

トップメッセージ



代表取締役社長
腹巻 知

“お湯”という「なくてはならない」インフラを 届けつつけることはもちろん、 次の「なくてはならない」を 新しくつくるためにノーリツは挑戦します。

創業から変わらないノーリツの 「なくてはならない」強み

1951年に創業したノーリツは、創業者の「お風呂は人を幸せにする」という想いから始まりました。創業者は海軍兵学校時代に厳しい訓練後の入浴に心身を癒された忘れがたい経験から、お風呂を通じて日本人の生活水準を向上させたいと志を抱き、ノーリツを興しました。以来、74年にわたり、人々に幸せを届けたいという想いのもと、斬新な発想で暮らしを豊かにするイノベティブな製品・サービスを世に送り出してきました。そのたびに日本のお風呂文化はますます充実し、ノーリツが提供する製品・サービスは、「なくてはならない」存在になっています。

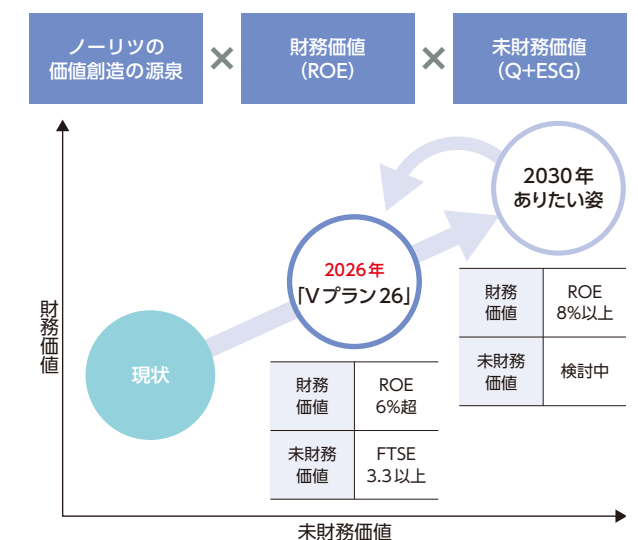
ノーリツの強みは、燃焼制御技術、熱交換技術、流体制御技術に代表される技術力のみならず、製品のバリエーションが幅広く、業界で高いシェアを占めていることです。また、創業から協業いただいてきた得意先のみならず、お客さまに安全・安心を届けつつけるための製品品質、そして施工から定期点検や修理などの緊急対応までサポートできるサービス網があります。

そして今、長年培ってきた当社の強みは、産業界におけるエネルギー削減など、カーボンニュートラル実現に向けた社会課題の解決に応用できるソリューション技術として、新たな領域を切り拓きつつあります。さらに、世界にはノーリツの技術が必要とする国・地域が多くあります。各国の需要や社会情勢に合わせた製品・サービスを展開し、世界の人々やその未来にとってノーリツが「なくてはならない」存在となるべく、挑戦を続けています。

2024年より「Vプラン26」始動

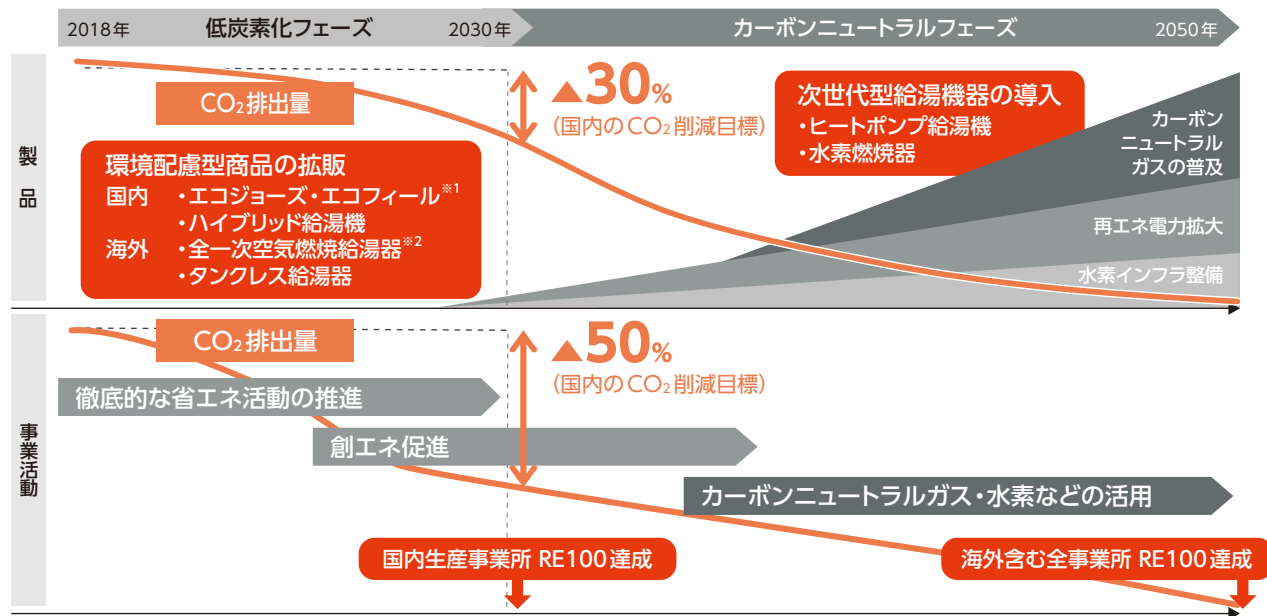
ノーリツグループは2030年の「ありたい姿」実現に向け、2024年度より中期経営計画「Vプラン26」を始動しています。「Vプラン26」では、価値創造ストーリーを定め、当社グループのMissionである「新しい幸せを、わかすこと。」の実現をイメージして、「豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会」をアウトカム（提供価値）として決めました。これまでも当社グループは、外部環境の変化による社会課題や多様なエネルギーに対応した製品を通じ、価値提供を行ってききましたが、価値創造ストーリーでは、「サステナビリティ」、「ウェルビーイング」、「ケア」という3つのキーワードを軸にアウトカムの実現を目指します。

■ 企業価値向上の考え方



トップメッセージ

■ カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



※1 潜熱回収型の高効率給湯器

※2 燃焼に必要な空気をすべてあらかじめ混合する燃焼方式の高効率給湯器

また、「Vプラン26」では社会の要請や期待を事業機会と捉え、売上高や利益など財務諸表に反映される「財務価値」と、財務諸表にはただちに反映されないけれども将来的に効果を発揮し財務諸表に表れる「未財務価値」の両軸で、マテリアリティをはじめとする様々なサステナビリティ課題に取り組んでいきます。財務価値には売上高・利益だけではなくROEを、未財務価値には定性的になりがちなESGの取り組み成果を定量的に測るべくFTSEのESGスコアを指標に目標を掲げました。

このような目標を「Vプラン26」では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という3つの重点戦略に取り組むことにより実現し、企業価値を向上していきます。事業ポートフォリオの変革では、国内事業においては住宅向け温水空調分野に偏重した事業構造を変革し、海外事業においては中国依存リスクの軽減を目的とした新市場開拓を目指します。戦略投資の拡大と資本政策では、機器の置き換え需要に支えられているビジネスモデルのもと、お客さまとのつながりをより強固なものにするためのIoTへの投資、原価低減や労働力不足に対応するための生産プロセスの自動化などDXへの投資を進めます。そのための原資は営業キャッシュフローと政策保有株式を売却することで得たキャッシュを活用します。サ

ステナビリティ経営の推進では、6つのマテリアリティを再特定し、その実現に取り組んでいます。とりわけ当社グループが大きな社会的責任を担うのは、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みです。当社グループ全体で排出するCO₂は、日本のCO₂排出量の約1.4%を占めます。そのうち製品使用による排出が約96%、その他事業活動による排出は約4%という内訳です。カーボンニュートラル社会の実現に向けて、2030年までに製品使用によるCO₂排出量を30%削減、国内の事業活動を通じたCO₂排出量を50%削減することを宣言しています。このような目標を達成するために、環境配慮型商品の国内販売構成比を2026年には50%、2030年には90%として取り組んでいます。

「Vプラン26」1年目の振り返りと
2025年以降の取り組み

「Vプラン26」1年目となる2024年の業績は、国内事業は非住宅分野と厨房分野が好調で、概ね計画通りに進捗しましたが、海外事業は構成比の大きい中国の市況低迷が響き、結果として連結全体での営業利益23億円と、前年から大き

く減益となりました。このように2024年は想定を超える外部環境の変化により、ただちに財務価値の成果を出すことはできませんでした。しかしながら、環境配慮型商品の構成比の増加や2023年に発表した水素100%燃焼給湯器の国内外での実証実験の開始、スマートファクトリーの実現に向けた、製造オペレーション管理システムの導入・本格稼働など将来的に財務価値となる未財務価値の芽は確実に出てきています。

2025年も引き続き、「Vプラン26」の重点戦略を推し進めます。国内事業では市場が縮小していく中で、需要の不透明さも踏まえてカーボンニュートラル社会と社会課題解決を実現するための商品・サービスで新たな価値の提供を進めます。海外事業では中国の市況低迷を踏まえて、北米での成長と東南アジアでの新規事業開発の取り組みを強化していきます。

その一方で、国内事業における今後の需要や海外事業における中国の景気回復の見通しが不透明であることから、2026年の売上高・営業利益の目標を見直しました。ただし、財務価値であるROE6%超（資本コストを超える）の目標は、株主から預かった資本を効率的に運用しなければならないという意識を持ちつづけるためにも維持しています。

2030年ありたい姿実現の
キードライバーは「人的資本」

「Vプラン26」ひいては2030年ありたい姿実現のためには、人的資本がキードライバーと考えています。そのため「Vプラン26」始動時より、「すべては挑戦からはじまる。」という新たに定めたValuesに基づいた企業風土改革を進めてきました。創業以来、我々は順調に成長してきましたが、これまでとこれからの10年は変化のスピードが全く異なり、事業環境が大きく変化するものとみています。そしてそのような変化の中では、過去の成功体験は通用しなくなるでしょう。だからこそ、「挑戦」が必要という想いをValuesに込めています。このような経営の想いを従業員に伝えるため、前の中期経営計画「Vプラン23」から取締役が全国の部署を訪問し従業員と対話する「わかつ会議」を始めました。「Vプラン23」では、各部署で策定した方針は実行されて初めて成果になるという考えから方針展開をテーマに実施しました。「Vプラン26」では、Mission・Vision・Valuesという当社

の理念体系について従業員と膝を突き合わせて率直に語り合い、エンゲージメントを高めることに注力しています。

そうすることで、従業員の誰もが職場改善や新規事業を提案できる職場環境を創出するとともに、ノーリツで働く喜びや誇り、やりがいを高める人的資本施策の実現に務めています。

このような施策がベースとなり新規事業の提案についても、従業員からの自主的な活動になっています。新規事業の企画は非常に人材開発に有効な手段だと考えています。個々の成長のためには座学も必要ですが、血肉にしようと思うと自分たちで考えなければなりません。そういった中で実現に至らなかった新規事業の提案もありますが、工場などの排熱や自然エネルギーを活用する「熱ソリューション事業」の本格始動など、従業員主体の新たな挑戦が着実に実を結び始めています。人々の価値観が大きく変わり、新たな技術やソリューションを必要とする時代の転換期には、売上高や利益といった「財務価値」の追求にとどまらず、いずれ財務に結びつく「未財務価値」をいかに仕込み、果敢に進めていくかの挑戦心が問われます。

これからのノーリツが目指すのは、「すべては挑戦からはじまる。」という全従業員共通のValuesのもと、恐れずに新たな挑戦をつづけていくことです。そして、人々の営み、社会の営みに欠かせない“お湯”を提供するインフラ企業として、一般家庭のみならず、様々な国や地域、産業界に広く浸透し、世界にとつての「なくてはならない」存在となることです。人や社会に“ぬくもり”をもたらす企業として成長をつづける、これからのノーリツにどうぞご期待ください。