハイブリッド給湯機を取り



扱いただける業者様は数少なかったと記憶しています。

岩橋 それでも、初代機の発売以降、地道に改良を加え、モデルチェンジをおこなってきました。その積み重ねが現在では大きな資産であり、競争優位となっています。社内では「自然冷媒ハイブリッド給湯機」を軸に、2050年に向けていく」という中核商品との位置づけでした。

陣野 現在では、ガス事業者様のみならず、電気事業者様も積極的に取り扱いいただいています。まさに隔世の感があります。今回の大型モデルチェンジを進める上で、開発メンバーには非常に苦勞をかけました。

岩橋 HPHB R290シリーズの開発の苦勞については言い出すときりがありませんが、一口で言えば、既存のハイブリッド給湯機に搭載されている技術にとらわれることなく、

環境性能に加えて、省エネ性や施工性で競争優位

陣野 岩橋さんは「自然冷媒ハイブリッド給湯機」の特長について、開発の立場からどこが訴求ポイントだと考えますか？

岩橋 カーボンニュートラルに寄与する製品ということでの高い環境性能に加えて、独自の制御技術に基づいて省エネに貢献できること、さらには業界でもトップクラスの軽量化・小型化を実現したことで、戸建や集合住宅を問わず設置可能な点が大きな特長です。また、「2025年グッドデザイン賞」を受賞した通り、洗練されたデザインについても自信をもっています。それというのも、ガス給湯器と貯湯ユニット、ヒートポンプユニット、その3つで1つの「自然冷媒ハイブリッド給湯機」になるのですが、すべてを自社で設計、生産しているからこそ、デザインの統一を図ることができるのです。

陣野 この中で設置対応力とは一般の方には分かりにくいのですが、機器を設置する施工事業者様から高い評価をいただいています。ヒートポンプユニットの小型化・軽量化は作業負担の軽減につながっています。また、大容量タンク

すべてを刷新していくイメージで技術開発に挑みました。たとえば、出湯温度を制御する際には、単にこれまで貯湯ユニットで使われていた制御を流用するのではなく、新しく採用した部品にあわせて、ガス給湯器で使用されている制御方式をもとに開発を進めました。しかし、貯湯ユニットにはガス給湯器とは異なる独自の条件や課題も多く、開発の過程ではさまざまな困難がありました。しかし、一方でガス給湯器の仕様に詳しい技術者から貴重な助言を得たのも事実。今回の新製品はハイブリッド給湯機の開発メンバーだけで創出したのではなく、多くの関連する部門の人々の協力があった成果といえます。

陣野 今回の新商品のポイントである、R290(プロパン)は扱いが難しい冷媒という認識を持ちつつ、一方で地球環境と顧客視点を考えたら、これしかない理屈がないものがありました。業界の常識だったフロン系冷媒という選択をしなかった経営陣のぶれない軸が「自然冷媒ハイブリッド給湯機」の実現を可能にしたのです。

それと、「オール・ノーリツ」という脈絡の中では、1951年からガス給湯器を開発・製造・販売してきて、そこで培ったノウハウもさることながら、施工やアフターサービスという、アセットの強みも大きいです。今回の新商品は得意先様、施工・アフターサービス事業者様等の声をもとに、開発インプットしてきた、いわばバリューチェーン全体で総力を結集した製品と自信を持って言えます。

でもガス給湯器、貯湯ユニット、ヒートポンプユニットをバラバラに設置できるのは当社の独自点。柔軟性が必要な取り替え現場において、問題解決可能な仕様となっています。

岩橋 もう一点、技術的に重要なことがありまして、他社のハイブリッド給湯機は取り替え時にエアコンと同じく冷媒を適切に回収する必要があります。そのため、手間とコストがかかります。また、ガス事業者様の多くはエアコンの設置ができないことから、冷媒の回収もできない場合が多いのです。従来、ガス事業者様が給湯器交換に行くと、他社のハイブリッド給湯機の場合、冷媒回収のためにエアコン業者様を呼ばねばなりません。これはなかなか大変です。一方で、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」は、環境負荷の少ない自然冷媒を使用していることから、取り替え時の冷媒回収が不要なのです。この点、現場の皆さまから「とても重宝」とのお声をいただいています。ガス事業者様の営業担当の方も「これからはノーリツ製の「自然冷媒ハイブリッド給湯機」がお勧め

と具体的に推奨していただけるようになりました。

陣野 それと当社の「自然冷媒ハイブリッド給湯機」は、一般的なガス給湯器エコジョーズと組み合わせられる点も見逃せません。

岩橋 その通りです。ガス給湯器がすでに設置されているお客さまのお宅に、後から貯湯ユニットとヒートポンプユニットをつけることで、ハイブリッド給湯機にできます。現時点でこれが可能なのは当社製品だけです。元々、ガス給湯器で

2050年という長期的な視点での商品開発を追求していく

陣野 業界が「自然冷媒ハイブリッド給湯機」に使用しているR290に注目いただいている中、この先他社も同様の製品を出してくるかと考えています。

岩橋 その可能性は大きいです。しかし、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」の製品化に向けた技術確立はそう簡単ではありません。当社は初代機からヒートポンプユニットを自社開発していることで、システムでの連携における課題を乗り越えてきましたが、今から技術の確立に取り組むのは容易ではありません。

陣野 何事も時代に先駆けて取り組む。ここが肝心ですね。まさにゲームチェンジャー。足元の販売台数はまだまだというのが実情ですが、営業には自信と誇りをもって提案して欲しいと思います。

岩橋 私の感覚でも、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」はお客さまに確実に選ばれる製品になりつつあると実感しています。この先、さらにより良い製品を開発していきたいと強く願うようになりました。

陣野 そして、この新製品は中期経営計画[Vプラン26]を象徴するものであるとらえています。

岩橋まさにその通りですね。事業ポートフォリオの変革の取り組みとして、ヒートポンプ事業の拡大を打ち出しているわけですが、これまでの標準機に加えて、専用の電気工事不要でプラグイン接続ができるヒートポンプユニットを含めて昨年、発売できた点は大きな成果です。発売して間もないため、具体的な数字としての成果はこれからですが、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」を武器にして、[Vプラン26]構想に貢献したいと思っています。

陣野 新商品の販売に勢いがついてきたことで、中期的にはVプラン26とその先における住宅エネルギー分野の変革につながっていくと私は確信しています。

岩橋 そして、2050年といった長期的な視点で考えたとき、カーボンニュートラルという大命題がある中で、電力の需要

培った燃焼技術や湯温の安定性を担保する高度な技術があつての話です。

陣野 もう一点、省エネ性に優れている点が見逃せません。あくまで個人宅の実証結果ですが、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」を2025年11月に導入したところ、12月のガス使用量が大幅に削減されました。こうした結果と合わせてお客さまからも喜んでもらえる事が商品企画としての喜びを感じます。

と供給のバランスを保つ中で、デマンド・レスポンス(電力需給調整の制御)が必要となってくるはずですが、その点、「自然冷媒ハイブリッド給湯機」はガスおよび電気の両方を利用してお湯を作り出すことから、デマンド・レスポンスとの相性がよいのです。技術の観点でいうと、エネルギーのベストミックスを追求していくことが重要と思っています。これからの社会課題を見据えた商品開発を世の中に届けていきたいのです。

陣野 商品企画の立場としては、市場の機会を捉え2040年、2050年に向けて、エネルギーの転換への対応が必須と考えます。今は電気やガスが主流ですが、その先では水素をはじめとする新たなエネルギーに転換していく時代が来るのは明らかです。仮にどのようなエネルギーが主役となったとしても、当社としてはそれに対応した商品を企画していくことが我々商品企画の使命だと考えます。

当社はガス、石油、電気、ハイブリッド(ガスと電気)、太陽熱利用給湯器とあらゆるエネルギーに対応するラインアップを保有している。言い換えると、エネルギー問わず変わらぬ価値をお客さまに届け続けられる唯一のメーカーであると考えている。この強みを武器に、社会課題に応えつつ、企業価値の向上に邁進していきます。

