

2021.2.12
株式会社ノーリツ

2020年12月期 決算説明資料

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。

■ 中期経営計画「Vプラン20」 振り返り

■ 新中期経営計画「Vプラン23」

- ・ 事業環境と全体像
- ・ 国内事業
- ・ 海外事業
- ・ 業績計画
- ・ Q+ESGに基づいた事業活動

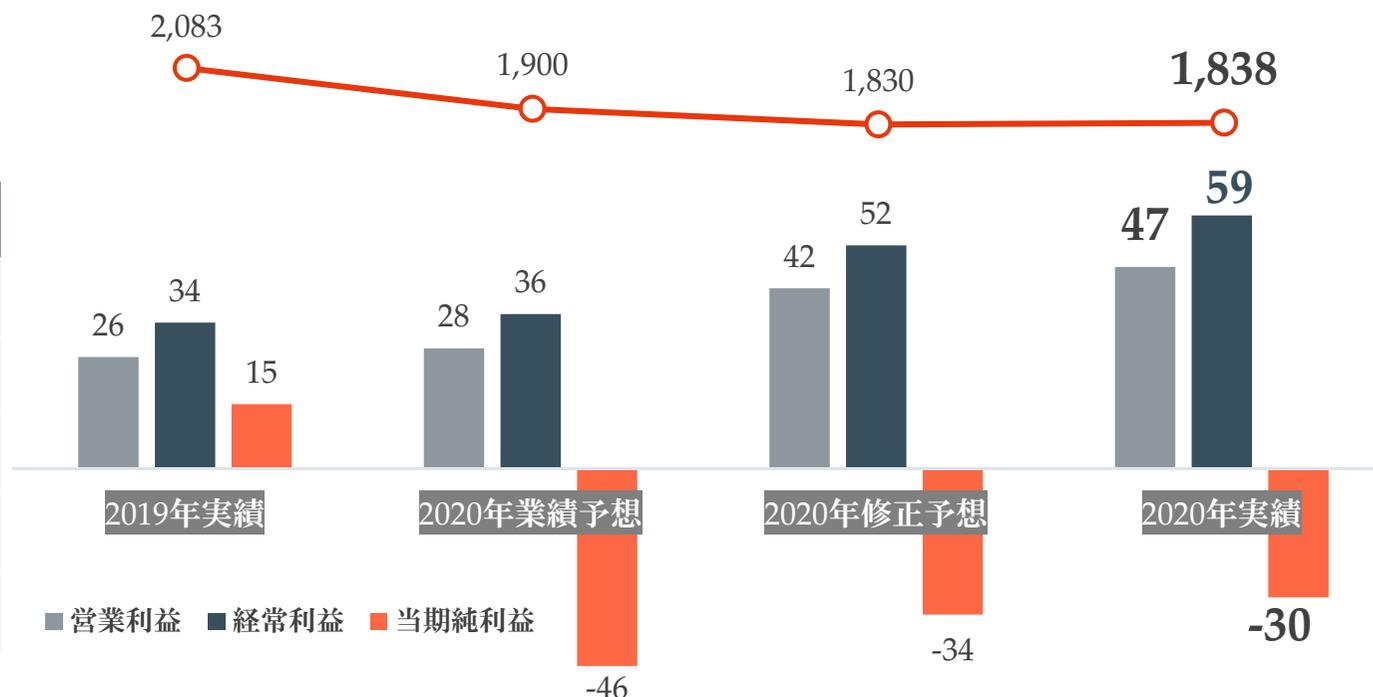
■ 株主還元

■ 参考資料

中期経営計画 Vプラン20振り返り

中期経営計画「Vプラン20」振り返り

V20修正計画	
売上高	2,200億円
営業利益	100億円
経常利益	110億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	65億円
ROE	5%



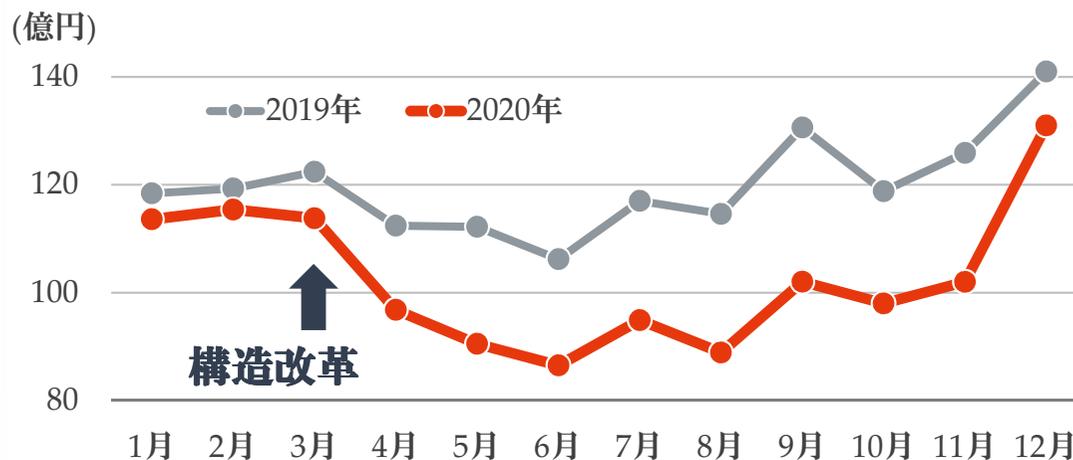
		(億円)	2019年実績	2020年業績予想	2020年修正予想	2020年実績
売上高	国内事業		1,498	1,350	1,330	1,333
	海外事業		585	550	500	504
営業利益	国内事業		23	25	40	43
	海外事業		2	3	2	3

中期経営計画「Vプラン20」振り返り

■ 国内事業

テーマ	実施事項	成果
事業ポートフォリオの再構築	構造改革の断行 ・不採算分野からの撤退 ・希望退職の実施	損益分岐点売上高の引下げ
国内事業の収益力強化	高付加価値商品の拡販	利益重視の販売へのシフト
	自動化ラインの導入	組立・検査工程の自動化
	点検制度の確立	新しい接点の基盤構築

【構造改革前後の損益分岐点売上高(BEP)比較】



残課題

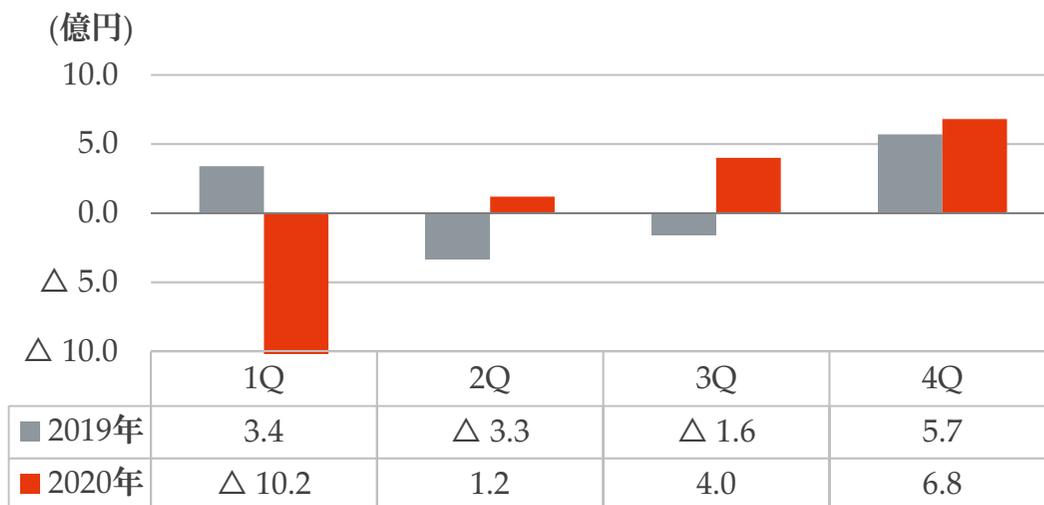
- 高付加価値商品販売への更なるシフト
- ものづくり変革の加速 (コスト競争力の強化)
- 住宅向け新販売モデル構築
- 非住宅分野の拡大

中期経営計画「Vプラン20」振り返り

■ 海外事業

テーマ	実施事項	成果
海外事業の継続拡大	中国事業の構造改革断行	固定費削減
	北米M&A（新商流開拓）	北米3社協業の基盤構築
	商品力強化と新規商材開発	中国：ネット向け商品の拡充 北米：大手ベンダー採用獲得 豪州：業用給湯器の拡販

【中国事業の営業利益推移】



残課題

- 中国事業の高収益体質への変革
- 各国ニーズに対応した商品の開発
- 新規エリア開拓（東南アジア）

中期経営計画「Vプラン20」振り返り

■ コーポレートガバナンス

テーマ	実施事項	結果
CGC改定への対応	機関設計変更 <ul style="list-style-type: none"> 取締役の総数減（社外取締役1/3化） 女性取締役の登用 監査等委員会設置会社への移行 指名報酬委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定の迅速化 経営の透明性強化
	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元方針の変更 (安定配当から総還元性向50%へ変更＋機動的な対応) 政策保有株式の売却（銘柄数▲5） 	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元の強化

【機関設計変更】

(人)	2016年		2020年	
	社内	社外	社内	社外
取締役	7	2	5	1
監査役	2	2	—	—
監査等委員	—	—	1	2
合計	9	4	6	3

【株主還元】

(億円)	2017	2018	2019	2020	合計
配当総額	15	15	15	16	61
自己株取得額	—	—	10	18	28

残課題

- 更なる実効性強化
- 積極的な株主還元
- 資本効率の向上

■ まとめ

- 国内は、事業ポートフォリオ再構築と収益力強化の取組みにより、高収益体質に繋がる基盤を構築
- 海外は、中国経済の変化とコロナ影響により売上、利益大幅減も、構造改革により成長への基盤を整備

目標未達も、V23に繋がる良化の兆候が顕在化

新中期経営計画 Vプラン23

新型コロナウイルス・脱炭素政策による影響で事業環境が変化

	環境変化	戦略テーマ
経済	7割経済の常態化	7割経済に耐えうる 経営基盤の構築
消費	消費ニーズの変化 (シェアリング・巣ごもり)	お客さまへの 価値伝達強化
社会	脱炭素に向けた取り組み加速	ESG経営の プレゼンス向上
	企業の安全信頼 に対する関心向上	
技術	デジタル化加速による DX進展	コミュニケーションの デジタル化

With コロナにあたり求められる経営課題

- ・ 縮小する市場に対応可能な収益基盤の構築
- ・ 対面だけに頼らない顧客への価値伝達
- ・ 社会課題解決に向けた取り組み強化
- ・ DX推進によるビジネスモデル変革

Mission

新しい幸せを、わかすこと。

目指す姿

選ばれつつ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

挑戦しつつける組織への変革

社会的
責任

Q_(品質)+ESGに基づいた企業活動

■ 国内事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
高収益体質へ進化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 高付加価値商品の拡販 ➤ 取替による販売モデル構築 ➤ 非住宅分野の販売モデル構築 ➤ 原価改善

■ 海外事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 中国：成長に向けた施策推進 ➤ 北米：3社活用による温水事業の拡大 ➤ 豪州：業用分野の拡大 ➤ 新規エリア：東南アジア(ベトナム)への参入

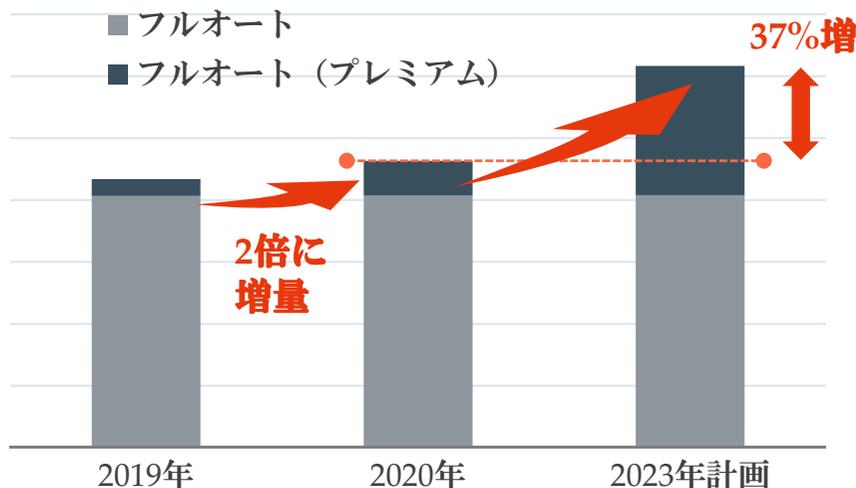
高付加価値商品の拡販

社会課題対応（衛生ニーズの高まり）

UV除菌機能付プレミアム給湯器の
ラインナップ強化



＜ガスふろ給湯器の販売台数＞



社会課題対応（共働き世帯の増加）

ラク家事を実現する
マルチグリル搭載コンロの販売活動強化



環境課題対応

ハイブリッド給湯器
ラインナップ強化
(戸建住宅用・集合住宅用)

集合住宅用ハイブリッド給湯器



取替による販売モデル構築

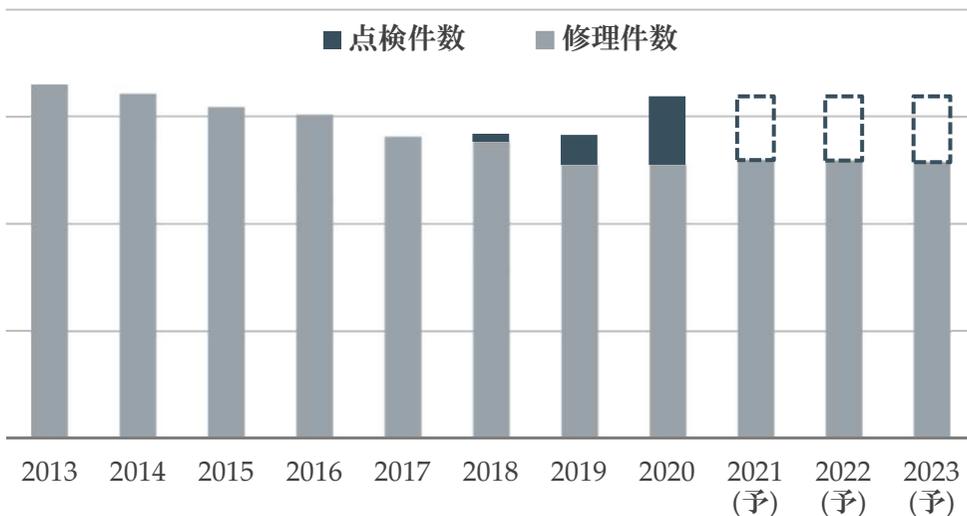
新たな接点機会の創出によりお客さまとつながる事業モデルを確立する

修理起点の取替え
スピード・価格重視

点検起点の取替え
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

＜修理件数と点検件数の推移＞



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

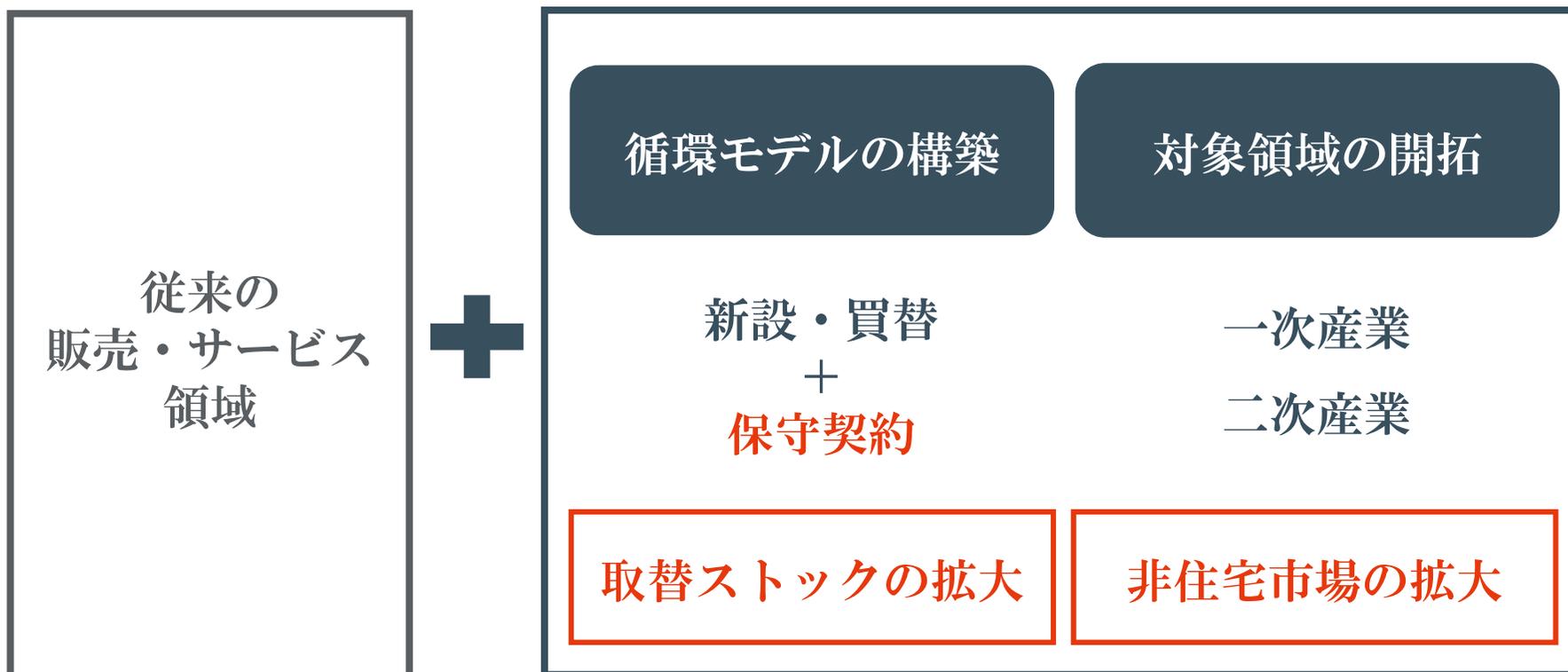
＜給湯器取替までの使用年数＞



※クラブノーリツ会員向けWEBアンケートより
(2019年実施/n=440)

非住宅分野の販売モデル構築

施設・オーナーと つながる 事業モデルに変革



原価改善

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



総額
30億円

■ 国内事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
高収益体質へ進化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 高付加価値商品の拡販 ➤ 取替による販売モデルの構築 ➤ 非住宅分野の販売モデル構築 ➤ 原価改善

■ 海外事業の取り組み

対処すべき施策	取り組む課題
持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 中国：成長に向けた施策推進 ➤ 北米：3社活用による温水事業の拡大 ➤ 豪州：業用分野の拡大 ➤ 新規エリア：東南アジア(ベトナム)への参入

中国エリア：成長に向けた施策推進

 能率中国



外資高級ブランド

新シリーズのバリエーション展開

暖房・業用分野の強化
(新製品積極投入とバリエーション展開)

グローバル生産拠点としての活用強化 (QCDの質の維持/向上)

スリム化された経営体質を維持→収益拡大



櫻花中国



Local中高級ブランド

ネット比率の拡大

代理店を活用した新規顧客獲得

北米エリア：3社活用による温水事業の拡大



暖房

コンデンスンクボイラー充実
(高効率・環境対応)



業 用

業用温水機器の販売・施工
(高効率・環境対応)
保守契約の充実



瞬間式給湯器

大手管材卸との協業強化
(2020年～採用拡大)



施 工

リテール展開

施工力の活用

新中期経営計画「Vプラン23」業績計画



(単位：億円)	2020年12月期	2021年12月期 計画	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
経常利益	59	55	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	△30	58	—

※国内・海外の売上高は外部取引額のみ

Q(品質)+ESG に基づいた事業活動

～ノーリツが大切にしている将来財務～



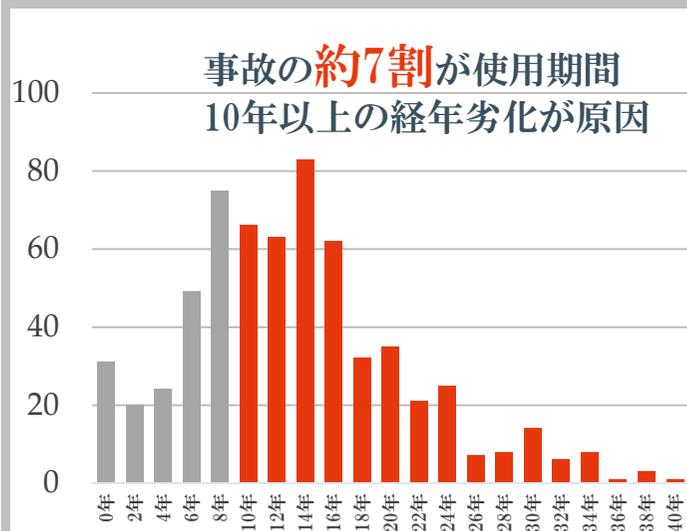


Quality

製品安全の推進

「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



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：

点検による安全・安心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



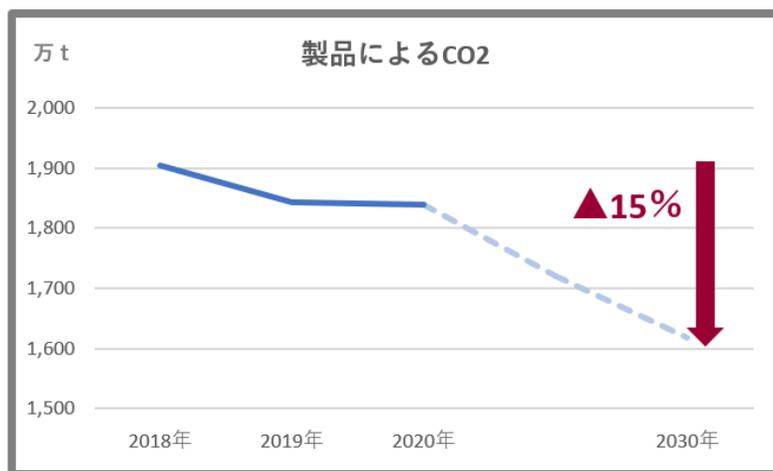
気候変動への対応

2009年～	2019～20年	2020年～	2020年～
エコ・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)

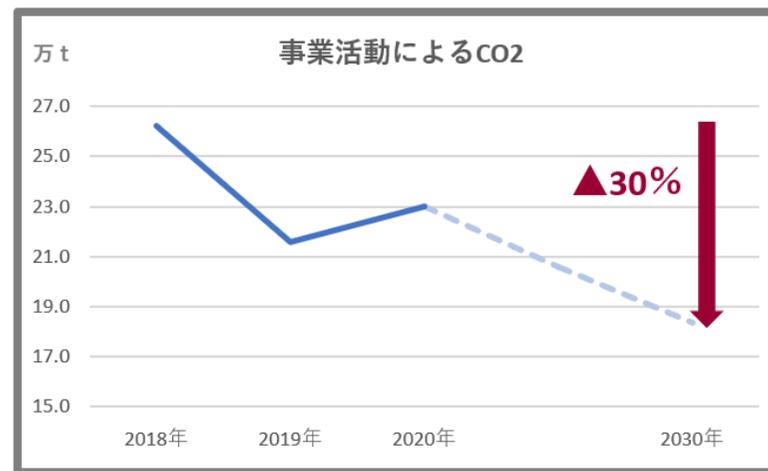
- 環境配慮商品の拡販
- 脱炭素に向けた技術開発



〈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





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
<p>➤ 人材育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>➤ 組織への貢献意欲向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員へのRS導入（2020年12月実施済）によるオーナーシップ・株主目線醸成
<p>➤ 働き方改革と健康経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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）

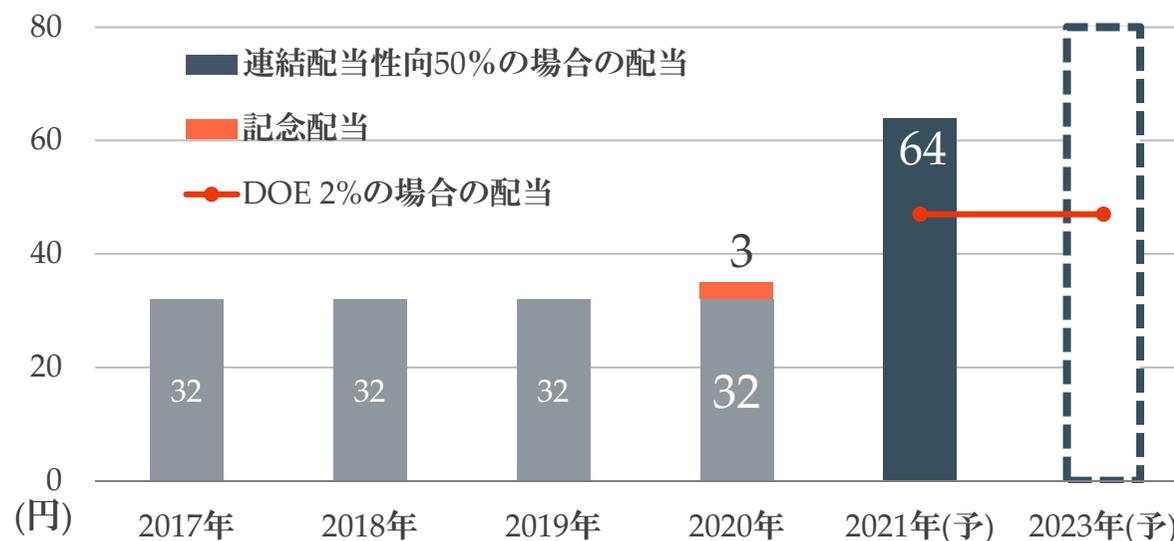
2020年12月期連結決算 財務・業績概況 資料

株主還元

株主還元

配当方針

- 2020年度：創立70周年記念配当+3円（年間配当35円）
- 2021～2023年度：業績連動に安定性を加味した株主還元「連結配当性向50%」または「DOE2%」のいずれか高い方を選択



自己株式

- 機動的な取得の実施を検討
- 消却（2023年末時点の残高を発行済株式総数の5%程度まで消却）

2020年12月期連結決算 財務・業績概況 資料

参考資料（財務データ）

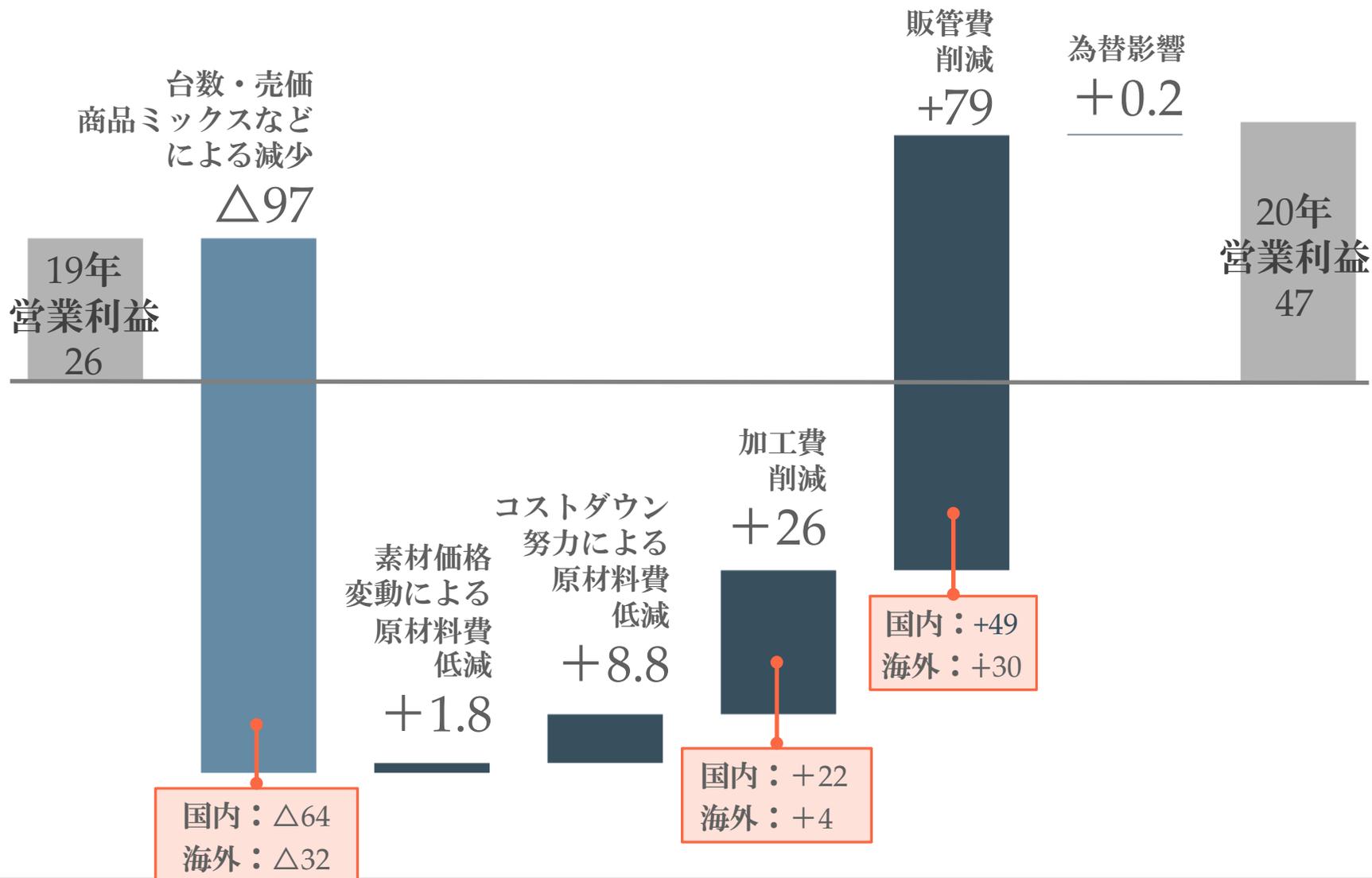
中期経営計画「Vプラン20」実績

(単位：億円)	2017年	2018年	2019年	2020年
売上高	2,146	2,098	2,083	1,838
国内事業	1,517 (72)	1,510 (59)	1,498 (64)	1,333 (66)
海外事業	628 (30)	588 (33)	585 (31)	504 (33)
営業利益	67	48	26	47
国内事業	40	26	23	43
海外事業	26	22	2	3
経常利益	80	62	34	59
親会社株主に帰属する 当期純利益	54	57	15	△30
ROE (%)	4.8%	5.1%	1.4%	△2.8%

※数値は外部取引額、()内は内部取引額

2020年12月期 営業利益増減要因

【単位：億円】

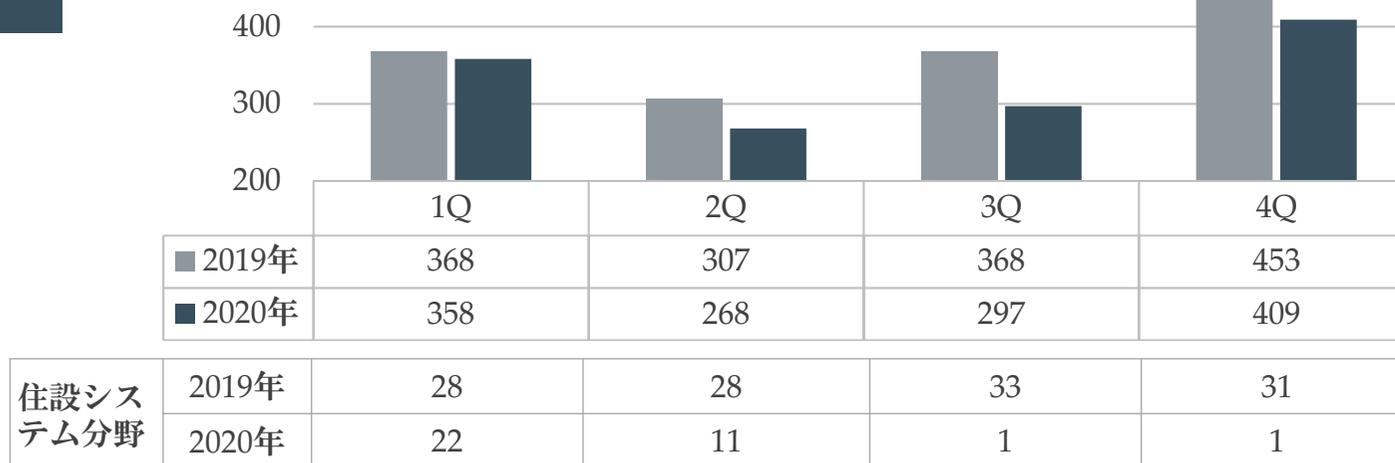


2020年12月期 国内事業 四半期別業績



売上高

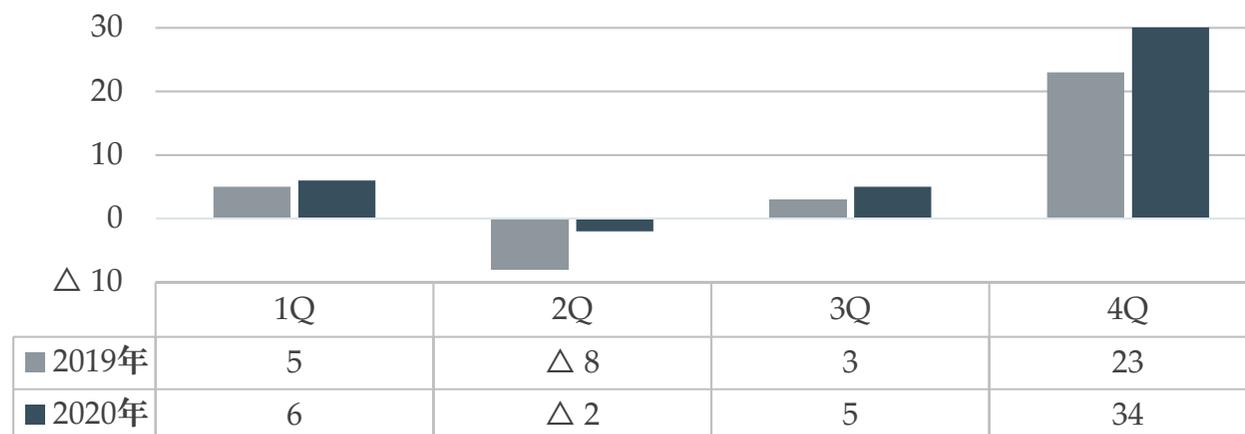
(億円)



* 2020年12月期に住設システム分野撤退

営業利益

(億円)



2020年12月期 海外事業 四半期別業績



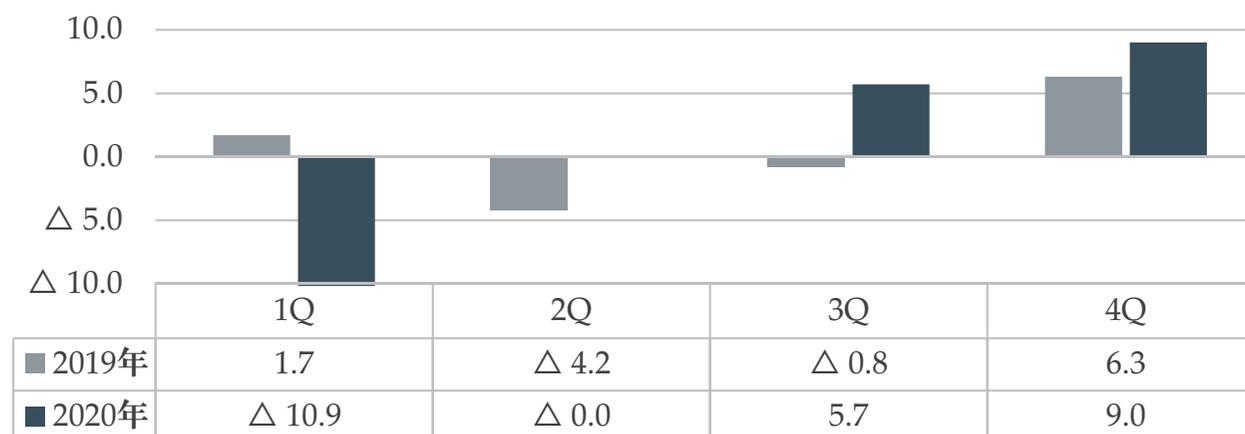
売上高

(億円)



営業利益

(億円)

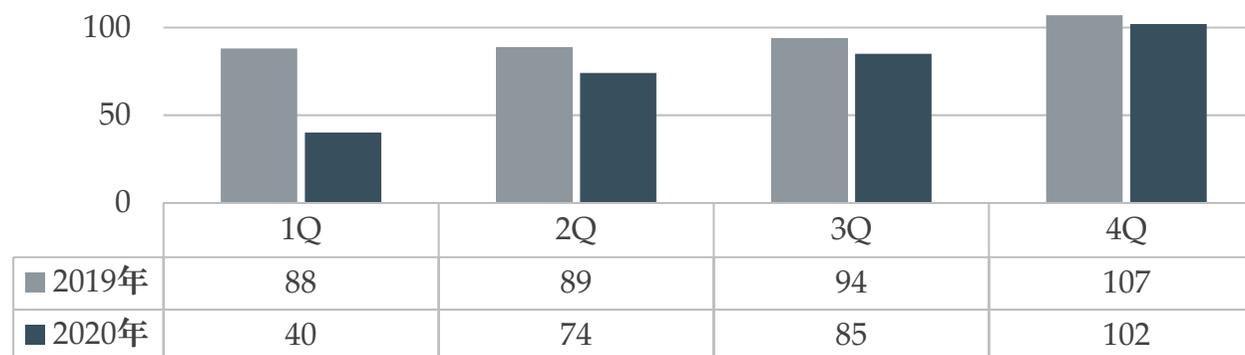


2020年12月期 海外事業 中国エリア四半期別業績



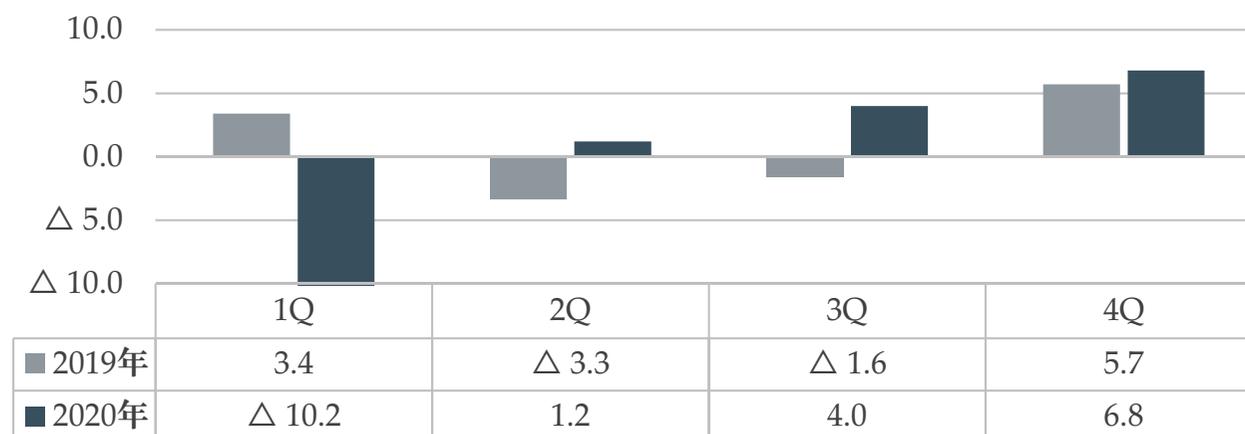
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



2020年12月期 国内事業 需要・販売実績



(単位：千台)		計		1Q		2Q		3Q		4Q	
		前年比		前年比		前年比		前年比			
《国内事業 主要品群販売実績》											
温水空調分野	ガス風呂釜	680	96.1%	182	97.5%	129	91.9%	150	89.7%	219	102.8%
	ガス給湯器 (8号以上)	320	93.6%	96	99.8%	62	87.8%	67	83.2%	94	100.6%
	石油給湯器	123	92.5%	31	90.9%	25	93.1%	27	89.9%	40	95.3%
	小計	1,123	95.0%	309	97.5%	216	90.8%	244	87.8%	353	101.3%
厨房分野	ビルトインコンロ	340	85.7%	87	92.7%	76	82.9%	87	80.5%	91	87.3%
《国内事業 主要品群需要》											
温水空調分野	ガス風呂釜	1,713	97.4%	462	98.5%	334	93.2%	390	92.6%	526	103.1%
	ガス給湯器 (8号以上)	952	97.8%	268	99.1%	191	93.0%	221	95.1%	272	102.6%
	石油給湯器	311	95.7%	76	92.0%	65	96.3%	70	92.4%	99	100.9%
	小計	2,975	97.3%	806	98.0%	590	93.5%	682	93.4%	897	102.7%
厨房分野	ビルトインコンロ	1,350	97.0%	314	96.9%	287	92.1%	350	90.8%	379	102.2%

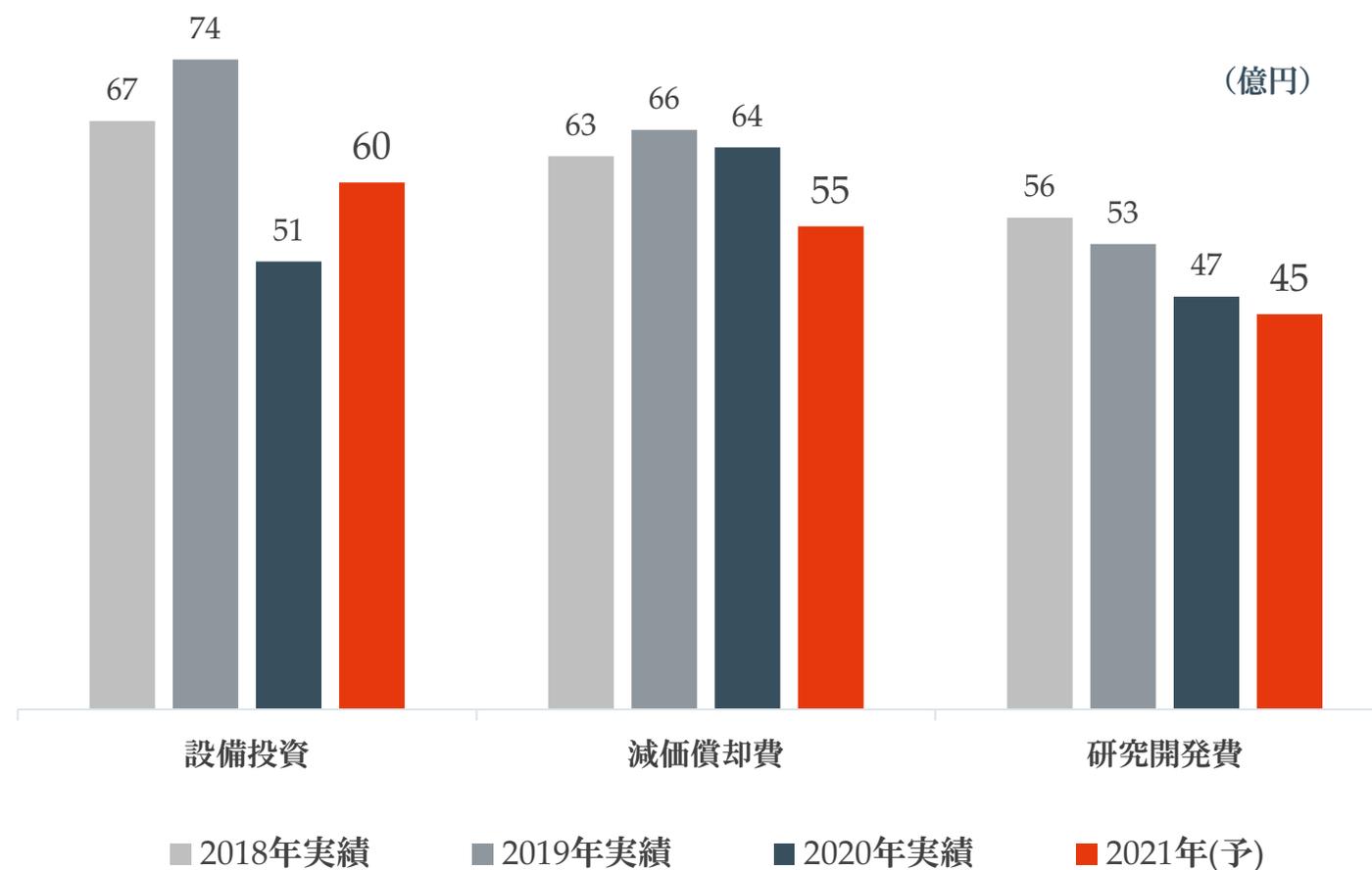
■ 国内事業 分野別売上計画

業績（億円）	2020年実績	2021年計画	2023年計画
売上高	1,333	1,280	1,320
温水空調	1,062	1,040	1,080
厨房	186	180	180
その他	48	60	60
住設システム	35	—	—
営業利益	43	45	60

■ 海外事業 エリア別業績

業績（億円）		2020年実績	2021年計画	2023年計画
中国	売上高	303	316	375
	営業利益	1	1	12
北米	売上高	123	125	133
	営業利益	3	1	2
豪州	売上高	63	64	75
	営業利益	2	2	3
その他	売上高	14	14	17
	営業利益	△5	△0	1
海外事業合計	売上高	504	520	600
	営業利益	3	5	20

設備投資・減価償却費・研究開発費推移



※減価償却費はのれん、商標権、顧客関連資産の償却費除く

2020年12月期連結決算 財務・業績概況 資料

参考資料（基礎情報）

1. ノーリツとは

創業の原点

お風呂は人を
幸せにする

Mission

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

- ノーリツは1951年（昭和26年）創業以来、創業の原点である 『お風呂は人を幸せにする』 に込められた思いを持ち続け、お湯にこだわり、“お湯をつくる” から “お湯を使う、楽しむ” といった『豊かな暮らし』の達成に向けて価値提供を続けてまいりました。
- 今後も高機能・高品質の「期待以上の製品」と「喜ばれるサービス」を提供することにより、すべてのステークホルダーに貢献できる企業活動をしてまいります。

1. ノーリツとは ESGの取り組み

新しい幸せを、わかすこと。



ノーリツグループは「お湯を基軸とした豊かな暮らしづくり」を通じて持続可能な社会の発展に貢献します。

重視する
SDGs目標



E (環境)



2019年・2020年 CDP気候変動評価「B」取得
CDP評価とは、気候変動に対する戦略、CO2排出量削減等の情報開示について、世界で最も注目されている評価

製品を通じた環境負荷低減

バリューチェーン全体におけるCO2排出量は、「販売した製品の使用」における排出割合が96%を占めています。そのため、2030年までに15%削減（2018年比）する目標を掲げ、取り組んでいます。

事業活動を通じた環境負荷低減

事業活動で排出するCO2は、2030年までに30%削減（2018年比）する事を目標に掲げ、取り組んでいます。RE100にも加盟しました。



G (ガバナンス)

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。取締役9名のうち3分の1は、独立社外取締役で、取締役会の実効性に関する評価を公表しています。また、社外取締役を委員長とした指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

S (社会)

2019年グループ雇用率3.19%

障がい者が
働きやすい
職場づくり

「エスコアハーツ」(特例子会社)設立
障がい者が、地域で普通の生活を営むことを当然とする福祉の基本的考え方に基づき2006年設立



「ルミナリエ」清掃ボランティア

阪神・淡路大震災犠牲者への鎮魂の意を込めると共に、都市の復興・再生への夢と希望を託したイベントで、清掃ボランティア活動を継続して実施しています



「健康優良法人2020」認定

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、「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されました

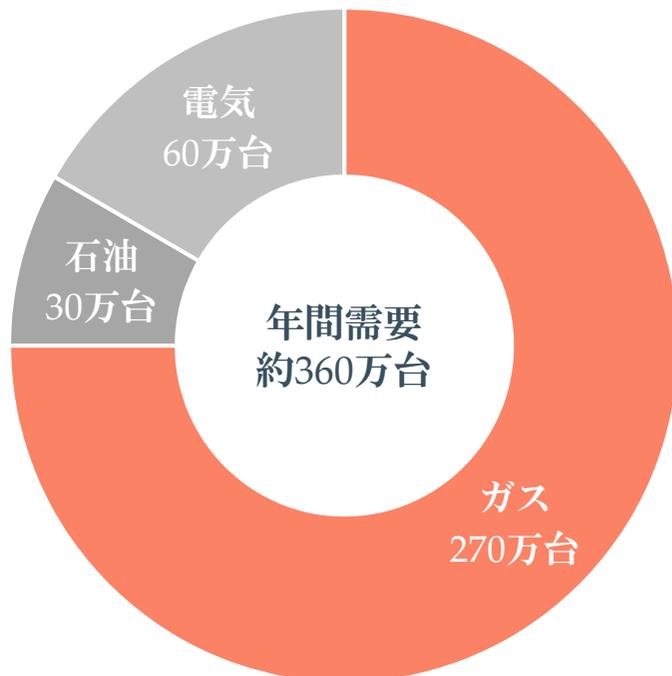
1. ノーリツとは 業界における位置づけ

新しい幸せを、わかすこと。

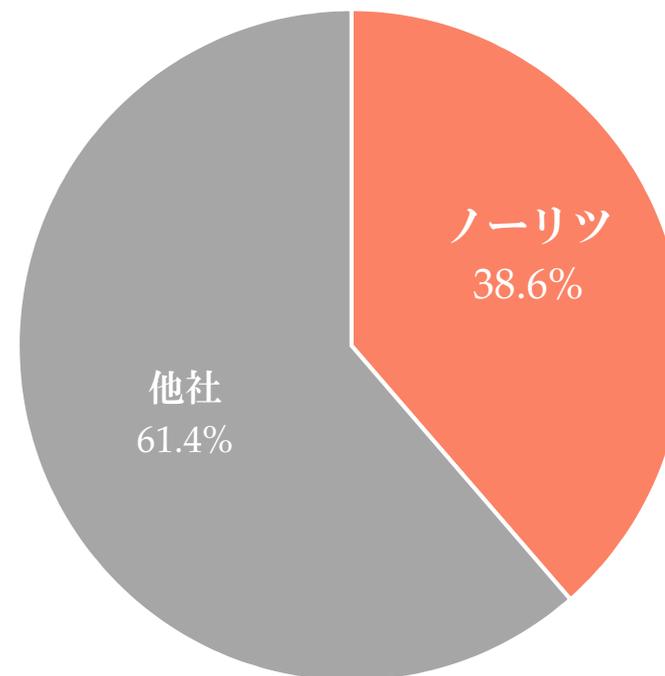


国内の給湯器（ガス・石油ふろ用機器）市場シェアは約4割に達しています。

エネルギー別の給湯器需要（2019年）



当社のガス・石油給湯器シェア(2019年)



JGKAデータに基づく当社推定

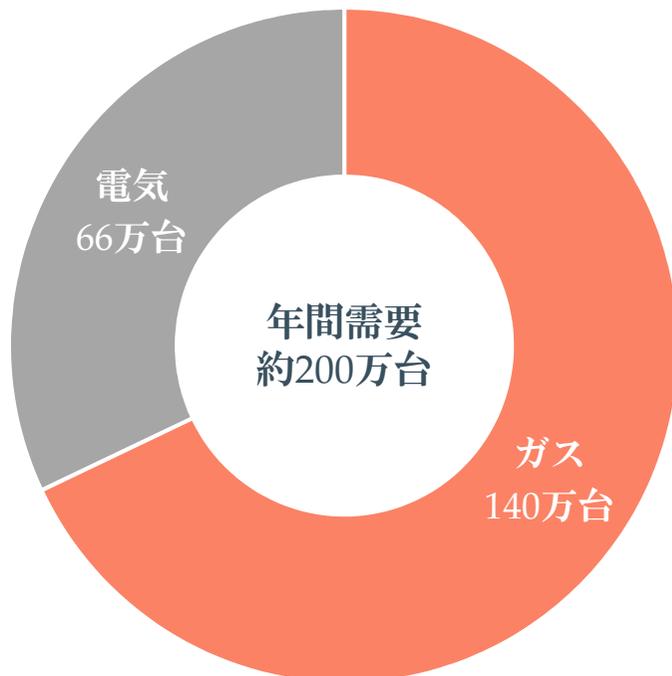
1. ノーリツとは 業界における位置づけ

新しい幸せを、わかすこと。

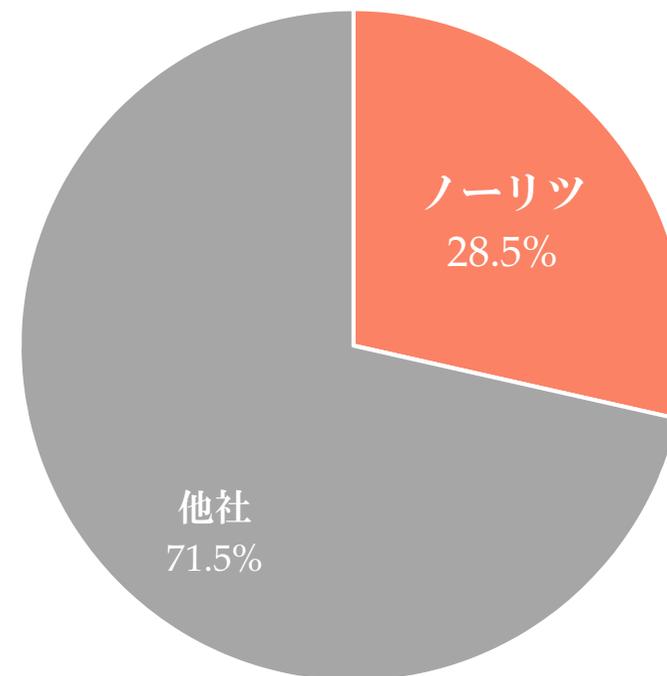


国内のガスビルトインコンロ市場シェアは約3割に達しています。

エネルギー別のビルトインコンロ需要 (2019年)



当社のガスビルトインコンロのシェア(2019年)



JGKAデータに基づく当社推定

1. ノーリツとは

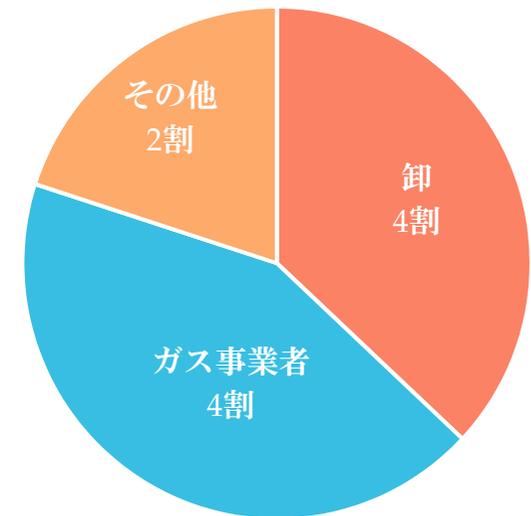
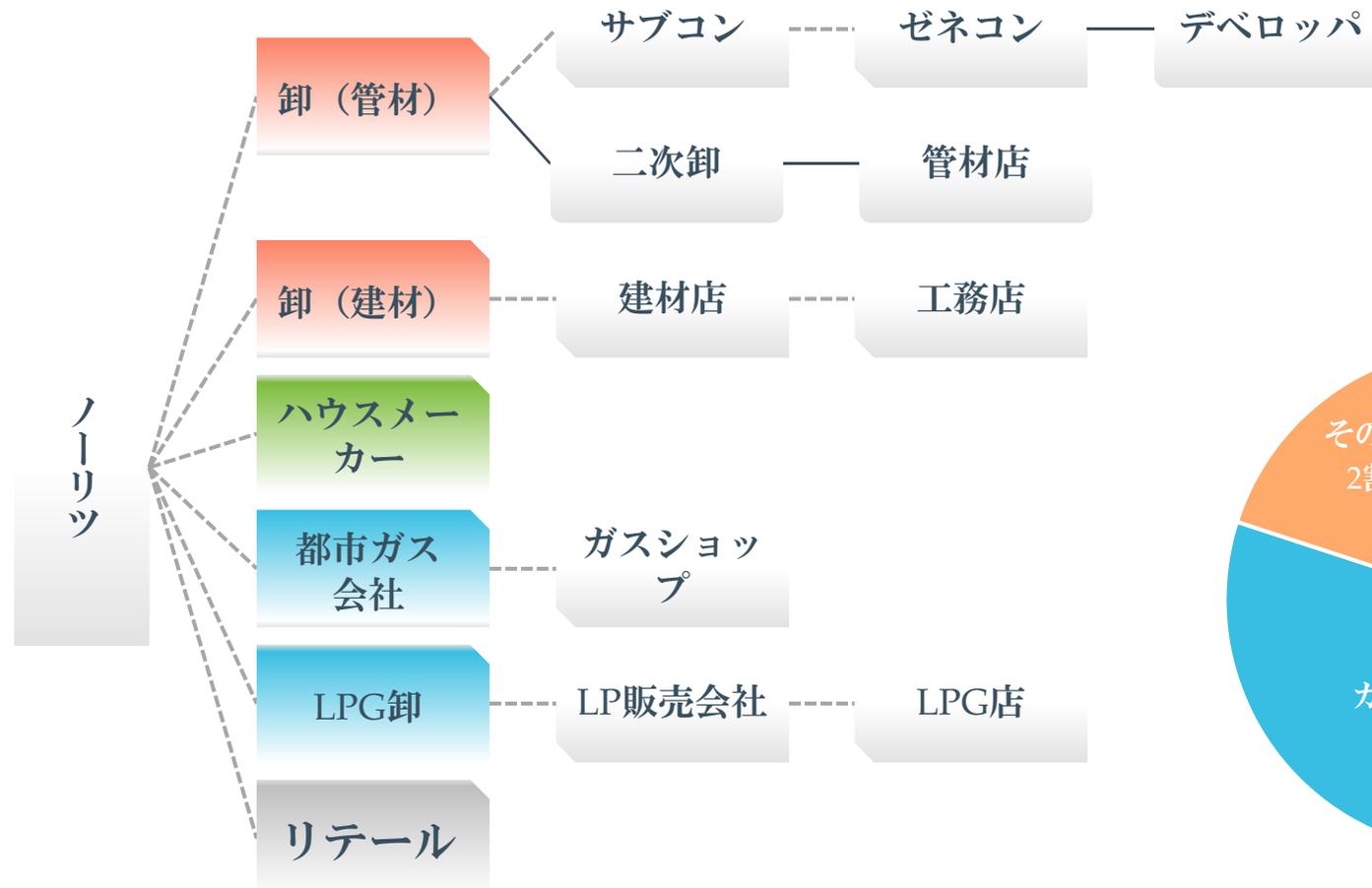
販売チャンネルとチャンネル別売上高構成（ノーリツ単体）

新しい幸せを、わかすこと。



販売チャンネル

多様な販売チャンネルを保有

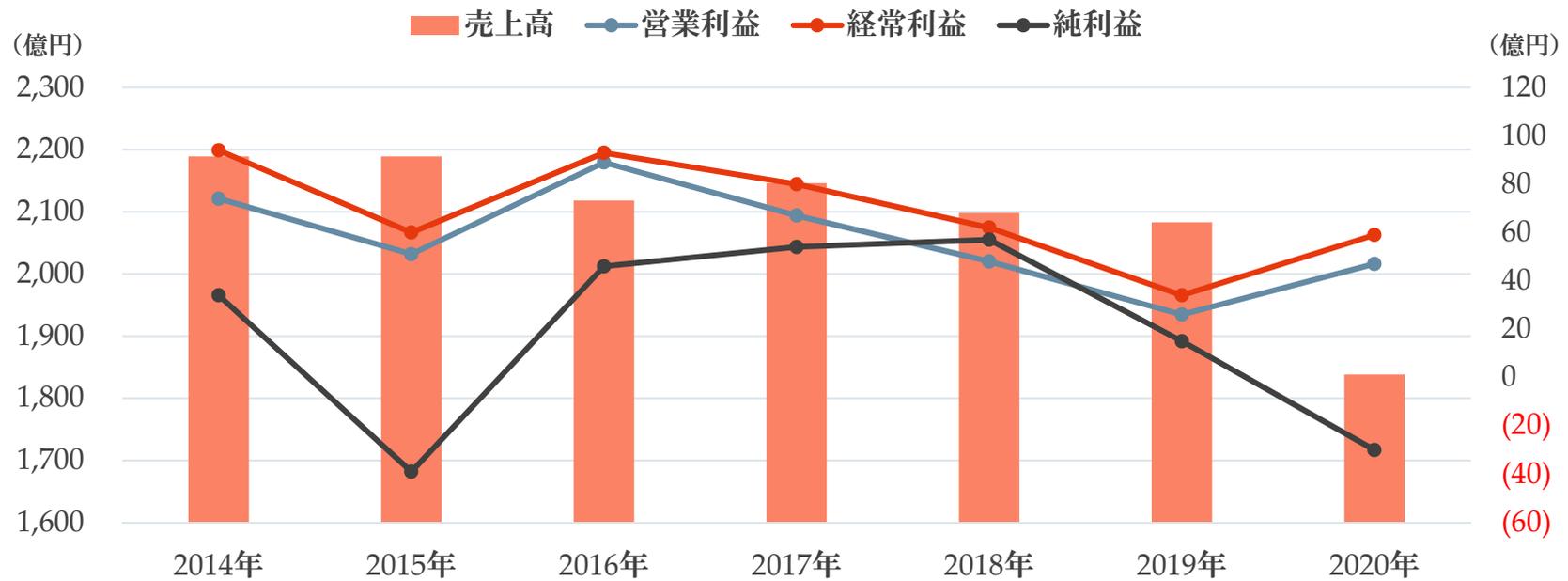


1. ノーリツとは 業績等の概要

新しい幸せを、わかすこと。



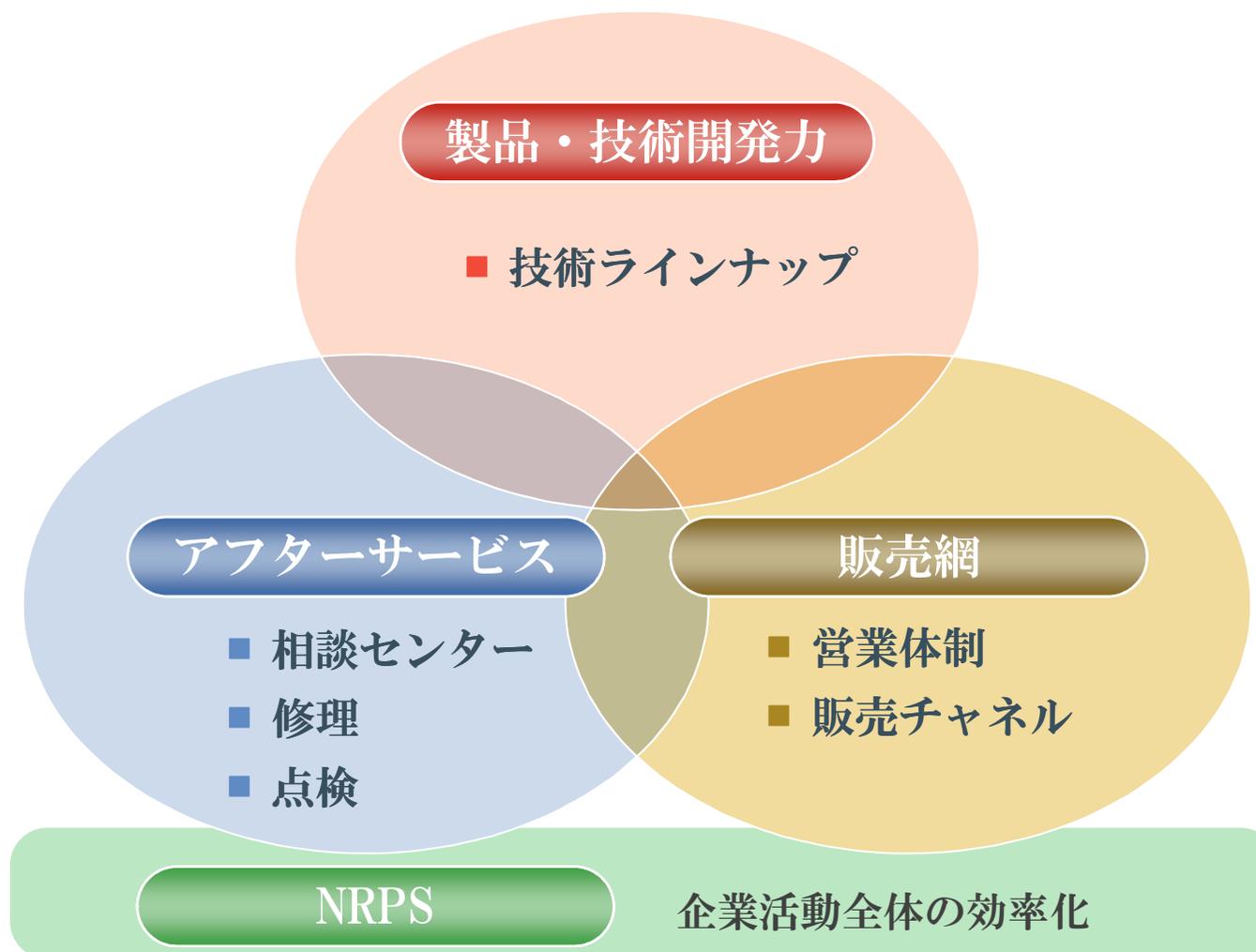
連結業績推移



	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
営業利益率	3.4%	2.3%	4.2%	3.1%	2.3%	1.3%	2.6%
ROE	3.2%	△3.6%	4.3%	4.8%	5.1%	1.4%	△2.8%
EPS	72.8円	△82.8円	97.3円	113.0円	120.9円	31.8円	△64.8円

2. 保有資産・強み

ノーリツには、国内の温水空調分野で培ってきた資産・強みがあります。



国内で培ってきた保有資産・強み ①

製品・技術開発力により、環境にやさしく、省エネな高効率給湯器の開発が可能となります。

製品・技術開発力

温水機器に関する技術

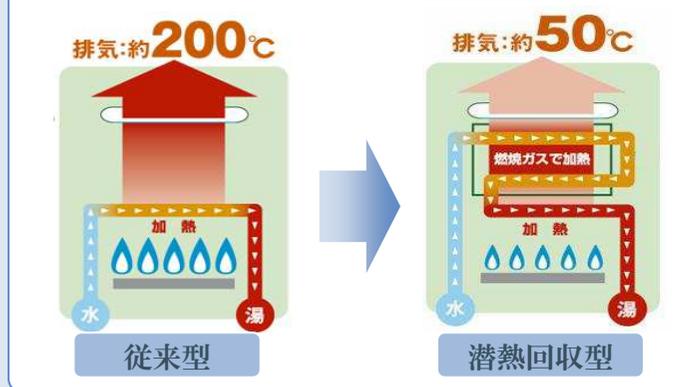
- **燃焼制御技術** ・ 大気汚染を軽減する低NO_xバーナー ・ 幅広いガス種に対応できるバーナー
- **熱交換技術** ・ 一次熱交換後の余った排気熱を回収する潜熱回収型熱交換器
・ 熱を効率的に伝達できる熱交換器
- **流体制御技術** ・ 水・ガス・空気などの流体を制御する技術

高付加価値な技術ラインナップ

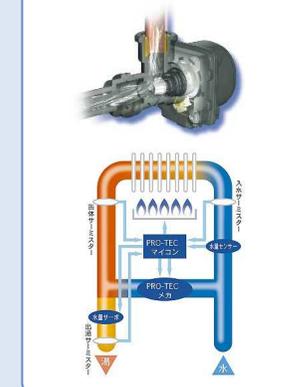
低NO_xバーナー 「燃焼制御技術」



潜熱回収型熱交換器 「熱交換技術」

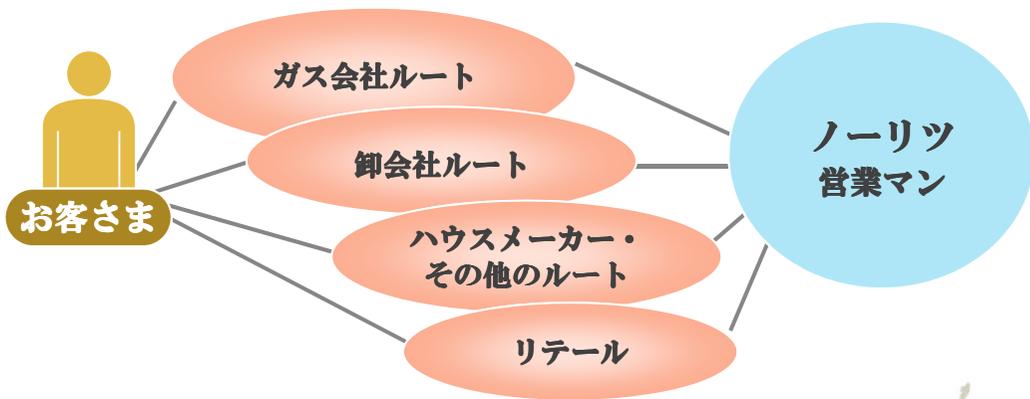


プロテックメカ 「流体制御技術」



国内の販売網（営業体制・販売チャネル）

販売チャネル 多様な販売チャネルに同一の営業体制で販売



【営業拠点 70拠点】



国内で培ってきた保有資産・強み ③

- 住宅設備機器としての特性上、充実したアフターサービス（AS）体制を構築しています。
- 特性① 多様な電話問合せ ⇒ サブユーザー向けとユーザー向けで内容が異なる
 - 特性② 早期修理の要請 ⇒ 生活に支障を来たす（ライフライン）
 - 特性③ 設置現場での修理点検 ⇒ 修理会社への持ち込みは不可能



(2019年実績)

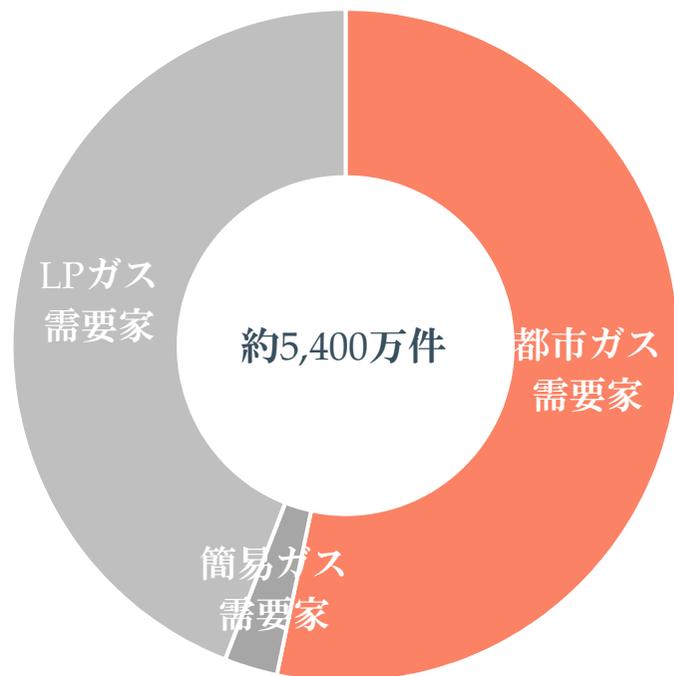
3. 国内の事業環境認識と 取り組み

ガス事業分類と都市ガス販売量



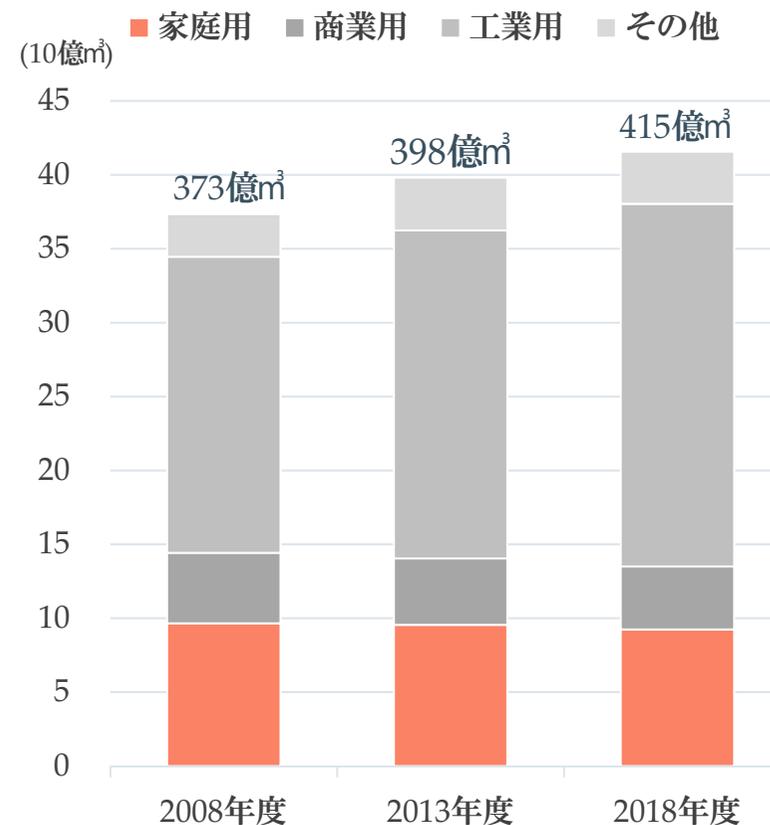
国内の給湯器（ガス・石油ふろ用機器）市場シェアは38%に達しています。

ガス事業者別の需要家数（2013年）



引用：経済産業省、（一社）日本ガス協会

都市ガス販売量推移

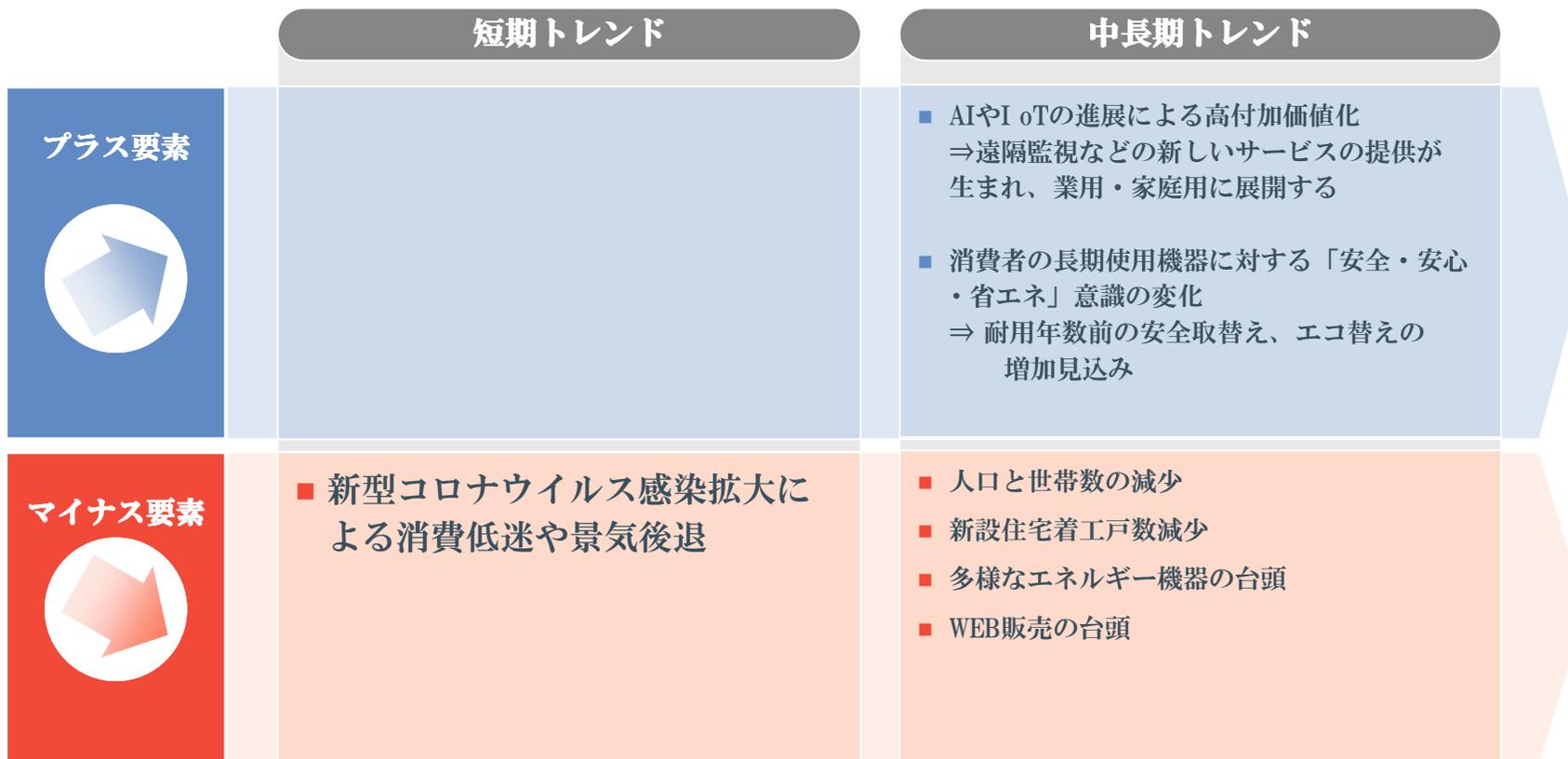


国内 温水機器の事業環境



国内温水機器事業は成熟しているが、AI・IoTの進展に新たな可能性

事業環境の分析

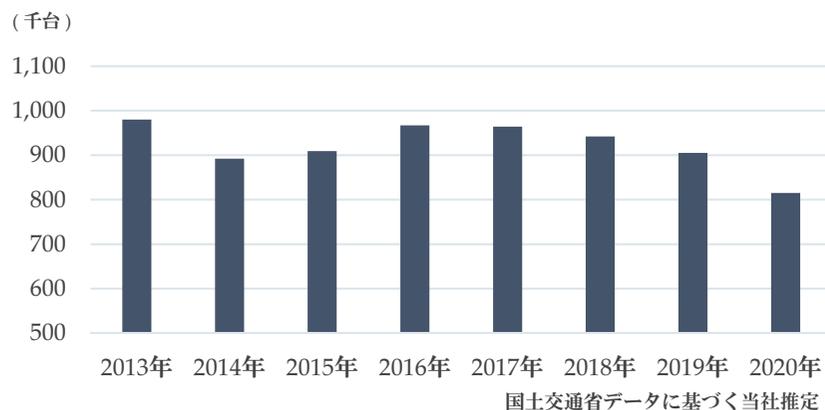


国内 温水機器の事業環境

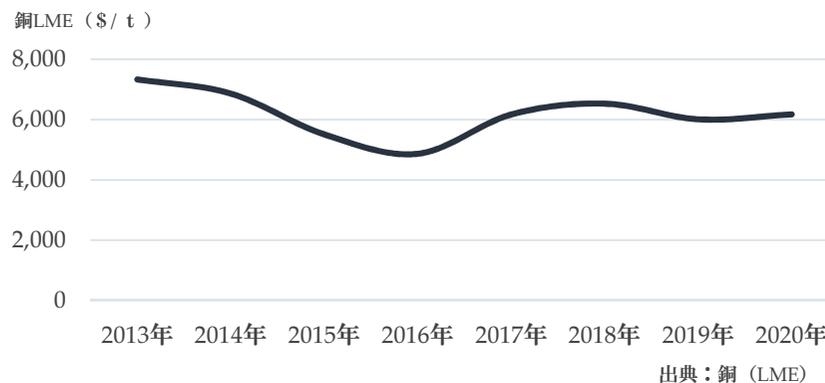


主力事業である国内温水機器は取替えが全体の7割強を占めますが、減少傾向が続くことが見込まれます。

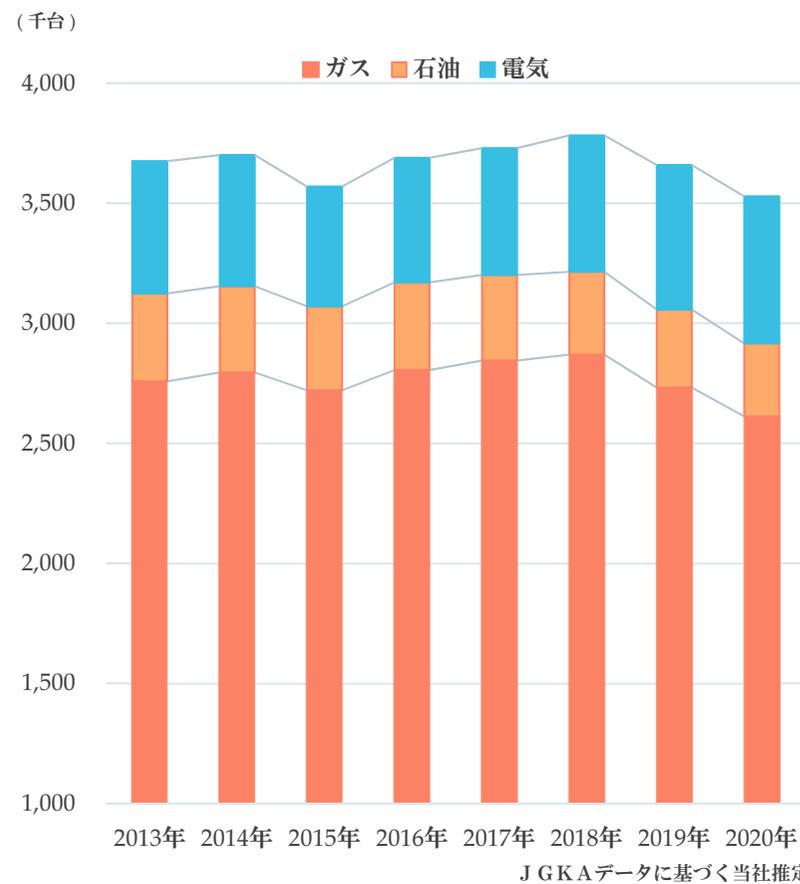
新設住宅着工戸数の推移



素材価格の推移 (銅)



温水機器の需要動向



国内 厨房機器の事業環境



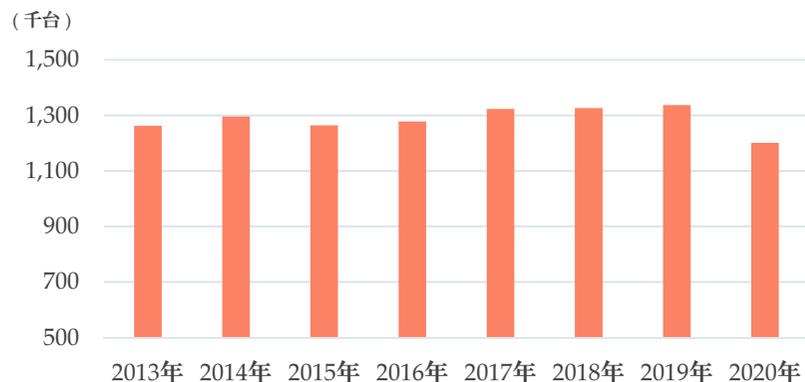
ビルトインガスコンロは減少。レンジフードは取替え需要増加が見込まれます。

事業環境の分析

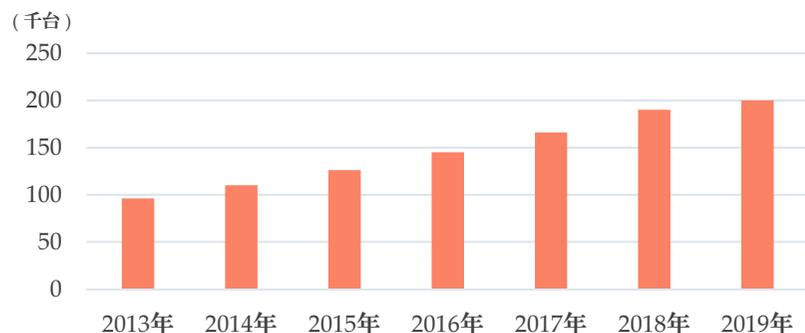
	短期トレンド	中長期トレンド
プラス要素	<ul style="list-style-type: none">■ 共働き世帯の増加■ システムキッチンの機器交換が可能なことの認知拡大■ レシピサイトやインスタグラムなどSNSの充実	<ul style="list-style-type: none">■ AIやIoTの進展による高付加価値化■ ダイバーシティの浸透
マイナス要素	<ul style="list-style-type: none">■ 新型コロナウイルス感染拡大による消費低迷や景気後退■ 中食の増加	<ul style="list-style-type: none">■ 世帯数減少と単身世帯の増加■ 新設住宅着工戸数減少■ オール電化の進展■ 高齢者世帯におけるガスコンロ離れ

厨房機器はシステムキッチン向けが大部分を占めます。取替え需要は底堅いと考えます。

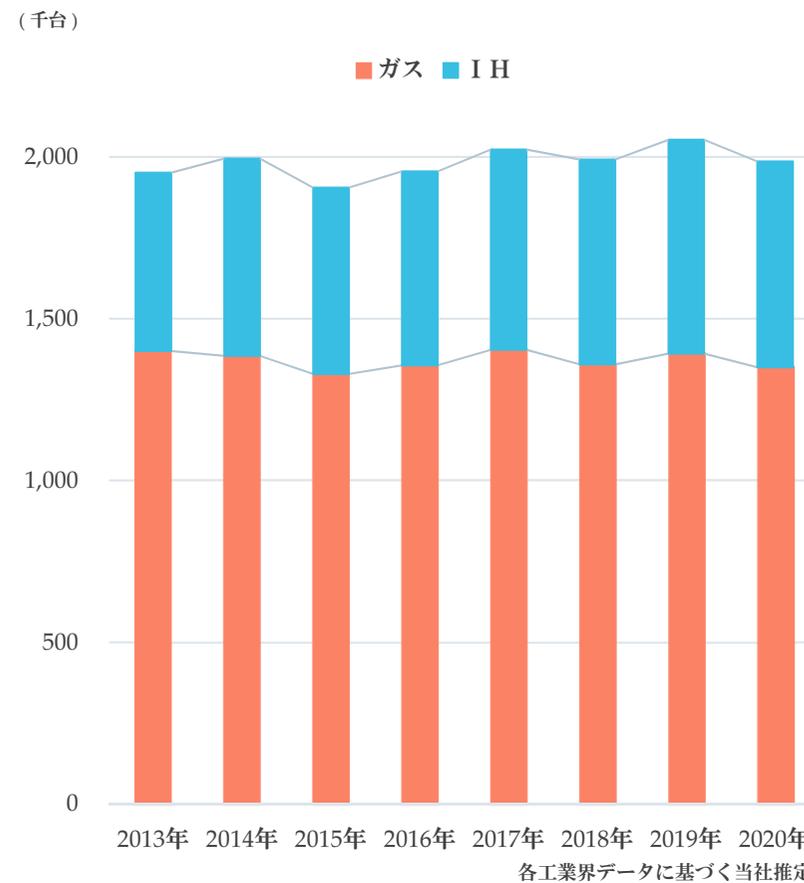
システムキッチンの需要推移



取替え用レンジフードの需要推移



ビルトインコンロの需要推移



4. 海外の事業環境認識と 取り組み

海外 温水機器の事業環境



北米

主要市場である米国地域ではタンクレス給湯器の需要が拡大しています。
⇒従来のタンク式給湯器から高効率・高品質のタンクレス給湯器への切替

タンクレス給湯器の市場拡大の背景

- 環境保護政策の進展
- タンク式給湯器への不満（設置スペース・湯切れ問題・低効率）を解消するタンクレス給湯器への認識向上

事業上のリスク

- 都市ガス導管網や配管の制約

中国

主要市場である中国では、住宅の整備に伴い、タンクレス給湯器を含む住宅設備市場が拡大しています。 《成長期》

タンクレス給湯器の市場拡大の背景

- 経済成長に伴う生活水準の向上 ⇒ 購買力アップ ⇒ 上質の住宅・住宅設備への需要拡大
- 住宅供給量の拡大（都市部・地方）に伴う持ち家世帯の増加。高級物件需要拡大
- 電気温水器に対する不安や不満（不安定な電気供給や湯切れ等）の高まり
- 環境保護や省エネに対する要請の高まり ⇒ 高品質・高効率のタンクレス給湯器への認識向上

事業上のリスク

- 地場メーカー、海外メーカー200社以上が入り乱れた競争と淘汰 ⇒ 当社は安心・安全、高効率が強み
- 沿岸部で投機的な住宅建築の反動で新設住宅着工戸数が減少傾向
- 3級都市、4級都市での需要拡大に伴う、普及価格帯給湯器の増加
- 米中貿易摩擦による経済成長の鈍化

海外 エリア別取り組み

北米

- ガス給湯器の年間需要約500万台のうちタンク式が約85%を占める市場において、高性能・高効率・省エネ・省スペースが高い評価を受けたタンクレス給湯器を拡販中
- エリアに応じた販売チャネルを活用するため、ノーリツアメリカ、PBH、FRGの3社がそれぞれで商品、エリア、流通を補完。PBHでタンクレス給湯器販売開始。
- 業用給湯器、ボイラー・暖房商品の拡販

中国

- 経済成長に伴い、沿岸部のみならず内陸部の2級都市、3級都市へと給湯器需要が広がっている。
- 給湯器市場もネット販売が拡大し、現地メーカーが中心となって普及価格帯商品が伸長
- 能率中国、櫻花中国の2社による生産・販売体制をとる中で、構造改革実施で固定費削減
- 普及価格帯給湯器の販売を開始し、暖房・業用商品も拡販
- 日本向け製品の生産増加による売上拡大

豪州

- 給湯器需要約70万台のうち、タンクレス式は約3割を占める市場において、Duxがタンク式とタンクレス式の給湯器を販売
- 業用給湯器の拡販を進め、生産効率改善とコストダウンによる原価低減を推進



米国ノーリツ



上海市 能率(中国)投資有限公司
能率(上海)住宅設備有限公司



江蘇省 櫻花衛厨(中国)股份有限公司



Dux Manufacturing