

## 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点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」は当社に連続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らう機会をもちました(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。

**蓬萊** ■ 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た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。先輩ができたとき、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変わってくるので、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て感じました。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。