

新しい幸せをわかすことを使命に 2030年ありたい姿を実現するため挑戦します。

代表取締役社長 腹巻 知

2024年1月1日の能登半島地震により亡くなられた方々のご冥福をお祈りし、ご遺族の皆さまにお悔やみを申し上げます。また、被害を受けられた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

「Vプラン23」を振り返って

家庭のインフラを途切れることなく供給しつづけることが、ノーリツグループの社会的使命

前中期経営計画「Vプラン23」の最終年度を2023年に終えました。「Vプラン23」では、足元は盤石に、また新規事業など将来に向けた打ち手を同時に追求する「深化」と「探索」の2軸の経営を進めてきました。これを実現するために、利益が上がる体質をつくる「持続可能な事業基盤の確立」と、将来に向けた打ち手を講じる「つぎも選ばれる仕掛けの創出」に加え、この2つを実行するための体質強化「挑戦しつづける組織への変革」を基本方針としました。

この3年間は、事業環境の変化が激しい年でした。特に初年度の2021年は、新型コロナウイルスの感染拡大などによってサプライチェーンが混乱し、部品調達難に陥ったことで製品の生産がストップした期間があり、多くの取引先さまやお客

さまに多大なご迷惑をおかけしました。2022年はサプライチェーンの再構築を優先課題として推進した結果、3月以降に生産は回復したものの、2023年は需要低迷によってグループ営業利益は38億円と目標には届きませんでした。

しかし、サプライチェーンの混乱による生産遅延を経験し、また災害によるライフラインの寸断を目の当たりにして、お風呂や食事など、生活に欠かせない機器を扱う企業としての役割の大きさをあらためて考えさせられた3年間でもありました。国内・海外ともに、お客さまに家庭のインフラである「お湯」や「調理の炎」を途切れることなく供給しつづけることがノーリツグループの社会的使命であるとの認識を強めました。

新たなビジョンとともに目指す変革の姿

創業者から受け継いだ理念や考え方を継承し、新たなステージへ

そのような想いの中、2030年の「ありたい姿」実現に向けグループミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」のもと理念体系を刷新し、ビジョンとして「『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。」と決めました。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。家庭用お風呂が国内に定着した今、幅広いユーザー層に必要とされるお湯の価値は地域や領域を越えてあらゆる可能性を探り、幸せを届けていきます。

同じくバリューズとして「すべては挑戦からはじまる。」と決めました。「バリュー」から「バリューズ」にしたのは、社会にどのような価値を提供するのかという従来の「バリュー」を温存しつつ、従業員がどのような価値観を持って仕事をするのかという視点を新たに追加する形で設定したからです。一人ひとりが挑戦を自分事として捉え、動き出し、これまでの領域を越えて「なくてはならない」幸せをお届けしつづけるために、財務価値と未財務価値の両軸で企業価値向上を図ります。なお、中期経営計画の策定を機に具体化した当社ならではの価値創造ストーリーを通じて、事業の成長を果たすとともに、社会との共創価値の実現を図ってまいります。

トップメッセージ

価値創造に向けた想い

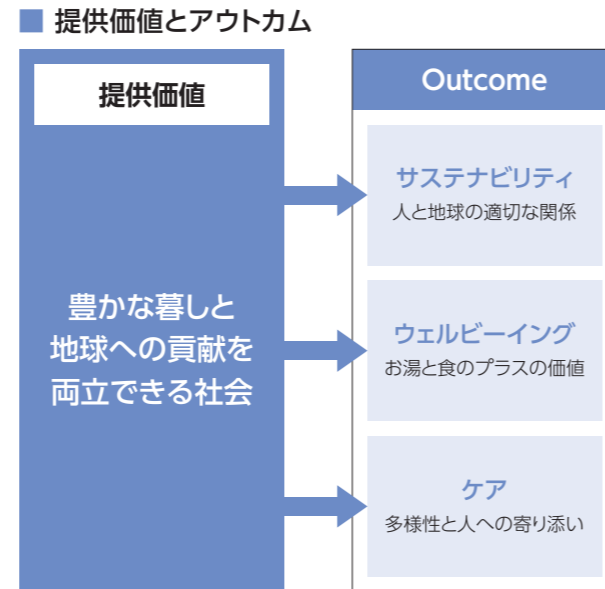
社会課題の解決を通じて事業活動を拡大し、社会に「新しい幸せ」をわかしていく

価値創造ストーリーでは、ノーリツグループの使命である「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)として定めました。

これらの想いとして、定めたキーワードは、「サステナビリティ」、「ウェルビーイング」、「ケア」です。私たちはグループ一丸となって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(サステナビリティ)。また、ノーリツはこれまでも世の中やお客さまに幸せを届けつつしてきました。これからも「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(ウェルビーイング)。さらに、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ます。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(ケア)。

このノーリツレポートでは、2030年ありたい姿をどう実現させていくかをストーリー化し、報告していきます。アウトカムを実現するためのマテリアリティ(P17-18)も新たに設定しま

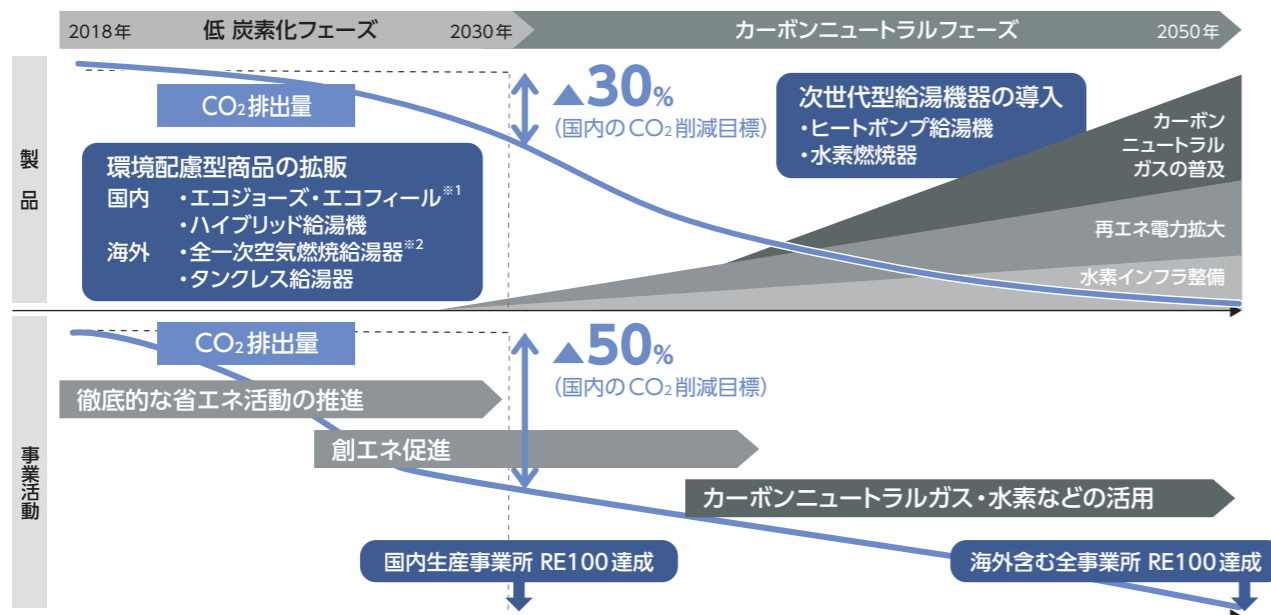
した。これは中期経営計画の戦略に沿ったものです。これらに取り組み、社会課題の解決を通じて事業活動を拡大し、社会に「新しい幸せ」をわかしていきます。



変革に向けた新たな戦略

環境課題、社会課題に対応するため、研究を加速

■ 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

マテリアリティの特定において、外部環境を徹底的に調査しましたが、製品使用においてCO₂を排出する機器を取り扱うノーリツグループが重要視するのは、「環境」への取り組みです。2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社グループは、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。これをマイルストーンとして、2050年には海外を含め全事業所、製品ともにCO₂排出量実質ゼロとすることを目指していきます。

カーボンニュートラル社会への取り組みが進む中、一番重要なのは「燃料がどうなるか」です。燃料に関しては、不透明な状況がつづく想定しています。2023年12月には、燃焼時に

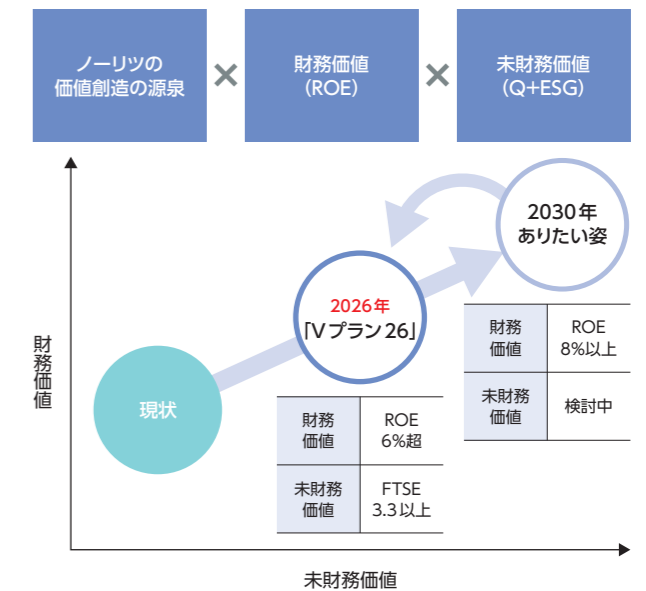
「財務視点」と「未財務視点」の両面で取り組む

2030年ありたい姿の実現に向け、2024年度より新中期経営計画「Vプラン26」を始動しました。「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くて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。財務価値は売上・利益だけでなくROEを、未財務価値は定性的になりがちなESGを定量的に測るべくFTSEのESGスコアを指標に掲げました。これらに取り組むことにより企業価値を向上していきます。

CO₂を排出しない水素100%を燃料とする家庭用給湯器を発表しました。日本国内において現段階では水素が都市ガスに代わるエネルギーになるわけではありませんが、世界に目を向ければ将来的には需要が高まる可能性があり、2025年以降の実用化に向けて開発を進めています。当社はこれまでも、石炭、ガス、電気とエネルギーの多様化に対応してきており、カーボンニュートラルガスや再生電力、水素など、どのようなエネルギーにも対応できるメーカーへと進化していきます。

また、社会課題にも向き合い、付加価値のある商品を企画・開発していきます。2023年は、現代の日本人が抱える社会課題解決に深く寄り添った給湯器とガスビルトインコンロを発売し、注目を集めました。

■ 企業価値向上の考え方



挑戦できる風土

最も重要なカギは人材

2030年ありたい姿を実現し、企業の成長ドライバーとなるのは人材価値の向上です。その価値を最大限発揮するためには、全従業員が同じ方向を向いている必要があると考えています。そのため、私は社長就任時から、全従業員がしっかりと経営方針を理解し、挑戦できる風土にこだわって方針展開を進めてきました。前中期経営計画「Vプラン23」では、取締役5人で全国約300部署をまわることで、上位方針である経営方針に自身の課題がしっかりと結び付いているかを理解したうえで各現場において方針や課題を展開、実行するという

プロセスが根付きました。しかし、実行力というところで課題が残っていると感じています。「Vプラン26」でさらに研鑽しないとイケないのは、PDCAサイクルの「DCA」であると考えています。「P」は大切ですが、どれだけよいプランニングをしても、実行できなければ形になりません。従業員には小さなチャレンジでも良いのでまず第1歩を踏み出し成功体験を積み重ねて欲しいと伝えています。この成功体験の積み重ねが大きなチャレンジになり、ありたい姿へ結び付くと考えています。