

新しい幸せを、わかすこと。



09年3月、環境保全に関する取り組みを環境大臣に約束しました。エコファーストの約束にのっとり、今後も環境経営を加速していきます。

2010年(平成22年)12月期 決算説明会

- ・第3次中期経営計画振り返り
- ・2010年12月期 財務・業績概要
- ・中期経営計画
- ・2011年12月期 財務・業績計画

本資料に記載されております当社の将来の業績に関わる見通しにつきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社が独自に予測したものであり、リスクや不確定な要素を含んでおります。従いまして、見通しの達成を保証するものではありません。

第3次中期経営計画振返り

エコ*リラ*キレイ

当初

売上拡大による
営業利益の増加



修正

経営構造改革による
営業利益の増加

【基本方針】

■コスト構造の見直し

売上拡大に依存しない競争力のある体質に変革

■成長に向けた仕掛け

国内・海外の持続的成長を図るための仕掛け

1. 新製品に徹底的にこだわる
2. 双方向コミュニケーション強化

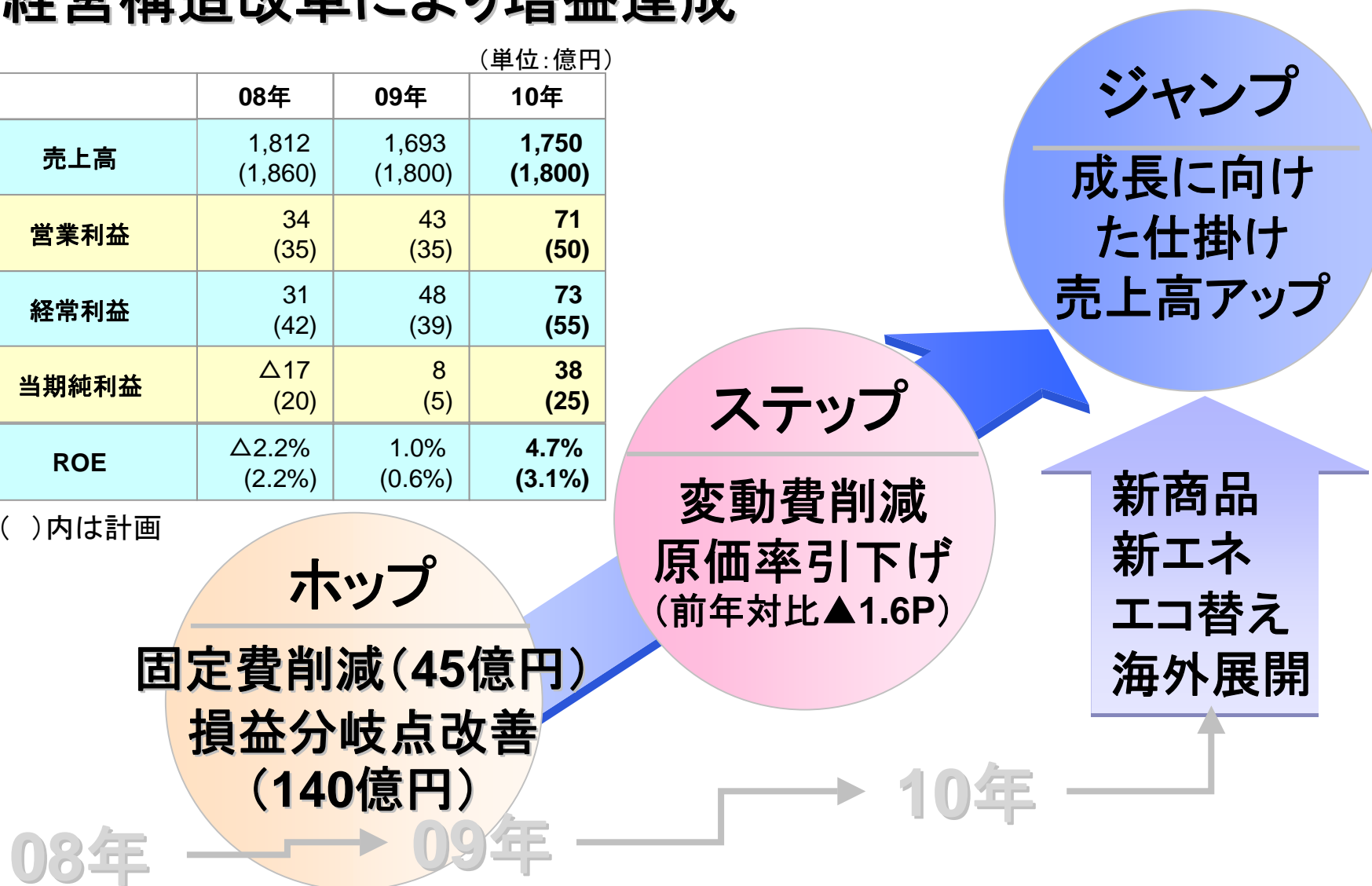
第3次中期経営計画振返り

◆経営構造改革により増益達成

(単位:億円)

	08年	09年	10年
売上高	1,812 (1,860)	1,693 (1,800)	1,750 (1,800)
営業利益	34 (35)	43 (35)	71 (50)
経常利益	31 (42)	48 (39)	73 (55)
当期純利益	△17 (20)	8 (5)	38 (25)
ROE	△2.2% (2.2%)	1.0% (0.6%)	4.7% (3.1%)

※()内は計画



2010年(平成22年)12月期 一経営成績 一

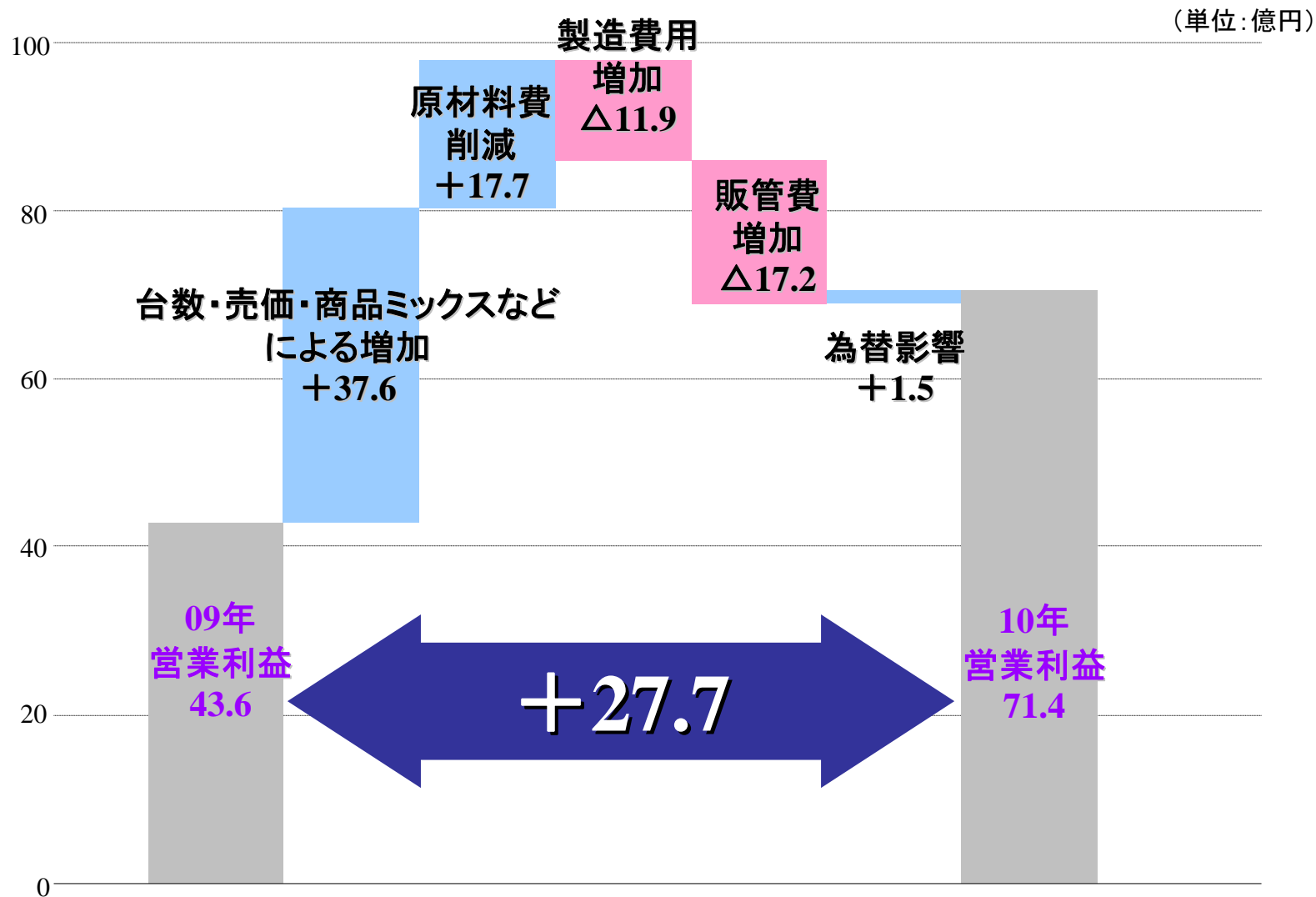
新商品効果により大幅な増益を達成

(単位：億円)

連結	09年(H21)12月期	10年(H22)12月期	
	通期	通期	対前年 増減率
売上高	1,693.5	1,750.6	3.4%
営業利益	43.6	71.4	63.5%
経常利益	48.2	73.8	53.1%
当期純利益	8.3	38.4	358.6%

2010年(平成22年)12月期 ー営業利益 増減要因ー

◆営業利益増減要因



2010年(平成22年)12月期 一経常利益・純利益一

◆経常利益増減要因

(単位:億円)

営業外収支 増減要因 (前年対比)	金額	
	プラス	マイナス
為替差損		△4.7
その他	2.9	
合計	2.9	△4.7
営業外収支増減額	△2.1	

◇為替差損の影響もあり
営業外収支が前年同期比で、
2.1億円悪化。

◆純利益

◇純利益は前年同期比で30億円増加

2010年(平成22年)12月期 一経営成績 セグメント

エコ*リラ*キレイ

(単位: 億円)

連結	09年(H21)12月期		10年(H22)12月期			
	売上高	営業利益	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減率
国内温水空調機器	1031.8	34.6	1,063.4	3.1%	49.9	44.3%
海外温水機器	151.2	2.8	158.9	5.1%	5.5	94.1%
住設システム機器	178.7	△13.8	184.3	3.2%	△2.0	-
厨房機器	250.4	9.5	252.7	0.9%	7.3	△23.3%
その他	81.2	10.4	91.1	12.2%	10.6	1.3%
合計	1,693.5	43.6	1,750.6	3.4%	71.4	63.5%

◆国内温水機器

- ・温水機器総需要が102%(前年同期比)となり、ノーリツの販売台数は104%(前年同期比)と増加
環境配慮型商品エコジョーズ、エコフィールが増加し、売上高、営業利益ともに増加

◆住設システム機器

- ・住設システム機器の需要が回復し、システムキッチン、システムバス、洗面化粧台の販売台数が増加
第4四半期単独では営業利益の黒字化が図れた

◆厨房機器

- ・ビルトンコンロの需要は102%(前年同期比)と増加したが、販売台数は横ばい
- ・鉄鋼など素材価格高騰の影響を受け減益

2010年(平成22年)12月期 ー国内 主要品群販売台数ー

(単位：千台)

連結		09年(H21)12月期		10年(H22)12月期				
		台数	シェア	需要	前年比	台数	前年比	シェア
温水機器	ガス風呂釜	579	39.3%	1,530	103.7%	604	104.3%	39.5%
	ガス給湯器	360	34.8%	1,024	98.7%	365	101.4%	35.7%
	石油給湯器	124	38.8%	345	107.1%	139	110.5%	40.3%
	小計	1,065	37.6%	2,900	102.2%	1,109	104.0%	38.3%
SB(戸建)		26	4.0%	697	105.8%	27	105.0%	4.0%
SK(戸建)		10	1.9%	600	108.1%	12	115.7%	2.1%
洗面		97	6.4%	1,493	98.2%	107	110.6%	7.2%
ビルトインコンロ		358	34.8%	1,059	102.9%	360	100.5%	34.0%

※需要は全て当社推定
 ※ビルトインコンロは1口除く

2010年(平成22年)12月期 一経営成績 四半期別一

(単位：億円)

連結	10年(H22)12月期							
	第1四半期	対前年 増減率	第2四半期	対前年 増減率	第3四半期	対前年 増減率	第4四半期	対前年 増減率
売上高	444.0	4.1%	393.6	5.3%	402.4	1.5%	510.6	2.8%
営業利益	29.2	270.0%	7.2	925.5%	4.4	△29.9%	30.5	6.0%
経常利益	30.9	153.3%	8.2	304.8%	3.6	△8.8%	30.9	3.4%
四半期純利益	16.3	67.1%	4.1	—	1.0	—	16.8	160.7%

2010年(平成22年)12月期 一 経営成績 セグメント 四半期別

(単位：億円)

連結		10年(H22)12月期							
		第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
			対前年 増減率		対前年 増減率		対前年 増減率		対前年 増減率
国内温水空調機器	売上高	282.4	1.7%	223.3	4.5%	239.8	0.7%	317.7	5.2%
	営業利益	24.6	126.7%	2.4	—	1.2	△36.7%	21.6	△5.6%
海外温水機器	売上高	44.0	35.1%	46.7	12.3%	32.4	△19.2%	35.6	△3.0%
	営業利益	3.7	320.0%	2.2	7.8%	0.3	△86.9%	△0.7	—
住設システム機器	売上高	43.3	2.3%	46.1	4.4%	44.6	2.1%	50.2	3.6%
	営業利益	△1.6	—	△0.5	—	△0.9	—	0.9	—
厨房機器	売上高	53.8	△0.3%	54.8	0.4%	60.0	11.1%	83.9	△4.3%
	営業利益	0.5	—	0.6	△1.4%	1.2	△60.3%	4.8	△29.8%
その他	売上高	20.3	2.7%	22.5	15.4%	25.3	24.1%	22.9	6.9%
	営業利益	1.9	△15.1%	2.4	3.0%	2.5	17.9%	3.7	1.1%
合計	売上高	444.0	4.1%	393.6	5.3%	402.4	1.5%	510.6	2.8%
	営業利益	29.2	270.0%	7.2	925.5%	4.4	△29.9%	30.5	6.0%

2010年(平成22年)12月期 ー海外事業ー

エコ*リラ*キレイ

(単位:億円)

連結	09年 (H21) 12月期		10年 (H22) 12月期			
	売上高	営業利益	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減率
アジア	83.0	—	92.3	11.2%	—	—
北米	54.0 (58百万US\$)	—	50.1 (57.4百万US\$)	△7.2%	—	—
その他	17.0	—	20.4	20.0%	—	—
合計	155.0	3.0	162.9	5.0%	6.9	130.0%

2010年(平成22年)12月期 ー海外事業 四半期別 ー

(単位:億円)

連結	10年(H22)12月期															
	第1四半期				第2四半期				第3四半期				第4四半期			
	売上高	対前年 増減率	営業 利益	対前年 増減率	売上高	対前年 増減率	営業 利益	対前年 増減率	売上高	対前年 増減率	営業 利益	対前年 増減率	売上高	対前年 増減率	営業 利益	対前年 増減率
アジア	25.0	56.2%	—	—	22.8	3.6%	—	—	22.9	△4.5%	—	—	21.5	2.3%	—	—
北米	14.0 <small>(15百万US\$)</small>	7.6%	—	—	15.0 <small>(17百万US\$)</small>	△3.2%	—	—	10.2 <small>(12百万US\$)</small>	△18.4%	—	—	10.9 <small>(13百万US\$)</small>	△16.1%	—	—
その他	6.0	20.0%	—	—	9.4	161.1%	—	—	2.1	△35.2%	—	—	2.8	△44.0%	—	—
合計	45.0	36.3%	4.0	300.0%	47.3	12.6%	2.8	40.0%	35.2	△14.1%	0.2	△93.3%	35.3	△9.4%	△0.08	—

2010年(平成22年)12月期 一設備投資額・減価償却費・研究開発費一

(単位:億円)

連結	設備投資額		減価償却費		研究開発費	
	09年 (H21) 12月期	10年 (H22) 12月期	09年 (H21) 12月期	10年 (H22) 12月期	09年 (H21) 12月期	10年 (H22) 12月期
国内	40.9	48.3	55.1	52.6	—	—
海外	4.6	2.6	4.6	4.6		
合計	45.5	51.0	59.7	57.2	51.7	59.0
内金型投資	17.4	22.3				

新しい幸せを、わかすこと。



ノーリツグループ 中期経営計画

企業理念はそのままに、
「お湯を超えていくノーリツグループ」として
新たなスタートをきる

ーグループビジョンー

新しい幸せを、わかすこと。

人と地球の笑顔に向けて、
暮らしの感動を追求する
ノーリツグループ

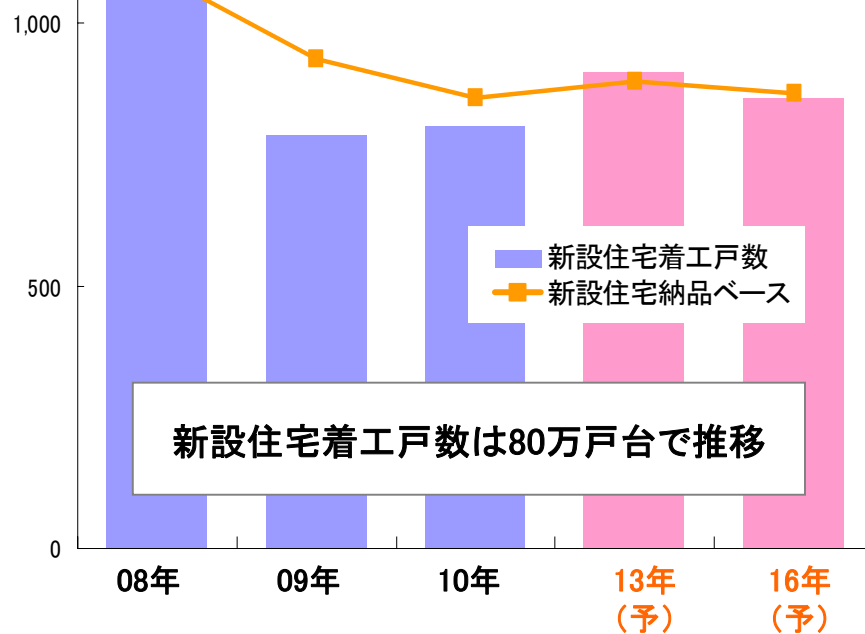
中期経営計画 一外部環境一

エコ*リラ*キレイ

国内

(単位:千戸)

エコジョーズ標準化の推進と新エネルギー分野の拡大がポイント



(お客さま)

- 環境、省エネニーズの高まり
- 安全、安心ニーズの高まり
- 情緒的価値の高まり

(住宅業界)

- 新設住宅着工戸数は80万戸台で推移
- 中古住宅市場、リフォーム市場の拡大
- 住宅設備メーカーの再編、海外進出

中国

- ガスのインフラ整備が拡大
- 労働賃金、素材価格が高騰
- 住宅購入の引き締め政策が拡大
- 各種環境規制の開始

北米

- 経済環境の回復遅れ
- アメリカの住宅需要の先行きは依然不透明
- タックスインセンティブ、州別リベート終了
- 新規参入によるコンデensing市場の競争激化

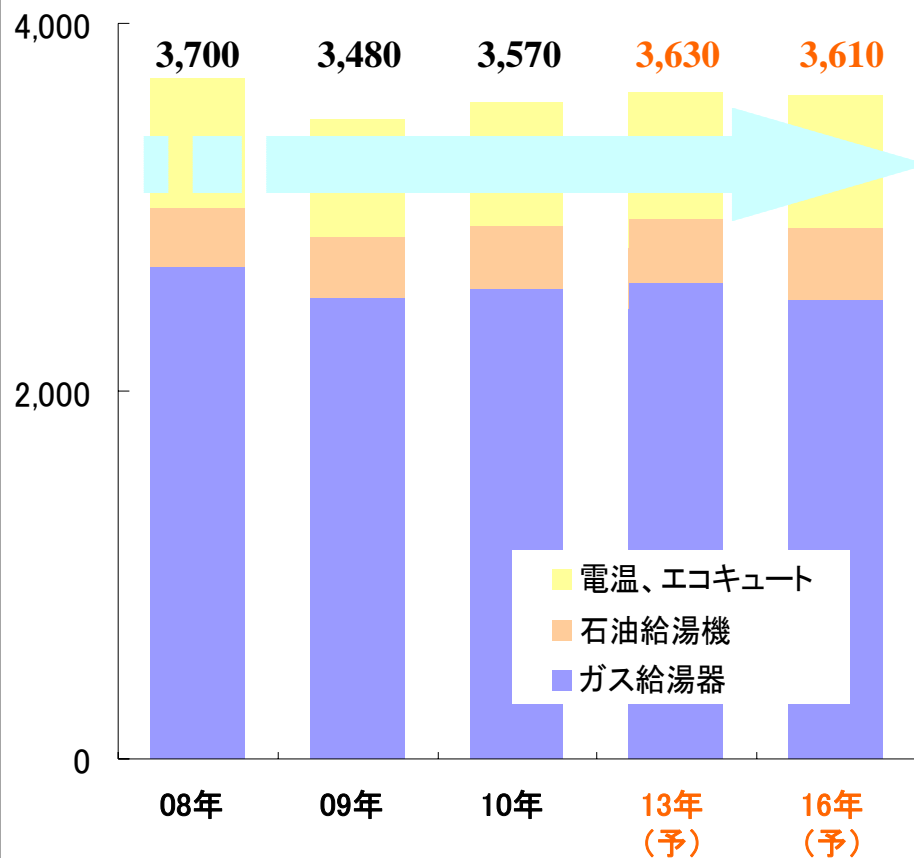
中期経営計画 ー外部環境ー

エコ*リラ*キレイ

国内温水機器需要推移

- ・温水機器の需要は一定
- ・既設比率が拡大

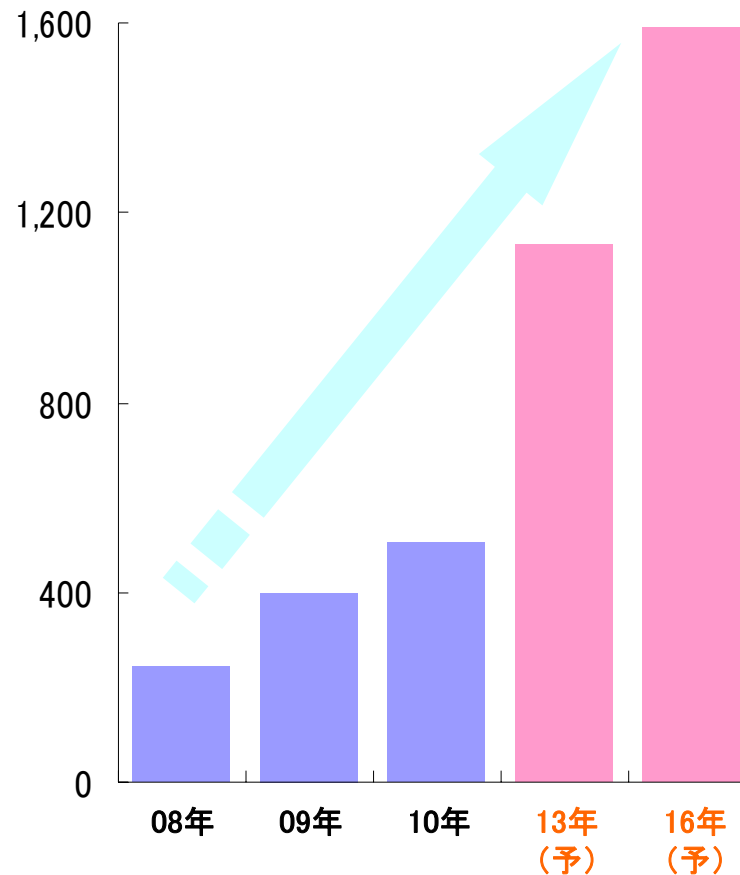
(単位:千台)



国内ガス給湯器 エコジョーズ需要

- ・エコジョーズの需要が伸長

(単位:千台)



中期経営計画 ー考え方ー

エコ*リラ*キレイ

新製品にこだわり国内・海外で成長を図る

● 国内温水空調
分野の成長

■ 海外事業の
発展と飛躍

■ 国内新エネルギー
分野の拡大

新しい幸せを、
わかすこと。

□ 住設・厨房分野はシナジー効果でボトムアップを図る

11年

13年

16年

環境・安全市場の拡大とお客さま価値の創造

マネジメント体制に合わせ、事業セグメントを変更する

(旧)

◆事業セグメント

国内温水機器事業
海外温水機器事業
住設システム機器事業
厨房機器事業
その他事業



(新)

◆事業セグメント

国内事業
海外事業

◆分野別

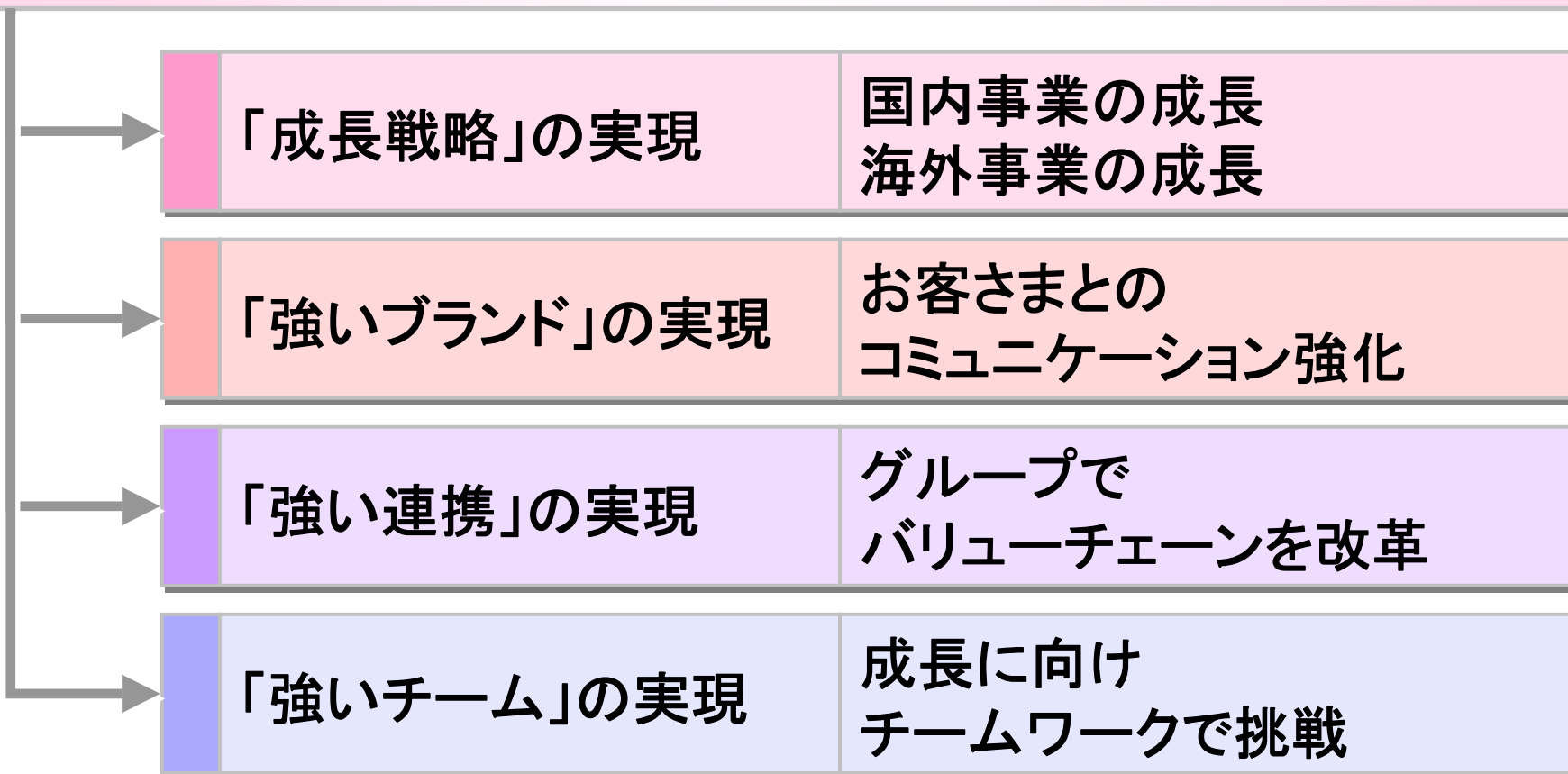
温水空調分野
新エネルギー分野
厨房分野
住設システム分野
その他分野

※各分野の開示は売上高のみ

中期経営計画 ー基本方針ー

■基本方針

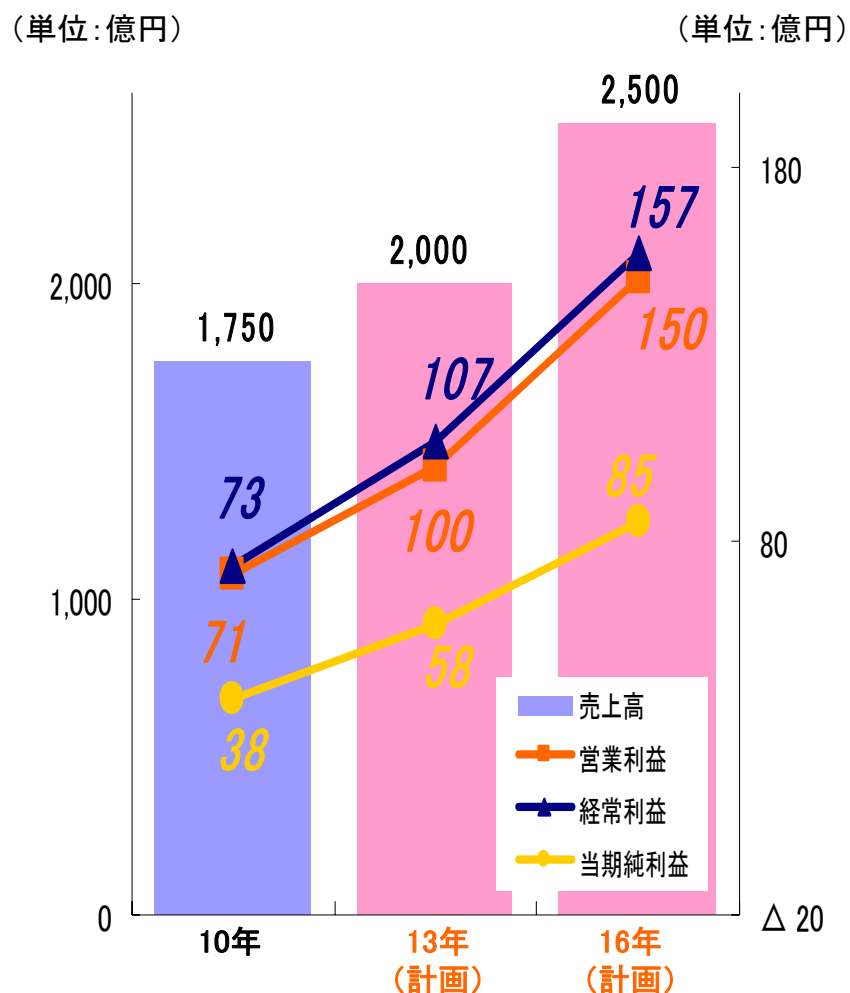
1. 経営基盤の安定と持続的成長を実現する
2. 従業員が自信と誇りをもてるノーリツグループにする



中期経営計画 一経営計画一

エコ*リラ*キレイ

◆経営計画



◆セグメント計画

(単位:億円)

連結		10年	13年	16年
経営計画	売上高	1,750	2,000	2,500
	営業利益	71	100	150
	経常利益	73	107	157
	当期純利益	38	58	85
(国内事業)	売上高	1,589	1,750	2,100
	営業利益	67	87	125
(海外事業)	売上高	160	250	400
	営業利益	3	13	25
ROE		4.7%	6.3%	8.0%
ROA		2.7%	3.7%	4.4%

◆分野別計画

(単位:億円)

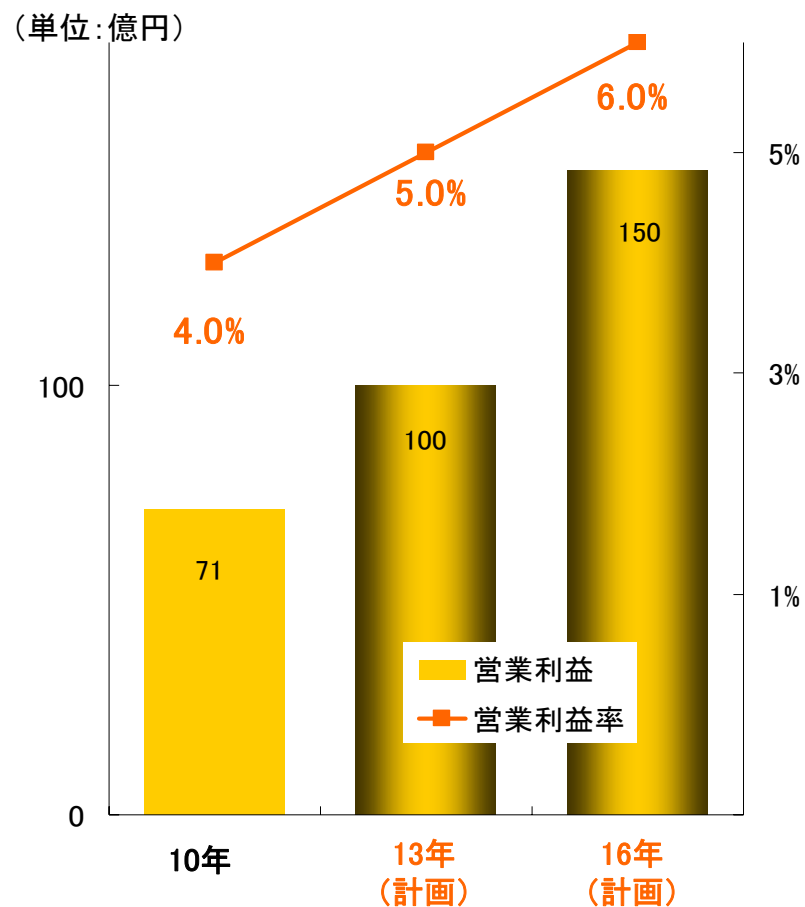
	10年	13年	16年
温水空調分野	1,147	1,230	1,350
新エネルギー分野	—	160	500
厨房分野	246	280	320
住設システム分野	161	160	160
その他分野(施工、ASなど)	196	170	170

※10年度の新エネルギー分野実績は温水空調分野に含む

中期経営計画 一重点課題 ① 収益性改善

経営体質の強化を図り、収益性を向上する

◆営業利益 計画

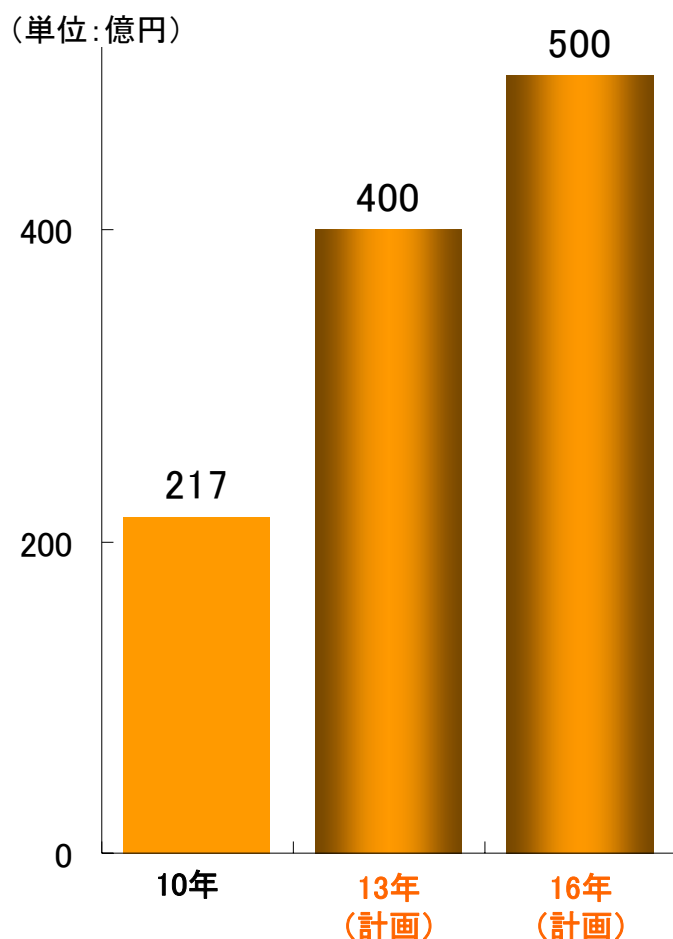


◆主な政策

- 原材料費の低減
- 主要部品の内製化推進
- 生産ラインの自動化推進
- 品質関連費用の低減
- グループ企業の再編による合理化推進

エコジョーズ標準化を牽引し増益を図る

◆エコジョーズ 売上高 計画



◆商品開発力の強化

- ・既設集合住宅向けの商品開発強化
- ・軽量、コンパクトな商品の開発

◆付加価値追求による原価低減

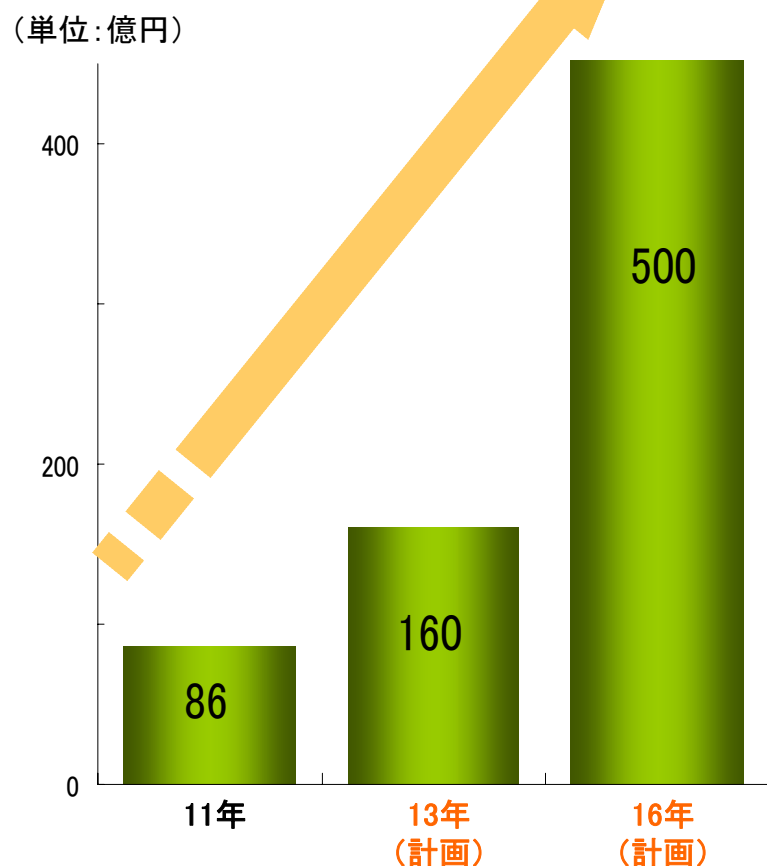
- ・主要部品の内製化推進
- ・生産ラインの自動化推進



中期経営計画 一重点課題 ③ 国内事業 新エネルギー分野 エコ*リラ*キレイ

エネルギーベストミックスでお客さまニーズにこたえる

◆新エネルギー分野 売上高 計画



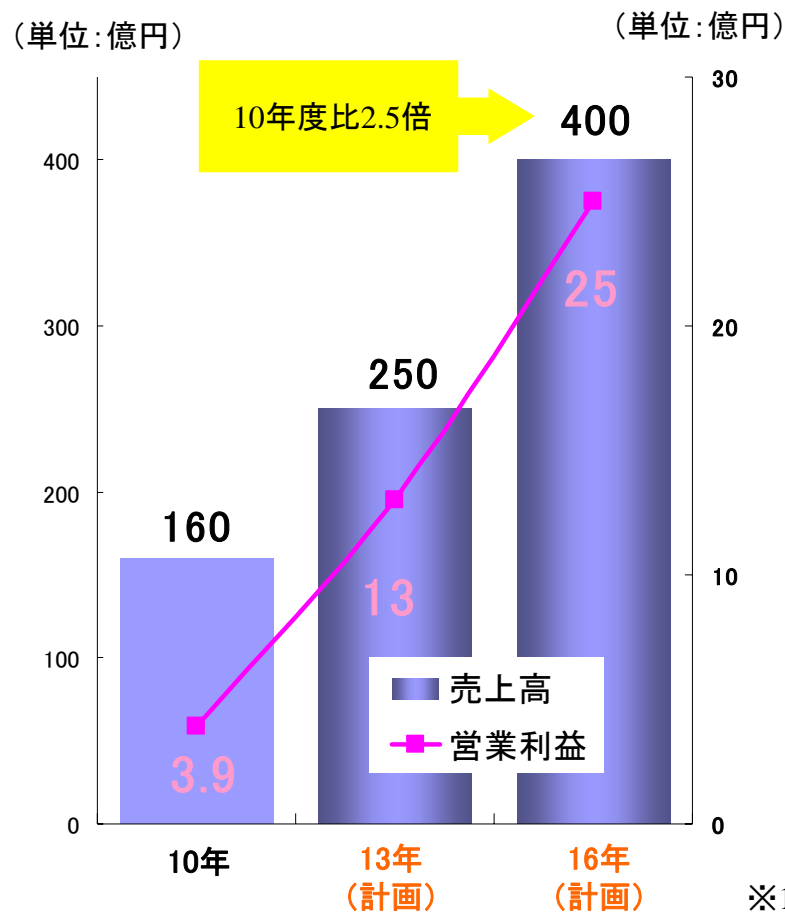
◆新エネルギー分野 商品群

太陽光発電システム	
太陽熱温水器 ソーラーシステム	
エコウイル用貯湯タンク	
燃料電池 (PEFC, SOFC)	
その他 (新商材、部品販売など)	

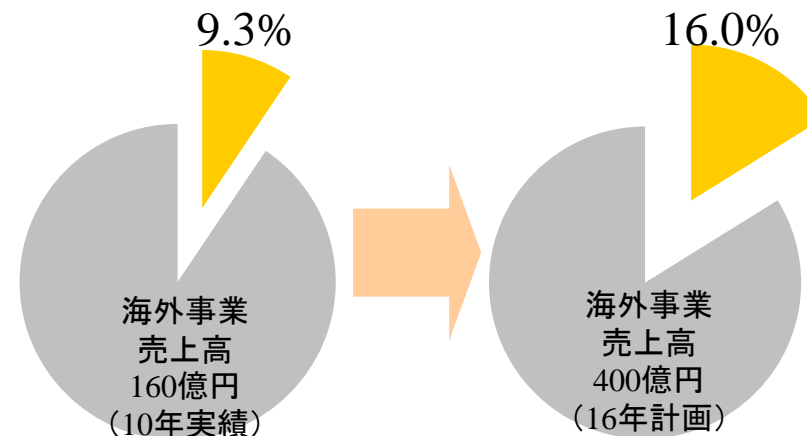
中期経営計画 一重点課題 ④ 海外事業一

お湯のある幸せを世界に

◆海外事業 計画



◆海外事業の売上高比率拡大



◆コスト競争力の強化

- ・部品共通化
- ・開発効率向上
- ・生産性向上

6年間トータルで500億円規模の投資を行う

◆研究開発分野



◆生産分野

◆マーケティング分野

エコ＊
リラ＊
キレイ

◆IT分野

中期経営計画 ー社会とのかかわりー

エコ*リラ*キレイ

3つの笑顔プロジェクトを推進し 本業を通じた社会貢献を展開する

◆地球の笑顔 ー森林育成プロジェクトー

- ・森林組合と連携し間伐事業を通して健全な森林を育成
- ・加古川工場(太陽光生産拠点)でのカーボンオフセット

間伐材を利用しています!



◆暮しの笑顔 ー浴育&食育プロジェクトー

- ・浴育・食育をテーマにお風呂文化と食文化を次世代に継承

◆人に笑顔 ー障がい者自立支援プロジェクトー

- ・福祉施設と連携し給湯器リサイクルを通して就労機会を創出
- ・特例子会社エスコアハーツを中心に雇用の拡大に取り組み2.18%の雇用率を達成



新しい幸せを、わかすこと。

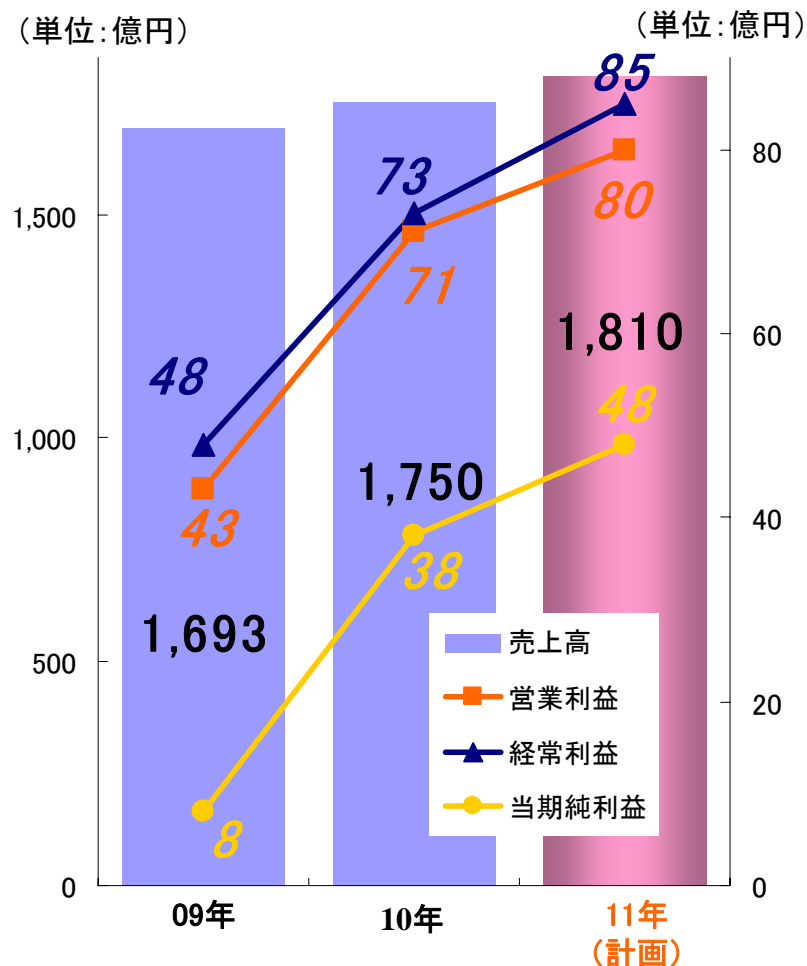


2011年(平成23年)12月期 財務・業績 計画

2011年(平成23年)12月期 一経営計画一

売上高1,810億円、営業利益80億円を目指す

- ◆売上高 : 1,810億円 (前期比 3.4%増)
- ◆営業利益 : 80億円 (前期比 12.0%増)
- ◆経常利益 : 85億円 (前期比 15.2%増)
- ◆当期純利益 : 48億円 (前期比 24.9%増)
- ◆ROE : 5.6%
- ◆ROA : 3.3%



※想定為替レート:1ドル:85円/1元:12.49円

グループパワーを最大化する

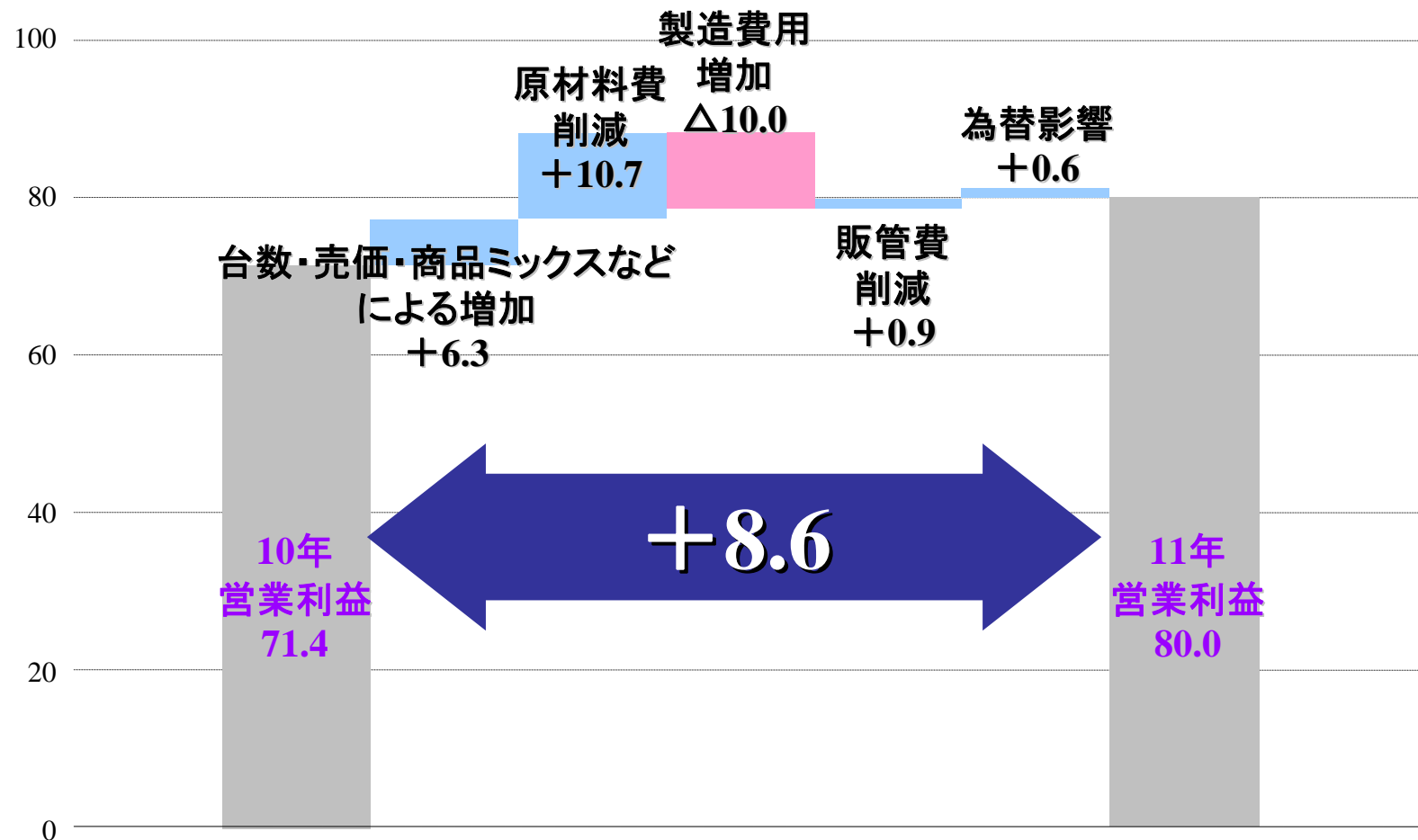
NET統合(1月)	開発パワーの集中
グループ会社の 営業体制再編	国内営業パワーの最大化 (4分野でのシナジー効果)



2011年(平成23年)12月期 一営業利益 増減要因

◆営業利益増減要因

(単位:億円)



※グループ会社NET合併により、7.6億円を販管費から製造費用に移管

2011年(平成23年)12月期 ー国内事業 計画ー

エコ*リラ*キレイ

エコジョーズ化の加速と新エネルギー分野の育成

(単位：億円)

連結	10年(H22)12月期		11年(H23)12月期			
	売上高	営業利益	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減率
温水空調分野	989.1	—	960.0	5.8%	—	—
新エネルギー分野	—	—	86.0			
住設システム分野	161.2	—	160.0	△0.8%	—	—
厨房分野	243.4	—	261.0	7.2%	—	—
その他分野	196.0	—	173.0	△11.7%	—	—
合計	1,589.8	67.4	1,640.0	3.2%	75.4	11.8%

※10年度の新エネルギー分野実績は温水空調分野に含む

2011年(平成23年)12月期 ー国内事業 主要品群販売台数 計画ー

エコ*リラ*キレイ

(単位：千台)

連結		10年(H22)12月期		11年(H23)12月期 予想				
		台数	シェア	需要	前年比	台数	前年比	シェア
温水機器	ガス風呂釜	618	40.4%	1,543	100.9%	630	101.8%	40.8%
	ガス給湯器	375	36.7%	1,023	99.9%	377	100.4%	36.8%
	石油給湯器	139	40.3%	362	104.7%	146	105.1%	40.4%
	小計	1,133	39.1%	2,928	101.0%	1,153	101.8%	39.4%
	S B (戸建)	27	4.0%	706	101.2%	28	102.0%	4.0%
	S K (戸建)	12	2.1%	612	101.9%	13	103.5%	2.1%
	洗面	107	7.2%	1,517	101.5%	111	103.4%	7.4%
厨房	ビルトインコンロ	360	34.0%	1,013	95.7%	384	106.6%	37.8%
	テーブルコンロ	122	4.5%	2,500	93.4%	239	195.9%	9.5%

※需要は全て当社推定
 ※厨房は1口除く
 ※OEM含む

2011年(平成23年)12月期 ー海外事業 計画ー

中国・北米は投下資本の最大活用 その他エリアは最適パートナーとの協業を進める

(単位:億円)

連結	10年 (H22) 12月期		11年 (H23) 12月期			
	売上高	営業利益	売上高	対前年増減率	営業利益	対前年増減率
中国	74.6 (578.0百万元)	—	79.0 (632.5百万元)	5.8%	—	—
北米	50.1 (57.4百万US\$)	—	55.0 (64.7百万US\$)	9.7%	—	—
その他	36.0	—	36.0	0.0%	—	—
合計	160.8	3.9	170.0	5.7%	4.6	17.9%

※想定為替レート:1ドル:85円 / 1元:12.49円

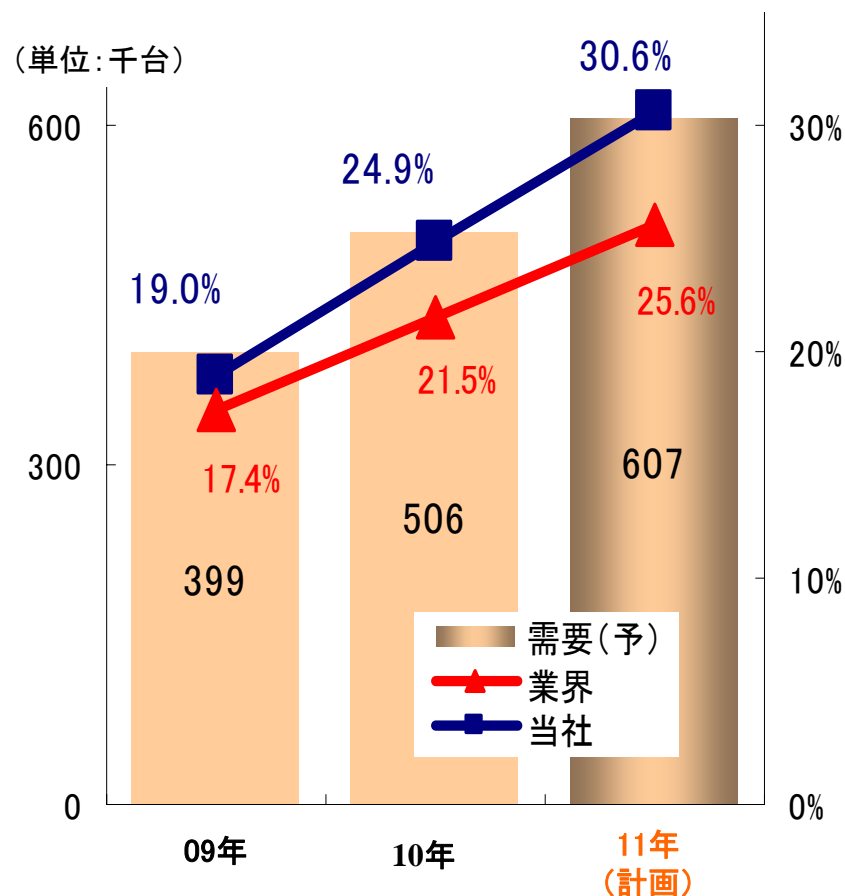
※10年度は新セグメントでの数値

2011年(平成23年)12月期 ー国内事業 温水空調分野ー

エコ*リラ*キレイ

エコジョーズ比率30.6%を目指す

◆エコジョーズ比率 計画



◆ストック需要を対象にした「エコ替え」の推進

- ・お客さま向けキャンペーンの実施

◆エコジョーズ ラインアップの強化

- ・新築集合住宅向けGTシリーズ発売
- ・業務用エコジョーズタイプ発売



《業界動向》

- ・ガス業界:15年エコジョーズ標準化を宣言
- ・ガス機器業界:13年3月末までに
生産する全てのガス給湯器をエコジョーズに切替

本格的拡大を目指す

年初

2月

4月

◆営業体制強化

- ・新エネルギー分野の専任人員を30名増加

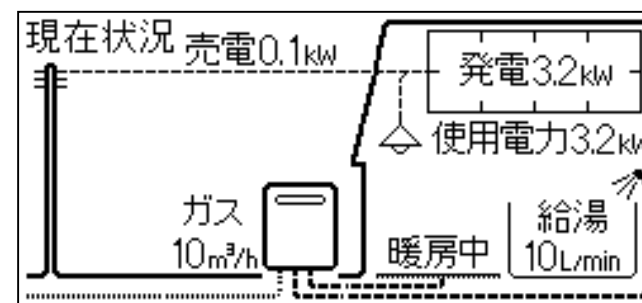
◆ノーリツ製 太陽光発電システム発売



◆新エネルギー商品研修センターオープン



◆業界初。太陽光発電+エコジョーズ用リモコン発売



《業界動向》

- ・太陽熱利用システムが住宅版エコポイントの対象
- ・住宅用太陽光発電導入支援対策費、17万戸
- ・民生用燃料電池導入支援補助金、8000台
- ・家庭用太陽光パネル、環境省エコリース事業対象

高級ブランドメーカーを目指し 商材の拡大と販売エリアの開拓を図る

◆現地ニーズに応じた商品の開発・拡販

- ・大能力化、比例制御化商品の開発・拡販
- ・コンデンシング機器の開発・拡販
- ・新商材の開発

◆新規エリアの開拓

- ・内陸部での業績拡大

◆販売チャネルの拡大

- ・独自ルート(専売店)の拡大

◆生産効率向上と原価低減

- ・主要部品の内製化推進
- ・部品共有化の推進
- ・部品の現地調達推進



タンクレスNO1を目指し 既に進出したエリアでより強固な基盤をつくる

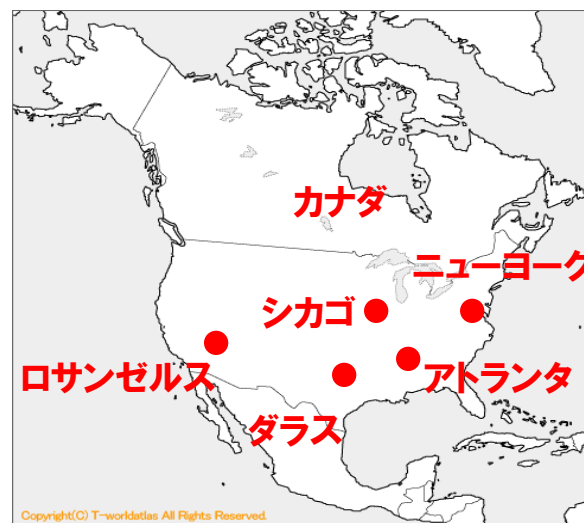
◆次世代環境対応商品の開発・拡販

- ・次世代環境基準 (Nox:20ppm) 対応商品の開発・拡販
- ・コンデンス給湯器の積極的な市場投入



◆北米6エリアの拡大、深耕

- ・昨年進出したカナダエリアの確実な拡大
- ・量販ルートなど各チャネルの拡大
- ・現地ニーズに対応する体制の強化
 - アフターサービス力の強化
 - 施工店ネットワーク体制の強化



2011年(平成23年)12月期 一設備投資額・減価償却費・研究開発費 計画一

(単位:億円)

連結	設備投資額		減価償却費		研究開発費	
	10年 (H22) 12月期	11年 (H23) 12月期	10年 (H22) 12月期	11年 (H23) 12月期	10年 (H22) 12月期	11年 (H23) 12月期
国内	48.3	85.0	52.6	58.0	—	—
海外	2.6	5.0	4.6	4.0		
合計	51.0	90.0	57.2	62.0	59.0	60.0
内金型投資	22.3	16.0				