

Rinnai

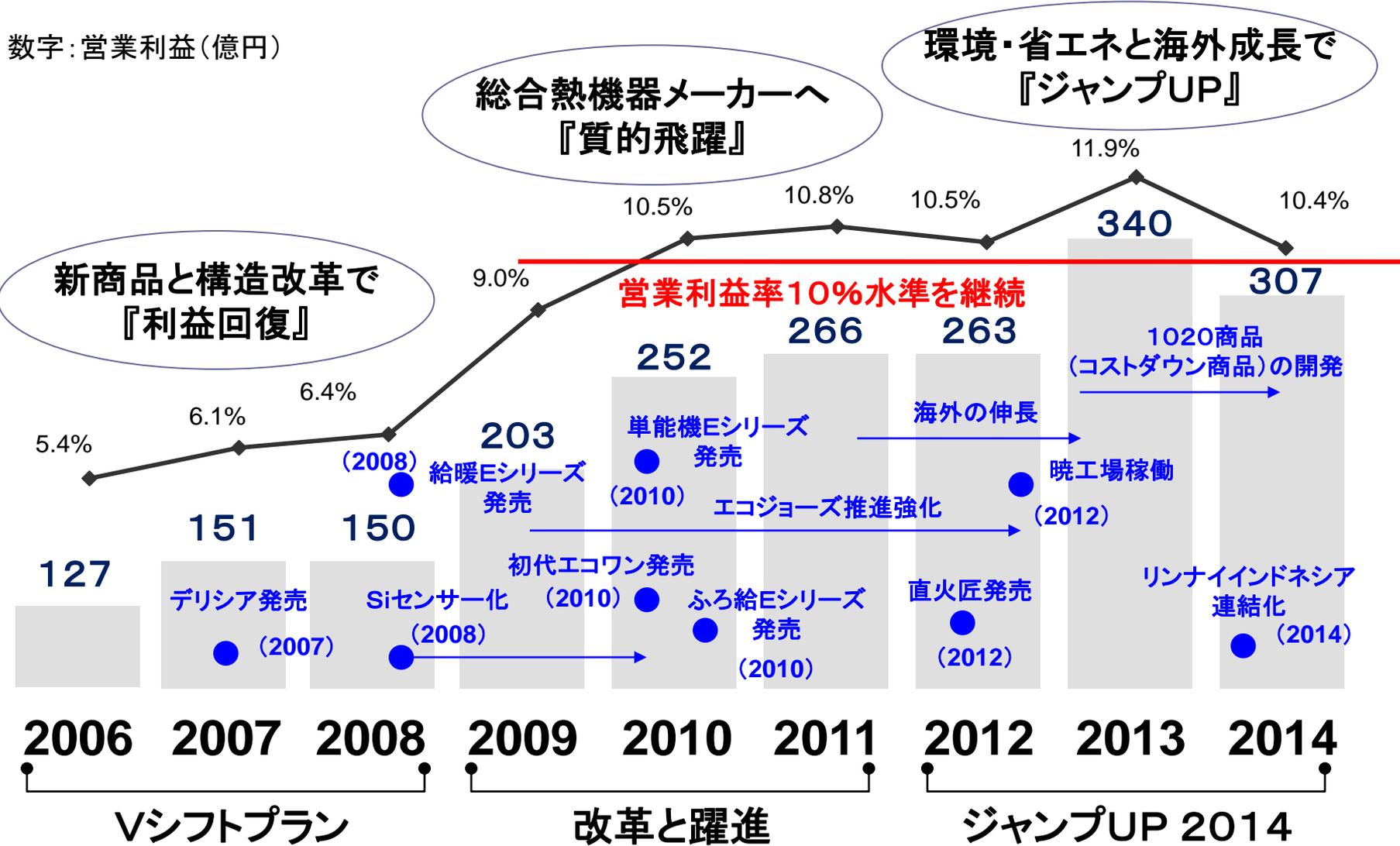
経営の方向性

中期経営計画「進化と継承 2017」

2015年5月8日

過去の中期経営計画振り返り

数字: 営業利益(億円)



過去3期中計で経営改善と商品力強化を展開

事業環境の変化

	日本	海外・先進国	海外・新興国
背景	<ul style="list-style-type: none">・電力・ガス自由化・環境省エネ政策推進 (ゼロエネルギーハウス等)	<ul style="list-style-type: none">・エネルギーの多様化・環境規制の強化	<ul style="list-style-type: none">・電力不足・ガス普及・環境保全の推進
	<ul style="list-style-type: none">・人口減少・高齢化 (労働人口減少・人材の多様化)	<ul style="list-style-type: none">・環境・省エネと 安全志向の高まり	<ul style="list-style-type: none">・生活水準向上・中間所得者層増加

**次の3年(2015~2017年)は
過去にない大きな変化局面**

**ビジネスを変革し新たな商品・サービスを創出
リンナイは熱を通じて持続的に社会貢献**

進化

継承

ビジネスモデルの革新

- ・システム商品の
タイムリーな提供
- ・新たな商品・サービス創出

環境変化への対応

- ・エネルギー自由化
- ・海外比率拡大
- ・人材の多様化

進化のための重点課題推進

- ・組織の活性化
- ・人材育成
- ・業務の効率化

「品質こそ
我らが命」
「リンナイ精神」

総合熱エネルギー機器メーカーとしてのブランド確立

国内のビジネスモデル

ガス機器周辺のビジネスモデル

海外のビジネスモデル

新分野のビジネスモデル

従来機器のトレンド変化

背景

住宅設備業界の変化

厨房

システムキッチンの増加

テーブルコンロ

⇒ ビルトインコンロ



お風呂の快適性
(お風呂の沸かし直し)

給湯単能機

⇒ ふろ給湯器



温水の多目的利用

給湯単能機

⇒ 給湯暖房機



浴室でのヒートショック抑制

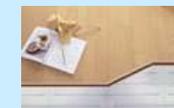
浴室暖房乾燥機
の設置拡大



住宅の断熱性向上

温水
端末

床暖房
のメイン暖房化



システム商品への移行が進み高付加価値化

ハイブリッド給湯暖房システム エコワンを軸として システム商材主体のビジネスモデルに再構築

ECO ONE

New!

第3世代エコワン
2015年4月発売



エコワンの特徴

世界最高水準の
一次エネルギー効率
138%

あらゆる場所に対応
(狭小・寒冷地、
戸建・マンション等)

家庭の使用状況に
合わせた学習機能

太陽光発電との
相性の良さ

ネットワーク対応
(HEMS等)

開発・生産・販売プロセスの強化で国内成長の柱に

生産体制

暁工場



3カ年内、暁工場新工場棟建設予定

エコワン 2017年度 年間3万台 突破

(2020年度 10万台の目標設定)

ガス機器周辺のビジネスモデル(国内)

リンナイは全てを日本で効率良く生産
ガス機器周辺商材でも競争力を確保



売上規模
(国内売上比)
※輸出含まず

250億円
(15%)
【2014年度】

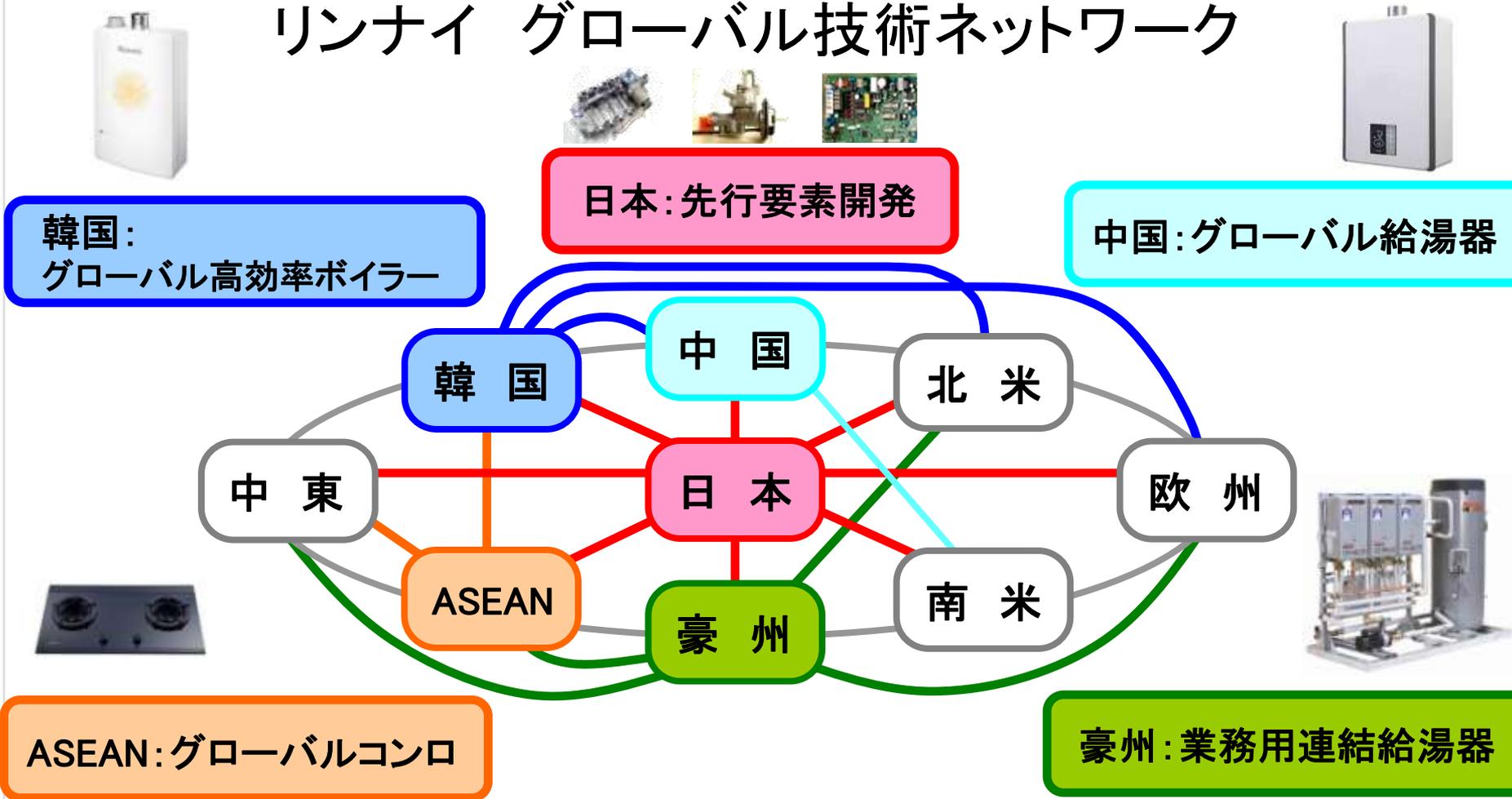
290億円
(17%)
【2017年度】

350億円
(20%)
【2020年度】

ガス機器以外の周辺商材を拡販

海外のビジネスモデル

リンナイ グローバル技術ネットワーク



グループそれぞれの強み連携で相乗効果
ローカルの集合体から技術連携型モデルに発展

新分野のビジネスモデル

熱機器とジャンルの異なる新分野事業を拡大

強みのコア技術

電子制御技術
流体制御技術
高圧発生技術
セラミック技術
耐熱表面処理技術
防水技術

用途開発

暮らしの中での
ニーズ発掘

環境・省エネ

健康・浄化

高齢者支援

利便性向上

売上規模

70億円
(2014年度)

90億円
(2017年度)

140億円
(2020年度)

ガス機器製造で培ったコア技術を応用
モノづくりの強みを活かし暮らしに貢献

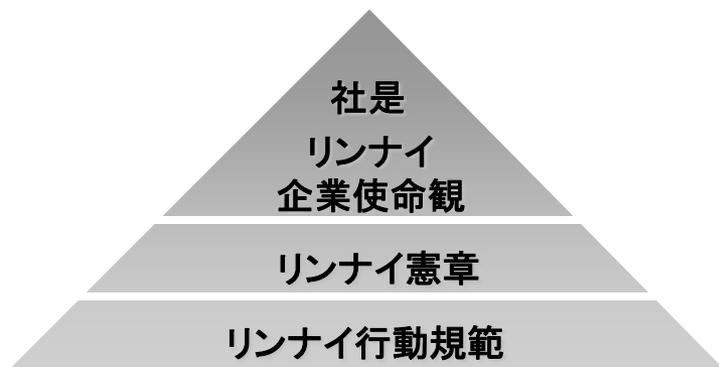
企業理念

原点思想

「品質こそ我らが命」

企業理念体系図

3つのこだわり



創業者精神



「生活の改善は先づ御臺所から」

リンナイ企業使命観

「リンナイは熱を通じて快適な暮らしを社会に提供します」

創業当時(1920年代)の製品カタログ

熱と暮らしにこだわるリンナイの商品群

ガス機器

<生産国>

日本・アジア・オセアニアなど



ビルトインコンロ



テーブルコンロ



炊飯器



給湯器



ファンヒーター



暖炉



衣類乾燥機

電気機器

<生産国>

ニュージーランド



レンジフード

ASEAN諸国



給湯器

中国

韓国



食洗機

日本(レンジフード・食洗機)

ソーラー機器

<生産国>

オーストラリア

ブラジル



ソーラー温水パネル

ハイブリッド機器

<生産国>

オーストラリア(ソーラー+ガス)

ブラジル(ソーラー+ガス)

日本(電気ヒートポンプ+ガス)



ハイブリッド給湯・暖房システム

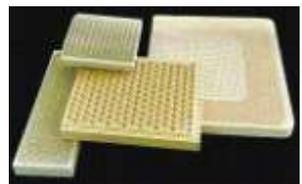
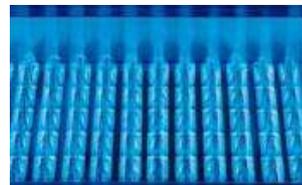


ソーラーシステム

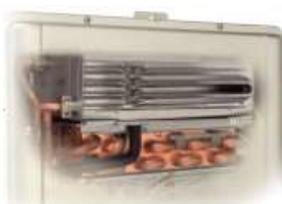
家庭用機器を中心に各国の生活文化や気候条件、エネルギー事情に合わせた最適な熱機器を提供(世界80カ国)

原点思想 「品質こそ我らが命」

熱に関わるコア技術の自社開発



バーナー



熱交換器



電子ユニット



ガスバルブ



水バルブ

重要ユニット・部品の内製化 - 加工から組立までの一貫生産



プレス加工



板金加工



切削加工



組立ライン

品質に関わる重要ユニット・部品は自社で開発し、グループ内で生産

基本は現地生産、現地販売

海外16カ国に、製造・販売会社(9カ国)、販売会社(8カ国)を展開



輸出(代理店販売)→販売拠点設置→生産拠点設置と段階的に発展し貢献

2015～2017年 中期経営計画「進化と継承 2017」

進化への挑戦		リンナイ精神の継承
1	環境変化への対応	「品質こそ我らが命」 「熱を通じて 快適な暮らしを 社会に提供する」
2	進化のための重点課題推進	
3	ビジネスモデルの革新	

2020年(リンナイ100周年)へ向け、 総合熱エネルギー機器ブランドとして大きく飛躍

目指す姿

- ▶ 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

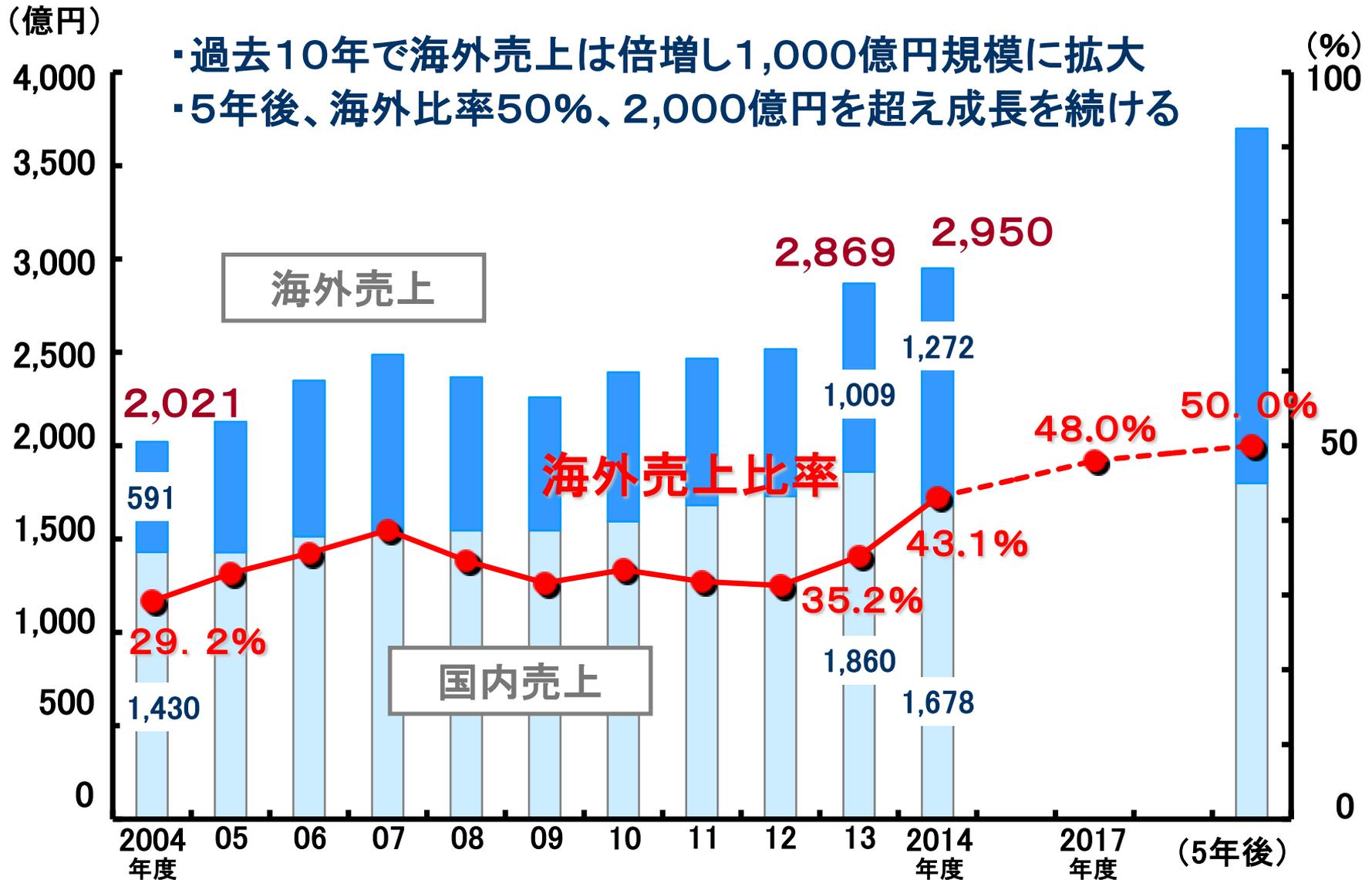
中期経営計画 数値目標

《 連結 》

[単位:億円]

		実績	中期経営計画 「進化と継承 2017」				
		14年度	15年度	16年度	17年度	14年比	14年増減
売上高		2,950	3,180	3,370	3,500	118.6%	550
売上高内訳	国内	1,678	1,750	1,820	1,820	108.5%	142
	海外	1,272	1,430	1,550	1,680	132.1%	408
	(海外比率)	43.1%	45.0%	46.0%	48.0%	—	4.9p
営業利益		307	340	370	390	126.7%	83
営業利益率		10.4%	10.7%	11.0%	11.1%	—	0.7p

海外の売上推移



連結設備投資計画

通期の連結設備投資 実績と計画

(百万円)

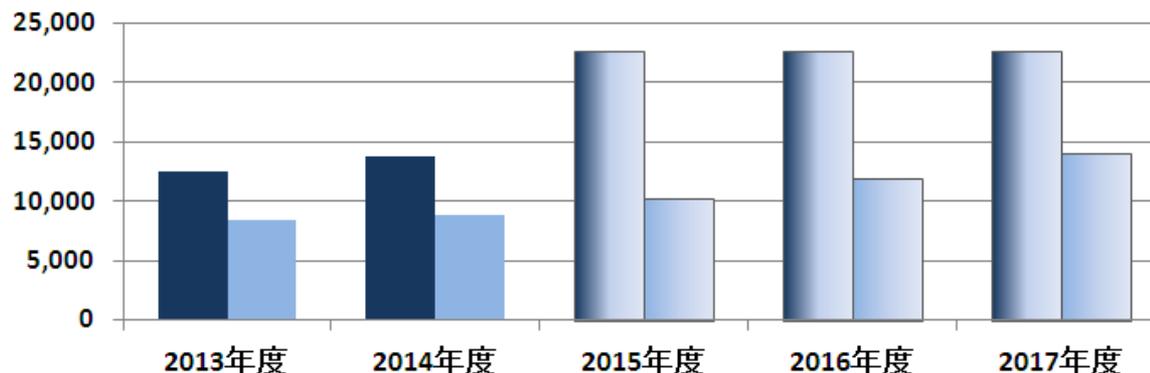
	2014実績	2015計画	増減額
設備投資	13,774	22,700	8,926
減価償却	9,477	10,400	923
研究開発費	8,895	10,200	1,305

今期の設備投資は
約90億円の増額

今後の設備投資計画

(百万円)

■ 設備投資 ■ 研究開発費



「進化と継承 2017」は
220億円程度の高い
水準での投資を継続

国内（ビジネスモデルの進化を加速させる投資）

製造

エコワンを軸とするシステム商品の合理的生産体制構築



暁工場



エコワン



浴室暖房乾燥機

- ・暁工場 新工場棟の建設
- ・瀬戸工場 エコジョーズ生産能力の拡充
- ・大口工場 工場棟のリニューアル
- ・新ビジネス・新分野の生産体制強化

開発

- ・研究開発設備の増強
- ・生産技術開発体制の強化（金型・設備・新製品開発）



環境試験棟
（イメージ）

営業

- ・営業拠点のスペース拡充（北海道・中部・南関東、他）
- ・サービス体制の強化
- ・新物流センターの構築



北海道支店
（イメージ）

海外（成長ドライバーへの戦略的投資）

- ・グローバル技術ネットワークの核となる拠点強化（オーストラリア・韓国・中国・インドネシア等）
- ・新規市場開拓のハブ拠点強化（イタリア・中東・ブラジル等）
- ・成長に見合った販売・生産体制の強化（アメリカ・台湾・ニュージーランド・ベトナム等）

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。