2026–2030 中期経営計画

2026.05.12

リンナイ株式会社

Rinnai

1. 長期ビジョン
2. 2026-2030 中期経営計画
    2-1. 方向性・数値目標
    2-2. 重点施策
    2-3. 資本政策

長期ビジョン

ブランドプロミス

Creating a healthier way of living

― リンナイは、健全で心地よい暮らし方を創造します ―

熱と暮らし、健康と暮らしの分野で、地球環境に配慮しつつ、

健やかで心地よい暮らし方を創造し世界中に提供していきます

©Rinnai Corporation

リンナイ が創造する“暮らしの未来”

①エネルギー・環境
カーボンニュートラルの実現。
国の施策や市場のニーズに応じて
多様なエネルギーが活用される未来。

②暮らしの在り方
生活の質の変化や多様な暮らし方による
新たな価値が創造される未来。

③レジリエンス
自然災害への備えや、被災地支援として
やるべきこと、生活必需品の供給事業社
としての責務を全うする未来。

④AI・デジタル社会
デジタルが当たり前の世界の中で
モノからコトへ消費者ニーズが変化していく。
あらゆるモノがネットワークに接続され
私たちの生活に合理的かつスマートに融合される未来。

⑤ヘルスケア
平均寿命と健康寿命の差、加齢に伴う健康課題や
生活習慣による健康課題に取組む未来。

⑥水質改善
利用可能な水資源の不足。国ごとに異なる水に
対する社会課題に対して取組む未来。

Creating a healthier way of living

©Rinnai Corporation

リンナイ が貢献すべき分野

当社は、貢献すべき社会課題を解決する為の取組みを広く展開する為に、持続可能で堅実な成長を続ける企業を目指します

生活の質の向上（Well-being）

- ワクワクな暮らしに貢献すること
- 利便性が向上すること
- ストレスが低減されること
- 住空間の安全性が向上すること
- 衛生改善、健康増進されること
- レジリエンスを高めること

各国のエネルギー政策に対応した地球環境問題への貢献

- 多様なエネルギーへの対応
  - 各国のエネルギー政策に対応
  - カーボンニュートラルへの貢献
- CO2排出量の低減ができること
- PM2.5排出量の低減ができること
- 水資源の有効活用、水質改善

生活必需品 供給事業社としての責務

- 商品の安定供給に寄与すること
  - BCPの更なる強化
  - サプライチェーンの安定
- 災害時の支援活動に寄与すること
  - 自治体との連携
- アフターサービス体制の強化

©Rinnai Corporation

リンナイ のありたい姿

ありたい姿

多様なエネルギー源を活用し、「熱と暮らし」「健康と暮らし」の分野で社会課題解決に貢献するとともに、

世界の多様な暮らしと価値観を尊重し、より良いライフスタイルを創造し続ける企業 を目指す

世界中の人々へ貢献	人々の暮らしの質を向上	安心・安全重視	地球環境への貢献	技術進化イノベーション	新規領域へ挑戦
地域ごとの課題に応じたグローバルな価値提供	熱・健康を通じた生活の質の向上 Well-beingな商品・サービス	商品・サービスの安全性・信頼性 災害・トラブル時の安心提供	多様なエネルギーへの対応 脱炭素・環境負荷低減	技術の進化を止めない 技術を強みにイノベーションを起こす	社会変化に応じ、貢献範囲を拡張 事業の進化を止めない

人々の暮らしへの貢献により、世界中の人から「ありがとう」を言われる企業

©Rinnai Corporation

2026-2030 中期経営計画

新 中期経営計画の目指す方向性

当社は、カーボンニュートラルという世界的潮流を追い風に、さらなる飛躍を遂げます。

中長期の視座 と 短期の実行力 を兼ね備え、社会課題の解決に挑むことで、

持続可能で堅実な成長を続ける企業を目指します。

©Rinnai Corporation

新 中期経営計画の名称

accelerate 2030

(accel)　Anchor the Core and Create Expanding Leap
既存事業(コア)を盤石にし、拡張し続ける(飛躍)の創出

本中計は、2021-2025中期経営計画「New ERA 2025」で確立した事業基盤を盤石なものへと深化させつつ、
新たな領域(事業・地域)の創出に挑み、持続的成長を加速させる(accelerate)、極めて重要な5年間と定義しました

©Rinnai Corporation

中期経営計画「accelerate 2030」経営数値目標

収益力

	2030年度目標	2025年度実績
連結売上	6,200億円 国内 2,300億円 海外 3,900億円	4,703億円 国内 1,986億円 海外 2,717億円
営業利益	700億円	505億円
ROIC（投下資本効率）	15.0%	11.3%

財務力

	2030年度目標	2025年度実績
ROE（自己資本利益率）	10.0%	8.6%
配当性向	40.0%水準 （累進配当を原則）	38.5%

環境貢献

	2030年度目標	2025年度実績
（グループ計）事業活動時のCO2排出量	50%※1	91%※1
（単体のみ）事業活動時のCO2排出量	50%※1	101%※1
（単体のみ）商品使用時のCO2排出量	67%※1	74%※1
（海外）商品使用時のCO2削減貢献量	1,080万tCO2	381万tCO2

※1　2020年度比、RIM2050の2030中間目標値

社会課題解決

	2030年度目標	2025年度実績
生活の質向上商品 成長率（金額ベース）	2025年度比 1.5倍	2020年度比 2.0倍
地球環境貢献商品 成長率（金額ベース）	2025年度比 1.5倍	2020年度比 1.7倍
従業員ｴﾝｹﾞｰｼﾞﾒﾝﾄｽｺｱ	61%以上※2	56%※2

※2　肯定的回答率、リンナイ単体のみ

©Rinnai Corporation

重点施策

中期経営計画「accelerate 2030」事業戦略

変化への対応

電化商品の拡大（カーボンニュートラル）

- 各国エネルギー施策を見据え、電化商品に本格的参入
- ヒートポンプ給湯器を中核に、地域特性に応じた展開
- ガス機器で培ったコア技術・販売網を活かし競争優位を構築

しっかり守る

既存事業の盤石化と持続的成長

- 戦略商品の継続投入により収益基盤を強化
- 新たなニーズ・技術を取込み、変化するライフスタイルへ対応
- 成長市場ではニーズに適した高付加価値商品を展開

＋

将来への挑戦

新たな価値の創造

＜新規事業＞

- 強みを活かした新分野への挑戦
- 固有技術×先進技術による新たな価値の創造

外部リソースの活用を強化
スピードアップを図る

＋

土台を強く

経営の基盤強化

- 製品の安定供給の強化
- 人的資本の強化
- AI・デジタルによる業務プロセスの再構築
- ガバナンスの強化

©Rinnai Corporation

中期経営計画「accelerate 2030」事業戦略

変化への対応

電化商品の拡大（カーボンニュートラル）

- 各国エネルギー施策を見据え、電化商品に本格的参入
- ヒートポンプ給湯器を中核に、地域特性に応じた展開
- ガス機器で培ったコア技術・販売網を活かし競争優位を構築

しっかり守る

既存事業の盤石化と持続的成長

- 戦略商品の継続投入により収益基盤を強化
- 新たなニーズ・技術を取込み、変化するライフスタイルへ対応
- 成長市場ではニーズに適した高付加価値商品を展開

将来への挑戦

新たな価値の創造

＜新規事業＞

- 強みを活かした新分野への挑戦
- 固有技術×先進技術による新たな価値の創造

外部リソースの活用を強化
スピードアップを図る

土台を強く

経営の基盤強化

- 製品の安定供給の強化
- 人的資本の強化
- AI・デジタルによる業務プロセスの再構築
- ガバナンスの強化

©Rinnai Corporation

電化商品の方向性

カーボンニュートラル社会へ向けて、これまでの電化商品を軸に、世界中で本格的に参入していく
当社の強みである「各国市場で長年培った商流」と「ガス機器で磨いたコア技術・使いやすさ」を活用

当社が取組む主な領域

ヒートポンプ給湯器

・グループ内のヒートポンプ技術を結集し、ラインアップ充実と販売網を強みに拡大
・市場変化の大きい北米を重点地域として魅力的な新製品を投入し成長へ繋げる

他の電化商品

・既に販売している国・地域を軸に、既存商流を活かした拡販
・ガス機器で磨いてきた機能を電化商品にも適用し、当社独自の魅力出しを実現

©Rinnai Corporation

ヒートポンプ商品のグローバル戦略

グループ内で培った開発・製造のヒートポンプ技術を結集し、**魅力あるヒートポンプ給湯器のグローバルラインアップを充実**

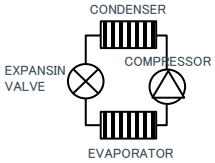
既存商品で構築した販売網や親和性のある他商品とのセット販売などを通じ、ヒートポンプ事業の拡大を図る

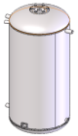
ヒートポンプ技術の結集

各国で培った技術を結集し、当社としての技術力の向上、
製造の合理化により競争力の向上

ヒートポンプ給湯器
（オセアニア）

ハイブリッド給湯器
（日本）





部品共通化
部品内製化
共同購入

魅力のあるラインアップの充実

ガス機器で構築した販売網の活用

ユーザーとの近い接点からニーズの探索

親和性のある他商品との組合せ

太陽光発電

蓄電池

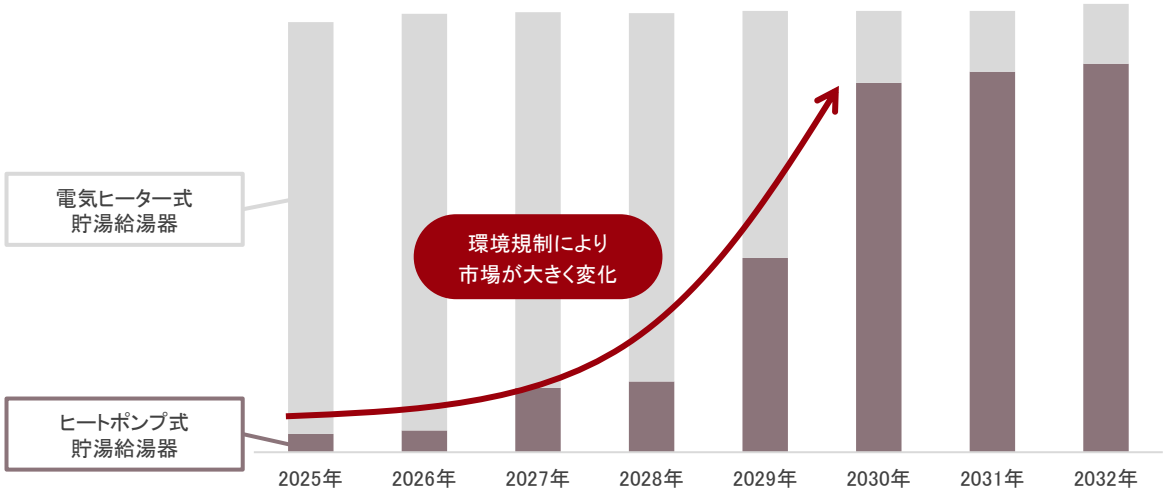
事業の拡大を図る

©Rinnai Corporation

北米ヒートポンプ給湯器の戦略商品投入

北米はエネルギー省による給湯機器の熱効率規制により、**中計期間内に市場が大きく変化すると予測**
このタイミングで**優位性のある戦略商品を投入**、シェアを拡大し大幅な成長へ繋げる

北米の電気貯湯式給湯市場の動向 （リンナイ予測）



※電気貯湯式給湯器台数 ＝ 電気ヒーター式貯湯給湯器 ＋ ヒートポンプ式貯湯給湯器

北米向けヒートポンプ給湯器

©Rinnai Corporation

電化商品の拡販と、独自商品としての挑戦

既に販売している国・地域を軸にガスで構築した強い既存商流を活用し拡販
これまで磨いてきた機能・性能のコア技術を電化商品に適用することで当社独自の魅力出しの実現や
新しいビジネスモデルに挑戦し、収益性を向上する

キッチンライフ

IHコンロ

食洗機

レンジフード

お湯ライフ

瞬間式給湯器

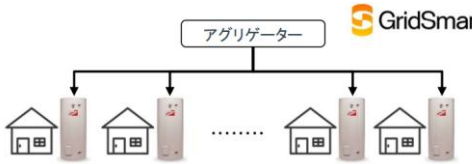
貯湯式給湯器

既に販売している国・地域を軸に、既存商流を活かした拡販

自動調理

×

IHコンロ



電力余剰・不足に応じ、
電気温水器を遠隔制御し
継続的収益モデルを構築

ディマンドレスポンス事業

当社独自の魅力出し ・ 新しいビジネスモデルに挑戦

©Rinnai Corporation

中期経営計画「accelerate 2030」事業戦略

変化への対応

電化商品の拡大（カーボンニュートラル）

- 各国エネルギー施策を見据え、電化商品に本格的参入
- ヒートポンプ給湯器を中核に、地域特性に応じた展開
- ガス機器で培ったコア技術・販売網を活かし競争優位を構築

しっかり守る

既存事業の盤石化と持続的成長

- 戦略商品の継続投入により収益基盤を強化
- 新たなニーズ・技術を取込み、変化するライフスタイルへ対応
- 成長市場ではニーズに適した高付加価値商品を展開

将来への挑戦

新たな価値の創造

＜新規事業＞

- 強みを活かした新分野への挑戦
- 固有技術×先進技術による新たな価値の創造

外部リソースの活用を強化
スピードアップを図る

土台を強く

経営の基盤強化

- 製品の安定供給の強化
- 人的資本の強化
- AI・デジタルによる業務プロセスの再構築
- ガバナンスの強化

©Rinnai Corporation

当社のビジネスモデルと競争優位性

強固な収益基盤を軸に、市場ニーズに合った付加価値製品を展開し、持続的成長を実現

収益基盤

安定した
ディフェンシブ×ストック型ビジネス
（景気耐性）　（買替需要）

【市場の構造】

- 更新需要ベース（買替8割、新築2割）
- 社会変化に左右されない「熱」需要
- 景気耐性の高い必需品事業
- 安全規制・認証を要する参入障壁の高さ
- 安定供給のための強固な販売・流通網

安定したキャッシュフローを継続的に創出

バリューチェーンの強み

開発 → 製造 → 販売 → 設置施工 → アフターサービス

強固な代理店、販売店、施工ネットワーク

【独自の強み：　品質×内製×グローバル供給】

- 品質起点のものづくり
- コア部品内製による高品質、高収益体質
- グローバル地産地消による現場ニーズへの即応
- 技術を裏付けとする安心・信頼のブランド力

高品質・安定供給・収益性を同時に実現

ビジネスモデル

【外部環境】

- 生活様式の変容
- 省エネ・電化・スマート化の進展

当社の技術基盤・供給力が、成長市場との高い親和性を持つ

安定収益と技術を軸に成長領域へ投資・拡張

©Rinnai Corporation

既存事業の方向性

既存事業を地域毎のライフスタイルの変化に合わせた戦略で確実に成長させて、経営基盤を固める

成熟市場

戦略商品の継続投入による成長

より良いライフスタイルの実現の為、独自技術の進化で
競争優位性を高めながら、成長を図る

→選ばれ続けるブランドへ

ユーザーとのコミュニケーションから得た情報から、
より魅力ある商品・サービスへ繋げる

- 対象地域　・・・　東アジア・北米・オセアニア・欧州

成長市場

成長市場のニーズに適した事業の拡大

「人口増加」・「所得増加」・「ガスインフラの拡大」の進む成長市場では生活水準向上のニーズを捉え、当社の既存技術と販路を活かして、各国の「生活の質の向上」に貢献

- 進出地域　・・・　中南米・東南アジア
- 未進出地域・・・　インド・アフリカ

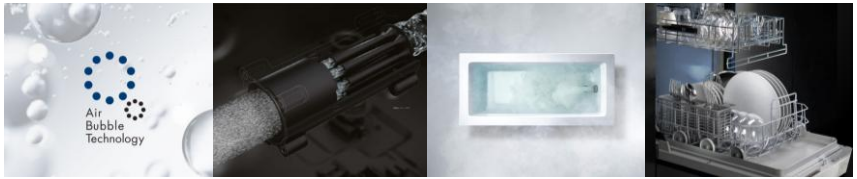
©Rinnai Corporation

独自技術の進化による競争優位性の向上

より良いライフスタイルの実現の為、独自技術を高機能化・高付加価値化し、
競争優位性をグローバルに高めながら成長を図る

生活の質の向上

事例：エアバブル商材



- ウルトラファインバブルを搭載した給湯器をグローバルに展開し、「生活の質の向上」へ貢献
- ウルトラファインバブルの技術を応用し、お湯の価値を向上
→食器洗い乾燥機へ展開 （日本にて26年5月発売）

地球環境問題への貢献

事例：コンデンシング商材

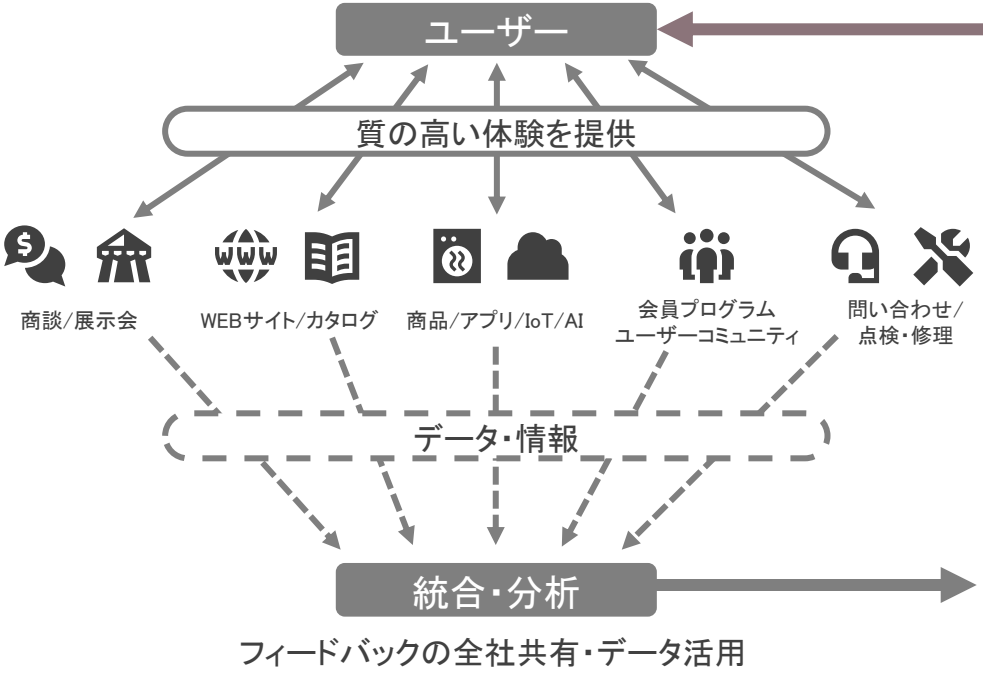
日本　アメリカ　オーストラリア

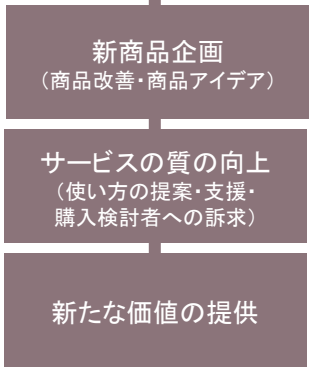
- グローバルに高効率なコンデンシング給湯器・ボイラーへの切替を促進し、低炭素社会へ貢献
- 家庭向けに成熟させたコンデンシング技術を業務用給器へも応用し、更なる低炭素化へ貢献

©Rinnai Corporation

選ばれ続けるブランドへ

ユーザーとの接点で得られる情報を統合・分析し、より魅力ある商品・サービスを提供する
これらをユーザーに届けるサイクルを繰り返すことで、選ばれ続けるブランドを目指す





AI・デジタルの活用で
サイクルを加速

＋

ユーザーの満足度を高め
長期的な売上・利益向上

選ばれ続ける
ブランドへ

©Rinnai Corporation

成長市場のニーズに適した事業の拡大

「人口増加」・「所得増加による中間層の拡大」・「インフラの拡大」が見込める成長地域の事業を拡大
当社の技術や販路を活用して、「生活の質の向上」 に貢献

中南米

中米共同市場

アンデス共同体

メルコスール
（南米南部共同市場）

ブラジル

タンクレス給湯器

- これからガスインフラが拡大する地域で、事業を拡大
- 中南米を3つの経済圏に分け、攻略の為に進出している主要国を起点に事業拡大を図る
  - → メルコスール（ブラジル）
  - → 中米共同市場（コスタリカ） 2024年にM&A
  - → アンデス共同体（ペルー） 2025年にM&A

東南アジア

インドネシア

テーブルコンロ

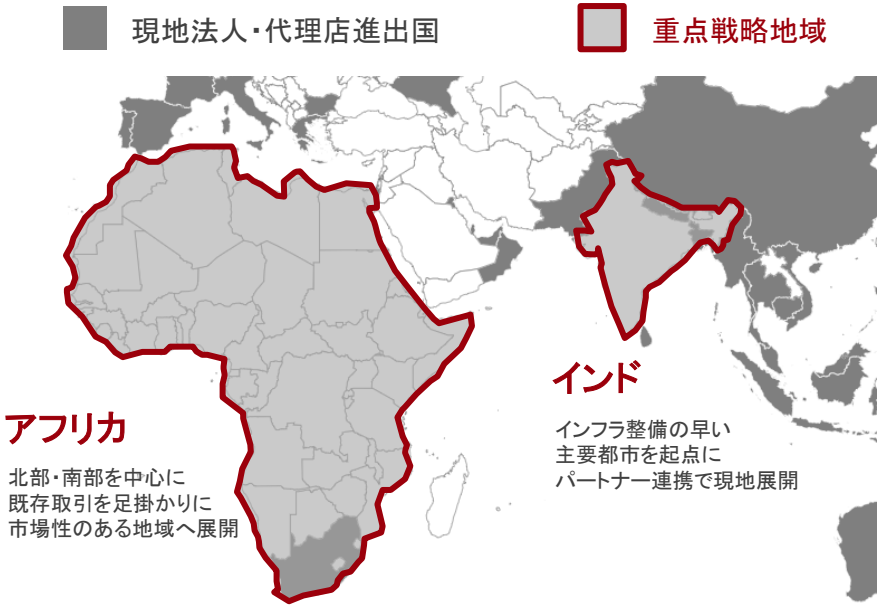
ビルトインコンロ

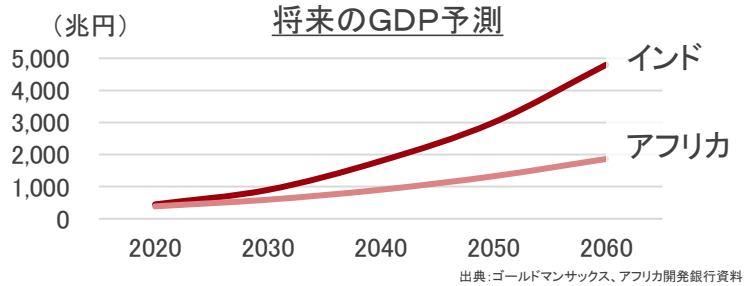
- 人口増加・所得増加による生活レベルの向上が見込める地域であり、より利便性・安全性へのニーズが高まる中、現地ニーズに合った商品ラインアップの充実を進めて収益力を向上
- 当社商品が浸透していない地域においては販売体制の強化を推進

©Rinnai Corporation

未進出地域での基盤づくり

未進出地域で人口増加・経済成長が見込める地域において、当社の強みを活かした基盤づくりを進める
増加する中間層の消費者に向けて、生活の質の向上と地球環境問題に貢献





出典：ゴールドマンサックス、アフリカ開発銀行資料

当社の多彩な商品で、市場ニーズを開拓

©Rinnai Corporation

中期経営計画「accelerate 2030」事業戦略

変化への対応

電化商品の拡大（カーボンニュートラル）

- 各国エネルギー施策を見据え、電化商品に本格的参入
- ヒートポンプ給湯器を中核に、地域特性に応じた展開
- ガス機器で培ったコア技術・販売網を活かし競争優位を構築

しっかり守る

既存事業の盤石化と持続的成長

- 戦略商品の継続投入により収益基盤を強化
- 新たなニーズ・技術を取込み、変化するライフスタイルへ対応
- 成長市場ではニーズに適した高付加価値商品を展開

＋

将来への挑戦

新たな価値の創造

＜新規事業＞

- 強みを活かした新分野への挑戦
- 固有技術×先進技術による新たな価値の創造

外部リソースの活用を強化
スピードアップを図る

土台を強く

経営の基盤強化

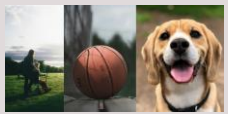
- 製品の安定供給の強化
- 人的資本の強化
- AI・デジタルによる業務プロセスの再構築
- ガバナンスの強化

©Rinnai Corporation

新たな価値創造の方向性

既存事業周辺の新規事業（革新的な商品やビジネスモデル）へ挑戦し、
社会課題の解決の為、新たな価値創造を推進

今後取り組む事業領域　※例として記載

	既存事業	新規事業	
		商品提供	サービス・ソリューション提供
既存顧客	既存商品 コンロ・給湯器	新カテゴリ商品 水素燃焼機器 高齢者向け機器	新たな収益モデル 機器のサブスク
新規顧客	未進出領域 インド・アフリカ	新たな機器 水処理機器 ヘルスケア機器	新領域 機器のIoT活用 自治体との連携  介護・スポーツ・ペット 災害対応

©Rinnai Corporation

新分野への挑戦

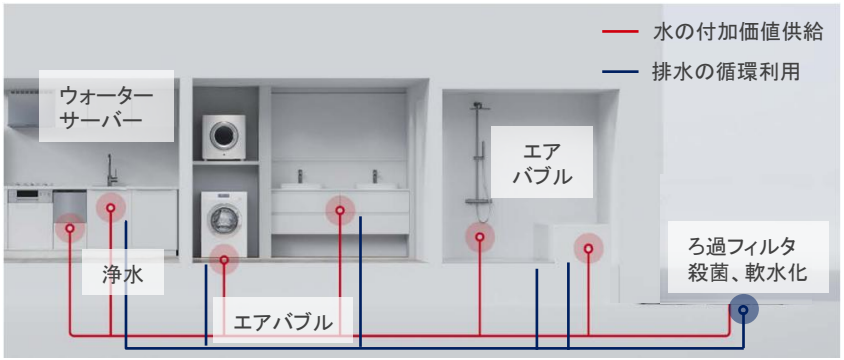
将来もリンナイがお客様から選ばれ続けるために、さまざまな地域の新たなニーズを探求
リンナイの固有技術や商流といった強みを活かし事業の幅を広げる

事例　水質改善に向けた水処理事業

	低 ← 水の付加価値 → 高		
価値	水の利用	共働き世帯 家事ラク	上質な暮らし
技術	・活性炭 ・ろ過フィルター ・UV殺菌 ・軟水処理 ・循環利用	・エアバブル （水回り汚れ）	・ウォーター サーバー （白湯・炭酸） ・エアバブル （肌潤い）
地域	渇水地域	経済成長国	経済安定国

今後想定される利用可能な水資源の不足、
国ごとに異なる水に対する社会課題解決に向けて取組む

一般家庭を想定した活用ポイント（イメージ）



©Rinnai Corporation

固有技術×新技術で新たな価値の提供

既存商品開発で培った固有技術の強みと、先進技術の融合により、リンナイが描く価値観で、社会へアプローチ
健康や暮らしなどの社会課題を解決するために、新たなシーズを具現化し、消費者に感動を提供し続ける

事例

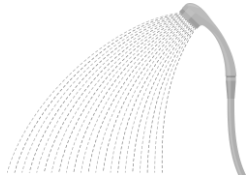
固有技術（強み）

燃焼技術　機構技術

×

新技術

センサ技術　IoT技術　AI技術



暮らしにゆとりを生み出す

©Rinnai Corporation

新たな価値の創造のスピードアップ

新規事業を早期に収益化するために、社内外のリソースを投下し、取組みを強化していく

社内の取組み

社内リソースの投下を推進

- 新規事業のための研究機能強化
- 新規分野への人材の配置
- ニーズ・トレンド探索、M&A機能の強化

社外との取組み

外部リソースとの連携の強化

- 大学・研究機関との共同研究で連携
- 業務提携など他社との協力・ M&A

イノベーションセンターを軸に
人材・設備・建物への投資により
新技術・ニーズ探索への
取組みを強化

×

技術・ノウハウ・販路などを持つ
外部リソースとの連携により
新規事業の実現を加速

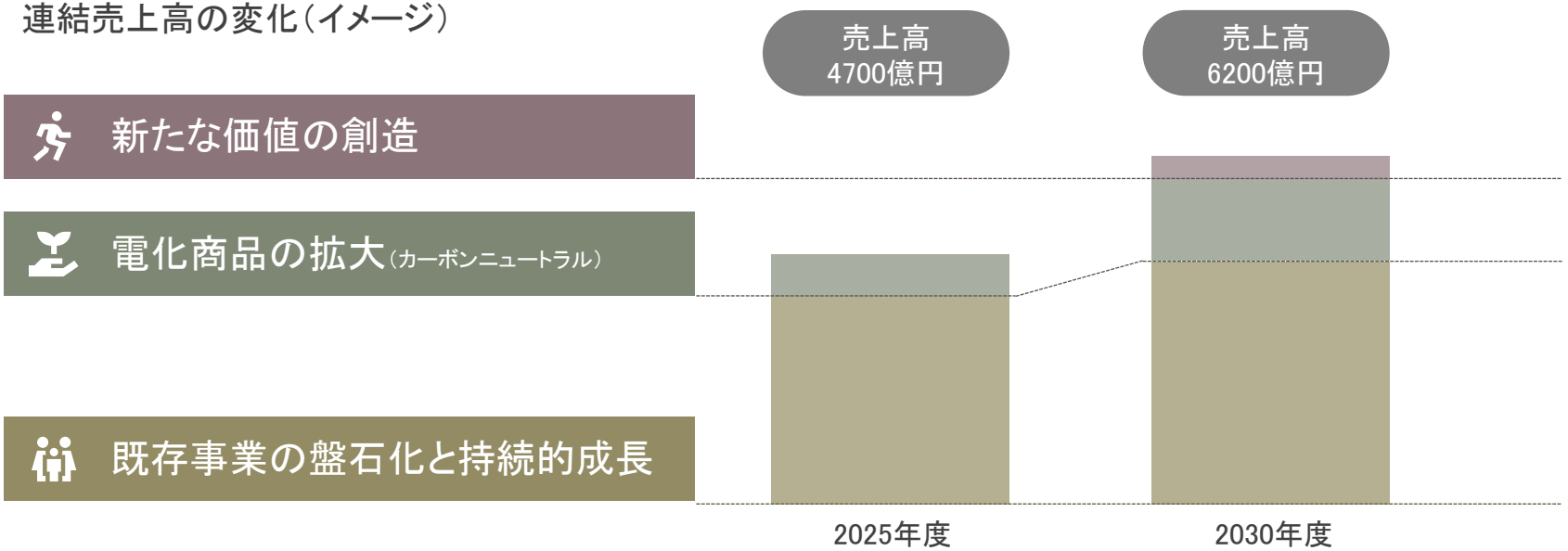
新たな価値の創造

©Rinnai Corporation

事業ポートフォリオの変化

事業戦略の実行により、既存事業を更に成長させながら盤石な基盤へ強化
将来を見据え、電化事業の拡大 と 新規事業への種まき を推進する

連結売上高の変化（イメージ）



©Rinnai Corporation

中期経営計画「accelerate 2030」事業戦略

変化への対応

電化商品の拡大（カーボンニュートラル）

- 各国エネルギー施策を見据え、電化商品に本格的参入
- ヒートポンプ給湯器を中核に、地域特性に応じた展開
- ガス機器で培ったコア技術・販売網を活かし競争優位を構築

しっかり守る

既存事業の盤石化と持続的成長

- 戦略商品の継続投入により収益基盤を強化
- 新たなニーズ・技術を取込み、変化するライフスタイルへ対応
- 成長市場ではニーズに適した高付加価値商品を展開

＋

将来への挑戦

新たな価値の創造

＜新規事業＞

- 強みを活かした新分野への挑戦
- 固有技術×先進技術による新たな価値の創造

外部リソースの活用を強化
スピードアップを図る

土台を強く

経営の基盤強化

- 製品の安定供給の強化
- 人的資本の強化
- AI・デジタルによる業務プロセスの再構築
- ガバナンスの強化

©Rinnai Corporation

製品の安定供給の強化

生活必需品 供給事業社としての責務を全うするために、有事の際にもお客様へ安定して製品を
提供できる体制を強化していく

原材料・部品の安定調達

安定調達の仕組み構築と運用
- ・複数先からの購入
- ・安全在庫の確保
- ・取引先との情報連携強化

適切な取引
- ・紛争鉱物の使用回避
- ・環境、人権への配慮

生産工場の安定稼働

操業停止リスクの低減
- ・自然災害への対応（火災・地震）
- ・サイバー攻撃への対応

安定した従業員の確保
- ・AI・ロボティクスで作業の自動化
- ・福利厚生を含めた職場環境改善

サプライチェーンのリスク低減

地産地消の拡大
- ・輸送距離の短縮
- ・原材料・部品の現地調達拡大

輸送の多様化
- ・複数ルートの確保
- ・代替え輸送への取組み

©Rinnai Corporation

人的資本の強化

「持続可能で堅実な成長を続ける企業」に必要な人材の育成を強力に推進していく

事業戦略に準じた人材の再配置

- **常に変化する事業環境に対応した「新たな事業へ人員を再配置」**
- **常に人材構成の把握と配置を最適化することで、最小限の人員で最大の効果を創出**

今後取り組む課題、人材育成

- **グローバルに活躍できる人材の育成と獲得（特に経営・技術各分野）**
- **新たな事業への取組み通じて、未来にチャレンジできる人材の発掘と育成**
- **若手の実体験プログラムの充実（異文化理解、コミュニケーション力向上）**
- **女性の活躍推進のさらなる強化**
  - ライフステージの変化に左右されず、継続的かつ意欲的に活躍できる環境整備の推進
  - 女性人材の管理職や中核人財への登用を見据えた育成機会の拡充

人・組織の活性化

目標

従業員
エンゲージメントスコア

肯定的回答率※
61%以上

※ 2025年度比 +5pt、リンナイ単体のみ

©Rinnai Corporation

AI・デジタルによる業務プロセスの再構築

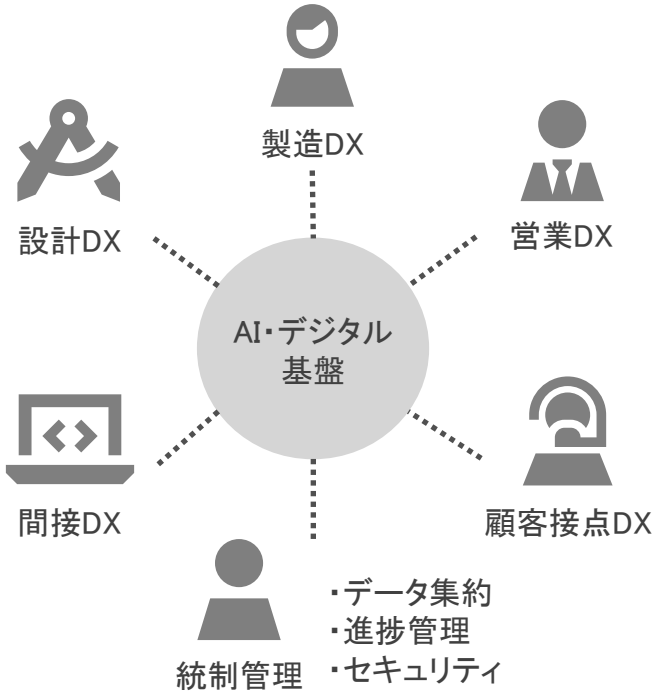
「New ERA 2025」から推進しているDX改革の総仕上げで、経営数値目標達成に貢献する

業務プロセスの再構築

・徹底したAI・デジタルの活用で業務を効率化し
新たな付加価値が創出できる業務へ人員を再配置していく

・2026年度より5つのDX（領域）に分け、統制管理部門を中心に推進

設計DX	開発期間の短縮、開発コストの削減
製造DX	スマート工場の実現（生産効率UP、品質管理高度化）
営業DX	受発注業務の合理化・自動化、販売活動の効率化
顧客接点DX	顧客接点を強化、売上向上につながる営業活動を提案
間接DX	AIの徹底活用（重複作業、資料作成、調整作業等、AIにシフト）



©Rinnai Corporation

ガバナンスの強化

リンナイグループの持続的な企業価値向上に向け、これまでの取り組みを基盤にガバナンスを強化
透明性を高め、適切なリスクテイクを後押しするガバナンス体制を継続

取締役会の実効性向上	・取締役会構成の最適化（スキルセット、多様性、社外取締役比率の維持・向上） ・実効性評価のPDCAを定着し、取締役会の討議の質を向上 ・サクセッションプランの運用により、経営の継続性を担保 ・株主との利害共有に資する役員報酬制度の継続的な改善・運用
透明性・対話の強化	・社外取締役中心の諮問委員会による、独立性ある諮問体制 ・適時・適切な情報開示と、ステークホルダーとの継続的な対話・取締役会への共有
モニタリング機能の拡充	・中計進捗・M&A等の重要案件を、主要指標等に基づき検証・見直し ・最適な資本政策・資本配分の実現に向けた資本規律の強化
グループガバナンス	・海外グループ会社を含めたグループガバナンスの高度化 ・取締役会による、リスク管理体制への監督強化

©Rinnai Corporation

資本政策

資本政策方針

バランスを意識した資本配分のもと、資本効率の向上を通じて企業価値・PBR向上を目指す

資本配分	財務規律	資金流動性を適切に管理し、現金水準の最適化を図る
	成長投資	投資リターンの意識を高め、事業成長性の高い領域へ規律ある投資を実行
資本効率	ROE	目標値　2030年度：10%
	ROIC	目標値　2030年度：15%
株主還元	配当	中期経営計画 期間中は累進配当を原則とし、安定的かつ継続的な還元を実施
	自社株買い	資本効率の向上、資本配分、株価を総合的に意識し機動的に実施

資本コストを上回る収益性の確保により、
ROE・ROICの持続的な向上を目指す

©Rinnai Corporation

必要現金水準

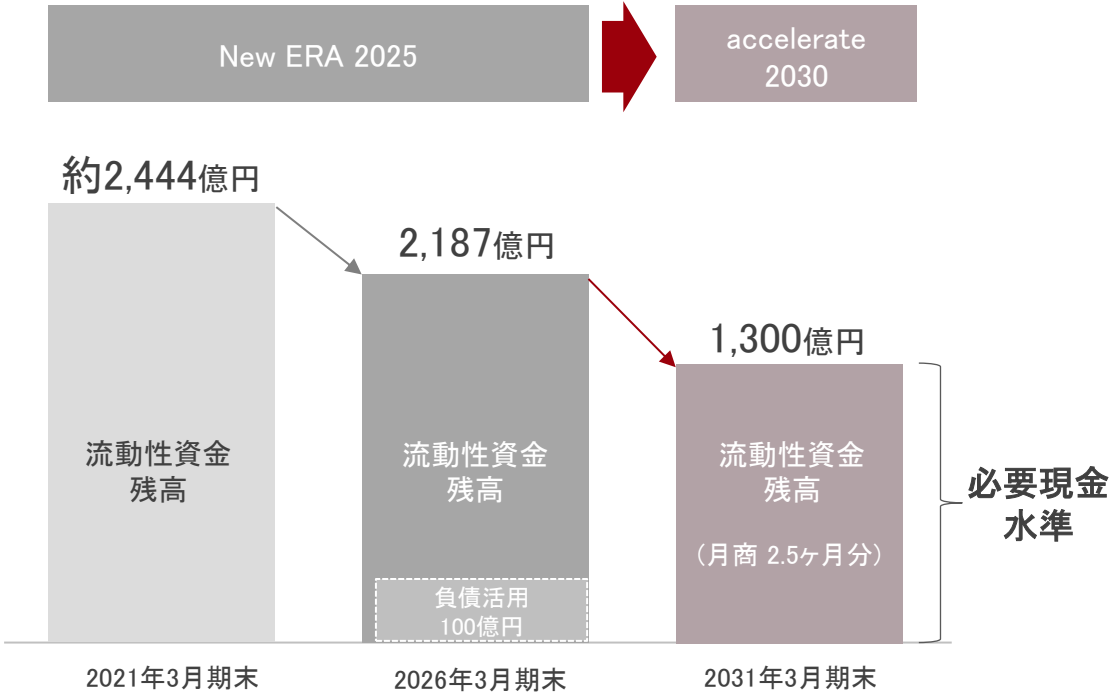
事業運営に必要な流動性を確保。財務健全性と資本効率の両立へ

必要現金水準の考え方

・必要現金水準を月商の2.5ヶ月分（運転資金）と設定
・余剰資金に関しては、グループ内再配置を行ったうえで、成長投資や戦略費用、株主還元の原資として活用

災害対応などの非常時について

・大規模天災等で追加の資金需要が必要な場合は保有現金に依存することなく対応
例：地震プロテクション内包外貨預金　等



※流動性資金の定義
現預金＋有価証券＋投資有価証券−関係会社株式

©Rinnai Corporation

キャピタルアロケーション

リターンを意識した規律ある戦略投資と株主還元方針の運用で、収益力と財務力を高める資源配分を目指す

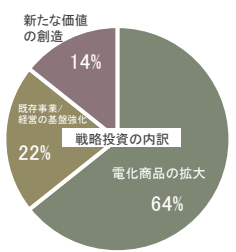
New ERA 2025　のキャッシュ・フロー（2021～2025年度実績）

イン	アウト
営業CF 1,982億円	投資 （有形・無形資産） 1,241億円 【設備投資 実績】 アメリカ：レイクス工場 中　国　：奉賢二期工場 日　本　：春日井物流センター 南青山 土地建物取得 【M&A 実績】 ペルー、オーストラリア、メキシコ、コスタリカ
318億円 （繰越現預金による充当）	株主還元 （配当・自社株買い） 1,059億円

accelerate 2030　のキャッシュ・フロー（2026～2030年度）

イン	アウト
営業CF 2,600～億円	投資 （有形・無形資産） ～1,800億円 うち戦略投資 ～700億円
負債活用 ～100億円	株主還元 1,400～億円
～800億円 （繰越現預金による充当）	少数株主への配当　※ ～300億円

戦略投資：競争力強化、M&A等、将来成長に向けた投資



【投資内容の一部】

・電化商品の拡大
海外向けの電化商品の開発
および生産設備への投資拡大

・既存事業/経営の基盤強化
IoT機器の付加価値向上
未進出地域での基盤づくり

・新たな価値の創造
社外のリソース活用など

・配当性向40%水準
・自己株取得

グループ資金の再配置にあたり、連結子会社の現預金のうち親会社持分に帰属しない現預金

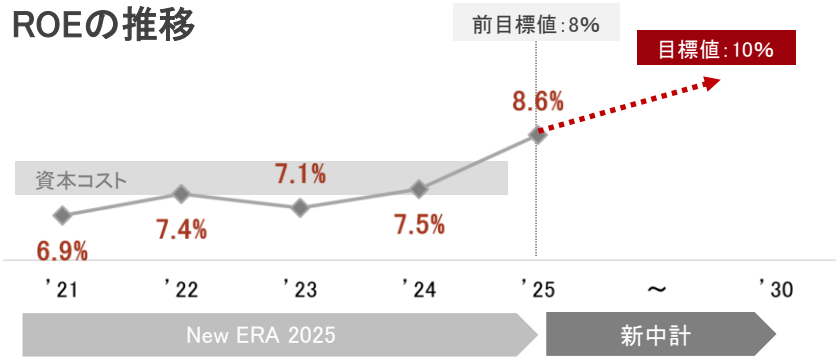
©Rinnai Corporation

ROEとROICの目標

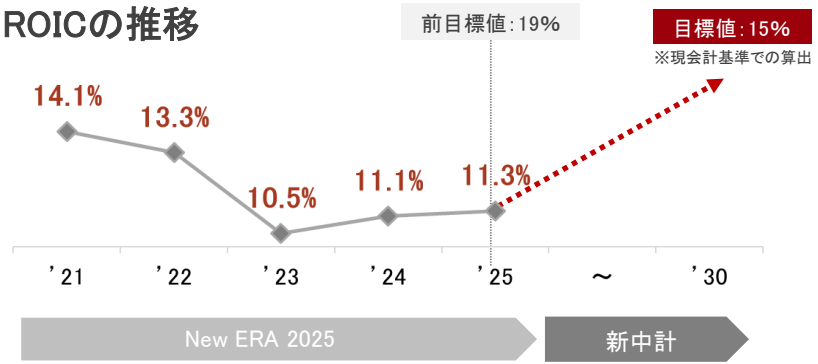
ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本（期首・期末平均）
ROIC = NOPLAT※1÷投下資本（期首・期末平均）※2
※1 NOPLAT＝営業利益×（1－実効税率）
※2 投下資本＝売掛金＋棚卸資産＋固定資産－買掛金

・前中計では最終年度に株主資本コストを上回るROE水準を達成も、新中計ではさらなる改善に取り組む
・前中計ではROICは目標を下回る推移、新中計では過年度の投資回収とリターンを意識した成長投資で収益力向上を図る

ROEの推移



ROICの推移



WACC（加重平均資本コスト）の想定

WACC
7.5～9.7%

・株主資本コストは7.7%～9.9%　※株主資本コストはCAPMにて算出
（リスクフリーレート2.3%～2.6%、市場リスクプレミアム6.0%～7.0%、β値0.9～1.05）
※10年国債利回り

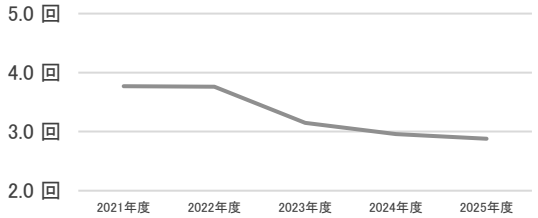
©Rinnai Corporation

資本政策：資本効率向上への改善策（ROIC向上）

ROIC未達要因の整理

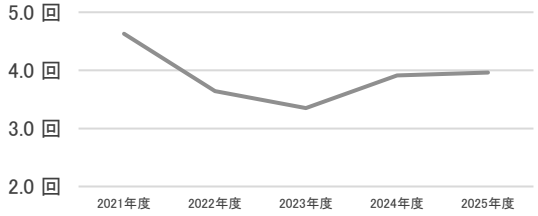
要因① 将来の事業成長に向けた中長期タームの投資を先行し固定資産回転率が悪化

固定資産回転率の推移



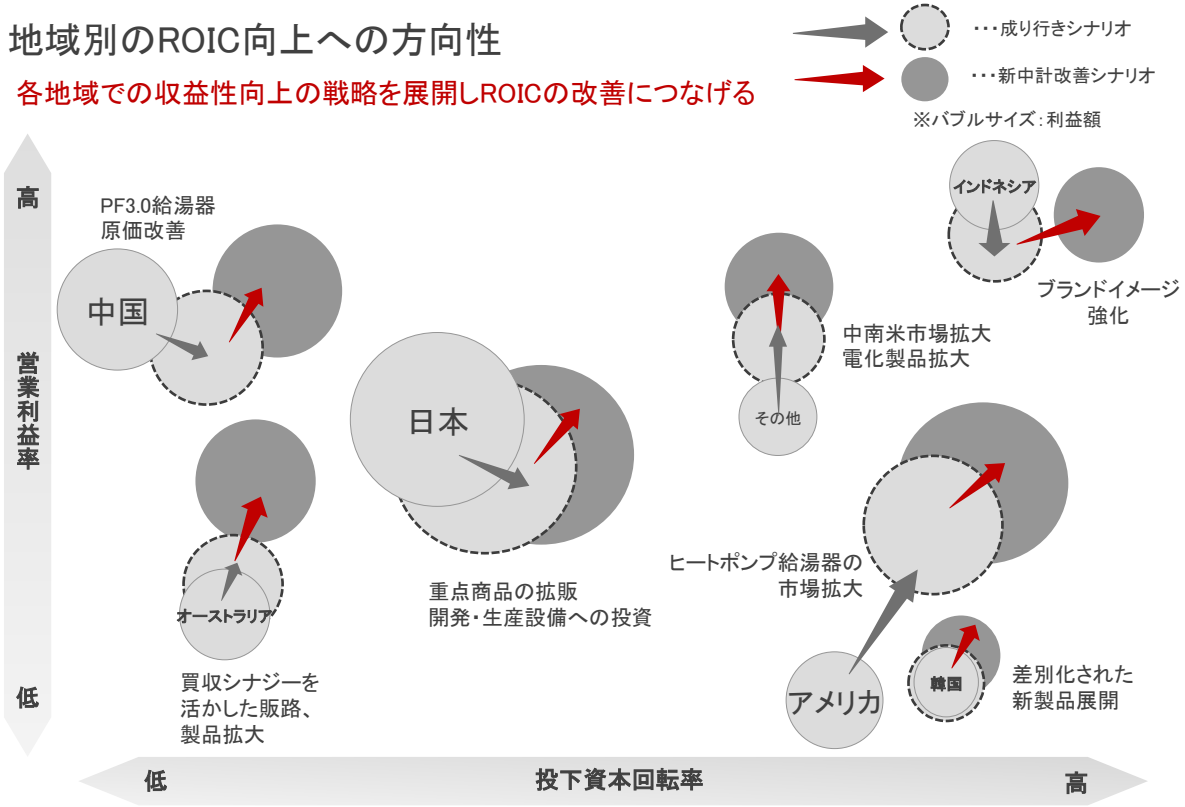
要因② 製品の安定供給体制構築に伴う、意識的な在庫水準の引き上げにより、棚卸資産が増加

棚卸資産回転率の推移



地域別のROIC向上への方向性

各地域での収益性向上の戦略を展開しROICの改善につなげる



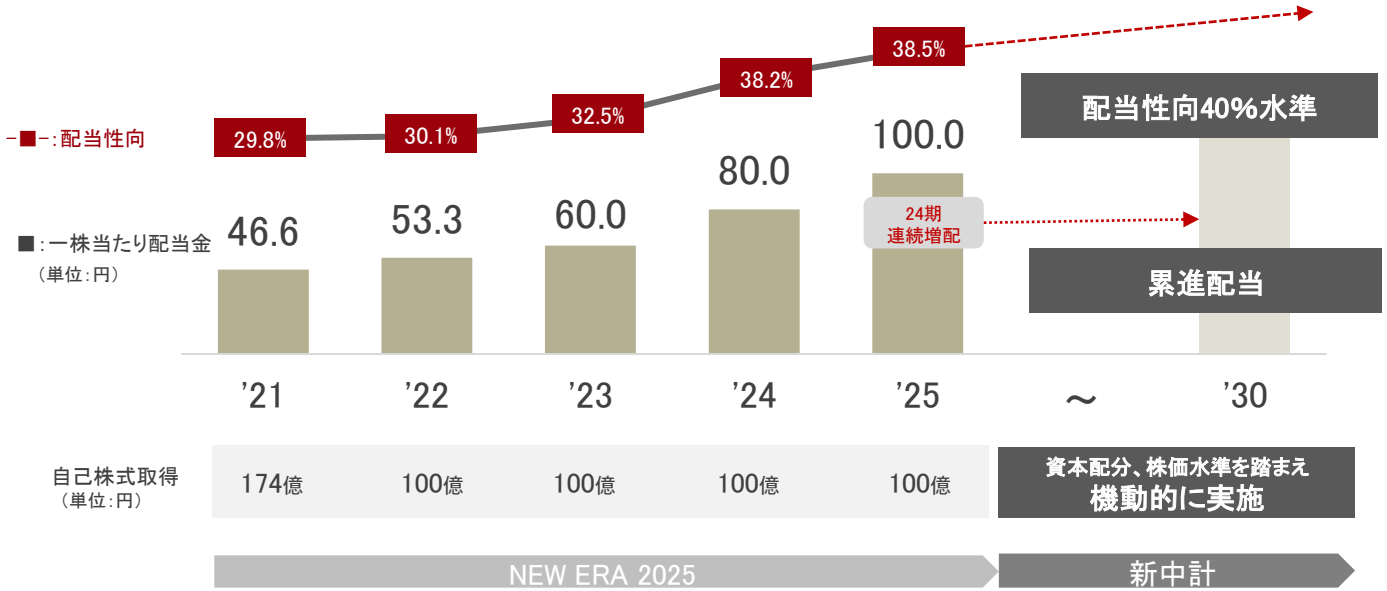
©Rinnai Corporation

株主還元

前中計期間では配当性向の向上と、機動的な自己株式取得により総還元性向の向上を実現
新中計期間では株価水準と最適な資本構成を意識した還元を実施

配当

新中計期間中は
累進配当を原則とし、
安定的かつ継続的な
還元を実施



自社株買い

資本効率の向上、資本配分、株価を総合的に意識し機動的に実施

©Rinnai Corporation

補足資料

Rinnai

2026-2030 想定される外部環境変化

グローバル	・地震、台風、異常気象、などの自然災害リスクの増大、国際紛争の長期化 ・エネルギー価格の高騰、為替の変動（先行きは不透明） ・**カーボンニュートラル**への対応に伴う、**エネルギー規制の強化**（北米・オセアニア・欧州が先行） ・所得の増加に伴う**生活の質が向上**（アセアン、アジア、インド、アフリカ、中南米） ・**AIなどデジタル技術の発展**で、産業分野での働き方の変化や、暮らしなどの分野に新たな価値を提供
日本	・**オール電化住宅**は東日本大震災以降は減少していたが、近年カーボンニュートラルに向けて**再度上昇に転じる** ・世代変化に伴う**価値観・生活習慣の変化**、共働きに伴う時短ニーズの増加
米国	・中国を中心とした経済摩擦が継続、貿易面では相互関税など今後も先行き不透明な状況が続く ・2029年アメリカエネルギー省（DOE)は、**家庭用給湯機器の省エネ基準を強化**する方向
中国	・**市況停滞が継続**、米国との相互関税の影響による輸出および国内需要は先行き不透明な状況が続く ・**ローカルメーカーの台頭（性能、機能が向上）**、消費者ニーズが変化（低価格化）

生活の質の向上 の定義

リンナイグループにおける生活の質向上項目を以下の4つに設定
それぞれの国地域において**広く普及している標準的な商品に比べ生活の質が向上する商品**を選定

1．利便性向上によるストレス低減　2．住空間の安全性向上　3．衛生改善・健康増進　4．レジリエンス

	項目	主な該当商品	「生活の質向上」内容
1	利便性向上による ストレス低減	タンクレスガス給湯器（アメリカ） ガス衣類乾燥機（すべての地域） 食器洗い乾燥機（すべての地域）	タンクレス給湯器による湯切れのない環境の提供 衣類乾燥機や食器洗い乾燥機による家事負担軽減
2	住空間の安全性向上	無線LAN対応商品（すべての地域） センサー付きコンロ（中国・アセアン）	遠隔操作機能、見守り機能の提供 センサー機能付きコンロによる火災事故防止
3	衛生改善・健康増進	エアバブル関連商品（すべての地域） 浄水器、整水器（すべての地域） 給湯器（ガス・電気）（アセアン）	ウルトラファインバブル・マイクロバブルバスによる健康増進 浄水器による衛生環境の改善 給湯環境の無い家庭への給湯機器の設置
4	レジリエンス	エコワン（日本） ガスコンロ（アセアン）	災害時における給湯機能の提供 停電時でも調理できる環境の提供

地球環境問題への対応 の定義

CO_2やPM2.5排出量低減となる商品を、地球環境貢献商品として設定
本中計期間は低炭素社会に貢献する「ガス給湯器」とPM2.5排出量低減に貢献する「ガスボイラー」を設定

	項目	主な該当商品 各国地域のエネルギー事情を考慮	「地球環境への貢献」内容
1	CO_2排出量の低減	ヒートポンプ給湯器（すべての地域）	省エネ性の高い給湯機器によるCO_2排出量の削減
		エコワン・エコジョーズ（日本）	
		ガス給湯器（アメリカ、オーストラリア）	
		ガス給湯器（中国）	
		コンデンシングボイラー （韓国）	
		ガステーブルコンロ・ビルトインコンロ （インドネシア）	燃焼効率の良いガスコンロによるCO_2排出量の削減
		太陽熱温水パネル（ブラジル）	太陽熱を利用した温水供給によりCO_2排出の削減
		IHコンロ、太陽光パネル、蓄電池（すべての地域）	電化商品の販売拡大によるCO_2排出の削減
2	PM2.5排出量の低減	ボイラー（中国、モンゴル）	石炭ボイラーからガスボイラー化によりPM2.5排出量を削減

前中計（NewERA2025）期間におけるM&Aの実績

戦略的にM&Aを実施し、既存事業の強みを活かしたグループシナジーで効果的に事業領域を拡大

オーストラリア地域

中南米地域

2021

2023

2024

2025

（iZONE社（Australia））
スマートホームシステム
ソリューションの提供

（Smart energy社（Australia））
家庭用エネルギー製品販売

（Industrias mass社（Mexico））
業務用給湯システムの製造・販売

（Thermo solutions社（Costa Rica））
電気給湯器の製造・販売

MT Industrial S.A.C.
厨房・給湯機器等の販売
MT Industrial社（Peru）

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。

Rinnai