

カーボンニュートラル社会の 実現に向けて

2050年のカーボンニュートラル社会を実現するために、あらゆる燃料を視野に開発を進め、これから先も、皆さまに“豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会”を提供しつづけます。



本 社：〒650-0033 兵庫県神戸市中央区江戸町93(栄光ビル)
東京本社：〒163-0203 東京都新宿区西新宿2-6-1 新宿住友ビル19F

株式会社 ノーリツ

www.noritz.co.jp/

Environment
Social
Governance
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

価値協創
ガイダンス

UD
FONT

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT
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

NORITZ REPORT 2026



Mission

新しい幸せを、わかすこと。

家庭でお風呂に入るということを普及させたい。

創業者は、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を癒した経験から、「お風呂は人を幸せにする」を創業の原点として掲げました。

当時、創業者が幸せを感じたお風呂は、時を経て日本人にとって「なくてはならない」ものとなっています。2030年に向けて私たちが目指すのは、この「幸せ」を広げることです。

“お湯をわかす会社”から、“新しい幸せをわかす会社”へ。
ノーリツは、日々の暮らしの新しい幸せを広げていきます。

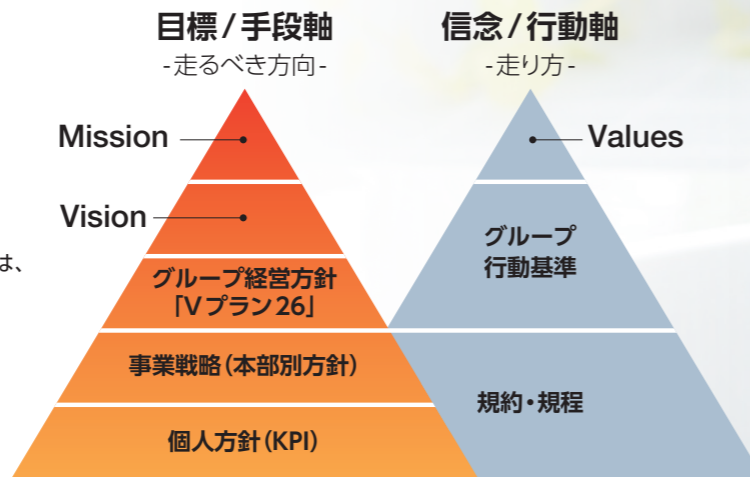
Vision

**「なくてはならない」を、
届けつづけるために。**

キッチンの火から、一日がはじまり。お風呂のお湯で、一日が終わる。ノーリツが届けてきたのは、あたりまえで欠かせない毎日の大切なシーン。その価値を、途切れさせることなく、より「なくてはならない」ものにするために。いまあるものを見つめ、どこまで深化させていくことができるのか、取り組みます。

**「なくてはならない」を、
新しくつくるために。**

日本だけでなく、世界という「成長市場」で。研究開発やものづくりにおける「新価値創造」で。家庭向けに留まらない、新しい「領域」で。お客さまとの新しい「つながり方」で。持続可能な社会の実現に向けた「社会課題解決」で。新しい「なくてはならない」をつくるために。常識を捨て、あらゆる可能性をどこまで探索していくことができるのか、取り組みます。



Values

すべては挑戦からはじまる。
挑戦の前に、思いがある。
挑戦は、一人で踏み出すことから。
挑戦は、諦めないでやりきることに。

編集方針

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未財務のかかりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で12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、より多くの投資家の皆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して作成しています。より詳細な内容につきましては当社ウェブサイトをご覧ください。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2026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、様々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。

掲載期間
2025年度(2025年1月1日~12月31日)
※一部2026年3月31日時点の情報を含んでいます。

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
国際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、経済産業省価値協創ガイダンス

前回発行月: 2025年5月 **次回発行月**: 2027年5月予定

目次

ノーリツについて	価値創造の戦略	会社・株式情報
1 理念体系・編集方針	17 2030年 Vision実現へのロードマップ	40 会社・株式情報
3 ノーリツの歴史	19 財務戦略・CFOメッセージ	
5 ノーリツの今	21 中期経営計画[Vプラン26]概要と進捗	
価値創造ストーリー	22 重点戦略1 事業ポートフォリオの変革	
7 社長メッセージ	23 重点戦略2 戦略投資の拡大と資本政策	
11 価値創造プロセス	25 重点戦略3 サステナビリティ経営の推進	
13 ノーリツの技術力と環境配慮	36 コーポレートガバナンス	
14 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	39 社外取締役メッセージ	

ノーリツの歴史

社会の環境変化や多様なエネルギーに対応した製品開発を通じ、「価値」を提供し社会とともに成長をつづけてきました。これからも事業活動を通じて、お湯のある暮らしに貢献していきます。

製品の歴史

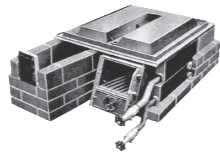
石炭からガス・石油へ

給湯器が一般家庭へ普及しはじめた頃
高度経済成長期には、団地にも浴室がつくように

1951 燃料 薪・石炭

能率風呂A型・B型

1950年代までのエネルギーは薪や石炭が一般的。戦後に、少ない燃料で能率よくお風呂をわかせる商品として、さめないうる風呂「能率風呂A型・B型」を発売



1966 業界初

点火が容易になった「圧電点火式コンロ」

1968 業界初

空焚き防止安全装置「ガスカット」付きのガス風呂釜発売

1961 燃料 ガス

アルミ製ガス風呂釜「GS釜」

1960年代は家庭のエネルギーがガスへと転換。「ガス釜は銅製」という常識を覆し、高効率でデザイン性に富んだアルミ製「GS釜」を発売



エネルギーの多様化

風呂給湯器の全自動化が一層進み、
多機能シャワーブームも到来。快適なバスタイム時代へ

1970 業界初

浴室内からの種々の点火・消化ができる「マジコン」

1983 燃料 ガス 業界初

全自動ガスふろ給湯器「GRQ-1600A」

初の全自動タイプの給湯器を販売。ボタン一つでお湯張りができるようになり、使用者の利便性が飛躍的に向上



1982 業界初

強制追いだし式ふろ給湯器「ユコアGT」

1993 業界初

環境に配慮した「低NOxバーナ」

1997 業界初

自動で浴槽を洗浄する「おそうじ浴槽」

1977 燃料 ガス、電気を初導入 業界初

ガス瞬間貯湯式給湯器「ユービック」

業界で初めてガス給湯器に電気を導入しました。これにより、小型ながらパワフルで安定した出湯能力を誇り、室内からリモコン操作での点火が可能に



1997 業界初

音声とメロディでお風呂がわいたことを知らせる「音声ボイスリモコン」誕生

温暖化への要請

省エネ対策とともに、マルチエネルギーに対応した
製品開発で付加価値を提供

2002 燃料 ガス

高効率ガス給湯器「エコジョーズ」

給湯器の排熱を再利用して効率的にお湯をわかす新発想の給湯器を発売。優れた省エネ性能を搭載し、環境にもお財布にも配慮した給湯器が誕生



2014 業界初

煮る、蒸す、焼く1台3役のマルチグリル



2017 業界初

高効率ガス給湯器に見まもり、除菌機能搭載

2023 業界初

キレイなお湯でお風呂をもっと気持ち良くするオゾン水除菌ユニット「AQUA OZONE」と睡眠をサポートする人体熱モデル技術「HIITO」を搭載



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。

2010 燃料 ガス・太陽熱

暖房機能付き熱源一体型ソーラーシステム

熱源機と貯湯タンクが一体となったソーラーシステムに暖房機能を追加し、補助熱源機に高効率タイプの給湯器「エコジョーズ」を搭載。太陽エネルギーを給湯だけでなく、床暖房にも利用



2023 燃料 水素

水素100%燃焼給湯器プロトモデル発表

カーボンニュートラル社会に向けたCO2を排出しない燃料として有望視されている“水素”を100%燃料とする給湯器の開発に成功。現行の家庭用給湯器の最大能力を実現することで、安全性を担保しつつも変わらない快適性を提供



2024 業界初

ラク家事浴室暖房乾燥機「シャーン」

オゾン水除菌技術「AQUA OZONE」を活用した浴室キレイ機能を搭載。天井からのオゾン水散布と換気・乾燥の自動運転により、浴室内の清潔維持と家事負担軽減を図る浴室暖房乾燥機



2025 燃料 ガス・電気

自然冷媒ハイブリッド給湯機「HPHB R290」

ノンフロン自然冷媒R290と新スマート制御を組み合わせ、高効率な給湯運転を実現。ヒートポンプとガス併用による安定供給に、太陽光連携や防災対応、施工性向上を備えた多様な住環境に適用する設計



会社の出来事

1951

神戸市に「能率風呂工業株式会社」を設立



1956

研究所を兵庫県工業奨励館内に設立



1957

日本の中小企業で初めて社債を発行

1962

明石工場を兵庫県明石市に新設



1968

商号を「株式会社ノーリツ」に変更

1984

大阪証券取引所市場第二部に上場
企業ロゴマークを変更。英語表記を「NORITZ」に



1985

東京証券取引所市場第二部に上場

1986

明石市南二見に中央研究所を建設



1987

東京・大阪証券取引所市場第一部に指定

1990

明石本社工場を建設



1993

海外展開 中国事業開始
上海市に合併会社「上海水仙能率有限公司」を設立

2002

北米進出
カリフォルニア州に「NORITZ AMERICA CORPORATION」を設立



2004

「能率香港/能率(上海)住宅設備有限公司」設立

2011

中期経営計画「Vプラン16」を始動
環境機器開発センター竣工

2011

ノーリツエレクトロニクステクノロジーを吸収合併
ハーマンの営業機能の一部をノーリツに統合



2013

「コンタクトセンター」を竣工



2017

中期経営計画「Vプラン20」を始動

2021

中期経営計画「Vプラン23」を始動

2021

脱炭素・DX・ウェルネス分野の発展を目指し、
神戸大学とノーリツが「包括連携協定」を締結



2024

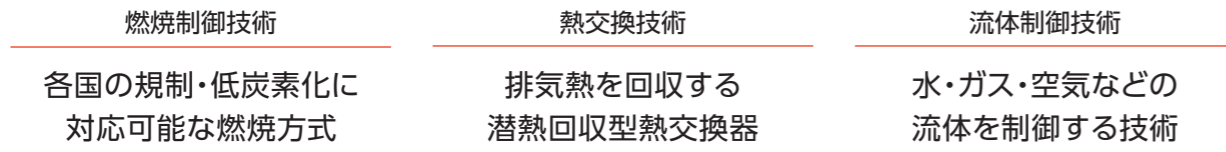
中期経営計画「Vプラン26」を始動

2025

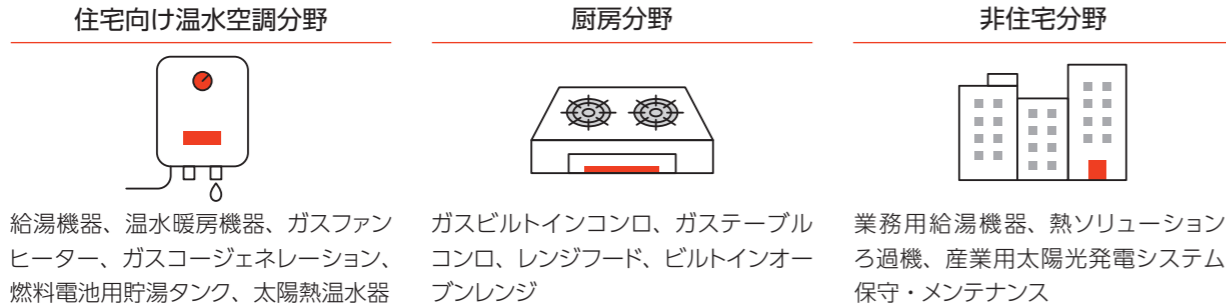
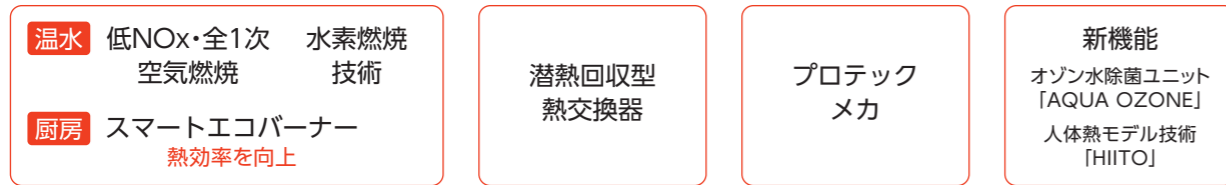
株式会社社原製作所の子会社化

ノーリツの今

保有するコア技術



高付加価値な技術ラインアップ

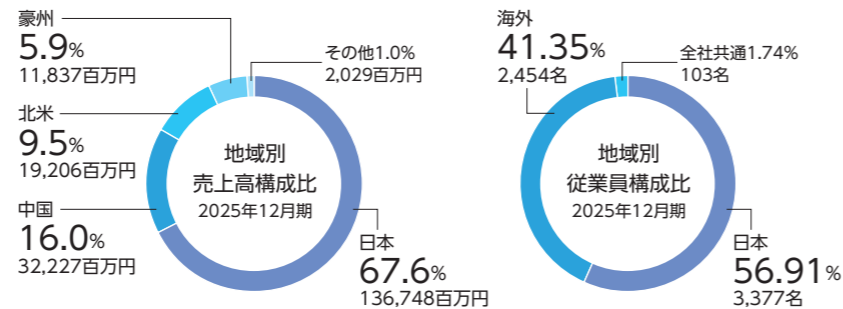


事業

設立年	給湯機器 国内シェア	お客さま(ユーザー)とのつながり	純資産
1951年	約40%	506万件 (国内グループ)	145,029百万円 (連結)
自己資本比率	従業員	研究開発人員	海外人員比率
59.0% (グループ)	5,934名 (グループ)	505名 (グループ)	41.4%
製造拠点	グローバル展開		

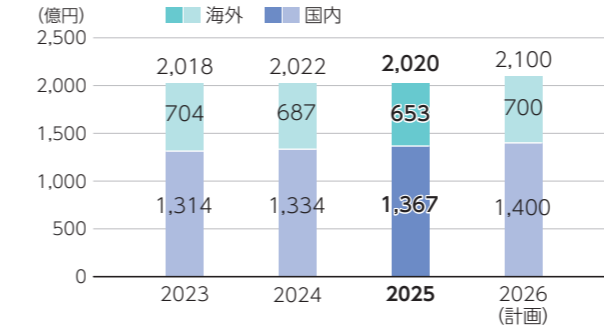
国内 8社
海外 7社

18の国と地域



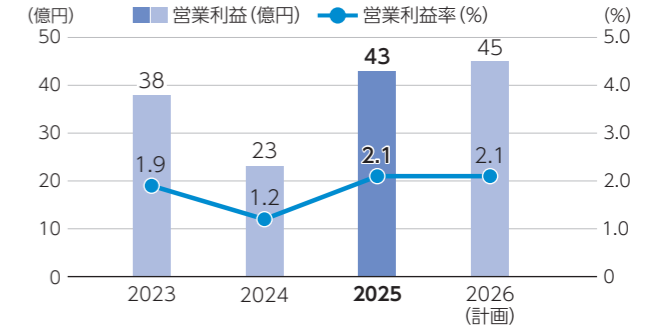
財務データ

売上高

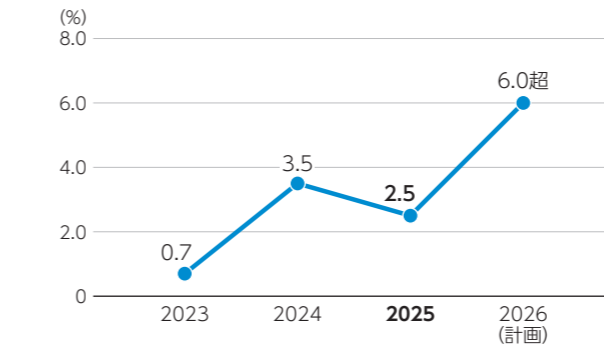


※2024年12月期より、報告セグメントの算定方法を変更しており、2023年12月期の数値を変更後の算定方法により組替えた数値と比較しております。

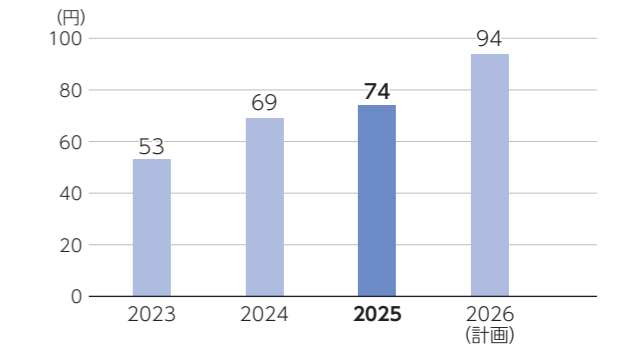
営業利益／営業利益率



ROE

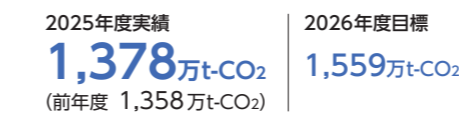


1株当たりの配当金

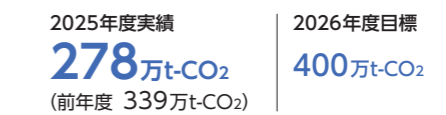


非財務データ

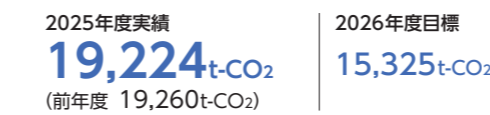
製品使用によるCO2排出量 (国内グループ)



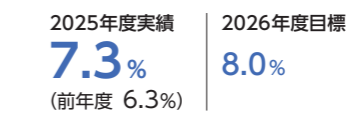
海外CO2貢献量 (グループ)



事業活動によるCO2排出量 (国内グループ) ※1



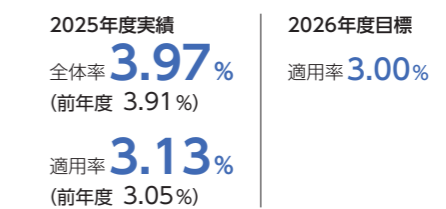
女性管理職登用比率 (単体)



障がい者雇用者数 (国内グループ) ※2,3,4



障がい者雇用率 (国内グループ) ※2,3,4



※1 2025年実績は2025年度実績用都市ガス排出係数が未公表につき、2024年度実績用排出係数にてCO₂排出量を算出し、第三者保証取得中。
 ※2 各年度6月末時点での集計値。
 ※3 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。
 ※4 障がい者の法定雇用率は2024年4月から2026年6月まで2.5%、2026年7月から2.7%。

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「利便さ」「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、絶え間ない歩みを続けていきます。

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ます。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

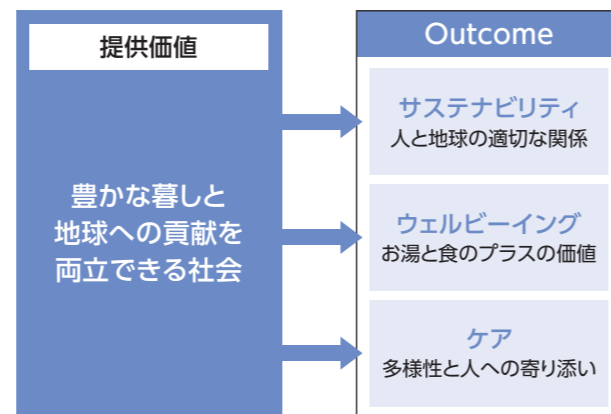
社長メッセージ

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末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た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よく上げ、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てきました。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信じて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「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。

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 これまで以上に培ったコア技術	<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)



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

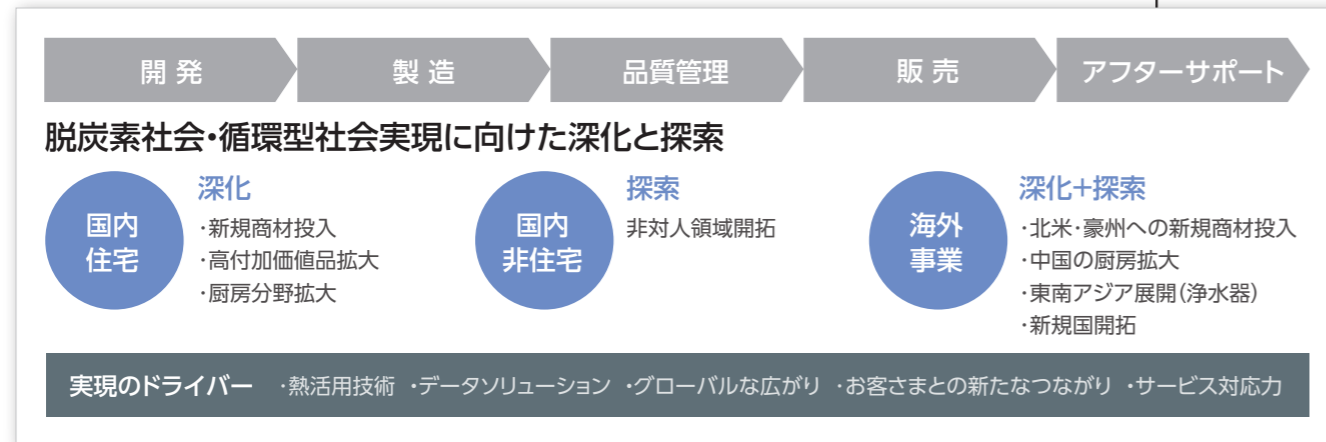
サステナビリティ ● 人と地球の適切な関係	ウェルビーイング ● お湯と食のプラスの価値	ケア ● 多様性と人への寄り添い
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------

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

Process 事業活動



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	事業拡大に向けた知的資本開発
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盤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る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労を思い返すと、時代の変化に思いを巡らせずにはいられません。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 当時を振り返ると、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労したものです。

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きったことで、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



扱いたいだけの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年に向かっていく」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、これしかない揺るぎ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でき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捉えています。

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った話です。

陣野 もう一点、省エネ性に優れている点が見逃せません。あくまで一戸建ての実証結果ですが、「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。



2030年 Vision 実現へのロードマップ

中期経営計画「Vプラン26」の推進

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。」の実現に向け、中期経営計画「Vプラン26」のROE6%超、FTSE3.3以上、3つの重点戦略「事業ポートフォリオの変革(国内事業・海外事業)」「戦略投資の拡大と資本政策」「サステナビリティ経営の推進(マテリアリティ6つの重要課題)」を着実に推進していきます。



2021~2023

前中期経営計画 Vプラン23

- 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

2024~2026

中期経営計画 Vプラン26

ROE6%超、FTSE3.3以上を目指す

3つの重点戦略

- 1 事業ポートフォリオの変革
- 2 戦略投資の拡大と資本政策
- 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ(当社が取り組むべき課題)

- | | | |
|---------------------|---------------------|------------------------------|
| 1 つながりを起点とした顧客価値最大化 | 2 カーボンニュートラル/社会課題対応 | 3 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 |
| 4 事業拡大に向けた知的資本開発 | 5 事業を支える人的資本開発 | 6 DX等による製造資本開発 |

Q+ESG

2027~

次期中期経営計画

国内事業

住宅向け温水(化石燃料)分野偏重構造の変革

海外事業

中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓

戦略投資

国内事業

- 研究開発
- 生産革新
- 販売変革
- 環境設備等

海外事業

- 中国エリア
- 北米エリア
- 豪州エリア
- 東南アジアエリア

資本政策

- 株主還元策の強化
- 政策保有株式の縮減
- 自己株売却を実施

2030

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。

2050

カーボンニュートラルの実現

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

カーボンニュートラル社会に向けた取り組みを「環境・省エネ・省資源」というテーマで住宅と非住宅両面で推進し、あらゆるエネルギーに対応していきます。

ウェルビーイング

お湯と食のプラスの価値

世の中やお客さまに幸せを届けつづけて「健康・生活・文化」の領域で社会課題の解決と知的好奇心を追求し、心身の健康と幸せを提供していきます。

ケア

多様性と人への寄り添い

つながることでお客さまに寄り添いながら、共感・相互作用により、安全・安心を提供し、快適な暮らしを実現し、価値創造の源泉である互いの信頼や愛着の意識を、製品・サービスを通じて醸成していきます。

財務戦略・CFOメッセージ



常務執行役員
経営企画本部長
岸 栄一

財務規律のもと、資本効率を高めながら戦略的な成長投資を 実行し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

2025年の振り返り

2025年は、変革の実行を通じて、収益力 改善と成長基盤の構築が進展した一年

当社は、持続的な成長の実現と、財務的価値および未財務価値(社会的価値)の両立による企業価値向上を目指し、2024年度から2026年度までの3か年を対象とする中期経営計画[Vプラン26]に取り組んでおり、2026年度はその最終年度にあたります。

本中期経営計画の3年間を「変革への実行着手」のフェーズと位置づけ、重点戦略として、①事業ポートフォリオの変革、②戦略投資の拡大と資本政策、③サステナビリティ経営の推進を掲げています。2026年12月期の目標として、ROE6%超、FTSEスコア3.3以上を計画し、PBRの早期改善を目指しています。

中計2年目にあたる2025年の業績は、連結ベースで売上

高2,020億49百万円(前年比0.1%減)、営業利益43億円(同79.5%増)と、減収ながら大幅な増益となりました。

国内事業においては、原材料価格の高騰や為替の影響があったものの、年初に実施した価格改定に加え、環境配慮型商品および高付加価値商品の販売拡大、原価率の改善が奏功し、増収増益を達成しました。

海外事業では、全体としては減収増益となりました。中国エリアでは、市況低迷が継続する中で売上が減少しましたが、売上規模に応じた費用コントロールを徹底したことで、利益は増加しました。北米エリアでは、高効率給湯器をはじめとする家庭用タンクレス給湯器、業務用機器、厨房機器がいずれも好調に推移し、黒字化を達成しました。豪州エリアでは、タンクレス給湯器およびヒートポンプ給湯機の販売が堅調に推移し、成長が継続しています。東南アジアエリアでは、ノーリツブランドの浄水器の新製品を開発し、タイでの販売を開始するなど、新規エリアの開拓を進めています。

一方で、「Vプラン26」最終年度の業績目標については、

国内の住宅向け温水機器市場の需要動向や、中国市場における市況の不透明感などを踏まえ、売上高2,100億円、営業利益45億円としました。2026年の業績計画の達成を確実なものとしつつ、ROE6%超およびFTSEスコア3.3以上という当初掲げた経営指標については、引き続き達成を目指してまいります。

成長投資と資本効率の向上による企業価値創造

財務規律を基盤に、成長投資と資本効率の 向上を両立させることで、持続的な企業価値 の向上を目指す

ノーリツを取り巻く事業環境は、エネルギー転換の進展や市場構造の変化を背景に、大きな転換点を迎えています。こうした環境下において、従来の延長線上にある成長ではなく、財務規律を伴った変革が求められています。

当社は、「稼ぐ力を高め、その原資を戦略的に投資し、将来の成長につなげる」という好循環の確立を経営の中心に据えています。ROEの向上は、収益力および資本効率の改善を通じた経営の質の向上を意味するものです。また、成長投資の着実な実行と、その成果を市場に示すことで、PER、ひいてはPBRの向上につなげていきます。

戦略投資については、計画どおり、新規・戦略課題への投資として235億円、既存事業の更新投資として90億円、合計325億円を予定しており、例年の約1.5倍規模となる成長投資を実行しています。Vプラン26期間における戦略課題投資のリターンを確実に創出し、次期中期経営計画に向けた戦略投資の原資とすることで、成長の好循環を継続的に実現していきます。

資本効率の向上においては、政策保有株式を純資産比率で20%未満とする方針のもと、政策保有株式の売却を進めており、その売却益を織り込んだ親会社株主に帰属する当期純利益は86億円を見込んでいます。Vプラン26期間における財務目標であるROE6%超の達成を見据えるとともに、株主還元については、連結配当性向50%を基本方針とし、年間配当94円を予定しています。

加えて、追加的な株主還元として、上限10億円の自己株式取得を当年度に実施し、2026年末までに発行済株式総数の5%を残して消却する計画です。当社は今後も、「資本コストや株価を意識した経営」を実践することで、企業価値の向上を通じたPBRの改善に取り組んでまいります。

Vプラン26は、2030年に向けた重要なマイルストーンです。短期的な成果と中長期的な成長の両立を図りながら、規律ある投資配分を徹底し、市場から信頼される財務基盤の構築を進めてまいります。

2026年に向けて

「Vプラン26」の実行力を高めるべく、 経営基盤の高度化を進め、持続的な成長と 企業価値の向上を目指す

中期経営計画[Vプラン26]の最終年度である2026年度は、売上高2,100億円(前年比4.0%増)、営業利益45億円(同5.0%増)を計画しています。

事業別では、国内事業において売上高1,400億円、営業利益22億円、海外事業において売上高700億円、営業利益23億円を見込んでいます。

国内事業では、成熟市場である住宅用温水分野を中心に、カーボンニュートラルに向かう社会構造の変化を成長機会と捉えています。コミュニケーション戦略を通じて、高付加価値商品(環境配慮型商品・社会課題解決型商品)の拡販を進めるとともに、競争力のあるコスト構造の構築により、安定的に収益を創出する事業基盤の強化を図ります。

海外事業では、地域特性に応じた戦略の遂行を通じて、持続的な成長と収益力の向上を目指します。中国エリアでは事業拡大とコスト最適化、北米エリアではチャンネルミックスの最適化や業務用機器の拡販、エネルギーシフトへの対応を推進します。東南アジアエリアでは浄水器・電気温水器の展開拡大と原価改善を進め、豪州エリアでは既存事業の収益性向上や商品ラインアップの最適化、サプライチェーンの効率化を通じて、事業基盤の強化を図ります。

本計画の着実な実行に向けて、当社は事業戦略の推進と並行して、企業変革にも取り組んでいます。組織・人材・業務プロセス・ガバナンスの各側面において経営基盤の高度化を図り、環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる体制を構築することで、「Vプラン26」で掲げた成長戦略と収益目標の実現を確かなものとしてまいります。

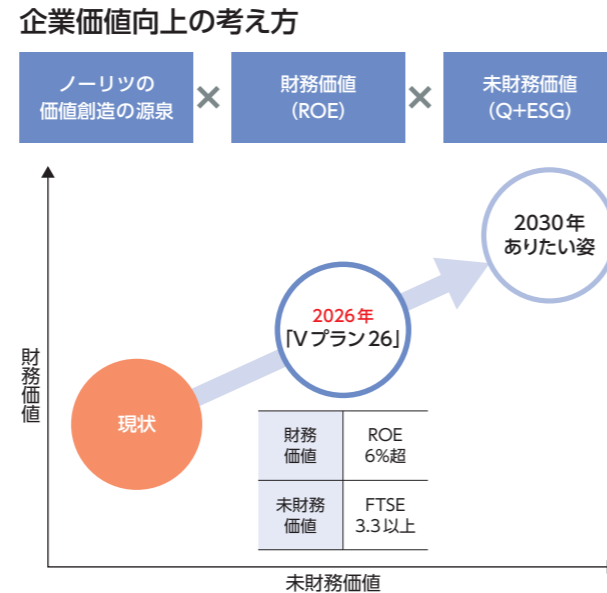
これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値の向上を図るとともに、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えてまいります。

中期経営計画「Vプラン26」概要と進捗

経営目標 ROE6%超、FTSE ESGスコア3.3以上を目指す

2030年ありたい姿からバックキャストして策定した中期経営計画「Vプラン26」では、「財務価値」と将来の財務価値につながる「未財務価値」の2つの軸で、企業価値向上を目指しています。財務価値の指標にはROE6%超、未財務価値の指標にはFTSE ESGスコア3.3以上を掲げ、これらを実現するため、重点戦略である「事業ポートフォリオの変革」「戦略投資の拡大と資本政策」「サステナビリティ経営の推進」に取り組んでいます。

外部環境	
【政治】 ● 地政学リスク ● 米中対立、台湾有事、中東情勢 ● 部品・素材調達リスク ● 環境規制 ● 低炭素社会への移行（脱化石燃料化） ● 国策による補助金分配	【経済】 ● 売上・成長 ● 中国不動産、経済低迷 ● 環境配慮型商品の生産拡大 ● コスト ● 素材・流通などの継続的な原価上昇 ● サプライチェーン問題
【社会】 ● 市場ニーズ ● 国内 環境配慮志向 課題解決志向 ● 海外 ローカルブランド志向 ● 人口減少 ● 労働力不足とそれに伴う人件費上昇 ● 機器需要減	【技術】 ● カーボンニュートラル（新エネルギー） ● ヒートポンプ ● 変化の加速 ● AI浸透 ● サービスの質の変化



「Vプラン26」業績目標(修正)

	2024年12月期実績	2025年12月期実績	Vプラン26 目標(修正後)
売上高	2,022億円	2,020億円	2,100億円
国内事業	1,334億円	1,367億円	1,400億円
海外事業	687億円	653億円	700億円
営業利益	23億円	43億円	45億円
国内事業	13億円	21億円	22億円
海外事業	10億円	21億円	23億円
経常利益	35億円	55億円	55億円
親会社株主に帰属する当期純利益	43億円	33億円	86億円
ROE	3.5%	2.5%	6.0%超

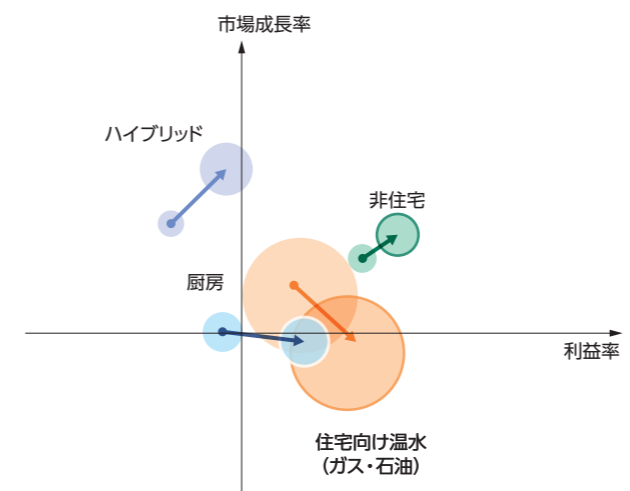
重点戦略 1 事業ポートフォリオの変革

市場成長率と利益率を2軸とした事業ポートフォリオで事業を評価し、事業別の戦略を設定します。国内事業は、住宅向け温水分野に偏重した事業構造の変革、海外事業は、中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓をおこないます。

国内事業

国内事業は、住宅向け温水分野の売上構成比が高いため、今後の市場の成長性に鑑み、偏重した事業構造を変革し、カーボンニュートラルに向けた環境配慮型商品や非住宅分野などの成長分野に経営資源を配分していきます。また、社会課題解決型商品の浸透、お客さまとの「つながり」を強化し、提供するサービスを拡大します。

事業ポートフォリオ (2023→2026年)



住宅向け温水(化石燃料)分野偏重構造の変革

温水分野

- カーボンニュートラル推進
- ウェルネス機能、顧客ケアの充実で単位収益を拡大
- DXによる生産のスマート化と自動化で原価低減

厨房分野

- アプリ含む顧客ケアと調理の楽しさ訴求、中級品拡大
- 収益構造改善と規模拡大の両立で収益を確保

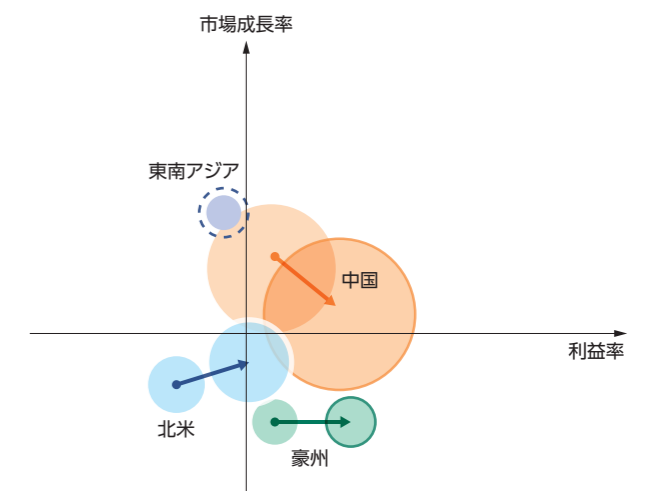
非住宅分野

- 用途特化型新商品で対人領域の新市場開拓
- 非対人領域の開拓/新事業

海外事業

海外事業はノーリツグループの成長ドライバーと位置付けています。しかしながら、中国エリアの売上構成比が高く、今後の市場の成長性に鑑みると中国エリアへの依存度が高いことは大きなリスクと考えています。このようなリスクを軽減するため、中国エリアを成長させつつも、北米エリアを中心に豪州、東南アジアなどその他エリアに資源を配分し、海外の事業を拡大するとともに収益の安定化を図ります。

事業ポートフォリオ (2023→2026年)



中国エリア依存リスクの軽減と新市場開拓

中国エリア

- 自立成長のための生産・開発力強化投資（イノベーションセンター）
- 厨房本格参入と地方都市拡大

北米エリア

- カーボンニュートラルに貢献
- 業務用給湯分野の拡大(3社連携強化)
- 暖房分野での高効率化推進

豪州エリア

- ヒートポンプ商材の拡大
- 設備投資による品質向上と原価改善
- タンク製品マザー工場化
- ニュージーランド市場開拓

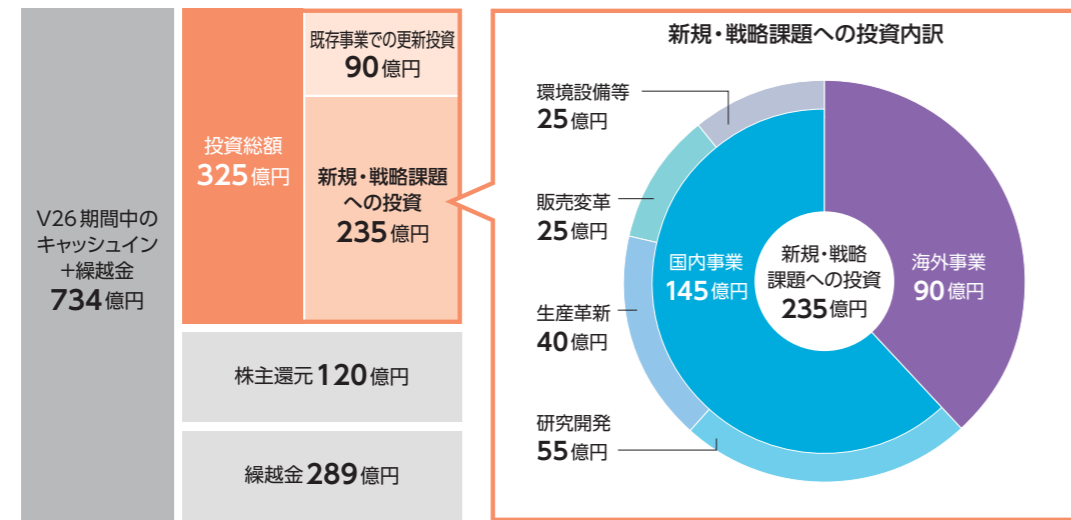
中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 2 戦略投資の拡大と資本政策

1 成長投資

Vプラン26では、3年間の投資総額325億円を予定しており、そのうち235億円をスマートファクトリーに向けた生産革新や海外の新施設建設など「新規・戦略課題」に投資することで持続的な成長を目指します。2025年は112億円の設備投資をおこないました。2026年は109億円の設備投資を計画しています。

投資計画



戦略投資

国内事業		
マテリアリティ 1 2 3 4 6		
分野	投資額	取り組み
研究開発	55億円	カーボンニュートラルに向けた環境配慮型商品の開発や生活の質を向上する社会課題解決型商品の開発を進め、付加価値のある製品を展開します。
生産革新	40億円	スマートファクトリー実現に向け、生産ラインの自動化を進めます。
販売変革	25億円	サービス事業の基盤を再構築し、デジタル活用やIoTによるお客さまとのつながりを強化し、製品やサービスで価値を提供します。
環境設備等	25億円	RE100達成に向けた環境設備や、デジタル化に向けたIT関連の整備に投資します。

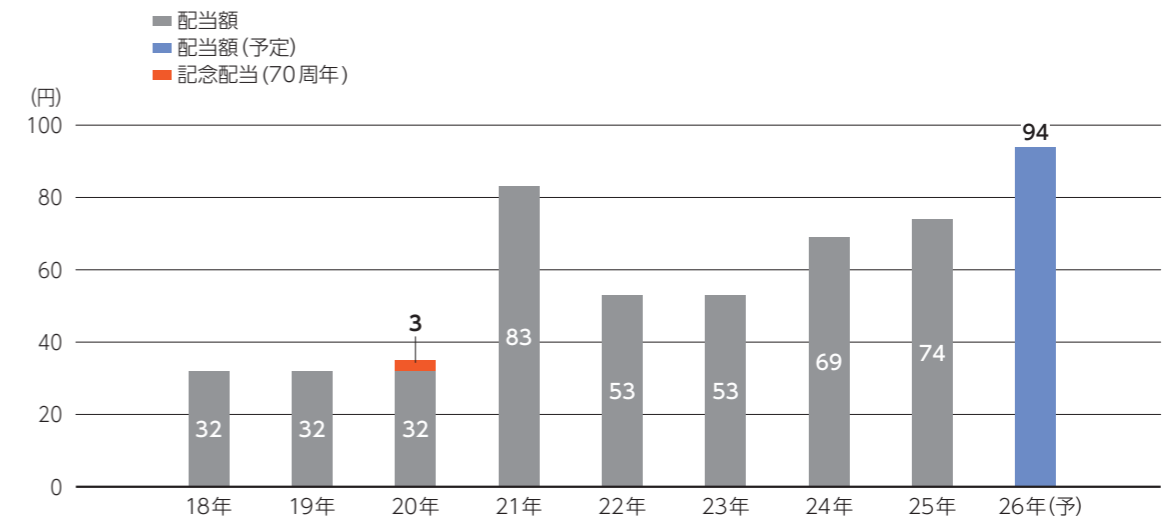
海外事業		
マテリアリティ 2		
エリア	投資額	取り組み
中国エリア	90億円	イノベーションセンターを建設し、自立的成長のための生産・開発力強化することでバリューチェーンすべてを中国で賅える体制を構築します。
北米エリア		低炭素社会を実現するタンクレス給湯器の拡販に向けて全一次給湯器を新たに投入し、市場を拡大します。
豪州エリア		設備投資による品質向上と原価改善をおこないます。タンク製品のマザー工場化を進めます。
東南アジアエリア		エリアニーズに合致した温水機器・厨房機器の開発に投資し、東南アジアでの事業を創出します。

2 資本政策

● 株主還元策の強化

純資産配当 (DOE) 基準を2.0%から2.5%に引き上げました。
 連結配当性向50%もしくはDOE2.5%のいずれか高い額を目途とします。
 自己株式の取得については、機動的に実施を検討します。

2025年1株当たりの配当実績は74円です。また2026年は連結配当性向50%が適用され1株当たり94円配当の予定です。加えて、2025年には約20億円の自己株式取得を実施しました。2026年には10億円を上限とする自己株式の取得を実施いたします。



● 政策保有株式の縮減

政策保有株式の連結純資産比について、2023年12月末で25%であったものを、2026年12月末までに20%未満とし、売却資金を成長投資に活用します。
 Vプラン26期間中の政策保有株式の縮減実績は2025年末までで7銘柄(約43億円相当)となりました。

● 自己株消却を実施

2026年末で発行済み株式総数の5%を残し消却します。

中期経営計画「Vプラン26」の進捗

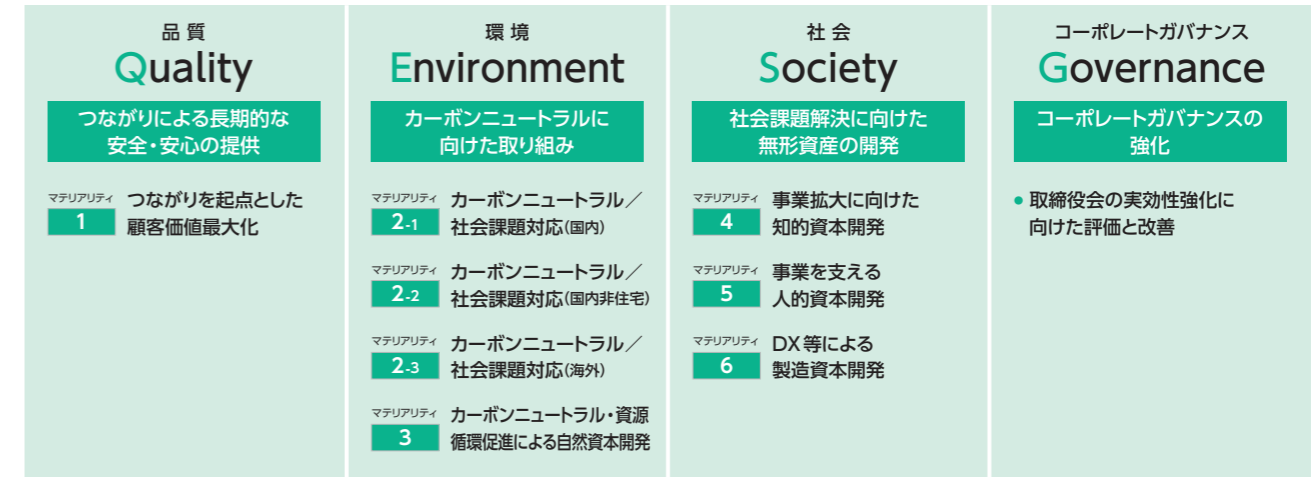
重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

ノーリツグループでは、ステークホルダーからどのようなことを期待・要請されているかを意識し、企業価値を向上するために「Q+ESG」を未財務価値の構成要素であると捉え、実践してきました。

2024年には、多様化するステークホルダーからの要請や期待を踏まえ、財務インパクトにつながる6つのマテリアリティを定めました。「Q+ESG」と共に2030年の「ありたい姿」の実現に向け、重点課題として取り組んでいます。



Q+ESGの取り組みとマテリアリティの関係



マテリアリティの取り組みと指標

重点課題	機会	主な取り組み	指標	2030年ありたい姿	Vプラン26 2026年目標	2025年末実績		
事業継続における重点課題	1 つながりを起点とした顧客価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> サービス対応で安心・安全による顧客基盤を固め、保守・メンテナンス主体の新たなビジネスモデル・収益基盤を創出 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまとの「つながり」強化 	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスを通じたつながり数(累計) 	<ul style="list-style-type: none"> つながり数900万件 	<ul style="list-style-type: none"> 600万件 	<ul style="list-style-type: none"> 506万件 	
	2 カーボンニュートラル/社会課題対応	2-1 国内	<ul style="list-style-type: none"> 温水・環境配慮型商品(高効率給湯器)と厨房・社会課題解決型商品のスタンダード化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品の販売構成比 社会課題解決型商品の販売構成比 製品のCO₂排出量(2018年比) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品90% 社会課題解決型商品40% 製品CO₂ 2018年比▲30% 	<ul style="list-style-type: none"> 50% 37% ▲20% 	<ul style="list-style-type: none"> 44.3% 31.3% ▲29.3% 	
		2-2 国内(非住宅)	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス提供を通じた新たな社会価値(カーボンニュートラル・お湯の価値・食の価値)の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 設備更新による施設のカーボンニュートラル貢献 熱ソリューションビジネスの確立 	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大によるCO₂削減貢献量 	<ul style="list-style-type: none"> 40万t-CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> 33万t-CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> 28.2万t-CO₂
		2-3 海外	<ul style="list-style-type: none"> 既存国:環境配慮型商品の市場拡大 新規国:所有技術・商材の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大によるCO₂削減貢献量 	<ul style="list-style-type: none"> 750万t-CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> 400万t-CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> 278万t-CO₂ 	
資本強化における重点課題	3 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	<ul style="list-style-type: none"> 自社・社会の環境負荷を減らすことで、持続可能なビジネスモデルを確立 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動によるCO₂排出量の削減 リサイクルビジネスの促進 	<ul style="list-style-type: none"> RE100達成 製品リサイクル回収台数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業CO₂ 2018年比▲50% 製品リサイクル回収30万台 	<ul style="list-style-type: none"> 明石本社工場達成 15万台 	<ul style="list-style-type: none"> — 8.5万台 	
	4 事業拡大に向けた知的資本開発	<ul style="list-style-type: none"> 技術力による競争優位性の確保 競合他社との差別化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決型技術の創造と世界展開 経営品質向上によるコーポレートブランド強化 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル・ウェルネス等の新技術獲得数 ブランド戦略サーベイ総合スコア 	<ul style="list-style-type: none"> パテントor新ビジネスモデル5件 ブランド戦略サーベイ総合スコア600 	<ul style="list-style-type: none"> 5件 585 	<ul style="list-style-type: none"> 1件 579 	
	5 事業を支える人的資本開発	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の能力発揮を促し、組織全体としての力を最大化 個々の強みを活かしたイノベーションの促進 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員ウェルビーイングの実現 ダイバーシティ&インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ総合スコア 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ総合スコア73 	<ul style="list-style-type: none"> 70 	<ul style="list-style-type: none"> 69 	
	6 DX等による製造資本開発	<ul style="list-style-type: none"> DXによる製造効率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ものづくり変革(DX活用・ロボット導入・モジュール設計等) 	<ul style="list-style-type: none"> 本社工場の自動化率 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ガス給湯器ライン自動化率70% 	<ul style="list-style-type: none"> — 	

中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ 1 つながりを起点とした顧客価値最大化

課題・方針

インターネットやIoT技術が進歩したことで、お客さまへの情報提供がよりスムーズになっています。ノーリツとお客さまが双方向につながることで、安全で安心、そして快適な暮らしを支えます。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
製品・サービスを通じたつながり
506万件 → **600**万件

取り組みの進捗

ノーリツコンタクトセンター、3年連続で「HDI格付けベンチマーク」最高評価「三つ星」

ノーリツコンタクトセンターは、HDI-Japan*が主催する、2025年公開格付け調査の「問合せ窓口格付け」「Webサポート格付け」両部門において、最高評価の三つ星を3年連続で獲得しました。

今後もノーリツコンタクトセンターでは、人ならではの温かさでお客さまのお困りごとや疑問に適切・丁寧に対応し

ていくとともに、ユーザビリティの高いデジタルコンテンツのご提供を通じて、多様化するお客さまのご要望に対して最適なサービスを提供し、満足度向上へ努めていきます。

*HDI(Help Desk Institute)は、1989年に米国で設立されたサポートサービス業界の世界最大の会員団体



外出先から給湯器の操作ができる「わかすアプリ」をアップデート

2025年7月、ノーリツはこれまで提供してきた無線LAN対応リモコン専用アプリ「わかすアプリ」をアップデートしました。

今回のアップデートでは、外出先や家の中からスマートフォンでお風呂のお湯はりや温度設定ができる給湯器リモコンの遠隔操作機能に加え、ユーザーの日々の暮らしに

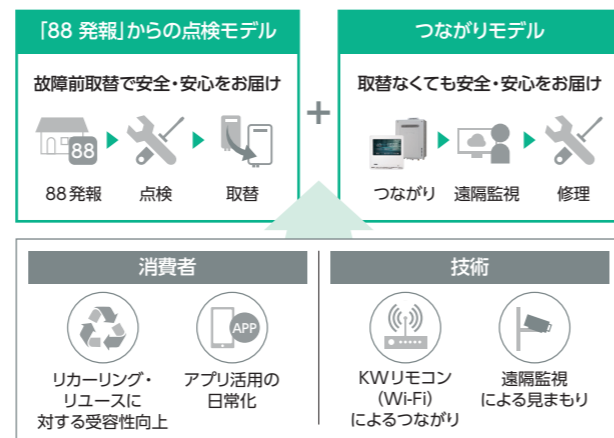
寄り添う、お風呂生活サポートツールとして進化しました。毎日のお風呂に、もっとわくわくをお届けします。



“つながり”で、安全・安心を提供しています

経年劣化による事故や故障を未然に防止するため、ほぼすべての給湯機器に使用から10年で「88」のコードが発報する「点検お知らせ機能」を搭載しています。点検により機器の状況を確認し、故障する前に機器を取り替えることで、安全・安心をお届けしています。今後はお客さまとノーリツがIoTでつながることで、より安全に使用していただけるサービスを実現していきます。

業務用においては、国内・海外の施設に応じた保守契約を結ぶことで定期点検などをおこない、ダウンタイムの発生を防いでいます。



マテリアリティ 2-1 カーボンニュートラル／社会課題対応(国内)

課題・方針

ノーリツグループの製造した製品や事業活動から排出されるCO₂は、日本全体の約1.3%を占めています。この削減に取り組むことは、当社の社会的責任であると同時に、新たな価値創造の機会であると捉えています。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
環境配慮型商品 販売構成比 44.3% → **50%**
社会課題解決型商品 販売構成比 31.3% → **37%**

2050年に向けた政府のカーボンニュートラル宣言など、環境問題への対応がますます重要になる中、ノーリツグループは、CO₂を排出する温水機器や厨房機器を取り扱う企業の責任として、CO₂排出量の削減が最大の課題であると考

えています。同時にこの流れを機会として捉え、様々なエネルギーを視野に入れた環境配慮型商品の開発・製造・販売を通じて、豊かで快適な暮らしを提供するとともに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速していきます。



*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量データ」2024年速報値

取り組みの進捗

環境性と省エネ性を両立したハイブリッド給湯機「HPHB R290」を発売

2025年11月、環境負荷の低い自然冷媒R290を採用し、効率よくお湯をわかしあげる「新スマート制御」機能を搭載することで、高い環境性と省エネ性を実現した自然冷媒ハイブリッド給湯機「HPHB R290」を発売しました。ヒートポンプユニットはコンパクト化を実現し、貯湯ユニットも大幅に軽量化、施工性・設置の自由度が向上しました。



ガスビルトインコンロ「PROGRE(プログレ)」で、省エネ性や調理性を向上

2025年8月、“火で日本の「おいしい」を。”をコンセプトに掲げる、高級価格帯のガスビルトインコンロ「PROGRE(プログレ)」をモデルチェンジしました。キッチンアプリ「つなぐレシピ」を連動させることで自分好みの調理方法やレシピを蓄積する

ことができるほか、省エネ性に配慮したスマートエコバーナーの搭載や、調理完了をメロディでお知らせする機能など、さらにユーザーに寄り添う形でリニューアルしています。



中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ 2-2 カーボンニュートラル／社会課題対応(国内非住宅)

課題・方針

温泉施設や病院などには、環境負荷の高いボイラーが設置されている場合が多く、住宅分野に比べてCO₂削減が進んでいません。自社のコア技術の展開を通して、非住宅分野の事業領域を拡大しCO₂排出量削減に貢献します。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
事業拡大によるCO₂削減貢献量※
28.2万t-CO₂ → **33万t-CO₂**

※ボイラーから高効率な給湯器へ取り替えた場合削減できるCO₂の量

非住宅分野の事業領域には、ホテルなど人がお湯を使うことに対してサービスを提供する“対人施設”と、農業や工業などの“非対人施設”があります。ノーリツグループの得意としている中小規模対人施設へのさらなる付加価値

の提案と、それ以外の領域の施設へ強みを活かした最適なソリューションを提案することで、カーボンニュートラルや人手不足などの社会課題を解決し、「なくてはならない」を届けつつけます。

取り組みの進捗

ノーリツは業務用給湯器を屋内・屋外設置のフルラインナップでエコ化します

ノーリツは国内の非住宅(業務用)分野においてもカーボンニュートラルの実現を目指し、多くの施設で利用されている貯湯タイプの大型ボイラから、高効率の瞬間式給湯器を連結させた“マルチ給湯器”への取り替えを推進しています。ボイラはタンクに貯めた大量のお湯を保温するためにエネルギーを消費しますが、瞬間式給湯器は必要な時に必要なだけのお湯を瞬時に作るためCO₂と消費エネルギーを削減できます。ノーリツは長年にわたり高効率の瞬間式給湯

器の開発を進め、2026年9月には給湯能力50号の業務用ガス給湯器としては業界初となる屋内型のエコジョーズ・GQ-C5052WZD-Fを発売します。寒冷地など屋外に給湯器の設置ができない施設や、古くなった屋内設置の大型ボイラからエコジョーズへの取り替えが可能になり、環境面はもちろん、ランニングコスト低減にも貢献します。あらゆる現場に電気・ガス・石油のエネルギーにとらわれずに高効率給湯器の設置を促進し、カーボンニュートラルの実現に貢献いたします。

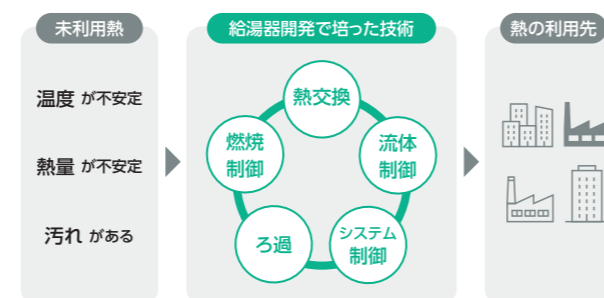
熱ソリューション事業で、お客さまの課題と社会課題の解決を両立させていきます

ノーリツが展開する熱ソリューション事業では、コア技術+αをベースとした「脱炭素」と「省エネ」を提供価値とした活動を展開しています。プロセスから発生する熱を有効活用する「排熱回収ユニット」や、自然エネルギーとセンシング技術を組合せて効率良く加熱・冷却するシステムなど様々なシステムを具体化しお客さまに提供しています。

また、2025年7月には兵庫県明石市が推進する「あかし脱炭素経営パワーアップ制度」のサポーターに就任し、産業排熱や自然エネルギーなどの未利用熱を活かしたソリューション提案を通じて、明石市内の事業者の皆様の脱炭素

経営とエネルギーコスト削減を支援しています。

お客さまの課題と社会課題の解決を両立するソリューションを生み出していきます。



マテリアリティ 2-3 カーボンニュートラル／社会課題対応(海外)

課題・方針

世界的にカーボンニュートラルの取り組みへの関心が高まっており、エネルギーの転換が進み始めています。日本で培った高効率給湯器の技術力だけでなく、さまざまなエネルギーの対応を進めることでCO₂排出量削減に貢献します。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
事業拡大によるCO₂削減貢献量※
278万t-CO₂ → **400万t-CO₂**

※タンク式から高効率な給湯器へ取り替えた場合削減できるCO₂の量

海外では、業務用分野における高効率なガス給湯システムを提案し、さらに工場出荷時に現場に合わせた事前組立をおこなうことによる人手不足などの社会課題解決に貢献しています。

また、東南アジアにおいて生活水準の向上に伴うライフスタイルの変化を捉え、付加価値の高い製品を提供することにより、快適な生活環境の構築に貢献しています。

取り組みの進捗

業務用CO₂ヒートポンプ給湯機を北米で展開

ノーリツと株式会社日本イトミックは、業務用CO₂ヒートポンプ給湯機の北米展開を共同で進め、その一環として2026年2月開催の「AHR Expo 2026」(米ラスベガス)に出展しました。本協業では、北米で高まる電化・脱炭素需要に対応し、ノーリツの海外成長戦略の中核施策となります。日本イトミックが開発、ノーリツグループのアルビーが製造、ノーリツアメリカが販売を担当。CO₂冷媒採用機器によりCO₂排出削減と再エネ活用を促進し、両社は脱炭素社会の実現と市場拡大を目指します。



【東南アジア】ノーリツブランド、タイへ初進出

2025年10月、ノーリツは自社製浄水器(電解水素水生成器)のタイ市場への出荷を開始しました。生産はベトナムのKangaroo社が担い、高品質・高信頼の商品を現地ニーズに合わせて提供します。販路拡大の一環として、公式サイト「NORITZ ASEAN」も新たに開設し、情報発信を強化。バンコクのスポーツイベントなどを通じて、健康志向の高い現地顧客から高い関心と貴重なフィードバックを得ました。今後も現地パートナーと協働し、浄水器のみならず電気温水器など多彩な商品展開で、東南アジア市場の開拓を推進していきます。



中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ 3 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

課題・方針

製品の製造には多くのエネルギーを消費します。生産量が増えてもCO₂排出量を増やさずに削減することが大きな課題となります。省資源・資源循環など、限られた資源の有効活用に取り組みます。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
RE100達成 明石本社工場
製品リサイクル 8.5万台 → 15万台

ノーリツグループは「RE100※」に加盟しており、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%化を目指して取り組みを進めています。また、給湯器リサイクル事業を通じた資源循環の取り組みを進めています。2050年までに事業活動でのCO₂

排出量実質ゼロを目指すとともに、製品・事業活動を通じたサーキュラーエコノミー社会の実現に向けて、国内の廃棄物発生量(2018年比)を2030年までに40%削減することを目指します。

※事業活動で消費するエネルギーについて、100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ

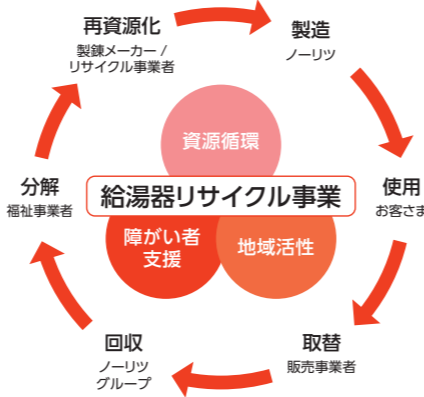
取り組みの進捗

廃給湯器の資源循環モデルを推進し、地域共生に貢献

ノーリツは、資源循環型社会と地域共生の実現を目指し、使用済み給湯器を回収・再資源化し新たな給湯器の材料に活用する「クローズドリサイクル」の推進に着手しています。給湯器は約95%の素材がリサイクル可能で、主に分解作業を地域福祉施設へ委託し、障がい者の就労機会と結びつける仕組みです。これまでグループや販売・福祉事業者が連携し、2009年からリサイクル事業を展開。さらに製錬メーカーやリサイクル事業者、自治体等と協業し、回収エリアの拡大や地域完結型の回収・分解体制の整備を進めています。

2030年までに、年間30万台の給湯器回収、給湯器製造に使用するアルミニウムの20%、銅の25%をリサイクル素

材へ転換、全国で1,500人の障がい者就労機会の創出を目標に掲げます。こうした取り組みは、資源循環だけでなく、地方自治体とパートナーシップの促進、地域の雇用拡大や福祉の充実に貢献します。企業が目指すサーキュラーエコノミーと社会的価値の創出を両立する、ノーリツならではのリサイクルモデルとして今後も発展を続けていきます。



向上、作業効率アップにも寄与します。障がい者スタッフの活躍を活かしたものづくりと、環境に配慮したサステナブルな取り組みで、今後も資源循環の拡大を進めていきます。



給湯器製造過程の廃材をミネラル土壌改良材として再資源化、障がい者の活躍機会も創出

ノーリツグループの特例子会社エスコアハーツと、welzoグループの特例子会社サンアンドホープは、資源循環型社会の実現と障がい者雇用促進を目指して、共同プロジェクトとして給湯器の中和器製造過程で発生する規格外「寒水石」をミネラル土壌改良材「ゼオカル」として再資源化、2025年10月から発売開始しました。寒水石由来のカルシウムとゼオライトを組み合わせることで、土壌のpH調整や保水性

マテリアリティ 4 事業拡大に向けた知的資本開発

課題・方針

ノーリツグループの価値創造の基盤は、過去から培ってきた「技術」にあると考えています。さらに、持続的成長にはステークホルダーからの信頼が重要だと考えています。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
カーボンニュートラル・ウェルネス等の新技術獲得数 1件 → 5件
ブランド戦略サーベイ総合スコア 579 → 585

多様化するニーズに応え、新たな価値を創造するために、これまで培ってきたコア技術「燃焼」「熱交換」「流体制御」に加えて、新たな技術やアイデアの融合が不可欠です。社内

外の垣根を越えたオープンイノベーションを進め、さらなる価値を創造していきます。

取り組みの進捗

ノーリツ×神戸大学 共同研究「ウェルビーイングプロジェクト」を開始

ノーリツと神戸大学は、脱炭素・DX・ウェルネス分野の発展を目指して2021年11月に締結した包括連携協定の一環として、両者の共同研究となる「ウェルビーイングプロジェクト」を開始しました。本プロジェクトは、入浴が心身の健康に与える効果を科学的に検証し、新たな製品やサービスの社会実装を目指すものです。神戸大学大学院人間発達

環境学研究科に実験用浴室を新設し、ノーリツの最新技術を活用した実験体制を構築。入浴方法や環境がウェルビーイングに与える影響も多角的に分析します。両者は、入浴文化の価値を科学的根拠に基づいて発信し、社会や生活の質向上を目指します。



知的資本が生み出す製品価値 -「HPHB R290」と「シャーン」

自然冷媒ハイブリッド給湯機「HPHB R290」は、2025年度グッドデザイン賞を受賞しました。高い省エネ性能や環境配慮に加え、技術の集積を美しく具現化したデザイン性が評価され、「私の選んだ一品」にも選出されています。また、ラク家事浴室暖房乾燥機「シャーン」は、「AQUA OZONE」を搭載した製品として、当社が培ってきた技術

を新たな価値へと展開する知的資本開発の成果であり、今後の事業展開を担うプロダクトです。



ハイブリッド給湯機など特許出願で知的資本を積極的に開発

自然冷媒ハイブリッド給湯機「HPHB R290」の開発中には51件の特許出願をおこない、そのうち22件が実機に搭載されています。その中でも、省エネ性を追求するために、お湯の使用をより細かく、より精度良く予測すること

によって補助熱源の稼働を極力抑える貯湯制御の技術開発をおこない、特許出願しています。ノーリツは知的資本の創造を通じて、今後も新しい幸せをわかしていきます。



中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ 5 事業を支える人的資本開発

課題・方針

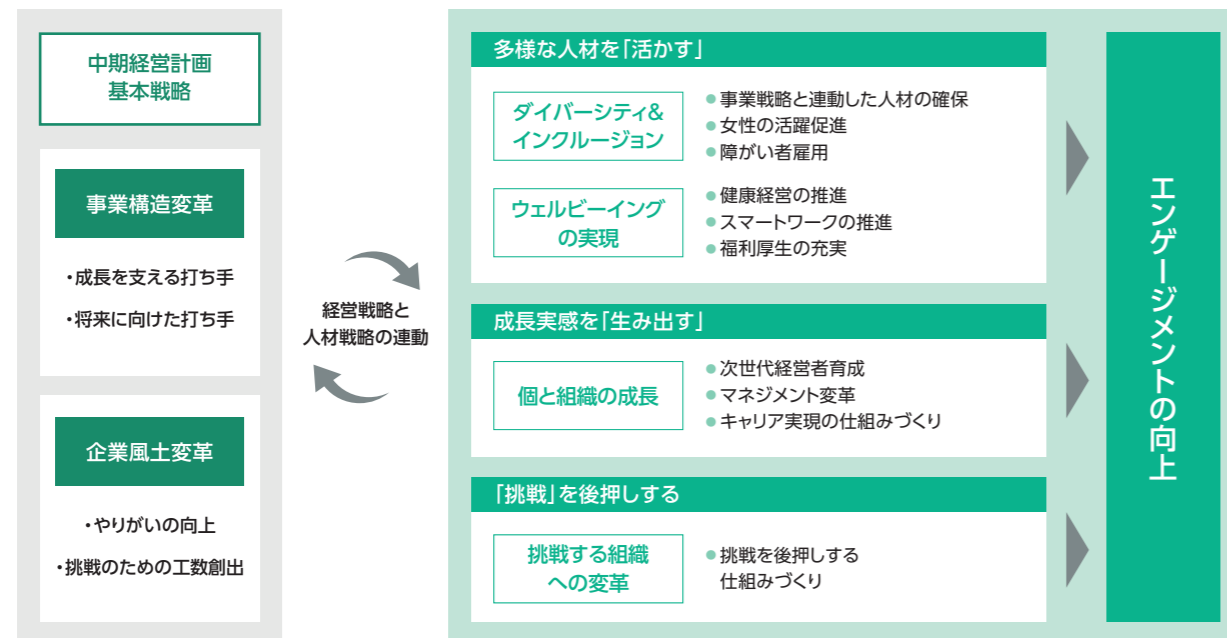
お客さまに最大の価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献するためには「人的資本」、すなわち従業員が最も大切な資本であると捉えています。

目標・実績

2025年度実績→2026年度目標
エンゲージメントサーベイ総合スコア
69 → 70

人口減少による労働力不足や、人材の流動性の活発化をリスクと捉えています。「Vプラン26」では人材戦略を策定し、多様な人材を「活かす」・成長実感を生み出す・

「挑戦」を後押しするを重要なテーマとして掲げ、従業員のエンゲージメントを向上させる様々な人事施策に取り組んでいます。



取り組みの進捗

育児と仕事の両立を支える制度整備

少子高齢化や労働人口減少といった社会環境の変化を背景に、育児と仕事の両立支援は、企業の持続可能性を左右する重要なテーマとなっています。ノーリツでは、法定制度にとどまらず、従業員の多様なライフステージに寄り添った制度拡充を進めています。

その一環として導入したのが、「子育てみらいコンシェルジュ」です。本サービスでは、企業主導型保育園を含む保育園探しや入園申込みのサポート、子育てや保育に関する情報提供、専門スタッフによる健康・育児相談などを提供し

ています。育児期の従業員が抱えやすい「情報不足」や「相談先が分からない」といった不安を軽減し、安心して働き続けられる環境づくりに寄与しています。

また、時差出勤制度やフレックスタイム制度の活用を通じて、育児と業務を両立しやすい柔軟な働き方を支援しています。これらの制度は、特定の層に限らず多様な従業員が利用できる仕組みとして整備されています。



従業員のウェルビーイングを実現します

当社グループのMissionである「新しい幸せを、わかすこと。」を実現するためには、従業員一人ひとりもまた「健康」であり「幸せ」であることが必要であり、仕事のやりがいを感じ、いきいきと働いている状態の実現を目指します。2022年に「ノーリツ健康宣言」を刷新し、病気やケガの事後的対応にとどまらず、長期間休むことなく最大限に力を発揮できる環境づくりを目指して、疾患の未然防止、健康の保持・増進のための施策を会社、健康保険組合、労働組合が三位一体と

なって取り組んでいます。

また、従業員のワークライフバランスを重視し柔軟な働き方を選べるよう、様々な制度を随時導入しております。

従業員の健康管理を経営的な視点で考え取り組んでいる法人としてグループ会社のエスコアハーツと共に「健康経営優良法人」に認定されています。



ノーリツ健康宣言

「新しい幸せをわかす」実現のため、社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を希求します。

「新しい幸せを、わかすこと。」ノーリツグループが真に追い求め社会に約束する存在意義です。「新しい幸せ」をお客さまに実感していただくには、それをお届けする当社の社員一人ひとりもまた「健康」であり「幸せ」であることが必要です。

真意の「健康」とは、ただ単に「病気でない」ということではなく、身体的・精神的・社会的に良好であり、調和のとれた状態のことです。

会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、支援・サポート体制を充実し、「新しい幸せをわかす」社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を追い求め、活き活き・ワクワクと働く社員がいっぱいの会社を目指します。

活き活き・ワクワク働く多くのノーリツグループ社員によって、「人と地球の笑顔に向けて暮らしの感動をお届けする」ことを宣言します。

個と組織をともに成長させていきます

従業員が中長期的なキャリアビジョンを描き、実現に向けて活き活きと取り組むことを支援する教育の一環として、2024年から「体験型グローバル研修」を実施しています。選抜メンバーによる海外留学を経て、グローバル人材育成に取り組んでいます。

2025年は実際に現地メンバーとチームを組み、社会課題を解決する事業戦略を立案してコンテストに出場しました。海外への興味が広がるとともに、自律的にキャリアビ

ジョンを広く描く事に繋がっています。今後もキャリア設計を支援する各種研修を実施していきます。



挑戦する組織へ変革します

新規事業提案制度においては、高い志と倫理観をもって失敗を恐れずに挑戦できるアントレプレナーシップ人材の育成を目指しています。2025年11月には、新規事業提案制度の一次審査を通過した従業員を対象に「イノベーターキャンプ」を徳島県神山町で実施しました。地域に根付く価値観やチャレンジ精神に触れることで、参加者の視野を広げるとともに、従来の枠組みにとらわれない発想力と新たな価値創造へのマインド醸成につなげています。



中期経営計画「Vプラン26」の進捗

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ 6 DX等による製造資本開発

課題・方針

デジタル技術を活用して生産現場を変革することは、原価を引き下げるだけでなく、多様な価値観が広がる中での生産年齢人口の減少と、それに伴うワークライフバランスの実現など、社会が直面する課題の解決にも寄与します。

目標・実績

2026年度目標
ガス給湯器ライン 自動化率
70%

進化するAIやロボティクス技術を活用して、2030年に向けたスマートファクトリー化を推進し、製造現場における労働力不足やワークライフバランスといった社会課題の解決を目指しています。現在、ロボットの導入やモジュール

設計などを通じて、ものづくり変革を進めています。また、製造現場におけるDXの実現には、多くの従業員がデータやデジタル技術を活用する視点とスキルを持つことが不可欠であり、そのための人材育成にも注力していきます。

取り組みの進捗

生産DX

明石本社工場では、モジュラー設計を図った単機能給湯器の生産において、自動化設備の導入準備を進めています。組立生産ラインでは、部品組立、搬送、検査、梱包など各工程に対し設備の導入を進めており、従来の生産ラインに比べて少ない人員での組立が可能となります。

また、外装部品の加工ラインでは、プレス加工、搬送の工程に対し自動化を備えた生産ラインの導入を進めています。自動化推進にあたり、塗装方法の変更や、変更に伴う

品質管理を徹底することで、自動化による生産の効率化に加え、材料費低減にも寄与しました。



DX人材育成を推進

ノーリツはDX推進の一環として、株式会社アイデミーと連携し、DX人材育成を強化しています。2024年4月よりオンラインDX学習「Aidemy Business」を生産部門に導入、2025年4月からは対象を営業部門まで拡大しました。250以上の多彩なコースを活用し、業務に即したカリキュラムで

DX・ITリテラシーの向上と専門人材育成を図ります。今後も、環境変化に対応し持続的成長を支えるデジタル人材強化を推進していきます。



DXを活用した生販計画立案

生産計画を適切に立案することは、原価低減において極めて重要な課題です。計画の精度が低下すると、サプライチェーンの上流において過度な調整対応が発生し、結果として非効率な業務を招く要因となります。当社では、全機種合計で3万種以上の製品を出荷しており、従来はそれぞれの機種について手作業で計画立案をおこなってきました。

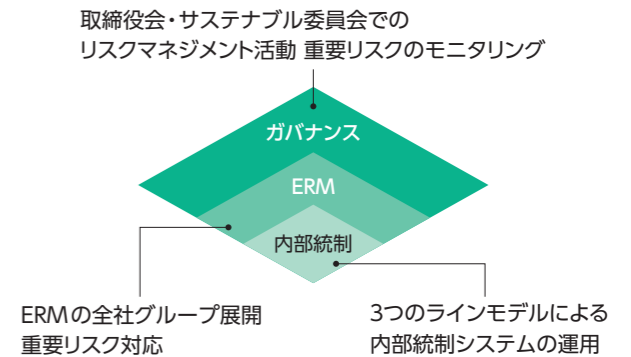
こうした課題を踏まえ、2023年より生販計画の一本化に取り組み、AIや統計手法を活用した新たな計画立案手法の検討を進めてきました。その結果、AIベースの販売計画に加え、数理最適化を活用した生産計画立案の仕組みが整いつつあります。

今後も計画精度のさらなる向上に取り組み、安定した供給体制のもと、お客さまにお求めやすい価格で製品をお届けできるよう努めてまいります。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの考え方

「Vプラン26」達成に向けたサステナビリティ経営の推進や、マテリアリティに関わる取り組みのリスクについて、ガバナンス体制(取締役会・サステナブル委員会)とERM(統合的リスクマネジメント)が一体となり、リスク対応状況のモニタリングをおこなっています。さらに、ERMが正しく機能するために「3つのラインモデルによる内部統制システム」も合わせ、経営体制として『ガバナンス-ERM-内部統制』を一体的に運用しています。



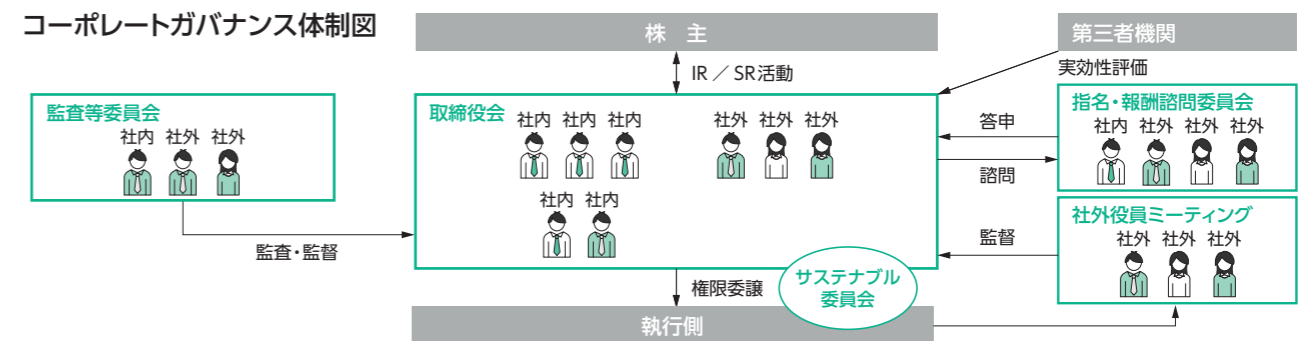
コーポレートガバナンス体制

権限委譲による意思決定の迅速化と監督機能の強化を目指します

ノーリツは、経営の執行と監督のバランスをとるために、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。また、任意の諮問機関である、構成員の過半数を社外取締役と

する指名・報酬諮問委員会の設置に加え、社外取締役だけで構成される社外役員ミーティングも設置し、社外取締役による監督機能を強化したガバナンスを構築しています。

コーポレートガバナンス体制図



役員体制・スキルマトリックス (2026年3月31日現在)

役職	氏名	企業経営	戦略推進スキル				経営スキル				
			マーケティング/事業企画	ものづくり	IT/DX	グローバル	経営戦略	財務/会計	ESG・サステナビリティ		
									環境	社会	ガバナンス
代表取締役会長	腹巻 知	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
代表取締役社長	竹中 昌之	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
取締役 兼 専務執行役員	吉本 厚志	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
取締役 兼 専務執行役員	池田 英礼	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外取締役	野田 いづみ			●	●	●	●	●	●	●	
取締役 常勤監査等委員	平野 直樹	●	●				●		●	●	
筆頭社外取締役 監査等委員	谷 保廣				●		●	●	●	●	
社外取締役 監査等委員	伊藤 三奈	●			●	●			●	●	

(注) 1. 各取締役のスキル評価は、経験上保有しているスキルおよび現在の役割に照らして発揮を期待しているスキルに●を入れております。
2. 「企業経営」に●を入れている取締役は、戦略推進スキルおよび経営スキルに属する全てのスキルについて保有または発揮を期待していますが、その中でも特に保有・期待していると評価されるスキルに●を入れております。
3. 経営スキルの「社会」で求められるスキルは主に人権関連および人材育成・人材開発としております。「社会課題解決」の観点に基づくスキルについては、戦略推進スキルの「マーケティング/事業企画」および経営スキルの「経営戦略」で評価しております。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性強化

取締役会の実効性評価実施による課題化

当社は取締役会の実効性評価を2017年から導入し、2021年からは第三者機関を活用した評価や分析を実施しています。2025年には、2024年度の評価結果に基づいて取り組むべき課題を定め、実効性向上に取り組みました。「ESGに関する経営課題について、さらに集中して議論する機会を増やす」という課題については、ERM(統合的リスクマネジメント)についての継続した議論の実施や環境に関わる中期課題であるCO₂排出量削減についてのモニタリングを実施しました。「取締役会で決議された意思決定内容に対するモニタリングを、継続して実施する」という課題については、IR・SR活動やリスクマネジメントを中心に、各担当部門

からの報告をもとにモニタリングを実施し、その進捗状況や環境変化を踏まえた今後の課題等について議論しました。また、取締役会にて決議された投資案件についても、進捗の確認や効果測定について各部門担当者からの報告をもとに、モニタリングを実施しました。

2026年度取締役会実効性強化に向けた課題

- (1) ESGに関する経営課題についての議論を、更に充実させる。
- (2) 重要な投資案件の意思決定について、継続してモニタリングをおこなう。
- (3) グループガバナンスの向上に資する議論を、定期的実施する。

(譲渡制限付株式)として割り当てております。また、事後交付型業績連動型株式報酬は2024年第74回定時株主総会において決議いただき、取締役会が定める評価期間においてESGに関する目標を含めた数値目標(連結ROEと事業CO₂削減率および製品CO₂削減率)を設定し、当該数値目標の達成割合等に応じて当社普通株式(譲渡制限付株式)を割り当てることといたしております。個人別の割当株式数は、取締役の役位ごとに設定した基準交付ユニット数に数値目標等の達成度に応じた評価係数を乗じて得られる評価後交付株式数に、各取締役の役務提供期間比率を乗じて決定いたします。

取締役の報酬等

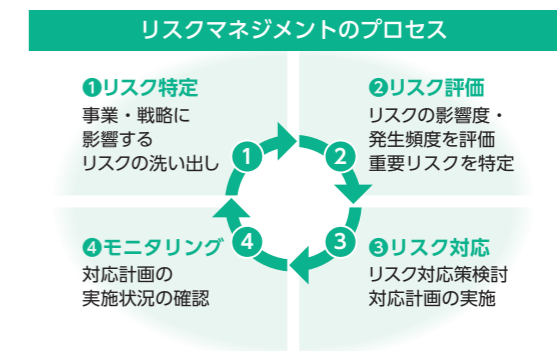
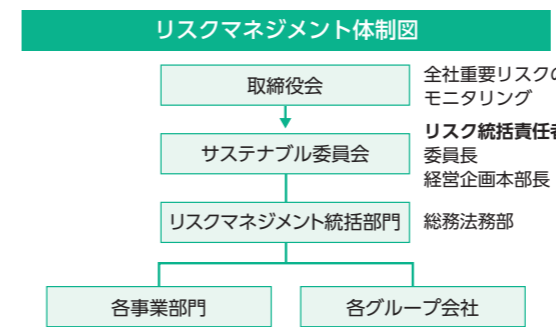
当社は2021年に取締役の個人別の報酬等の内容に関する決定方針を定めております。取締役の報酬は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、中長期での株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることも重要であるとの考え方から、以下の通りの内容を定めています。当社の代表取締役および業務執行取締役の報酬は、基本報酬(月例報酬)、業績連動型年次現金賞与、株式報酬および事後交付型業績連動型株式報酬の4つで構成されております。株式報酬につきましては、一定の譲渡制限期間および当社による無償取得事由等の定めに従って当社普通株式

統合的リスクマネジメント(ERM)の推進

統一的コンセプトを持ったグループ全体での一体的なリスクマネジメントの推進

ノーリツグループでは、持続可能な事業活動を目的として、統合的リスクマネジメント(ERM)活動を推進しています。従来の危機対応へ備える事業リスクマネジメントだけではなく、経営戦略と一体となり、事業活動の継続・発展に向けた戦略リスクマネジメントをグループ全体へ展開しました。各バリューチェーンでの事業活動に影響を与える事業リスクと、中期経営計画における重点課題達成に対する戦略リスクの特定と評価を実施しました。事業活動へ影響の大きいリスクの発生を防ぐ対応、または事業停止期間を

短くする対応を実施し、BCPを含め早期復旧できる体制構築を推進するとともに、中長期的な重点戦略課題についても影響を与えるリスクの有無について検討することで、より事業活動全体に影響を与える重要リスクを特定することができる、ERM体制を構築しています。各部門のリスク特定から、発生頻度・影響度の高い全社重要リスクを取締役会にて決定し、年2回のサステナブル委員会と取締役会にて、社外取締役も交えてリスク対応状況のモニタリングを実施しています。



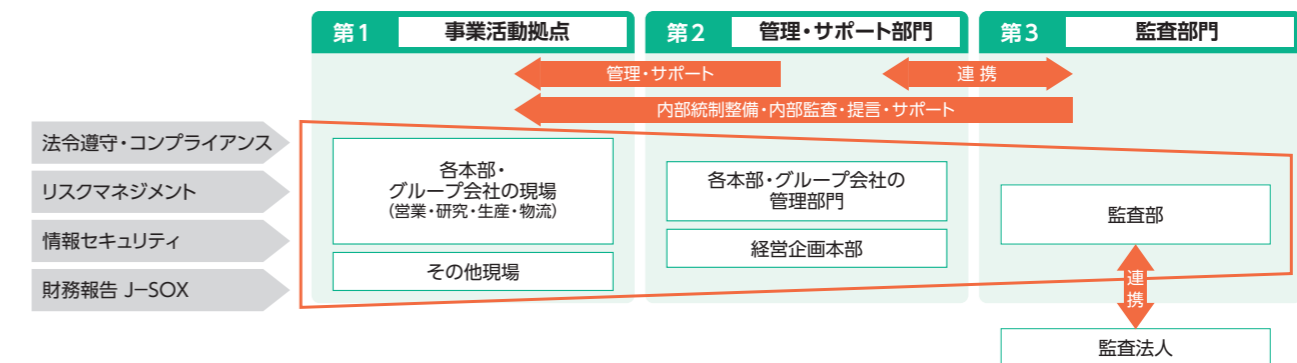
内部統制の強化

3つのラインによる内部統制システム体制の確立

ノーリツグループでは「現場部門」「管理部門」「監査部門」3つのラインによる、内部統制システムの強化に努めてまいりました。第3ラインである監査部門による独立性を持った内部統制評価をおこなうため、評価基準となるガイドラインを策定し、各第2ラインに対する内部統制の年次評価を実施しました。これにより、3つのラインによる内部統制システムの体制に合わせて、内部統制機能の実効性がより高まりました。

また、海外ガバナンス強化を目的に、海外グループ会社と個別に「ガバナンスミーティング」を開催しています。各社のリスクや懸念事項のヒアリングを実施しディスカッションすることにより、グループ連携が強化され、ガバナンスへの意識を共有する場となりました。今後も年1回の開催を継続し、グループ全体でのガバナンス体制を強化していきます。

3つのラインによる内部統制



コンプライアンスへの取り組み

従業員を対象とした「コンプライアンス研修」を実施し、コンプライアンスに対する知識や意識の向上に取り組んでいます。新入社員や管理職を対象としたコンプライアンス研修、各部門に関連する各種法務研修(個人情報保護法、著作権法など)を実施しているほか、海外グループ会社に対しては、「ノーリツグループ行動基準」内の「公平・公正な取引」「透明性ある事業活動の実施」などの項目に基づき、各国の反腐敗法を遵守し、腐敗防止に関する意識醸成のための活動をおこなっています。毎年5月と9月をコンプライ

アンス月間と定め、5月には「ハラスメントについての理解を深める」をテーマに各職場ごとに検討し、9月には「情報セキュリティ研修」を実施するなど、ノーリツグループ全体でコンプライアンスに関するテーマについて検討する機会を設けています。



新入社員向けコンプライアンス研修

社外取締役メッセージ



人が磨かれ、経営が磨かれる
— 人的資本を中心に据えた
価値創造の考え方 —

社外取締役
野田 いづみ

人的資本経営の本質は人財を「資源」として使い切るのではなく、理念に照らして判断し、学び、より良い選択を積み重ねる“力”を組織として育てることにあると考えています。ノーリツのミッション「新しい幸せを、わかすこと。」は、お湯そのものを語るだけでなく、暮しの温度を整え、安心を絶やさぬ姿勢を示す言葉でもあると解釈しています。「わかす」とは、目に見えない可能性をあたため、立ち上がることであります。その安心は、技術だけでは完結しません。安全を疑い、品質に妥協せず、異常の兆しを見逃さない感性、そしてお客さまや仲間の声に耳を澄ませる姿勢——こうした日々の判断の積み重ねが、信頼をつくり、企業価値を形づくりします。

脱炭素化やエネルギー転換が進むいま、事業は「何をつくるか」だけでなく「どのように選び、どう届け続けるか」が問われます。中期経営計画の最終年度は、これまでの取り組みを総括し、次の成長へつなぐ節目です。財務の効率性、ポートフォリオの磨き込み、グループの組織力——どれも「何を大切に意思決定するか」に帰着します。財務指標の改善を支える判断の質を高めていくことが、人的資本経営の狙いだと考えています。

変化の中で理念を羅針盤にできるか。現場での判断がばらつかず、学びが次の成長へと昇華されるか。人的資本とは、その一貫性を支える土台であり、当社が掲げる「自律と挑戦」を両立させる力でもあります。海外事業においても、規制や商習慣の違いを越えて、この考え方を浸透させ、国内外の知見を相互に学び合える関係へとつなげることが重要になります。

取締役会では、人的資本を制度の整備にとどまらず、意思決定の質と実行の確かさを高めるための投資として捉えま。どの領域にどの専門性が必要か、現場とマネジメントにどのような役割を期待するかといった論点に対し、継続的に議論を深めていきたいと考えています。また、取り組みが独り歩きせず、品質・生産性・顧客価値の向上といった事業の前進に結びついているか、リスクの芽が見落とされていないかも含め、監督の視点から丁寧に見ていくことが大切だと考えています。社外取締役として、答えを先に置くのではなく、理念と現実の間にある問いを掘り起こし、対話を通じて前進を促す——その積み重ねによって、「新しい幸せを、わかすこと。」が日々の行動として根付く組織づくりに微力ながら貢献してまいります。

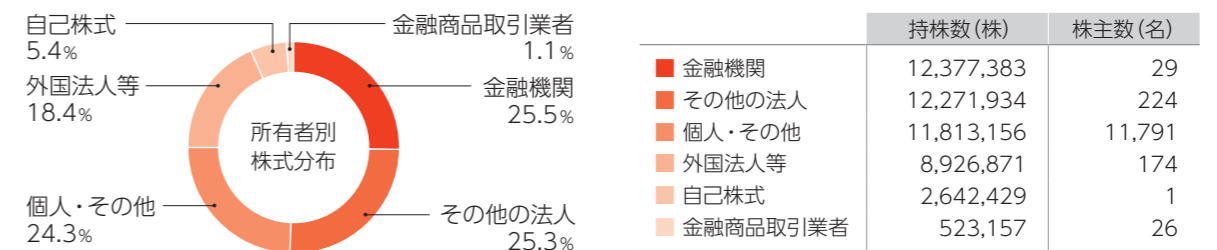
会社・株式情報

■ 会社概要 (2025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	本 社：神戸市中央区江戸町93(栄光ビル) 東京本社：東京都新宿区西新宿2-6-1 新宿住友ビル19F
資本金	20,167百万円
代表者	代表取締役会長 腹巻 知 代表取締役社長 竹中 昌之
従業員数	1,985名(単体) 5,934名(連結)

■ 株式情報 (2025年12月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 156,369,000株
- (2) 発行済株式の総数 48,554,930株
- (3) 株主数 12,245名



(4) 大株主の状況

順位	株主名	持株数(株)	持株比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,402,100	11.77
2	ノーリツ取引先持株会	2,400,509	5.23
3	株式会社三井住友銀行	1,739,695	3.79
4	第一生命保険株式会社	1,612,200	3.51
5	株式会社長府製作所	1,520,000	3.31
6	NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	1,500,000	3.27
7	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,437,469	3.13
8	ノーリツ従業員持株会	1,314,715	2.86
9	ノーリツ得意先持株会	1,126,761	2.45
10	日本電気硝子株式会社	1,119,300	2.44

(注) 1. 大株主上位10名を記載しております。
2. 当社は自己株式2,642,429株を保有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
3. 持株比率は、自己株式2,642,429株を控除して計算しております。