

平成 21 年 2 月 12 日

各 位

会 社 名 株式会社ノーリツ  
代表者名 代表取締役社長 神 崎 茂 治  
兼 代表執行役員  
(コード 5 9 4 3 東証第 1 部、大証第 1 部)  
問 合 せ 先 取 締 役 加 部 利 明  
兼 常務執行役員  
(電話番号 0 7 8 - 3 9 1 - 3 3 6 1)

### 「第三次中期経営計画」の修正に関するお知らせ

当社は、今般の激変する事業環境を踏まえ、「当社の企業価値創造に向けた経営課題と施策」を策定し、2007年12月21日に公表いたしました「第三次中期経営計画（平成20年12月期～22年12月期）」を修正いたしましたので、下記の通りその概要をお知らせいたします。

#### 記

#### I. 背景と理由

当社は、2008年から2010年を、経営構造を改革し、国内事業の再構築、海外事業の確立、新規事業の開発に注力する3年間と位置づけ、第三次中期経営計画（以下「現中期経営計画」といいます。）に基づいて事業成長に向けた取り組みを行ってまいりました。しかしながら、現中期経営計画初年度における世界的な経済金融情勢の悪化と消費の低迷を受け、2009年および2010年の事業計画を修正すべきとの判断にいたりました。

#### II. 事業計画の修正概要

##### 1. 修正の骨子

国内事業においてはリフォーム需要の開拓による成長を、海外事業においてはエリア展開と既存エリアにおける収益性向上を、それぞれ目指していく基本方針は維持してまいります。

一方、2009年および2010年は足元の急激な事業環境の悪化に対処すべくコスト構造を全社的に見直し、収益性向上に向けた競争力のある企業体質に変革することを経営の最優先課題と位置づけました。同時に、成長に向けた仕掛けを行い、国内事業の再構築、海外事業の確立および新規事業の開発を通じて持続的成長につなげてまいります。

これに伴い、現中期経営計画において当初掲げた「売上高拡大による営業利益の増加を図る」という基本姿勢を見直し、現中期経営計画の2年目および3年目は「経営構造改革の加速による営業利益の増加を図る」ことを目指してまいります。

## 2. 修正における主な施策

### (1) コスト構造の見直し

販管費の削減、製造原価の低減を通じ、2008年から3年間にわたる固定費削減目標（2007年比）を当初計画の20億円から30億円に引き上げております。

主な取り組みは下記の通りです。

#### 【販管費の削減】

- ・ 国内外営業拠点の見直し（国内：4営業事業所、2ショールーム対象、海外：欧州、中国拠点の移転・統合）
- ・ 海外子会社の合理化
- ・ アフターサービス関連費用の削減
- ・ 人事制度の改定
- ・ 物流費の削減

#### 【製造原価の削減】

- ・ 生産拠点の統合（システムバス生産拠点、中国生産拠点の統合）
- ・ 生産リードタイム短縮による在庫圧縮
- ・ 原材料費の更なる低減
- ・ 仕入運賃の低減

### (2) 成長に向けた仕掛け

国内の営業体制強化、海外の事業体制強化、技術・商品開発力の強化を図ってまいります。

主な取り組みは下記の通りです。

#### 【国内の営業体制強化】

- ・ お客さまサポートの強化
- ・ 販売シナジーの追求（エリア・大手クライアント別営業部門の統合）
- ・ 機能重複解消と戦略的配置

#### 【海外の事業体制強化】

- ・ 事業展開のスピードアップ
- ・ エリアマーケティングの推進

#### 【技術・商品開発力の強化】

- ・ 国内の環境・省エネ商品展開
- ・ 国内の商品展開（湯まわり空間における提案力強化）
- ・ 海外の商品展開（商品ラインナップの拡充）

### 3. 数値目標

#### 【実績および修正後の数値目標】

(連結)

(単位：百万円)

	H20 (08年) [実績]	H21 (09年) [計画]	H22年 (10年) [計画]
売上高	181,254	180,000	180,000
営業利益	3,445	3,500	5,000
経常利益	3,102	3,900	5,500
当期純利益	△1,796	500	2,500
ROE	△2.2%	0.6%	3.1%

(セグメント別売上高)

(単位：百万円)

	H20 (08年) [実績]	H21 (09年) [計画]	H22年 (10年) [計画]
国内温水空調機器	111,933	110,500	107,500
海外温水機器	14,630	15,000	16,000
住設システム機器	20,148	20,500	21,500
厨房機器	25,019	26,000	27,000
その他	9,523	8,000	8,000

#### 【当初の数値目標】

(連結)

(単位：百万円)

	H20 (08年)	H21 (09年)	H22年 (10年)
売上高	186,000	200,000	215,000
営業利益	3,500	7,000	9,000
経常利益	4,200	7,800	10,000
当期純利益	2,000	4,100	5,500
ROE	2.2%	4.5%	6.0%

(セグメント別売上高)

(単位：百万円)

	H20 (08年)	H21 (09年)	H22年 (10年)
国内温水空調機器	105,500	109,000	112,500
海外温水機器	20,000	25,000	30,000
住設システム機器	24,000	25,000	27,500
厨房機器	28,500	33,000	36,000
その他	8,000	8,000	9,000

(注) 本資料に記載されております当社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。

### Ⅲ. 企業価値創造に向けた今後の方向性について

当社の企業価値創造に向けた主な具体策といたしましては、まず、中長期的な成長ドライバーである海外事業について、エリア別の戦略に基づき重点的な経営資源の投入をいたします。さらに、国や地域ごとに異なるお客さまニーズ、製品基準、各種規制に対し、環境・省エネ商品を進化させてお客さまの高い満足を実現してまいります。

一方、国内事業においては、多様化するお客さまニーズに対応していくために、ハード・ソフト両面を拡充し、売り切り型事業モデルからの脱却を図ってまいります。

なお、当社は2015年（平成27年）に向け、海外事業の確立、国内事業の再構築およびグローバル視点の技術深耕と新規事業開発を行うことで持続的な企業価値向上を目指すことはもちろん、昨今の未曾有の経済状況および激しい経営環境の変化に鑑み、より柔軟に、且つ迅速な経営体制、事業運営を行うことで更なる経営基盤の強化も図り、「湯生活満足企業」となることを目指してまいります。

以 上

すべてのステークホルダーの皆様へ

## 当社の企業価値創造に向けた 経営課題と施策

2009年2月12日  
株式会社ノーリツ

### 第三次中期経営計画(2008～10年)の修正にあたって

- ノーリツは、2008～2010年を、経営構造を改革し、国内事業の再構築、海外事業の確立、新規事業の開発に注力する3年間と位置づけ、事業成長に向けた取り組みを行ってまいりました。
- 2008年度は、国内事業の再構築や海外事業の確立において一部進捗に遅れが見られた一方で、新規事業の開発が順調に進み、当初計画において掲げた営業利益35億円をほぼ達成する結果となりました。
- しかしながら、2008年度下期以降の世界的な経済金融情勢の悪化と消費の低迷を受け、2009～10年度の事業計画を修正すべきとの判断にいたしました。
- 2009～10年は、経営構造改革の加速により競争力のあるコスト構造を実現し、持続的成長に向けた体制の構築に取り組んでまいります。

# 目次

<b>1. 激変する環境への対応 - 第三次中期経営計画の見直し -</b>	<b>3</b>	<b>2. 企業価値創造に向けて - 2015年想定 -</b>	<b>23</b>
第三次中期経営計画(2008～10年)の基本的考え方	4	事業環境の認識	24
2008年度の総括	5	ノーリツの成長戦略	26
事業環境の認識	6	成長ドライバーとしての海外事業	27
本修正の骨子	7	目指す国内事業モデル	28
コスト構造の見直し	8	技術・商品開発戦略	29
成長に向けた仕掛け	13		
2009～10年度修正計画	22		

本資料に掲載されております当社の将来の業績にかか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、リスクや不確か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。

## 1. 激変する環境への対応

### - 第三次中期経営計画の見直し -

# 第三次中期経営計画（2008～10年）の基本的考え方

## 位置づけ

10年後のあるべき姿を見据え、急激な環境変化に対応すべく経営構造を変える3ヵ年と位置づける

### 基本方針

- 『価値観の变革』による3C(CHANGE、CHALLENGE、CREATE)の実践をベースに仕事の進め方を変える
- 品質確保と環境共生を推進し、『3大政策』の実行によりグループの継続的成長を図る

### お客さま

期待以上の製品・喜ばれるサービス

ハウレッシュ政策    ニューバリュー政策    グローバル政策  
 国内事業の再構築    新規事業の開発    海外事業の確立

### 社会的責任

安全・安心の向上 / 環境・省エネルギー対応

価値観の变革

ノーリツの3Cの実践  
 CHANGE  
 CHALLENGE  
 CREATE

ハウレッシュ：ハウス(家)とリフレッシュを合わせた造語で、製品の製造・販売にとどまらず、保守・点検・リフォーム等を通じて“湯生活”におけるお客さま満足度の向上を図る取り組みのこと。

### 事業方針

- 国内および海外における『事業成長』
- 環境激変の中での『需要開発』

#### 国内

温水空調機器を  
 中核として、住設システム  
 機器、厨房機器を含む  
 『湯まわりトータル』での  
 市場深耕を図り、事業の  
 成長を目指す

#### 海外

国内で培った製品・  
 技術開発力を活用した  
 タンクレス給湯器・厨房  
 機器等の販売エリアの  
 開拓およびインフラ  
 整備を実施し、事業の  
 成長を目指す

## 2008年度の総括：売上拡大を通じた営業利益の増加を実現できず

### 第三次中期経営計画初年度のハイライト

	売上高			営業利益		
	2008年 当初公表値	2008年 中間修正値	2008年 実績	2008年 当初公表値	2008年 中間修正値	2008年 実績
国内温水空調機器	1,055	1,109	1,119	26	35	42
海外温水機器	200	165	146	3	0	6
住設システム機器	240	209	201	7	11	12
厨房機器	285	261	250	8	5	1
その他	80	86	95	5	6	9
<b>連結合計</b>	<b>1,860</b>	<b>1,830</b>	<b>1,812</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>34</b>

### 3大政策

#### ハウレッシュ政策

##### 国内事業の再構築

- ガス風呂用機器における高効率給湯器の販売構成比は16%に上昇(計画:13%)
- リフォーム需要が伸びず、住設システム機器事業の黒字化が遅延
- あんしん点検実施数は計画比30%

#### グローバル政策

##### 海外事業の確立

- 米住宅バブルの崩壊、世界的な金融不安・景気低迷・円高により、計画未達
- 香港・マカオ・豪州で、商材とエリアが拡大
- ブラジル・EU向け輸出事業が拡大(前年比:280%)
- ロシアへの新規参入

#### ニューバリュー政策

##### 新規事業の開発

- 新材材として、ガスファンヒーターを24万台販売し、国内温水空調機器の売上拡大に貢献

### 合理化策

#### 経営構造改革

- 対前年比で固定費を16億円削減、人員は110名減少
- 対前年比で、原材料費を9億円削減

## 事業環境の認識

### 当初想定した事業環境

- 原材料価格の高騰と高止まり
- 新設住宅着工戸数の先食いとその反動
- 長期使用機器における安全性への関心の高まり
- 環境技術への関心の高まり
- 温水機器、厨房機器の高付加価値化
- 住設システム機器の低価格化
- オール電化の伸長

### 2008年における事業環境の変化

- 世界的な金融不安・信用収縮と景気後退
- 株式・不動産市場の下落による逆資産効果
- 急激な為替変動(円高)
- 原材料価格の高止まりと反落
- 消費の低迷、リフォーム需要顕在化の遅れ
- 住設システム機器における低価格化の加速
- 改正省エネ法、長期優良住宅法制定

## 本修正の骨子 - 2009～10年

当初

### 売上拡大による 営業利益の増加

- 国内事業はリフォーム需要の開拓により成長をめざし、海外事業はエリア展開を図るとともに、これまで進出してきたエリアでの収益性を高めることを経営の最優先課題と位置づける。
- 以下の3大政策と経営構造改革を実行し、持続的成長につなげる。

国内事業の再構築

海外事業の確立

新規事業の開発

修正

### 経営構造改革の加速による 営業利益の増加

- 足元の急激な環境悪化に対処すべく、**コスト構造を全社的に見直し**、売上拡大に依存しない競争力のある体質に変革する。
- **成長に向けた仕掛けを行い**、以下の3大政策を実行して持続的成長につなげる。

国内事業の再構築

海外事業の確立

新規事業の開発



## コスト構造の見直し - 基本方針

### 主な施策

#### 販管費の削減

- 営業拠点の統合・移転
- 海外子会社の合理化
- アフターサービス関連費用の削減
- 人事制度の改定
- 物流費の削減

#### 製造原価の低減

- 生産拠点の統合
- 生産リードタイム短縮による在庫圧縮
- 原材料費の更なる低減
- 仕入運賃の低減

(07年比削減額、連結)	当初計画 (08～10年)	2008年 (実績)	修正計画 (08～10年)
固定費	20億円	16億円	30億円
原材料費	10億円/年	9億円	10億円/年

8

## 販管費の削減

国内・海外における収益性の向上に向け、営業拠点の統合・移転を行う。

### 施策事例

#### 国内

- 営業拠点の統合、移転  
(09年: 営業事業所 4拠点)  
(09年: ショールーム 2拠点)

#### 海外

- 欧州 ドイツの営業拠点をオランダに移転  
(営業効率化)
- 中国 上海ショールームの統合  
(ノーリツ専売店へ機能移管)

9

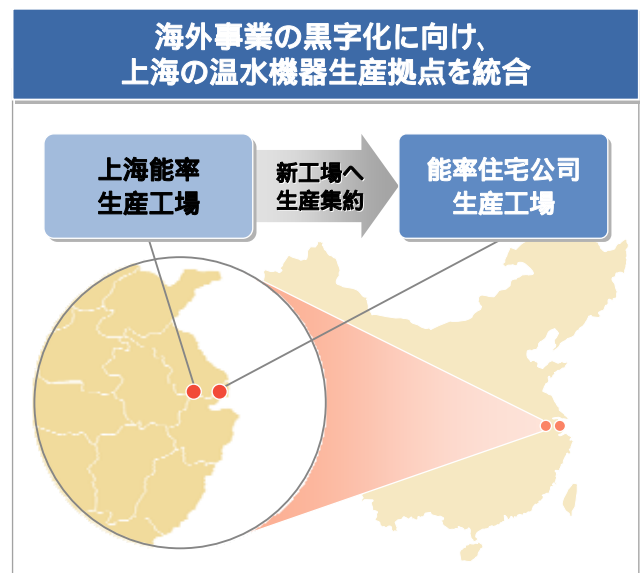
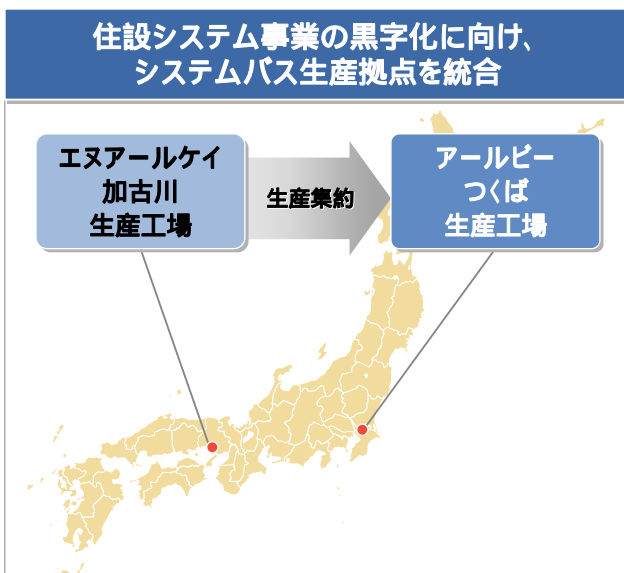
## 販管費の削減

海外子会社の 合理化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 広告宣伝費の削減および販促制度の見直し</li> <li>■ 従業員の現地化および多能工化推進</li> </ul>
アフターサービス関連 費用の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 修理基準の再構築と管理徹底</li> <li>■ 管理コストの低減</li> </ul>
人事制度の改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ キャリア支援プログラムの導入</li> <li>■ 評価と処遇の運用改善</li> </ul>
物流費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 直送エリアの拡大</li> <li>■ 配送業務の協業化</li> </ul>

## 製造原価の低減

事業構造の合理化に向け、生産拠点の統合を行う。

### 施策事例



## 製造原価の低減

生産リードタイム短縮 による在庫圧縮	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協力会社へのNRPS展開による生産効率の向上</li> <li>■ 多能工化の推進</li> </ul>
原材料費の更なる低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部品加工費の低減</li> <li>■ 部品内製化による付加価値の取り込み</li> </ul>
仕入運賃の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部品調達方法の改善</li> </ul>

NRPS : NORITZ NEW PRODUCTION SYSTEM

トヨタ生産方式をベースとして、ノーリツが進める「必要な商品を必要なだけ、必要な時にお届けする」独自の生産方式で、あらゆる無駄を無くすこと、短納期で商品をお客さまにお届けすることを目指しています。また、生産現場だけでなく、営業・管理業務、その他の業務へ展開し、企業活動全体の効率化を推進しています。

## 成長に向けた仕掛け - 基本方針

### 主な施策

#### 国内の営業体制強化

- お客さまサポートの強化
- 販売シナジーの追求
- 機能重複解消と戦略的配置

#### 海外の事業体制強化

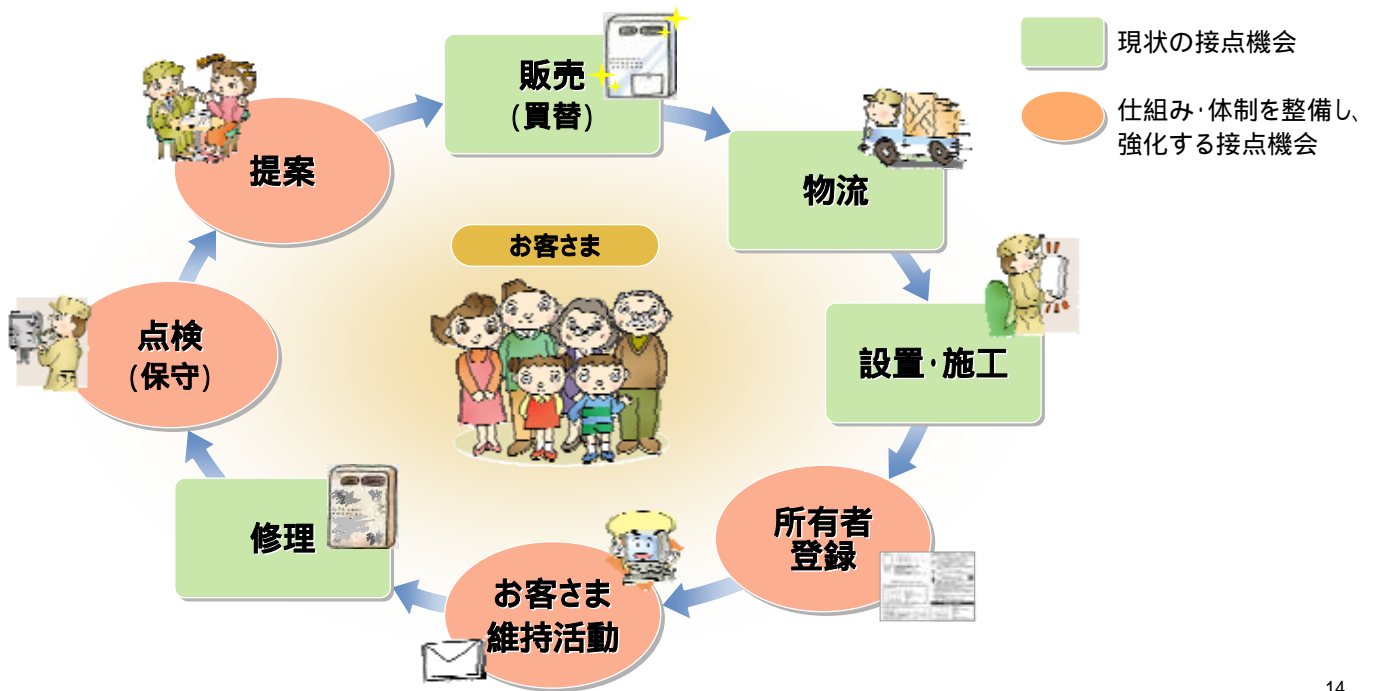
- 事業展開のスピードアップ
- エリアマーケティングの推進

#### 技術・商品開発力の強化

- 国内の環境・省エネ商品展開
- 国内の商品展開
- 海外の商品展開

## 国内の営業体制強化 - (1)お客さまサポートの強化

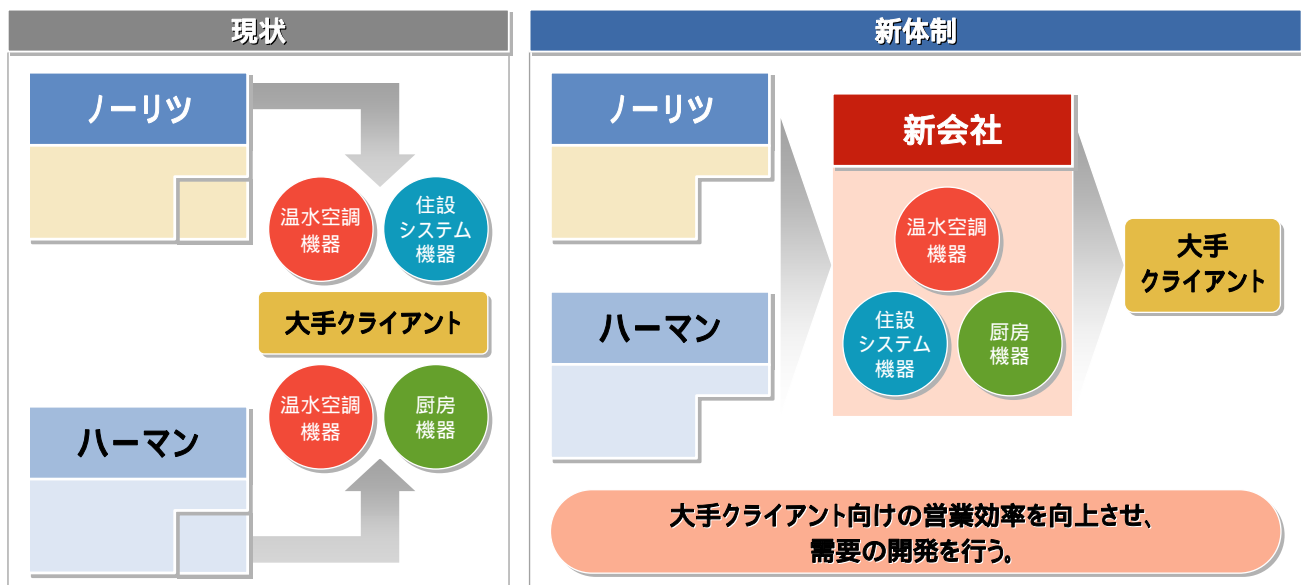
所有者登録と使用中製品の点検強化により、接点機会を増やし、お客さま満足度の向上を図る。



## 国内の営業体制強化 - (2)販売シナジーの追求

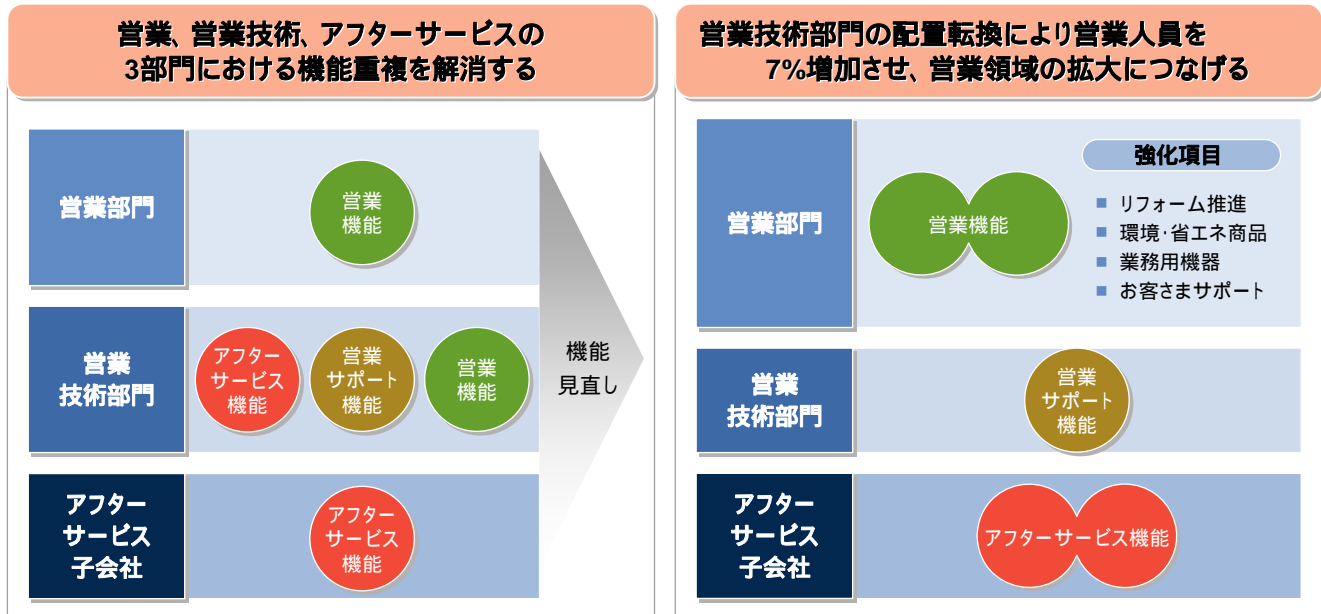
エリアおよび大手クライアント別にグループ内営業部門を統合し、湯まわりトータルでの提案力を活かす。

### 施策事例



## 国内の営業体制強化 - (3) 機能重複解消と戦略的配置

グループ間重複を解消し、配置転換により営業力の強化を図る。



16

## 海外の事業体制強化 - (1) 事業展開のスピードアップ

高品質・安全性・環境・省エネ商品の開発を加速し、投資インフラの最大限活用と、自社ブランド展開および提携戦略による事業展開を行う。

- 環境・省エネ(民生用・業務用)、安全・安心、次世代世界標準をにらんだ新技術・新商材の開発
- 上海工場で生産する高品質な製品による世界展開
- 現地従業員のマネジメント力の向上およびスキルアップ
- ショールーム、トレーニングセンターの活用

17

## 海外の事業体制強化 - (2) エリアマーケティングの推進

### 北米

- **タンクレス給湯器への取替および新設需要の開拓、拡大**  
 フランチャイズ系販売工事店での拡大  
 大手デベロッパーの開拓  
 新規取引先の拡大  
 ショールーム・トレーニングセンター活用
- **新規商材の投入**  
 環境・省エネ商品の拡充  
 業務用大能力商品ラインアップの充実

### 中国・アジア

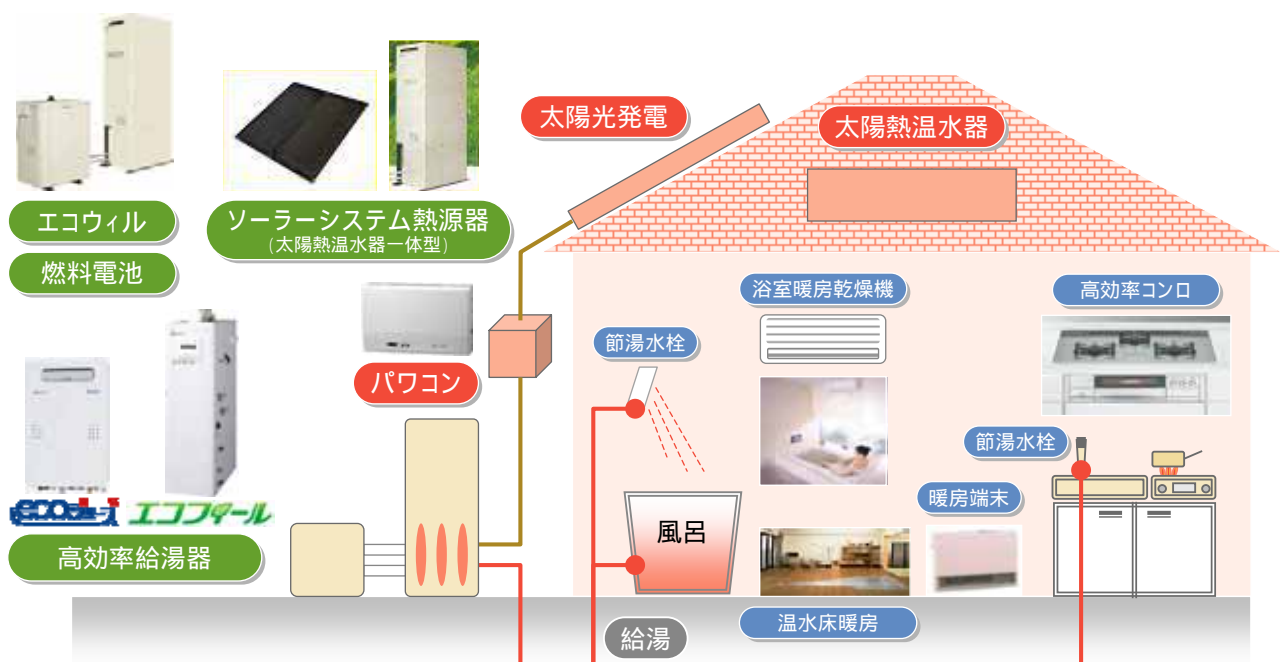
- **取替および新設需要の開拓、拡大**  
 ノーリツ専売店の拡大  
 大手デベロッパーの開拓  
 OEM供給での流通活用
- **新規商材の投入**  
 環境・省エネ・安全商品の拡充  
 高機能・高品質化
- **世界市場向け商品の開発・生産**

### その他エリア

- **商品ラインナップの充実と増量化**
- **新規商材による事業拡大**
- **新規エリアへの参入**

## 技術・商品開発力の強化 - (1) 国内の環境・省エネ商品展開

住宅設備における環境・省エネ商品をシステム提案する。



## 技術・商品開発力の強化 - (2) 国内の商品展開

新機能開発により、湯まわり空間における提案力を強化する。

事業	テーマ	分野	商品
温水空調 機器	健康・美容	温水機能化 商品	マイクロバブル 軟水器 かたんんミスト   マイクロバブル 軟水器
住設 システム 機器	環境・省エネ 使いやすさ	システムバス システムキッチン 洗面化粧台	ユパティオ エスタジオ ソフィニア  
厨房機器	デザイン 使いやすさ	ビルトインコンロ テーブルコンロ	S - Blink ADVANCE 

20

## 技術・商品開発力の強化 - (3) 海外の商品展開

保有技術の展開・進化により、海外市場向けの商材を  
拡大、商品のラインナップを拡充していく。

日本の開発技術展開

世界基準への対応

次世代基準への対応

グローバル環境・省エネ・安全商品	厨房商品	商材の拡大
<p>CF FE・FF市場化 給湯器</p> <p>高効率給湯器 (民生用・業務用)</p> <p>暖房専用機</p> <p>太陽熱温水システム</p>    	<p>ビルトインコンロ</p>  <p>テーブルコンロ</p> 	<p>温水端末・床暖房</p>  <p>電気温水器</p> 

\* CF: 屋内自然給排気式給湯器 FE: 屋内強制排気式給湯器 FF: 屋内強制給排気式給湯器

21

## 2009～10年度修正計画：売上維持とコスト削減により営業利益の増加を目指す

### 修正中期経営計画

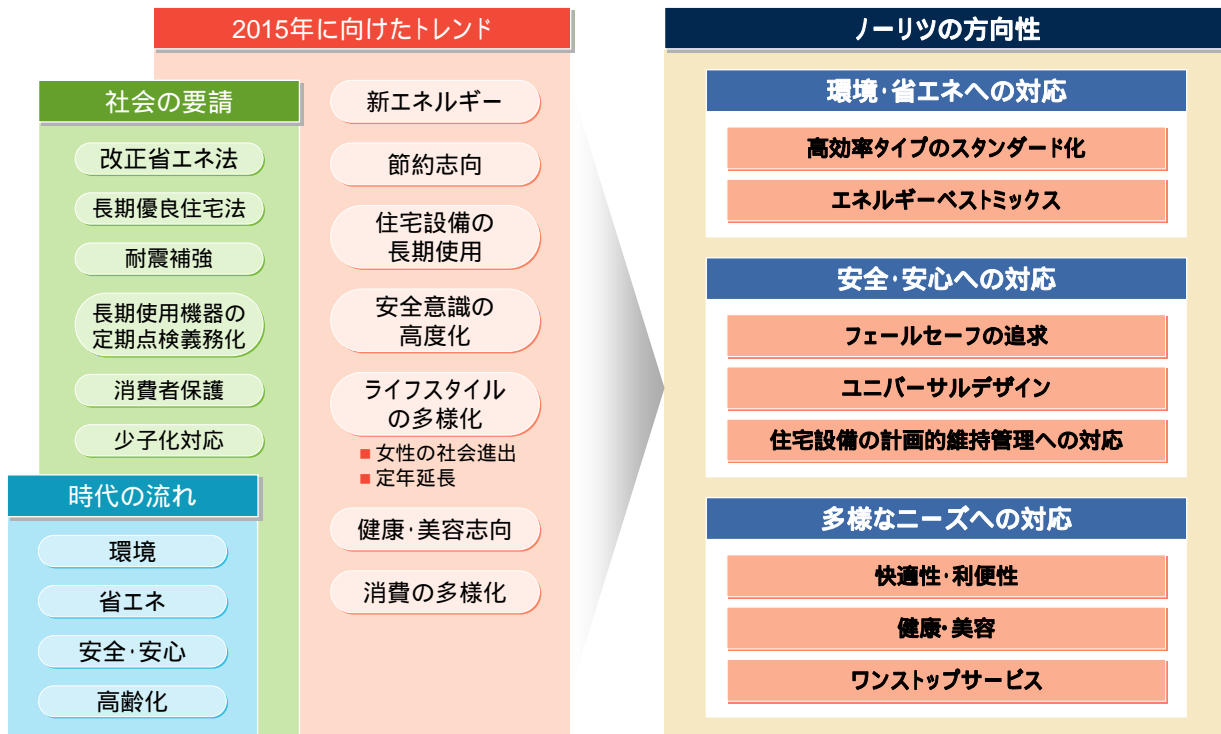
	売上高			営業利益		
	2008年 実績 (当初公表値)	2009年 修正計画 (当初公表値)	2010年 修正計画 (当初公表値)	2008年 実績 (当初公表値)	2009年 修正計画 (当初公表値)	2010年 修正計画 (当初公表値)
(単位:億円)						
国内温水空調機器	1,119 (1,055)	1,105 (1,090)	1,075 (1,125)	42 (26)	38 (39)	40 (43)
海外温水機器	146 (200)	150 (250)	160 (300)	6 (3)	3 (13)	0 (20)
住設システム機器	201 (240)	205 (250)	215 (275)	12 (7)	8 (0)	0 (6)
厨房機器	250 (285)	260 (330)	270 (360)	1 (8)	3 (10)	5 (12)
その他	95 (80)	80 (80)	80 (90)	9 (5)	5 (8)	5 (9)
<b>連結合計</b>	<b>1,812 (1,860)</b>	<b>1,800 (2,000)</b>	<b>1,800 (2,150)</b>	<b>34 (35)</b>	<b>35 (70)</b>	<b>50 (90)</b>

## 2. 企業価値創造に向けて ～ 2015年想定 ～



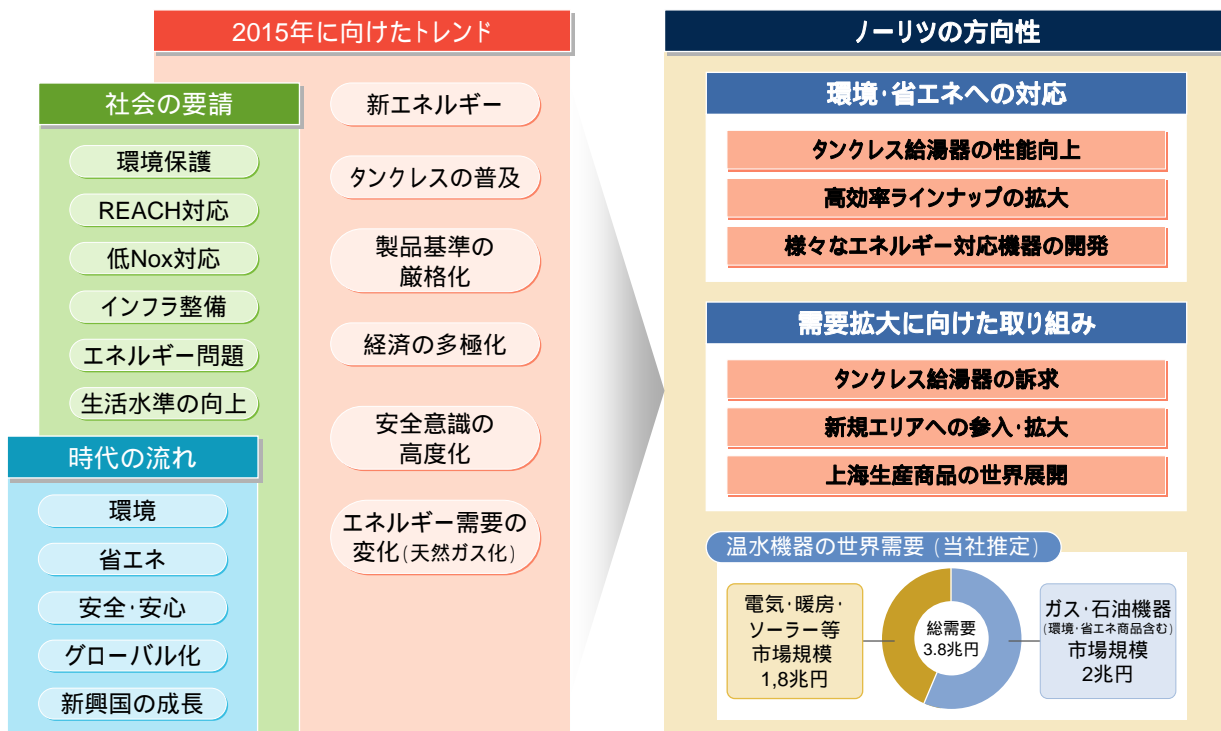
## 事業環境の認識 - 国内

多様化するニーズに対応するための事業モデルと技術開発が求められる。



## 事業環境の認識 - 海外

保有技術の深耕による差別化と市場開発のスピードアップが求められる。



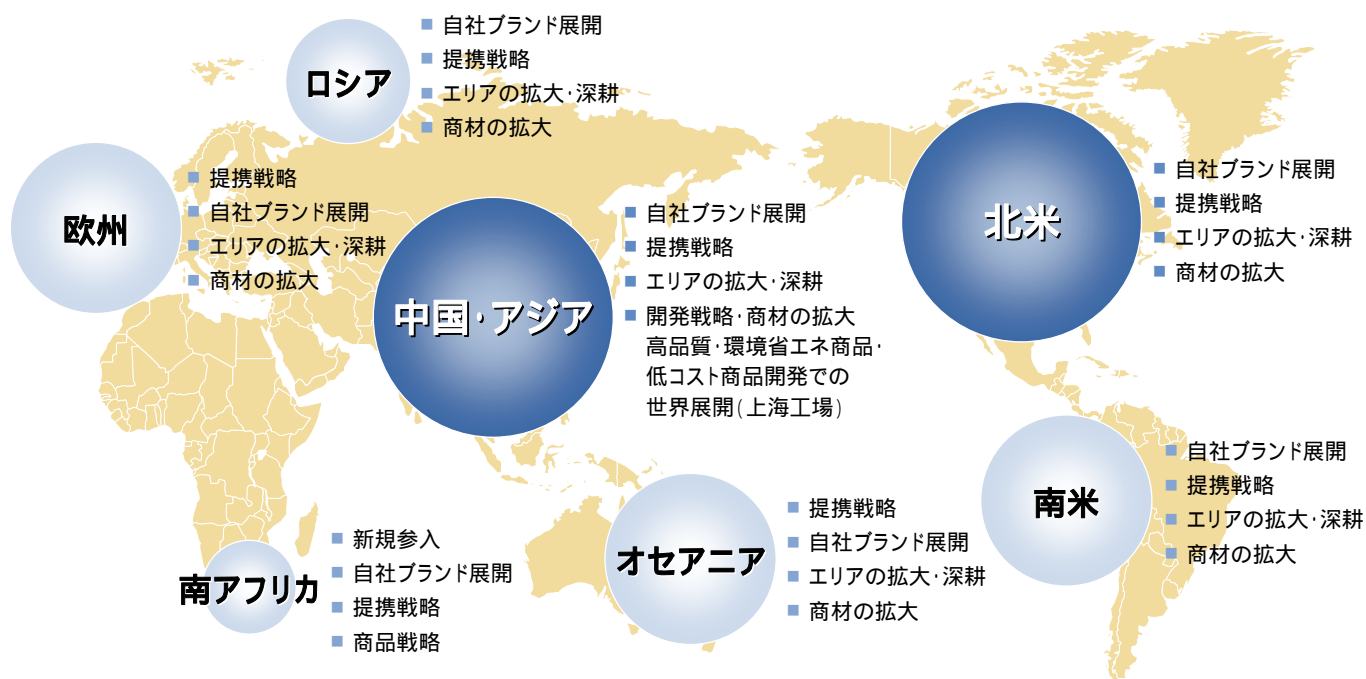
## ノーリツの成長戦略

ノーリツは、国内および海外において更なる事業成長を目指していきます。

- 海外事業は中長期的に成長事業であり、重点的に経営資源を投入し、エリア別に成長させる
- 国内事業は温水空調機器事業を核に、厨房機器事業、住設システム機器事業、さらに周辺事業を一体運営するビジネスモデルにより成長させる

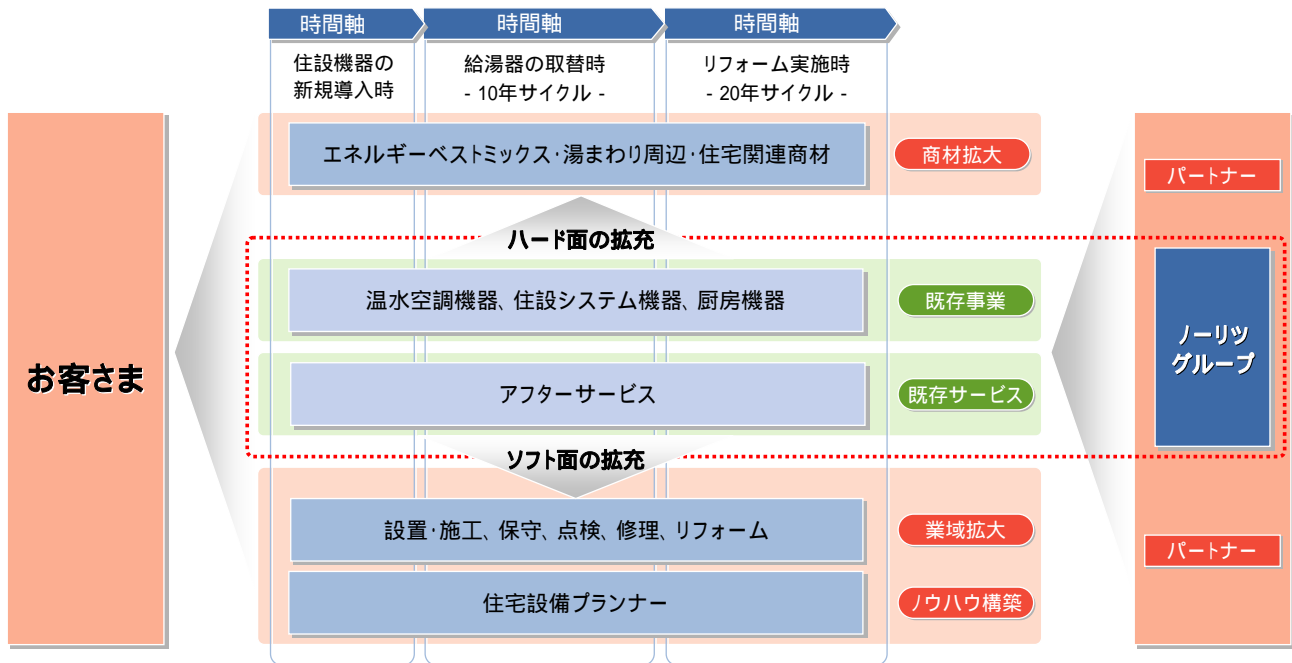
## 成長ドライバーとしての海外事業

国や地域ごとに異なるお客さまのニーズ・製品基準・各種規制に対し、環境・省エネ商品をさらに進化させ、お客さまの高い満足を実現していく。



## 目指す国内事業モデル - 売り切り型からの脱却

複数事業の一体運営モデルをベースに、給湯器の取替えサイクルを起点とした新たなサービスを確立する。



## 技術・商品開発戦略 - グローバル視点の技術深耕と新規事業の開発

湯まわり空間における技術を融合させ、事業を拡大する。

