TOP MESSAGE

現場と一体になった「両利きの経営」の実践によりさらなる企業価値の向上に努めていきます。

代表取締役社長
腹巻 知

社長就任1年半を経て

創業者の思いを受け継ぎつつ、将来に向けた変革を進める

新型コロナウイルス感染症が全世界に拡大し続けていた2020年10月に社長に就任し、早1年半が経過しました。事業へのコロナ禍の影響は現在（2022年3月）も続いており、世界的な電子部品・樹脂の不足、東南アジアのロックダウンなどで部品の調達が滞り、納期遅延により多くの取引先様やユーザー様にご迷惑をおかけしていることをお詫び申しあげます。このような厳しい事業環境ではありますが、当社グループは2021年1月より新中期経営計画「Vプラン23」を開始しており、既存事業の深耕と培った技術を生かした新規事業の開拓に全力で取り組んでいます。

私が社長に就任した年の1月、当社の創業者であり名誉会長の太田敏郎が逝去しました。創業70周年という節目の年に、将来の持続的な成長に向けて、守るべきものは守りつつ、変えるべきものは変えていかねばならないことを、われわれに示唆してくれたように思います。お風呂で人々を幸せにするという太田の理想と情熱をしっかりと受け継ぎながら、社会や事業環境の変化に柔軟に対応し、大胆にこの会社を変革して企業価値を高めていくことが、私に課せられた最大の使命であると認識しています。

「両利きの経営」の実践

事業環境の変化に適応した「深化」「探索」を組織として追求

私は経営者として「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”を志向しています。この経営方針は「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」「挑戦しつづける組織への変革」の3つを基本方針に掲げた新中計「Vプラン23」にも反映しています。

国内事業においては、人口減少に伴って市場全体の縮小が予想されるなか、従来の「売り切り型」ビジネスを変革し、継続的にお客さまとつながる事業モデルを構築していく必要があります。当社は使用後10年経過するとリモコンに点検時期を表示する「点検お知らせ機能」を家庭用給湯器に搭載しており、最近では同機能をきっかけとした点検依頼や買替えが着実に増えています。そうしたユーザーとの「つながり」を核とするビジネスモデル構築を今後も進めていきます。また非住宅分野への展開も、従来の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変革し収益力を高めていきます。

一方で、サプライチェーンの強化に取り組むことも現在の重要な経営課題であると認識しています。ご迷惑をおかけしている納期遅延のような問題を再発させないためにも、海外生産部品の国内での並行生産や部品調達エリアの複数国への分散、主要部品の共通化・汎用化、安定調達可能な部品への設計見直しなどの取り組みを積極的に進め、お客さま視点に立った製品の安定供給に努めていきます。

上記のような既存事業における変革と並行して、未来に向けた全く新しい技術・商品・新ビジネスの探索と創造にも注力します。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ていきます。

「両利きの経営」の実践で重要なのは、現場の意識変革です。たとえ既存事業であっても活動の「深化」と新たな方向への「探索」があるべきだと私は考えます。当社はこれまで幾多の経営危機を現場の臨機応変な行動で乗り越えてきました。この強い「現場力」をより大きな企業変革の力につなげていくために、経営として目指すべき方向を明確に示し、社員一人ひとりが先を見すえて自律的に活動できる環境を整えていこうと思います。

Top Message

カーボンニュートラルへの対応

「製品」「事業活動」の両軸でCO_2排出量削減を推進

気候変動問題の深刻化を背景に、いま全世界でカーボンニュートラル（脱炭素社会）への動きが加速しています。当社の主力製品はまさに「CO_2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_2排出量の削減は事業の根幹に関わる問題であると認識しています。低炭素・脱炭素社会の実現に向けた2050年までのロードマップを作成し、今後も積極的な取り組みを続けていく方針です。

まずは低炭素社会実現フェーズとして、2030年までに当社グループの販売する製品から排出されるCO_2を大幅に削減します。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・暖房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CO_2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「CO_2の見える化」など、製品ライフサイクルを見据えた、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。これらにより、お客さまが製品使用時に排出するCO_2を、2030年までに（2018年度比）30%削減することを目指します。

一方で、事業活動によって排出されるCO_2の削減にも注力します。ノーリツグループは、2020年12月、日本企業45社目となるRE100※に加盟しました。2030年までに国内の生産事業所で、2050年までに海外を含む全事業所でのRE100達成を目指します。また、2022年1月からインターナルカーボンプライシング（炭素排出への価格付け）を導入し、CO_2削減につながる設備投資の優先順位を引き上げます。以上の取り組みによって事業活動によるCO_2排出量を、2030年までに（2018年度比）50%削減していくことを目標に掲げています。

※ 事業の使用電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ。

日本政府の目標改定を受け、ノーリツグループもCO_2排出量削減目標を改定

製品を通じた低炭素社会の構築

国内で製造・販売する製品使用時のCO_2排出量を2030年までに

15%削減（2018年度比）2020年12月開示 → 30%削減（2018年度比）2022年改定

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_2排出量を2030年までに

30%削減（2018年度比）2020年12月開示 → 50%削減（2018年度比）2022年改定

2050年新目標

脱炭素社会の構築

事業所・製品とも海外を含むCO_2排出量を2050年までに

ゼロ化

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」を進めてきました。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の見直しを行い、2023年をターゲットに全10テーマのマテリアリティを設定しました。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目指していきます。

Q（品質）については従来通り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ることにより、今後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取り組んでいきます。

E（環境）については、先述したように「製品使用によるCO_2削減」「事業活動におけるCO_2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、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を搭載した給湯器、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。一方、従業員エンゲージメント向上に向け、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、2019年の監査等委員会設置会社への移行や取締役削減による社外取締役の構成比引き上げなどを実行し、意思決定の迅速化とともに経営の監視・監督を強化してきました。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。

2021年度の総括

「Vプラン23」の目標達成に向けて着実に進捗

「Vプラン23」初年度となる当期、国内事業では「見まもり」「キレイ」機能を備えた給湯器「GT-C62シリーズ」をはじめ高効率ガス給湯器「エコジョーズ」、高機能ビルトインコンロ「プログレシリーズ」など高付加価値商品の拡販に努め、上半期（2021年1～6月）は過去最高のセグメント利益を挙げることができました。しかしながら（前述のように）9月以降は全世界的な電子部品や樹脂の不足、東南アジアでの都市ロックダウンによるコロナ禍の影響が深刻化し、多くの製品が減産を余儀なくされたことから最終的には売上・利益ともに前年を下回る結果となりました。

一方、海外事業では、中国エリアで現地ニーズに対応した新製品の売れ行きが好調なほか、ネット販売や内陸部の売上伸長により収益が拡大し、北米エリアでも流通網の整備と業務用給湯器・暖房商品の拡販により業績を伸ばしました。さらに豪州エリアでも業務用給湯器の新製品が堅調に推移したことから、全エリアで増収増益を達成できました。

以上の結果、当期のグループ連結売上高は1,781億円（前年同期比3.1%減）、営業利益は25億円（同47.5%減）、経常利益は39億円（同32.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は54億円（前年同期は30億円の純損失）となりました。

業績数値だけを見れば不本意な結果ですが、課題に対する施策という面では「Vプラン23」の目標達成に向けて着実に前進できた1年だったと私は捉えています。たとえば基本方針の第1「持続可能な事業基盤の確立」については、国内事業における高付加価値商品の売上構成比率が向上し「高収益体質」への変革が進んだほか、非住宅分野での新ビジネスの立ち上げも計画通り実行できました。また基本方針の第2「つぎも選ばれる仕掛けの創出」に関しても、新規事業3テーマを選び推進体制を構築したほか、脱炭素やDX・ウェルネスなどの研究開発に関する包括連携協定を神戸大学と締結しました。また近い将来に進出を目指す東南アジアへの足掛かりとして、ベトナムの浄水器・家電業界トップメーカー「Kangaroo社」を持分法適用関連会社化しました。

2022年度は「サプライチェーンの再構築」を最優先に、引き続き「Vプラン23」の各施策を推進していきます。2021年度の部品調達難（機会損失）による営業損失額は約50億円に上ると見積もられ、安定的な調達・生産体制を確立することで必ず収益回復は果たせると考えています。

挑戦しつづける組織への変革

ゴールを共有し、ともに目指していくために現場の自律を支援

「両利きの経営」と言うは易しですが、その実践は容易ではないと認識しています。実際にそれを実践していくのは現場であり、経営の考え方を実効性をもった現場の活動に落とし込んでいくには、既存の組織を変えていく必要もあるでしょう。そこで鍵を握るのは、現場の「自律性」をいかに高められるかです。「Vプラン23」の基本方針（の3つ目）に「挑戦しつづける組織への変革」を掲げた理由もそこにあります。当社の組織全体はヒエラルキー型の構造ではありますが、現場を束ねるチームやその中で業務を遂行する個々の社員にはできる限り自律的・主体的に活動してほしいと私は考えています。

そうした意思を伝えていくために、当期から私自らが全国各地の現場を訪問してそれぞれのチームスタッフとディスカッション（方針展開）を行う「わかす会議」という活動を進めています。事業の最前線に立つ現場のチームを熱くする（わかす）ことで、それぞれの“自律神経”を活性化させ、会社全体の組織能力を高めていくことがそのねらいです。

目指すゴールを現場の社員たちと共有しながら、そのゴールへ向かう道筋を各チームや個々の社員が自律的に描けるよう、経営として今後も支援を続けていきます。そして社会に「新しい幸せをわかす」ことで、グループとして今後も持続的な成長を遂げていきたいと思います。ステークホルダーの皆様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あげます。

代表取締役社長　**腹巻 知**

NORITZ 2021

わかす会議

グローバル本部 企画管理室

目標達成に向けて自律的に動く強いチームをめざして。

写真左から企画管理室 永安（室長）、川口、企画管理室管理グループ 王、企画管理室 下田、代表取締役社長 腹巻、企画管理室管理グループ 橘、羅、内田、三木、田中（リーダー）

（2021年8月撮影）

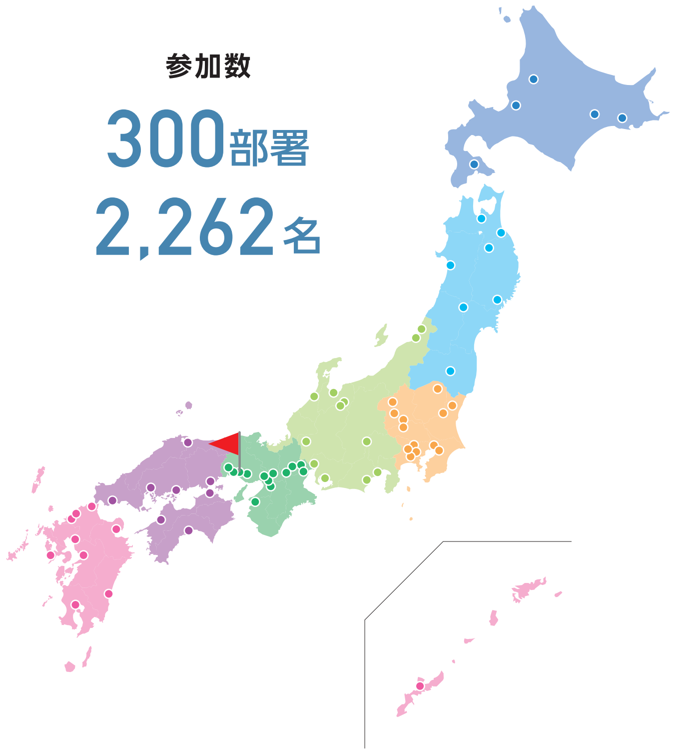
わかす会議とは

2021年にスタートし、全国をキャラバンする『わかす会議』の大きなねらいは、社員一人ひとりが自ら考え、行動する自律性の高い企業風土を醸成していくことにあります。経営方針・戦略を各現場が自らの課題として捉え直し、具体的な目標を設定して活動を成果に結びつけていくことのできる「強いチーム」を育てていくために、社内役員4人（腹巻社長、プロダクツ本部 廣澤専務、企画管理本部 竹中専務、マーケティング本部 廣岡常務）が2年をかけて全国300箇所の部署を巡回訪問。それぞれの現場の社員たちと「上位組織の方針をチームの活動としていかに展開していくか?」を同じ目線で議論しました。ここでは腹巻社長が8月に訪れたグローバル本部 企画管理室との「わかす会議」の模様を紹介します。

参加数

300部署

2,262名



グローバル本部 企画管理室

永安■ 私たちの部署はグローバル本部の全体方針のもと、事業部門の収益性向上やコストダウンに向けた諸業務を担っています。主要業務の一つは海外各地にある現地法人に対して本社窓口の役割である「海外コーポレート業務」で、海外グループ各社の業績管理やガバナンスの監督、品質・マーケティングの管理を行っています。もう1つは海外へ安定的に商品を供給する「輸出関連業務」で、製品輸出におけるPL（製造物責任）を担うとともに生・販・在のサプライチェーン機能の最適化に努めています。いずれの業務も単独で価値を生み出すものではなく、まず事業部門や各地の現地法人、外部パートナーなど関係各部門との緊密な協業が重要であると認識しています。

現在、海外事業は全社の成長ドライバーと位置づけられ、グローバル本部では拡大戦略を推進しています。これに合わせて当部署も体制・システムの改善、経験・スキルのレベルアップなどを通して海外事業の成長を支援していきます。

方針展開としては「海外事業の収益最大化に向けた効果的なサポートと主体的なリード」という基本方針を掲げ、3つのテーマで取り組みを進めています。第1は「予算管理」で、各業務におけるコストの低減に向け知恵を絞っていきます。第2は「先を見すえた活動」で、事業部と一体での業務改革や新しい仕組みづくりに取り組みます。そして第3が海外でのノーリツブランドの構築や市場情報の収集・発信など海外事業の拡大に寄与する「基盤の構築」です。この3つを念頭に置きながら、2つの主要業務のそれぞれについて、具体的課題とKGI（目標）/KPI（指標）、担当者を決めて取り組みを進めています。

ゴール達成イメージを共有化する

腹巻■ 皆さんのような間接部門は、営業部門のように「売上」や「営業利益」のような数値目標の設定が難しい。だからメンバー各自が「目標が達成された状態のイメージ」をもつことが重要です。たとえば管理グループの掲げる「SCM（サプライチェーンマネジメント）の最適化」という目標の達成イメージとはどんなものですか？

田中■ 海外事業を拡大するにはもっと“柔軟性”を高めることが必要だと感じています。管理グループの課題である在庫の最適化はあくまで通過点であり、本来は顧客からの要望を受けてもっとスピーディーに出荷できる形にしたいです。そこに辿り着くべきゴールが私のイメージです。

腹巻■ なるほど。下田さんの担当課題にある「海外継続拡大に向けた基盤強化」という目標の達成イメージは？

下田■ 現状は現地法人のあるエリアでは事業が広がっていますが、ない地域では「こういう商品を扱いたい」といった引き合い情報がまだまだ少ないので、そうした情報の件数が年々増えていく状態をイメージしています。

腹巻■ 管理グループの目標である「フォロー体制強化」について聞かせてください。全担当者の課題となっていますが、この意味は？

内田■ 輸出業務は仕向地によって業務内容が微妙に異なり、今は各仕向地の業務を的確にこなせる担当者が限られていますが、全員でフォローし合える体制にすることが目標です。担当地域以外の業務もカバーできるようメンバーのスキルアップを進めています。

腹巻■ 通常の担当地域とは別のエリアも受け持てるスキルを身につけているわけですね。三木さんにとってこの「フォロー体制強化」が確立された状態とはどんなイメージ？

三木■ 私はいま香港の輸出業務を担当していますが、例えば私が病気や私用で休まざるを得ない状況になったときに、別のメンバーが入って通常通りの業務が安定して続けられる状態ですね。

腹巻■ そういう「達成ゴール」のイメージを日頃から全員で共有しておくことが重要です。一般に方針展開では最上位の目標としてKGI（重要目標達成指標:Key Goal Indicator）があり、それを達成するためにKPI（重要業績評価指標:Key Performance Indicator）を定めて具体的な活動を進めます。間接部門の場合はKGIとKPIが必ずしもストレートに繋がらなくても良いと思います。それよりもまずはKPIとして「わかりやすい指標」が存在することが重要です。

海外事業の拡大に向けたSCMの改革

腹巻■ みなさんの方針展開のなかで、わからないことや不安なことなどはありませんか？

三木■ 海外では施工の直前になって「台数を増やしてほしい」と要望されることもあります。
そういった直前の変更にも日本側で臨機応変に対応してもらえると海外での競争力が高まると感じます。

田中■ 今、三木さんが言ったような話はデリバリー業務のメンバー達が一番苦労しているところです。

腹巻■ 生産管理部門との一歩踏み込んだ対話が必要のようです。「会社方針として海外事業を伸ばすのならこういう条件を満たす必要がある」と、理詰めで交渉してください。これは永安室長の仕事ですね。

永安■ はい。海外事業の業績は着実に伸びており、私もSCMに対応した考え方に転換していく必要があると感じています。他部門と新しい形での連携を築くために部門長として率先して動きたいと思います。

腹巻■ これは経営の課題でもあるので、私の方でも預からせてもらいます。他には？

橘■ 私の業務では顧客から突発的な対応要望が出る事が多々あるため、現地法人と月１回のweb会議を実施するなど生産するまでの調整に苦労しています。

腹巻■ メーカーにとって生産の安定化と市場ニーズへの柔軟な対応の両立は、ある意味永遠の課題です。以前は国内と海外で事業規模が大きく違ったので生産管理の枠組みも変えていましたが、海外を成長ドライバーにする以上これも変革が必要ですね。

日々の行動の自己管理が大切

腹巻■ 方針展開には通常業務での課題の解決と、先行的な課題（戦略的課題）への取り組みという2つの面があります。通常業務をこなしつつ戦略的な課題にも取り組むのはなかなか難しいと思いますが、王さんは仕事時間の何割くらいをそういう戦略課題に充てられますか？

王■ 20%程度ではないかと思います。

腹巻■ 20%さけたら充分です。重要なのは量よりも「毎日、継続的に」という点です。忙しいとつい先送りにされ、課題が雪だるま式にたまってしまいます。目標や指標の達成度はある程度時間が経たないと明確にならないけれど「めざす結果に近づくために、今日は何をするか」を一人ひとりが考えて、日々の行動を自己管理してください。

川口■ 間接部門の場合、目標達成を月次や年次ではなく長期スパンで見ないとならないことが多いので、目標に向け一歩ずつ足元を踏み固めていく活動がどう評価されるのかが少し気になります。

腹巻■ 全てが終わらないと評価できないわけではありません。例えば今年度は「目標の山の４合目まで登る」といったように、短期スパンでのゴールをまず決めることが重要です。結果がすぐに出なくても色々なアプローチを試すなかで「こうやれば結果に繋がる」というものが少しずつ見つかっていくはず。現場での方針管理とは、そういう地道な活動だと私は考えています。

羅■ 私はまだ入社5か月目という見習いの立場なんですが、新人の頃から意識してやっておいた方が良いことがあれば、この機会にぜひご教示ください。

腹巻■ 一つ言うとすれば「オンとオフ」の切り替えを制御すること。私は新入社員時代からこれは意識していました。実はちゃんとこれをやろうとすると結構難しいです。でも週末は仕事を忘れてリフレッシュして、月曜日からまた集中する方が絶対に効率は良い。仕事から関心を切り替える対象がすでにあれば良し、ないのならまずそれを探すことをお勧めします。

羅■ わかりました。ありがとうございます。

「わかす会議」は、従業員へわかりやすく方針展開をしていくとともに、現場の声を直接聞き、経営課題を抽出することを目的に行っています。当社では従業員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮することや、職務・役割レベルを広げるための支援をすることで挑戦しつづける組織へ飛躍することを目指しており、この活動では従業員それぞれが納得感を持てるわかりやすい目標を見出せるように導いています。また、従業員のエンゲージメント向上のためのツールを導入し組織の活性化を図っています。