

企業名： ノーリツ

レポート名： ノーリツレポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

ノーリツは代表取締役社長である腹巻氏の言葉をそのまま引用するなら、『「既存事業の深化」と「新規事業の創造」をバランスよく追求する、「両利きの経営」』を目指しているようだ。これではあまりに抽象的であるのでノーリツレポートをさらに読み進めていくと、「CO2 排出量削減」「Q+ESG の取り組み」「V プラン 23 の目標達成」という 3 つの柱が見えてきた。

まず初めに「CO2 排出量削減」についてだが、ノーリツの主力製品であるガス給湯機器はまさに CO2 を排出する機器である。そこでノーリツは製品の CO2 排出量削減や事業活動によって排出される CO2 の削減に勤めてきた。今後の目標としてノーリツは 2050 年までに事業所・製品とも海外を含む CO2 排出量をゼロにすることを掲げている。

「Q+ESG の取り組み」については詳しい説明が必要だ。「Q+ESG」はノーリツが 2014 年から掲げている「幸せ」を創るための基盤となるもので、Q が品質・E が環境・S が社会・G がガバナンスを意味する英単語の頭文字となっている。ノーリツはこの Q+ESG の取り組みを通して社会・環境課題と事業課題の融合により企業価値向上を目指しているようだ。

「V プラン 23 の目標達成」についても説明が必要だろう。「V プラン 23」には「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」という 3 つの方針がある。ただ V プラン 23 はノーリツの経営全体を行う上での広く長期的な目標のようなものであるのでこちらは具体的な内容が含まれているものではなかった。また、V プラン 23 の詳しい内容についてはノーリツレポートには載っておらず、別資料を参照せざるを得なかった。

ここまでノーリツの 3 つの柱について細かくみてきたがこれでは序盤の社長の言葉のうち「既存事業の深化」についてしか触れられていない。「新規事業の創造」について詳しく触れている箇所を探したところ、少し離れたところに「脱炭素社会の実現に向け、エネルギー多様化に対応した新技術開発」というタイトルのついたページがあった。ここでは新技術や新製品について言及するだけでなく、これから先のイノベーションの創出についての構想なども記されていた。

ノーリツの目指す姿は理解できた。ただ理解しやすくはなかった。ノーリツレポート中ではたくさんのスローガンが用いられているがそれらがどれも抽象的であり、一読しただけではピンとこないものが多かった。また、なぜ新事業開発について記述を CO2 排出量削減の項目に含めないのかもよくわからない。もちろん社長の指揮のもとで会社の目指す姿がきちんと社内で共有されていることはわかったが、それを社外の人々に伝えるには少し

読みにくいレポートであったように感じる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

結論から言うとノーリツレポートからノーリツの競争優位性は理解できなかった。もしかしてガス給湯器の分野はノーリツの独占産業であり競争優位性も何もないのではないかと考え調べてみたところそう言うわけでもなかった。さらに言えば国内の給湯器市場のシェアにおいてノーリツは確かに競争優位性を持っている。ではなぜその優位性が報告書に記されていないのだろうか。報告書を読み込むとその理由が見えてきた。ノーリツは今現在のシェアの高さよりも自らが消費者に愛され続けてきたという長い歴史を誇りとしているのだ。その表れとしてノーリツレポートでは所々に「選ばれつづける企業を目指して」や「これからも皆さまの生活の一部としてご愛顧いただけるよう」など、これまでの実績の継続を強調するフレーズが使われている。この誇りがあることによってノーリツレポートには現在の市場における競争優位性を示すような記述がないのではないかと考えられる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

記されていない優位性に関して持続性を理解すると言うのも難しい話だが、ノーリツレポートには「サステナビリティ」と言う項目がかなりのページ数を割いて記されている。ここでは先ほども出てきた「Q+ESG」が再びスポットライトを浴びる。大まかな内容については先ほど述べたとおりだが、それがさらに詳しく書かれている。かなり字も小さく分量も膨大なので人々がこれを読みたいかどうかば別として、読めば確実にノーリツの経営の持続性は理解できるものになっている。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ノーリツでは「わかす会議」と呼ばれる会議が行われている。これは腹巻氏をはじめとする社内役員 4 名が全国の部署を回って現場の社員と経営方針の現場レベルへの落とし込みを話し合うものだ。これまで二年間行われてきて、全国 300 部署 2262 名の社員が参加している。社長の講演を聞かされる企業はあっても平社員が社長と同じ会議の卓につける企業はなかなかないのではないだろうか。「1. この企業が目指す姿が理解できるか」でも述べた通り、ノーリツは会社の目指す姿がしっかりと社内で共有されているように感じる。それはこのような活動の結果なのだろう。大企業の役員と直接意見交換を行い彼らの考え方を吸収する機会のあるノーリツは、やる気のある社員の人的資本の価値を確実に向上させるだろう。

またノーリツレポート内「サステナビリティ」の項目中の「Q+ESG」の S に当たる society に関する記述の中でも人材育成について多く言及されている。そこには「変革、挑戦、創造できる人材を育てる」「当社は、従業員を最も大切な資産として捉え、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに努めています」と言った文言もあり、ノーリツがどれほど人

的資本の価値向上に力を入れているのかがよくわかる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず何よりも字が小さくて読みづらい。目がものすごく疲れた。また、同じ内容が何度も出てくる点も気になった。もちろん企業の経営方針が一貫しており企業の全てが突き詰めればその一点に向かっていると言うのはとてもいいことだ。だが毎度丁寧に書かなくてもいいではないか。同じ方針のもとに行われている活動はまとめて書くなどの工夫があればかなり読みやすいものになると思う。

ノーリツという企業自体にはとても好感が持てたがノーリツレポートは二度と読みたくない。