

**Rinnai**

---

**2011年度期末 経営の方向性**  
**中期経営計画「ジャンプUP 2014」**

2012年5月11日

# リンナイ 前・中期経営計画の総括

1

前々・中期経営計画

## Vシフトプラン

位置づけ

利益回復

重点施策

- ・付加価値重視の経営
- ・魅力ある新商品創出

2006

2007

2008

|         |       |       |
|---------|-------|-------|
| 売上      | 営業利益  | 営業利益率 |
| 2,367億円 | 150億円 | 6.4%  |

前・中期経営計画

## 改革と躍進

質的飛躍

- ・総合熱エネルギー機器メーカーへ
- ・グループ経営の強化

2009

2010

2011

|         |       |       |
|---------|-------|-------|
| 売上      | 営業利益  | 営業利益率 |
| 2,466億円 | 266億円 | 10.8% |

発展

1.75倍

- ・リーマンショック後の世界同時不況や円高・材料価格高騰の逆風の中、体質の更なる改革を推し進め、当初計画の営業利益を前倒しでクリア
- ・世界初のハイブリッド給湯器など20年先を見据えた革新的商品を投入

# 熱機器を取り巻く世界情勢

|                |  |
|----------------|--|
| <b>経 済</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 新興国は人口増・内需拡大を背景に高成長が続く</li><li>・ E U危機など先進国は不安定。景気回復に遅れ</li><li>・ 円高局面続く。各国間のF T A協議も活発化</li></ul>                                       |
| <b>環境保全</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 進行する地球温暖化・温室効果ガスの排出増加</li><li>・ 各国の環境政策が加速。国際的な規制枠組は難航</li><li>・ 自然災害（地震・洪水他）、異常気象の世界的多発</li></ul>                                       |
| <b>エネルギー事情</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ エネルギー消費量の増加による電力不足が続く</li><li>・ 発電方式の決定版がない（再生可能エネルギーはコスト高）</li><li>・ シェールガス、新油田等でエネルギー需要が変化</li><li>・ 原発推進が鈍化。ガスの利用拡大と燃料転換が進行</li></ul> |

各国間の貿易均衡は変化するが、熱機器を求める世帯数は増加の一途  
この20～30年はガスの利用拡大とエネルギーの多様化が進展する傾向

**熱機器ビジネスは世界的に長期成長が続く**

# 熱機器を取り巻く傾向変化と消費者の要求高度化

3

## 傾向変化

化石燃料における  
ガス利用拡大

更なる省エネ  
環境基準の引き上げ

単一エネルギー依存の  
リスク意識高まり

## 消費者の要求

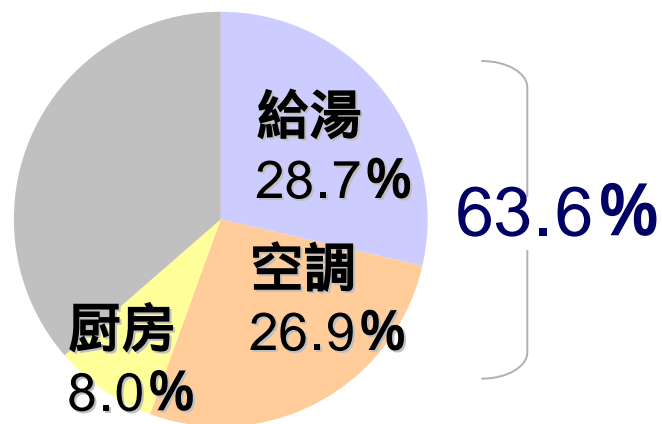
各国におけるガス機器の  
ラインアップ充実・強化

快適性を損なわず環境性と  
経済性が両立する機器の提供  
(環境・省エネ性が高くコスト  
パフォーマンスが高い)

多様化する他の熱機器とも  
相性の良い全体最適化  
(例：ソーラーシステムとの相性)

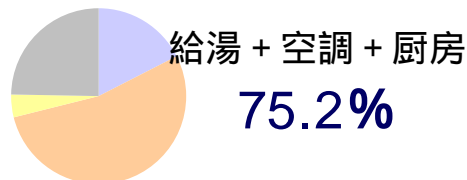
# 家庭におけるエネルギー消費

日本

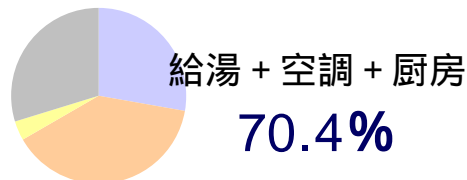


エネルギー白書 2011 (データは2009年度)

アメリカ

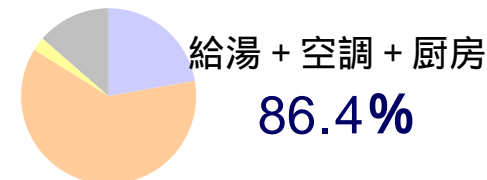


オーストラリア

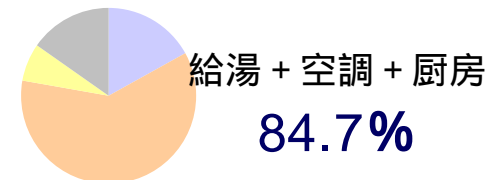


住環境計画研究所データよりリンナイ作成、2001年データ (オーストラリアのみ1999年)

イギリス



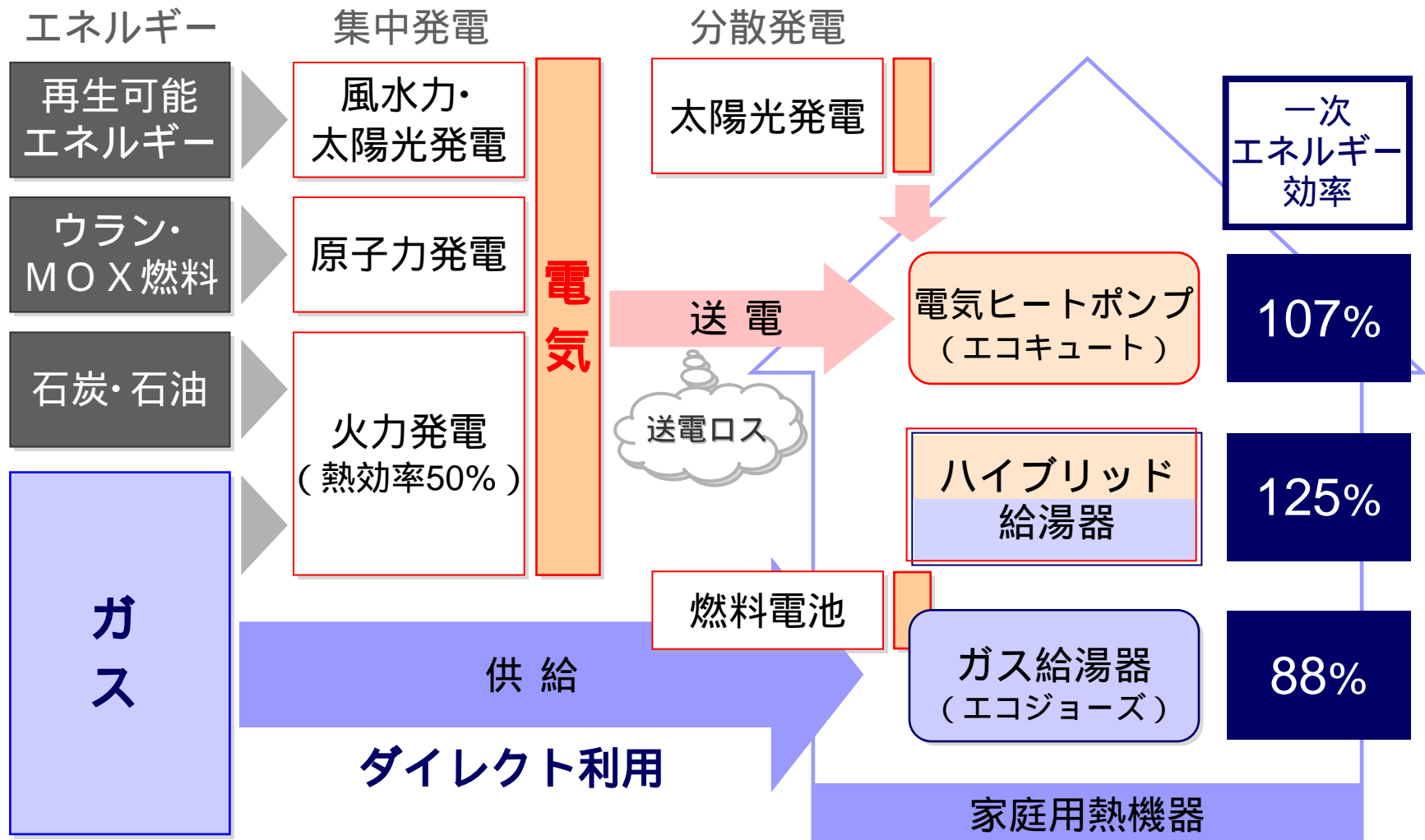
韓国



家庭のエネルギー消費の6~7割を占める  
給湯・空調・厨房分野での省エネとCO<sub>2</sub>・NO<sub>x</sub>排出削減が急務

給湯・空調・厨房分野の環境・省エネでリンナイは貢献

# 電気ありきの節約からエネルギーのベストミックスへ



省エネ・環境性の良い熱利用システムを配備し断熱性が高いエコホームへ

# リンナイの使命

6

創業以来の使命：熱を通じて快適な暮らしを社会に提供する

安全で品質の良い熱機器を実現するためにコア技術を蓄積

熱を発生させる燃焼技術

熱を人が利用しやすくする  
熱伝導技術、流体制御技術



社会ニーズはさらに高度になりエネルギー多様化の時代へ

エネルギーのベストミックスに対応するトータル制御技術

リンナイは、総合熱エネルギー機器メーカーとして、  
最高の省エネ環境商品と最適な提案で社会に貢献する

# 今後も長期的な視点で成長を持続

前・中期経営計画

## 改革と躍進

- ・ 業務プロセス革新で  
経営効率を大きく改善
- ・ 環境・省エネ・安全を軸に  
商品力を一段と強化
- ・ グループ経営の強化

2009

2010

(90周年)

2011

## 新・中期経営計画

- ・ 総合熱エネルギー機器  
メーカーとしての体制・  
ブランド確立
- ・ ハイブリッドや高効率商品  
で地球環境保全に貢献
- ・ 海外戦略の更なる強化

2012

2013

2014

## リンナイ精神の継承

「熱と暮らし」「品質こそ我らが命」「現地社会への貢献」



## 作戦名 『ジャンプUP 2014』

「省エネ・環境を考えた総合熱機器メーカーとして社会へ貢献」

### 経営重点課題 < 3つのジャンプUP >

- 1 ゼロディフェクトの追求で 品質レベルUP
- 2 開発・生産・販売のプロセス革新で 機動力UP
- 3 人づくりとグループ連携で 組織力UP

8つの強化点・・・総合熱エネルギー機器メーカーとしての体制強化

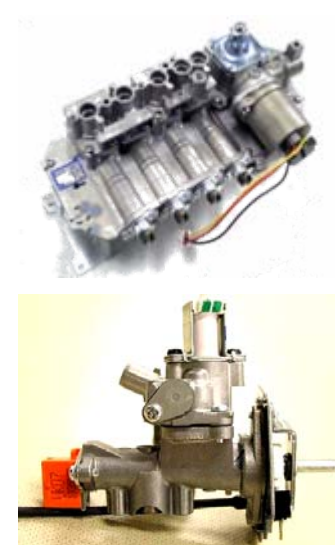
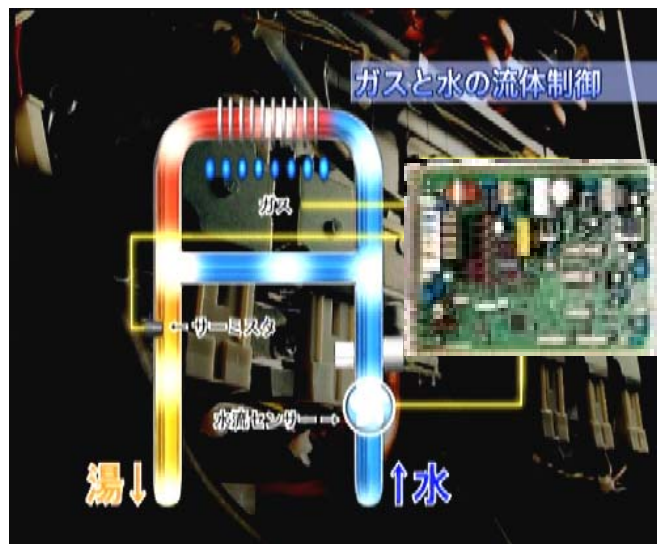
|    |         |       |      |
|----|---------|-------|------|
| 品質 | モノづくり   | グローバル | 人づくり |
| 商品 | 販売・サービス | 経営    | ブランド |

# 商品戦略の強化点

< 継承するリンナイの“こだわり” >

品質・ZD（ゼロディフェクト）

重要ユニットの自社開発・内製



## 強化の重点ポイント

- ・ロードマップに基づく革新的要素技術の先行開発
- ・ZD設計プロセスによる新商品の開発スピード革新
- ・海外の開発技術レベルアップと各国ラインアップ拡充

# モノづくり戦略の強化点

10

< 継承するリンナイの “ こだわり ” >

重要部品の内製化

加工～組立までの一貫生産

ジャストインタイム



## 強化の重点ポイント

- ・ 重点戦略商品の徹底したコスト造り込み（原価低減）
- ・ 生産体制の強化再構築に向けた効果的投資と生産技術革新
- ・ 製造グループ全体の強み連携による相乗効果の発揮

# グローバル戦略の強化点

< 継承するリンナイの “ こだわり ” >

現地社会への貢献（地産地消）

## 強化の重点ポイント

- ・ 現地生産能力の拡大と企画力・技術力強化
- ・ 既存市場の商品ラインアップ拡充と新規市場の開拓

これからの開拓市場

利益の3極

熱機器の成長市場



# 新・中期経営計画 数値目標

## 《 連結 》

実績

中期経営計画 “ ジャンプUP2014 ”

[ 単位：億円 ]

|              |           | 11年度  | 12年度  | 13年度  | 14年度  | 11年比   | 11年増減 |
|--------------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| <b>売上高</b>   |           | 2,466 | 2,570 | 2,680 | 2,800 | 113.5% | 333   |
| <b>売上高内訳</b> | <b>国内</b> | 1,682 | 1,720 | 1,760 | 1,800 | 107.0% | 118   |
|              | <b>海外</b> | 784   | 850   | 920   | 1,000 | 127.6% | 216   |
|              | (海外比率)    | 31.8% | 33.1% | 34.3% | 35.7% | -      | 3.9 p |
| <b>営業利益</b>  |           | 266   | 280   | 300   | 330   | 123.9% | 63    |
| <b>営業利益率</b> |           | 10.8% | 10.9% | 11.2% | 11.8% | -      | 1.0 p |

## リビング・キッチン空間の総合提案

リビングやキッチン全体をサポートする商品ラインアップの拡充

## エコジョーズ業界標準化の完遂

ガス機器業界のリーダーとしてエコジョーズの普及で環境貢献

## ハイブリッド給湯器の本格量産・認知拡大

年間3万台を目標に生産体制の拡大とベストミックス商品PR

# リンナイの商品戦略「厨房機器」

## ビルトインシリーズの拡充で 安全性と清掃性を兼ね備えた快適空間を提案



**DELICIA**



**Verie**



**AirPRO** (ノンフィルタ・スリム型)

レンジフード  
連動機能で  
安全性を訴求



(食洗機)





# インターネット販売（eビジネス）の展開

15

## リンナイ商品の部品取替をサポート



簡単な部品検索と交換方法の案内

愛着ある商品を長く使えるように支援

## インターネット専用商品を発売開始



業界初のまっ白なコンロを販売

好きなツマミの色が選択できる

若年層との新たな関係づくりを推進

## キッチンまわりの商品・グッズの販売を強化



キッチンを楽しむ  
オプション品の販売

**Rinnai**



## 業界の自主基準

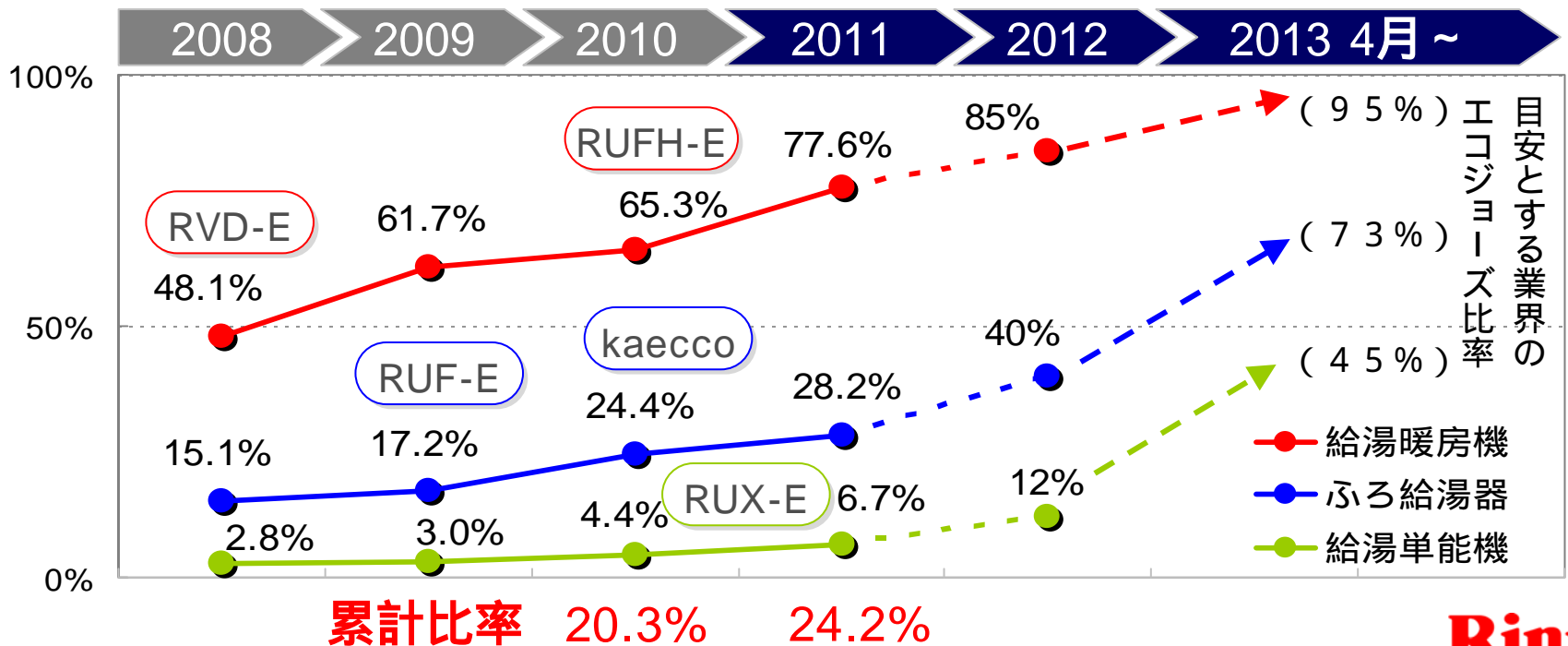
全ての給湯器を高効率タイプに

2013年3月末までにエコジョーズへの生産切り替え完了



## リンナイの取り組みとエコジョーズ比率

Eシリーズの投入とラインアップ拡充でデファクト化に貢献



## ポリュームゾーンへの展開による販売総数の増加

ポリュームゾーン 給湯単能機・ふろ給湯器（年90万台規模）  
12年から14年で販売量が2倍～3倍へ

## 給湯器工場の増設

ハイブリッド生産も含めた給湯器販売の増加に向けて  
給湯分野の生産工場を増設予定

## 徹底した品質・コスト造り込み

エコジョーズの販売台数増加に伴い、品質・コストを造り込む  
ことでお客様への満足度UPや企業収益UPへ

# ハイブリッド給湯暖房システム ECO ONE

18

ガスと電気の相乗効果で快適性と省エネ性を両立  
さらなる進化を遂げた新型ECO ONE

世界最高レベルの一次エネルギー効率を達成！



2012年4月23日発売

定価68～80万円

補助金に依存しない低価格で高機能

パワフル性能で経済的な床暖房を実現

ハウスメーカーの標準設備として採用増加

太陽光との相性抜群、ベストミックス商品



**Rinnai**

## ダブルハイブリッドから新築マンション向けまで 様々なバリエーションを展開



ダブルハイブリッド  
給湯・暖房システム

7月  
発売予定

新築戸建向け  
100L



7月  
発売予定

新築戸建向け  
100L(暖房能力大)



シングルハイブリッド  
給湯・暖房システム

NEW

戸建向け  
100L・50L



NEW

新築マンション向け  
100L・50L



ハイブリッド  
ふる給湯器 (床暖なし)

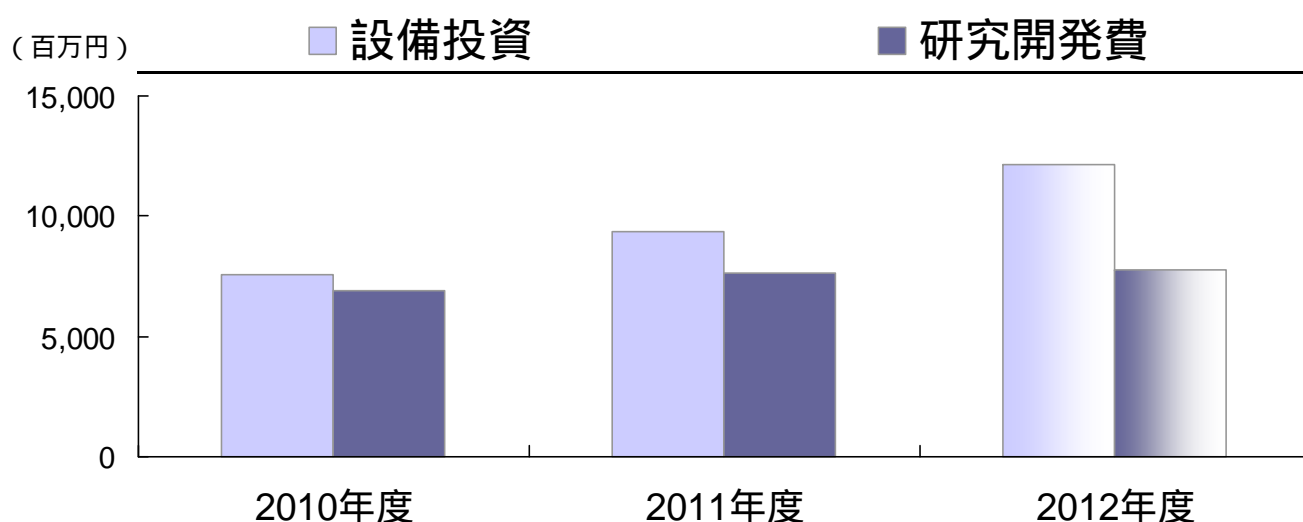
NEW

戸建向け  
50L



ECO ONE

2014年には、量産効果を期待できる年間3万台規模へ



## 投資の狙い

国内

- ・ 重点商品（エコジョーズ等）の生産性向上を目指した生産能力の増強
- ・ ハイブリッド給湯器ラインアップ拡充に伴う生産能力の増強
- ・ 営業拠点、サービス体制の強化・充実

海外

- ・ 新興国の需要増に対応する生産能力増強（中国、インドネシア、タイ等）
- ・ 海外現地生産における内製化技術の向上と品質レベルアップ

## 2012～2014年 中期経営計画「ジャンプUP2014」

### 目指す姿

### 総合熱エネルギー機器メーカーとして 世界の人々の暮らしと地球環境に貢献

- ▶ 商品ビジョン：地球環境に貢献する総合熱エネルギー機器メーカー
- ▶ 地域ビジョン：世界の人々の暮らしの向上に貢献するグローバル企業
- ▶ 機能ビジョン：独自のビジネスモデルが人やパートナーを惹きつける企業

### 3つのジャンプUP

- 1 ゼロディフェクトの追求で **品質レベルUP**
- 2 開発・生産・販売のプロセス革新で **機動力UP**
- 3 人づくりとグループ連携で **組織力UP**

### 経営指標

|       |         |
|-------|---------|
| 売上高   | 2,800億円 |
| 営業利益  | 330億円   |
| 営業利益率 | 11.8%   |

# Rinnai

EXPERIENCE OUR INNOVATION

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。