

中期経営計画 Vプラン23

株式会社ノーリツ

証券コード

5943

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。

■ ノーリツの特徴・強み

■ 中期経営計画「Vプラン23」の進捗

- ・ 「Vプラン23」概要
- ・ 「Vプラン23」国内事業の進捗
- ・ 「Vプラン23」海外事業の進捗
- ・ 環境への貢献

■ ご参考資料

- ・ Kangaroo社概要
- ・ Q(品質)+ESGに基づいた事業活動

ノーリツの特徴・強み

「お風呂」からスタート、給湯器のリーディングカンパニー



1951年 能率風呂工業 設立

創業の原点

お風呂は人を
幸せにする
太田敏郎



2021年 創業70周年

ミッション

新しい幸せを、わかすこと。

人と地球の笑顔に向けて
暮らしの感動をお届けする
ノーリツグループ

温水空調分野

厨房分野



	ガス 温水機器	石油 温水機器	温水 暖房機器	業務用 温水機器	電気温水器	ガスコンロ	レンジフード
日本	● ※	●	●	●		●	●
中国	●		●	●	●	●	●
北米	●		●	●			
豪州	●			●	●		

※ハイブリッド給湯器(ガス+ヒートポンプ)含む

保有するコア技術

燃焼制御技術

各国の規制・低炭素化に
対応可能な燃焼方式

熱交換技術

排気熱を回収する
潜熱回収型熱交換器

流体制御技術

水・ガス・空気などの
流体を制御する技術

高付加価値な技術ラインナップ

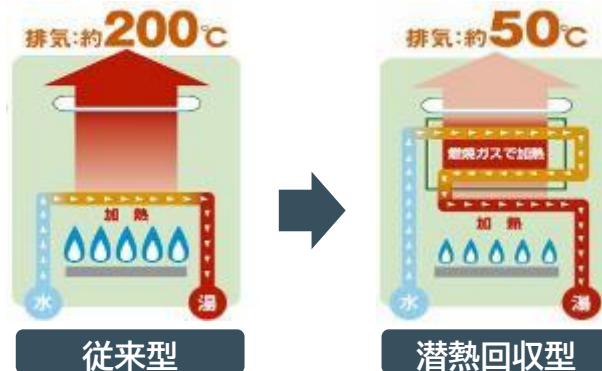
低Nox・全一次燃焼※バーナー



※燃焼に必要な空気を全て予め混合する燃焼
低NOx化・高効率化、低炭素化を実現可能

潜熱回収型熱交換器

熱効率 約 80% → 約 95%



プロテックメカ



変化する時代のニーズへの対応と社会課題解決



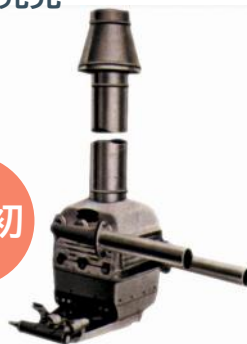
家風呂の普及



1951年
さめないタイル風呂
能率風呂A型発売

エネルギー変化へ対応

1961年
薪・石炭→ガスへ転換
ガスふろ釜発売



業界初

業界初



1970年
マジコン発売

お客さまの利便性追求

1983年
お湯はりを自動化
オートユラージ発売



業界初



1997年
自動で浴槽を洗浄
おそうじ浴槽発売

食文化の構築

1970年
両面焼きグリル搭載
コンロ開発



業界初

2014年
グリルで本格調理
マルチグリル発売



業界初

環境への対応

2013年
ガスと電気で高効率
ハイブリッド
給湯器発売



2002年
排熱を再利用
エコジョーズ発売



安全・安心・省エネの追求 衛生ニーズへの対応



2017年～
見まもり&除菌機能搭載
給湯器販売



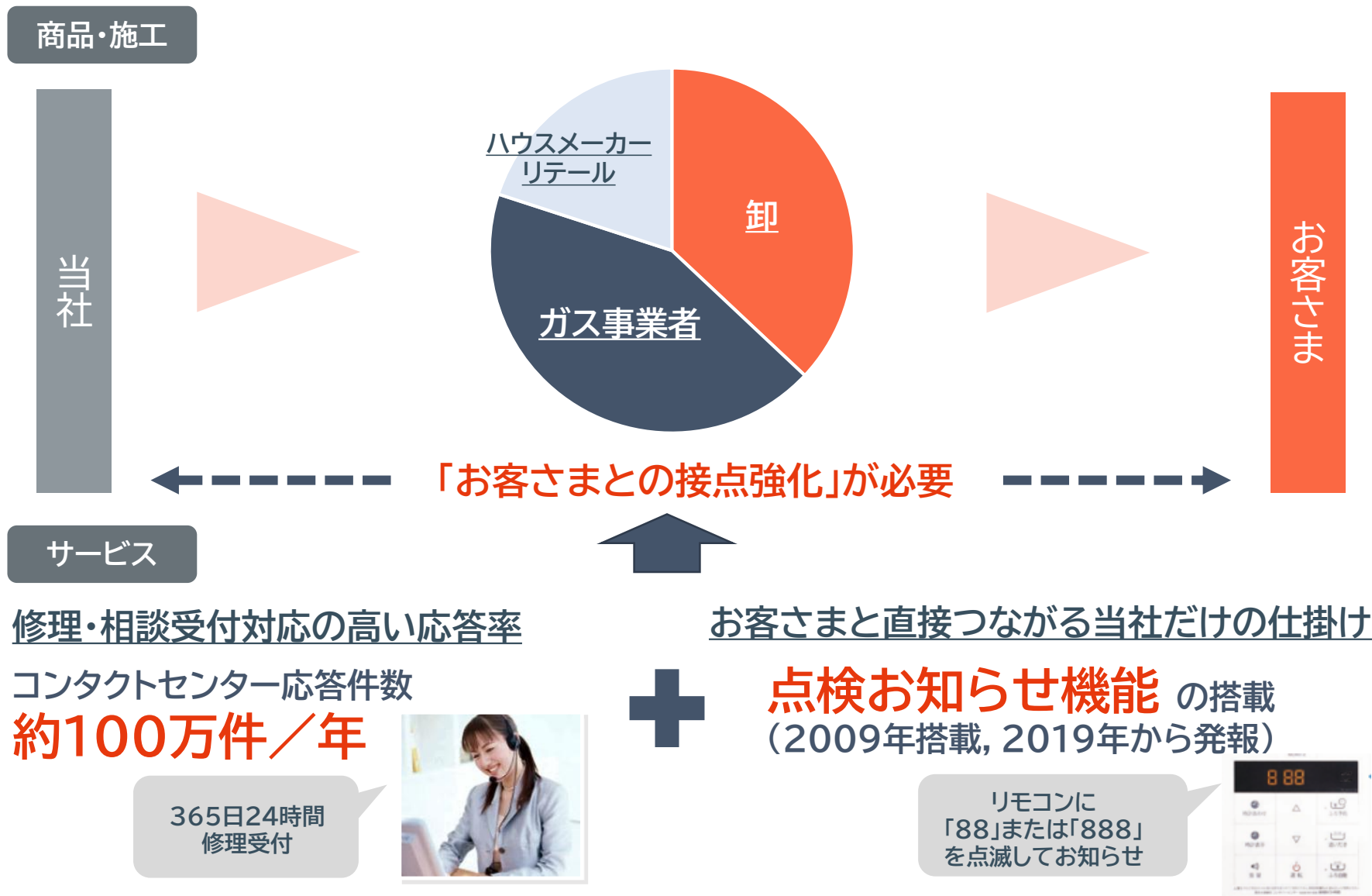
業界初

2021年9月
集合用ハイブリッド
給湯器発売



業界初

流通を通じた商品の販売とお客さま接点



優れた開発力・ものづくり技術を世界展開



中国

高い品質と優れた技術力を強みに展開し、グローバル事業を牽引



開発

生産

販売

能率(上海)住宅設備有限公司
能率(中国)投資有限公司

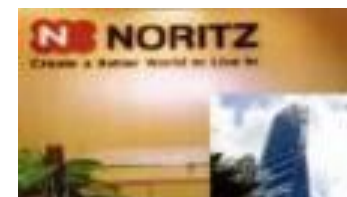


開発

生産

販売

櫻花衛厨(中国)股份有限公司
佛山市櫻順衛厨用品有限公司



販売

能率香港有限公司

北米

タンク(貯湯)式からタンクレス(瞬間)式ガス給湯器への取替を加速



販売

NORITZ AMERICA
CORPORATION



開発

生産

販売

PB Heat, LLC



販売

施工

Facilities Resource
Group LLC

豪州

幅広い商品ラインアップ(電気&ガス給湯器)を強みに、家庭用・業務用に展開



開発

生産

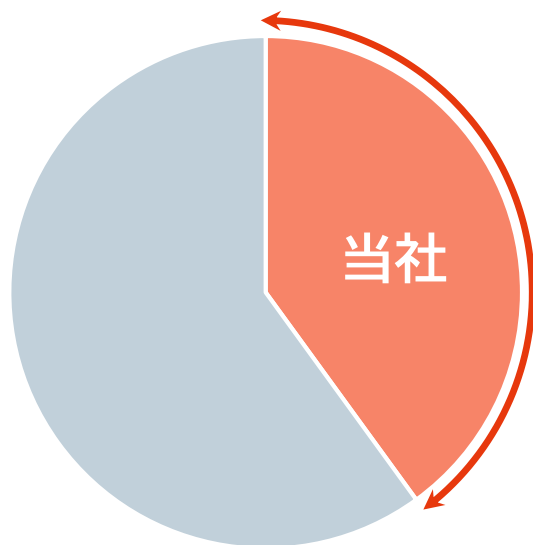
販売

Dux Manufacturing Limited

国内：成熟市場

<ガス・石油給湯器シェア>

国内トップクラス



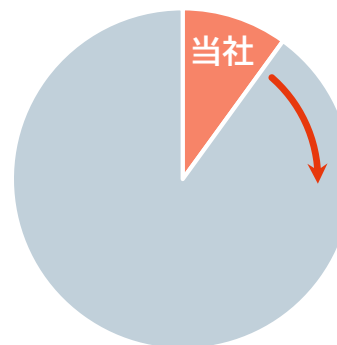
(当社調べ)

高いシェアを背景に
高付加価値商品を拡販

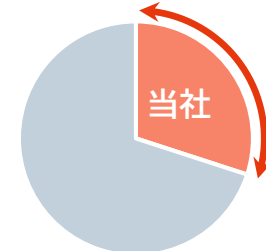
海外：成長市場

<タンクレス給湯器シェア>

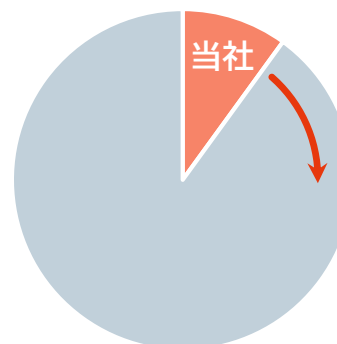
■中国



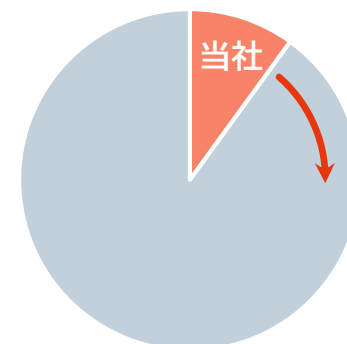
■上海トップクラス



■米国



■豪州



拡大するタンクレス給湯器市場で
売上・シェアを追求

中期経営計画「Vプラン23」の進捗(6月末現在)

「Vプラン23」概要

Mission

新しい幸せを、わかすこと。

目指す姿

選ばれつづけるノーリツグループ

基本方針

持続可能な事業基盤の確立

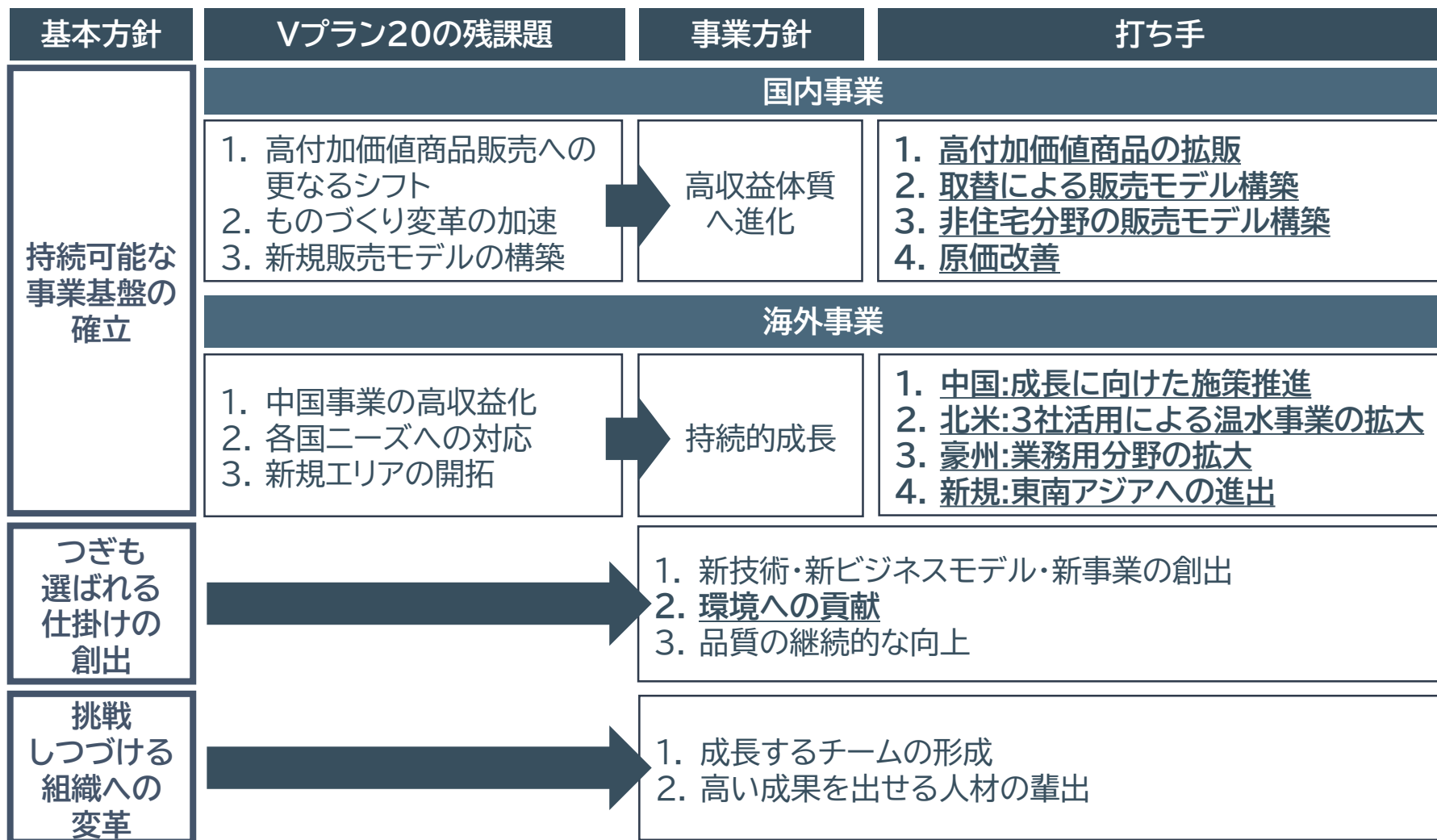
つぎも選ばれる仕掛けの創出

挑戦しつづける組織への変革

社会的責任

Q(品質)+ESGに基づいた企業活動

「Vプラン23」全体像



Q(品質)+ESGに基づいた企業活動

「Vプラン23」業績目標

単位:億円

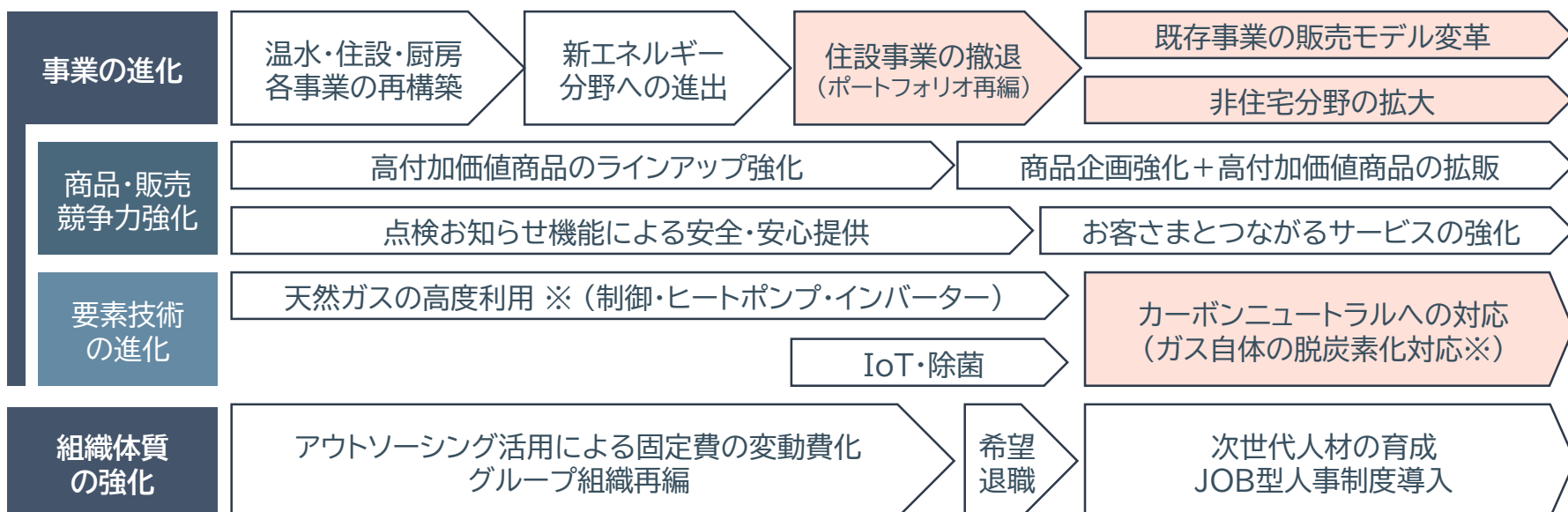
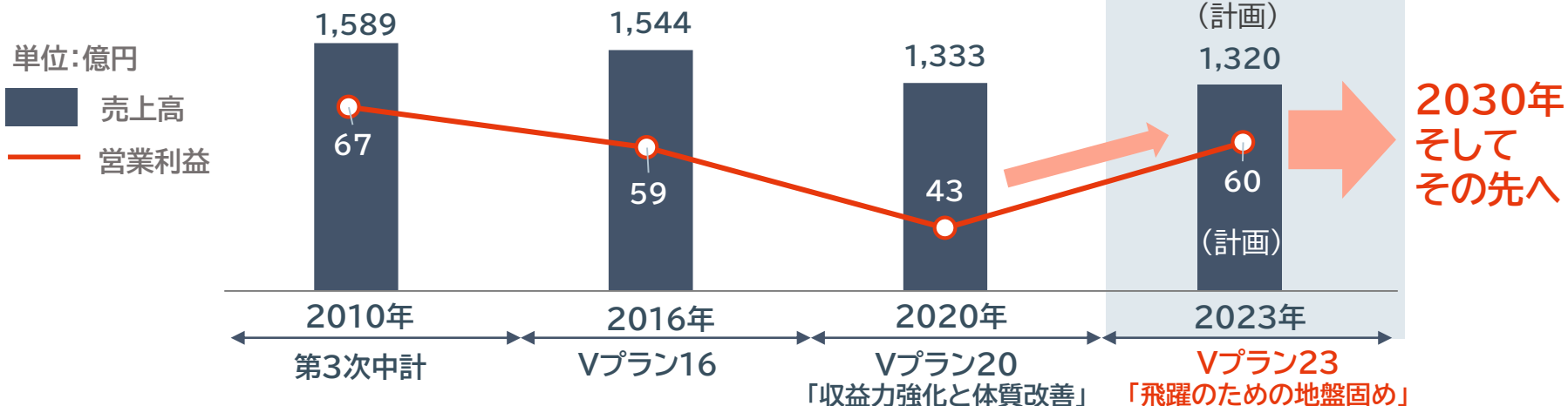
	2020年 12月期 (実績)	2021年 12月期 (期初予想)		2023年 12月期 (計画)
売上高	1,838	1,800		1,920
国内事業	1,333	1,280		1,320
海外事業	504	520		600
営業利益	47	50		80
国内事業	43	45		60
海外事業	3	5		20

※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

「Vプラン23」国内事業の進捗

「歩み」と「今後の方向性」

各中計最終年度の業績推移



※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

打ち手① 高付加価値商品の拡販

社会課題に対応した高付加価値商品の拡販

- コロナ禍での衛生ニーズの高まり
→ 「UV除菌機能」付き給湯器の販売強化
- 入浴中の死亡事故が年々増加
→ 「見まもり」「遠隔操作」可能なIoT対応リモコンの拡販
- コロナ禍でのおうち時間増加
→ 中高級クラスのコンロとレンジフードのセット販売強化

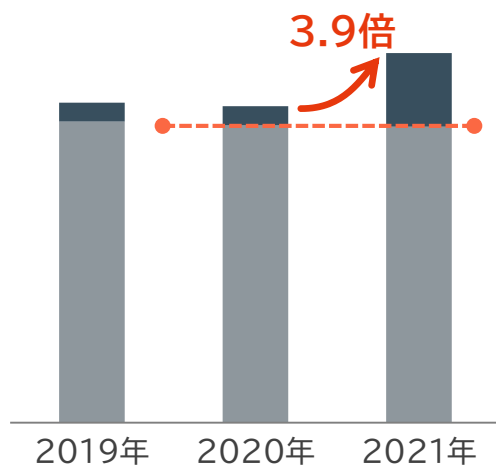
商品Mixによる
販売単価UP

【成果】温水・厨房とも高付加価値商品の販売が順調に推移

※グラフは1～6月の実績比較

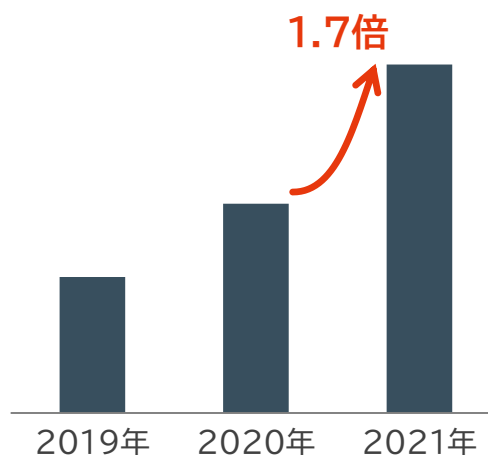
<ガスふろ給湯器>

■フルオート ■フルオート(プレミアム)



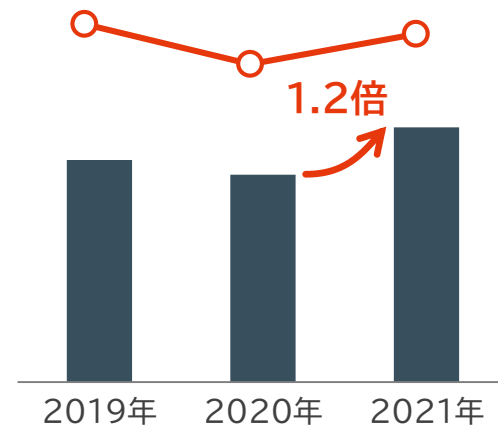
<IoT対応リモコン>

■IoT対応リモコン台数



<コンロ&レンジフード>

■レンジフード台数
— コンロ中高級比率



打ち手① 高付加価値商品の拡販

低炭素社会実現に向けた環境配慮型商品の普及拡大

- ガスとヒートポンプ技術を融合させた「ハイブリッド給湯器」のラインアップ強化
- 国交省「住生活基本計画」(住宅の省エネ性能強化推進)への対応

【成果】集合用ハイブリッド給湯暖房システム 2021年9月発売

コンパクト設計によりマンション・狭小戸建て住宅に対応
ZEH-M(ゼッチマンション)・ZEHの普及拡大に向けた採用活動強化



メーターBOXに設置可能



打ち手② 取替による販売モデル構築

タイムスタンプによるお客さまとの接点機会創出

お客さまと“つながる”販売モデル構築

修理起点の取替
スピード・価格重視



点検起点の取替
安全・付加価値重視

「点検」+「適切な時期での取替」推進で
安全・安心の価値提供

給湯器のほぼ全ての機種に
「点検お知らせ機能」を搭載



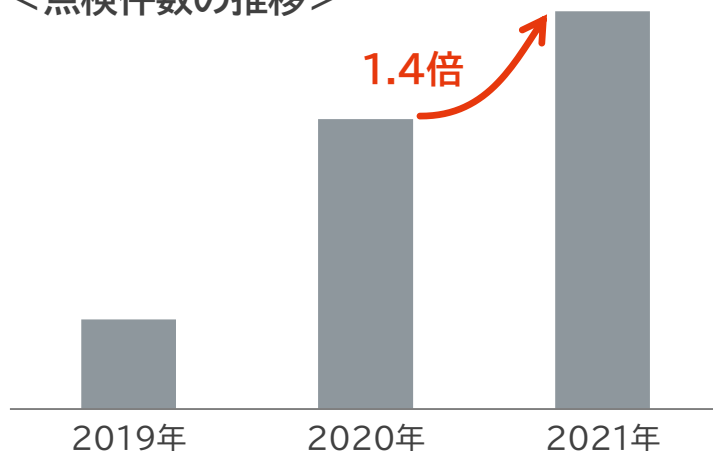
リモコンに
「88」または「888」
を点滅してお知らせ

点検時期をリモコンの
表示でお知らせ

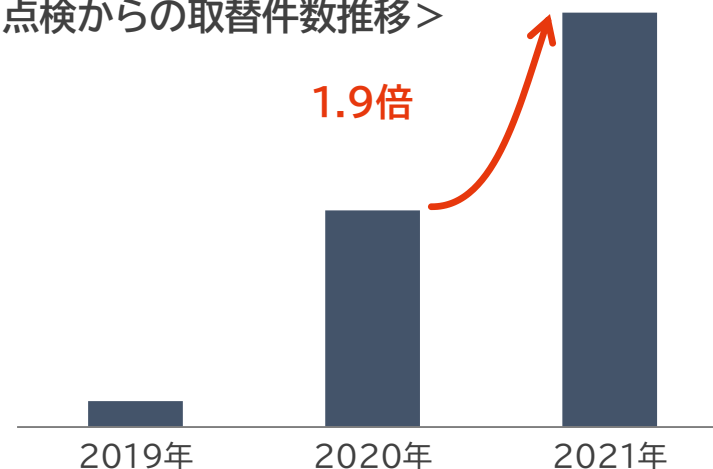
【成果】点検件数増加に伴い取替件数も順調に推移

※グラフは1～6月の実績比較

<点検件数の推移>



<点検からの取替件数推移>



【成果】お客さまが選べるサービスを充実

既存サービス

延長保証サービスや定期点検契約で
安心な暮らしをサポート



The image shows two brochures from NORITZ. The top one is titled 'セイフティー・ホームプラン' (Safety Home Plan) and features the text 'ノーリツ機器定期点検診断のご案内' (NORITZ equipment regular inspection and diagnosis guide) and 'より安全に、より快適に' (Safer, more comfortable). It also mentions '年一回の定額点検で お宅の機器を リフレッシュしませんか!' (Refresh your home appliances with a fixed annual inspection!). The bottom brochure is titled '安心プランS' (Anshin Plan S) and features the text 'わずかな保証料で 無料修理の保証期間を延長' (Extend the warranty period for free repair with a small guarantee fee). It also mentions 'メーカー保証期間内ならご加入いただけます。5年 7年 10年' (You can join if within the manufacturer's warranty period. 5 years, 7 years, 10 years).

2021年5月開始

情報サービス
「おふろのじかん」



The image shows a smartphone displaying the 'おふろのじかん' (Ofuro no Jikan) app interface. To the right of the phone are two photos: one of a child using a magnifying glass and another of a child using a magnifying glass. Below the phone are three checkboxes: '各種コンテンツ(健康/美容/他)' (Various contents (Health/Beauty/Other)), 'わかすアプリ' (Wakasu App), and 'マイページ・ECサイト「NORITZ DAYS」' (My Page・EC Site 'NORITZ DAYS'). At the bottom is a red banner with the text 'お役立ちコンテンツのプラットフォーム' (Platform for helpful content).



2021年7月開始
(テスト導入中)

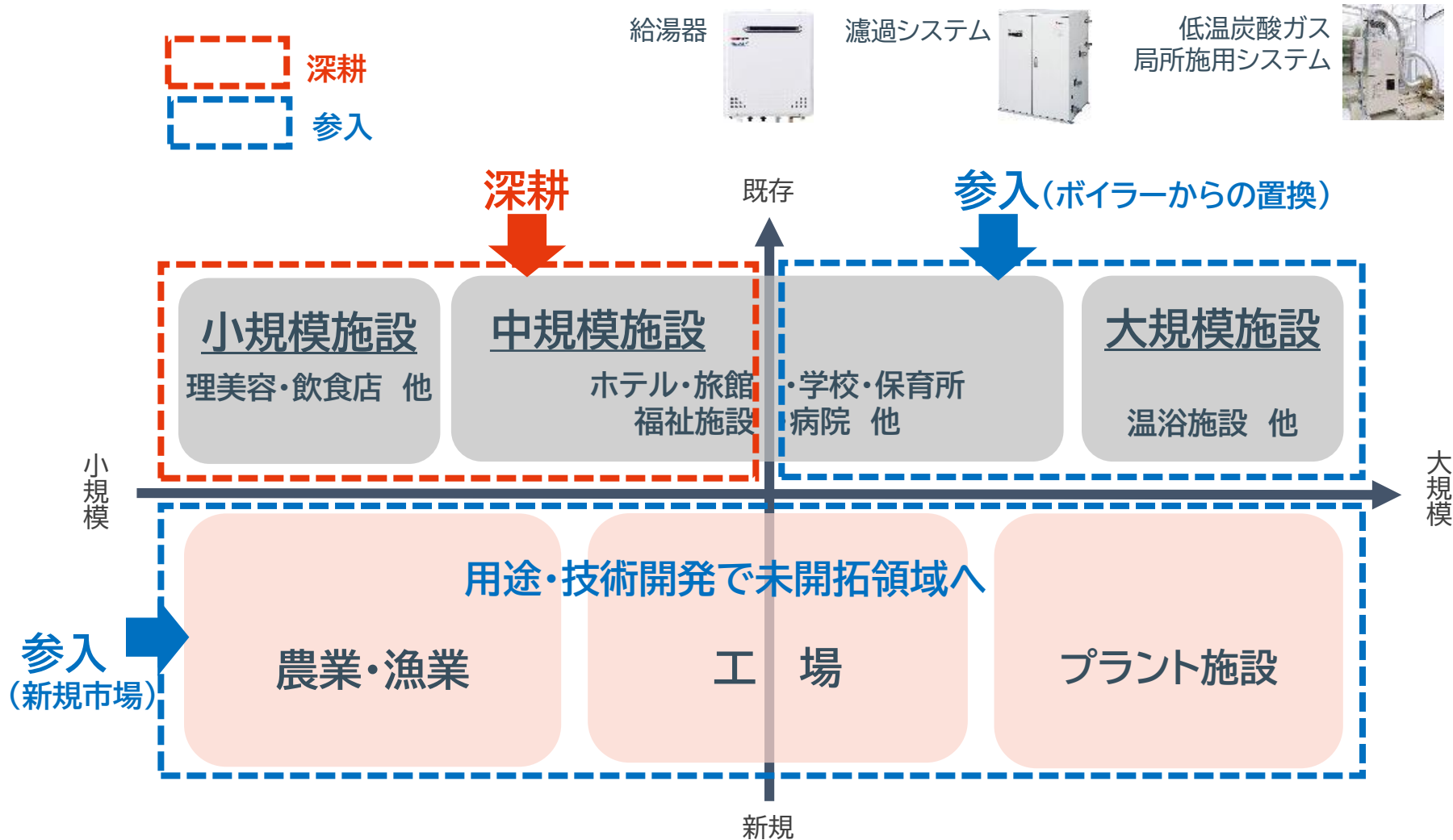
給湯器の稼働時間に
応じた月額利用
サービス「湯～Pay」



The image is an advertisement for the '湯～Pay' (Yuu-Pay) service. It features a woman and a child relaxing in a bathtub. The text '湯～Pay' is prominently displayed. Below it, there are several bullet points: '最新給湯器が月々0円～でご利用可能!' (Latest water heaters available from 0 yen/month!), '工事費や手数料などの初期費用0円!' (Initial fees such as labor and handling fees 0 yen!), '万が一に備えてメンテナンス費用0円!' (Maintenance fees 0 yen in case of an emergency!), and '一度期間お支払いいただければ違約金0円!' (Once you pay for the period, there is no penalty fee!). At the bottom, there is a photo of a water heater and a smartphone displaying the app.

打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

【非住宅分野の事業拡大イメージ】



打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

これまでの経験と実績を活かした提案力強化



高いシェアと
35年の実績



確かな技術力と
豊富なバリエーション



オリジナルサポートシステムと
豊富な保守点検メニュー



安心のサービス
365日24時間修理対応

【成果】ボイラー使用事業者に業務用ガス給湯器の価値提案開始

事業者の悩み

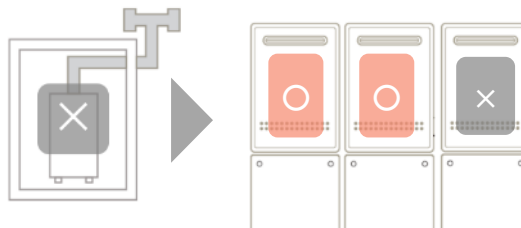
① 機器の
故障による
サービス低下

② CO₂
排出責任

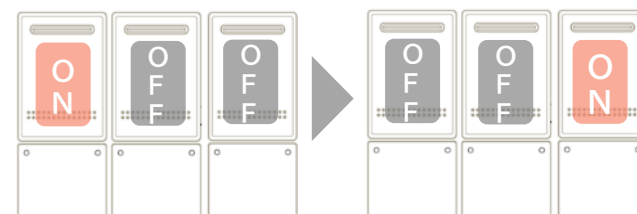
ダウンタイムゼロ化

※ダウンタイム: 機器故障停止による業務支障時間

故障時もバックアップ運転が可能



ローテーション運転により耐久性UP

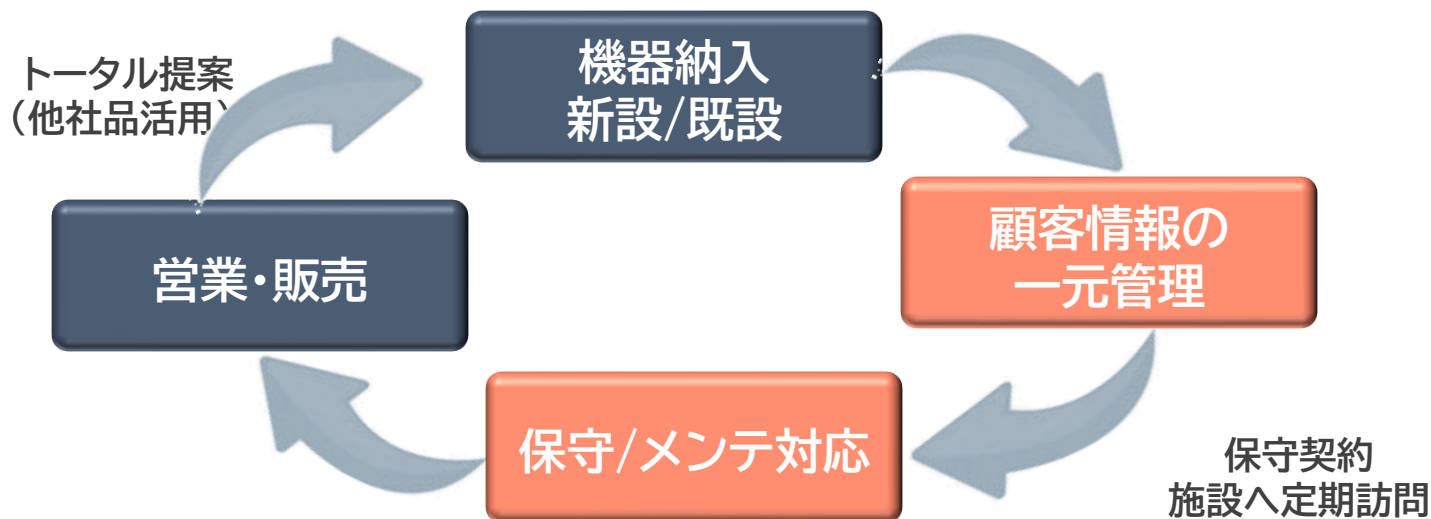


カーボンニュートラルへの貢献

ボイラーからの取替でCO₂ 約30%削減(当社調べ)

打ち手③ 非住宅分野の販売モデル構築

非住宅分野の取替モデル確立



【成果】サービスと商品のバリエーション強化

- 屋内設置ボイラーからの取替を可能にした排気集合アダプタ 7月発売(エリア限定)
- あんしん保証リースプラン 7月プラン拡充
- 遠隔監視ユニット一体型リモコン 9月発売

サービス向上と納入先のDX化への貢献



排気集合アダプタ



遠隔監視ユニット一体型リモコン

打ち手④ 原価改善

原価改善による競争力強化

項目	内容
➤ 部品納入～製品出荷のしくみ変革	生産システムの再構築
	物流機能の見直し
➤ 部品集約、共通化、機種統合	モジュラー型開発
	自動化ラインの推進と加速
➤ 仕入先の集約・新規採用	部品の原価低減
➤ 工場再編	拠点政策による原価低減

V23目標
総額
30億円

【成果】材料費・加工費の低減が順調に推移

2021年6月末現在

進捗 6億円

※素材価格変動は含まず

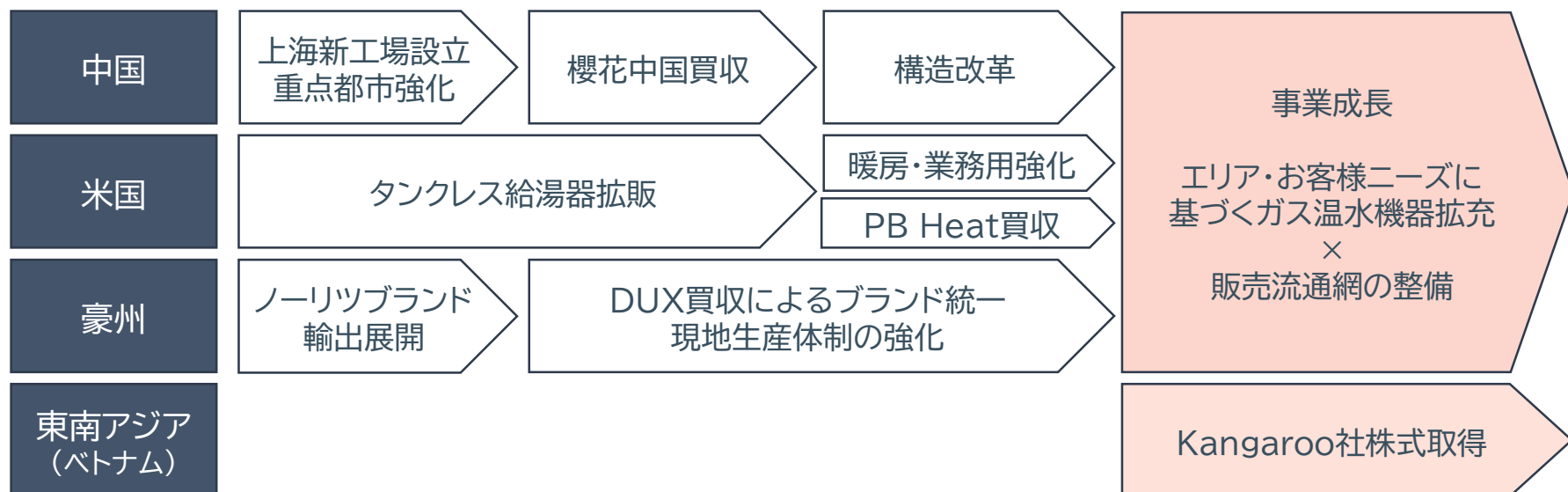
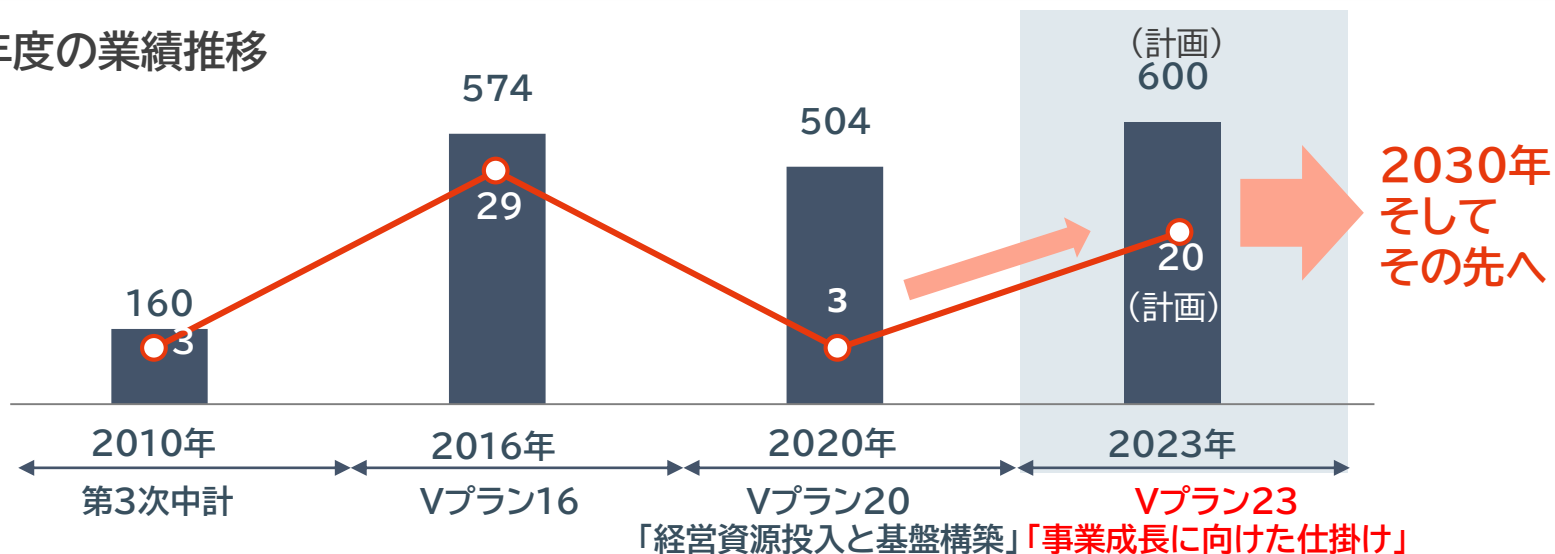
「Vプラン23」海外事業の進捗

「歩み」と「今後の方向性」

各中計最終年度の業績推移

単位: 億円

■ 売上高
— 営業利益



打ち手① 中国(成長に向けた施策推進)

家庭用給湯器の販売強化と暖房用・業務用給湯器の育成

「家庭用」給湯器

- ネット販売の強化
- 新シリーズ(2020年発売)の市場導入加速
- 高付加価値商品の拡販(即出湯機能付 等)



「暖房・業務用」給湯器

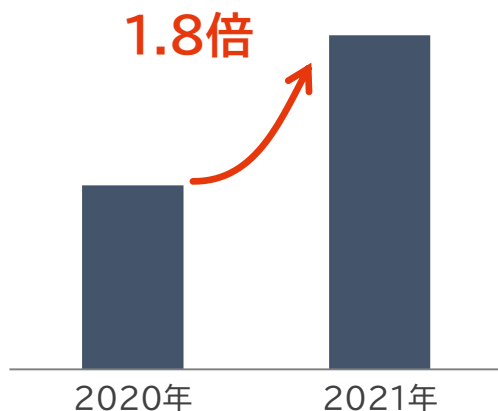
- ガス会社との協業強化、代理店の開拓・育成
- 小型暖房付き給湯器 2021年秋発売



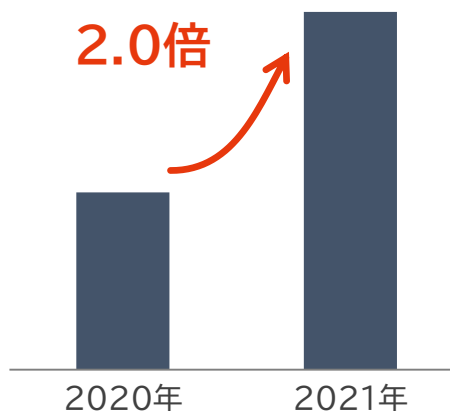
【成果】商品ラインナップ拡充により家庭用給湯器の拡販が好調

※グラフは1～6月の実績比較

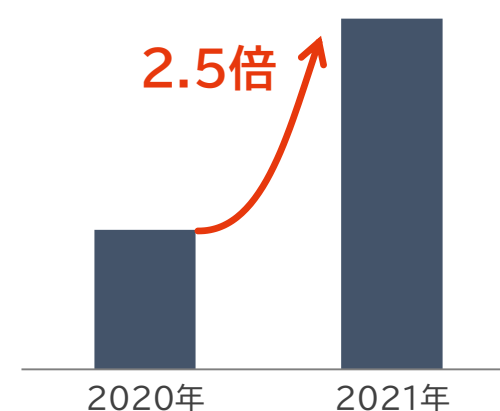
<ネット販売台数>



<実店舗販売台数>



<暖房付き給湯器販売台数>



打ち手① 中国(成長に向けた施策推進)

【課題】上海から周辺エリアへ拡大（エリア特性に応じたマーケティング展開）

■3～4級都市(地方都市)への拡大

- ・エリアごとの販売力がある有力代理店との契約合意・協業

■ネット販売強化

- ・ネット向け商品の拡充
- ・ネット専門業者との協業
- ・ネットプロモーション強化

■施工・サービス体制強化



打ち手② 北米(3社活用による温水事業の拡大)



タンクレス給湯器の普及拡大



PB Heat



NORITZ AMERICA



FRG

暖 房

コンデンシングボイラー充実(高効率・環境対応)

業 務 用

業務用温水機器の販売・施工, 保守契約充実

タンクレス給湯器

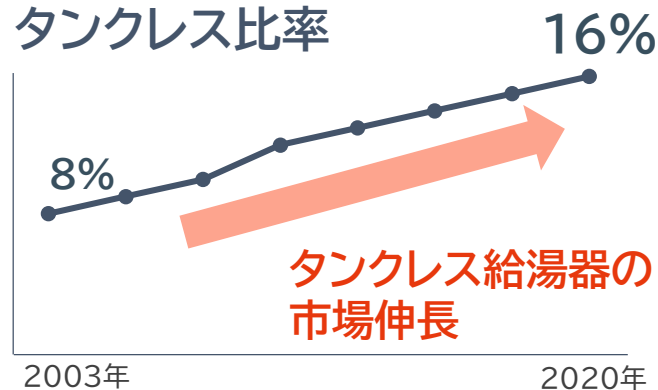
販売流通網の整備により販路拡大

施 工

リテール展開

施工力の活用

ガス給湯器市場における
タンクレス比率



当社商品の強み

全一次給湯器の幅広いラインアップ

- ・様々な現場に対応可能な排気・配管設計
- ・業界最高クラスの高い熱効率と低NOx燃焼

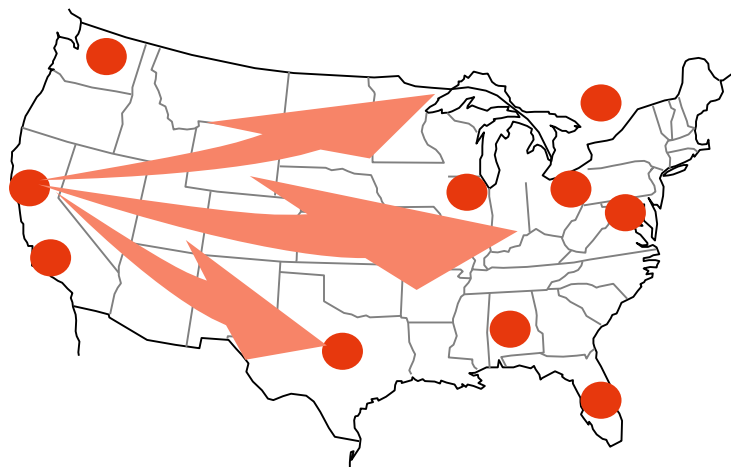


打ち手② 北米(3社活用による温水事業の拡大)

【成果】大手管材卸・REP(販売代理店)との協業によりタンクレス給湯器拡販

Noritz Americaの流通網整備(販売網の確立)

- 北米全エリアに拠点を持つ大手管材卸からの採用獲得
- 販売力のあるREP(販売代理店)との新規契約

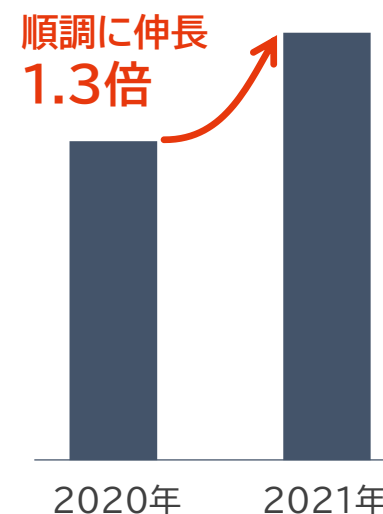


本社所在地のカリフォルニア(西海岸)から東部へ拡大



<タンクレス給湯器販売台数>

※グラフは1～6月の実績比較



【課題】グループ3社協業による販売力強化

- PB Heat との連携による暖房付き給湯器の拡販
- FRGの施工力を活用した業務用給湯器の拡販

打ち手③ 豪州(業務用分野の拡大)

電気&ガス給湯器を持つ強みを活かした拡販と業務用分野の拡大



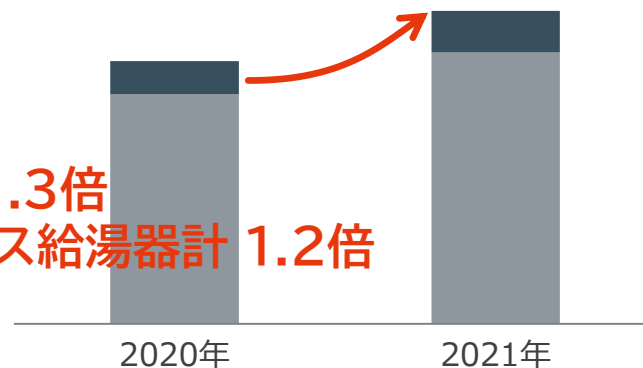
【成果】堅調な需要の取り込みに成功し、家庭用・業務用給湯器とも伸長

■ タンクレス給湯器計 ■ 業務用給湯器

- 大手管材卸との協業により販売増
- 業務用給湯器新商品 6月発売
- ニュージーランドへの本格参入

業務用 1.3倍
タンクレス給湯器計 1.2倍

※グラフは1～6月の実績比較



打ち手④ 新規エリア(東南アジアへの参入)

今後の成長が期待できる東南アジア市場への事業進出

Kangaroo社の株式取得 → 東南アジアでの事業拡大の足掛かり

【成果】2021年6月 Kangaroo社の株式取得

ハノイに本社を持つ2003年設立の浄水器・家電業界トップメーカー「Kangaroo社」の株式44%を取得し、持分法適用会社化

協業の展開

【販売】 Kangaroo社の商品展開

- ・東南アジア周辺国への販売
- ・ノーリツ既進国への販売

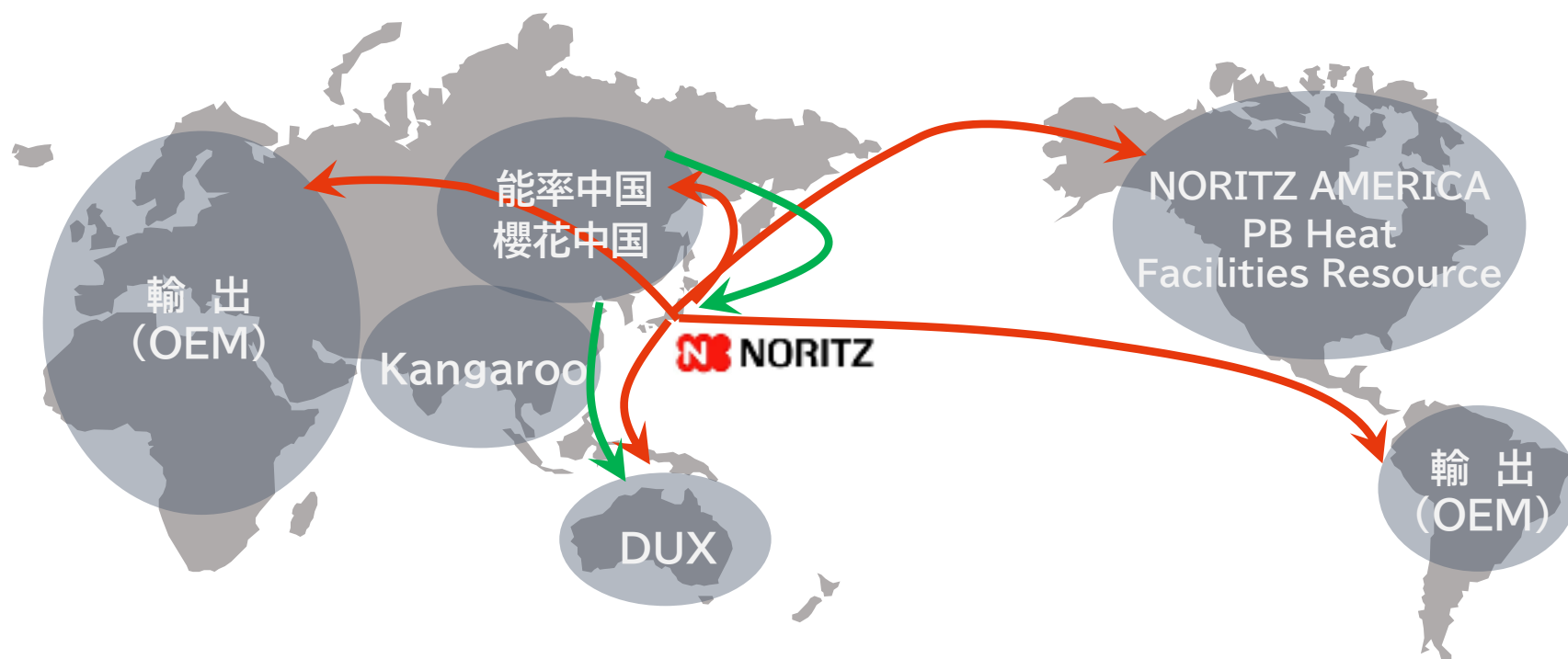
【生産】 ノーリツの生産ノウハウ展開

- ・ノーリツの生産技術を
Kangaroo社に展開



販売エリアの拡大と開発・生産拠点の最大活用

- 中国の開発・生産拠点を最大活用
- エリアニーズに合わせた商品の投入
- 東南アジアへの参入と他のエリアへの輸出拡大



環境への貢献

低炭素・脱炭素社会実現に向けたロードマップ



低炭素の実現 〈パリ協定整合〉

【製品によるCO₂】

2018年比 **15%削減**

【事業活動によるCO₂】

2018年比 **30%削減**

脱炭素の実現

CO₂ ゼロ

2023年

2030年

2050年

製品

開発

・排熱利用
・エネルギーMix
・スマート制御

エネルギーの多様化(再エネ活用)
新技術の開発

ガス自体の脱炭素化※
対応技術の確立

販売

天然ガスの高度利用※ (エコジョーズ・ハイブリッド・燃料電池・太陽熱)

再生可能エネルギー利用商品

事業

・徹底的な省エネの推進
・創エネ(太陽光)の促進

国内生産事業所
RE100達成

海外含む全事業所
RE100達成

※日本ガス協会カーボンニュートラル2050より

ご参考資料

Kangaroo社概要

<取扱い商品>

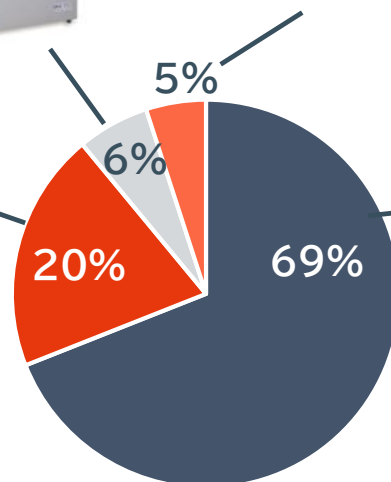
冷凍冷蔵庫



電気温水器



厨房機器・家電製品・その他

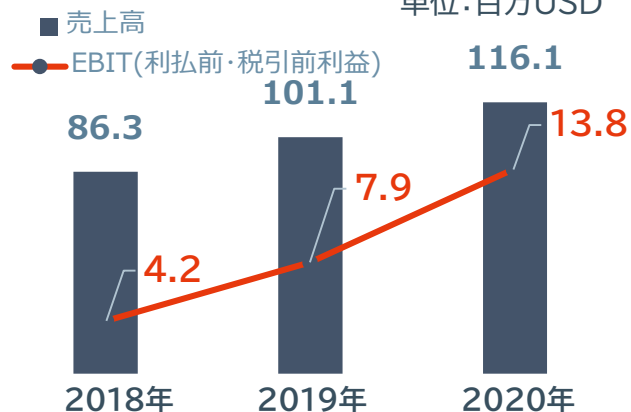


ホームアプライアンス
(浄水器・給水機・空気冷却器)



<業績推移>

単位:百万USD



※会計基準:ベトナム基準

※レート:1ドル=23,080VND(2020年12月31日時点)

<企業理念>

「人の健康を考え製品開発をする」=水事情の改善

<ブランド力・成長性>

- ・ホームアプライアンス事業ベトナム国内トップシェア
- ・レンジフード・IHコンロなど厨房・家電機器を販売
- ・創業20年弱で売上高100億円突破の有力企業へ成長

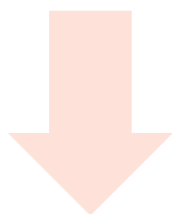
Q(品質)+ESG に基づいた事業活動



サステナビリティ社会への貢献のために

2030年へ向けて企業価値を高める3つのビジョンを策定

1. 地球環境への責任を果たす



環境課題の解決に向け
省エネ・省資源で
高品質な製品を
積極的に開発・販売します。

2. お客さまとともに未来を考える



事業に即した「あるべき姿」

お客様とともに未来を考え
イノベーションを通じて
クリーンで快適な生活を
お届けします。

3. パートナーシップで成長を目指す



パートナー企業様との
連携により社会課題を
解決し世界中で選ばれ
続ける企業へ成長します。

Quality(品質)



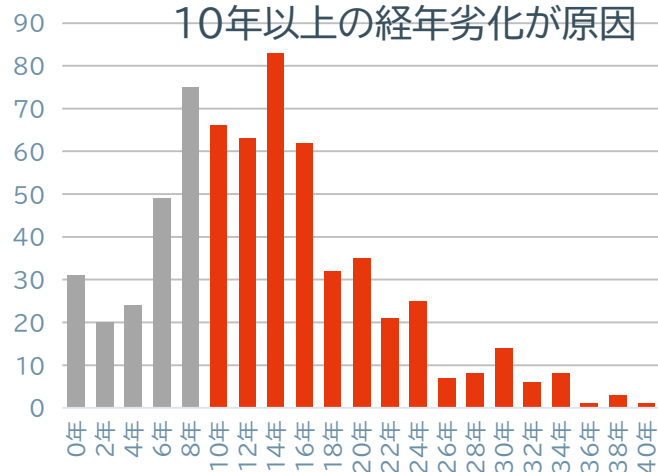
製品安全の推進:お客様の安心・安全な暮らしをサポート

社会課題解決につながる持続的活動へ

「点検お知らせ機能」による
点検と適切な時期での取替推進で
経年劣化事故を抑制

製品の使用期間と事故発生件数

事故の約7割が使用期間
10年以上の経年劣化が原因



出典: NITE_平成29年10月プレスリリース資料より抜粋

従来:故障起点の取替



持続可能な目指す姿:
点検による安心・安全の提供と適切な時期での取替



業務用機器も「点検」による適切な取替を促進

Environment(環境対策)



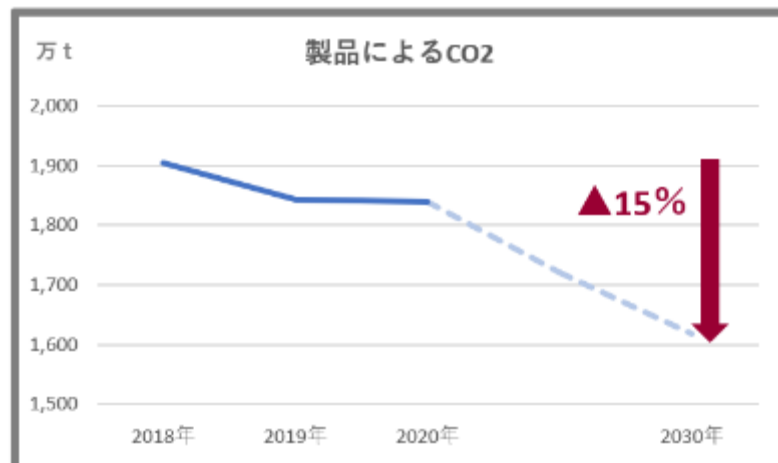
気候変動への対応

2009年～	2019～20年	2020年～	2020年～
イコ・ファースト認定 	CDP B評価 	TCFD賛同 	RE100加盟 

〈製品のCO2 削減目標〉

2030 年までに15%削減(2018 年比)

- 環境配慮商品の拡販
- 脱炭素に向けた技術開発



〈事業活動のCO2 削減目標〉

2030 年までに30%削減(2018 年比)

- RE100推進・再エネ電力への切替
- 省エネ設備導入 他



Society(社会課題解決)



従業員パフォーマンス向上に向けた取り組み

項目	実施事項
➤ 人材育成	・次世代育成(若手・女性の抜擢) ・メンバーシップ型からジョブ型(職責賃金)へ移行
➤ 組織への貢献意欲向上	・従業員への譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入によるオーナーシップ・株主目線醸成(2020年12月実施済)
➤ 働き方改革と健康経営	・業務ツールデジタル化による働き方改革 ・心身ともに健康に働ける環境や制度の整備(健康経営優良法人2020ホワイト500認定)



コーポレートガバナンスへの対応

項目	目指す方向性
➤ 取締役会の実効性	・取締役スキルの多様性進化(意思決定の迅速化) ・取締役会の実効性外部評価導入(実効性の強化)
➤ 役員報酬	報酬構成の見直し(RS導入他)
➤ 資本効率	ROE 5%以上
➤ 政策保有株式	継続的な削減(自己資本に対する構成比を意識)

本資料は、当社の事業及び業界動向について当社による現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。

これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確かさが伴っています。既に知られた、もしくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、将来の展望に対する表明に含まれる事柄と異なる結果を引き起こさないとも限りません。

当社は、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。

本資料における将来の展望に関する表明は、2021年8月現在において利用可能な情報に基づいて、当社により2021年8月現在においてなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

株式会社ノーリツ

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