

Rinnai

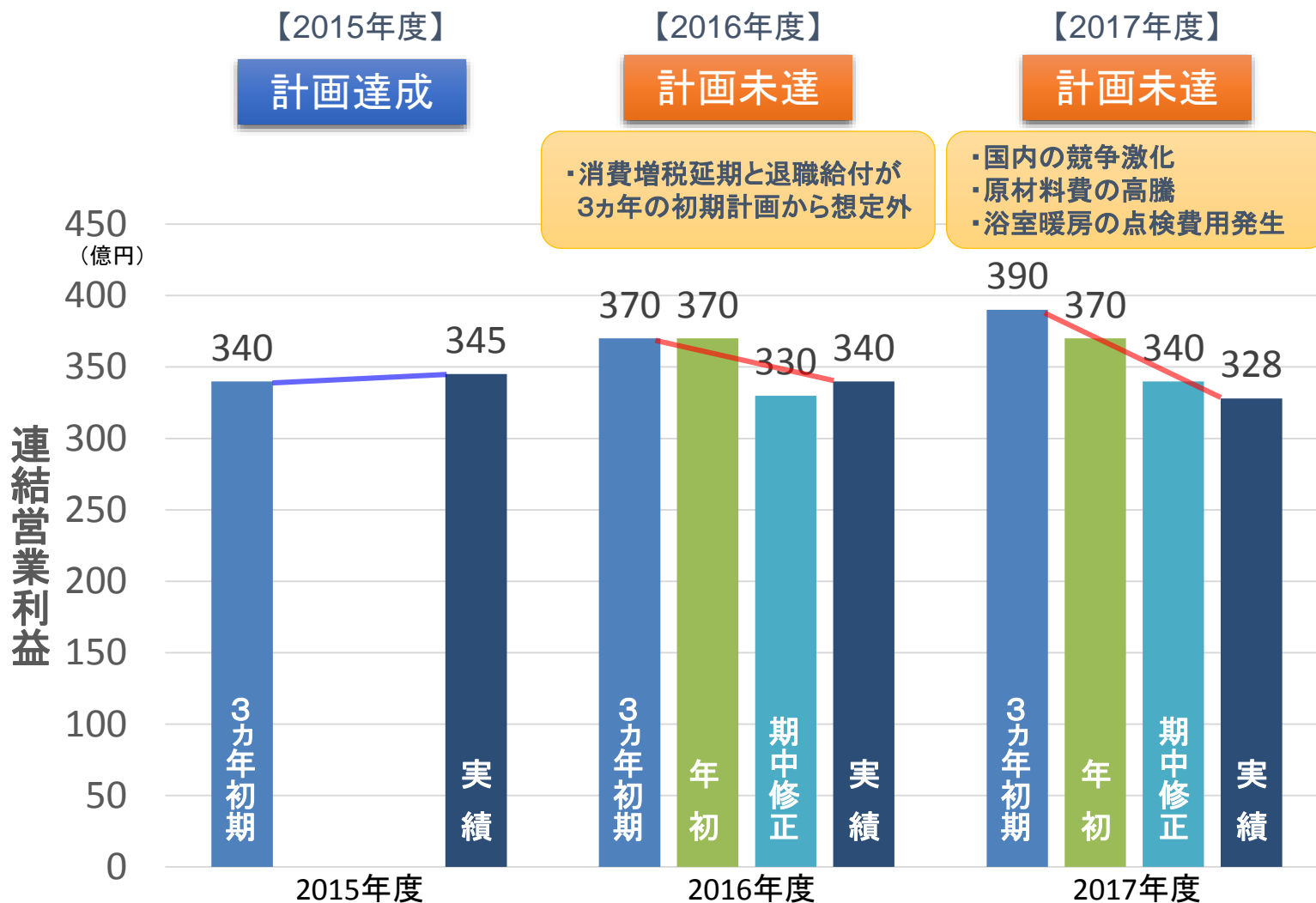
中期経営計画と
2018年度計画

2018年5月9日

1. 中期経営計画

2. 2018年度計画

前中期経営計画の振り返り(進化と継承 2017)



国内が伸び悩み利益の足踏みが続くも長期戦略を着実に実行

『4つのビジネスモデル』振り返り

国内のビジネスモデル

- エコワン2017年度目標:3万台も実績:1万台で未達成
⇒新規流通開拓の遅れと狭小地採用の伸び悩み
- 上位機種へのシフトは緩やかに進行も大きな変化に至らず
⇒買替サイクルの長期化や想定外の単能機増加ありスローな展開

ガス機器周辺のビジネスモデル

- 食器洗い乾燥機・レンジフードなどキッチン周り商材の伸長
快適性向上のニーズに訴求し、浴室暖房・床暖房・リモコンが好調に推移

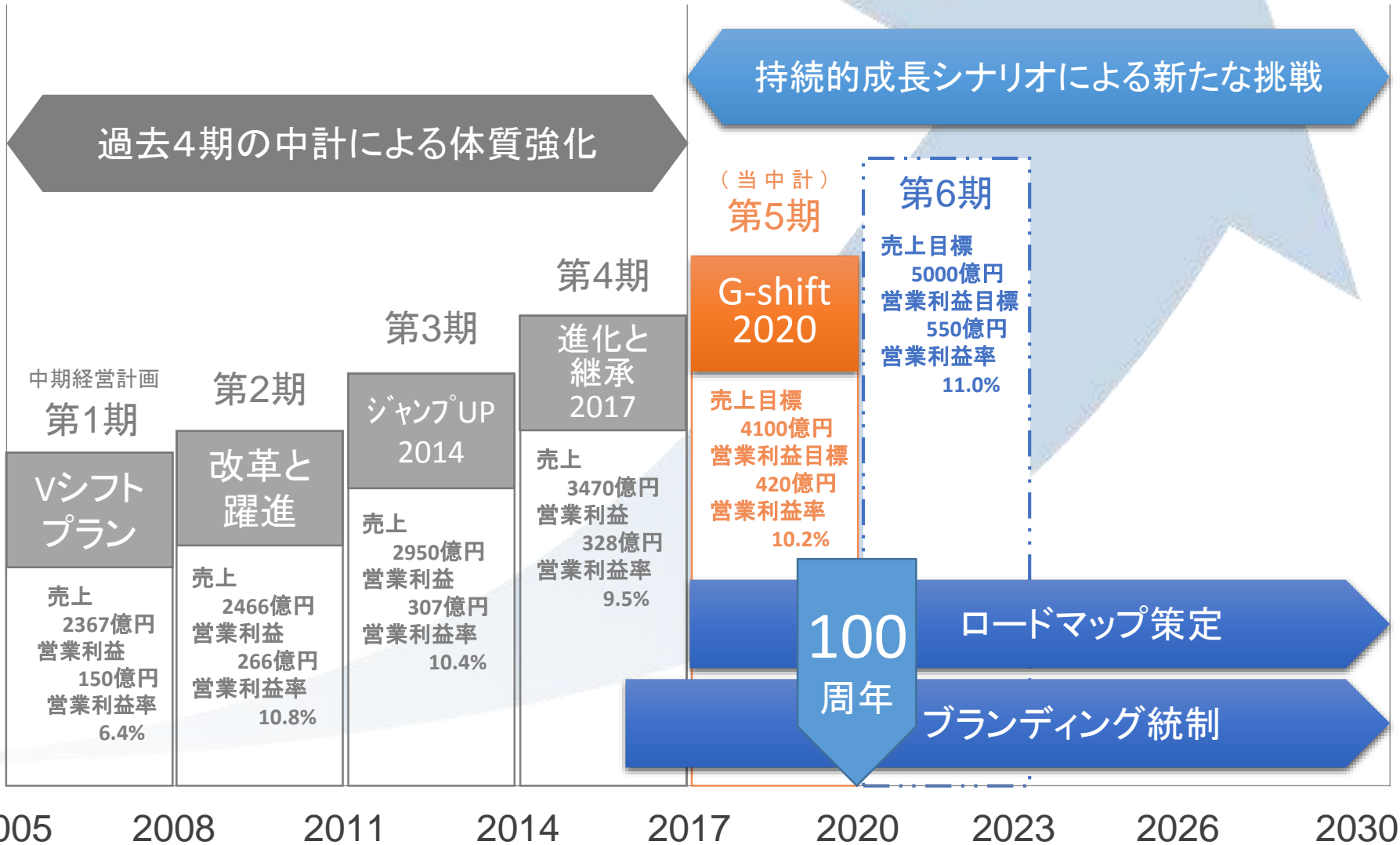
海外のビジネスモデル

- 海外関連各社の強みを生かした商品開発とグループ連携
共通モデルの給湯器・ボイラーでグローバル展開

新分野のビジネスモデル

- 環境や健康を意識したニーズの発掘と
新分野事業に対する要素技術開発の推進

中期経営計画「G-shift 2020」の位置づけ



2005 2008 2011 2014 2017 2020 2023 2026 2030

グローバル市場

『熱と暮らし』

『健康と暮らし』

～生活レベルの向上に寄与～

商品・サービスによる企業活動本業での環境貢献

独自の製品・サービスを開発・提供

燃焼・熱利用
技術

電子制御
技術

流体制御
技術

新技術

～自社のコア技術を認識～

再生エネルギー

電気

ガス

空気

水

グループ間
共有・連携

グループ間
共有・連携

3つの『G』で新生リンナイへのシフト

Global
グローバル

グループネットワークを生かした戦略推進と
世界に通用するブランドへのシフト

G-shift 2020

100年培った伝統を継承しつつ
常識を打ち破る新たな世代へのシフト

Generation
ジェネレーション

時代に沿った経営体制と
企業成長を促す組織構成へのシフト

Governance
ガバナンス

5つのグループ共通テーマ

1. 「ブランディングの推進」
2. 「長期ロードマップの策定と共有」
3. 「事業領域の拡大」
4. 「経営資源の最適配分」
5. 「業務効率と経営の質的向上」

3つのプロセス改革

1. 「商品企画プロセス」
2. 「海外事業運営プロセス」
3. 「ジャストインタイム生産プロセス」

ブランディングの推進

背景:商品の魅力による差別化が困難で、価格による競争が激化

【国内】

自社ブランドへの依存拡大
(ガス会社ブランドから
メーカーブランドへの変更)

【海外】

熱機器としての
ブランド認知拡大

グローバルブランドとしての価値向上

ブランドイメージ強化
ビジュアルの統制

2018年度

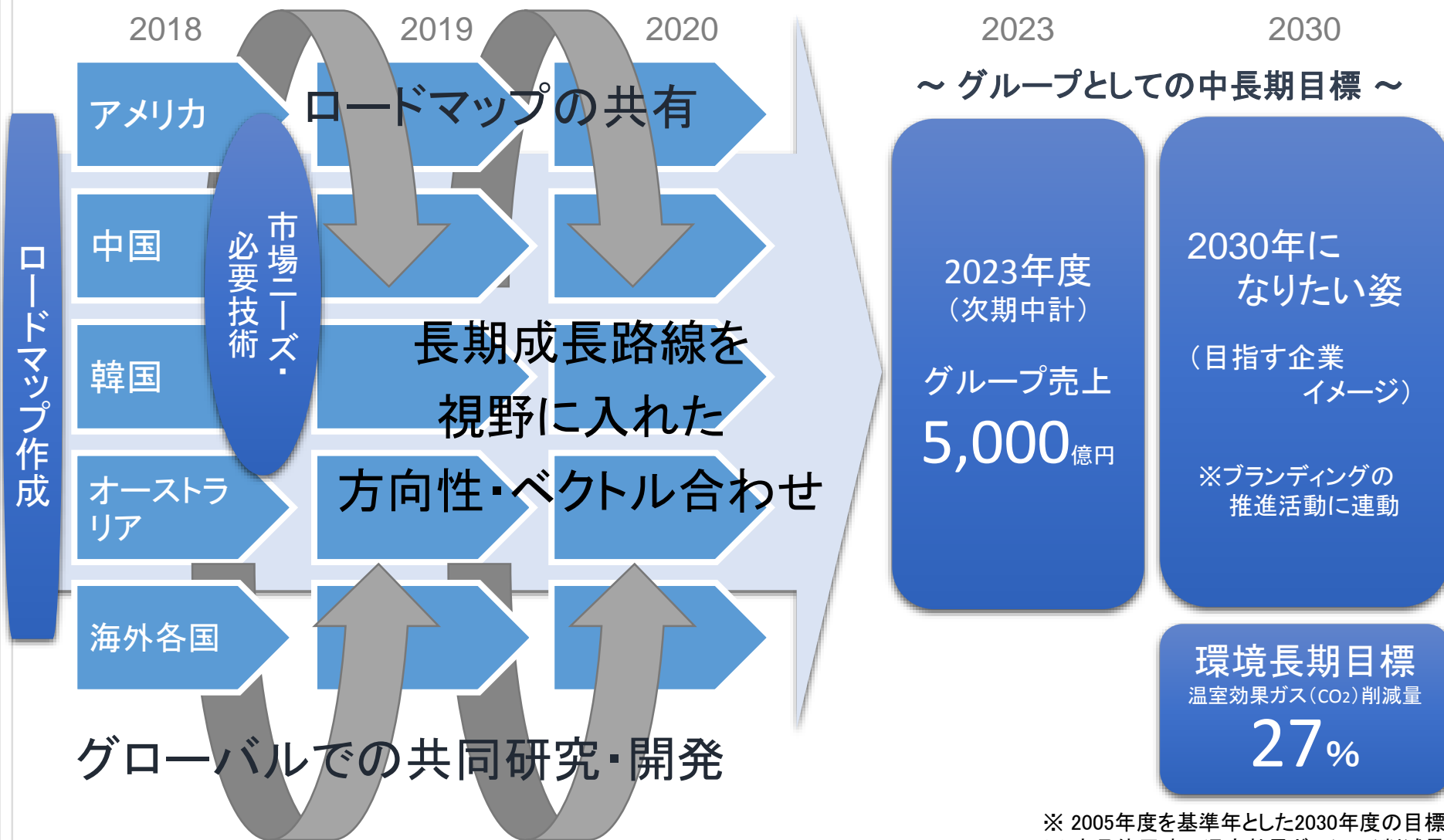
リンナイブランドの
社内浸透・社外展開

2019年度

ブランド価値向上
選択される企業へ

2020年度

長期ロードマップの策定と共有



※ 2005年度を基準年とした2030年度の目標
※ 商品使用時の温室効果ガス(CO₂)削減量

暮らしに広く貢献できる商品・サービスの範囲拡大



おふろ

キッチン



リビング

『熱と暮らし』・『健康と暮らし』

ビジネス企画部
創設(2018)

独自のビジネスモデル創出

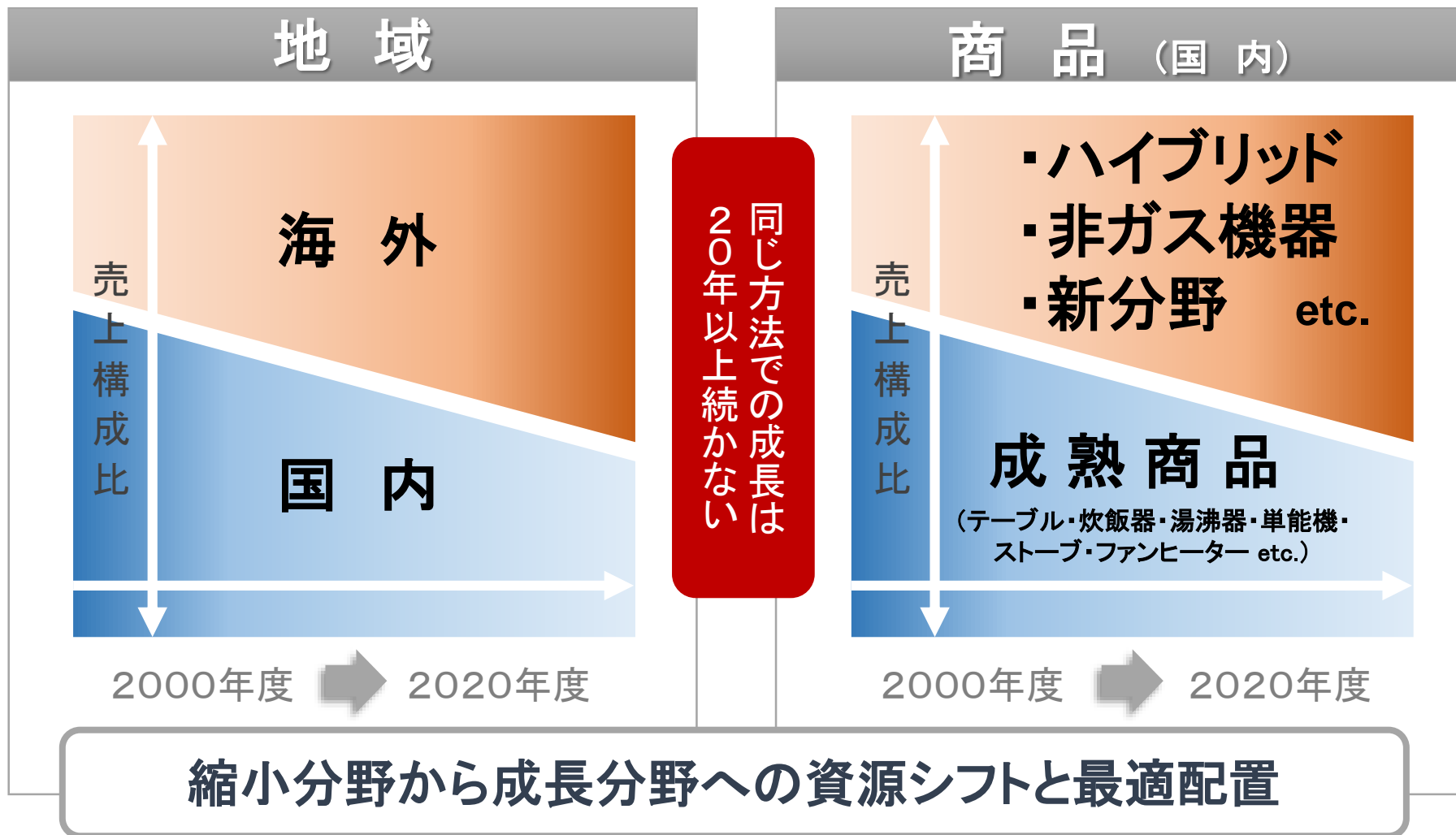


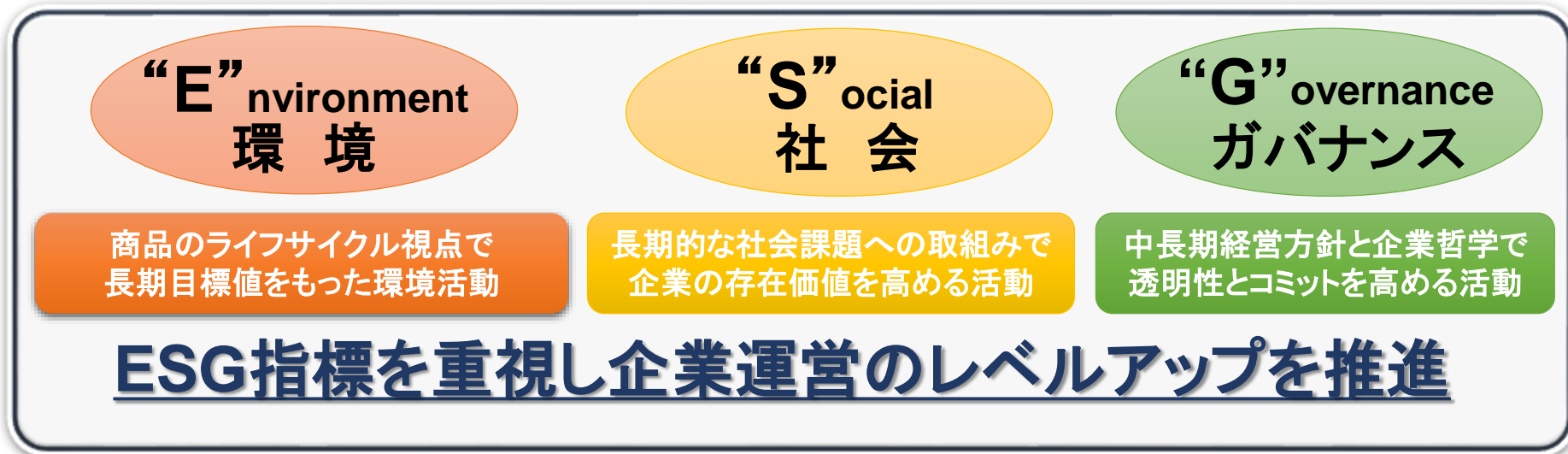
他社との協業による技術革新・
新規技術の用途開発



異業種への参入

経営資源の最適配分





3つのプロセス改革

商品企画プロセス ▶▶▶ **ビジネス企画部創設**

魅力ある商品
を素早く企画

要素技術の
先行開発

長期戦略に
基づく商品構成

海外事業運営プロセス ▶▶▶ 外国人常務執行役員 就任 海外担当組織の強化

海外支援体制の
見直し強化

迅速な意思決定の
ためのコミュニケーション

ジャストインタイム生産プロセス ▶▶▶ 生産技術強化 (生産技術部 独立)

実需に連動した
合理的なモノづくり

真の納期に合せた
最短のリードタイム実現

プロセス改革による新生リンナイへのシフト

中期経営計画 数値目標

《 連結 》		実績	中期経営計画 「G - Shift 2020」				
		17年度	18年度	19年度	20年度	17年比	17年増減
[単位:億円]							
売上高		3,470	3,600	3,880	4,100	118.1%	629
売上高内訳	国内	1,776	1,800	1,830	1,850	104.2%	73
	海外	1,694	1,800	2,050	2,250	132.8%	555
	(海外比率)	48.8%	50.0%	52.8%	54.9%	—	6.1p
営業利益		328	360	390	420	127.9%	91
営業利益率		9.5%	10.0%	10.1%	10.2%	—	0.8p

1. 中期経営計画

2. 2018年度計画

連結損益 2018年度計画

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率
売上高	3470.7	3600.0	+3.7%
営業利益	328.4	360.0	+9.6%
経常利益	342.8	373.0	+8.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	211.9	230.0	+8.5%

業績

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率
売上高	2019.3	2125.0	+5.2%
営業利益	153.7	170.0	+10.5%

主要品目(国内)

(販売台数)	前期比増減率
給湯暖房機 (うちハイブリッド給湯器)	+23.6% (+71.6%)
ふろ給湯器	+7.1%
ビルトインコンロ	+4.8%



ハイブリッド
給湯・暖房システム



ふろ給湯器



ビルトインコンロ



ガス衣類乾燥機



食器洗い乾燥機



レンジフード

リンナイアメリカ 2018年度計画

18

業績

1974年設立

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率	現地通貨ベース 前期比増減率
売上高	277.3	320.0	+15.4%	+20.0%
営業利益	22.0	23.7	+7.7%	+12.1%

主要品目

(販売台数)

前期比増減率

タンクレス給湯器

+19.9%



新シリーズ「SENSEI」
(高効率タンクレス給湯器)



タンクレス給湯器 生産工場
(ジョージア州グリフィン)



本社拡張 完成予定図
(ジョージア州ピーチツリー)

Rinnai

業績

1971年設立

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率	現地通貨ベース 前期比増減率
売上高	235.8	240.4	+1.9%	+3.2%
営業利益	18.0	21.3	+18.6%	+20.1%

主要品目

(販売台数)

前期比増減率

タンクレス給湯器

+1.6%

電気タンク式給湯器

+11.1%

ダクト式冷暖房システム

△0.5%



タンクレス給湯器



電気タンク式
給湯器



ダクト式
冷暖房システム



電気タンク式給湯器工場
(ビクトリア州)



Brivis社
(ビクトリア州)

業績

1993年設立

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率	現地通貨ベース 前期比増減率
売上高	459.6	530.1	+15.3%	+12.2%
営業利益	51.3	54.1	+5.6%	+2.7%

主要品目

(販売台数)	前期比増減率
給湯器	+3.3%
コンロ	+57.7%
レンジフード	+25.1%
ボイラー	+5.8%



ガス給湯器



ビルトインコンロ



体感型ショールーム
(上海)



上海工場

業績

1974年設立

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率	現地通貨ベース 前期比増減率
売上高	349.0	370.0	+6.0%	+5.7%
営業利益	7.2	15.0	+106.2%	+105.6%

主要品目

(販売台数)

前期比増減率

ボイラー

△3.6%

ガスコンロ

+3.5%



ガスコンロ



ボイラー



ガス衣類乾燥機



IHクッキングヒーター

業績

1988年設立

(億円)	2017年度	2018年度	前期比増減率	現地通貨ベース 前期比増減率
売上高	120.4	124.0	+3.0%	+8.3%
営業利益	19.5	18.3	△6.0%	△1.2%

主要品目

(販売台数)	前期比増減率
テーブルコンロ	+4.9%
ビルトインコンロ	+8.1%



テーブルコンロ



レンジフード



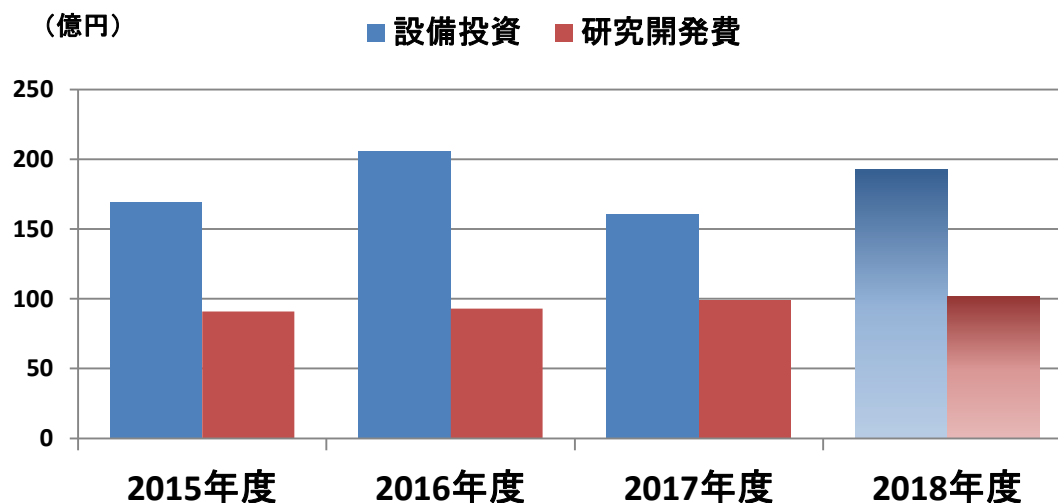
ビルトインコンロ

通期の連結設備投資 実績と計画

(億円)	2017年度	2018年度	増減額
設備投資	161	193	32
減価償却	112	129	17
研究開発費	99	102	3

国内の生産体制再構築と
海外の需要増に対応する拡張

設備投資計画推移



前年を上回る投資計画で
能力拡大を継続

熱と暮らしを創造する Rinnai

本資料に掲載されております業績予想や将来予想は、現時点において入手可能な情報に基づき当社が判断して予想したものであり、実際の業績は今後様々な要因の変化により予想とは異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。