



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



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



2009年に環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業だけが許される「エコ・ファースト企業」の認定を受けました



NORITZ REPORT 2020



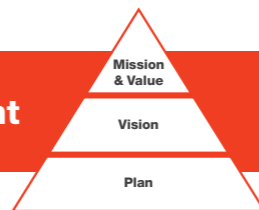
ノーリツグループは温水機器や厨房機器など生活に必要な湯まわり商品をグローバルに展開している企業です。

「お風呂で人を幸せにしたい」という創業者の熱い思いからはじまり、

環境性能や使いやすさを徹底的に追求した技術で、日本のお風呂文化を創造してきました。

これからも培った技術に磨きをかけ、お湯や調理を通じて世界中の「新しい幸せ」をわかし続けていきます。

Mission Statement



Mission
使命

新しい幸せを、わかすこと。
人と地球の笑顔に向けて
暮しの感動をお届けするノーリツグループ

Value
大切に
する
価値観

- ・品質を最重視し、一歩先ゆく製品・サービスを提供します
- ・公平、公正、透明性ある活動を行います
- ・社員と共に成長し、社会に貢献します
- ・情熱をもって変革、挑戦、創造します

Vision
ビジョン

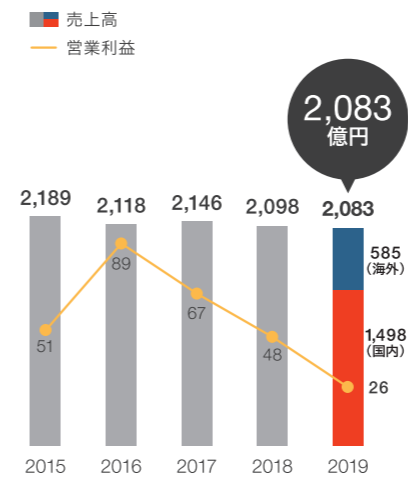
2020年
世界で戦えるノーリツグループ

Plan
方針

- 中期経営計画「Vプラン20」
- 重点施策1** 事業ポートフォリオの「再構築」
 - 重点施策2** 国内事業の「収益力強化」
 - 重点施策3** 海外事業の「継続拡大」
 - 重点施策4** 企業風土の「改革」

Performance

売上高／営業利益(億円)



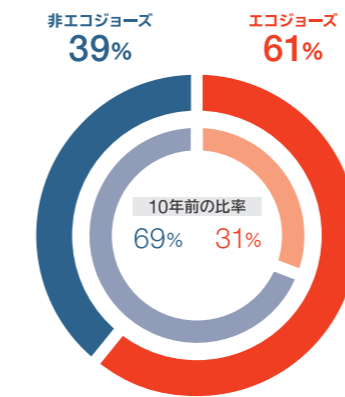
国内 売上高／営業利益(億円)



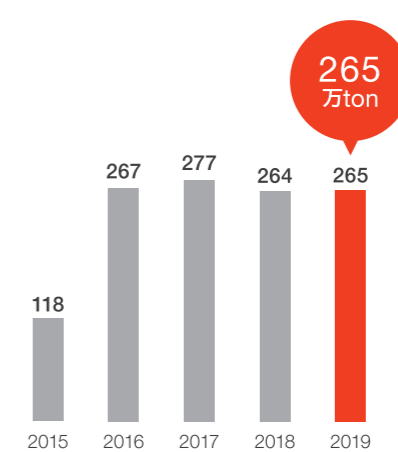
海外 売上高／営業利益(億円)



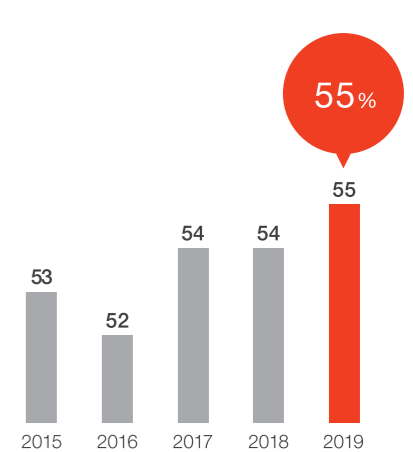
2019年高効率給湯器「エコジョーズ」販売構成比率



製品使用によるCO₂削減貢献量(万ton/年)



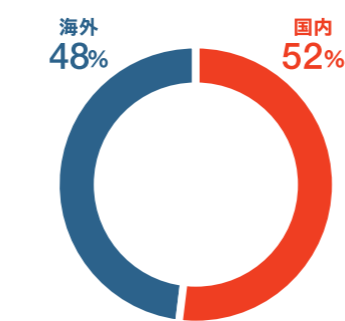
従業員わくわく指数調査「仕事が面白い」(%)



Basic Information

※2019年末時点

国内外の従業員構成比率



製品展開地域



拠点数

国内	
生産拠点	10
営業拠点	70
海外	
生産拠点	6
営業拠点	113

ノーリツグループの価値創造プロセス

ノーリツグループは社会の変化と私たちが解決すべき社会課題を認識し、私たちの強みを生かすことで新たな価値を創造しています。特に企業価値創造の源泉である「Q+ESG」を大切にし、社会的価値・経済的価値・ブランド価値のそれぞれの拡大と融合を図っていくことでミッションの実現を目指します。

INPUT

社会変化 (リスクと機会)

社会課題

- 気候変動による自然災害の増加
- 再生可能エネルギーへのシフト
- パンデミック
- 超高齢社会の進展
- 女性の社会進出

事業環境

- 新築着工数の減少
- 燃料・素材価格上昇
- 労働力不足
- 電気、ガスの小売り自由化
- 発展途上国の生活水準の向上
- 環境規制の強化
- IoTやAIなどの技術革新
- 共働き世帯の増加

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



私たちの基盤

私たちの強み

- 高い品質への熱意とこだわり
- 環境負荷が少ない製品開発力
- 日本のお風呂文化を築いてきたノウハウ
- 業界初を生み出すチャレンジスピリット

私たちの経営戦略

- 中期経営計画 (Vプラン20)
- 4つの重点施策

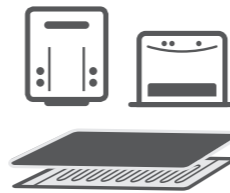
OUR BUSINESS

社会の変化と
私たちの強みを生かして
価値を創造



OUTPUT

温水・空調機器



厨房機器



サービス・その他

- 充実したお客さまサポート
- 適正な点検時期のお知らせ
- 施工品質の向上
- リサイクル



価値創造に向けたさらなる投資

OUTCOME

社会的価値



- CO₂削減による気候変動対策
- 製品リサイクルによる廃棄物削減
- 「見まもり」機能による安全性と健康促進
- 家事の負担軽減によるゆとり創出
- 施工性向上による人材不足の解消

日本国内における
製品使用と事業活動による
CO₂年間排出量

1,915万ton

(内)
事業活動における
CO₂排出量

19,433ton

高効率給湯器への
取り替えによる
CO₂削減貢献量

CO₂削減

-265万ton (2000年比)

経済的価値

売上高 2,083億円

営業利益 26億円

※2019年実績
※第三者保証検証中

IMPACT

住宅

- 快適で健康的な生活の実現
- つながりと自動化による豊かでゆとりある時間の創出



非住宅

- 省エネルギーで安心な事業環境の実現



Missionの実現

地球環境

社会

お客さま

従業員

株主

ビジネスパートナー

Mission
「新しい幸せを、
わかすこと。」
の実現

ステークホルダーの幸せ

Our strategy

「世界で戦えるノーリツグループ」を目指して

事業戦略

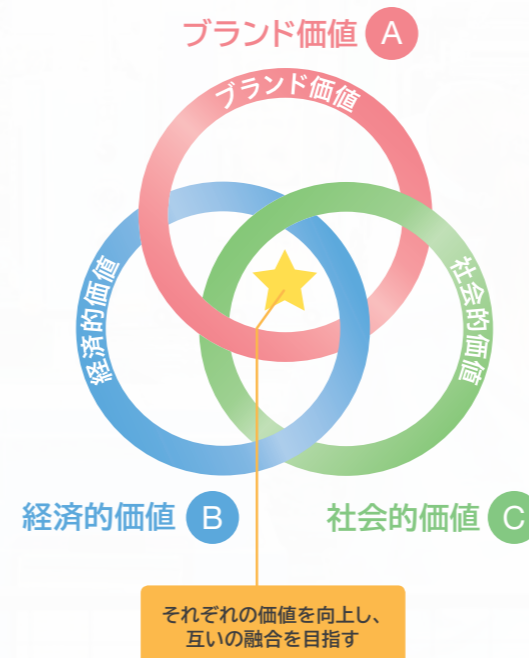
重点施策「Vプラン20」

- 重点施策1 事業ポートフォリオの「再構築」
- 重点施策2 国内事業の「収益力強化」
- 重点施策3 海外事業の「継続拡大」
- 重点施策4 企業風土の「改革」

企業価値創造の源泉



企業価値創造の取り組み方針



価値創造の主な指標

価値との関連

環境配慮型製品の構成比率	A B C
海外売上高 営業利益率	A B
ROE	B C
従業員わくわく指数調査	A C

詳細な数字データはコーポレートサイトに掲載しています。また、主要なデータはP.2に記載しています



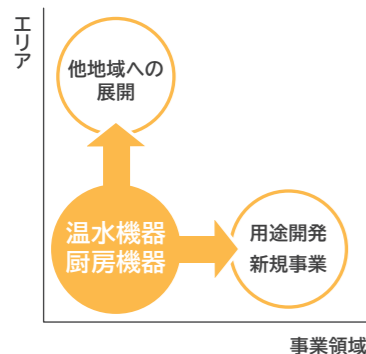
重点施策1 重点施策2 重点施策3

収益力強化の取り組み

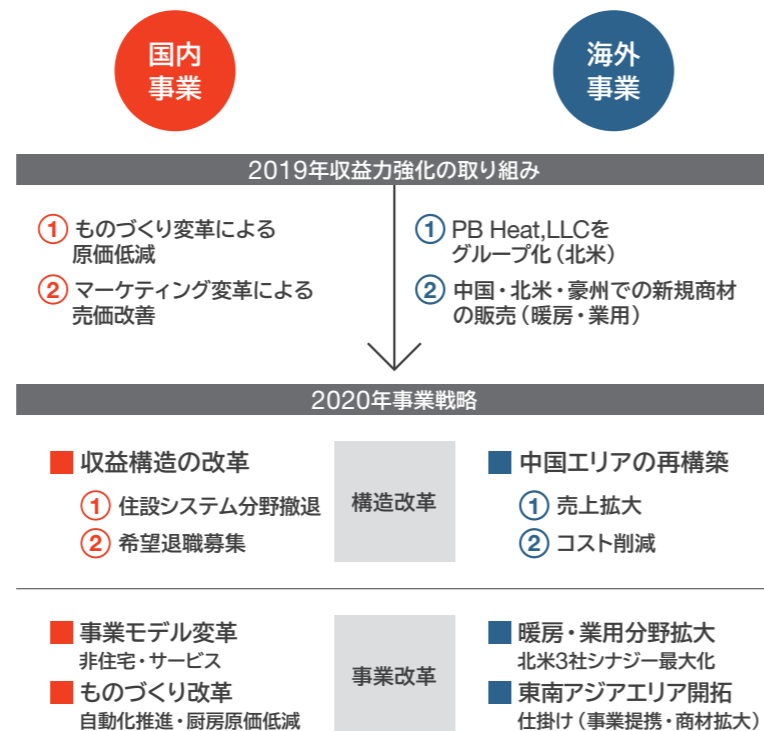
■ 構造改革

「国内事業の構造改革」により、他事業とのシナジーや競争優位を築くことが難しい住設システム分野から撤退します。また、全社を挙げて人件費を中心とした固定費削減に取り組み、より筋肉質な経営基盤を構築します。

■ 事業改革



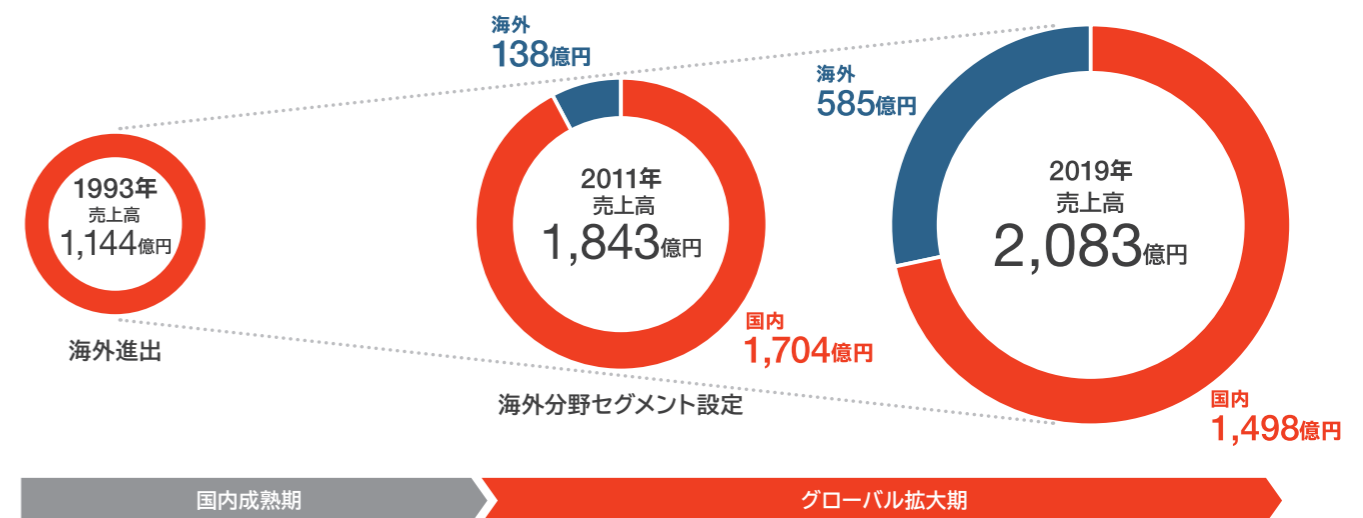
2019年の取り組みと将来の展望



重点施策3

成長ドライバーである海外事業への注力

これまで日本の経済成長と共に成長してきましたが、「Vプラン20」で掲げたグループビジョン「世界で戦えるノーリツグループ」を合言葉に、すでに拠点を置いている中国・北米・豪州の事業拡大と収益改善に加えて、今後経済や市場の成長が見込める東南アジアエリアへの進出を果たします。



社長メッセージ

構造改革を断行し、 将来に向けて価値提供を継続します

ノーリツの再生に向けて

2019年はノーリツグループにとって大きなターニングポイントとなる1年となりました。

国内事業は第一四半期に主力の温水機器の需要が90%を割り込んだこと、海外事業では中国経済への米中貿易摩擦などの影響で中国での個人消費が落ち込んだことにより、上半期の決算は連結で営業赤字となりました。その後、国内では消費税増税に伴う駆け込み需要や、シェアアップ・売価改善の施策が奏功し、年間を通じて国内事業は昨年を若干下回るも23億円の営業利益となりました。一方、海外事業においては回復の兆しが見えない中国市場の影響と、2019年に実

施したM&A関連費用の計上などが重なり、大きく営業利益を落としてしまいました。

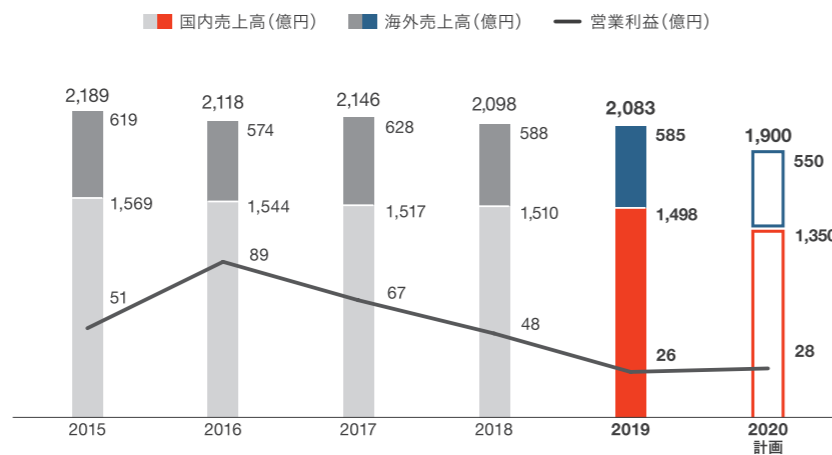
2020年以降も事業環境は、依然として厳しいものになると考えています。国内住宅市場では新築着工が減少し、取替需要がメインターゲットとなります。また、お客さまの購買行動も多様化しています。生産活動の面では、素材価格の変動や製造現場の人手不足、物流費用の高騰が今後も続いていきます。グローバルではエネルギー効率の悪い機器を使用している地域も多く、成長が見込める一方、今後は世界中でCO₂やNO_x

2019年実績

売上高 **2,083** 億円
国内事業:1,498億円 海外事業:585億円

営業利益 **26** 億円
国内事業:23億円 海外事業:2億円

ROE **1.4** %



中期経営計画「Vプラン20」(目標年度2020年)

	売上高	営業利益	経常利益	ROE
2016年12月 設定当時	2,400億円	240億円	250億円	8%
2018年 8月 時点目標	2,200億円	100億円	110億円	5%
2020年 2月 目標 ^{※1}	1,900億円	28億円	36億円	— ^{※2}

※1 2020年住設システム分野撤退含む、単年目標

※2 2020年のROEについては親会社株主に帰属する当期純利益はマイナスとなる見込みのため記載しておりません



の排出などの各種規制がより強化され、地球環境に対する配慮、気候変動に対する具体的な対策が求められると予測されます。

このような中で、中期経営計画「Vプラン20」の最終年度を迎えるにあたり、公表していた2020年度の業績計画の達成は事実上困難であるため、大きく方針転換を図ることが必要となりました。具体的にはこれまで取り組んできた「住設システム分野」から撤退し、ノーリツの従業員から希望退職を募ることを決断しました。2020年はノーリツの未来のための構造改革フェーズと位置づけ、売上高1,900億円、営業利益28億円を目標に取り組みます。

中期経営計画「Vプラン20」4つの重点施策

2019年の取り組み

重点施策1

事業ポートフォリオの「再構築」

温水空調分野に経営資源を集中

- 住設システム分野からの撤退決定
- 厨房分野の原価低減

重点施策2

国内事業の「収益力強化」

- 総費用の削減
- シェア拡大と商品ミックス改善

重点施策3

海外事業の「継続拡大」

- 中国需要縮小への対応
- 暖房・業用商材の拡販
- 北米エリアのM&A

重点施策4

企業風土の「改革」

- 機関設計変更と経営体制の変更
- Q+ESGの施策の推進

ノーリツの事業活動について

ノーリツグループのミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」は、ノーリツの機器が人々の生活と非常に密接に関わっていることに由来しています。2019年も度重なる自然災害により、電気・ガス・水道などのライフラインが寸断され、人々が不自由な生活を余儀なくされました。これらのライフラインに密着して利用されるのが、お風呂やお湯をわかす給湯機器であり、調理するためのガスコンロであることから、私たちの事業は人々の生活になくてはならない事業であると考えています。だからこそ私たちの会社は人々により良い製品を継続してお届けすることが責任であり、事業を途絶えさせてはならないと考えています。

住設システム分野は参入当時、新築住宅着工が堅調で様々なメーカーが業績を伸ばしている市場でした。また、お風呂や台所の様式が変わり、リフォーム・取替需要も発生し、ノーリツ製品は多くのお客さまにご愛用いただきました。しかし、温水機器との相乗効果を見出すことはできず、他社と同じ土俵での競争に止まりました。やがて住宅市場が陰りを見せるとともに競争力を失い、商品面・コスト面で優位性を築くことができずでした。

世界中で必要とされるノーリツグループへ

海外事業

	2011	2016	2020計画
売上高	138億円	574億円	550億円
	海外売上比率 7.5%	海外売上比率 27%	海外売上比率 29%
営業利益	△1億円	29億円	3億円
温水機器 年間 販売台数	60万台	120万台	130万台

製品展開地域



また、過去ノーリツは事業規模を拡大し成長させていく過程において、間接部門に多くの人材を抱えることになりました。

すでに日本の人口は減少局面に入り、住宅市場においても空き家問題が深刻化するなど、国内市場の将来は私たちの業界にとってさらに厳しい環境になります。そのような中で、不採算分野である住設システム分野からの撤退と、人員適正化により固定費の圧縮を図り、筋肉質な経営基盤を構築するために希望退職募集という決断に至りました。

構造改革後の具体的な設計図として、国内事業において将来的には営業利益50億円を目標としています。この構造改革に関わる一時費用として2020年に特別損失85億円の計上を予定していますが、この構造改革は必要かつ意味のある重要な改革であり、ノーリツの経営として早期にやり切る覚悟をもって臨んでいます。

2020年からも引き続き、国内事業の収益力強化と、海外事業の継続拡大に向けて取り組んでいきます。

国内事業においては、お客さまの購買行動の変化に合わせ、ノーリツがお客さまに直接アプローチするための情報チャネル「NORITZマイページ」を開設し、商品だけでなくお客さまの生活を豊かにする情報や、お客さま同士で情報を交換し合

るコーナーも運営しています。また、機器を安全にご使用いただくために、使用開始から10年経過すると点検時期をお知らせする「点検お知らせ機能」を、2009年以降発売したほぼすべての家庭用給湯機器に搭載しており、これをきっかけとした点検受付件数も順調に増えています。これらを軸にお客さまとの接点を強化し満足度向上を目指します。

一方、ものづくりにおいては人手不足の中でも安定して製品が供給できるよう、最終組立ラインの自動化を軸とした投資を行います。商品開発においても、より多くの種類やシリーズで部品や部品ユニットの共通化を進め原価低減に努めます。

海外事業においてはエリア毎の施策を強化します。これまで能率(中国)投資有限公司と櫻花衛厨(中国)股份有限公司で個別に取り組んできた中国エリアにおいては、3つの工場の今後の活用について検討するなど構造改革を進めます。北米エリアにおいては2019年にPB Heat, LLCと業用会社をグループ化し、事業拡大に向けた取り組みをスタートしています。

また、アジア・オセアニアエリアでは、今後も高い成長が見込まれる東南アジア市場での事業基盤を確保するため、2020年2月にベトナムの浄水器・家電メーカーであるVietnam Australia Refrigeration Electrical Engineering Group JSC(Kangaroo)の株式を44%取得する契約を締結しました。



持続可能な企業価値向上を目指して

ノーリツグループは企業価値を創造していくために社会的価値・経済的価値・ブランド価値の3つの価値を高め、これらを融合し、拡大していくことを取り組み方針としています。そのためには企業価値創造の源泉である「Q(品質)+E(環境)S(社会)G(ガバナンス)」を大切にしていかなければならないと考えています。

社会の要請や期待を確認し、自社の事業と融合していく機会として2015年より社外有識者とのステークホルダーダイアログを毎年開催しています。2019年はマテリアリティをQ+ESGの各項目に分類し再整理して取り組みました。

中でも、その取り組みを行う人材の活性化が重要だと考え、従業員一人ひとりの個性や強みを最大限に発揮できるように努めています。今回の構造改革にあたり「未来をきりひらく人」こそが私たちが求めている人材像であることを明確に示しました。現場の若手従業員が主役となり活躍できる組織運営に変え、元気で活力にあふれる会社を目指します。

世界で環境をリードする企業を目指して

持続可能な社会の実現を目指す国際的な枠組みへの対応は不可欠です。2015年に国連で採択された「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、「No.13」(気候変動対策)と、「No.12」(つくる責任/つかう責任)の2つの目標がノーリツグループの事業活動と深く関わっています。これらの目標達成に向けパートナーとともに取り組んでいきます。

特に、気候変動対策は「パリ協定」で採択された世界共通の課題であり、ノーリツグループの財務にも影響を及ぼすものとして



企業価値創造の取り組み方針



企業価値創造の源泉



認識しています。CDPへの情報開示に努めるとともに、シナリオ策定やリスクと機会の明確化を通じて2030年に向けた環境ビジョンを策定しました。

ノーリツグループは給湯時の熱効率が高い「エコジョーズ」[※]など、環境負荷の少ない製品の普及に取り組んでいます。これからも日本で培った技術を世界に展開し「世界で環境をリードする」企業を目指していきます。



※「エコジョーズ」はこれまで捨てていた排熱を活用してお湯をつくります。ガスエネルギーの95%をお湯に変える環境性能のよい給湯器です

さらなる成長に向けたガバナンス体制の強化

コーポレートガバナンスの実効性をより高め、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、2019年に監査等委員会設置会社に移行しました。4月からの新取締役会は取締役の人数を削減するとともに社外取締役の比率が高まり、これまで以上に活発で社外の視点を反映した場となっています。運営面でも中長期視点での経営全般に関わるテーマの審議に集中できるよう工夫しています。

経営体制の面では各本部組織に常務執行役員を配置し、執行への権限委譲を進めることで、よりスピーディーな施策の実行につなげています。

今後も事業戦略との整合性や意思決定の迅速化を図り、経営の健全性・透明性を高めるとともにコーポレートガバナンス・コードへ積極的に対応していきます。

国連グローバルコンパクトの10原則



人権	原則 1 原則 2	人権擁護の支持と尊重 人権侵害への非加担
労働	原則 3 原則 4 原則 5 原則 6	結社の自由と団体交渉権の承認 強制労働の排除 児童労働の実効的な廃止 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則 7 原則 8 原則 9	環境問題の予防的アプローチ 環境に対する責任のイニシアティブ 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則 10	強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

CFOメッセージ

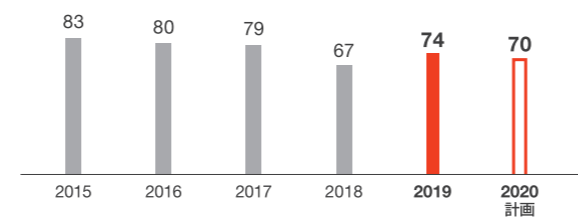
構造改革により“稼ぐ力”を復活させ、さらなる成長に投資します

中期経営計画「Vプラン20」における財務戦略はコーポレートガバナンス・コードの基本原則に鑑み企業価値の向上に向けて取り組んでまいりました

事業成長への積極投資

持続的な成長を確かなものにするために、当社グループの企業価値向上に資すると判断できる内容に集中投資してきました。具体的にはグループのグローバル化に向けた海外市場への投資として、2019年第一四半期には北米エリアにおいて2社をグループ化し、北米エリアの売上高を2割増の成長に導くとともに、中国エリアへの依存度を抑えるなど海外事業ポートフォリオの安定化に寄与することができました。今後も事業成長を実現させるための施策としてM&Aへの投資枠を設定し活用していきます。

設備投資推移 (億円)



※IT投資など無形資産含む ※M&A、新規事業への投資除く

収益力強化への投資

国内事業の収益拡大に向けて事業ポートフォリオの再構築とともに、ものづくり変革とマーケティング変革に取り組んできました。しかしながら市場環境は想定以上に厳しく、このままでは収益改善や事業継続は難しいと判断しました。そのため、中期経営計画「Vプラン20」を断念し、2020年度を構造改革フェーズとして位置づけ、国内事業の構造改革に取り組みます。これに関わる特別損失は一時的な費用となりますが、将来にわたっての国内事業の収益基盤の強化につながる投資だと考えています。

金融資産の有効活用

2018年12月に政策保有株式の一部を売却し、その資金を用いて北米エリアを成長させるための企業買収を行いました。今後も政策保有株式に関する基本方針に則り、取締役会で個別の保有適否を検証し、適宜売却を進めながら投資のための資金確保に努めていきます。

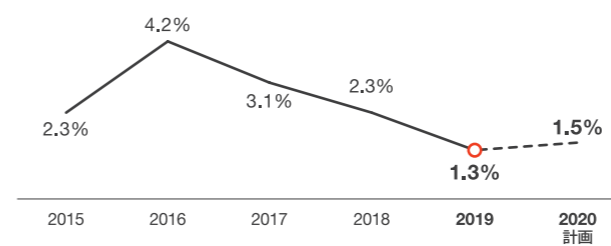
株主還元

株主のみなさまへの利益還元は経営の重要課題の一つと位置づけています。配当については継続的かつ安定的に実施することを基本としており、2018年度から2020年度までの3か年は、自己株式取得を含めた連結ベースの総還元性向50%を目途としました。また、2019年度は年初公表値を下回ることから年初公表値ベースでの利益還元を行うこととしており、2020年に7億円の自己株式取得を予定しています(2018年度に決定した13億円の残額3億円と、2019年度に予定している4億円の合計分)。

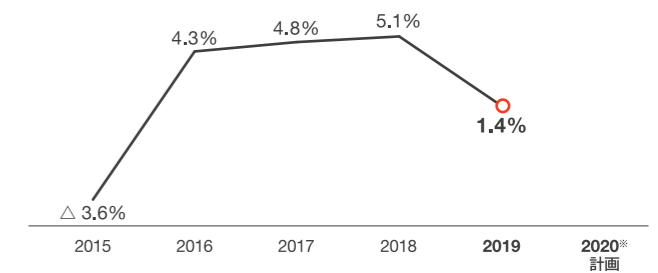
また、2020年は年間配当金1株当たり32円(中間配当金16円、期末配当金16円)を下限としています。

今後も株主のみなさまに長期保有していただくための機動的な対応を行ってまいります。

営業利益率の推移

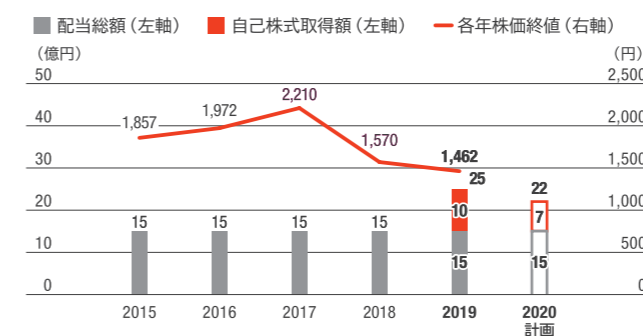


ROEの推移

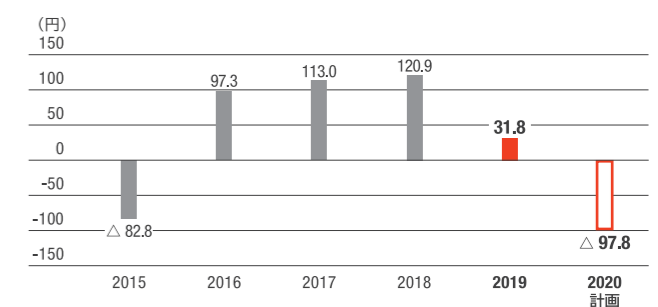


※2020年のROEについては親会社株主に帰属する当期純利益はマイナスとなる見込みのため記載しておりません。

株主還元・株価の推移



1株当たり当期純利益又は当期純損失の推移



取締役 兼 常務執行役員
竹中 昌之

ノーリツのサステナビリティ

第5回ノーリツステークホルダーダイアログ

2019年11月に第5回ノーリツステークホルダーダイアログを開催しました。有識者を招き昨年度のダイアログでご指摘いただいた課題の進捗報告に対する評価や新たなご指摘をいただきました。ノーリツグループが持続的に成長していくための活発な意見交換がなされ、経営課題の設定においても参考にしています。



第5回ノーリツステークホルダーダイアログの様子

対話のテーマ

- 事業再構築
- 環境戦略
- 人材マネジメント
- マテリアリティの再整理 など

2019年ダイアログ出席者

ファシリテーター	宮永 雅好 様 東京理科大学大学院 経営学研究科 教授	ノーリツ	國井 総一郎 代表取締役社長
ステークホルダー代表	村上 芽 様 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター／ESGリサーチセンター マネジャー 松原 稔 様 りそな銀行 アセットマネジメント部 責任投資グループ グループリーダー 土本 晃代 様 Institution for a Global Society株式会社 管理部 人事責任者		腹巻 知 取締役 兼 専務執行役員 国内事業本部 本部長 廣澤 正峰 取締役 兼 専務執行役員 国際事業本部 本部長 竹中 昌之 取締役 兼 常務執行役員 経営管理本部 本部長 高橋 秀明 取締役 (社外) 池田 英礼 執行役員 経営企画部 部長 蒔田 潤也 経営管理本部 人事部 部長 鶴亀 俊之 経営管理本部 コーポレートコミュニケーション部 部長

※在籍は当時

※在籍は当時



東京理科大学大学院
経営学研究科 教授
宮永 雅好 様

ノーリツ事業再構築とQ+ESG経営に向けて

今回で5回目となる株式会社ノーリツ ステークホルダーダイアログは、ノーリツの国内事業の再構築を踏まえた中長期の価値創造がメインテーマとなりました。今回は高橋社外取締役にもご出席いただき、社内外の参加者から様々な意見が出されました。真剣な議論が交わされたことで、ノーリツの目指す姿に向けた課題が明確になったと思います。

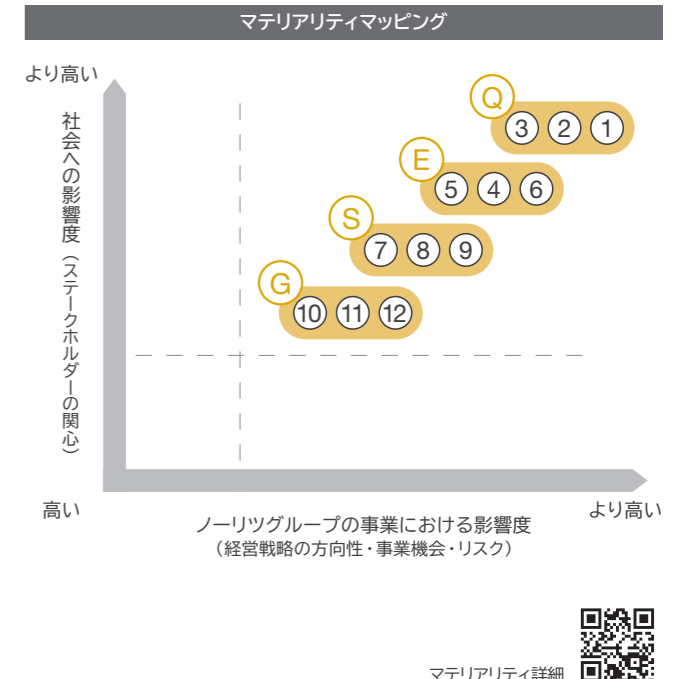
今後のノーリツのQ+ESG経営を進化させるためには、経済的側面での再生が急務であり、事業再構築は必須といえます。また、今後の組織の成長と社会的価値の創造に向けては環境戦略と人材戦略に力点を置きつつ、重要な目標の明確化が必要となるため、マテリアリティの再整理についても対話させていただきました。

それぞれの戦略の具体的な中身と戦術・施策については、さらに詳細に詰めていく必要がありますが、方向性をしっかりと決めた以上は具体的なKPIを設定して、その成果を測定評価することでQ+ESG経営のPDCAサイクルを経営の根幹に据えていくことが大切です。2020年がノーリツの新たな時代への幕開けの年となるよう願っています。

マテリアリティの再整理

持続可能なグローバル目標であるSDGsや、ステークホルダーの要請や期待に対応すべく、私たちの価値創造の源泉である「Q+ESG」に分類し、中期経営計画「Vプラン20」期間中

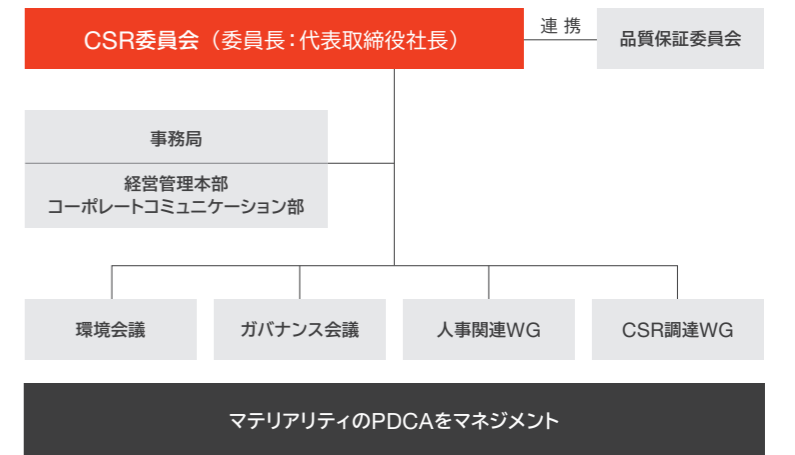
マテリアリティの分類とテーマ		
分類	テーマ	関連ページ
Q Quality	① 消費者安全	P18
	② 消費者満足	P20 → P21
	③ 安全・安心な製品の供給	P22
E Environment	④ 低炭素社会・循環型社会の構築	→ P23
	⑤ 環境負荷物質管理の推進	P24
	⑥ 環境配慮商品の開発・普及	
S Society	⑦ 人権尊重	
	⑧ 企業風土改革	→ P25 P26
	⑨ サプライチェーンマネジメント (CSR調達)	
G Governance	⑩ コーポレートガバナンスの充実	P27
	⑪ リスクマネジメントシステムの確立	→ P32
	⑫ コンプライアンスの遵守	



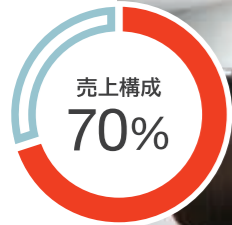
マテリアリティのPDCAマネジメント体制

2007年より代表取締役社長が委員長を務めるCSR委員会を設置し開催しています。2019年からは毎月開催される取締役会や経営会議の場でもCSRに関する課題の審議・決定を行うことで経営とCSRの融合を実践するとともに、取り組みの迅速化を図っています。

4月と10月に開催するCSR委員会ではマテリアリティのKPI進捗について確認し、PDCAマネジメントを推進しています。



国内事業



ガス・石油を熱源とした給湯機器を中心に、お湯を利用するための端末機器も取り扱う「温水空調分野」、ガスを熱源としたコンロを中心に展開する「厨房分野」の2つで構成し、機器の機能性や利便性、安全性、省エネ性などにより人々の暮らしを支えています。

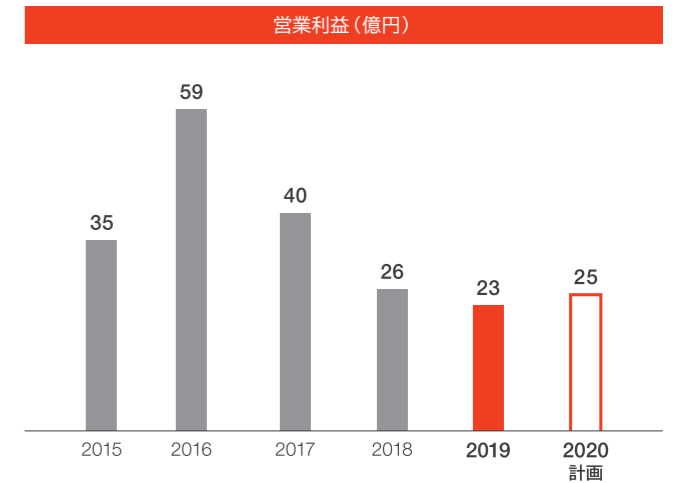
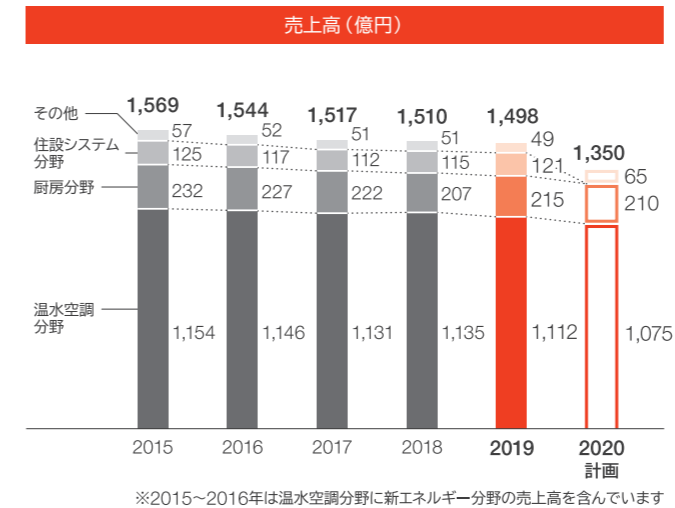
※「住設システム分野」は2020年6月をもって生産を終了し、事業撤退することが決定しています

業績変動要因

- ➔ 脱炭素社会に向けた業界動向
- ➔ 新設住宅着工推移
- ➔ 燃料・素材の高騰

売上高と営業利益の推移

2019年の第一四半期は温水機器の大幅な需要減があり、消費税増税の駆け込み需要は発生したものの、年間を通じて需要は前年から減少しました。また、ものづくりの現場における人手不足や素材高騰などの影響も受けましたが、販売価格の改善などに取り組み、売上高は1,498億円、営業利益は23億円となりました。



事業戦略

国内事業の構造改革を断行し、新たな体制で「事業モデル変革」と「ものづくり変革」を進めます

収益力強化の取り組みとスケジュール

テーマ	取り組み/年度	2018	2019	2020	2021~
国内事業の構造改革	固定費の削減		➔		
	住設システム分野からの撤退		➔		
事業モデル変革	点検お知らせ機能による給湯器取り替えフォロー		➔	➔	➔
	非住宅市場への機器・サービスの販売強化			➔	➔
	CRM※の取り組み強化			➔	➔
ものづくり変革	製品の統廃合・部品共通化の推進	➔	➔	➔	➔
	最終ラインの組み立て自動化			➔	➔
	厨房事業原価低減		➔	➔	➔

※顧客関係管理

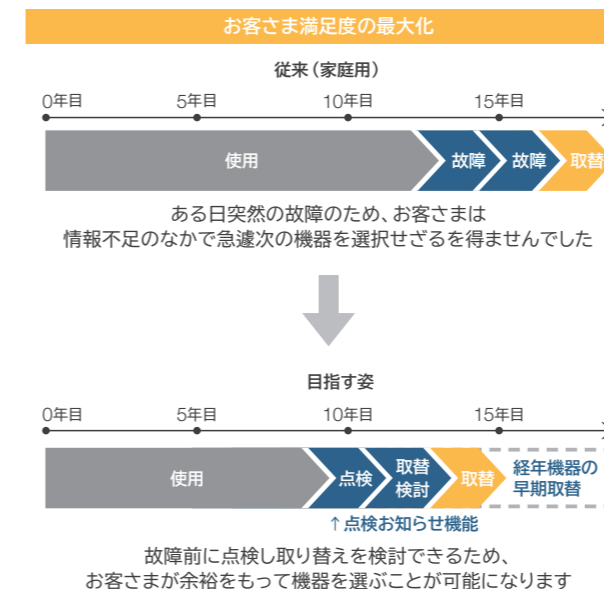
国内事業の収益の柱である温水機器の需要は、今後中長期的には減少することが想定されています。これに対して過去に販売した機器のフォローアップを行い、再度ノーリツ製品をお使いいただけるよう、取り替えを促進します。また、CRMの取り組みも強化しお客さまとのつながりを大切にしていきます。厨房分野においてはコンロに加えて、近年注目されているレンジフードの開発・製造・販売を一貫して行える体制をグループ内で整え、事業の拡大を進めていきます。

TOPICS

「点検お知らせ機能」で安全・安心な暮らしをサポート

経年劣化による事故や故障を未然に防止するため、ノーリツはほぼすべての給湯機器に「点検お知らせ機能」を搭載しています。搭載開始から10年を経た2019年よりこの機能が本格的に作動し、多くのお客さまからお問い合わせや点検のお申込みをいただ

います。点検を受けていただくことで突然の故障を予防し、お客さまに安心してご使用いただくとともに、故障前に余裕を持って、より快適性・経済性に優れた最新機器を選択できるようになります。



点検お知らせ機能 (タイムスタンプ)

88 または 888 を点滅してお知らせ

設計標準使用期間 (家庭用機器10年・業務用機器3年) に基づき、点検時期をお知らせする機能です。リモコンに「88」か「888」が表示、または機器本体のランプ部が点滅し、点検時期をお知らせします。故障によるエラー表示ではないため、お湯は使用可能です。

【動画】点検お知らせ機能 紹介編 【動画】ノーリツ企業姿勢 紹介編

海外事業

売上構成
30%



国内事業で培った給湯機器開発・製造のノウハウを元に、中国・北米・豪州エリアを中心に事業展開しています。各国の環境規制やニーズに合った製品の販売を通じて、そこに暮らす人々の生活を支えています。厨房機器では中国エリアにおいてはコンロ・レンジフードを販売しています。

業績変動要因

- 脱炭素社会に向けた環境規制
- 燃料・素材の高騰
- カントリーリスク
- 為替変動

事業戦略

中国エリアを収益の柱とすべく再建し、北米・東南アジアエリアはグループ間相乗効果の創出を目指します

収益力強化の取り組みとスケジュール

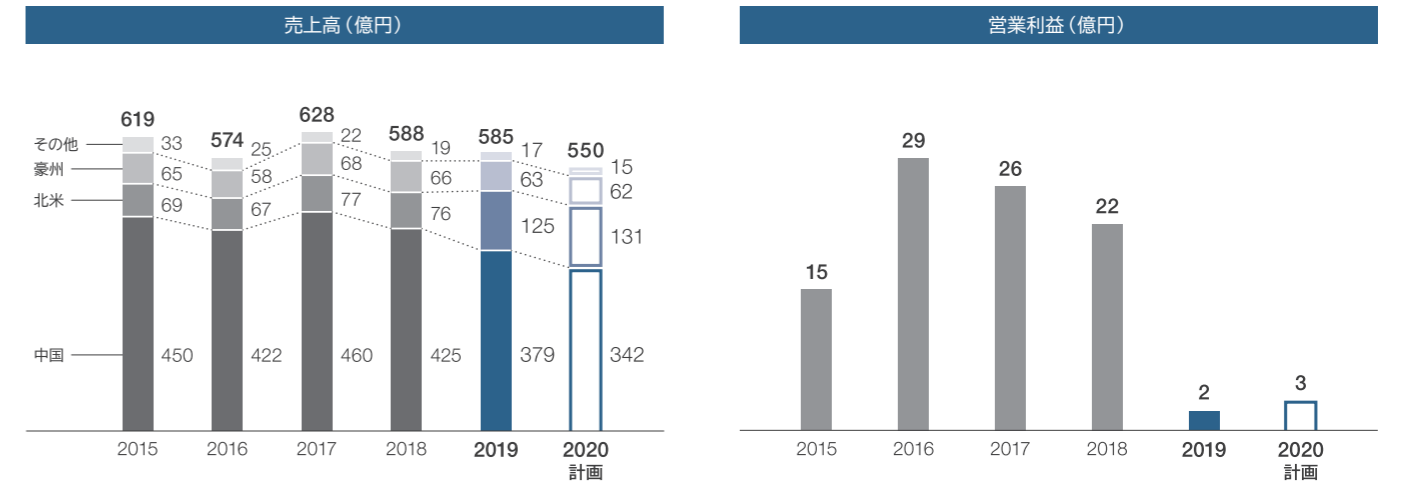
テーマ	取り組み/年度	2018	2019	2020	2021~
中国エリアの再構築	新規分野での売り上げ拡大			[Blue arrow pointing right]	
	拠点の効率的活用		[Blue arrow pointing right]		
暖房・業用分野拡大	北米3社のシナジー創出		[Blue arrow pointing right]		
東南アジアエリアの開拓	商材・生産拠点の活用			[Blue arrow pointing right]	

2020年より海外事業は各エリア別の事業部制とし、事業責任を明確にした上で事業の拡大を進めていきます。

中でも中国エリアは能率(中国)投資有限公司と櫻花衛厨(中国)股份有限公司の開発・製造・販売の体制を見直し、より効率の高い運営とすることや、商材を中国以外のエリアへも活用することで、収益改善を図ります。北米エリアでは、ノーリツアメリカと暖房事業が強みのPB Heat, LLCとの相乗効果を創出し収益の拡大を図ります。2020年2月にはベトナムの浄水器・家電メーカーであるVietnam Australia Refrigeration Electrical Engineering Group JSC(Kangaroo)の株式を44%取得する契約を締結し、同社の商材と生産拠点を活用した東南アジアエリアでの事業基盤確保に向け橋頭堡を築きました。

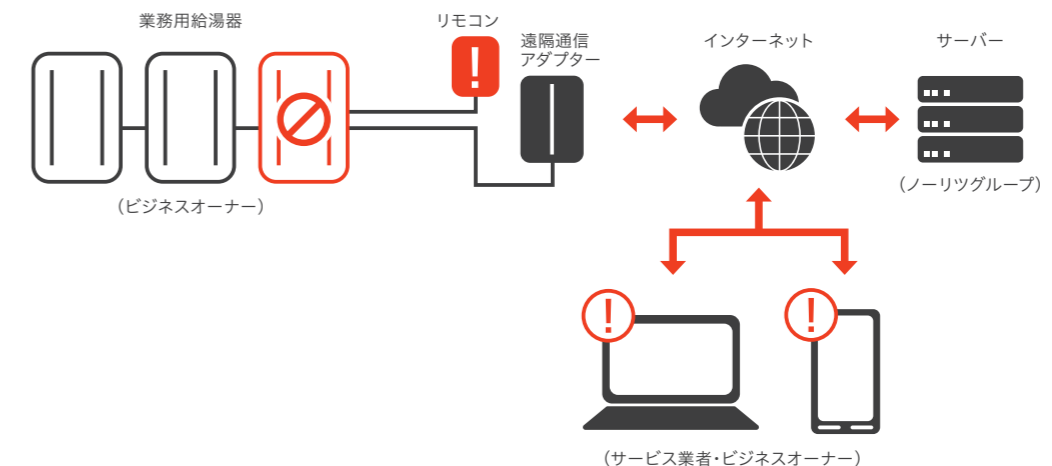
売上高と営業利益の推移

2019年の海外事業は北米エリアにおいてPB Heat, LLCと業用会社をグループ化し、暖房・業用の事業に注力しました。豪州エリアでも代理店と協業し、業用市場での販売を伸ばしました。一方で長引く米中貿易摩擦の影響で中国経済が低迷したことを受けて全体としては業績が著しく悪化し、売上高は585億円で営業利益は2億円となりました。



TOPICS

ネットワークシステムの導入で業務用給湯器の遠隔監視を展開



北米・豪州エリアでIoTを活用した業務用給湯器の遠隔監視を展開しました。

これまではエラー発生時、リモコンのみにエラー表示がされていたため、エラーにすぐ気付かずシステムダウンにつながっていました。IoTを活用することにより、システムがエラーを感知すると同時にスマートフォンなどの端末にもエラー情報が送信されるため、迅速な修理対応が可能になりました。

今後は中国など他国へも展開を検討し、効率的で迅速なサービスを提供するとともに、故障予兆システムの導入でさらなる安全・安心をお届けします。



品質を通じた価値創造



消費者安全

ノーリツは、安全な製品を世の中に送り出し、常に安心して使っていただける状態に保つことをメーカーとしての責任と考えています。お客さま満足を追及し、安全・安心な商品・サービスを提供するため品質マネジメントシステムの構築に取り組んでいます。

商品故障時の問い合わせ時間短縮を目指して

お客さまからの問い合わせ対応を行うコンタクトセンターに新たに自動音声対応システムを導入することで、お問い合わせの待ち時間短縮と対応品質の向上を図りました。

また、ビジネスパートナー向けにLINE公式アカウント「ノーリツ/お湯net」を開発し、商品取り換え時の機種選定がチャットボットにより簡単かつ迅速に行えるようになりました。商品の故障などにおけるお客さまの不自由な時間を短縮することで快適に暮していただけるよう努めています。



チャットボット画面例

品質向上への取り組み

私たちはお客さまにご満足いただける品質やサービスの向上を通じて「ブランド価値」の向上を目指しています。

仕入先さまとアフターサービスショップの品質向上を目的に、品質大会やサービスコンテストなどを開催しています。

品質大会では、従業員および仕入先さまと品質へのこだわりを念頭に置き勉強会を開催するとともに、過去の製品事故事例をパネルで展示し、品質の大切さを再認識しています。



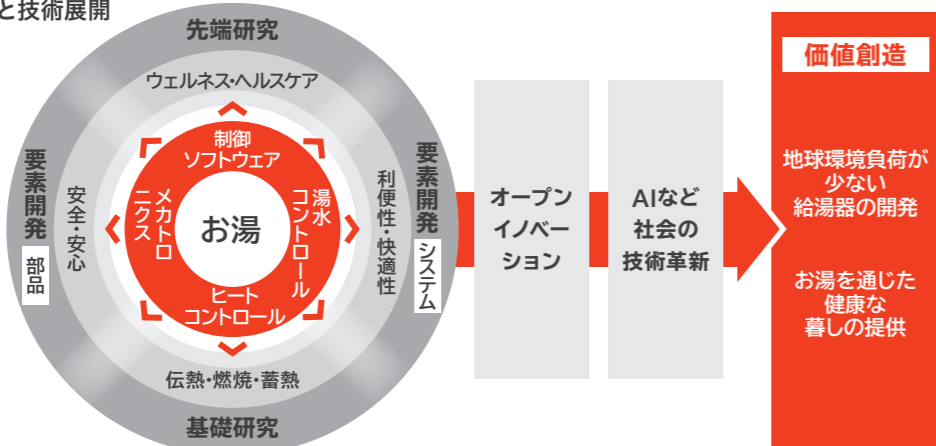
品質大会の様子

企業価値を創造するノーリツの技術力

ヒートコントロールの「燃焼」「熱交換」、湯水コントロールの「流体制御」、メカトロニクスや制御ソフトウェアの「電子制御」の4つのコア技術を中心に、「二酸化炭素の排出抑制」と「お湯を通

じた健康な暮らし」の研究を重ね、みなさまに新しい幸せをお届けしています。社会課題の解決を通じて、お客さまの健康や暮らしの向上につなげる取り組みを行っています。

ノーリツのコア技術と技術展開



IoTによる暮らしの進化

スマートフォンによる遠隔操作やスマートスピーカーを利用した機器の操作などにより便利で快適な使い方をご提案しています。スマートフォンアプリ「わかすアプリ」のご利用で、入浴中の見まもりや離れて暮す家族の給湯器使用状況の確認など、大切なご家族の安心の実現にも貢献しています。

これからもIoTやAIの技術革新に対応した快適な暮らしの実現を目指していきます。



※詳細についてはホームページをご覧ください



新たな調理文化を創造するグリルの技術

ノーリツグループは、常に時代に先駆けた製品を開発してきました。近年は便利で楽しいグリルで「ラク家事」を提案し業界のスタンダードを築いてきました。ノーリツの「マルチグリル」はこれまで蓄積した技術と安全・安心のノウハウを応用して誕生しまし

た。お手入れのしやすさはもとより、グリル内部にある温度センサー付き下火バーナーで専用容器底面の正確な温度を検知し、メニューに合わせた火加減を自動で調整します(特許取得済)。従来のグリルにはできない多彩な調理が可能になりました。

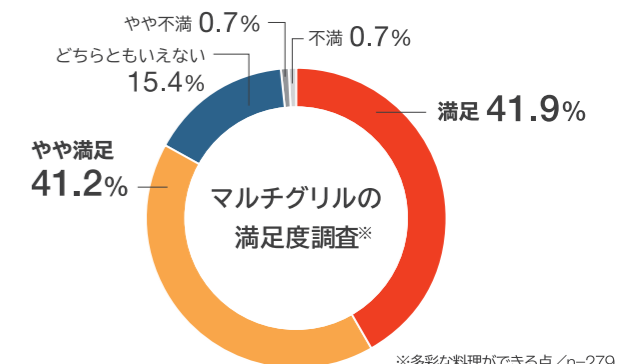


専用容器+温度センサー付き下火バーナーだからできること

- ① 常に専用容器の温度を検知し、メニューに合わせたきめ細かな温度管理を実現
- ② グリル内部側面がフラットになりお手入れ簡単
- ③ 専用容器を使用した調理により煙やニオイが大幅に軽減



PROGREの紹介動画



ノーリツが先駆けたグリル開発の歴史



E Environment



きれいな地球を次の世代へ



環境経営への取り組み

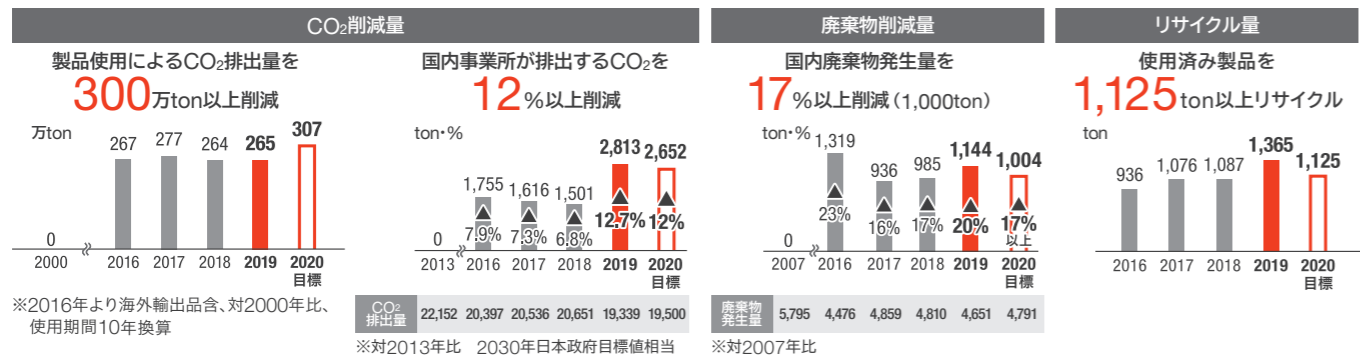
2015年「パリ協定」の採択を機に世界の気候変動対応の取り組み要請は加速しており、持続可能な社会を築いていく上でも積極的に対応することが大切であると認識しています。

そのためにも事業継続のリスクと機会を明確にし、経営課題

と環境課題を連携させた長期的な戦略の策定に努めています。2019年に「地球環境への責任を果たす」「お客さまと共に未来を考える」「パートナーシップで成長を目指す」を「環境ビジョン」と定め、具体的な活動につなげていきます。

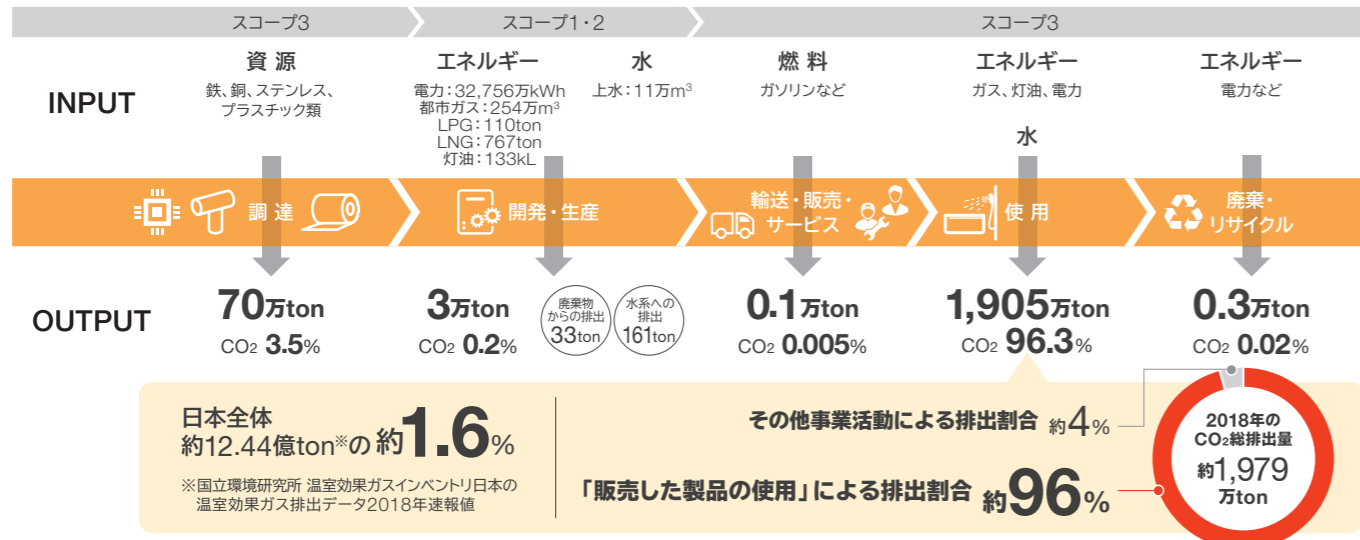


2020年目標



バリューチェーン全体におけるCO₂年間排出量

※ノーリツグループ、2018年実績。数値はすべてビューロベリタスによる第三者保証を受けています



環境課題のガイドラインについて

持続的な成長を果たすためにもステークホルダーとの対話は重要と考えます。ノーリツは様々な形で環境活動情報を開示しています。

特にCDPへの取り組みは環境ビジョンを推進する上でのガイドラインとして活用しており、2019年は気候変動分野でBランクを獲得しました。

また、2009年にはガス・石油機器業界で初めて「エコ・ファースト企業」の認定を受け、目標達成に向けて事業活動を継続しています。



環境への取り組み

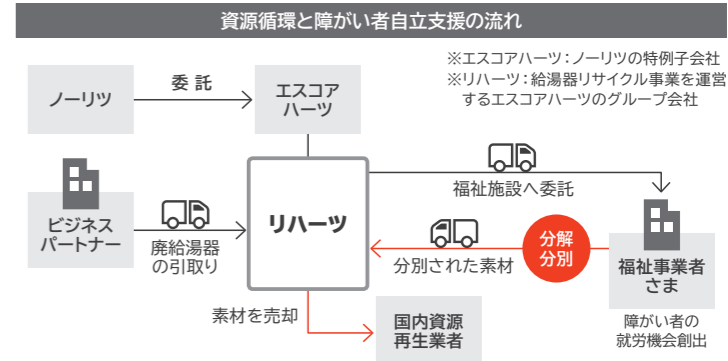
ビジネスパートナー × ノーリツグループ

リサイクルを通じた障がい者自立支援

エスコアハーツグループでは、2009年より障がい者の就労機会の創出と国内資源循環を目指し、給湯器リサイクルを進めています。

この事業に賛同いただいた大手ハウスメーカーはじめビジネスパートナーから使用済みの給湯器を回収し、福祉事業者さまに分解・分別を委託することで、より多くの障がい者の就労機会を創出しています。

同時に、国内資源循環を推進することで環境負荷低減にも貢献しています。



従業員 × ノーリツ

eco検定取得を通じた環境マインド向上

eco検定の受験料を補助するなど従業員の取得支援に取り組んできた結果、取得率65.2%を達成しました。

また、生産事業所単位で省エネワーキングを実施し、成果を横展開する仕組みを構築しています。



省エネワーキングの様子

株式会社伊藤園様 × ノーリツ

循環型社会を目指した取り組み

大手飲料メーカー(株)伊藤園と共同で、むぎ茶飲料生産後のむぎ茶殻をリサイクルした給湯器用緩衝材を開発し、2019年9月からガス給湯器の梱包材として順次、採用しています。

緩衝材としての機能(固定性と緩衝性)はそのままに、重量を約7%軽量化することを実現し、再資源化と配送時における環境負荷の低減に貢献します。



むぎ茶殻の緩衝材

S
Society



ノーリツを支える人材



人材パフォーマンス向上に向けた取り組み

ノーリツグループが持続的に成長し、ミッションを実現するためには情熱をもって変革、挑戦、創造できる「人材」の育成と職場環境が不可欠です。そのために従業員一人ひとりがいきいきと活躍できる仕組みの構築と職場づくりを推進しています。

一人ひとりが活躍できる組織づくり

すべての従業員の幸せが私たちのミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」の原動力です。元気で活力にあふれる企業への変革を目指し「未来をきりひらく人」を求める人材像に掲げました。

従業員エンゲージメント最大化に向け「企業風土改革」「雇用改革」「制度改革」を柱とした取り組みを行っています。また、従業員の働くエンジン(意欲、やる気)の状況を確認し、改善につなげるために「従業員わくわく指数(従業員満足度)調査」を毎年実施しています。



健康経営

従業員の健康は働く力の源です。2019年10月に「ノーリツ健康宣言」を行い、ノーリツグループが健康経営を推進していくことを宣言しました。従業員一人ひとりが心身ともに元気で持てる力を最大に発揮できるよう取り組んでいきます。

ノーリツ健康宣言

社員が心身ともに元気で持てる力を最大に発揮することで新たな価値を生み出し持続的な成長を図れるよう健康経営を推進していきます

- 社員一人ひとりが自分の健康づくりを意識し、その維持・促進を図れるよう会社・健康保険組合・労働組合が一体となり支援します
- 公私の充実と生産性の向上の両立実現に向け、社員一人ひとりにあった働き方を実現できるよう、制度や環境を整備し、風土改革に努めます
- 「新しい幸せを、わかすこと。」を使命とし、人と地球の笑顔に向けて暮らしの感動をお届けします

代表取締役社長 國井総一郎

働き方改革

私たちは一人ひとりの生活が充実してこそ働く意欲も高まり、創造力がありチャレンジングな仕事ができると考えています。「公私の充実」と事業活動の「生産性向上」を目指して働き方改革に取り組んでいます。

職場に応じて制度面と職場環境の両面で取り組みを行っており、営業部門では質の高い活動を効率よく行うため、フレックスタイムやテレワークを活用し「自律的で柔軟な働き方の促進」「営業パフォーマンスの最大化」に取り組んでいます。

ノーリツは「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として経済産業省および日本健康会議より「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されました。また、特例子会社のエスコアハーツも「健康経営優良法人2020(中小規模法人部門)」に認定されました。



人権尊重の取り組み

ノーリツグループは人権に関する国際基準[※]を基に「ノーリツグループ人権方針」を定め人権尊重に取り組んでいます。事業活動に関わるすべての人々にとって、安全・安心で働きやすい職場環境づくりをはじめ、様々な取り組みを行っています。

※ 世界人権宣言、国際人権規約、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則など

ノーリツグループの人権尊重の取り組み						
取り組みテーマ	CSR調達	教育・理解浸透	働き方改革	健康経営	ダイバーシティ	通報・救済
取り組み内容	サプライチェーンマネジメント	人権eラーニング	時短・テレワークなどの諸制度	ストレスチェック	女性の活躍推進(女性リーダー育成プログラム)	ノーリツホットライン(通報窓口)
	腐敗防止確認	階層別研修	リフレッシュ休暇(勤続10年、20年、30年)	産業医との面談	再雇用者の活躍推進	
	紛争鉱物調査	CSR月間	アムール管理(休暇・残業)	安全衛生	障がい者の活躍推進	ノーリツ コンタクトセンター
	SAQ調査・フィードバック	コンプライアンス月間	職種別業務改革	健康リテラシーの向上	LGBT対応	
	お客さまからの調査要求				外国人採用	
方針・ガイドラインなど	ノーリツグループCSR調達ガイドライン	ノーリツグループ人権方針	中期経営計画	ノーリツ健康宣言	ノーリツグループ行動基準	ノーリツグループ行動基準
KPI 2019年実績/ 2020年目標	SAQスコア 4.4/4.5以上	人権eラーニング受講率 81%/90%以上	有給休暇取得日数 9.7日/12日 わくわく指数 ※詳細はIP参照	非喫煙率 74.3%/80%	女性幹部職比率 2.6%/3.5%	通報件数 13件(2019年実績)

CSR調達の取り組み

事業活動や資材調達の過程において人権への配慮や腐敗防止が求められています。ノーリツは、仕入先さまへのCSR調達ガイドラインの遵守要請や紛争鉱物調査などを通じ実態把握を行っています。毎年主要仕入先さまへSAQ[※]を実施し、サプライチェーン全体で持続可能な事業活動を目指しています。また、仕入先さまには匿名でノーリツの調達活動に対する実態やご意見を確認し、自社の意識を高めています。

※ 取引金額の上位95%以上の仕入先さまに対する国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン版SAQ(Self Assessment Questionnaire)



Dux工場のアスベスト対応

2015年にノーリツがDux Manufacturing Limitedを買収した際、工場の建屋にアスベストが使用されていましたが、基準値内で安全に維持されていることを確認していました。買収後は定期的にアスベストの状況を外部調査機関によって調査していました。その後2017年にアスベストの劣化が認められたため、従業員の健康を最優先しアスベストが使われている壁材や屋根材の除去を開始しました。2019年にすべての作業が完了し工場が安全であることを確認しました。

Dux Manufacturing Limited CEOメッセージ



私は従業員の安全は最重要課題と考えています。ノーリツは従業員の労働環境改善要求を即座に受け入れてくれました。従業員はノーリツのこの対応にとっても感動しており、仕事に対するモチベーションも向上しています。

Chief Executive Officer
Simon Terry

G Governance

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

コーポレートガバナンス



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つであると認識し、株主をはじめとしたステークホルダーに対して事業活動を通じた企業価値向上を目指しています。経営環境の変化に対応し健全性および透明性を高めるとともに、意思決定の迅速化や経営判断の最適化を図っていきます。

ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定

ノーリツは「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、コーポレートガバナンス・コードに制定されている「特定の事項を開示すべきとする原則」を含む諸原則についての実施状況を記載しています。

また、コーポレートガバナンス・コードの原則すべてを遵守しています。



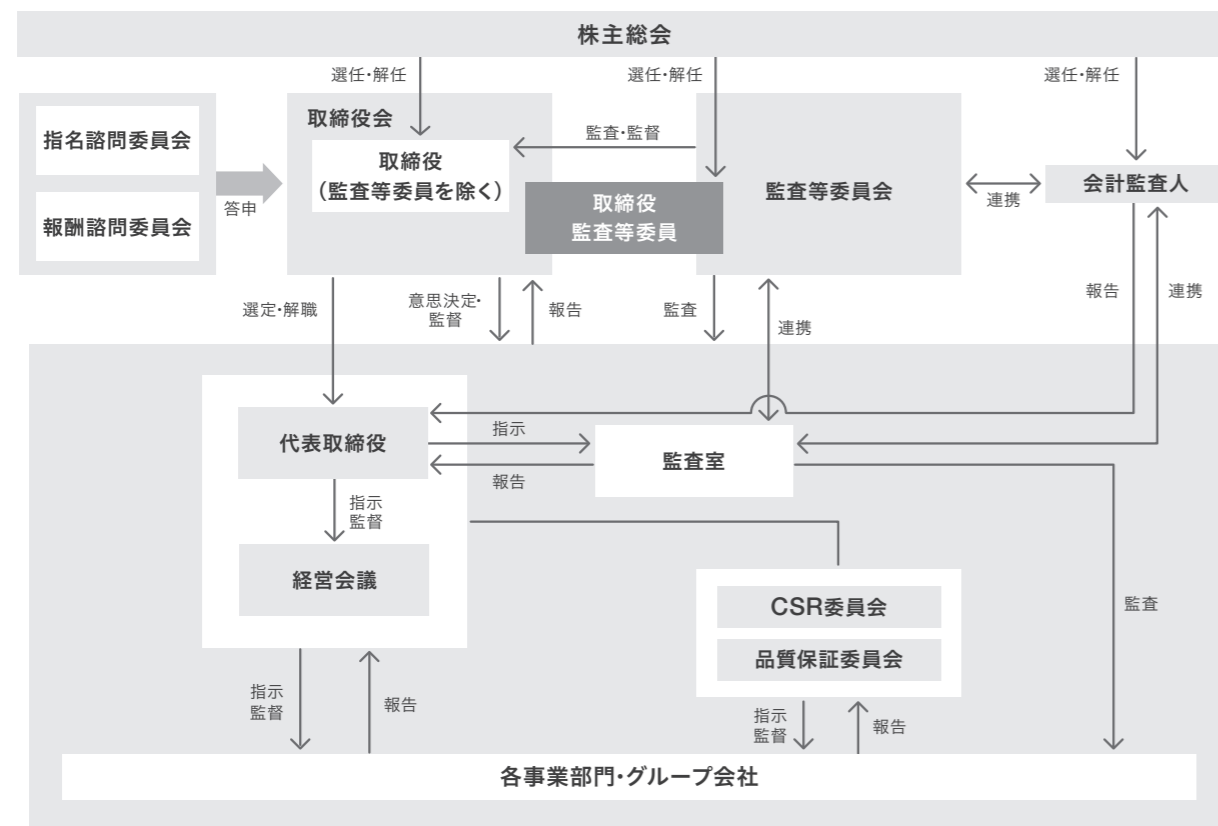
ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレートガバナンス体制

ノーリツは、監査等委員会設置会社によるコーポレートガバナンス体制を採用しています。

取締役9名のうち独立社外取締役を3名選任しており、取締役会の3分の1を独立社外取締役としています。

コーポレートガバナンス体制図



サクセッションプラン

ノーリツは代表取締役社長、取締役および執行役員を含めた役員に対して求められる人物像ならびに基本要件と、役員候補者の選定および役員の昇降格を決定するための評価等のプロセスを定め、従来から導入している「従業員向け人事制度」「次世代経営者育成プログラム」と連動させることによって、従業員から役員まで一貫性のある「サクセッションプラン」を策定しました。

この「サクセッションプラン」策定にあたっては、指名諮問委員会における審議を経ることで、外部からの客観性および妥当性を担保するだけでなく、持続的かつ継続的な人材育成の実現にもつながるものとなりました。今後は、「サクセッションプラン」に基づき、代表取締役社長、取締役および執行役員の候補者を選定していきます。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の独立性と客観性の強化およびコーポレートガバナンス体制を一層充実させることを目的として、取締役会の任意機関である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

2019年は指名諮問委員会を5回開催し、社長へのインタビューや役員研修における議論の内容などを踏まえた上で、役員選任候補者の審議およびサクセッションプランの検討などを行いました。また、報酬諮問委員会を5回開催し、役員報酬などについて審議しました。



取締役会の実効性に関する評価および分析

取締役会全体の実効性確保および機能向上を目的として、取締役による自己評価によって取締役会の実効性に関する評価および分析を行っております。

なお、当社は今後も取締役会の実効性評価を定期的実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現を目指しています。

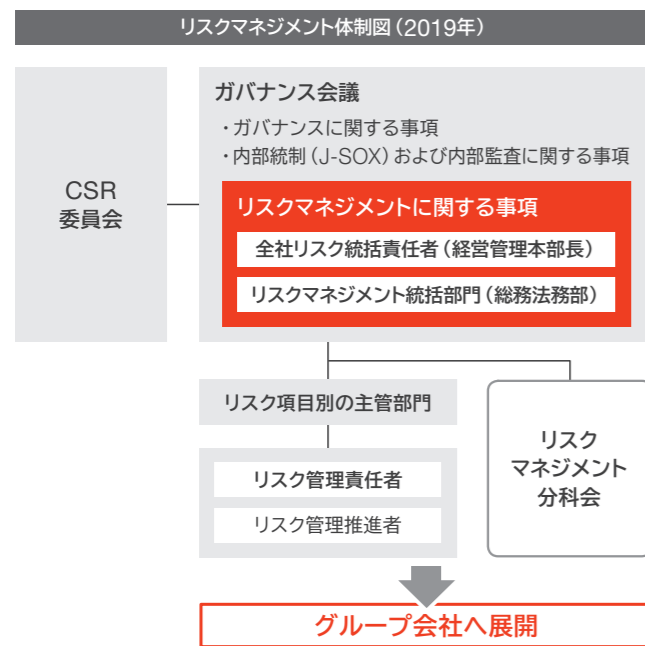
<p>2019年度 取締役会実効性評価の実施概要</p>	<p>現任の取締役の全9名がアンケートに回答。アンケートの主な項目は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の運営状況（議案設定および資料内容など） 社外役員に対する情報提供など
<p>2019年度 取締役会の実効性評価結果から抽出した課題と取り組み</p>	<p>課題1 中長期視点での議論の継続実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期視点での議論に注力できるよう年間で議論すべき議案を抽出 外部環境の理解を深めることを目的に有識者による講義と意見交換を実施 <p>課題2 取締役会での審議充実を目的とした他の会議体との棲み分けや上程議案の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局による議案の精査を実施 短期の執行課題を経営会議で十分に行い、取締役会では経営全般の議論に集中 <p>課題3 監査等委員会設置会社移行時の効果最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内のガバナンスに関する会議体と連携し、監査機能を補充 取締役会から下位会議体・執行責任者への委任事項を具体化し役割を明確化
<p>2019年度 取締役会実効性評価結果の概要</p>	<p>当社の取締役会は概ね適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。また、2019年度の課題に対する取り組みについても総合的に効果が表れていると評価しました。</p>
<p>2020年度 取締役会における課題</p>	<p>今後、ノーリツの取締役会の実効性をさらに高めていくために以下の課題に取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none"> 将来の企業価値向上を見据え、ESGに関するテーマを含めた中長期視点での議論の継続実施 取締役会での審議充実を目的とした運営方法の見直しと他の会議体運営の改善 コーポレートガバナンス・コードに沿ったさらなる議論の充実

リスクマネジメント

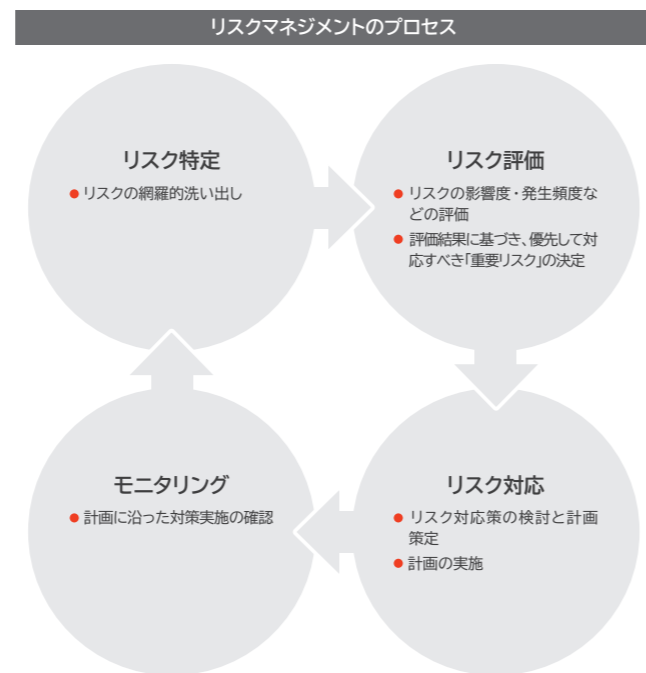
ノーリツグループは事業を取り巻くリスクを定期的に評価しています。対策方針を見直すことによってリスクを回避し、万が一リスクが発生した場合は被害を最小限に食い止める対応力を強化していきます。

リスクマネジメント活動の取り組み

2019年からガバナンス会議内で「リスクマネジメントに関する事項」を審議し、その結果をCSR委員会で最終審議しています。継続的なリスクマネジメントを行うためPDCAサイクルによ



るマネジメント活動を実施し、国内のグループ会社へ展開しました。今後はグローバルでのリスクマネジメント体制を構築していきます。



全社で対処すべき重要リスクの特定とその取り組み

発生可能性と影響度の視点からリスク特定・評価を行い、年度毎に重点的に取り組むリスクを重要リスクとして選定しています。2019年は昨年から継続して「自然災害(大規模地震・風水害・台風・高潮)」などの事業継続に関わるリスクおよび「長時間労働」といった労務リスクを選定し対応を進めました。

昨今、深刻な自然災害が多発しており、ノーリツグループでは従業員の安否確認システムを地震のみならず風水害時にも運用することを検討しています。また、災害備蓄品の見直し、各事業所の耐震評価の実施など、順次対応を進めています。あわせて、防災訓練や危機対応の教育を実施し、全従業員の意識向上に努めています。

長時間労働の対応については、健康経営の視点から働き方改革に取り組んでいます。

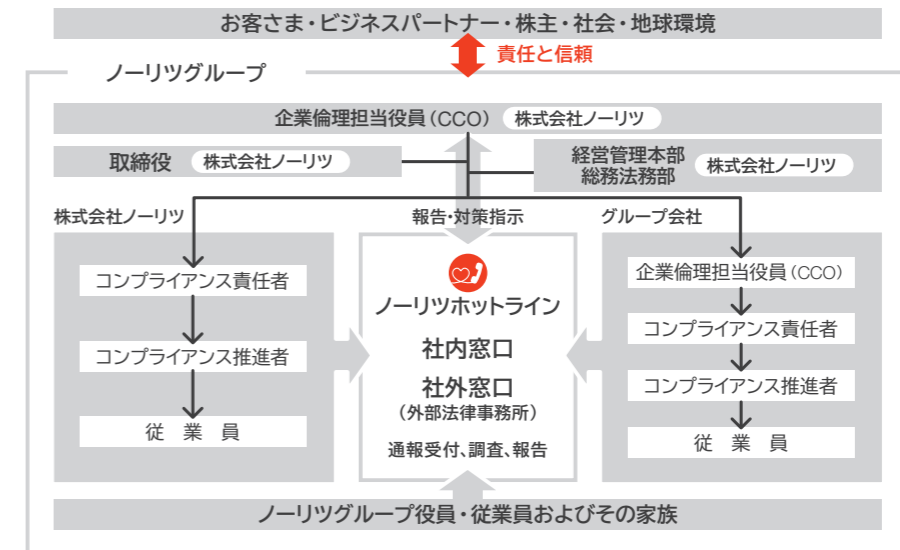
今後も国内外のグループ会社で体制を構築し、リスク対応力を高める活動を進めていきます。

2019年 リスク特定項目	
ハザードリスク	オペレーショナルリスク
<ul style="list-style-type: none"> ① 自然災害 ② 事故・故障 ③ パンデミック ④ サプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> ① 製品・サービス (品質) ② 生産設備トラブル ③ 施工・サービスの不良 ④ IT・情報セキュリティ ⑤ 法務・倫理 (腐敗防止) ⑥ 知的財産 ⑦ 労務人事 (人権) ⑧ SNSなど社会の風評被害 ⑨ 経営層の事故など ⑩ 環境有害物質 ⑪ 建物設備の老朽化など ⑫ 財務・経理
戦略リスク	
<ul style="list-style-type: none"> ① 投資 ② 組織 ③ IR ④ 気候変動対応 ⑤ 生産技術革新 ⑥ 原材料などのコスト高騰 ⑦ 市場・マーケティング ⑧ 為替変動などの経済状況 ⑨ 保有有価証券価格の変動 	

コンプライアンス推進体制

ノーリツはコンプライアンスを「法令、定款、社内規程および社会規範等も含めた『企業倫理』の遵守」と定義し、ノーリツグループの役員および従業員を対象とした「ノーリツグループ行動基準」を制定しています。この行動基準を通じ、ノーリツグループ内の全従業員が「正しい行動」についての価値観を共有することで、グループ全体のコンプライアンス意識の維持および向上を目指します。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進活動

ノーリツグループ全体にコンプライアンス意識が浸透定着した組織風土を醸成し、各部門および各社に自浄作用を根付かせるため、継続的なコンプライアンス活動を実施しています。

コンプライアンス月間

毎年5月と9月の年2回をコンプライアンス月間と定め、各職場でコンプライアンスについて考える、または話し合う機会を設けています。

2019年の活動	5月	9月
	コンプライアンス事例検討	情報セキュリティ研修

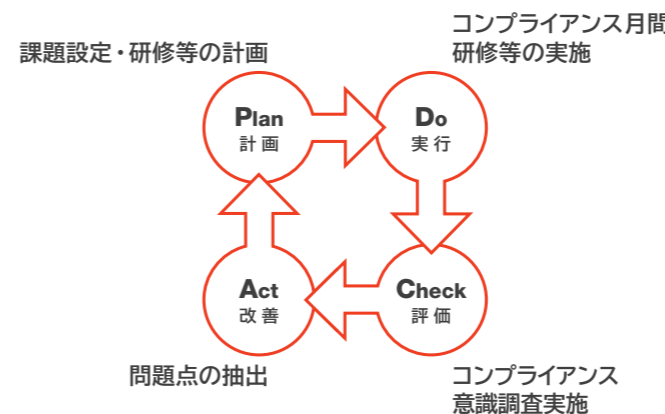
グループガバナンスの推進

グループガバナンス推進の一環として、国内外のグループ会社を対象とし統一的に取り組むべき基準を明確化した「マネジメントブック」を策定し、グループ全体の管理レベル向上に取り組んでいます。

具体的には各グループ会社とその基準に対するセルフチェックを行った後に、各社のチェック結果に対してノーリツ各担当部門が直接ヒアリングを行い、必要に応じて改善を要請しています。

次年度以降も引き続きマネジメントブックを活用しながら、ノーリツグループ全体の管理レベル向上を図っていきます。

コンプライアンス推進活動のPDCAサイクル



ノーリツホットライン制度

コンプライアンス違反行為の予防および早期発見を図るとともに、コンプライアンスに関する問題の顕在化と解決を目的として、ノーリツグループ役員、従業員とその家族が利用できる内部通報制度「ノーリツホットライン」を設置しています。ノーリツホットラインは、社内および社外 (外部法律事務所) の2つの窓口があり、氏名・内容の秘密厳守を約束された上で通報者はいずれかを選択することができます。

2019年は、計13件の相談・報告を受け付けました。案件に応じて事実確認やヒアリングなどを実施し、対処・再発防止策に取り組んでいます。

役員体制 2020年3月26日現在

2020年3月26日開催の第70回定時株主総会において、当社役員の体制につき以下のとおり決定しております。

取締役



代表取締役社長
國井 総一郎

主な経歴

㈱ハーマン代表取締役社長、当社取締役兼常務執行役員営業本部長など

重要な兼職の状況

神戸商工会議所 副会頭
㈱みなと銀行社外取締役



取締役 兼
専務執行役員
腹巻 知

国内事業本部 本部長
研究開発本部を管掌

主な経歴

信和工業㈱代表取締役社長、当社取締役兼常務執行役員研究開発本部長など



取締役 兼
専務執行役員
廣澤 正峰

国際事業本部 本部長

主な経歴

関東産業㈱代表取締役社長、当社常務執行役員国際事業本部中国事業推進室長など

重要な兼職の状況

能率（中国）投資有限公司董事長
能率香港有限公司董事長
Sakura (Cayman) Co.,Ltd. 董事長
Sakura China Holdings (H.K.) Co.,Ltd. 董事長
NORITZ AUSTRALIA PTY LTD Director



取締役 兼
常務執行役員
竹中 昌之

経営管理本部 本部長

主な経歴

㈱ハーマン常務取締役管理本部長、㈱エスコアハーツ代表取締役社長など



取締役 兼
常務執行役員
廣岡 一志

国内事業本部 営業本部長

主な経歴

当社執行役員国内事業本部営業本部副本部長、当社常務執行役員国内事業本部営業本部長など



取締役（社外）
高橋 秀明

主な経歴

㈱さくらケーシーエス代表取締役社長、㈱神戸国際会館代表取締役専務、フジッコ㈱社外監査役など

取締役（監査等委員）



取締役（監査等委員）
綾部 剛

主な経歴

当社管理本部財務部長、㈱ノーリツキャピタル代表取締役社長、当社監査役など



取締役（監査等委員）
（社外）
小川 泰彦

主な経歴

日本公認会計士協会近畿会会長、当社社外監査役など

重要な兼職の状況

公認会計士小川泰彦事務所代表、㈱大阪取引所社外監査役、大阪市高速電気軌道㈱社外監査役



取締役（監査等委員）
（社外）
正木 靖子

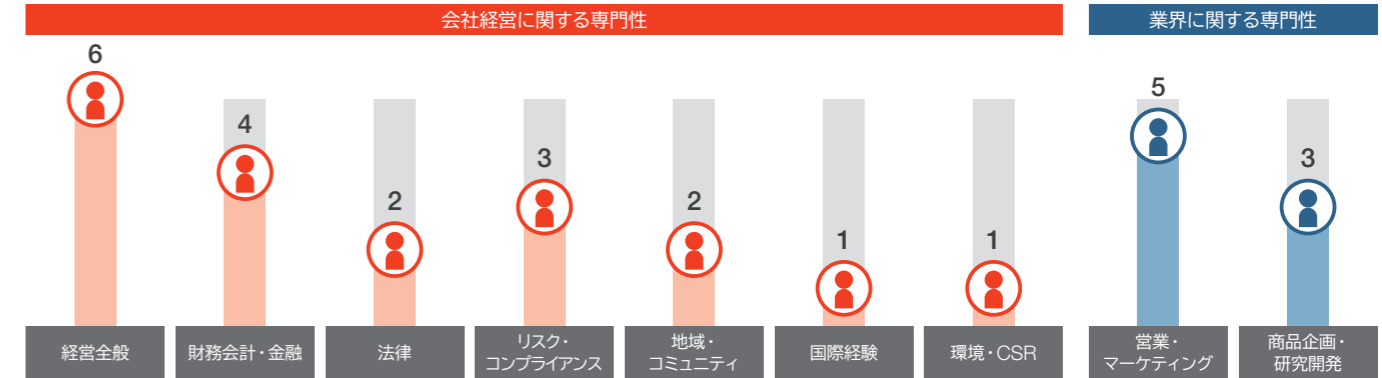
主な経歴

関西学院大学大学院司法研究科教授、日本弁護士連合会副会長、当社社外監査役など

重要な兼職の状況

下山・正木法律事務所共同代表、㈱ハイレックスコーポレーション社外取締役、生活協同組合コープこうべ員外監事

取締役の経歴を基にした専門性一覧



役員報酬限度額

区分	報酬限度額と役員の員数	定款に定める取締役の員数
取締役（監査等委員である取締役を除く）	報酬限度額（年額） 400,000千円以内	8名以内
監査等委員である取締役	50,000千円以内	4名以内
合計	450,000千円以内	12名以内

社外取締役からのメッセージ



事業環境の変化と経営の転換点を サステナブルなガバナンスで支えます

当社は監査等委員会設置会社に移行し、取締役会での意思決定の迅速化と中長期的視点での議論の充実を進めています。その議論の中でお湯の可能性を求めて進出した住設システム分野からの撤退を決断し、新たな構造改革へ挑戦します。

今後は不断の改革を続け、革新と投資を加速させてこのモメンタムを継続させてまいります。経営陣の厳しい意思決定を尊重し、痛みを忘れず改革を継続することが重要で、その進捗と結果をモニタリングすることが私の役目と考えます。

こうした改革と成長のカギは人材の抜擢と育成です。サクセッションプランを構築し、次世代を担う人材の育成プログラムがスタートしたことで、真の能力を発揮できる人材価値の高い企業に生まれ変われると考えます。

当社は、ステークホルダーの意見を持続的成長に反映させるため、有識者の方々とのダイアログを毎年実施しています。今回、第5回目となるダイアログでは、経営・環境・人材・ガバナンス・マテリアリティについて重点的に対話を行い、創造的かつ戦略的な視点で変革に臨むことと、社会課題の解決につながる姿勢を併せ持つことの大切さを改めて認識しました。「サステナブルなガバナンス」を追求し、ステークホルダーの期待にお応えしたいと考えています。

社外取締役 高橋 秀明

監査等委員からのメッセージ



さらなるガバナンス向上に対して 監査等委員がなすべきこと

取締役会が取り組む課題は、①取締役の職務執行の監督機能の強化 ②意思決定の迅速化 ③中長期視点の議論充実の3点であり、監査等委員会設置会社への移行は、これらの課題を解決する方策です。移行1年目ではありますが、順調に推移しており、ガバナンス向上に寄与していると思料します。

監査等委員は監査役と異なり、取締役会において議決権を有しているため、経営陣が不適切な議案を提出した場合には意見を述べた上、反対票を投じるという形で経営陣に対する監督機能を発揮することができます。当社では、取締役会での自由闊達な議論がそれを後押ししています。

また、3名の監査等委員は、過半数を社外取締役等で構成される任意の指名・報酬諮問委員会に出席し意見を述べ、情報を共有することで経営陣が少数株主の利益を保護するように努める動機づけになっています。

業務執行の決定は取締役会の権限ですが、取締役会の付議事項を見直すなど、常務執行役員も構成員とする経営会議との棲み分けを図ることで意思決定の迅速化を促進し、中長期的な視点での議論を充実させています。

社外取締役（監査等委員） 小川 泰彦

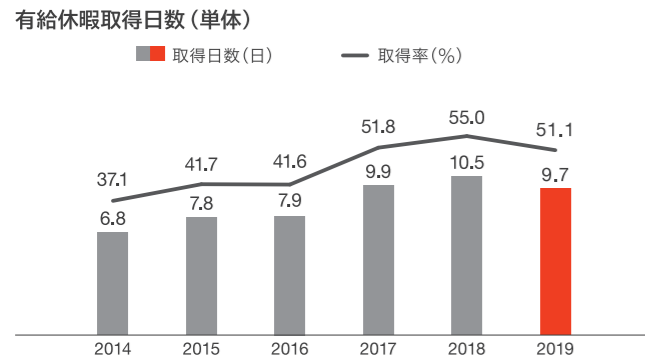
主要財務・非財務データの推移

	2009.12	2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12	
連結損益状況(会計年度)												(百万円)	(百万米\$)
売上高	¥169,350	¥175,067	¥184,353	¥187,061	¥200,327	¥218,943	¥218,909	¥211,872	¥214,648	¥209,868	¥208,396	\$1,900	
売上原価	119,909	121,135	129,928	133,008	140,773	150,599	147,543	141,498	145,064	143,170	143,935	1,312	
販売費及び一般管理費	45,071	46,787	46,238	45,214	49,884	60,936	66,242	61,433	62,876	61,888	61,766	563	
営業利益	4,369	7,144	8,186	8,839	9,670	7,407	5,123	8,940	6,708	4,809	2,693	25	
経常利益	4,821	7,380	8,704	9,813	11,058	9,439	6,013	9,343	8,094	6,262	3,437	31	
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	838	3,843	4,798	5,979	6,387	3,479	△ 3,958	4,654	5,402	5,778	1,512	14	
連結財政状態(会計年度末)												(百万円)	(百万米\$)
純資産額	81,449	83,419	85,621	92,724	109,673	118,244	113,731	111,477	121,531	114,053	114,801	1,047	
総資産額 ^{※1}	136,551	143,789	150,803	159,875	190,640	205,533	196,288	201,040	211,647	198,728	199,305	1,817	
連結キャッシュ・フロー状況(会計年度)												(百万円)	(百万米\$)
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,416	12,613	9,777	11,167	9,673	13,476	13,116	17,238	8,376	9,046	6,138	56	
投資活動によるキャッシュ・フロー	290	△ 2,898	△ 9,028	△ 7,340	△ 10,430	△ 14,658	△ 6,346	△ 6,423	△ 8,574	△ 1,380	△ 11,304	△ 103	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,066	△ 955	△ 1,432	△ 1,731	△ 574	△ 2,814	△ 2,814	△ 1,614	△ 1,715	△ 1,854	△ 2,802	△ 26	
現金及び現金同等物の期末残高	16,461	25,029	24,371	26,765	26,936	24,274	27,581	35,887	34,283	38,999	30,826	281	
1株当たり情報												(円)	
純資産額	1,700.8	1,742.6	1,790.3	1,938.9	2,231.0	2,372.1	2,291.1	2,245.1	2,451.1	2,301.0	2,359.8		
当期純利益又は当期純損失(△)	17.5	80.3	100.3	125.0	133.6	72.8	△ 82.8	97.3	113.0	120.9	31.8		
配当金	28.0	28.0	30.0	30.0	30.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0	32.0		
経営指標												(%)	
売上高営業利益率	2.6	4.1	4.4	4.7	4.8	3.4	2.3	4.2	3.1	2.3	1.3		
自己資本比率	59.6	58.0	56.8	58.0	56.0	55.2	55.8	53.4	55.4	55.4	55.7		
総資産当期純利益率(ROA)	0.6	2.7	3.3	3.8	3.6	1.8	-	2.3	2.6	2.8	0.8		
自己資本利益率(ROE)	1.0	4.7	5.7	6.7	6.4	3.2	-	4.3	4.8	5.1	1.4		
非財務データ													
連結従業員数(人)	5,134	5,299	5,519	5,703	9,165	9,422	9,253	9,118	8,815	8,776	8,489		
単体従業員数(人)	2,326	2,460	2,938	2,968	2,973	3,042	3,014	2,912	2,796	2,794	2,733		
国内特許保有数(件)	850	743	767	842	904	921	940	1,081	1,076	1,114	1,169		
国内意匠保有数(件)	379	460	510	511	534	568	625	674	685	658	669		
製品使用によるCO ₂ 削減貢献量(万ton/年)	48	64	82	99	111	117	118	267	277	264	265		
事業活動によるCO ₂ 排出量(ton)	-	22,892	21,621	21,636	22,152	21,071	19,925	20,397	20,536	(従来算出値) 20,651 (第三者保証取得値) 24,522 ^{※2}	(従来算出値) 19,339 (第三者保証検証中) 19,433		

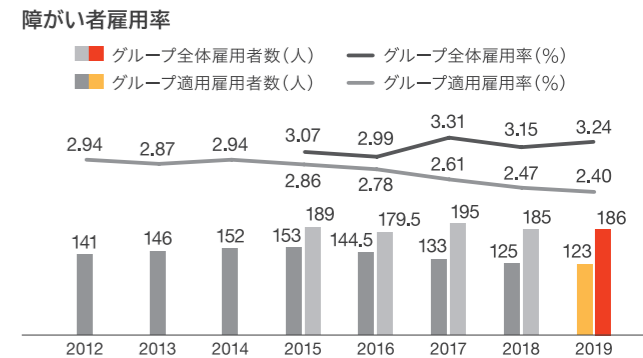
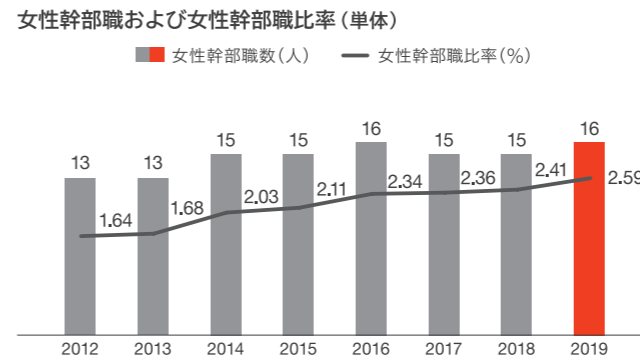
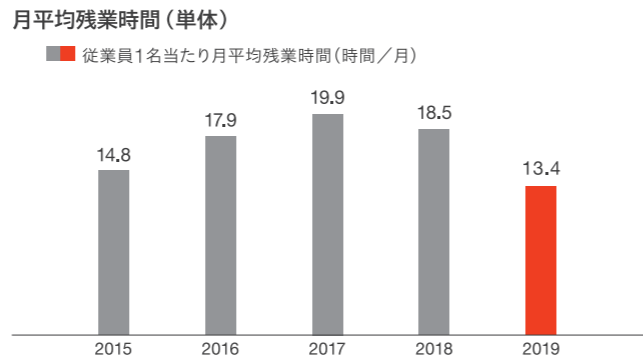
●記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています
 ●米ドル金額は、便宜上2019年12月末時点の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=109.68円で換算しています
 ●単体従業員数は取締役、出向受入含み、出向者除きます
 ※1 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年12月期の期首から適用しており、上記の総資産額については、当該会計基準等を通じて適用した後の金額となっております
 ※2 第三者保証取得に伴い、CO₂係数の見直しを行いました

計算式: 売上高営業利益率 = 営業利益 / 売上高 * 100
 自己資本比率 = 純資産 / 自己資本 * 100
 自己資本利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 前期当期平均自己資本 * 100

総資産当期純利益率(ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 前期当期平均総資産 * 100
 自己資本利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 前期当期平均自己資本 * 100



※~2016年は組合員のみ、2017年~は全従業員平均ベース



※各年度6月末時点での集計値
 ※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
 ※法定雇用率は2012年~2013年は1.8%、2014年~2017年2.0%、2018年~2.2%

連結貸借対照表

資産の部	(百万円)		(百万米\$)
	2018.12	2019.12	2019.12
流動資産			
現金及び預金	¥39,278	¥31,591	\$288
受取手形及び売掛金	44,510	46,345	422
電子記録債権	13,154	14,501	132
有価証券	606	612	6
たな卸資産	20,077	20,037	183
その他	5,186	5,209	47
貸倒引当金	△ 296	△ 375	△ 3
流動資産合計	122,517	117,922	1,075
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	14,592	14,647	133
機械装置及び運搬具(純額)	6,302	6,232	57
土地	9,486	9,521	87
建設仮勘定	870	511	5
その他(純額)	2,474	5,057	46
有形固定資産合計	33,726	35,969	328
無形固定資産			
のれん	480	2,063	19
その他	6,467	8,397	76
無形固定資産合計	6,948	10,460	95
投資その他の資産			
投資有価証券	27,707	29,464	269
長期貸付金	737	300	3
繰延税金資産	4,340	2,583	23
その他	2,907	2,737	25
貸倒引当金	△ 157	△ 134	△ 1
投資その他の資産合計	35,535	34,951	319
固定資産合計	76,210	81,382	742
資産合計	¥198,728	¥199,305	\$1,817

負債の部	(百万円)		(百万米\$)
	2018.12	2019.12	2019.12
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥39,398	¥40,941	\$373
短期借入金	800	1,252	11
未払金	10,489	10,294	94
未払法人税等	1,812	523	5
賞与引当金	656	486	5
役員賞与引当金	52	12	0
製品保証引当金	853	873	8
製品事故処理費用引当金	43	36	0
事業整理損失引当金	175	-	-
その他	8,351	8,746	80
流動負債合計	62,632	63,167	576
固定負債			
繰延税金負債	107	45	0
役員退職慰労引当金	56	70	1
製品保証引当金	2,548	2,083	19
環境対策引当金	188	8	0
退職給付に係る負債	14,212	13,101	119
その他	4,927	6,026	55
固定負債合計	22,041	21,336	194
負債合計	¥84,674	¥84,503	\$770

純資産の部

株主資本			
資本金	¥20,167	¥20,167	\$184
資本剰余金	22,956	22,956	209
利益剰余金	66,361	66,347	605
自己株式	△ 5,105	△ 6,106	△ 56
株主資本合計	104,381	103,365	942
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	8,193	9,897	90
繰延ヘッジ損益	△ 0	-	-
為替換算調整勘定	597	△ 41	△ 0
退職給付に係る調整累計額	△ 3,159	△ 2,255	△ 21
その他の包括利益累計額合計	5,630	7,600	69
新株予約権	93	110	1
非支配株主持分	3,948	3,724	35
純資産合計	¥114,053	¥114,801	\$1,047
負債純資産合計	¥198,728	¥199,305	\$1,817

連結損益計算書

	(百万円)		(百万米\$)
	2018.12	2019.12	2019.12
売上高	¥209,868	¥208,396	\$1,900
売上原価	143,170	143,935	1,312
売上総利益	66,698	64,460	588
販売費及び一般管理費	61,888	61,766	563
営業利益	4,809	2,693	25
営業外収益	1,802	1,474	13
営業外費用	349	730	7
経常利益	6,262	3,437	31
特別利益	5,414	261	3
特別損失	1,603	765	7
税金等調整前当期純利益	10,073	2,933	27
法人税、住民税及び事業税	2,824	843	8
法人税等調整額	1,255	526	5
法人税等合計	4,080	1,370	13
当期純利益	5,993	1,562	14
非支配株主に帰属する当期純利益	215	50	0
親会社株主に帰属する当期純利益	¥5,778	¥1,512	\$14

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)		(百万米\$)
	2018.12	2019.12	2019.12
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥9,046	¥6,138	\$56
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,380	△ 11,304	△ 103
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,854	△ 2,802	△ 26
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 1,095	△ 418	△ 4
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,715	△ 8,385	△ 77
現金及び現金同等物の期首残高	34,283	38,999	356
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	213	2
現金及び現金同等物の期末残高	¥38,999	¥30,826	\$281

※米ドル金額は、便宜上2019年12月末時点の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=109.68円で換算しています。

連結株主資本等変動計算書

	(百万円)												
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2017年12月31日 現在残高	¥20,167	¥22,965	¥62,114	¥△5,114	¥100,125	¥17,908	¥0	¥2,410	¥△3,267	¥17,052	¥63	¥4,290	¥121,531
当期変動額													
剰余金の配当			△1,529		△1,529								△1,529
親会社株主に帰属する 当期純利益			5,778		5,778								5,778
自己株式の取得				△2	△2								△2
自己株式の処分			△1	10	9								9
連結範囲の変動					-								-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△9,714	△1	△1,813	107	△11,421	30	△342	△11,732
当期変動額合計	-	-	4,247	8	4,255	△9,714	△1	△1,813	107	△11,421	30	△342	△7,477
2018年12月31日 現在残高	¥20,167	¥22,956	¥66,361	¥△5,105	¥104,381	¥8,193	¥△0	¥597	¥△3,159	¥5,630	¥93	¥3,948	¥114,053
当期変動額													
剰余金の配当			△1,530		△1,530								△1,530
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,512		1,512								1,512
自己株式の取得				△1,024	△1,024								△1,024
自己株式の処分			△2	23	20								20
連結範囲の変動			6		6								6
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,703	0	△638	903	1,969	17	△223	1,762
当期変動額合計	-	-	△13	△1,001	△1,015	1,703	0	△638	903	1,969	17	△223	747
2019年12月31日 現在残高	¥20,167	¥22,956	¥66,347	¥△6,106	¥103,365	¥9,897	¥-	¥△41	¥△2,255	¥7,600	¥110	¥3,724	¥114,801

	(百万米\$)												
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2018年12月31日 現在残高	\$184	\$209	\$605	\$△47	\$951	\$75	\$△0	\$5	\$△29	\$51	\$1	\$36	\$1,040
当期変動額													
剰余金の配当			△14		△14								△14
親会社株主に帰属する 当期純利益			14		14								14
自己株式の取得				△9	△9								△9
自己株式の処分			△0	0	0								0
連結範囲の変動			0		0								0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						16	0	△6	8	18	0	△1	16
当期変動額合計	-	-	△0	△9	△9	16	0	△6	8	18	0	△1	7
2019年12月31日 現在残高	\$184	\$209	\$605	\$△56	\$942	\$90	\$-	\$△0	\$△21	\$69	\$1	\$35	\$1,047

※米ドル金額は、便宜上2019年12月末時点の三井住友銀行の公表円相場、1米ドル=109.68円で換算しています。

企業情報

株式の状況 (2019年12月31日現在)

■ 発行可能株式総数 **156,369,000株**

■ 発行済株式の総数 **50,797,651株**

■ 株主数 **4,736名**

■ 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
1.第一生命保険株式会社	2,303,100	4.90
2.株式会社三井住友銀行	2,199,695	4.68
3.ノーリツ取引先持株会	1,936,609	4.12
4.日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,759,100	3.74
5.株式会社長府製作所	1,520,000	3.23
6.THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON	1,437,600	3.06
7.ノーリツ従業員持株会	1,363,115	2.90
8.太田 敏郎	1,350,100	2.87
9.日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,303,600	2.77
10.ノーリツ得意先持株会	1,221,500	2.60

(注1) 当社は自己株式3,774,143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。
(注2) 持株比率は、自己株式3,774,143株を控除して計算しております。

会社概要

社名	株式会社 ノーリツ
設立	1951年3月
本社所在地	神戸市中央区江戸町93番地(栄光ビル)
資本金	20,167百万円

ノーリツレポートについて

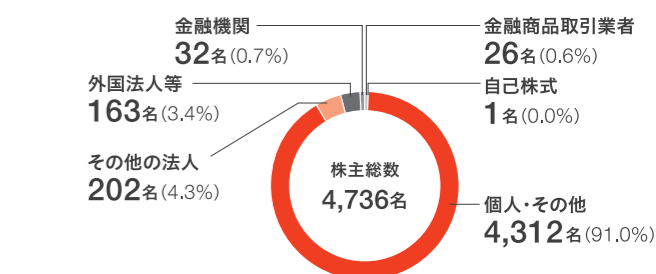
■ 報告内容

掲載期間	2019年度(2019年1月1日~12月31日) ※一部2020年の活動も掲載しています
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	IIRC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、経産省価値協創ガイダンス
前回発行月	2019年4月
次回発行月	2021年4月予定

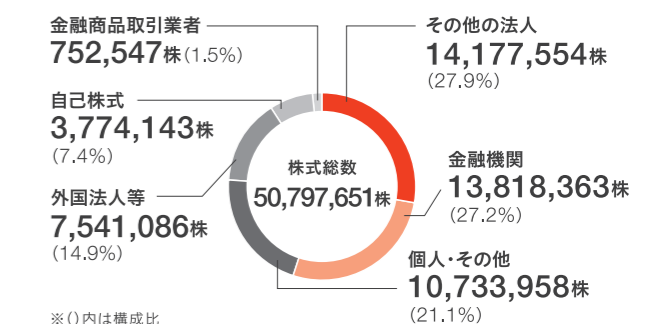
■ 将来の見通しについて

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2020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因を含んでいます。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。

■ 所有者別株主分布状況



■ 所有者別株式分布状況



※()内は構成比

代表取締役社長	國井 総一郎
従業員数	2,733名(単体)、8,489名(連結)
上場証券取引所	東京証券取引所第1部
証券コード	5943

■ 発刊にあたって

ノーリツグループの価値創造につながる財務と将来財務の関わりを示した「NORITZ REPORT」は、2015年の初回発行から今回で6回目の発行となりました。ノーリツグループの価値創造プロセスやサステナブルな戦略についての考え方を、多くのステークホルダーのみな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位置づけています。より詳細な内容につきましては弊社ホームページをご確認ください。

制作チーム 一同

ノーリツホームページ「CSRの取り組み」はこちら

