

カーボンニュートラル社会の 実現に向けて

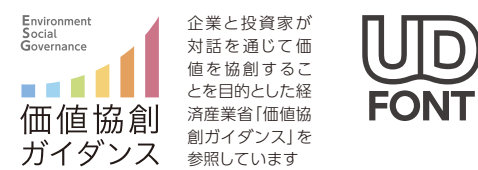
2050年のカーボンニュートラル社会を実現するため
に、あらゆる燃料を視野に開発を進め、これから先も、
皆さまに“豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる
社会”を提供しつづけます。



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/



新しい幸せを、わかすこと。



NORITZ REPORT 2025



株式会社 **ノーリツ**

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。

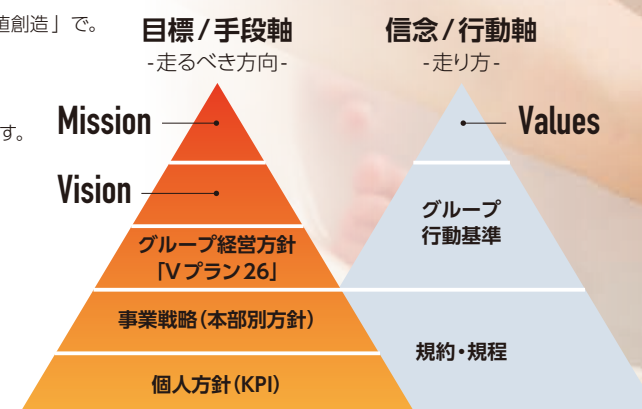
Values

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。



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。

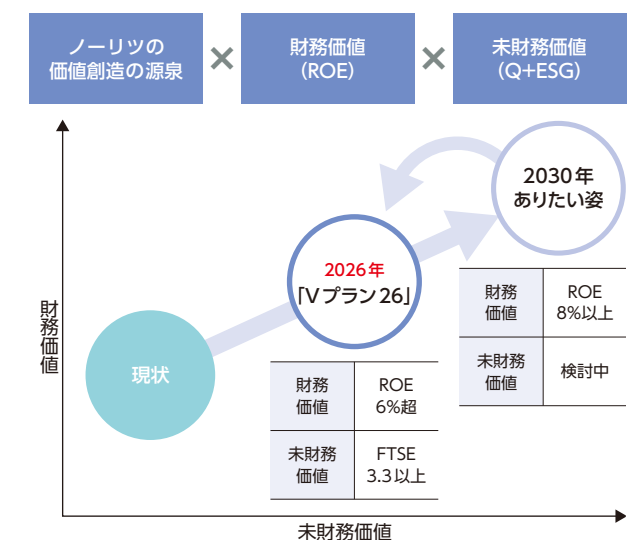
ノーリツの強みは、燃焼制御技術、熱交換技術、流体制御技術に代表される技術力のみならず、製品のバリエーションが幅広く、業界で高いシェアを占めていることです。また、創業から協業いただいていた得意先のみならず、お客さまに安全・安心を届けつつけるための製品品質、そして施工から定期点検や修理などの緊急対応までサポートできるサービス網があります。

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、挑戦をつづけています。

2024年より「Vプラン26」始動

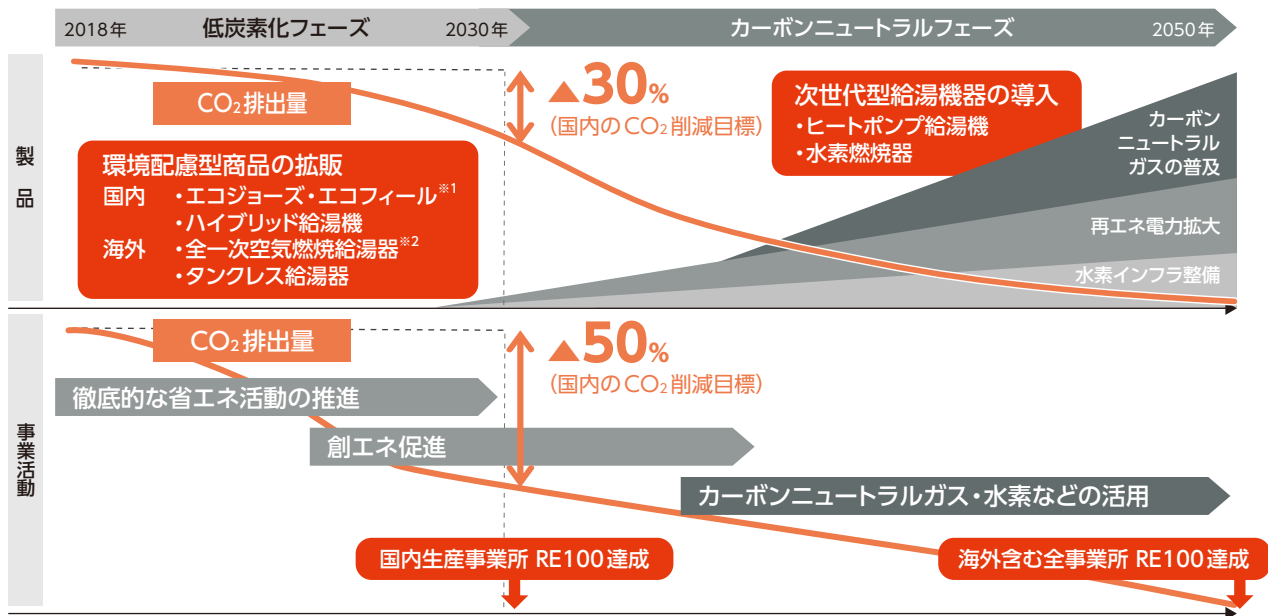
ノーリツグループは2030年の「ありたい姿」実現に向け、2024年度より中期経営計画「Vプラン26」を始動しています。「Vプラン26」では、価値創造ストーリーを定め、当社グループのMissionである「新しい幸せを、わかすこと。」の実現をイメージして、「豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会」をアウトカム（提供価値）として決めました。これまでも当社グループは、外部環境の変化による社会課題や多様なエネルギーに対応した製品を通じ、価値提供を行ってききましたが、価値創造ストーリーでは、「サステナビリティ」、「ウェルビーイング」、「ケア」という3つのキーワードを軸にアウトカムの実現を目指します。

■ 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。

価値創造

価値創造ストーリー

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	- エネルギー投入量：128,221GJ(単体) - 原材料投入量：27,746t (うち金属材料：27,090t)(単体)
人的資本 事業を支える多様な人材	- 従業員：6,128名(グループ) - 海外人員比率：41.5%
知的資本 これまでに培ったコア技術	- 燃焼制御・熱交換・流体制御技術 - 研究開発人員：503名(グループ)
社会・関係資本 創業以来築いたつながり	- 展開国：17の国と地域 - お客さま(ユーザー)とのつながり：475万件(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	- 製造拠点：国内7社・海外6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	- 純資産：136,939百万円(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(2030年ありたい姿)

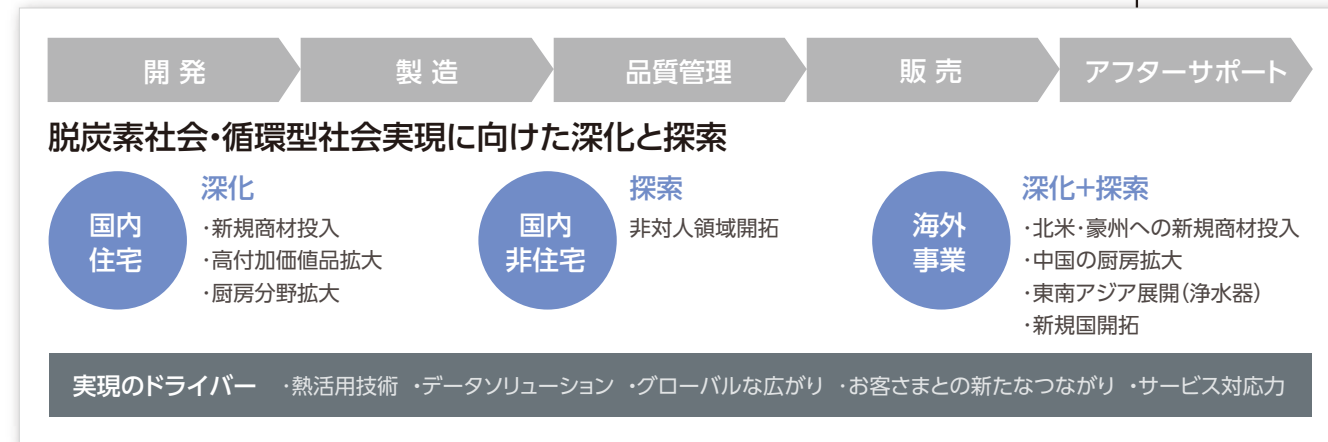
経済目標	売上	3,000 億円以上
	ROE	8%以上
ESG目標	製品CO ₂ ※	-30% (国内グループ)
	事業CO ₂ ※	-50% (国内グループ)
	製品リサイクル	30万台 (国内グループ)

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。

※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				
つながりを中心とした顧客価値最大化 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)	<table> <tr> <td>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</td><td>事業拡大に向けた知的資本開発</td></tr> <tr> <td>事業を支える人的資本開発</td><td>DX等による製造資本開発</td></tr> </table>	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	事業を支える人的資本開発	DX等による製造資本開発
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				
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
----------	------	---	---------------	---	------	--

価値創造

ノーリツが創業以来、受け継ぎ、培ってきたDNA

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。

ノーリツの変遷

1951年 神戸市に「能率風呂工業株式会社」を設立
1957年 日本の中小企業で初めて社債を発行
1962年 明石工場を兵庫県明石市に新設
1968年 商号を「株式会社ノーリツ」に変更

1950～60年代

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

1966年 点火が容易になった
「圧電点火式コンロ」 業界初
1968年 空焚き防止安全装置
「ガスカット」付きの
ガス風呂釜発売

1951年



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、さめないタイル風呂「能率風呂A型・B型」を発売。

1961年



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。

1984年 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年 東京証券取引所市場第二部に上場
1987年 東京・大阪証券取引所市場第一部に指定
1990年 明石本社工場を建設
1993年 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

1970～90年代

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。
快適なバスライフ時代に

1970年 浴室内からの種火の点火・消火ができる「マジコン」 業界初
1982年 強制追いだき式ふろ給湯器「ユコアGT」
1993年 環境に配慮した「低NOxバーナ」
1997年 自動で浴槽を洗浄する「おそうじ浴槽」 業界初
1997年 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

1977年



燃料 ガス、電気を初導入

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。

1983年



燃料 ガス

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。

2002年 北米進出
カリフォルニア州に「NORITZ AMERICA CORPORATION」を設立
2004年 「能率香港/能率(上海)住宅設備有限公司」設立
2014年 豪州進出
ニューサウスウェールズ州に「NORITZ AUSTRALIA PTY LTD」を設立
「Dux Manufacturing Limited」を子会社化
2024年 中期経営計画「Vプラン26」を始動

2000年代

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

2014年 煮る、蒸す、焼く1台3役のマルチグリル 業界初
2017年 高効率ガス給湯器に見まもり、除菌機能搭載 業界初
2023年 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」
睡眠をサポートする
人体熱モデル技術「HIITO」
2024年 浴室キレイ機能を搭載した
浴室暖房乾燥機「シャーン」
家庭用自然冷媒CO₂ヒートポンプ給湯機

2002年



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。

2010年



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。

2013年



燃料 ガス・電気

ハイブリッド給湯システム

ガスと電気でお湯をつくるハイブリッド給湯システム。業界で唯一の自然冷媒[R290]を採用し、環境に配慮。ユーザーの生活パターンにあわせて、最も効率のいいタイミングと量でお湯をつくる「スマート制御」を搭載。

2023年



燃料 水素

水素100%燃焼給湯器

カーボンニュートラル社会に向け、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。

2030年
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

製品開発の歴史

「未利用熱」を有効活用せよ！ エネルギー問題に挑む新規事業、 本格始動。

ノーリツのコア技術を応用したソリューション型ビジネスモデル

社会や自然界に眠る「未利用熱」の有効活用でカーボンニュートラル実現を支援する、ノーリツの新規事業が走り出しています。ノーリツが長年培ってきたコア技術を、社会のために、未来のために——ノーリツが拓く新境地に熱い注目が集まっています。

ノーリツのコア技術で未利用熱を有効活用 カーボンニュートラル実現に貢献する

小宮山 ノーリツの技術で社会課題を解決に導く新規事業の探索は、2021年から始まりました。当時、経営企画部だった私と馬越でタッグを組み、既存事業にとらわれず、多様な業界や研究機関にアプローチし、仮説検証を繰り返してきました。そして、2025年1月から本格始動したのが「熱ソリューション事業」です。

馬越 国内に供給される石油・石炭・天然ガスなどの一次エネルギーは約6割が未利用熱として排出されている社会課題に私たちは可能性を感じました。また、太陽光、気化熱、地下水熱など活用されていない自然エネルギーは身のまわりにあふれています。こうした「未利用熱」をノーリツが給湯器開発で長年培ってきた〈燃焼制御・熱交換・流体制御〉のコア技術で、エネルギーとして有効活用することを目指したのです。

小宮山 新たに資源を消費することなく、これまで捨てられていたエネルギーを有効活用する——これは省エネ、環境保全、コスト削減を一気に実現する究極のソリューションです。これまで未利用熱の有効活用が進んでこなかった要因は、たとえば製造業ならば工場ごとに製造機械や配管・配置が異なるので汎用化できるシステムが作りにくいことにありました。さらに排熱量が安定しない、排出される水や気体に汚れが伴うのも難しい課題でした。

馬越 それらをすべて解決に導くのがノーリツの技術力です。エネルギーを低NOxで効率的に燃焼させ（燃焼制御）、物質間で熱だけを移動させ（熱交換）、常に一定量を送り出す（流体制御）——これら3つのコア技術に加え、安定しない排熱量をバックアップ熱源で安定化させる「システム制御」、不純物を除去する「ろ過技術」を組み合わせ、クリーンで安定的なエネルギーを取り出すことに成功したのです。

小宮山 さらに、専門メンバーが社内外から集結し、現場に合わせた「熱ソリューションシステム」をゼロから設計して、生産から施工、保守管理まで一元的に担う組織体制を立ち上げました。この分野では先行するプレーヤーもいますが、既製パッケージではなく、ゼロから設計して、組み立てからアフターサービスまで対応できる現場対応力はノーリツだけだと自負しています。

74年にわたって積み上げてきたノーリツのコア技術は“熱”に関する領域ならあまねく応用でき、社会に貢献できる。その確信と手応えは、新たな「熱ソリューションシステム」を立ち上げる過程で私たちの中で明確になっていきました。

私たちの技術力が最大の価値になる 「企画×設計」のハイブリッド型ビジネスモデル

小宮山 2024年から始まった「Vプラン26」で、ノーリツは事業ポートフォリオの変革を掲げています。その一角である「非住宅分野への挑戦」として、熱ソリューション事業は先陣を切る形で動き出しました。

馬越 膨大なリソースを要する大量生産・大量販売型のビジネスモデルと異なり、ノーリツの技術や設計力、知見が提供価値となります。私たちはこの事業が本格始動する1年前から、製造業や施設などで大小十数件の実証実験を行い、システムを走らせて技術的課題をクリアし、設計・運用ノウハウを確立してきました。

小宮山 事業開始以降は、製造業を中心に引き合いが多く、私たちのシステムへの期待を肌で感じています。また、実際にお客さまの現場に入ってシステムを導入すると、未利用熱として無駄になっていたエネルギーの多さに驚かれることが非常に多い。新規工場の開発プロジェクトなどバリューチェーンの上流にも参入していきたいと考えています。

馬越 初年度となる2025年は、工場、プラント施設、農業、漁業など全方位でソリューションを提供し、知見と実績を蓄えていきます。そこから、業態・業界に合わせた基本ユニットを構築し、導入の迅速化と省力化を図っていく予定です。私たちが目指すのは、プランニング(企画)に、エンジニアリング(設計)が融合したノーリツの新しい事業形態です。

小宮山 さらにノーリツの「熱ソリューションシステム」は、CSV※すなわちエネルギーコスト削減という財務面のメリットだけでなく、ESGといった未財務面でも導入企業に価値をも

たらすのが強みです。私たちが給湯器で長年コツコツ培ってきた技術が、社会のサステナビリティにつながっていく。これは企業風土改革に取り組む社員にとっても大きな発見であり、新たな誇りや喜びにつながっていけば強く願っています。

馬越 今こそチャンスですよ。人口減少やゼロエミッションなど外部環境の変化をチャンスと捉え、社員一人ひとりが考えて未来を変えていける——そのことをこの事業で証明したいですね。

小宮山 もともと人々の生活を豊かにしようと挑戦に乗り出したのがノーリツの始まりです。その原点に立ち返り、私たちは2024年に「すべては挑戦からはじまる。」というValuesを掲げました。次は私たちが、ノーリツの培ってきた技術を社会のために、未来のために活かす。その大きな一歩を踏み出していきます。

※ Creating Shared Value (共通価値の創造) の略。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した考え方で、企業が社会的な価値(社会課題の解決や社会への貢献)と経済的な価値・利益の両方を創出するという考え方のことを指す



事業開発部 非住宅推進部
熱ソリューション推進グループリーダー
小宮山 岳梓

事業開発部 非住宅推進部
熱ソリューション事業グループリーダー
馬越 亮輔



2030年Visionに向けた考え方とマテリアリティ

ノーリツグループでは、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、マテリアリティを定めています。
2024年にはアウトカムを具体化し、2030年Vision実現に向けて当社が取り組むべき課題を検討、
外部環境変化が当社グループに与える影響と内部環境を整理し、財務インパクトにつながる6つのマテリアリティを特定しました。



■ 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	2024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		●お客さまとの「つながり」強化	●製品・サービスを通じたつながり数(累計)	●つながり数900万件	●600万件	●475万件
	2 カーボンニュートラル／社会課題対応	2-1 国内	●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	●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CO ₂ 排出量(2018年比)	●環境配慮型商品90% ●社会課題解決型商品40% ●製品CO ₂ 2018年比▲30%	●50% ●37% ●▲20%	●43.1% ●32.1% ●▲30.3%
		2-2 国内(非住宅)	●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	●事業拡大によるCO ₂ 削減貢献量	●40万t-CO ₂	●33万t-CO ₂	●27.9万t-CO ₂
		2-3 海外	●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	●事業拡大によるCO ₂ 削減貢献量	●750万t-CO ₂	●400万t-CO ₂ [*]	●339.2万t-CO ₂
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		●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	●RE100達成 ●製品リサイクル回収台数	●事業CO ₂ 2018年比▲50% ●製品リサイクル回収30万台	●明石本社工場達成 ●15万台	— ●6.6万台
	4 事業拡大に向けた知的資本開発		●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	●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	●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	●5件 ●585	●0件 ●580
	5 事業を支える人的資本開発		●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	●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	●エンゲージメントサーベイ総合スコア	●エンゲージメントサーベイ総合スコア73	●70 ●70
	6 DX等による製造資本開発		●ものづくり変革(DX活用・ロボット導入・モジュール設計等)	●本社工場の自動化率	●スマートファクトリーの実現	●ガス給湯器ライン自動化率70%	—

※海外事業の業績修正に伴い、600万t-CO₂から400万t-CO₂に修正しました

価値創造

CFOメッセージ

将来の持続的な成長に向けて 成長投資の手を緩めない

2024年度の振り返り

中期経営計画の初年度、国内事業は 増収増益、海外事業は減収減益の結果に

当社は、2024年度から2026年度までの3カ年を対象とする中期経営計画「Vプラン26」を策定し、企業価値向上に向けた取り組みを行っています。「Vプラン26」では、企業価値を財務価値と将来の財務価値につながる未財務価値の2つの軸で高めていくこととし、財務価値をROE、未財務価値をFTSE ESGスコア[※]で測っていきます。このように企業価値を高めていくため、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重点戦略として、それぞれ2026年12月期の目標をROE6%超、FTSE ESGスコア3.3以上とし、PBRの早期の改善を目指しています。



常務執行役員
経営企画本部長
岸 栄一

初年度となる2024年12月期の業績は、連結全体では売上高2,022億4百万円、営業利益は23億95百万円で、売上高は微増となったものの減益という結果になりました。国内においては、住宅向け温水機器の需要回復の遅れもあり、住宅向け温水空調分野で減収となりました。しかしながら、同分野に偏重した事業構造からの脱却を目指したポートフォリオ変革の取り組みが功を奏し、非住宅分野と厨房分野を伸ばした結果、国内事業全体として増収増益となりました。一方、海外事業においては、特に売上構成比の大きい中国エリアにおける市況低迷による売上減を他エリアでカバーできず、海外事業全体として減収減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益では、政策保有株式を純資産比20%未満にするという資本政策に則り、3銘柄を売却したことによる売却益（特別利益）を計上し、43億83百万円と前年同期比で404.4%増と大きく利益を伸ばしました。

この結果ROEは3.5%と期初の目標値を達成しました。また、水素100%燃焼給湯器の実証実験を国内・海外で開始するなどカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを計画通り展開するなど「サステナビリティ経営の推進」を進めた結果、FTSE ESGスコアは2年連続3.3を獲得しております。

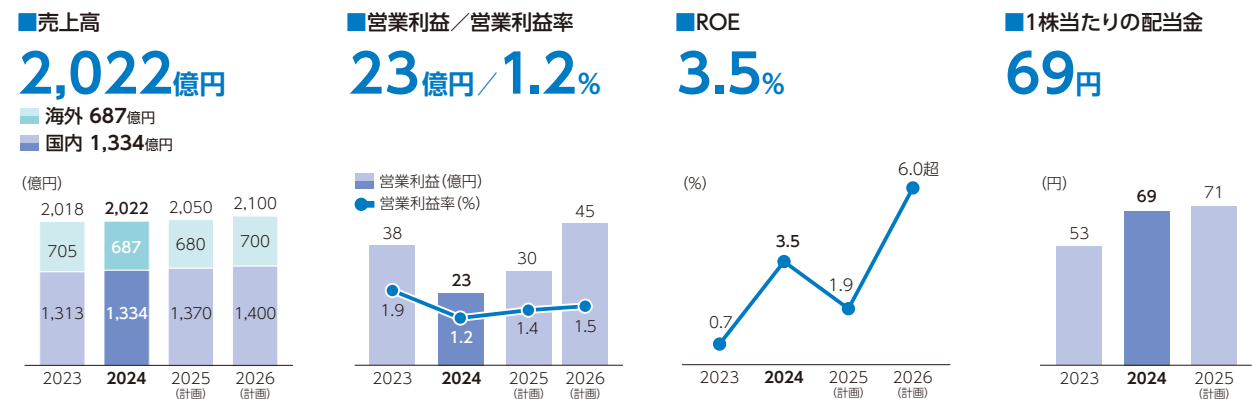
しかしながら、「Vプラン26」最終年度の目標値に関しては、国内の住宅向け温水機器の需要動向のほか、特に中国における市況の不透明感を踏まえ、売上高2,100億円、営業利益45億円に引き上げております。ROE6%超を目指すことに変更はありません。

成長投資と資本政策

従来の1.5倍の戦略投資を計画。 株主還元も意識し、資本効率の向上を目指す

このような事業環境を打破し、収益性を高めるためには、戦略投資の手を緩めないことが最優先と考えております。

財務データ



戦略投資の内容として「Vプラン26」では、新規・戦略テーマで235億円の成長投資を含め、総額325億円の投資を計画しています。これは従来の投資の約1.5倍の投資総額となります。

2024年は総額104億円の投資を実行いたしました。主な投資としては、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境配慮型商品となる新製品に対する設備投資や販売モデルの変革・スマートファクトリー実現に向けたDX・IT関連投資、中国エリアにおける開発機能強化のためのイノベーションセンター建設投資などです。

2025年も総額110億円の投資を計画しており、「Vプラン26」で計画した将来の成長に向けた戦略投資を確実に実行していきます。

戦略投資の原資については、事業活動で得たキャッシュに加え、政策保有株式の売却で得たキャッシュを活用し、適切なキャッシュフローアロケーションの実現とともに資本の効率性も高めていきます。また、成長戦略の一環としてM&Aなどの大型投資も視野におき、自己資本比率50%以上を維持しながら、自己資金だけで不足する場合には外部資本の活用も検討していきます。

また、資本効率の向上には、株主還元も重要と考えています。配当については連結配当性向50%またはDOE2.5%のいずれか高い方を目途とし、自己株式の取得についても、機動的に実施を行います。この方針に則り、2024年はDOE2.5%を基準とした年間配当金69円（前年比23%増）を実施しました。2025年はさらに2円増配の年間71円の配当となる見込みです。加えて、さらなる資本効率の向上を目指

し、20億円を上限とする自己株式の取得も実施いたします。

2025年の方針について

「Vプラン26」達成に向け組織風土を変革

「Vプラン26」最終年度となる2026年の売上高、営業利益の目標引き下げに伴い、2025年は、売上高2,050億円（前年比1.4%増）、営業利益30億円（前年比20.2%増）を目指します。

国内事業においては、住宅向け温水空調分野は既に成熟した市場ではありますが、カーボンニュートラルに向かう社会をビジネス機会と捉え、環境配慮型商品・社会課題解決型商品で稼ぐ力を強化します。また、リサイクルビジネスの促進により付加価値を取り込んでいきます。海外事業においては、中国の市況低迷継続を前提に、中国エリアにおける固定費の削減による収益力強化と北米エリアにおいて新たに発売した高効率給湯器の販売促進などの取り組みによる売上拡大、新規エリアとなる東南アジアでの事業開発の強化を図ります。

これらの取り組みを実行していくためには、組織風土の変革にも積極的に取り組む必要があると考えています。そのためには、多様な人材が活躍できる環境整備・リスクリングによる従業員エンゲージメントの向上、工場の自動化などのDX活用、技術力・経営品質向上によるコーポレートブランドを向上させることが重要課題と認識しています。

※FTSE Russellが提供する、企業のESGへの取り組みを評価するためのデータ。各種インデックスの算出などに用いられる。

未財務データ

サステナビリティの情報はウェブサイトに掲載しています。

<https://www.noritz.co.jp/company/csr/>



■製品使用によるCO₂排出量(国内グループ)

24年度実績
1,358万t-CO₂
(前年度1,449万t-CO₂)

26年度目標
1,559万t-CO₂

■事業活動によるCO₂排出量(国内グループ)^{※1}

24年度実績
19,260t-CO₂
(前年度19,571t-CO₂)

26年度目標
15,325t-CO₂

■海外CO₂貢献量(グループ)

24年度実績
339万t-CO₂
(前年度395万t-CO₂)

26年度目標
400万t-CO₂

■女性管理職登用比率(単体)

24年度実績
6.3%
(前年度4.6%)

26年度目標
8.0%

■障がい者雇用者数(国内グループ)^{※2,3,4}

24年度実績
全体数 **175**人
(前年度177人)

適用数 **118**人
(前年度117人)

■障がい者雇用率(国内グループ)^{※2,3,4}

24年度実績
全体率 **3.91**%
(前年度3.82%)

適用率 **3.05**%
(前年度2.92%)

※1 2024年実績は2024年度実績用都市ガス排出係数が未公表につき、2023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 法定雇用率は2024年より2.5%、2026年より2.7%。

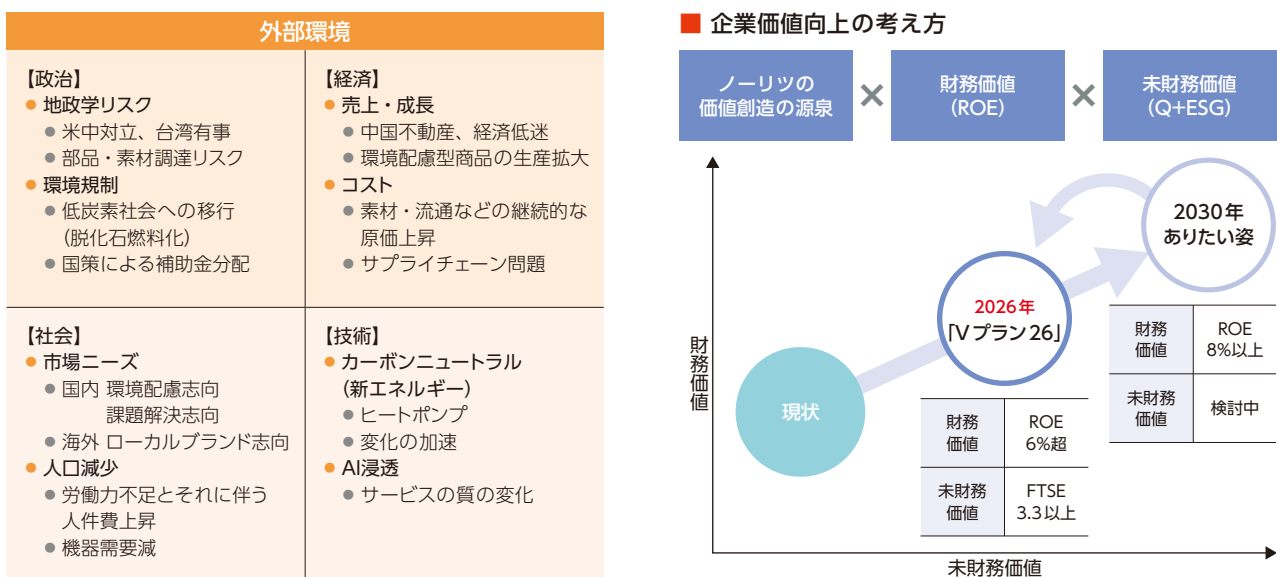
中期経営計画「Vプラン26」概要と進捗

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。

なお、業績計画については、昨今の外部環境の変化に鑑み、売上高を2,100億円、営業利益を45億円に見直しております。



中期経営計画「Vプラン26」進捗状況

重点戦略

2

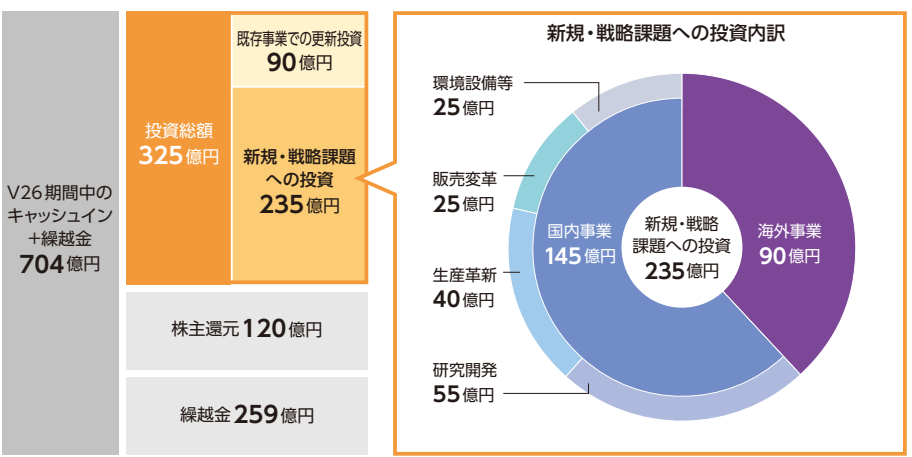
戦略投資の拡大と資本政策

① 成長投資

業績計画を見直しましたが、3年間の投資総額325億円は当初計画の通り、主に設備投資に振り向けます。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、「戦略課題・成長事業」に投資することで持続的な成長を目指します。

2024年は約104億円の設備投資を行いました。2025年は110億円の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12346		
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・IT	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。

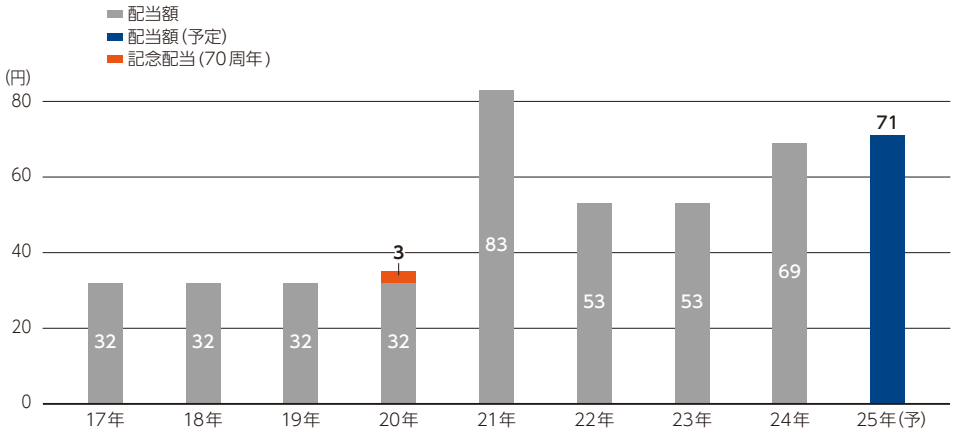
海外事業		
マテリアリティ2		
エリア	投資額	取り組み
中国エリア	90億円	イノベーションセンターを建設し、自立的成長のための生産・開発力強化することでバリューチェーンすべてを中国で賅える体制を構築します。
北米エリア		低炭素社会を実現するタンクレス給湯器の拡販に向けて全一次給湯器を新たに投入し、市場を拡大します。
豪州エリア		設備投資による品質向上と原価改善を行います。タンク製品のマザー工場化を進めます。
東南アジアエリア		エリアニーズに合致した温水機器・厨房機器の開発に投資し、東南アジアでの事業を創出します。

② 資本政策

● 株主還元策の強化

連結配当性向50%もしくは連結純資産配当率(DOE)2.5%のいずれか高い方を目標とします。2024年は年間69円の配当を実施しました。2025年は年間71円の配当を予定しています。

また、資本構成の改善による資本効率の向上と株主還元の強化を図るため、2025年に20億円を上限とする自己株式の取得を行います。



● 政策保有株式の縮減

2023年12月末連結B/Sの保有金額と純資産割合25%を2026年12月までに純資産比率で20%未満とし、売却資金を成長投資に活用します。

2024年は政策保有株式3銘柄(期首時価20億円相当)を売却しましたが、期末に残存する有価証券の時価が前期末より約45億円増加したことにより、政策保有株式の純資産比率は前期末と変わっておりません。

	2023年12月末	2024年12月末
保有株式(億円)	305	329 45億円上昇
純資産額(億円)*	1,219	1,319
純資産比(%)	25.0	25.0

※純資産額から非支配株主持分等を控除した自己資本金額を記載しております。

● 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」進捗状況

重点戦略 3 サステナビリティ経営の推進

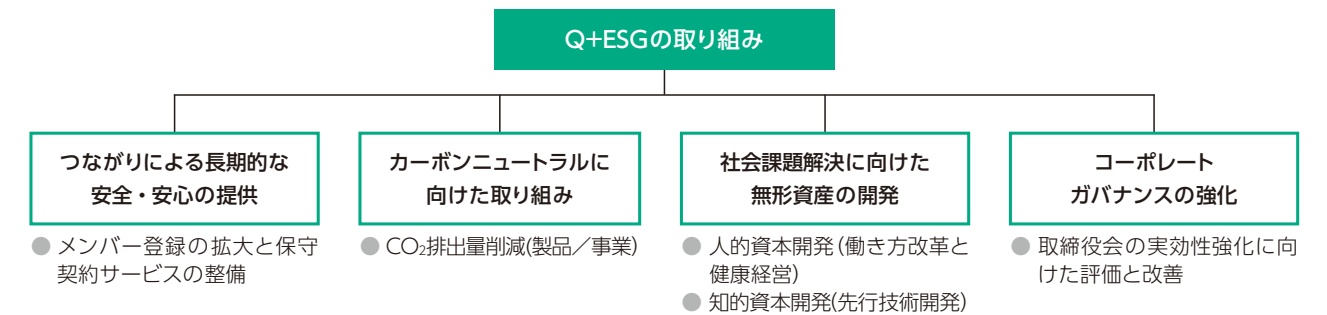
ノーリツグループのミッションを実現するためには、会社の持続的な成長だけでなく、社会全体の発展が不可欠です。ステークホルダーからどのようなことを期待・要請されているかを意識し、企業価値を向上するために「Q+ESG」を末財務価値の構成要素であると捉え、「どのように応え、取り組んでいくか」を考え、実践しています。



ノーリツグループが重視するSDGs

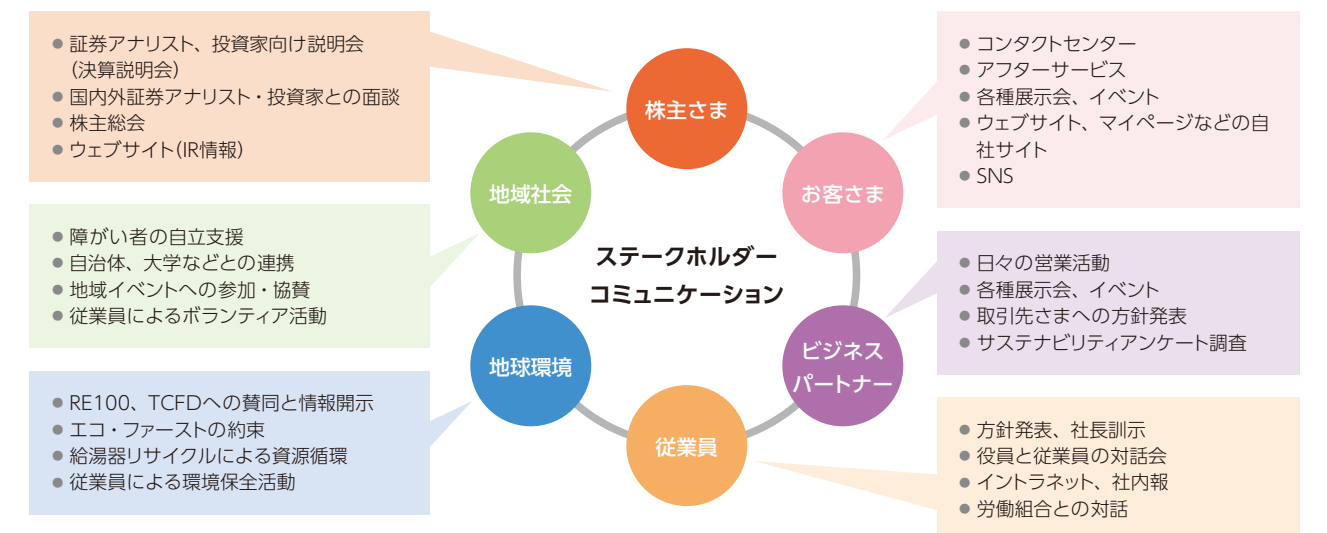


Q+ESG の取り組みとマテリアリティの関係



■ ステークホルダーコミュニケーション

ノーリツグループは自社への要請や期待を確認し、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを向上させるため、積極的な情報開示やコミュニケーションを行っています。



■ 社外からの評価



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index
ESGへの優れた対応を行っている日本企業を評価して選定するインデックスです。
ノーリツは2023年より選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
各セクターにおいて、相対的にESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたインデックスです。
ノーリツは2022年より選定されています。

サステナビリティに関する体制・報告はQ・E・S・Gのカテゴリでウェブサイトを開示しています。
<https://www.noritz.co.jp/company/csr/>



【Vプラン26】サステナビリティ経営 マテリアリティ

マテリアリティ



1 つながりを中心とした顧客価値最大化

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。

■ お客さまとのつながりを深化させる N2C の問い合わせシステムを導入

ノーリツコンタクトセンターでは、年間約100万件のお客さまからのお問い合わせ・修理を受け付けています。従来のデータベースから、新たにN2C (Noritz to consumer) の問い合わせシステムを導入することにより、お問い合わせ対応に必要な情報の集約と自動化を実現しました。

ノーリツグループでは、点検・修理などで複数のシステムを利用しており、これを一元化することで様々なリスクの解消を目指します。

今後は全社共通のデータベースを基に、次世代サービス構築の展開を目指します。



N2Cシステム画面

■ 給湯器長期利用サービス「湯〜Pay」

環境に配慮した給湯器を、初期費用を抑えかつ利用料金のみで手厚いアフターサポートが受けられる給湯器長期利用サービス「湯〜Pay」の展開を開始しました。月々の利用料金をお支払いいただくことで、最長20年間給湯器をご使用いただけます。

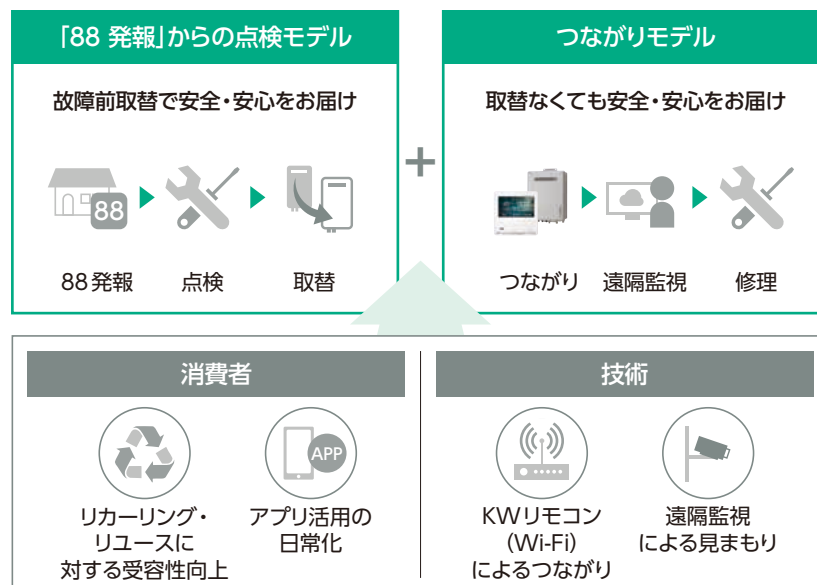
また、IoTの仕組みを利用してノーリツが機器の不具合を見まもり、契約終了時には機器を再資源化するため、環境にも配慮したサービスです。



■ “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行い、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）

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1.4%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。

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」2023年速報値

■ ヒートポンプ給湯機を拡充

2024年6月、ノーリツブランドでのヒートポンプ給湯機を発売しました。2050年に目指すカーボンニュートラル社会においても、お客さまに家庭のインフラである「お湯」を提供しつづけるために、環境配慮型商品のラインアップ拡充を図っていきます。



人の幸せの原点は日々の生活です。
そこにある様々な社会課題を解決することで、
心の豊かな暮らしを創造します。

目標 (2024年度→2026年度)
社会課題解決型商品 販売構成比 32.1% → 37%

■ 浴室キレイ機能搭載の浴室暖房乾燥機「シャーン」で、日々のお風呂掃除の手間を軽減

ノーリツは、豊かな暮らしと地球への貢献を両立できる社会の実現を目指して、新技術を開発、実装した商品・サービスを展開しています。

2024年9月には、オゾン水除菌ユニット“AQUA OZONE (アクアオゾン)”を活用し、浴室キレイ機能を搭載した浴室暖房乾燥機「シャーン」を発売しました。スイッチを押すだけで日々のお風呂掃除の負担を軽減できる当商品をはじめ、「お風呂掃除は機械に任せる」という新しい習慣を推進していきます。



【Vプラン26】サステナビリティ経営 マテリアリティ

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）

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。

非住宅分野の事業領域には、ホテルなどの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小中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。

目標（2024年度→2026年度）

事業拡大によるCO₂削減貢献量*27.9万t-CO₂ → 33万t-CO₂※既存の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

■ 業務用では業界初の屋内型エコジョーズを発売

寒冷地など屋外に給湯器を設置できない飲食店などの小型店舗では、これまで業務用屋内型エコジョーズのラインアップがなかったために、環境に配慮した給湯器の設置ができませんでした。業務用では国内業界初の屋内型エコジョーズ（ただしフード設置タイプを除く）を発売し、屋内の業務用施設でもカーボンニュートラルを進めることができるようになりました。

ガスの消費量が多い業務用給湯分野において、ボイラーから熱効率95%を誇る高効率給湯器への取り替えを進めることで、CO₂削減貢献量を通じたカーボンニュートラルの実現に貢献します。



■ 熱ソリューション事業で、お客さまの要望と社会課題解決を両立していきます

ノーリツが展開する熱ソリューション事業では、「排熱回収ユニット」や「アクアポニックス（循環型農業）※」における加熱冷却システム」など、未利用熱を有効活用した「脱炭素」と「省エネ」を提供価値として、ノーリツのコア技術+αでシステムを具体化し、様々なお客さまに提供しています。

たとえば、「排熱回収システム」では本来ドレン水として排出される排熱を回収し、当社のコア技術を活用して温度、熱量、汚れを適切にコントロールすることで給水を予熱しています。

また、「アクアポニックスにおける加熱冷却システム」では、熱交換器に支障のある汚れや異物を取り除くことで、高効率な熱交換を可能にするシステムを提供しています。

これからもお客さまの要望と社会課題解決を両立するソリューションを生み出していきます。

※ 水産養殖の「Aquaculture」と水耕栽培の「Hydroponics」からなる造語で、従来の水産養殖と作物の水耕栽培を組み合わせた、魚と野菜を同じシステム内で一緒に育てる生産システム



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）

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います。日本で培った高効率給湯器の技術力を強みにCO₂排出量削減に貢献します。

目標（2024年度→2026年度）

事業拡大によるCO₂削減貢献量*339.2万t-CO₂ → 400万t-CO₂

※既存の給湯機器から当社グループ製品へ取り替えた場合削減できるCO₂の量

■ 【北米】環境にやさしい高効率給湯器を4年ぶりにフルモデルチェンジ

北米で給湯器の環境規制が強まり、高効率化が加速する中、2024年11月に新たな高効率給湯器を発売しました。北米での高効率給湯器は2017年に第1世代、2020年の第2世代を経て、今回第3世代として4年ぶりのフルモデルチェンジとなります。環境や効率規制の厳しい北米において、

カーボンニュートラル実現のための基軸として高効率給湯器を展開しています。

高効率給湯器(第3世代)“EZ PRO”



■ 【北米・豪州・中国】各国でヒートポンプ給湯機を発売

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの一環として、国内と同様海外でもヒートポンプ給湯機の品揃えを強化しています。

北米エリアでは“ECOTOUGH”、豪州エリアでは“ecosmart”と、両エリアともに家庭用のヒートポンプ給湯機を販売しています。また、中国エリアでも2024年にヒートポンプ給湯機を発売し、いずれも好評をいただいています。

当社グループはカーボンニュートラル社会に向けた取り組みを推進し、あらゆるエネルギーに対応していきます。



北米、豪州、中国で発売したヒートポンプ給湯機

■ 【北米】業務用ラックシステムで現場の効率化に貢献

北米エリアでは、施工性が高く現場の労力を大幅に削減できる、業務用組立タンクレスラックシステムを販売しています。現場のスペース、必要能力に合わせ商品をラックに組み込んだ状態で納入することが可能で、迅速で円滑な設置ができるため、商業施設を手掛けるお客さまなどから評価を得ています。

今後もお客さまの課題に応えるソリューションを提供していきます。



業務用組立タンクレスラックシステム

【Vプラン26】サステナビリティ経営 マテリアリティ

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

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。

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

目標(2024年度→2026年度)	
RE100達成	明石本社工場
製品リサイクル	6.6万台 → 15万台

■ 森林カーボン・オフセットの取り組みが評価され、林野庁「グリーンパートナー2024」に認定

ノーリツは、環境配慮型商品である「ハイブリッド給湯システム」「ガスふろ給湯器GT-C72シリーズ（オートタイプ除く）」の生産時に排出されるCO₂、および給湯器リサイクル事業を実施している事業所においてエネルギー使用時に排出されるCO₂を対象として、森林カーボン・オフセットを推進しています。

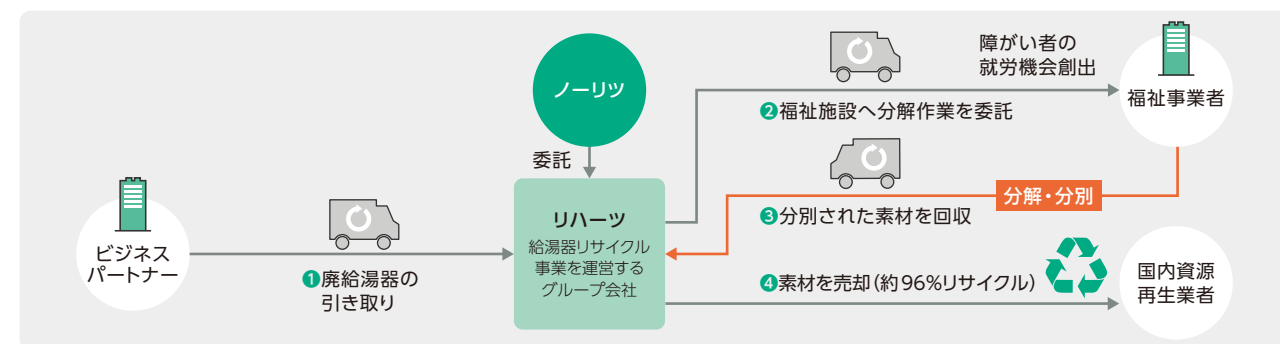
今回、J-クレジット制度[※]を活用した兵庫県での森林カーボン・オフセットの取り組みが評価され、林野庁より「グリーン

パートナー2024」に認定されました。今後も製品・事業活動の分野において環境配慮の取り組みを推進し、カーボンニュートラル社会の実現および生物多様性保全に貢献していきます。

※ 省エネルギー機器の導入や森林経営などの取り組みによる、CO₂などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量を「クレジット」として国が認証する制度



■ 障がい者の就労機会を創出するノーリツ独自モデルで、給湯器リサイクルを推進します



ノーリツグループは、資源の持続可能な利用を促進する給湯器リサイクルに2011年から取り組んでおり、サーキュラーエコノミー社会に貢献しています。この活動では、特例子会社[※]エスコアハーツのグループ企業であるリハーツが、ビジネスパートナーから使用済みの給湯器を回収し、福祉事業者に分解・分別を委託することで、障がい者の就労機

会を生み出しています。2024年は6.6万台の給湯器をリサイクルしました。今後もこの取り組みを広げていきます。

※ 障がい者の雇用促進と安定を図るために設立された会社



障がい者の社会参加に向けた自立支援活動
“人に笑顔”プロジェクト

マテリアリティ **4** 事業拡大に向けた知的資本開発

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。

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。

目標(2024年度→2026年度)	
カーボンニュートラル・ウェルネス等の新技術獲得数	0件 → 5件
ブランド戦略サーベイ	580 → 585

社内外の垣根を超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。

■ 水素燃焼技術を活用した実証実験

ノーリツグループは、水素エネルギーの社会実装に向けた取り組みを強化しています。豪州では、西オーストラリアを中心としたエネルギーインフラ会社であるATCO社と連携し、水素100%燃焼の家庭用給湯器の実証実験を2024年12月から開始しました。また、神戸市と神戸市立工業高等専門学校（以下、「神戸高専」）との産官学連携協定を2024年6月に締結し、神戸高専での水素燃焼技術を活用した実証実験や、次世代技術者の育成を進めています。

2050年のカーボンニュートラル社会の実現を目指して、オープンイノベーションを活用した技術革新と市場導入の加速を図っていきます。



ATCO社と連携協定

■ 水素給湯器の世界共通ブランドロゴを策定

国内外で統一した水素給湯器のブランドロゴを策定しました。従来の給湯器と見分けがつきにくい水素給湯器に独自のブランドロゴを刻印。国内外で一貫した展開により、環境課題に真摯に取り組む姿勢を世界に発信していきます。

Design Concept:

水素分子の構造を模した二つの球体からなるアイコンは、宇宙から見た地球の色であるブルーとグリーンの二色で構成し、循環型でサステナブルな本製品の可能性を表現。アイコンの柔らかな印象を受けて、タイポグラフィはHの横棒を曲線とし、豊かな地球環境を未来につながるイメージを表す。



■ 「+do (プラスドゥ)」が「心豊かな未来の共創」に貢献

“料理をすることを楽しむ”をコンセプトに、東京ガス株式会社と共同開発したガスビルトインコンロ「+do (プラスドゥ)」が、「JIDAデザインミュージアムセレクション」[※]に選定されました。このような未財務価値の創造を通じて、今後も新しい幸せをわかしていきます。

※ 公益社団法人日本インダストリアルデザイン協会(JIDA)が主催する表彰制度で、「心豊かな未来の共創」をテーマに、優れたインダストリアルデザインを選定し、収集・保管によって次世代に伝えることで日本文化の高度化に貢献することを目的とする



ガスビルトインコンロ「+do (プラスドゥ)」

【Vプラン26】サステナビリティ経営 マテリアリティ

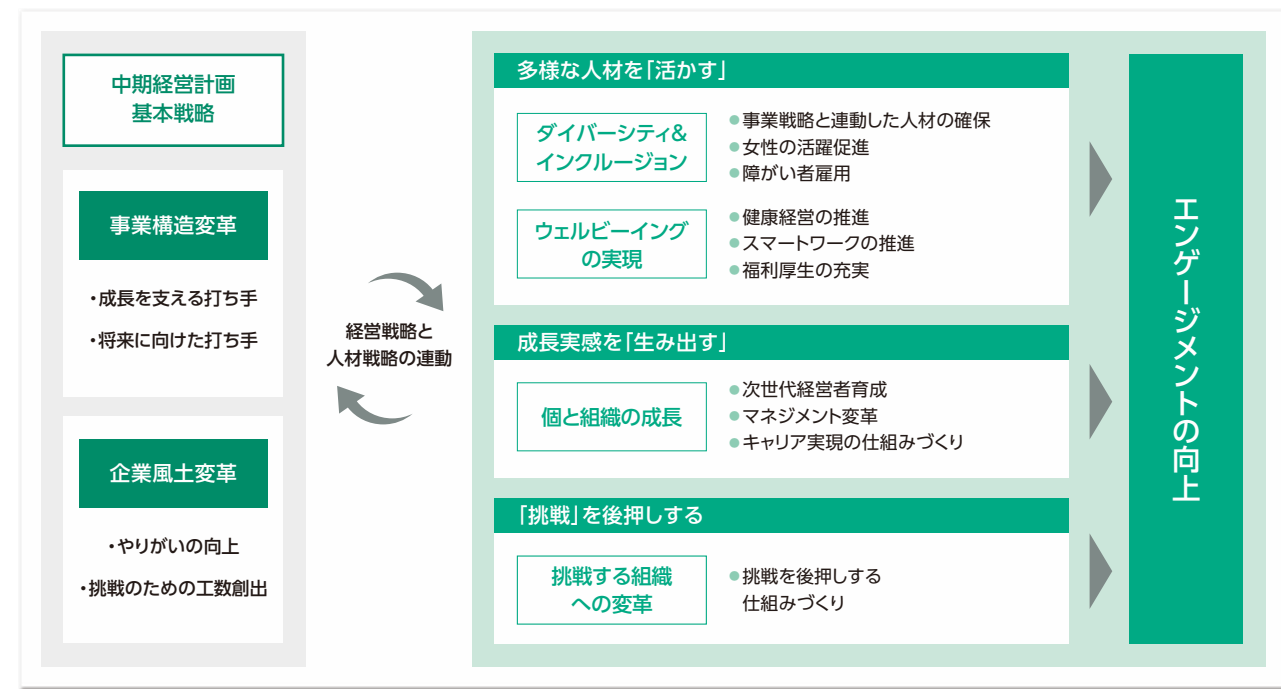
マテリアリティ 5 事業を支える人的資本開発

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。

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きます。

目標(2024年度→2026年度)
エンゲージメントサーベイ総合スコア
70 → **70**



ダイバーシティ&インクルージョンを進めます

女性・シニア・障がい者・外国人など、多様な人材の雇用や事業ポートフォリオに必要な人材の確保や活躍を推進し、個々の力を最大限発揮できるよう様々な取り組みを行っています。子育て中の従業員がより柔軟に働くことができるように、「育児短時間勤務」と「フレックスタイム」の両制度を併用できるよう就業規則の見直しを実施しました。その他にも企業主導型保育園のマッチングサービス「子育てみらいコンシェルジュ」や、男性の育児休暇取得支援のほか従業員全体の健康増進のため、社内独自のポイントプログラムを活用した「ポイントインセンティブ制度」を導入するなど、従業員一人ひとりの個性や強みを発揮できるよう職場環境の整備を進めています。



従業員のウェルビーイングを実現します

持てる力を最大限発揮するためには、従業員が心身ともに健康であることが不可欠です。当社では、持続的な成長を図るため健康経営を進めています。メンタルヘルス不調者を未然に防ぐためのストレスチェックのほか、健康増進・生活習慣病予防に向けた情報やツールの提供、「健康身体づくり」をテーマにした取り組みを進めています。

また、従業員のエンゲージメントをリアルタイムに測るツールを活用し、従業員も会社もベストコンディションで企業活動を行える仕組みづくりを進めています。



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、生き生き・ワクワクと働く社員がいっぱいの会社を目指します。

生き生き・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、実現に向けて生き生きと取り組むことを支援するキャリア教育の一環として、2024年4月に「体験型グローバルキャリア研修」を実施しました。

海外駐在員とのWebセッションや国費留学生として来日する外国人とのグループワーク、セッションを行い、語学力だけでなく多様性を尊重するコミュニケーション能力や柔軟性、チャレンジ精神の重要性を認識できる研修となりました。

今後も、従業員のキャリア設計を支援する各種研修を実施していきます。



グローバルキャリア研修における駐在員とのWebセッション

挑戦する組織へ変革します

「Values(すべては挑戦からはじまる。)」を組織文化として定着させるために、2024年から評価制度にValues項目を設けて個人を評価する仕組みを構築しました。また、より優れた個人やチームの「挑戦」に対して、全従業員の投票によって称える「Values表彰」制度により、2024年は5組41名を選出、表彰しました。

個人やチームの「挑戦」に焦点をあて、従業員の「挑戦」を称えることで、挑戦する組織風土を根付かせていきます。



Values表彰の選出5組の代表者

〔Vプラン26〕サステナビリティ経営 マテリアリティ

マテリアリティ **6** DX 等による製造資本開発

デジタル技術を活用して生産現場を変革することは、
原価を引き下げただけでなく、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。

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的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ラー

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。

目標(2024年度→2026年度)

ガス給湯器ライン 自動化率

70%

■ スマートファクトリーの実現を目指してものづくり変革に取り組みます

明石本社工場では、原価低減に向けたデータドリブン経営を推進するため、製造オペレーション情報の統合管理システムを導入し、2024年12月から本格運用を開始しました。製造現場に散在するデータを一元管理し、経営層から現場までをシームレスにつなぐデータドリブン経営を推進していきます。ものづくり現場のDXによる業務効率化を図ることで、原価低減とともにバリューチェーン全体の品質や生産性を向上していきます。あわせて、労働力不足やワークライフバランスの充実など製造現場の課題も解決していきます。



生産実行システムと連携された自働検査ロボット

■ AIを活用した故障診断支援アプリの実証実験

ノーリツは、予測AIと生成AIによって機器の故障原因を診断する実証実験を実施しました。DataRobot社のEnterprise AI Suiteを活用して「AI故障診断支援アプリ」を開発し、故障診断時間の短縮と、サービスエンジニアの経

今後、対象製品の拡大や海外展開を視野に、さらなるサービス品質の向上を推進します。

■「DX認定」事業者として、人材育成を推進しています

フーリッツは、経済産業省の「DX認定」を取得したDX認定事業者として、「ものづくりシステムの再構築」と「お客さまとのつながりを重視する新しい販売モデルの構築」による「データドリブン経営」を目指しています。また、社内のDX推進を支える人材育成にも力を入れており、社内にAI活用人材育成を目的とした専用コミュニティサイトを設けて情報提供を始めています。

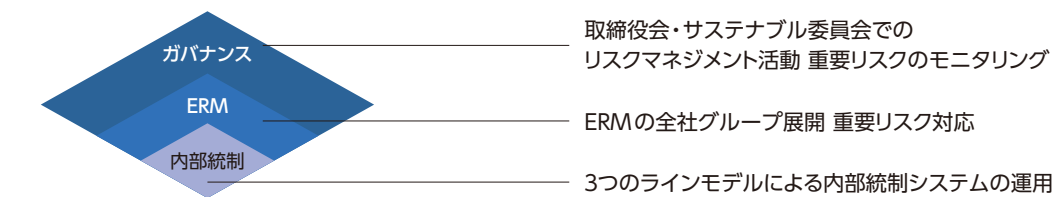


コーポレートガバナンス

■ 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

のモニタリングを行っています。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。



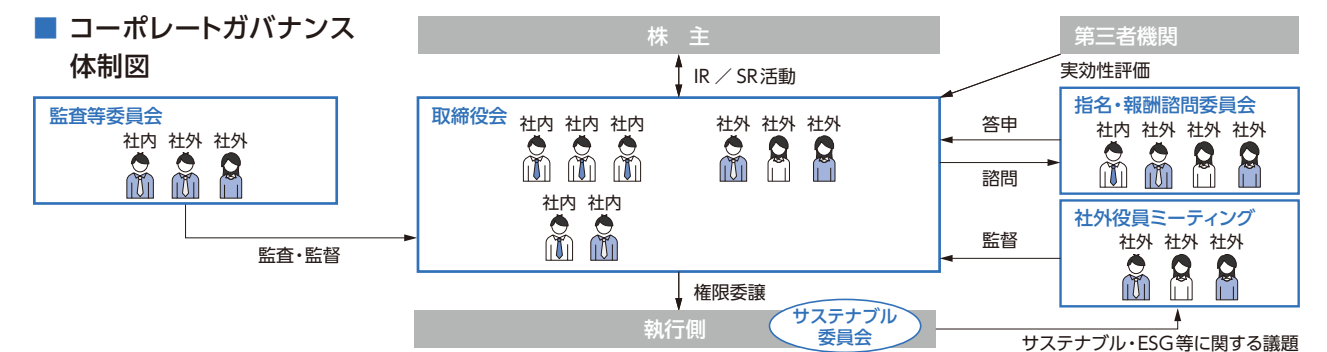
■ コーポレートガバナンス体制

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



■ 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、分析を実施しています。2024年は2023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。「計画的な議題設定を行い、より時間をかけるべき経営課題について議論する機会を増やす」という課題については、DX関連や人材戦略等の課題を中心に、将来に向けた中長期的なテーマの議題を取締役会の年間スケジュールに反映させました。「過去の重要な意思決定に対して適切な振り返り

および進捗確認によるモニタリングを行う」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、ERM（統合的リスクマネジメント）について議論し、ノーリツグループ全体での一体的なリスクマネジメントを実施するという課題については、「戦略リスク」のマネジメントという観点を追加した上で、全社重要リスクについての議論を進めました。

2025年度取締役会実効性強化に向けた課題

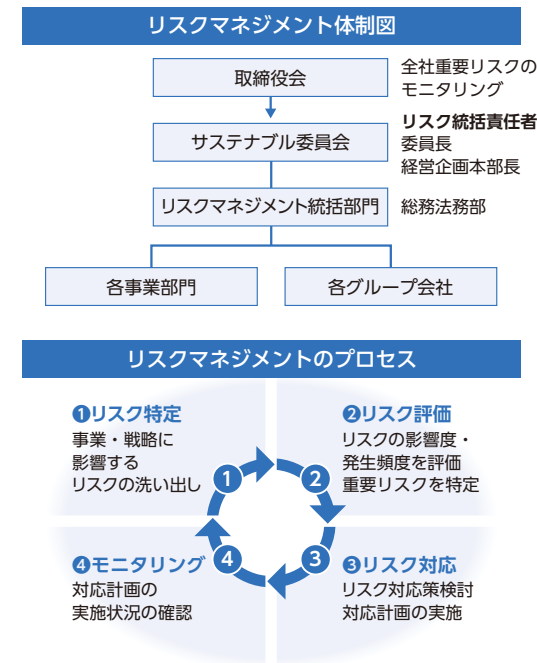
- (1) ESGに関する経営課題について、さらに集中して議論する機会を増やす。
- (2) 取締役会で決議された意思決定内容に対するモニタリングを、継続して実施する。

【Vプラン26】サステナビリティ経営 コーポレートガバナンス

ERMの推進

統一的概念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、ERM（統合的リスクマネジメント）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、新たなERM体制が構築されました。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。



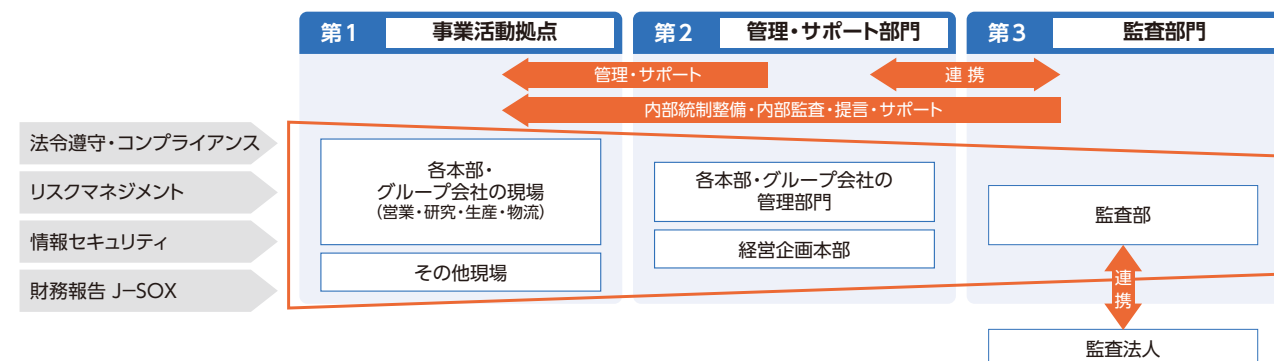
内部統制の強化

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行うため、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しての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（景品表示法、独占禁止法など）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行っています。毎年5月と9月をコンプライアンス月間と定め、ノーリツグループ全体でコンプライアンス推進活動に取り組み、各職場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

サステナビリティ経営を含む中期経営計画を推進し、 今後も非財務情報の提供に努めます

「一部の人は、自然資本を自然と同義と考えているが、『資本』という言葉が加わることで、深い意味が含まれるようになる。『資本』という語は、富の創出に寄与し、その富に対する権利を生じさせるものを指している。したがって、人的資本は経済価値を生み出す知識、スキル、個人的特質の蓄積を意味し、社会資本は個人や社会が利益を得るネットワークや関係性を指している」（コリン・メイヤー『資本主義再興』）

2025年は、サステナビリティ経営を志向する会社にとって、湯舟に熱湯と冷水を同時に注ぎ込むような渦紋の年になるかもしれません。サステナビリティ情報をめぐる開示と保証の制度整備が着実な流れをなす一方、トランプ第2次政権の発足による米国のパリ協定離脱がこれに水を差します。目端が利いたことで、すでに米大手6行は、2050年までにCO₂排出量ゼロを目指す国際的な銀行連合NZBAから脱退してしまいました。

では、ノーリツは如何にあるべきか。私たちは、国内グループ会社のCO₂総排出量が日本全体の1.4%を占める給湯器メーカーとして、あるいは業界初を誇るエコ・ファースト企業として、流れに棹を指す側にあり続けなければならないと確信します。その決意のほどは、中期経営計画「Vプラン26」にも明らかです。

同プランでは、「事業ポートフォリオの変革」、「戦略投資の拡大と資本政策」に加えて、3本目の柱に「サステナビ

リティ経営の推進」を掲げています。具体的には、CO₂排出量削減（自然資本）、顧客とのつながり強化（社会・関係資本）、従業員ウェルビーイングの実現（人的資本）、社会課題解決型の技術開発（知的資本、製造資本）を推進していきます。

私は、社外取締役であると同時に、一人の公認会計士として、これら資本が（またこれらを資本と呼ぶ限りは）ノーリツ・グループの富の創出にしっかりと寄与しなければならないと考えます。そしてこれこそが、執行側の役員の皆さんが齊しく標榜してやまない「未財務情報の財務価値への羽化」に他なりません。

今後とも、ノーリツの取締役会の末席に列なる監査等委員の立場から、適正な財務情報は言わずもがな、併せて有意な非財務情報を、投資家の皆さんに対して提供できるよう、監査・監督の職責に努めていきたいと思います。

社外取締役 監査等委員
谷 保廣



会社情報

■ 会社概要 (2024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：兵庫県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	代表取締役社長 腹巻 知
従業員数	2,038名 (単体) 6,128名 (連結)

■ 役員体制 (2025年3月31日現在)

代表取締役社長	腹巻 知
取締役 兼 専務執行役員	竹中 昌之
取締役 兼 専務執行役員	吉本 厚志
取締役 兼 常務執行役員	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
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

ノーリツレポートについて

報告内容

掲載期間	2024年度(2024年1月1日～12月31日) ※一部2025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	2024年5月
次回発行月	2026年5月予定

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わりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で11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2025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。