



リンナイレポート2024(統合報告書)

**Rinnai**

# 健全で心地よい暮らしと 持続可能な社会の実現に向けて

リンナイは1920年に創業し、今日まで世界各国それぞれの生活文化・  
気候条件・エネルギー事情に適した商品やサービスの提供を通し、  
世界中の人々の豊かな暮らしに貢献してまいりました。

これからも当社グループは、ブランドプロミスである「Creating a healthier way of living」を  
体現するため、熱と暮らし・健康と暮らしの分野にて、あらゆるエネルギー源を活用し、  
世界の社会課題をコア技術で解決することで、  
世界中の人々の健全で心地よい暮らしと持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



原点思想

# 品質こそ我らが命

社 是



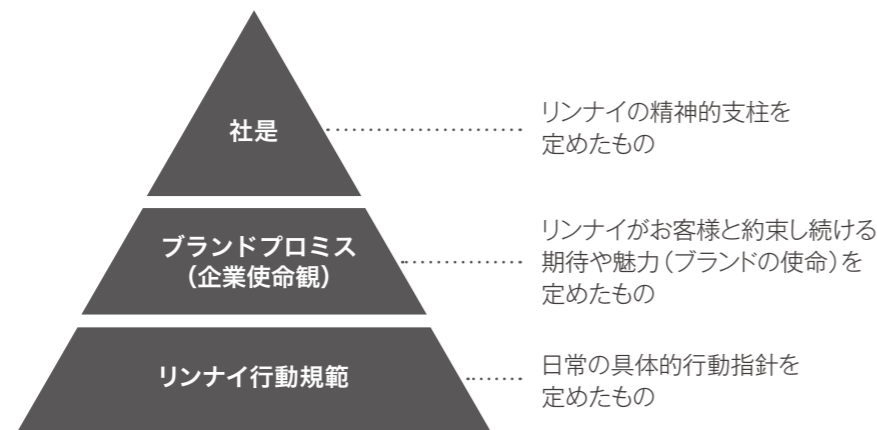
和 人間性豊かな人格をつくろう  
 氣 哲学を持って志を立てよう  
 真 基本を学び科学的に考へよう

ブランドプロミスー企業使命観ー

## Creating a healthier way of living

ー リンナイは、健全で心地よい暮らし方を創造します ー

企業理念体系図



リンナイ人権方針

リンナイは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「リンナイ人権方針」を定め、全ての事業活動において人権を尊重することを宣言しています。詳しくは下記をご参照ください。  
<https://www.rinnai.co.jp/corp/human-rights/>

## リンナイレポート2024(統合報告書)

編集方針

当社グループが持続可能な社会の実現に向けてどのように考え、実行しているのかをステークホルダーの皆様にお伝えするとともに、より多くの皆様に当社グループの活動へのご理解を深めていただけるよう編集しています。

冊子とウェブサイトでの報告

冊子版の「リンナイレポート(統合報告書)」は、ダイジェスト版として編集しています。そのほかの取り組み事例、詳細情報、関連データなどはウェブサイトの「CSR・社会・環境」に掲載しています。



対象範囲

リンナイグループ(リンナイ株式会社、および国内外のグループ会社)

対象期間

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)の実績を中心に、これ以前からの取り組みや直近の活動報告、これ以降の方針や目標・計画などについても一部掲載しています。

参考にしたガイドライン

GRIスタンダード、ISO26000  
 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
 IIRC「国際統合報告フレームワーク」

発行時期

2024年8月(次回:2025年8月予定 前回:2023年8月)

将来の見通しに関する注意事項

本レポートにはリンナイおよびグループ会社についての業績予想や見通しの記述が含まれています。

これらの記述は発行日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、実際の業績は今後さまざまな外部環境の要因などにより、予想とは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

## Contents

- 01 サステナビリティ方針
- 03 企業理念・事業活動ビジョン 編集方針/目次
- 05 会社の歴史
- 07 リンナイグループの事業紹介
- 09 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 リンナイの成長を支えるコアコンピタンス(知的資本)
- 19 中期経営計画「New ERA 2025」の進捗報告
- 23 経営戦略に連動するリンナイのSDGsの考え方
- 24 SDGsの取り組みについての代表例
- 25 海外事業紹介:アメリカ
- 27 リンナイアメリカトップメッセージ
- 29 重要課題(マテリアリティ)の特定

### マテリアリティ

- 31 マテリアリティ [環境] | マテリアリティ特集①-1
- 32 マテリアリティ [環境] | マテリアリティ特集①-2
- 33 マテリアリティ [環境] | マテリアリティ特集①-3
- 34 マテリアリティ [環境] | マテリアリティ特集①-4
- 35 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)への対応
- 37 バリューチェーンにおける環境影響
- 39 マテリアリティ [安全安心] | マテリアリティ特集②-1
- 40 マテリアリティ [安全安心] | マテリアリティ特集②-2
- 41 マテリアリティ [生活の質の向上] | マテリアリティ特集③
- 43 マテリアリティ [人的資本]
- 45 マテリアリティ [DX]
- 47 マテリアリティ [サプライヤー]
- 49 マテリアリティ [株主・投資家]

### ガバナンス

- 51 マネジメント体制
- 53 役員紹介
- 55 取締役のスキルマトリクス
- 56 新任 社外取締役メッセージ
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント

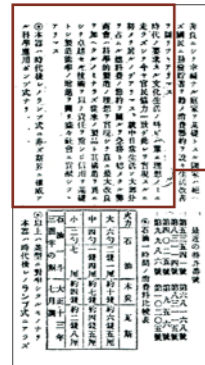
### Data [データ集]

- 59 財務データサマリー/社会データ/環境データ

## 創業から変わらない考え方



創業当時の商品、加圧式石油ガスコンロのカタログ



1920年創業当時に発行していた商品カタログには今も昔も変わらない社会貢献の考え方が記されています。

### カタログに記された言葉

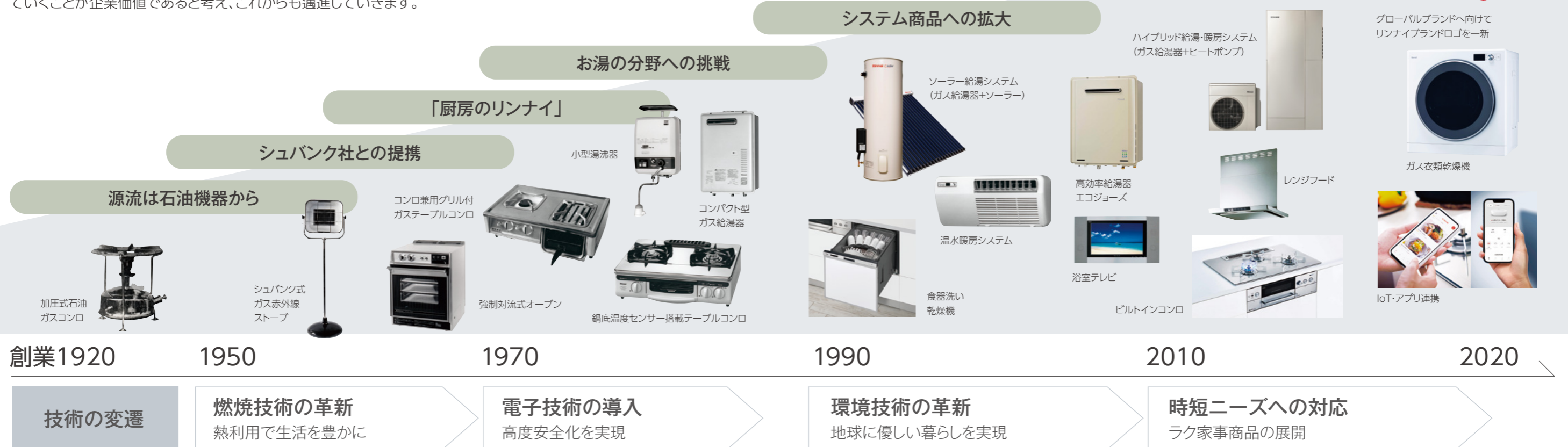
- ・燃料費の節約を図ることが急務
- ・科学的製造の理想を実現
- ・従来の製品と構造を異にした卓越した技術
- ・責任を重んじ信用を基礎とする
- ・製造能率を高め社会に貢献

### 今でも変わらない目指す姿

- ⇒ ・省エネ・地球環境貢献
- ⇒ ・理想的な技術確立
- ⇒ ・ブレイクスルーによる技術発展
- ⇒ ・安全・安心ブランドの構築
- ⇒ ・生産性を求めた社会貢献

## 今も昔も変わらずに続けてきたこと(提供商品の変遷)

省エネ性の高い商品、生活を楽にしたり、豊かな生活を送るための商品を世の中に提供してきました。常に先進の熱エネルギー機器の開発に取り組み、近代化が進む日本や世界への暮らしに少しずつ普及していきました。「熱を通じて快適な暮らしを社会に提供」することが創業時から現在まで受け継がれる当社の企業使命であり、社会に貢献していくことが企業価値であると考え、これからも邁進していきます。



## 我々がパーパス(存在意義)を実感する2つのファクト

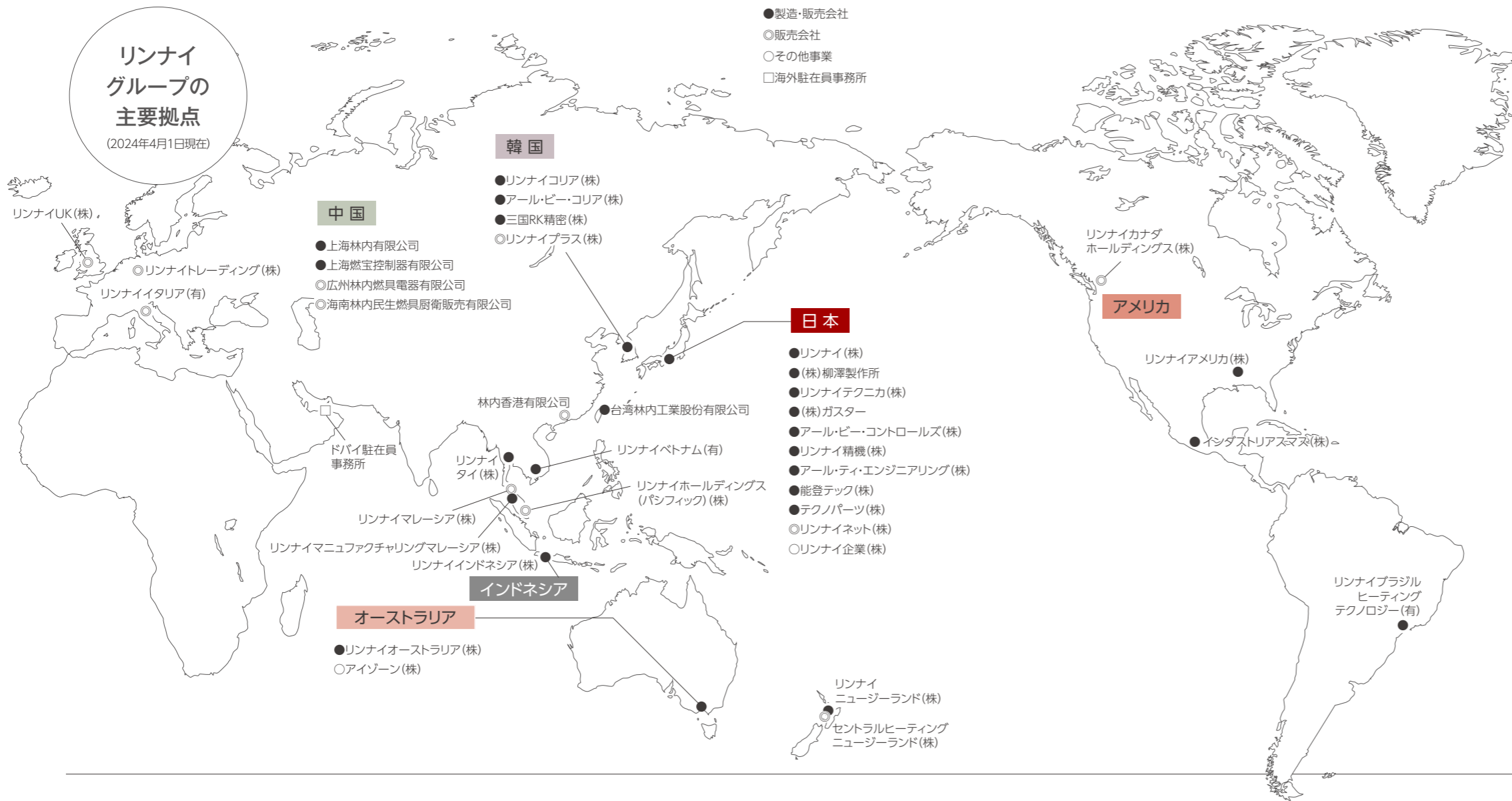
### ① 地球環境に貢献する商品を普及していく

現在、我々が市場で使われている商品から排出されるCO<sub>2</sub>は日本全体の約1.5%に相当しています。人々が豊かな生活をする上で、提供する熱機器の存在が必要である一方で、商品を使う中でCO<sub>2</sub>を排出しているということを企業として責任を認識し、CO<sub>2</sub>を低減する省エネ商品を開発・普及していかなければいけないと感じています。

### ② 生活に必要な商品を安定して提供する

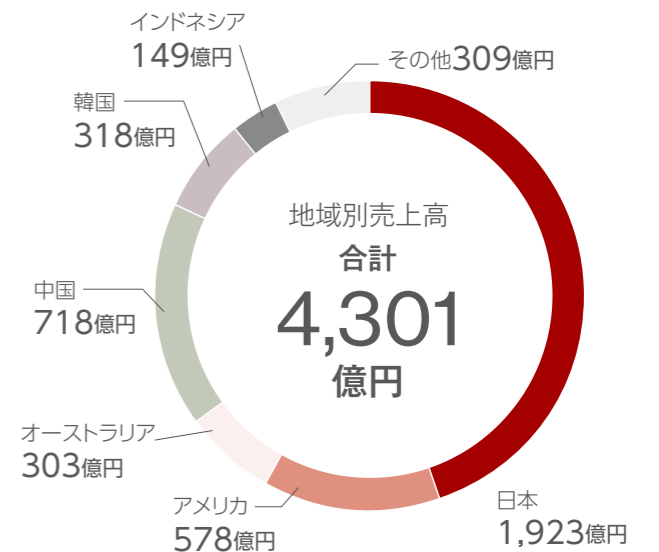
先般、コロナ禍をきっかけに材料・部品不足が発生。それを発端にした我々の商品の市場への供給難へとつながってしまいました。生産体制の未熟さを痛感し、機器を使っただけのお客様に多大な迷惑をおかけしてしまったことを反省する一方で、我々のお届けする商品は「生活に必要なものである」ということを改めて実感する機会になりました。

# リンナイグループの事業紹介



## 会社概要 (2024年3月31日現在)

創業	1920(大正9)年9月1日
設立	1950(昭和25)年9月2日
資本金	6,484,416,754円
本社	〒454-0802 名古屋市千川区福住町2-26
T E L	052-361-8211(代表)
従業員数	連結 10,837名、単体 3,532名
グループ会社数	47社(国内12社、海外35社)



### 給湯機器、温水端末

給湯器、ふろ給湯器、給湯暖房機、ハイブリッド給湯・暖房システム、浴室暖房乾燥機、床暖房 など



エコジョーズ ガスふろ給湯器 (日本)  
高効率 タンクレスガス給湯器 (アメリカ)

### 厨房機器

テーブルコンロ、ビルトインコンロ、オープン、食器洗い乾燥機、レンジフード、炊飯器 など



ビルトイン ガスコンロ DELICIA (日本)  
食器洗い乾燥機 (日本)

### 空調機器

ファンヒーター、FF暖房機、赤外線ストーブ など



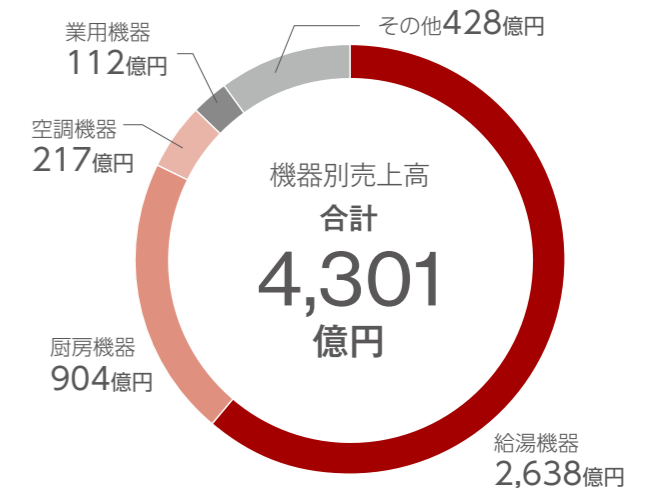
ファンヒーター A-style (日本)  
FF暖房機 (アメリカ)

### 業用機器、その他

業務用焼物器、業務用レンジ、業務用炊飯器、衣類乾燥機、部品 など



ガス衣類乾燥機 (日本)  
ダクト式冷暖房システム (オーストラリア)



## 社会の要請に応える商品と 資本コストを意識した経営で、 持続的な成長を確実にします

代表取締役社長 内藤弘康

### 厳しい事業環境が続くも、 堅調な需要に戻り明るい見通し

2023年度、世界経済は物価上昇や各国の金融引き締めによって景況感の悪化が続き、国内外ともに厳しい事業環境が続きました。リンナイグループにおいて、上期は、消費マインドの冷え込みにより、高水準の在庫を抱えた状況でしたが、下期になると適正化に向かい、国内外での固定費削減や生産回復に伴う原価低減効果、価格改定などが要因となり売上・利益とも大きく回復に向かいました。しかし、上期のマイナスを挽回するまでには至らず、営業利益において減益となりました。2023年度の売上高は4,301億86百万円(前期比1.2%増)、営業利益は393億62百万円(前期比5.0%減)、経常利益は460億71百万円(前期比3.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は266億67百万円(前期比2.2%増)となっています。2023年度は、中期経営計画「New ERA 2025」(以下、中計)の折り返し年度でしたが、この3年間を振り返ると新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ情勢の影響などにより、需給バランスやサプライチェーン、物流といったさまざまな場面での混乱が続き、利益面での不安定さを生むことになりました。ただ、売上高は、過去最高を更新し続けており、国内外の市況回復によって事業環境が正常へと進むことで、今後は増益を見込めると考えています。

## 社長メッセージ

# 「New ERA 2025」3年目の進捗

### 社会課題解決への貢献 ～ 社会や家庭の持続可能性を支えるリンナイ商品

リンナイは、中計における戦略ストーリーの1つ「社会課題解決への貢献」を果たす商品として「生活の質の向上」ならびに「地球環境」への貢献商品を販売し、最終年度で売上高2020年度比50%増をめざしていましたが、2023年度でクリアする水準に至りました。そのため目標値を上方修正し、「生活の質の向上」貢献商品では100%増、「地球環境」貢献商品では70%増をめざすこととしました。また、CO<sub>2</sub>削減貢献量の目標値についても700万トンから820万トン(2020年度比)に引き上げています。これは「生活の質の向上」や「地球環境」に貢献する商品への支持が非常に高かったことを表しています。2023年度は、ハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE(エコワン)」やガス衣類乾燥機「乾太くん」、ウルトラファインバブル給湯器などが多方面から支持されました。

環境への負荷低減が大きい「ECO ONE(エコワン)」は、2023年から国による設置支援の対象となり補助金が交付されている商品です。大手ガス会社やハウスメーカーでもカーボンニュートラルに適した商材として導入が進んでおり、2010年より販売を開始している当社の先発優位性が発揮されています。2023年度は前年度比1.6倍の販売台数を記録し、2030年度にめざしている販売数30万台も視野に入ってきました。「ECO ONE(エコワン)」は、設置場所の自由度を高めるなど商品バリエーションの拡充に力を入れており、さらなる販売拡大を図っていきます。世界が脱炭素に向けて取り組みを進める中、環境技術に対するニーズはさらに高まっていくと考えられます。

ヒートポンプや水素などをはじめ、さまざまな環境技術の開発にこれからも積極的に投資していきます。

「乾太くん」は、共働きがあたりまえとなった現代で家事負担を軽減できるものとして、人気のある商品です。新築マンションの標準仕様として導入する物件も増えている印象です。現在、「乾太くん」の世帯普及率は、最も高い沖縄地方で約16%、他の地域ではわずか1%前後のところが多いです。「乾太くん」は、外干しにくい天候での利用が多く、気候変動が観測される現代においては、広い地域で普及する余地があると考え、今後に期待を持っています。近年ではSNSで「乾太くん」を評価する投稿が増えており、高い機能性について認知度も上がっています。「乾太くん」は、家事時間の短縮とともに洗濯物の仕上がりを肌で感じ、感動していただく体験が重要な商品だと認識しています。社会的なニーズを確実に捉え、プロモーション戦略を工夫し、世帯普及率アップをめざしていきます。

水まわりの掃除負担が軽減できるウルトラファインバブル給湯器は、新築マンションに採用されるようになりました。直径1マイクロメートル未満の微細な泡による洗浄効果の高いお湯を家中に送り出すことができるため、浴室や洗面所、キッチンなどの気になる汚れや水垢を付きにくくします。ウルトラファインバブルは、健康や美容面での効能が広く認知されていますが、洗浄効果の高さを家事の視点で新たにPRしたことが高く評価されました。今後の注力商品としてラインアップの拡充を進めていきます。



カーボンニュートラル実現に貢献する「ECO ONE X5」

私は、ガス器具は技術を結集し高い品質を保つことで、はじめて安心して使っていただけるものだと思います。そして当社は、人々の豊かな暮らしに貢献することを第一に、100年以上の長きに渡り商品を世に送り出してきました。いまや主力商品となった「ECO ONE(エコワン)」は販売開始が2010年、「乾太くん」はさらにさかのぼり1992年と、それぞれ歴史がありますが、当初から今ほど価値を認められたわけ

### 事業規模の拡大 ～ 各国の市場動向や政策にアンテナを張り成長を図る

本中計で注力している海外での事業規模拡大では、アメリカと中国を特に重要な市場と位置付けています。2023年度、アメリカセグメントは、需要の鈍化による在庫の積み上げで営業利益は赤字となりましたが、すでに在庫の適正化は進んでおり、2024年度は黒字転換する見通しです。熱効率の劣る温水貯湯器が普及しているアメリカで、リンナイは効率的な瞬間湯沸かし器を積極的に展開した結果、ニーズは高まり、市場は高効率な給湯器へと移りつつあります。今後は、ガスだけでなく、電気によるヒートポンプ式給湯器をどう投入していくかも、キーポイントとなっていくため、リンナイアメリカは、国内の環境対策や政策の動向を注視して、事業の舵取りをしていく必要があると考えています。中国セグメントは、不動産市況の悪化が続く中でも好調を維持しており、インターネット販売とネット実店舗での売り上げが引き続



家事の時短をサポートするガス衣類乾燥機「乾太くん」

ではありませんでした。しかし私たちは、お客様に提供する価値の高さを信じ、技術を磨き続け、商品を展開してきました。いま、持続可能な社会が求められる中、その要請に応えられる商品として自信を持ってご提供し、今後もラインアップを拡充していきます。リンナイは、健全で心地よい暮らし方を創造することをお客様への約束とし、技術力と品質で社会課題の解決に貢献していきます。

き伸びています。これまで大都市圏にある実店舗でのみ商品を販売していましたが、中堅都市でも販売を開始し、今後も取り扱い店舗を拡大していく予定です。奉賢工場(上海市)の二期工事も進んでおり、給湯器やボイラーを生産する工場として2024年夏には本格的な稼働を始めています。中国でのリンナイの強いブランド力を背景に今後も販売台数を伸ばしていきます。



上海工場2期工事

## 社長メッセージ

### 企業体質の変革 ～ 人的資本戦略 – 次世代の企業成長を担う人材育成

リンナイでは、中計の戦略ストーリーを推進し企業としての成長を実現すべく、従業員への投資を戦略的に展開し、グローバル人材、DX人材の育成、ブランドの浸透、人材投資を重点施策として取り組んでいます。海外売上比率が50%を超えたリンナイにとってグローバル人材の質と量を確保していくことが必須であり、すでに設定した目標値を超える海外出向経験者が生まれ、プールしている人材も含め、人数は増加傾向にあります。DX人材の育成では、新たなビジネスモデルを企画できる人材をめざし、22名の教育をスタートしました。それ以外の従業員についてもITリテラシーの教育を進め、全社を挙げたスキルアップを図っています。ブランドの浸透に対しては、全従業員を対象にブランド浸透教育を実施、受講率100%を達成しました。一人ひとりが業務を通してリンナイブラ

ンドを具現化していくことを期待しています。従業員の成長を促す人材投資については、経営を担うリーダーを発掘、育成する中核人材育成プロジェクトを開始したほか、従業員の主体的な学びについても後押し、会社として教育の機会を広げています。また、人材の多様性を図るため、新卒採用時点での女性比率を高めるとともに、女性リーダー・管理職の育成を進めています。女性管理職比率を教育や制度、社内の意識改革によって向上させていきます。なお、賃金については、ベースアップや定期昇給の増額を行っており、今後も会社の成長に合わせて賃金水準を上げていきたい考えです。会社や自身のキャリアに対して不安を感じ、現状維持へのマインド傾向がある社内の空気をこうした総合的な取り組みで払拭し、従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。

### 企業体質の変革 ～ 資本政策 – 積極的かつ効率的な投資は今後も継続し、稼ぐ力を更に強化

2023年5月10日に公表した新たな資本政策において、資本政策の透明性向上と資本効率性の重要性を踏まえ、経営指標として新たにROEを追加しました。中計の最終年度にROEの8%達成、更に次期中期経営計画(2026年度～2030年度)で10%超をめざしています。そのために、稼ぐ力の更なる強化と機動的な自己株式取得による資本効率化に取り組んでおり、2022年から2024年度にかけて、374億円の自己株式取得・消却を実施したことに加え100億円を上限とする自社株式の取得・消却を2024年5月に発表しました。

また本中計より投下資本利益率(以下、ROIC)を重点指標として設定し、効率的かつ積極的な投資を

進めていますが、需給バランスの崩れによる在庫増加の影響もあり、2023年度は10.5%と計画を下回る結果となっています。ただしこれは短期的なものであり、安定した供給体制を維持するため意識的に引き上げてきた在庫を、適正水準で維持するための高精度な需給管理体制を構築するなどの対策を講じることで、早期に回復するものとみています。不透明な時代において、ある程度のキャッシュを持つておくことは安定した事業経営においては必要であると思いますが、中計で掲げている「社会から支持される高付加価値商品戦略」を推進するための積極的な投資を継続し、稼ぐ力をさらに強化していきます。

これまで重点戦略市場であるアメリカや中国における現地生産能力の拡大等に向けた投資をはじめ、カーボンニュートラルやDXへの対応など、中長期的な企業価値向上を見据えた成長投資を続けており、本中計期間による投資金額は2024年3月期時点で累計875億円に達しています。これらの取り組みによる利益成長に合わせて、配当に関する中長期的な観点で拡充させていく方針には変わりありません。中計策定時に配当と自己株式取得を合わせた株主還元総額600億円超、5年平均総還元性向40%超を株主還元方針として定めましたが、その方針に基づき、2024年3月期一株当たりの年間配当金は



前期比 20円増となる180円(分割前)とし、100億円の自己株式取得とあわせ総還元性向は78.2%と、本中計策定時の株主還元方針を大幅に上回って推移しています。今後も成長投資とのバランスを図りながら、株主の皆様への還元政策を進めていきます。

## 資本コストへの意識を経営に反映させるガバナンス

リンナイは、社外取締役を2023年度に2名、2024年度に1名増員し、うち女性が2名となっています。リンナイの持続的な成長には、多様性のあるガバナンス体制の強化が必要であり、マーケティングや技術開発、企業経営、資本政策、ESGとそれぞれが持つ専門性を生かして、社内外の多様な視点で議論できる人選となっています。現在、取締役会では、資本コストを意識した経営の実現をめざし、非常に活気ある議論が行われています。また、今般、社外取締役を除く役員報酬制度を改定しました。これまで、基本報酬70%、業績連動報酬30%で構成していた報酬を60%と40%に割合を変更し、業績連動報酬については、ROEや従業員エンゲージメントの改善度、TSR(株主総利回り)を算定条件に加えしました。さらに株式保有ガイドラインも新たに設けています。リンナイは、持続的な利益成長を実現する事業基盤を構築し、

ステークホルダーの利益を創出すべく、役員一丸となってガバナンスを強化していきます。

ガス器具はこれまで、家電製品のように自ら性能を選び、比較して買い替える、購入するというアクションは取りにくい商品でした。しかし、社会の価値観が大きく変わってきたいまでは、生活を支えるインフラやツールを選ぶ視点も変化しています。リンナイでは、中計において“消費者志向への変革”を掲げているとおり、お客様にとって魅力ある価値の高い商品を提供する企業となり、ブランド力を向上させていきます。ひいては、それが従業員の誇りになると信じています。ステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご指導、ご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

当社グループはさまざまな社会課題や事業活動における環境影響、また関係するステークホルダーの皆様の意見や期待を把握し、ESG指標を重視した企業運営を行っています。ESG指標を重視した経営戦略による価値創造プロセスの実施により、企業の持続可能な成長の実現と、持続可能な開発目標(SDGs)などの国際的な取り組みへの貢献に努めていきます。

## リンナイグループの価値創造プロセス

### 外部環境・社会課題

気候変動、地球温暖化	家庭での使用エネルギーの割合が高い給湯機器や暖房機器を当社が取り扱っている。
商品使用時に伴うリスク	ガスコンロに起因する火災や浴室で発生する「ヒートショック」など、当社に関連した商品使用時のリスクがある。
働き方の変化に伴う生活の質の低下	共働き家庭や少子高齢化に伴い生活の質が低下、日常生活における家事時短となる商品が求められている。

### 投下資本(2023年度)

<b>人的資本</b>	従業員数*1	10,837名
	採用数(リンナイ単体)*1	94名
	研修・教育費用(リンナイ単体)	161百万円
<b>知的資本</b>	開発本部人員(リンナイ単体)*1	480名
	生産技術本部人員(リンナイ単体)*1	171名
	研究開発費(リンナイ単体)	87億73百万円
	ISO9001認証取得数(会社数)*1	18社
	ISO14001認証取得数(会社数)*1	15社
<b>財務資本</b>	ROE	7.1%
	ROIC	10.5%
	自己資本比率	67.2%
<b>製造資本</b>	リンナイグループ製造拠点(会社数)*1	23社
	製造グループ人員(リンナイ単体)*1	1,524名
	設備投資費(リンナイ単体)	296億78百万円
<b>自然資本</b>	投入エネルギー	1,076,328GJ
	水使用量 地下水	182,125㎡
	上水	634,484㎡
<b>社会関係資本</b>	リンナイブランド、外部評価	
	ステークホルダーエンゲージメント	
	リンナイグループ倫理綱領	

\*1 2024年3月31日時点

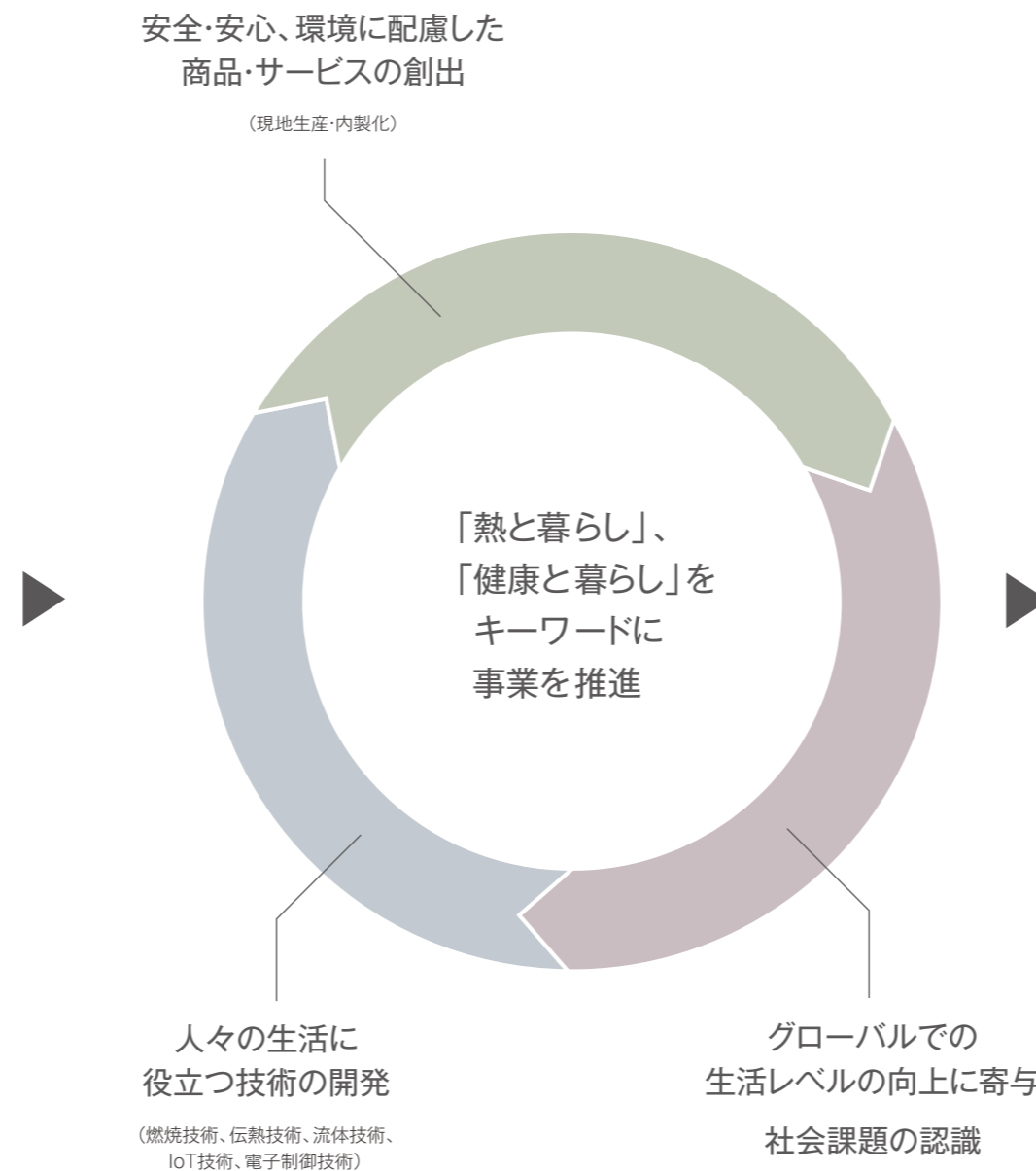
### リスク

- 【国内】電力を軸とする熱エネルギーシステムの伸長
- 【国内】取引先要求によるガス器具の価格低下
- 【国内】少子高齢化・世帯数の減少労働時間の減少と人材確保の競争激化

### 機会

- 環境政策の強化による省エネ商品の需要拡大
- 社会課題としての安全・事故防止ニーズの高まり
- 【海外】天然ガス、水素利用の拡大
- 【海外】生活水準の向上
- 企業のESG 評価進行

### 事業活動



### 提供価値

**環境貢献**  
生活の中で日常使われるエネルギーの消費や地球環境の負荷を減らす暮らし方を提供

**安全・安心**  
家庭内に潜むさまざまな危険を予防・回避できるように生活をサポート

**生活の質**  
家事の負担を低減したり、家事の時間を短縮できる暮らし方を提案

### 2023年度 主な実績

グループ売上高	4,301億86百万円
営業利益	393億62百万円
営業利益率	9.2%
親会社株主に 帰属する当期純利益	266億67百万円
純資産 (自己資本比率)	4,374億38百万円(67.2%)
1株当たり配当金(年間) 60円	
※ 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。	
「生活の質の向上」貢献商品 売上高 約1,360億円	
「地球環境」貢献商品 売上高 約1,780億円	
CO <sub>2</sub> 削減貢献量 (※グループ連結計算)	548万t
リコール社告にいたる 不具合の発生件数	0件

# リンナイの成長を支えるコアコンピタンス(知的資本)

## 研究開発方針

リンナイの開発部門は、人々がより豊かで楽しみに満ちあふれた生活と持続可能な地球環境の両立をめざし、住宅設備機器を中心に人々の生活に寄り添った製品・サービス・技術の研究開発を行っています。

特に浴室空間、リビング空間、キッチン空間をより快適にするために、当社が長年培ってきた燃焼技術、伝熱技術、流体技術、IoT技術、電子制御技術を基盤技術とした製品開発を行い、さらにはセンシング技術、ネットワーク技術、AI技術等先端技術を取り込み、新たな価値を創造していきます。

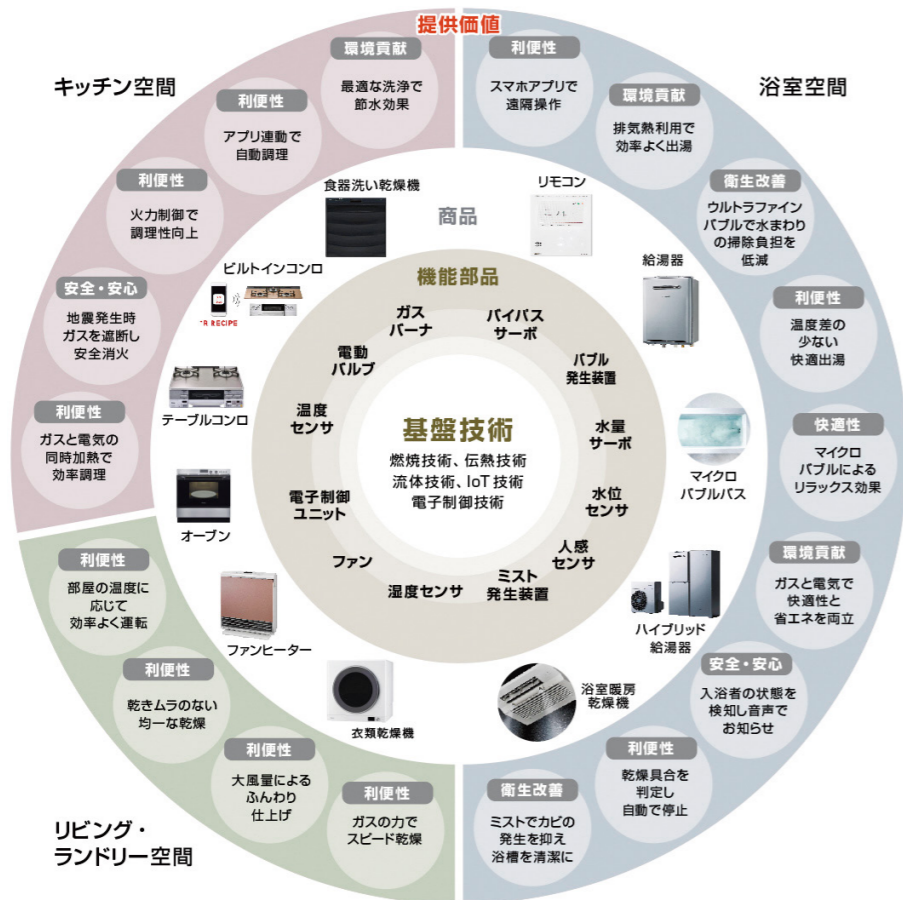
また社会課題となっているカーボンニュートラルの実現に向けては、ハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE(エコワン)」をはじめとする省エネ性の高い環境配慮型機器の開発に加え、水素燃焼機器や電化対応機器等の研究開発を推進していきます。

今後ますます成長していく海外に向けては、グローバル人材の育成と海外法人との連携強化により、各国の方針に沿った現地の生活様式に対応できる製品・技術の開発を進めていきます。

## 研究開発領域

リンナイは燃焼技術、伝熱技術、流体技術、IoT技術、電子制御技術を基盤技術として、ガスバーナや電動バルブなどの機能部品および商品を開発し、給湯機器では高効率な出湯、厨房機器ではオート調理機能などを実現、お客様の生活の質の向上や環境貢献につながる価値の創出に努めています。

開発部門では基盤技術から提供価値をつないだ領域を「Rinnai Innovation Circle」として定め、これを研究開発領域とし、この領域の枠(Rim)をイノベーションを通して広げていくことを使命としています。



Rinnai Innovation Circle

## 知的資本の主要データ

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
特許出願件数 (件)	217	203	223	190	200	195
特許登録件数 (件)	101	170	178	229	179	173
特許権所有権数 (件)	2,328	2,300	2,358	2,406	2,350	2,289
研究開発費 (百万円)	9,503	9,308	11,802	12,762	13,458	14,302

## 生産技術方針

リンナイの生産技術部門は、モノづくり技術の開発を通して「人々の健全で心地よい暮らし方」と「安定した収益体制」を追求しています。

私たちは長きにわたり、リンナイグループの商品・サービスを、タイムリーかつ適正価格でお客様にお届けするための、技術・工法・しくみを研究開発し、モノづくりの現場で実装してきました。リンナイの原点思想である「品質こそ我が命」を責任をもって保証するため、コア技術を磨きながら、金型・設備・情報システムの内製化およびパートナーとの協創に取り組んでいます。

昨今、デジタル化、グローバル化、脱炭素社会への変化が加速する中で、より大きなテーマに挑戦領域を拡大しています。部品単品の加工方法からアッセンブリー、商品そのものの開発へ、単体で動く設備から海外を含む工場やグローバルなサプライチェーンを網羅する大規模な自動化システムへと変容していく必要があります。そのために、IoT・AI・ロボティクス・シミュレーションなどの技術分野を強化し、部門横断的な業務プロセスとしくみの改革をダイナミックに進めるための体制づくりと人材育成に日々取り組んでいます。

私たちは、これからも世界中のお客様に「Creating a healthier way of living」を約束するために、より健全で心地よく質の高い暮らしを支える「よい商品」を「タイムリー」に「お値打ち」にお届けするための技術開発と、高い志を持って挑戦し続けるプロフェッショナル集団としての成長を続けていきます。

## コア生産技術

生産技術部門ではリンナイの原点思想である「品質こそ我が命」のもと品質向上に努めています。生産設計、材料技術、加工技術、検査・分析技術、金型・成形技術、自動化技術、生産システム技術、デジタル技術を当社の「コア生産技術」として定め、コア生産技術の向上とモノづくりの現場への実装を図っています。



リンナイの技術について詳細は「テクノロジーサイト」をご覧ください。  
リンナイ テクノロジーサイト <https://www.rinnai.co.jp/technology/>

# New ERA 2025 New Expansion, Revolution and Advancement

## 中期経営計画の3つの戦略ストーリー

2021年度から始まった中期経営計画「New ERA 2025」において「社会課題解決への貢献」「事業規模の拡大」「企業体質の変革」を軸とした3つの戦略ストーリーを策定し、現在、全5年計画のうち、3年を経過しました。

### 社会課題解決への貢献



- ・生活の質の向上
- ・地球環境問題への対応

### 事業規模の拡大



- ・地域領域の拡大
- ・事業領域の拡大

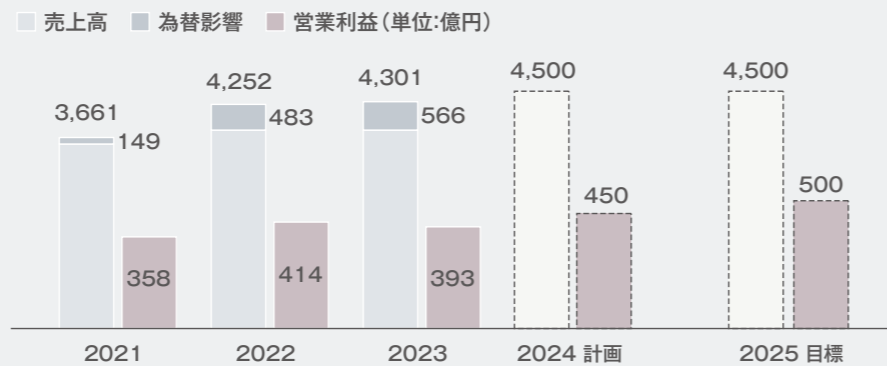
### 企業体質の変革



- ・消費者志向への変革
- ・無形資産への重点投資
- ・収益力の強化

## 売上高・営業利益の進捗

最終年度2025年度の売上高目標は4,500億円、営業利益目標は500億円で設定しています。売上高は順調に推移しているものの、為替換算の好影響も含まれているため見通しがしにくいこともあり、最終年度の目標値を据えおいています。



## 戦略ストーリーにおける目標値の上方修正

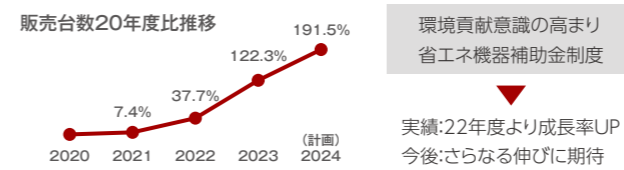
中期経営計画で設定している目標値「生活の質の向上」貢献商品、「地球環境」貢献商品、CO<sub>2</sub>削減貢献量は想定を上回る形で推移しているため、2023年度期末決算にて目標値を上方修正しました。



## 3つの戦略ストーリー「社会課題解決への貢献」

「生活の質の向上」貢献、「地球環境」貢献で定義される商品群の販売促進を図っています。リンナイの戦略商品は人々の生活をサポートしたり、環境に貢献したりする一方、事業成長を牽引する商品でもあります。

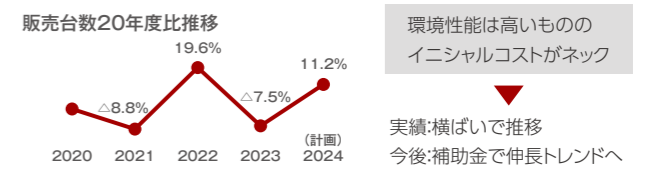
### ハイブリッド給湯器 ECO ONE



#### 給湯省エネ2024事業

	ECO ONEは全機種15万円/台		
	戸建住宅		集合住宅
新築	一般住宅 24/4モデルチェンジ 160Lタイプ	狭小住宅 22/6発売 X5(70Lタイプ)	集合住宅 23/9発売
既築	23/9発売 X5 Plug-in (ヒートポンプの専用電源配線不要)		X5 PS/ペランダ設置型

### 高効率給湯器 エコジョーズ



#### 賃貸集合給湯省エネ2024事業

	5万円/台	7万円/台	
	おいだきなし	おいだきあり	
給湯専用機	ふる給湯器	ガス給湯暖房機	



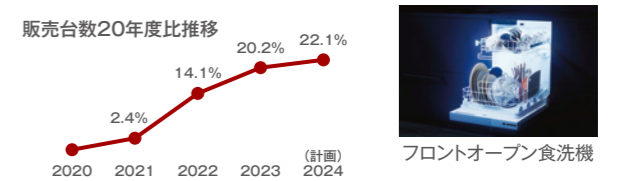
### 衣類乾燥機 乾太くん



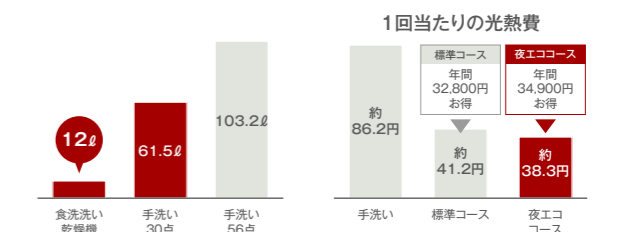
・ガスのパワーを活かし衣類をスピード乾燥 家事の大幅短縮



### 食器洗い乾燥機



・手洗いよりも節水 ・「夜エココース」で、さらにお得に



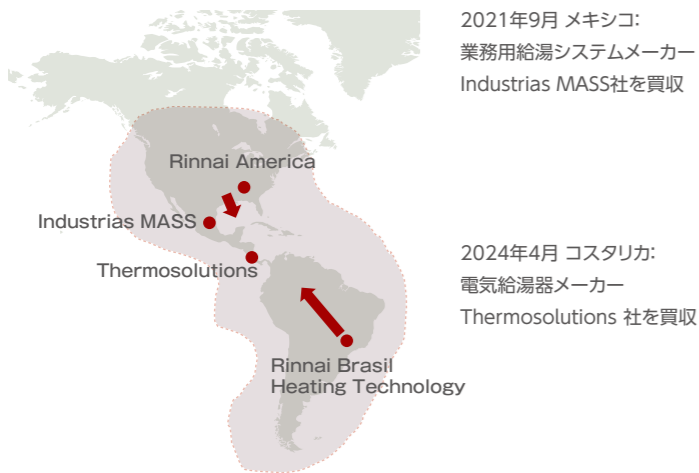
### 3つの戦略ストーリー「事業規模の拡大」

**アメリカ** アメリカでは、高効率のガス給湯器に加え、電気商材も積極的に新製品を投入しています。

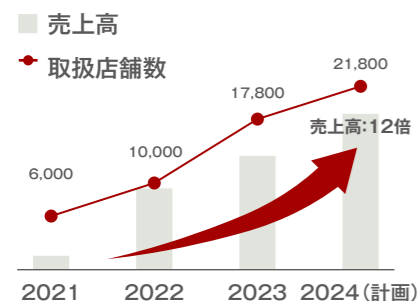
ガスだけではなく電気商材も投入し、巻き返しを狙う ■ガス商材 ■電気商材



従来から米州主力のリンナイアメリカ、リンナイブラジルに加え、近年では、中米での熱機器メーカーを買収し、販売エリア拡大の足がかりにしています。



**中国** インターネット販売会社における実店舗ルートの売上が伸長しており、中国も好調に推移しています。2024年はガス給湯器のみならず厨房製品にも注力します。販売伸長に合わせ、上海の奉賢工場を拡張し、今夏から本格稼働を開始しています。



2024年度 中国の新製品



インターネット販売会社の実店舗ルート



奉賢工場を拡張

### 3つの戦略ストーリー「企業体質の変革」

資本収益性改善についての考え方

現状の認識として

- ・株式資本コストは6.5~7.5%と推計
- ・ROIC目標は2025年度19%と設定したが、今期は10%強で推移  
需給バランスの崩れによる在庫の増加と成長投資の実行により、短期的には計画を下回る
- ・ROEは今期7.1%だが、次期中期経営計画(26~30年度予定)に10%超をめざす

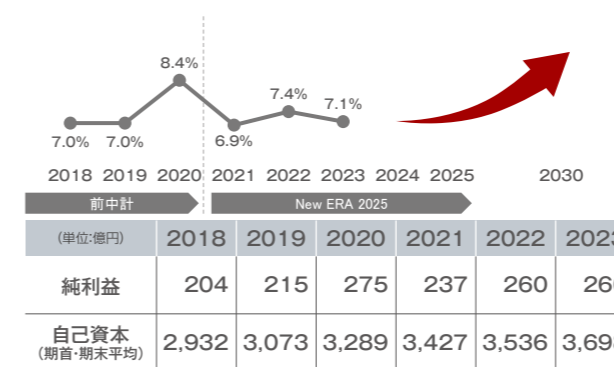
方針として

- ・中期経営計画の達成をめざす  
2025年度目標:連結売上高4,500億円、営業利益500億円、ROIC 19.0%、ROE 8%  
総還元性向(5年平均)40%、配当性向40%
- ・中期経営計画で設定したキャピタルアロケーションに基づき  
①成長投資の実行、②株主還元の実施

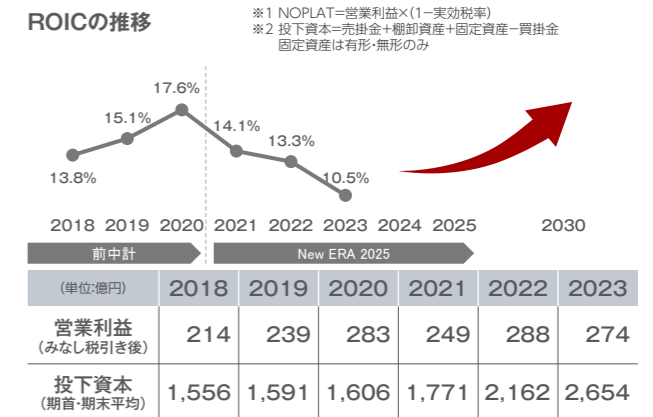
ROE向上の具体策

- ・業績回復、成長投資(電化対策、バリューチェーン拡大)による稼ぐ力の更なる向上
- ・長期的な成長路線で配当性向の引き上げと合わせた機動的な自己株式取得

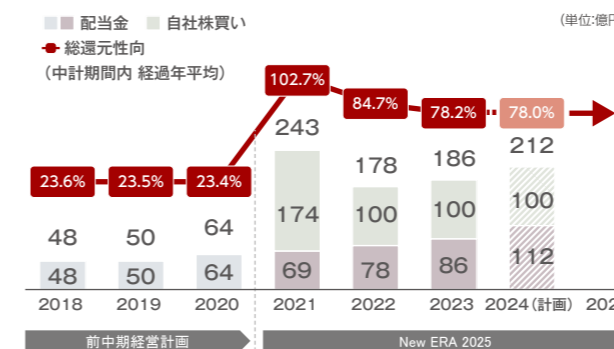
ROEの推移 ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本(期首・期末平均)



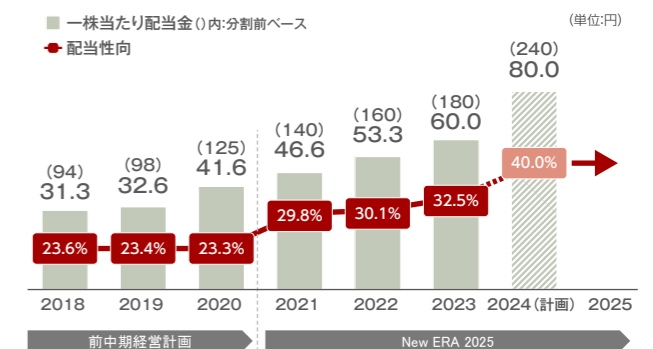
ROICの推移



総還元性向(平均)の推移



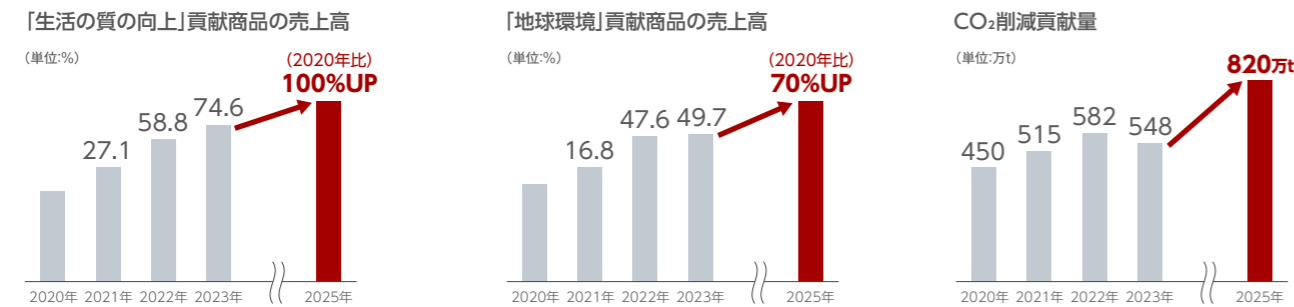
一株当たり配当金・配当性向推移



## 経営戦略に連動するリンナイのSDGsの考え方

リンナイ中期経営計画「New ERA 2025」では、社会課題解決への貢献として、商品使用時におけるCO<sub>2</sub>削減貢献量を820万トン、「生活の質の向上」貢献商品の売上高を2025年度に100%アップ(2020年度比)、「地球環境」貢献商品の売上高を2025年度に70%アップ(2020年比)することをめざしています。リンナイは「生活の質の向上」「地球環境」貢献商品の普及を通してSDGsへの取り組みを行ってまいります。

### 中期経営計画「New ERA 2025」で掲げている目標設定



リンナイが提供している商品はSDGsのゴールと直結しており、商品の普及・拡大を続けることで、社会課題解決へとつながっていくと考えています。例えば、省エネ性の高い給湯器に置き換えることが地球環境の負荷低減へ、ガス衣類乾燥機や食器洗い乾燥機、自動調理機能付きコンロを広く利用する世の中をつくること、家事の役割を平準化することによるジェンダー平等の流れを生むことになる、と信じています。



### リンナイが提供する商品と、その先につながるSDGsのゴール

商品名	テーマ	貢献内容	ゴール
ハイブリッド給湯器	省エネ性	給湯器のエネルギー効率向上で、地球環境に貢献	7, 13
	レジリエンス	ガスと電気のハイブリッドで、災害時のライフライン確保に貢献	11
ファインバブル商品	健康増進とリラックス入浴	「健康と暮らし」を体現した商品	3
	洗浄効果	バブルの洗浄効果で清掃における水使用量の削減	6
ガス衣類乾燥機	家事の時短化	パワフルなガス乾燥で洗濯作業を時短し、家事負担の軽減に貢献	5
食器洗い乾燥機	節水	食器洗いで節水で、水資源の保全に貢献	6
	家事の時短化	食器洗いの自動化で、家事負担の軽減に貢献	5
自動調理機能付きコンロ	家事の時短化	調理の自動化で、家事負担の軽減に貢献	5
浴室暖房乾燥機	ヒートショック防止	浴室暖房で入浴時の温度差をなくし、ヒートショックの予防に貢献	3
ガスタンクレス給湯器	省エネ性	給湯器のエネルギー効率向上で、地球環境に貢献	7, 13
ガスボイラー	大気汚染対策	給湯暖房での石炭燃料からガス式への切り替えで、大気汚染抑制に貢献	3, 11

## SDGsの取り組みについての代表例

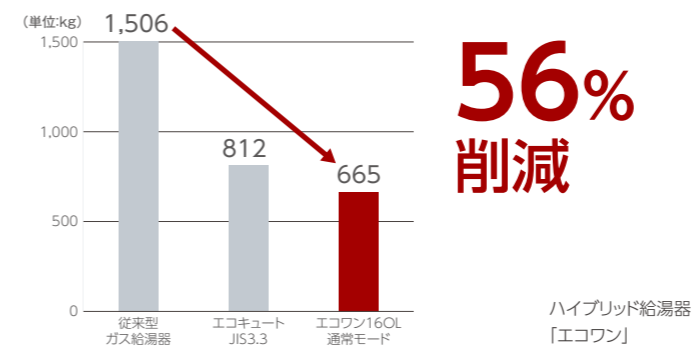
### 給湯器のエネルギー効率向上で、地球環境に貢献【ハイブリッド給湯器】



日本の家庭におけるエネルギー消費割合は「給湯」と「暖房」を合わせると約6割に達します。また給湯器の商品ライフサイクルで見ると使用段階で最も多くCO<sub>2</sub>が排出されます。

その「給湯」と「暖房」の役割を担う給湯・暖房システムにおいて、リンナイのハイブリッド給湯器はガスと電気をうまく組み合わせてかきこく給湯・暖房を行います。それにより、CO<sub>2</sub>排出量を従来型給湯器の半分に抑え、地球環境の保全に貢献します。

給湯使用時のCO<sub>2</sub>排出量(1年間)



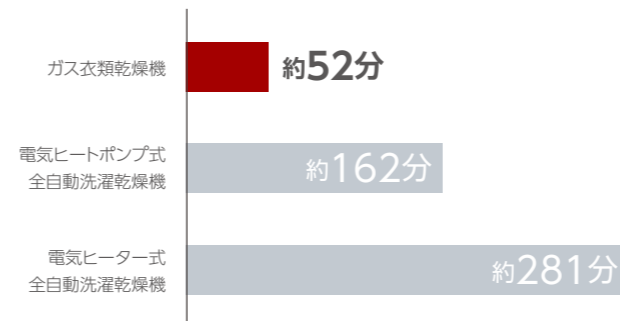
### パワフルなガス乾燥で洗濯作業を時短し、家事負担の軽減に貢献【ガス衣類乾燥機】



ガス衣類乾燥機は、ガスで燃焼した温風によって一気に衣類を乾燥します。洗濯物が乾くまでの時間が短くなる上、バスタオルはフカフカに。さらに、天日干しと同レベルの除菌効果もあります。ガスでパワフルに乾かすことで、毎日やらなければならない家事を時短化し、暮らしにゆとりある時間をもたらしてくれます。「家事の負担」も「生活のゆとり」もジェンダー平等になることをめざしています。

パワフルなガス衣類乾燥機なら、たっぷり5kgの洗濯物も約52分で乾燥。電気式の約1/3の時間で済むので、家事の時間を大幅に短縮できます。

乾燥時間の比較(洗濯物 5kg)



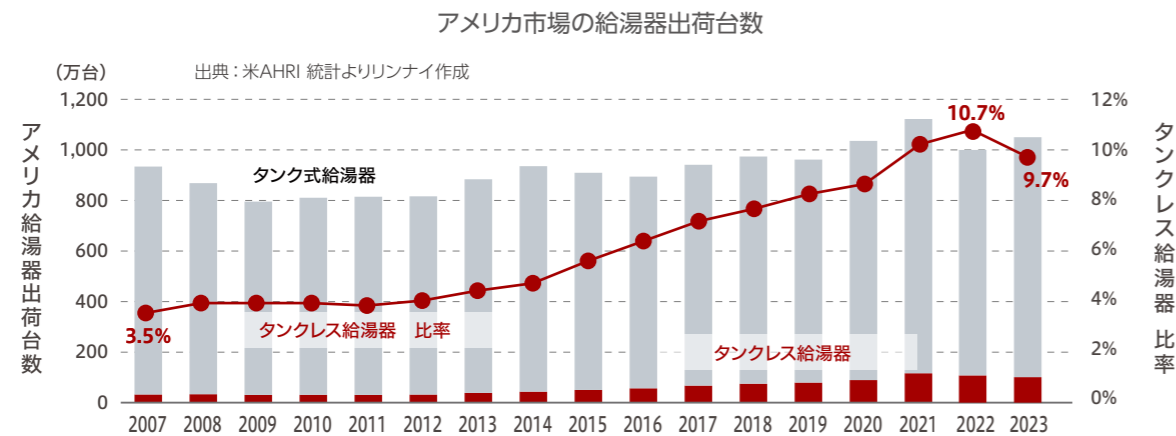
ガス衣類乾燥機「乾太くん」

## 海外事業紹介:アメリカ


リンナイアメリカはリンナイグループ海外事業の中で売上の大きな割合を占める会社の一つです。ポテンシャルの高いマーケットの中でシェア拡大を図っており、さらに成長余地を感じる会社の現状と魅力について紹介します。

### アメリカの給湯器市場


アメリカの給湯器市場は、年間約1,000万台出荷されている中、9割以上が熱効率の低いタンク式給湯器が占めており、熱効率の高いタンクレス給湯器への移行が徐々に進んでいます。タンクレス給湯器は2000年ごろから導入が始まり、着実に普及拡大していますが、現在でも割合は10%を超えたところで、オーストラリアなど他国の例を考えると30%水準までに広がる可能性を持っています。最近では、ガス機器使用の制限やヒートポンプ式の給湯器への着目といった鈍化の要素もありますが、タンクレス給湯器の認知度が拡大することや高効率化が進んでおり、十分な土台を作り上げていると言えます。



### 給湯器のそれぞれの特徴



タンク式給湯器は、金属材料などの大きな缶の中に水を貯めて、電気やガスなどの熱を通じてゆっくりと温めて出湯する方式です。タンク式は構造がシンプルなため、初期コストが比較的安く、設置・導入が簡単であるというメリットがあります。一方で、貯まっている水を瞬間的にお湯に変えることができないため、タンクに貯まっているお湯を使い切ってしまうと、冷たい水が出てしまうという不便さがあります。また、時間をかけて温めることから、あらかじめ温めておく必要がある分、お湯を使うタイミングによっては冷めないように保温して無駄にエネルギーを消費してしまっているという効率の悪さが難点です。



タンクレス給湯器は、「瞬間式給湯器」とも呼ばれるとおり、お湯を使いたいときに瞬間的に水をお湯に変える構造を持っており、いつでも使うタイミングでお湯を沸かすことができます。そのため、効率が良く、エネルギーの消費やCO<sub>2</sub>排出量において、タンク式に比べて環境性能が高いという特徴があります。また、瞬間的にお湯を出すことができることから、あらかじめ沸しておく必要がなく、途切れることなく出湯できます。一方で、機体の中で水が流れる間に水をお湯に変えるための熱交換器を有するなど、複雑な構造であるゆえに、初期購入費用がタンク式に比べて高いという点があります。

### リンナイアメリカの販売戦略

タンクレス給湯器はガスの燃料を使うことから、機器設置の際にガス管の整備が必要になります。DIYの進んでいるアメリカでも、タンクレス給湯器を設置するには業者によって行われることが通常です。設置がシンプルなタンク式の場合はホームセンター等の販売ルートが主流ですが、タンクレス給湯器の取り扱いには設置業者ルートの取り替えとなります。普及拡大のカギとなるのが設置業者との関係性を強く持つことと捉え、設置業者向けにリンナイブランドや給湯器の体験イベント「リンナイエクスペリエンス」を幅広く実施しています。また、ユーザーの認知率を高める活動も大事と考え、タンクレス給湯器の機体を積んだトラックが全米各地を回って、タンクレス給湯器を認知してもらう移動式の展示会「トライリンナイツアー」などの販促活動を長期に渡り精力的に行っています。



「リンナイエクスペリエンス」でリンナイのブランド体験



トラックに給湯器を載せて回る「トライリンナイツアー」

### リンナイアメリカの生産体制

リンナイの海外展開は、最初は主要の工場がある日本で生産をして海外現地に輸出する方法で開始しています。その後、現地の販売パートナーとの提携により、販売エリアの拡大を図っていき、規模が拡大した際には、現地に生産拠点を設け、さらに販売数の増加を狙います。その国で品質No.1の商品を、その国で効率よく、その国の暮らしに貢献することで事業を成立させていきます。

アメリカの給湯器市場において、タンクレス給湯器の割合が順調に拡大していることから、リンナイアメリカとしても、日本生産の輸入スタイルから、現地生産工場への展開しており、現在では、グリフィン市に自社所有の生産工場を構え、給湯器の現地生産比率を増やしています。生産数の増加は現地の雇用創出にもつながり、商品による暮らしのサポートと合わせ、地域社会の活性化の一部を担っています。



タンクレス給湯器の現地生産を行うグリフィン工場



リンナイの「モノづくり」を現地雇用で拡大展開

## 海外事業紹介:アメリカ リンナイアメリカトップメッセージ

### タンクレス給湯器の魅力を広めながら 次世代エネルギーに対応し 積極的な投資で事業規模を拡大

President of Rinnai America **Frank Windsor**



#### 振り返りと強化ポイント

2023年、タンクレス給湯器の年間販売台数は前年比6%近く減少し、コロナ禍を起因とするサプライチェーン問題もある中で、非常に困難な年となりました。タンクレス給湯器市場においてコンデensingタイプの重要性が高まってきており、我々は2024年初にコンデensing給湯器の新型「Sensei RX」を市場投入しました。さらに、欠けていた製品ラインアップの強化として、電気ヒートポンプとコンデensingボイラー、業務用ボイラーの新製品を発売していきます。

#### 取り巻くエネルギー業界と対応策

ガス機器の業界は、化石燃料とノンコンデensing給湯器の販売継続を勝ち取り、消費者の選択肢として存続させることに成功しました。リンナイアメリカとしては、ガスタンクレス給湯器において効率がNo.1であることを引き続き注力するとともに、消費者にとってこれからも必要なものであることをロビー活動していきます。ガス給湯器の事業は引き続き、リンナイアメリカの戦略において支柱になります。新型給湯器「Sensei RX」は、ガス量の自動調節機能によるNG/LPGガスモデルの共通化、他デバイスとの接続性、屋外化の容易性、メンテナンス性、機種設定など、施工業者の仕事を楽にすることに焦点を当てた販売機能は施工業者のみならず、流通やエンドユーザーに好評を得ています。

一方、北米では化石燃料から代替燃料へのシフトが続いています。代替燃料の例としては、電気、水素、再生可能プロパン、rDME(再生可能ジメチルエーテル)などがあります。各業界の関連する省や団体は、次世代へのエネルギー構造変化に対応すべく動きを強めています。

電化対応については、2024年春に電気ヒートポンプ給湯器を発売しています。これと並行して、ニュージーランド、オーストラリア、米国、日本のリンナイチームメンバーと協力してグローバルな共同開発プログラムを実施し、次世代商品の開発に取り組んでいます。水素については、リンナイの有する水素100%燃焼技術を活用し、水素運用開発が進んでいるカリフォルニア等で実証実験を行います。また、英Dimeta社と提携したリンナイUKと協力し、rDMEの可能性も検討を進めています。

あらゆるエネルギーへの対応は、リンナイアメリカやリンナイグループ全体の製品ポートフォリオを充実させることにつながり、次世代への基盤となるでしょうし、お客様の期待を上回ることができると思います。

#### 販売戦略と生産活動

設置施工業者は消費者の意思決定プロセスにおいて最も影響力のある部分のため、マーケティングの観点からとても重視しています。「リンナイエクスペリエンス」「トライリンナイツアー」など、さまざまな取り組みによって業界との強固な関係を構築していくことを営業戦略としての重点の一つにしています。

生産活動において、継続的改善(カイゼン)は私たちの日常業務に不可欠な要素です。日々の小さな変化に集中することで、あらゆる分野の指標を継続的に改善しています。また、リンナイの原点思想である「品質こそ我が命」という言葉をもとに、私たちは決して現状に満足することなく、卓越性を追求し続ける気持ちで取り組んでいます。

#### 人材投資・設備投資

リンナイアメリカでは数年前から、人材育成と人材投資が戦略の中心になっています。当社の戦略的優先事項の中核のひとつは「Talent Magnet」です。これはリンナイアメリカが意欲的な人材を育成し、高いパフォーマンスを発揮できるチームを作ることに専念しています。社員はリンナイの最大の資産であり、優秀な人材を惹きつけ、育成し、維持できるような社内環境を生み出していこうとしています。

ジョージア州グリフィン工場にて順調に生産していますが、施設を開発する際、将来の成長を考慮していますので拡張の余地があり、コンデensing給湯器やその他の製品技術を含め、能力を引き続き進化させていく計画ですし、その達成をめざした投資を行っていきます。

#### 今後の展望

リンナイアメリカは2025年、5億ドルの売上高を達成する計画です。今後も製品ポートフォリオを拡充し、積極的な販売・マーケティングプログラムを実施することで売上高を伸ばし、2028年には売上高7億ドルを達成することをめざします。その中で、原点思想の「品質こそ我が命」を掲げ、リンナイの市場での価値を体現します。また私たちは顧客第一の組織として「Creating a healthier way of living」というブランドプロミスを確実に実現していきます。



コンデensingタイプ タンクレス給湯器「Sensei RX」



電気ヒートポンプ給湯器

## 重要課題(マテリアリティ)の特定

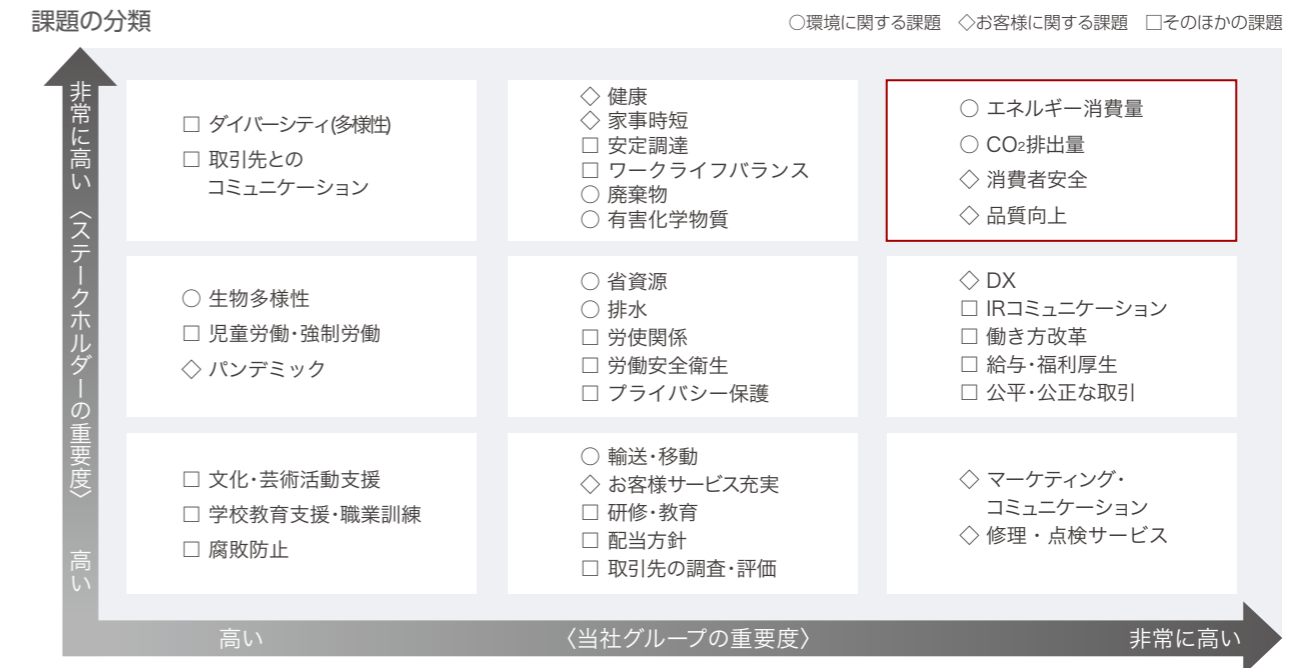
ステークホルダーの皆様との日々のコミュニケーション活動や、さまざまなガイドライン・ESGインデックスの調査・分析を通じて、当社グループに関わるさまざまな社会的課題の把握に努めています。そしてESG関連部門を中心に、経営戦略と照らし合わせ、リンナイグループの価値創造プロセスを通して重要課題(マテリアリティ)の特定を行っています。

### 重要課題(マテリアリティ)の特定フロー



### マテリアリティ特定マップ

当社グループに関わる社会的な課題を抽出し、ステークホルダーの重要度、当社グループの重要度をそれぞれ分析し、重要課題を特定しています。



### マテリアリティー一覧

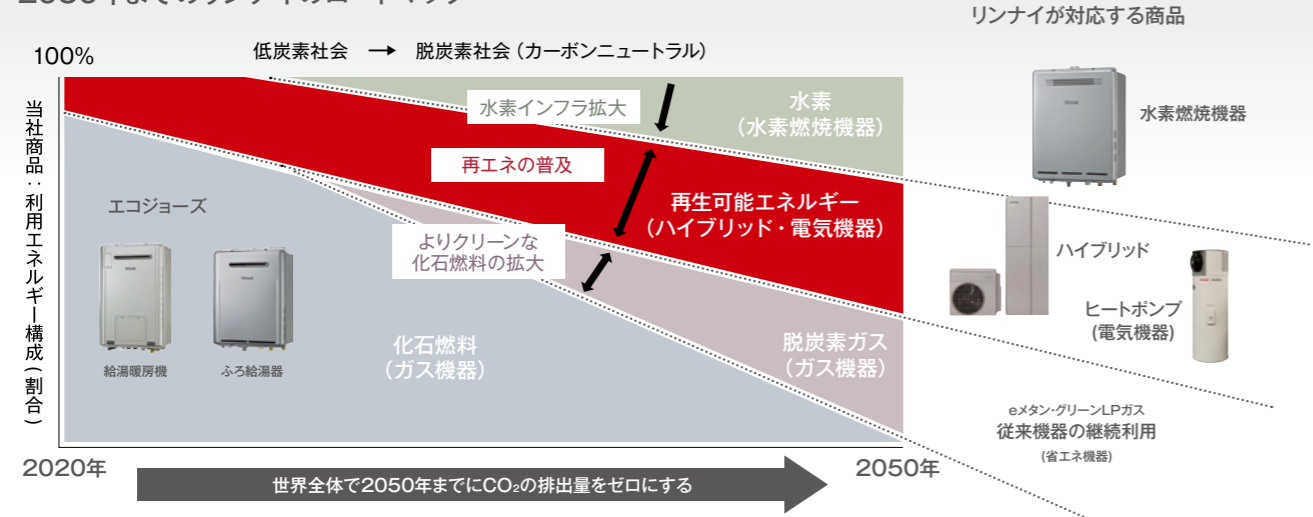
重要課題	主な活動・取り組み	主な目標指標(KPI)・課題点	掲載テーマ	参照ページ	関連するゴール
エネルギー消費量/CO <sub>2</sub> 排出量	事業活動および商品展開においてカーボンニュートラルを実現する	CO <sub>2</sub> 削減貢献量 2025年度 820万t	環境	31~38	7 気候変動への対応、11 気候変動への対応、13 気候変動への対応
消費者安全/品質向上	お客様の使用上の安全、および生産に至るまでの製品・作業の品質向上	「リコール社告」にいたる不具合の発生件数 0件	安全安心	39~40	11 気候変動への対応、12 気候変動への対応
健康/家事時短	お客様の健康、およびお客様の生活の質の向上をサポート	「生活の質の向上」商品 売上高 2020年度比 売上高200%	生活の質の向上	41~42	3 気候変動への対応、5 ジェンダー平等
ワークライフバランス/働き方改革	従業員の働きがい・働きやすさを支援 従業員のパフォーマンス向上	従業員エンゲージメント 肯定回答2025年度+15p(2020年度比)	人的資本	43~44	5 ジェンダー平等、8 気候変動への対応
DX	機器をつなぐネットワークツール活用と事業活動全般における作業合理化・支援	DXビジネス人材:10名 DX技術人材:50名 (2025年度)	DX	45~46	8 気候変動への対応、9 気候変動への対応、12 気候変動への対応
安定調達	生活必需品としての途切れない安定した商品の市場供給	納期遵守率の向上	サプライヤー	47~48	9 気候変動への対応、12 気候変動への対応
IRコミュニケーション	株主・投資家との良好な関係性構築 ステークホルダーへの有用な情報提供	IR取材対応件数の向上	株主・投資家	49~50	9 気候変動への対応



## カーボンニュートラル宣言「RIM 2050」

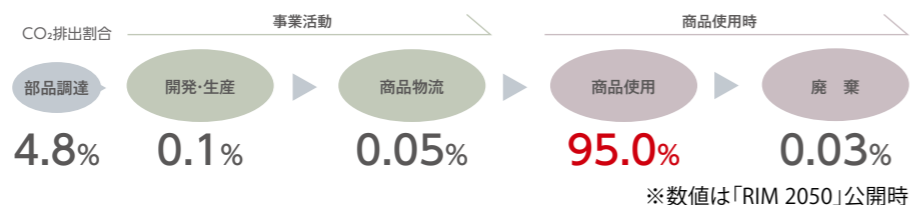
リンナイは2021年にカーボンニュートラル宣言「RIM 2050」を公表しました(RIM:Rinnai Innovation Manifesto)。現状、国内で推進している高効率給湯器「エコジョーズ」を継続して「低炭素社会」へと向かい、燃料業界での脱炭素ガス(メタネーション、プロパネーション)の動向によって従来品にて対応していきます。一方、現在も普及活動を進めているハイブリッド給湯器をシステム化することで実質CO<sub>2</sub>排出ゼロを実現したり、水素インフラに対応する燃焼機器を技術確立し、さまざまな外部環境に追従できるように体制を取っていきます。

### 2050年までのリンナイのロードマップ



### リンナイ商品のライフサイクル

リンナイ商品のライフサイクルの中で、「商品使用」時に約95%のCO<sub>2</sub>を排出しており、環境負荷が大きいいため、カーボンニュートラルを実現するための商品開発を求められています。



### CO<sub>2</sub>排出量の目標と進捗

海外の事業規模拡大に伴ってCO<sub>2</sub>排出量が増加する見込みであるため、「RIM 2050」公表時(2021年)は海外でのCO<sub>2</sub>排出量目標を提言していませんでしたが、海外の省エネ商品普及をめざす指標として、新たに「CO<sub>2</sub>削減貢献量」を設定し、企業成長とカーボンニュートラル実現への連動性を図ります(海外関連のみ)。

	事業活動				商品使用				
	2020年	2022年	2030年	2050年	2020年	2022年	2030年	2050年	
単体	2.2	100%	50%	0%	1,680	87%	67%	0%	
国内関連	2.8	96%	50%	0%					
海外関連	5.4	106%	50%	0%	2,820	2,986	-	0%	
					追加指標				
					CO <sub>2</sub> 削減貢献量	350	450	1,080	-

2020年(基準年)の数値は、CO<sub>2</sub>排出量を示す(単位:万tCO<sub>2</sub>)  
2020年~2050年の数値は、基準年に対する当該年のCO<sub>2</sub>排出量比率を百分率で示す(単位:%)

環境技術におけるリンナイの商品開発について開発本部長に話を聞きました。

### VOICE

#### ~リンナイの商品開発ビジョンと体制について~

##### 中期経営計画の手ごたえ

中期経営計画「New ERA 2025」の3年目が終わりました。スタートしてから状況が大きく変わった商品としては、ハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE(エコワン)」があります。同様に高効率給湯器「エコジョーズ」も含め、政府からの補助金制度が適用されるなど、CO<sub>2</sub>削減の取り組みが本格化しています。開発部門としては、新築だけでなく既築や集合住宅にも設置できるエコワンでのバリエーション展開を進めており、商品として成熟度が増していきのを感じています。

また、海外ではアメリカにおいて高効率給湯器をリニューアルし、ガスの種類や排気バリエーションを共通化することで、流通や販売先等での在庫保有負担を大きく減らすことができ、現地の販売店などで大変喜ばれ、販売も好調です。

##### 商品開発のビジョン

リンナイの開発は量産化に向けた先行開発や商品開発がほとんどを占めており、これまで「基礎研究」や「応用研究」の比率は、一般的な製造業と比べ低い状況にあります。カーボンニュートラル実現に向け社会全体が大きく変化していく中、次世代商品開発を強化するためのイノベーションセンターの新設を見据え、既存の事業に親和性の高い分野を軸として応用研究を段階的に強化・推進していきます。

開発部門としては、全社で掲げる2025年までの中期経営計画の遂行に加え、2030年をターゲットとする応用研究分野の強化を推進し、さらに長期計画として、2040年の商品開発の姿を描いた「開発本部ビジョン」を掲げ、全社でベクトルを合わせる活動をしています。



常務執行役員 開発本部長 高須 芳彦



グローバル開発会議の様子

##### 商品開発の体制

開発の体制についても改革を推進していきます。例えば、海外向けのヒートポンプ給湯器の開発において、開発実績のあるオセアニアの事業所所属のエンジニアが設計や試験に加わり、グローバルな開発体制で推進していきます。国内においても、試験設備を増築し、製造・開発部門が集結して、ハイブリッド給湯器の開発を推進、販売拡大をめざします。

##### リンナイにおける開発部門の魅力とありたい姿

世界においては、カーボンニュートラル実現に向けた電化の流れだけでなく、これからガス需要が伸びる地域もまだまだ多くあります。電化への対応については技術構築、量産化を進める一方、ガス使用エリアにおいても高品質、高効率を追求して、それぞれ技術の磨きをかけていきます。さらに水素などの代替エネルギーにも対応することを含め、「全包围網」で臨んでいきたいと思っています。

リンナイの開発部門は、会社が取り組むべき社会課題としてある「生活の質の向上」「地球環境問題への対応」の実現をめざすことを使命としつつ、加速的に変化するこの社会において、時代をしっかりと捉え、一歩先を進む組織でありたいと考えています。前任の海外事業部門での経験も生かし、グローバルな視点で時代の先を読む力と具現化できる実行力を身に付けられるよう、日々努力していきたいと思っています。

## マテリアリティ[環境] | マテリアリティ特集①-3

リンナイは電気とガスの組合せで、優れた環境性能を持つハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE (エコワン)」を販売推進しています。マンション等の集合住宅に導入を進めていただいている三菱地所レジデンス様にお話をうかがいました。

### VOICE

#### ～「ECO ONE (エコワン)」推進について三菱地所レジデンス様に聞く～

このたび、三菱地所レジデンスの「ザ・パークハウス 松戸本町」にリンナイさんのハイブリッド給湯・暖房システム「ECO ONE (以下、エコワン)」を全戸導入させていただきました。

三菱地所レジデンスのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みとしては、CO<sub>2</sub>排出量を2030年に50%削減(2019年比)を掲げており、その中の一つとして2025年以降のマンション販売をすべてZEH-M OrientedまたはZEH Oriented\*をめざしております。

エコワンは電気とガスのハイブリッドによる高効率化で省エネ性に優れていて、これを導入したことによってZEH-Mの実現に大きく貢献するものとなっています。

※ ZEH-M OrientedまたはZEH Oriented: 断熱性能を向上させるとともに、高効率な設備システムの導入により、マンション全体での一次エネルギー消費量を20%以上削減したマンション



三菱地所レジデンス株式会社  
(左から)  
第三開発部  
開発第一グループマネージャー 小日向 晋様  
販売一部  
販売グループ チーフ 原 尚規様

住宅業界においてZEHへの流れはどれも同じで、これによって起こる現象としては、電力を強めるのか、ガスを強めるのか、といった選択が求められてしまいます。ZEHの制限がある中で電気を強めると床暖房の選択肢が狭まるといったことになってしまいますが、エコワンがあれば、快適な住宅設備の導入を諦めずにZEH対応マンションに住むことができます。

電気とガスのそれぞれの良さを生かせるという点では、災害においてどちらかが使えなくてもライフラインが確保できることや、エコワンのタンクの水を生活用水として使えるなど、レジリエンス性(災害での復旧能力)も大きな魅力です。



集合住宅向けハイブリッド給湯器  
「ECO ONE X5 (エコワン エックスファイブ)」

弊社商品の「ザ・パークハウス」は洗練されたブランドとして築きあげてきましたが、エコワンはそのイメージと合っていて、商品のデザイン性もさることながら、リンナイさんから発信していただいているブランドイメージがより優雅なものに仕立てられていると感じます。

リンナイさんは、「商品開発力」「粘り強さ」「洗練されたデザイン」といった点においてイメージが変わってきました。歴史のある会社ですので、過去の実績からの評判や信頼がある中で、さらに時代と共に革新して変わってきているというのが良い所だと思います。

我々の戦略であるCO<sub>2</sub>削減やZEH化においてエコワンは欠かせない住宅設備であることは間違いないですので、これからも積極的に導入していきたいと考えていますが、課題がないわけではありません。設置スペースを大きく取ることから、居住空間を犠牲にしていることになり、まだまだ改善の余地があります。現在でもバリエーションを展開していますが、設置方法や商品の組み合わせ方にはアイデアが必要ですので、我々も一緒になって考えていきたいですし、要望に応えられるような商品開発を期待しています。

## マテリアリティ特集①-4

リンナイはカーボンニュートラル実現における可能性の一つとして水素社会について想定をしています。「RIM 2050」では、水素燃焼の技術開発について推進していくことを掲げており、これまで水素給湯器や水素調理器の開発に着手しています。2022年に水素調理に関する共同開発を公表しましたトヨタ自動車様に現在の状況と今後の展望についてお話をうかがいました。

### VOICE

#### ～水素調理に関して共同開発しているトヨタ自動車様に聞く～

水素は以前から工業用や産業用の活用はされているのですが、なかなか「水素社会」の時代が近づいてこないイメージです。これは、水素が生活の中で身近でないということが原因ではないかと考えています。そのためには、より多くの人々が水素を利用できる「環境を整える」というのが進むべき道だと考えています。

リンナイさんとは水素を使う中でも、特に水素の新たな価値創造ということで、水素燃焼技術を応用した調理器具開発に踏み込みました。2022年にリンナイさんとトヨタで共同開発することを公表し、それ以降、一緒になって研究開発や普及活動を行っております。



トヨタ自動車株式会社  
水素ファクトリー 水素製品開発部 中村 匡様



共同開発した水素石炭

水素利用の環境を整え、普及させていくためには、その「事業性」が求められます。電気などの他のエネルギーからすると水素の価格差がなかなか埋められずにいるのですが、その差を縮める可能性として「水素の価値創造」があると思っています。水素の特性から、たとえば肉を焼いたら油が落ちてすっきりする、パサつきにくいといった定性的な意見を取り上げ、さらにそれを数値化して定量的な分析を行っており、感覚的にも、科学的にも「水素で調理するとおいしい」ということを立証しようとしています。

今後は、こういった水素の価格を、付加価値も含めた形で許容範囲内にしていくことに加え、トヨタが開発している水素カートリッジを使って、生活圏内における水素のサプライチェーンを築こうと考えています。水素カートリッジを開発しても使われなければ何の意味もありませんので、家庭用として水素消費量を上げることや水素活用による付加価値向上のために、調理分野での機器開発においてリンナイさんの力が必要だと思っています。



水素グリラー(上部を含む)ポータブル調理器具

水素社会をつくるには、一つの会社だけではどうにもならないわけで、「トヨタは水素のサプライチェーンをつくる」「リンナイは調理器をつくる」といった、みんなそれぞれの役割を担って、『仲間づくり』をしながら、みんなと一緒に水素社会の実現をめざしていければと思っています。

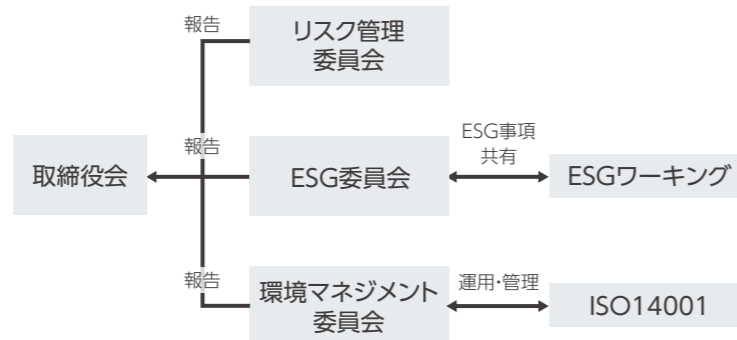
# 気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD) への対応



当社は持続可能な社会を前提とした「環境と経済の好循環」の実現に向けて、金融安定理事会 (FSB) による気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同し、当社における気候変動に伴う財務インパクトおよび課題解決に向けた取り組みの開示を推進しています。

## ■ガバナンス

当社は環境課題について、リスク管理委員会、ESG委員会、環境マネジメント委員会などを通じ取締役会に報告を行っています。ESG委員会は、改善活動の実務組織としてESGワーキングが機能しています。また環境マネジメント委員会を事務局としたISO14001の運用により、気候変動に伴うリスク・機会に関する取り組みを推進し、取締役会への報告を行っています。



## ■リスク管理

当社はリスク管理委員会によりリスク管理を行っています。気候変動に伴うリスクも含めた当社に関連するリスク内容の定期的な更新を行い、発生頻度と影響度のレベル分けを行い、リスク管理に努めています。

## ■指標・目標

当社は気候変動リスクへの対応として「エネルギー効率の向上、およびそれを実現した環境配慮型商品の開発・普及」が重要と考え、重要課題(マテリアリティ)の一つを「エネルギー消費量、CO<sub>2</sub>排出量」とし、主な目標指標として「商品使用時におけるCO<sub>2</sub>削減貢献量」や「環境貢献商品の売上目標」を定め、気候変動リスクへの対応に努めています。

## ■戦略

熱機器を取り扱う企業として気候変動に関することは重要なこととして理解しており、気候変動によってリンナイのビジネスに与える影響を想定しています。また、この先の変化に応じてどのような対応が必要で、どのぐらいの財務影響が考えられるかを検討しています。

		リンナイへの影響		リンナイとしての対応 または リンナイとしての影響	利益影響 (金額/期間)	緊急度
		1.5℃シナリオ* (1.5℃未満の上昇におさえるために リンナイが何をするか)	4℃シナリオ* (4℃上昇してしまった場合にリン ナイが受ける影響)			
移行 リスク	気候変動に伴う 原材料調達リスク	温室効果ガス排出量の多い 材料のサプライヤーへのカー ボンプライシング(炭素税・排 出量取引)によって原材料へ の価格転嫁が進むことで、調 達コストが上昇するリスクが ある。	—	リサイクル可能な材 料へ転換する	△154億円/年	低
	水資源の枯渇に よる給湯器規制	世界的な水不足問題におい て、水資源を多く利用する可 能性のある給湯器の販売に規 制がかかるリスクがある。	—	水使用量の制御がで きる給湯器を開発す る。	△7億円/5年	低
	化石燃料規制に よるガス給湯器 規制	今までの「省エネ」「省資源」と いった「低炭素社会」の概念か ら、「脱炭素社会」という長期 的目標概念への変化により、 化石燃料を使用するガス給湯 器は、消費者の使用目的を達 成するために今までと違う方 法を求められる方向へ進み、 従来商品を代替する対策を迫 られるリスクがある。	—	エネルギーに関わる 状況変化を読み取り つつ、必要となる商 品を意識した技術を開 発、確立する。	△150億円/年	中
物理的 リスク	自然災害による 物流リスク	—	—	自然災害(洪水・集中豪雨・水 不足など)の影響によってサ プライチェーンの流通が継続 できないリスクがある。	△4億円/年	中
	稼働コストの増 大リスク	—	—	平均気温上昇による空調や冷 却装置の稼働コストが増大す るリスクがある。	△86億円/5年	低
機会	環境規制強化 (CO <sub>2</sub> )による省エ ネ給湯器の普及	当面の「低炭素社会」におい ては、より効率の良い省エネ 給湯器が求められる。また、 「脱炭素社会」実現における 脱炭素ガスなどの技術の進行 により、従来から継続した省エ ネ給湯器が求められる。	—	より効率の良い省エ ネ給湯器のライン アップ拡充と販売拡 大を進めていく。	+84億円/年	中
	環境規制強化 (PM2.5)による ガスボイラーの 普及	石炭ボイラーを使用している エリアにおいて、PM2.5を発 生しないガスボイラーが求め られる。	—	環境規制が進んでい ないエリアをターゲ ットとし、そのエリアの 使用環境に合った商 品を普及拡大してい く。	+84億円/年	中

\*1.5℃シナリオ/4℃シナリオ:  
IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書(2014年発表)にて用いられた、地球温暖化における約1.5℃の気温上昇、および約4℃の気温上昇によってど  
のような影響があるかを想定する予測シナリオ

# バリューチェーンにおける環境影響

当社は、社会からの要請・期待や地球環境への影響を考慮し、バリューチェーン\*を通じた環境負荷低減活動を推進しています。

\* お客様に商品やサービスという価値を提供するために、企業が行っている一連の事業活動・価値創造のプロセス



「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づき、当社試算  
 [対象範囲] リンナイ株式会社および連結子会社(※1:リンナイ株式会社、※2:リンナイ株式会社および国内連結子会社)  
 [対象期間] 国内:2023年4月1日~2024年3月31日(※2:2022年4月1日~2023年3月31日)  
 海外:2023年1月1日~12月31日  
 [CO<sub>2</sub>排出量(単位)]: tCO<sub>2</sub>e、(%)は、それぞれの各プロセスでの排出割合を表す

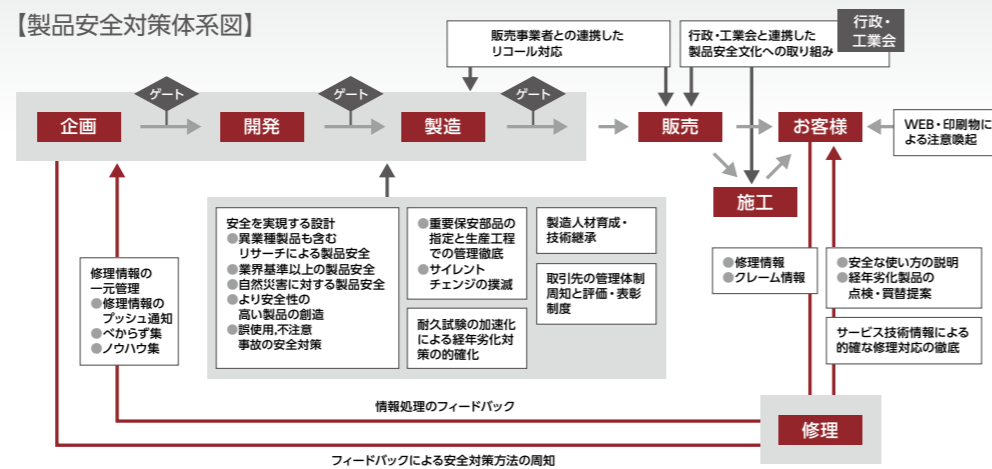
の指標は、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

## 「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード2023)」において、「経済産業大臣賞」を受賞

リンナイは、経済産業省の主催による令和5年度「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード2023)」において、「大企業製造事業者・輸入事業者部門」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」は、経済産業省が製品安全に積極的に取り組んでいる事業者を公募・審査をして表彰する制度です。各事業者が扱う製品自体の安全性ではなく、各事業者が取り組んでいる製品安全活動が評価対象となっています。



リンナイは企業の重要課題として「品質向上」「消費者安全」を掲げており、これらは『製品安全対策体系図』を基とした日々の遂行によって成り立っています。



### リンナイの品質へのこだわり～品質責任者からのメッセージ～

製品安全の原点思想として掲げた「品質こそ我が命」は、内藤前会長が高度成長期の熾烈な争いの中で品質で勝負するために誓った言葉で、これによって、他人任せにしない、自分たちで責任を持って造るという考えが生まれました。また、内藤前会長は、1つのミスが重大事故につながる航空機産業で働く人々がめざしていた「ゼロディフェクト(品質不良ゼロ)」の思想をガス機器にも適用し、我々もめざそうとして方針を出しました。その内藤前会長の意思を直接受け継いだ最後の世代として、会社の中で安全思想の社内文化を醸成させたいと考えています。

生産部門では、人の作業が重大事故に結び付く部品を「重要保安部品」と位置付け、その製造に関わる工程を「重要工程」と指定し、設計から部材、人、設備や異常処理などすべてを厳格に管理しており、海外の事業所で生産しても安全性・保障レベルが同一になるしくみを構築しています。

不良品を出さないだけでなく、安全安心な使い方を呼びかける活動も品質の一環だと考えています。お客様に渡った商品が安全に使われるための周知活動として、経年劣化した商品の早期修理や買替えの促進など業界を通じてお客様に伝わるように働きかけています。

今後の課題と考えているのが高齢化社会への対応です。このたびは、高齢者の方にも安全安心に使ってもらえるコンロを開発しました。時代に沿う製品安全にも積極的に取り組んでいきます。



常務執行役員 品質保証本部長  
中島 忠司  
(PSアワード受賞式にて)

## 認知症の方と一緒に開発したコンロ「SAFULL+(セイフルプラス)」



2024年2月、高齢者や認知症の方でも使いやすいコンロ「SAFULL+(セイフルプラス)」を発売しました(以下、セイフルプラス)。認知症の方に向けたコンロを開発することは業界としても珍しく、リンナイとしても初めてのチャレンジであり、認知症の当事者の方々と一緒に企画・開発した商品です。

この商品は、福岡市、九州のガス会社 西部ガス様、認知症等に関するコンサルティング会社 メディヴァ様とリンナイの共同開発によって開発が行われました。



モニタリングの様子

2年の月日の中で複数回に渡って、認知症の方々と一緒に、コンロの操作感や、機器を触った感じ方など、モニタリングし、話し合いながら、戻っては試作機を作って、再度見てもらうといった繰り返しで、少しずつ形にして作り上げていきました。モニタリングの中で得た知見を生かし、重要な点火・消火が分かりやすいようにボタンをカラーリング、天板を白にして黒の全面ゴトクを採用し、音声も聞き取りやすい、ゆったりとした口調の口語表現にしました。

実際に認知症の方が生活するデイサービス施設にセイフルプラスのモニター機を設置し、1か月ぐらいの使用後、感想をうかがっています。企画のねらい通り、ボタン操作を忘れてたり、間違えたりすることも少なくなり、白い天板や黒い全面ゴトクなど、モニタリングで得た事象は活かされている感覚があり、何よりも認知症当事者の方々が『生き生きと』『楽しそうに』料理をしているのが全面に伝わって、手ごたえを感じることができました。

メディアやユーザーからも視線を強く集めており、販売面でのこれからの動きに期待を感じます。自治体の社会活動に併せた商品開発や、実際の認知症の方と一緒に商品を作るなど、新しい試みが今回行われました。これからも、こういった機会を生かしていきたいですし、世の中としてもシニア向けや認知症向けといった商品が生まれてくることを願っています。



「デイサービス桜」様にセイフルプラスを設置

### VOICE



株式会社カフカンパニー  
デイサービス桜 代表取締役  
本野 光代 様

企業が高齢者や認知症の方々に興味を持って商品を作ってくれることを大変うれしく思っています。このたびはリンナイさんが認知症の方々と一緒にコンロを開発していただきました。実際に商品を施設に設置し、使わせていただきましたが、施設の皆さん、とても楽しく料理をしています。

認知症の人の行動をあまり絞り込みすぎないことは、より多くの高齢者や認知機能が落ちてきた人に使ってもらうためのポイントだと思います。このセイフルプラスは、ボタンの色やゴトク、天板など変えていただいたのですが、やはりシンプルであることがいいと思いました。

調理など日常で行ってきたことが、できるだけ長くできるということは、生きがいを失わないで暮らし続けられるということにつながります。これからも長く使っていきたいですし、企業の皆さんにも認知症に対して少しでも寄り添っていただければと思います。

## 入浴習慣が発汗・血流による熱放散機能を向上させ熱中症予防につながる可能性を明らかに

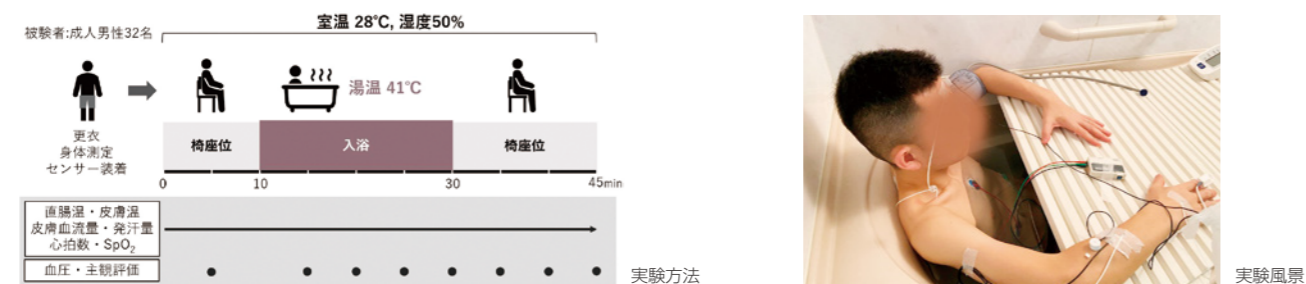
リンナイは、九州大学 大学院 芸術工学研究院 西村貴孝 准教授の研究グループとの共同研究によって、人間が日常的に入浴を繰り返すことで発汗機能や血管拡張機能が向上する可能性を明らかにしました。入浴を習慣化することにより、暑熱下での発汗量や血流量が増加することで、体表面からの熱放散機能が向上し熱中症や夏バテの予防に貢献することが示唆されます。本結果は、日本生理人類学会 第84回大会(2023年)にて発表されました。

### 【研究の背景と目的】

熱中症の対策には暑熱順化が有効であるとされています。暑熱順化は、暑さに慣れることで徐々に暑熱環境への耐性を得ることですが、近年では室内でのエアコンの普及や運動不足といった要因が人間の暑熱順化の獲得を妨げていると考えられます。人為的に暑熱順化を獲得するには、人間にとって高強度の温熱負荷が必要とされていますが、日本人は日常的に入浴という暑熱負荷を経験しており、日々の入浴は、発汗機能を高め、暑熱順化を促すと考えられています。日常生活の入浴習慣がどの程度、暑熱環境への適応能に関与しているかは十分に明らかではないため、入浴中の発汗を含む体温調節機能を測定し、普段から浴槽に浸かる入浴習慣が体温調節機能の個人差に影響するか明らかにすることを目的としました。

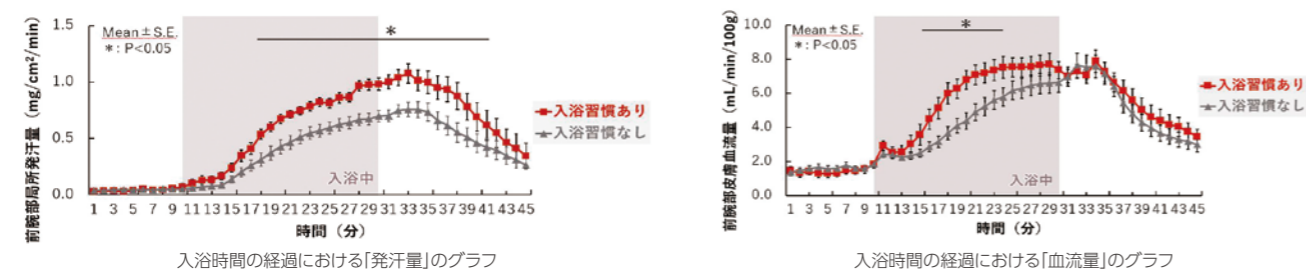
### 【実験方法】

健康な男性32名を対象として実験を行いました。実験室の環境は室温28℃、湿度50%とし、浴槽の湯温は41℃に設定しました。対象者は実験開始後10分間、浴室内で椅座位での安静をとり、その後浴槽へ移動し20分間の入浴を行いました。その後、浴槽を出て、再度椅座位で15分間安静に過ごしました。また対象者には入浴習慣に関するアンケートを行い、対象者ごとの入浴のスタイルや入浴時間などを調査しました。



### 【結果と考察】

「入浴習慣あり(浴槽に浸かるのが週4日以上)」12名と、「入浴習慣なし(浴槽に浸かるのが週4日未満)」20名において、発汗量と血流量をグラフ化しました。グラフで示されたとおり、「入浴習慣あり」のグループにおいて発汗量が入浴中・出浴後に有意に大きく、血流量が早く上昇している(血管拡張が早い)ことがわかります。また、これらの結果は年齢や運動習慣、BMIの影響を考慮しても変わりませんでした。以上から、高強度の暑熱・運動負荷トレーニングをしなくても、日常的に入浴による暑熱曝露を繰り返すことで、熱放散機能が向上する可能性が示されました。



## VOICE



九州大学 大学院 芸術工学研究院  
准教授  
西村貴孝 様

子供のころからお風呂が好きで、それが高じて現在でも大学でお風呂の研究をしています。お風呂と言えばリンナイさんというイメージが強く、今回においても、お風呂のメリット・デメリットを調査する上で親和性が高いと感じて一緒に研究をすることになりました。

お風呂の文化において、湯船に「入る」習慣と「入らない」習慣との二極化が進んでおり、知見を得るためにいろんなデータを集めていたところ、湯船に入っている人のほうが発汗作用が強いという事象を数値的に見ることができました。さらに進めていく中で、数値としてきれいな結果が出て、立証するだけのデータを集められたことで、このたび発表することに至りました。これからはさらにお風呂に入っていない人が入浴習慣をつけることで、どのように変化していくか、といった検証ができればと思っています。

リンナイさんは給湯器のイメージしかなかったですが、水まわりだけでなく、キッチンまわりなどもやっていることを知りまし、日本だけでなく、世界で活躍されているということを知り事業の幅広さと規模に驚きました。一緒に研究をする中で、リンナイ社員の方々に触れましたが、真面目だったり、フレンドリーだったり、いろんなタイプの方がいると思う一方、その中で非常によくまとまっているなと感じます。

リンナイさんは、給湯器のトップメーカーで、お風呂のイメージもとても強く、業界を引っ張っていける企業だと思えますし、もっと言うと、これからは世界全体に「お風呂文化」「入浴文化」をアピールして、世の中を変えていって欲しいですし、変えていけるだけの力を持っていると思います。

## 「Air Bubble Technology(エアバブルテクノロジー)」で快適な入浴生活

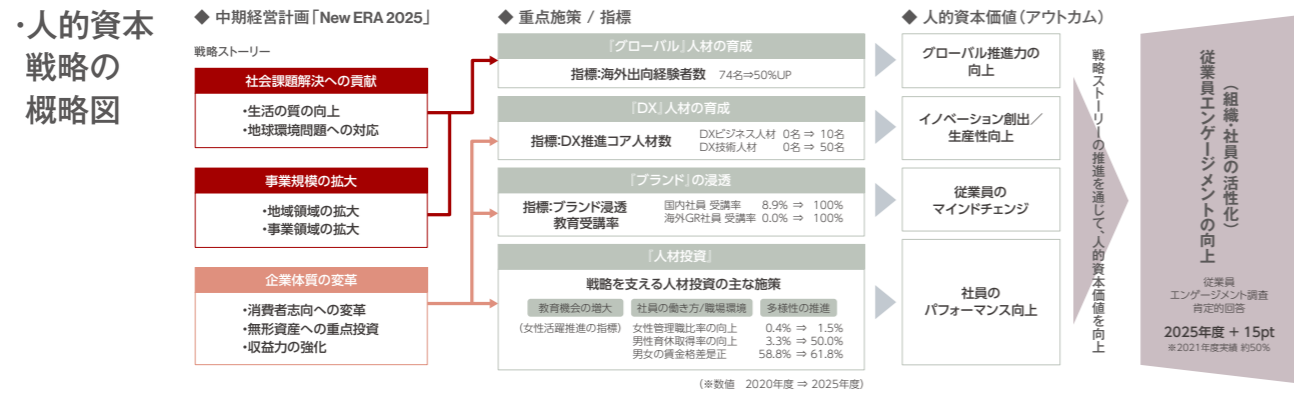
リンナイは既存領域における新たな価値の創造として、ファインバブルと呼ばれる微細な泡を取り込んだ温水を提供する家庭向け給湯器を業界で初めて開発しました。ファインバブルとは泡の直径の違いでウルトラファインバブルやマイクロバブル等に分かれます。当社は給湯機器からファインバブルを発生させる技術を「Air Bubble Technology(エアバブルテクノロジー)」と定め、ファインバブル技術の深耕に取り組んでいます。「Air Bubble Technology」は、マイクロバブルバスユニットやウルトラファインバブル給湯器に使われています。毎日の入浴をよりリラックスできる時間に変え、家中の水回りの掃除を楽しみます。リンナイは「Air Bubble Technology」で、暮らしに新しい体験を提供しています。



# マテリアリティ[人的資本]

## リンナイの人的資本戦略

中期経営計画「New ERA 2025」では、「社会課題解決への貢献」「事業規模の拡大」「企業体質の変革」を軸とした戦略ストーリーを策定し、持続的で堅実な長期成長をめざしています。次世代への成長の第一歩として掲げたこれら戦略ストーリーを実現するためには、その原動力となる従業員の力を結集し、チャレンジし続けることが必要不可欠となります。当社では、経営戦略に紐づく人的資本への投資を積極的に行うとともに、戦略ストーリーの推進を通じた企業成長を実現することはもちろん、そのプロセスの推進により従業員の成長そしてエンゲージメントの向上を実現していきます。



### 重点施策(人材育成方針、社内環境整備方針)

#### 「グローバル」人材の育成

海外売上比率が50%を超えた当社にとって、海外市場での成長は事業規模拡大を加速させる大きなドライバーとなります。海外展開を強力に推進していくため、グローバル人材の質と量を確保していくことは、人材戦略上の重要な位置づけであります。

具体的な取り組みとして、国別・部門別に必要なポジションを明確化、海外人材育成のためのプログラム展開、海外人材プールの設定を行っています。現在当社の海外外向経験者数は120名、人材プールは118名であり、これからも増加傾向にあります。今後も、社員への教育に関するサポートを充実させ、グローバル市場における競争力を高め、これまで以上に、海外事業の推進に注力し、持続可能な成長と競争力の確保をめざしてまいります。

#### 「DX」人材の育成

購買行動や流通構造が変化する社会において、本業における将来的な競争力を確保するため、これまでのビジネスや業務のプロセスの有り方を根本から見直し、消費者志向への転換など企業体質の変革を実現することが必要不可欠です。2024年3月には経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」としての認定を取得いたしました。

人材面においては、当社のDXを先導する推進コア人材について「DXビジネス人材」、「DX技術人材」と定義し、専門的な育成プログラムを開始しております。現在はDXビジネス人材の候補者を22名設定し人材育成を開始しました。また、推進コア人材以外の社員にもITリテラシーの教育に力を注いでおり、2023年度には約300名の社員がのべ1万時間をスキルアップの時間として利用しました。今後も、新たなビジネスの創出と経営の合理化を実現するため、全社を挙げてスキルアップに取り組んでまいります。

#### 「ブランド」の浸透

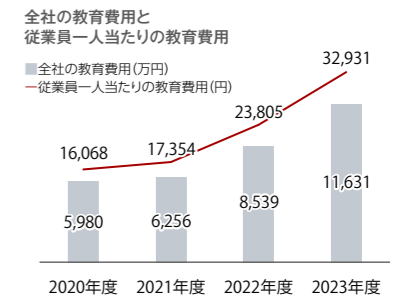
当社では、2016年より国内外ともに一貫したブランド戦略を推進・展開しており、そのブランディング活動の中核に位置付けているのが、従業員への浸透活動です。新ブランド制定当初より、従業員一人ひとりがブランドプロミス「Creating a healthier way of living」を理解し、日々の業務の中で体現していくことが、リンナイブランドを確立していく上で必要不可欠な要素と考え、当社社員を中心に浸透教育を実施してきました。また定期的に従業員のブランドに対する理解度を調査しており、2023年度は肯定的な回答が56%(昨年比▲4%)という結果でした。これらを踏まえ、各部門毎にブランドアンバサダーや指名者への重点教育を行い、一層のブランド浸透を推進いたしました。全従業員に対してもブランド浸透教育を実施し、当年度は目標とした受講率100%を達成致しました。今後も引き続き従業員一人ひとりがブランドプロミスを意識し、皆様から選ばれるリンナイブランドを確立してまいります。

### 戦略を支える『人材投資』(①教育機会の増大、②多様性の推進、③社員の働き方/職場環境)

グローバル、DX、ブランドの取り組みに加え、経営戦略を実行する上で必要不可欠な従業員のパフォーマンス向上を狙う中長期的な人材投資も進めております。企業の成長においては、従業員が会社の方針や戦略に共感し、誇りを持ち自発的に仕事に取り組むことが必要不可欠であると考えています。当社では、2021年度より全社員を対象とした「従業員エンゲージメント調査」を実施し、現状の各組織課題の明確化および活性化施策を推進しています。直近の2023年10月に実施した第2回エンゲージメント調査では、社員の肯定的回答が前回比▲5ポイントと芳しくない結果となりました。人々の生活にかかせない製品・サービスを提供していることに対し、誇りを持ち使命感高く働くことができている一方で、会社や自分自身のキャリアに対する不安や現状維持マインドが強い社内の雰囲気の影響し、エンゲージメントスコアが下がる結果となりました。従業員視点のこれら結果をもとに、会社の成長および従業員のエンゲージメント向上を実現するため、「教育機会の増大」、「多様性の推進」、「社員の働き方/職場環境」といった戦略を支える人材投資をさらに加速させ取り組んでいきたいと考えています。

#### ①教育機会の増大

人的資本戦略の中でも社員に対する教育投資は特に重要と認識しており、従業員の能力向上と成長を促進するために積極的な教育機会の提供を行っています。当社の教育訓練費は、過去数年間で着実に増加しており、その推移は右図の通りです。この増加は、従業員の能力向上と成長に直結し、組織全体の競争力を高めることに貢献しています。また従業員の基礎的なビジネススキル・専門性の向上施策および将来のキャリアを踏まえた主体的な学びを後押しする環境の整備を行い、当社の自己啓発プログラムへの参加社員数は796名(前年比136%)と着実に増加しております。従業員の自己啓発は、モチベーション向上やスキルアップだけでなく、組織文化の形成や持続可能な成長にも貢献しています。



上記に加え、全社視点で経営を担うリーダーの発掘・育成が必要不可欠として2021年度より中核人材育成プロジェクトを開始しております。現在は2期生の教育プログラムを実施しており、これまでに計48名が同プロジェクトを経験しております。他にも早期のマネジメント力向上施策としてプレマネジメント教育を実施し第1回は計50名が受講いたしました。今後も、教育訓練への投資を継続し、従業員の能力開発と組織の発展に努めてまいります。

#### ②多様性の推進

リンナイは多様な価値観・経験を持つ人材の活用による新たなアイデア創出のため、さまざまな取り組みを始めています。特に女性社員については、その能力活用についてはまだまだ対策の余地があると認識しております。2023年度の取り組み状況は以下の通りで、総合職新卒採用女性11名(男女比11%)、一般職から総合職への職系転換が4名(女性4名/対象者4名)、女性管理職比率0.96%(3名が管理職へ昇格)となりさまざまな方面から多様性推進を積極的に行い、女性社員の基幹業務での活躍を推進しております。また女性社員だけでなく男性社員の育児休業の取得も奨励しており、2025年度:取得率50%の目標に対し、2023年度は取得率36%と進捗致しました。今後は女性社員がキャリアを継続できる働きやすい環境づくりと並行して、育児に対する男性の理解促進や働き方の見直し、無意識の偏見の理解、管理職候補者の選定および計画的な育成などを通じ、社内の風土醸成を行ってまいります。現状はまだ道半ばではありますが、当社の女性活躍推進における課題に対処するために、今後も積極的に取り組みを継続し、全従業員の参画と意識改革を促進してまいります。そして多様性と包括性を推進することで組織全体のイノベーション力と競争力を向上していきます。

#### ③社員の働き方/職場環境

当社では、社員の働き方と職場環境の向上に真摯に取り組む、健康サポートや人事制度改定などの取り組みを通じて、社員のエンゲージメントと生産性を向上させることをめざしています。全社員が利用できる福利厚生サービスでは健康をサポートするプログラムを積極的に展開しており、利用者は2,098人(前年比+806名)と年々向上しています。その他定期的な健康診断やストレスチェック、リニューアルした社員食堂での健康食を提供し、社員の健康維持やストレス管理を支援しています。人事制度面においては社員の働き方や時代変化に適した制度の見直しの必要があると考え、時間有給制度の導入、家族手当の見直し、再雇用者の働き方の見直しを実施いたしました。従業員がワークライフバランスの向上を実感し、より充実した職場環境で働くことができるようになることで、組織全体の成果にもポジティブな影響を与えています。今後も社員の声に耳を傾けながら、より良い職場環境の実現に向けて努力を継続してまいります。

## マテリアリティ [DX]

### リンナイDXの取り組み

中期経営計画「New ERA 2025」において3つの戦略ストーリー（社会課題解決への貢献、事業規模の拡大、企業体質の変革）を策定しており、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進することで、数値的な目標の達成を含め戦略の実現を確かなものとしていきます。お客様やビジネスパートナーとの接点を強化し、生活の質の向上に寄与する商品やサービスをタイムリーに提供することで社会課題解決への貢献をめざします。また、事業部門や管理部門の業務プロセスにおいてデジタル技術を活用することによって徹底的に見直し、企業体質の変革や事業規模の拡大につなげていきます。



#### 取り組み事例1

スマートフォンからお風呂や浴室暖房乾燥機、床暖房、パネルヒータの操作などができるリンナイアプリでは、商品の利用状況やセンサー情報を収集することが可能です。これらの情報を分析し活用することで、お客様の生活様式に合わせた使い方の提案やお客様のお困りごとに対する解決につなげ、生活の質の向上に寄与していきます。また、魅力ある新たなサービスを提供することで事業領域の拡大につなげていきます。

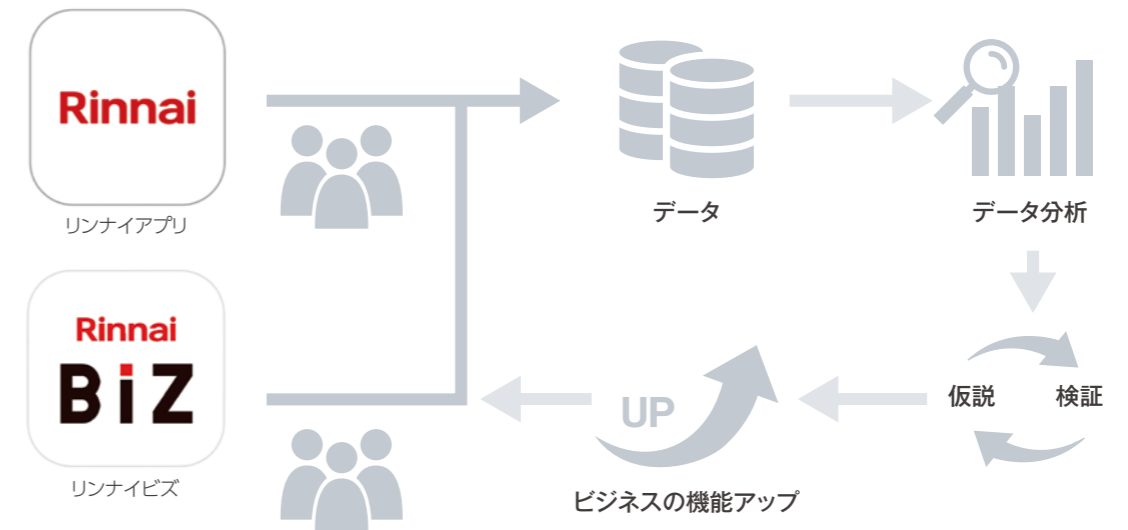


#### 取り組み事例2

ビジネスパートナーとリンナイをつなぐ新しい情報コミュニケーションプラットフォームとして「RinnaiBiZ（リンナイビズ）」を公開しております。商品の最新情報をはじめ、買替・在庫検索、カタログ閲覧や施工情報などの業務支援サービス、販売強化につながるさまざまなコンテンツを公開しビジネス現場にて活用いただいています。日々の営業活動にて蓄積している情報と「RinnaiBiZ」の利用状況を掛け合わせて分析することで、最適な情報発信、提案、業務支援サイクルを構築し収益力の強化に努めていきます。



リンナイのDXは、事業活動で取得可能なさまざまな種類の情報を収集し、データ分析によって得られた知見から仮説と検証を繰り返し行い、ビジネスの機能アップを実現していきます。魅力あるサービスを提供することで利用者の拡大につながり、取得可能な情報量が増加することで、さらに機能アップが加速する好循環サイクルの構築をめざします。



DXを強力に推進するため基盤整備として、体制の構築、人材育成・技術環境の整備、データ管理基盤の構築に取り組んでいます。推進体制としては、事業部門・管理部門それぞれの部門にDXを推進するメンバーを配置しています。さらに全社横断的なプロジェクトを発足し、全社を束ねる体制を構築しています。

人材育成は、ビジネスの変革をリードする「DXビジネス人材」と、デジタル技術の活用によって戦略ストーリーを生み出す「DX技術人材」を「DX推進コア人材」と定義し、育成に取り組んでいます。併せてデジタル技術を活用したビジネスモデルに対応可能な力量を備えるため、全社的なスキルアップに取り組んでいます。

技術環境の整備は、クラウド技術の活用によるスピーディな環境構築や運用の最適化を推進するとともに、新たな業務プロセスに柔軟に対応できるよう、システム全体の見直しを開始しています。また、近年急速な進化を遂げている生成AIは生産性を向上させる重要な技術であると考えており、安全に生成AIを利用できる環境を構築し、利用を進めております。データ管理基盤は、新たな価値創出に必要なさまざまな情報を蓄積し、分析できる環境基盤の構築に取り組んでいます。

当社は2023年3月に経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。今後もデジタル技術を活用し、当社のブランドプロミスである「Creating a healthier way of living」の体現に取り組んでいきます。





## マテリアリティ[サプライヤー]

### 安定供給のための管理・生産体制の構築

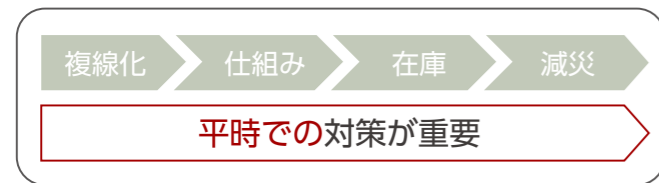
2024年は元日に能登半島地震が発生し、南海トラフ地震も今後数十年のうちに高い確率で発生すると考えられます。また、地震に限らず地政学的リスクや自然災害リスクは常に想定され、安定した部品調達体制の構築が急務となっています。そのためには、リスク事象が発生する前である平時の際に、被害影響を最小限に抑えるための行動・活動が非常に重要となります。

取引先様に対しては、生産拠点や原材料調達先の複線化、リスクに対応した適正在庫の保有、減災の実施と復旧期間の短縮化など、取引先様と共同の取り組みを通じて安定調達体制の構築を進めています。

今年度は具体的に南海トラフ地震を想定し、影響が大きいと予測される19社を選定・訪問し、減災に向けた活動を取引先様と共に推進しています。

こういった活動を継続的に実施し、今後起こりうる如何なるリスク下でも欠品ゼロの調達体制を構築する高い目標をめざし、今後も勢力的に活動を進めていきます。

#### 安定調達体制の構築



現場巡回の様子

## VOICE



株式会社カノークス  
名古屋本店 銅板部長  
浜田 顕吉 様

### 数々の災害を教訓に

当社は北海道から九州まで全国に10拠点、加工・物流を担うグループ会社が12拠点あります。

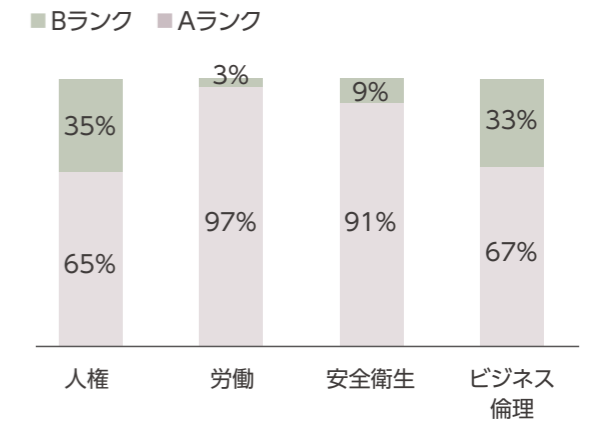
東日本大震災では工場、事務所の被災のみならず、道路交通網の混乱、計画停電なども経験しました。これらの経験を共有することで他人事ではなく、自分事として考えることをBCPの基本として、災害時の安全確保、復旧計画策定に取り組んでいます。今回の合同現場巡回により、新たな視点でのアドバイスをいただきましたので早速対策を実施しました。これからもお客様と共に「今、何をすべきか」に想像を巡らせて安定供給の基盤強化に取り組んでまいります。

### CSRアンケートの実施

当社は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき定めた「リンナイ人権方針」に則り、事業活動による人権への負の影響を特定・評価し、そのリスクを防止または軽減するため、継続的な人権デュー・ディリジェンスを実施します。2023年度は取引先様に対してCSRアンケートへの回答を要請し、221社(うち一次取引先175社)の取引先様からCSRアンケートを回収しました。

結果、Cランクの取引先はありませんでした。一部課題が見つかった場合には、取引先様に対して是正に向けた働きかけを行っています。また、必要に応じて現場確認やヒアリングなどの監査も実施しています。

リスクランク	スコア	説明
Aランク	80点以上	問題なし
Bランク	40点~79点	改善が必要な項目が一部あるが、自主的な改善が可能
Cランク	39点以下	改善が必要な項目があり、早急な改善とモニタリングが必要



### 責任ある鉱物調達

リンナイは調達活動における社会的責任を果たすため、製品に使われている鉱物(錫、タンタル、タングステン、金)が、紛争地域および高リスク地域において重大な人権侵害を引き起こす内戦や紛争に関わる武装勢力の資金源とならないよう、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達を行います。

責任ある鉱物調度を推進するためには、サプライチェーン全体にわたるデュー・ディリジェンスの取り組みが必要となります。関連する取引先様に、サプライチェーンを通じて製錬/精製業者に関する情報提供をお願いするとともに、問題のない製錬/精製業者からの調度をめざします。

責任ある鉱物調査は、製錬/精製業者に至る全ての取引先様のご協力が必要なことから、リンナイでは、調査ツールとして「責任ある鉱物イニシアティブ(RMI)」の発行する「紛争鉱物調査帳票(CMRT)」など業界標準の調査票を使用しています。

### 紛争鉱物の調査

当社は、取引先様に対して紛争鉱物の調査を実施しています。2023年度は、調査を依頼した175社の取引先様から調査票を回収しました。CFS占有率\*は約66%でした。リスク分析と評価を実施しリスクがある場合は、問題のない製錬/精製業者からの調達をお願いしています。

\* コンフリクトフリースメルト。監査により紛争鉱物不使用と認定された製錬・精製業者

## マテリアリティ[株主・投資家]

### 中長期的な事業成長に向けた企業の取り組みに関する対話



2024年4月、機関投資家のコモンズ投信様との共同開催で、投資家様とご家族の方をリンナイ大口工場にお迎えし、IRイベントを行いました。イベントの当日は、コモンズ投信様の「こどもトラスト」に投資する投資家の方とお子様に参加し、工場での代表的な改善事例である「からくり改善」を体験しました。

「こどもトラスト」とはコモンズ投信様の未成年口座で、お子様の成長に併せて資産づくりができるとともに、お子様自身がこのような「こどもトラストセミナー」に参加することで、投資先の企業の取り組みについて体験したり、投資が企業を応援することであることを体感できる機会となっています。今回の「こどもトラストセミナー」は、投資家様やお子様にとっても、企業にとってもコミュニケーションが取れるとてもよい場所となりました。



「からくり」とは、機械化されたものではなく、人工的なエネルギーを使わずに自然の原理で動くものであり、工場では「からくり改善」によって電気などを使わずに作業をラクにしたり、ムダをなくすことを行っています。参加者には「てこ」を使った原理などを体験してもらいました。

その後、工場内を見学し、自分たちが体験した「からくり改善」が実際にどのように使われているかを見ていただきました。参加者の皆さんは、リンナイがどのようにして、日々改善しながら良い商品をつくり、お客様にお届けしているかを垣間見ることができたと思います。



期末決算発表

当社は適時・適切に公正で公平な情報をお伝えするとともに、株主や投資家の皆様とのコミュニケーションを通じて、より信頼を得られるようIR活動を展開しています。株主・投資家の皆様へ事業概況を直接お伝えする場として、また迅速かつ公平な情報開示の手段として、アナリスト・機関投資家向け決算説明会(年2回)、株主通信の発行(年2回)、ホームページ上でのニュースリリースや決算説明資料の掲載、IRカレンダーなどによる情報提供を行っています。株主・投資家の皆様へは、さまざまな機会を通して当社の中長期的な視野での事業成長戦略へのご理解をいただき、また安定的な株主還元の実施に期待していただいています。

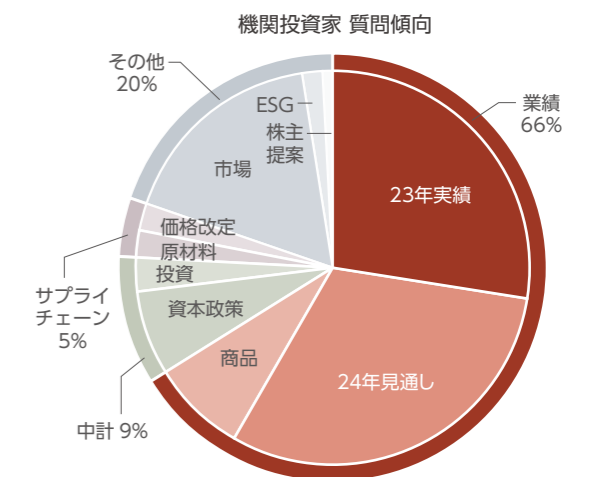
### 2023年度 IR対応実績

IR取材対応:270回	2023年度 第2Q決算説明会(LIVE配信):80名
対面取材(東京取材:62回/名古屋取材:25回)	2023年度 期末決算説明会(LIVE配信):100名
電話取材:9回	
Web取材:174回	

### 2023年度期末 主な機関投資家の声

2023年度期末決算に関する機関投資家・アナリストの皆様からは、業績やこれからの見通し、商品販売の感触等の通例の質問事項に加え、原材料価格の動向や価格改定による効果や、カーボンニュートルにおける環境政策とその対応策・設備投資などの話題がありました。

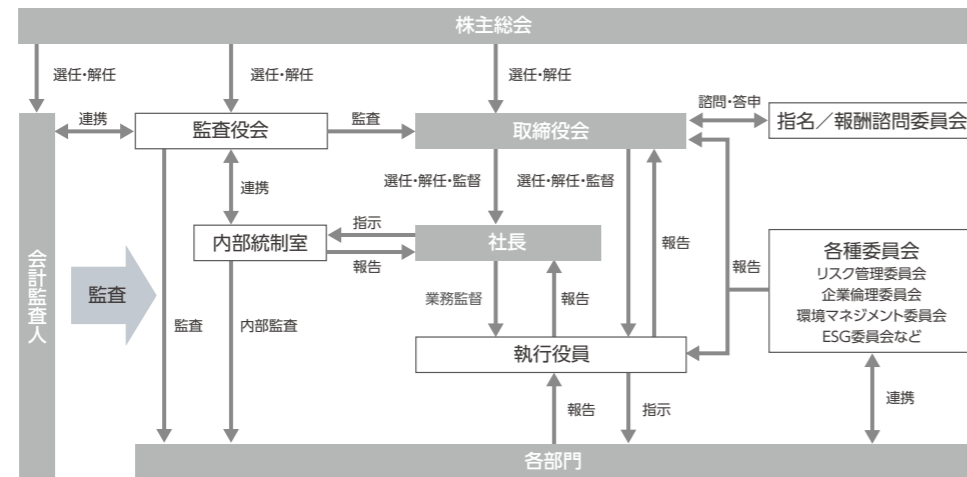
自社株買いや配当引き上げ、投資など資金使途に関する内容など、広く資本政策や成長戦略に関する考え方の議論もあり、その結果、ROEやROICが今後どのように変動していくかについて注目されていることが感じられました。



# ガバナンス

## マネジメント体制

### コーポレートガバナンス体制



### 経営を監視・監督する監査体制

当社では、グループ企業の競争力強化と継続的な企業価値向上の視点から、コーポレートガバナンスの強化・充実を経営上の重要課題として捉えています。取締役会や監査役会などの機能強化を図り、さまざまなステークホルダーの方々へ迅速かつ正確で幅広い情報開示に努めることで透明性の高い経営をめざしています。監査役は、取締役会や重要な会議に出席し、取締役および執行組織の職務状況をはじめ、内部統制システムの整備・運用状況等について監査しています。これに加え、外部会計監査人が会計監査などを実施し、会計に関する内部統制の適正性について、第三者の立場から検証しています。

### 取締役会

取締役会は、当社の経営に関わる重要な事項の意思決定と取締役の職務執行の監督を行っており、社外取締役4名を含む、取締役9名で構成され、原則毎月1回開催しています。なお、取締役会では、M&A案件等の業務執行案件の決議に加え、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についての議論や取締役会の実効性に関する評価、投資家との対話におけるフィードバック報告等、あらゆる経営に関する意思決定や話し合いが行われています。

### 指名諮問委員会および報酬諮問委員会

当社は、経営陣幹部・取締役の指名・報酬等の決定における客観性と透明性を一層確保することを目的に、取締役会の諮問機関として構成員の過半数を独立社外取締役とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設定し、その委員長および議長は社外取締役が務めております。取締役・監査役・執行委員の指名等および取締役・執行委員の報酬等を決定する際は、それぞれの委員会における審議を経た上、取締役会で決定します。

### 取締役および監査役の報酬等の額（2023年度）

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	年次賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	350 (27)	261 (27)	72 (-)	16 (-)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	45 (13)	45 (13)	- (-)	- (-)	5 (2)
合計 (うち社外役員)	396 (41)	307 (41)	72 (-)	16 (-)	14 (6)

## 役員報酬制度

### 1.取締役の報酬等の決定方針における基本原則

1. 当社の着実な中長期的企業価値創造を促すことを目的とする
- II. 株主を含む幅広いステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる透明性と客観性を確保する

### 2.報酬体系

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されており、その構成割合は、企業価値向上や目標達成を健全に動機付けることを目的として、基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね60:40となるよう設定しております。また、業績連動報酬は、毎期の堅実な業績目標達成を促すことを目的とした年次賞与、および中長期的な株式保有を通じて着実な企業価値向上と株主の皆様との利害共有を図ることを目的とした譲渡制限付株式で構成されております。

なお、社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で経営に対する監督および助言を行う機能の適切な発揮を促す観点から、固定報酬である基本報酬のみとしております。

報酬構成および各報酬構成要素の概要は以下のとおりです。



#### 「年次報酬」に関する主な概要

- 財務評価部分(80%)と非財務評価部分(20%)で構成
- 財務評価部分は、営業利益、ROEの目標達成度により、標準額の0~200%で変動
- 非財務評価部分は、従業員エンゲージメントの改善度(+定性的評価)により、標準額の0~200%で変動

#### 「譲渡制限付株式」に関する主な概要

- 固定 + 定性評価(株主総利回りを考慮)により算定

### 3.株式保有ガイドライン

第75期より、着実な企業価値向上と株主の皆様との利害共有を一層促すため、当社取締役が在任期間において保有する当社株式数の目安として、株式保有ガイドライン を以下のとおり定めています。

- 代表取締役社長:就任から3年後までに基本報酬の1.5倍に相当する株式
- その他の取締役(ただし社外取締役を除く):就任から3年後までに基本報酬の1倍に相当する株式

### 4.報酬決定プロセス

当社の取締役の報酬等の内容の決定に関する方針は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経て取締役会決議により決定されるものとします。なお、年次賞与の非財務評価部分の評価、ならびに企業価値評価を踏まえた譲渡制限付株式の追加交付等を含め、取締役の個人別報酬額は取締役会における委任の決議を受けた報酬諮問委員会における審議により決定されるものとします。

報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点および報酬制度に関する専門的な知見等を参考とするため、必要に応じて外部専門機関(2023年度はWTW)から情報等を得ております。なお、第75期にかかる方針についての審議を行った報酬諮問委員会の構成、ならびに活動状況は以下のとおりです。

#### 構成

- 社外取締役 神尾 隆(委員長)
- 社外取締役 小倉 忠
- 社外取締役 佐藤 久美
- 代表取締役社長 内藤 弘康

#### 活動状況

- 2024年2月29日:第75期に係る当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の改定についての審議
- 2024年5月17日:第75期役員報酬(取締役)の個別金額についての審議
- 2024年6月27日:報酬諮問委員長の選定と第75期役員報酬(取締役)の個別金額についての審議

# ガバナンス

# 役員紹介

(2024年6月27日現在)

## 取締役

### 林 謙治 代表取締役会長

略歴、当社における地位および担当

1972年 4月 当社入社	1992年 7月 当社常務取締役 関連事業部長
1978年 9月 当社取締役	2005年 6月 当社取締役 常務執行役員関連事業部長
1980年 2月 当社取締役 総合企画室長	2006年 6月 当社代表取締役副会長
1983年 6月 当社常務取締役 生産技術部長	2017年 4月 当社代表取締役会長(現任)

### 内藤 弘康 代表取締役社長 社長執行役員

略歴、当社における地位および担当

1983年 4月 当社入社
1991年 6月 当社取締役 開発技術本部副本部長兼新技術開発部長
1998年 7月 当社取締役 開発本部長
2001年 7月 当社取締役 経営企画部長兼総務部長
2003年 6月 当社常務取締役 経営企画部長兼総務部長
2005年 6月 当社取締役 常務執行役員経営企画部長兼総務部長
2005年 11月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

重要な兼職の状況-名古屋鉄道株式会社 社外取締役

### 成田 常則 代表取締役 副社長執行役員 社長補佐

略歴、当社における地位および担当

1967年 4月 当社入社
1988年 6月 当社取締役 開発技術部長兼品質保証部長
2001年 6月 当社常務取締役 生産本部長
2005年 6月 当社取締役 常務執行役員生産本部長
2005年 11月 当社取締役 常務執行役員国内総括兼営業本部長
2006年 4月 当社取締役 専務執行役員国内総括兼営業本部長
2009年 4月 当社取締役 副社長執行役員開発本部、生産本部、海外事業本部、お客様担当兼営業本部長
2010年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員開発本部、生産本部、海外事業本部、お客様担当兼営業本部長
2010年 10月 当社代表取締役 副社長執行役員開発本部、生産本部、海外事業本部担当兼営業本部長
2016年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員社長補佐、生産本部、海外事業本部管掌
2018年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員社長補佐(現任)

### 井上 一人 取締役 専務執行役員

略歴、当社における地位および担当

1985年 4月 当社入社
2008年 4月 リンナイコア株式会社 副社長
2012年 6月 リンナイ精機株式会社 社長
2016年 4月 当社執行役員 生産本部 生産管理部長
2017年 4月 当社執行役員 生産本部 副本部長
2018年 4月 当社執行役員 生産技術部長
2021年 4月 当社常務執行役員 生産技術本部長
2023年 4月 当社専務執行役員 生産技術本部長
2023年 6月 当社取締役 専務執行役員生産技術本部長(現任)

### 小倉 忠 取締役【社外】【独立】

略歴、当社における地位および担当

1975年 4月 日本陶器株式会社(現ノリタク株式会社)入社
2005年 6月 同 取締役
2008年 4月 同 取締役 常務執行役員
2010年 6月 同 取締役 専務執行役員
2011年 6月 同 取締役副社長 執行役員
2012年 4月 同 代表取締役副社長 執行役員
2013年 6月 同 代表取締役社長 執行役員
2018年 6月 同 代表取締役会長
2021年 6月 名港海運株式会社 社外取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況-名港海運株式会社 社外取締役

### 佐藤 久美 取締役【社外】【独立】

略歴、当社における地位および担当

1989年 英文雑誌「AVENUES」編集長・発行人
2005年 愛知万博フレンドシップ・フィルム・フェスティバルプロデューサー
2012年 4月 金城学院大学 国際情報学部 教授
2014年 4月 「あいち国際女性映画祭」(公益財団法人あいち男女共同参画財団) イベント・ディレクター
2021年 4月 名古屋国際工科専門職大学 工科学部 教授(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況-名古屋国際工科専門職大学 工科学部 教授

## 監査役

### 清水 正則 常勤監査役

略歴、当社における地位

1984年 4月 当社入社
2016年 4月 当社執行役員 開発本部 技術開発部長
2021年 4月 当社執行役員 品質保証本部 副本部長兼品質保証部長
2022年 4月 当社上席執行役員 品質保証本部長
2023年 6月 当社常勤監査役(現任)

### 加島 厚朗 常勤監査役

略歴、当社における地位

1986年 4月 当社入社
2018年 4月 当社経理部長
2021年 4月 当社執行役員 経理部長
2024年 4月 当社経営管理本部長付
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

### 松岡 正明 監査役【社外】【独立】

略歴、当社における地位

1976年 9月 公認会計士登録
1988年 7月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)社員就任
2014年 6月 有限責任監査法人トーマツ退職
2014年 7月 公認会計士松岡正明事務所所長(現任)
2016年 6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況-公認会計士松岡正明事務所 所長  
カネ美食品株式会社 社外取締役(監査等委員)、  
ミタチ産業株式会社 社外取締役(監査等委員)

### 渡邊 一平 監査役【社外】【独立】

略歴、当社における地位

1978年 4月 弁護士登録(佐治・太田法律事務所入所)
1991年 6月 太田・渡辺法律事務所(現弁護士法人TRUTH&TRUST)代表(現任)
2016年 6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況-弁護士法人TRUTH&TRUST 代表、豊和工業株式会社 社外取締役(監査等委員)

## 執行役員（取締役兼務者を除く）

常務執行役員	中島 忠司	品質保証本部長
常務執行役員	大井 裕久	生産本部長
常務執行役員	小川 拓也	経営管理本部長
常務執行役員	高須 芳彦	開発本部長
常務執行役員	西澤 勇生	海外事業本部長 兼 第2営業統括部長
執行役員	谷岡 克則	営業本部 副本部長 兼 営業部長
執行役員	穂谷野 弘幸	営業本部 関東支社長
執行役員	内藤 大祐	海外事業本部 副本部長

### 白木 英行 取締役 専務執行役員

略歴、当社における地位および担当

1989年 4月 当社入社
2017年 4月 当社執行役員 営業本部 関東支社長
2019年 4月 当社執行役員 営業本部 副本部長兼関東支社長
2020年 6月 当社常務執行役員 営業本部長
2023年 4月 当社専務執行役員 営業本部長
2023年 6月 当社取締役 専務執行役員営業本部長(現任)

### 神尾 隆 取締役【社外】【独立】

略歴、当社における地位および担当

1965年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社	2006年 6月 中日本興業株式会社取締役
1996年 6月 トヨタ自動車株式会社取締役	2010年 5月 トヨタ自動車株式会社顧問
1999年 6月 同 常務取締役	2010年 6月 東和不動産株式会社(現トヨタ不動産株式会社)相談役
2001年 6月 同 専務取締役	2011年 6月 中日本高速道路株式会社監査役
2005年 6月 同 相談役	2016年 6月 当社社外取締役(現任)

東和不動産株式会社(現トヨタ不動産株式会社)代表取締役社長

重要な兼職の状況-特定非営利活動法人ささえあい 理事長

### 土地 陽子 取締役【社外】【独立】

略歴、当社における地位および担当

1987年 4月 株式会社東京銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
1996年 9月 世界銀行グループ入行
2001年 5月 Toyota Motor Europe NV/SA入社
2015年 1月 同 General Manager, Global Treasury & Investor Relations
2018年 3月 トヨタ自動車株式会社 経理部IR・株式グループ主幹
2018年 11月 ソフトバンクグループ株式会社入社
同 マネージングディレクター-財務統括 IR部長
2020年 2月 SoftBank Group International Ltd. 同 Managing Partner
2020年 6月 日邦産業株式会社 社外取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2024年 3月 キリンホールディングス株式会社 社外監査役(現任)

重要な兼職の状況-日邦産業株式会社 社外取締役、大和日英基金 理事、  
キリンホールディングス株式会社 社外監査役

## ガバナンス

### 取締役のスキルマトリクス

	企業経営/ マネジメント	グローバル	技術(開発/ 生産/環境)	営業企画/ マーケティング	財務/会計/ 資本政策	人材戦略	ガバナンス/ 法務/リスク管理	サステナビリティ	IT/DX
林 謙治	●	●	-	-	●	●	●	-	-
内藤 弘康	●	●	●	-	●	-	-	●	-
成田 常則	●	-	●	●	-	●	-	-	-
白木 英行	-	-	-	●	-	●	-	-	●
井上 一人	-	●	●	-	-	-	-	-	●
神尾 隆	●	●	-	●	-	-	●	-	-
小倉 忠	●	-	●	-	-	●	●	-	-
土地 陽子	-	●	-	-	●	-	●	●	-
佐藤 久美	-	●	-	-	-	●	-	●	●

※対象者のすべての知見および経験を表すものではありません。

### スキルの選定理由

スキル項目	項目選定の理由 中期経営計画「New ERA 2025」を達成するための必要要件
企業経営/マネジメント	「熟と暮らし・健康と暮らしの分野における世界の社会課題をコア技術で解決する」をめざすリンナイには、消費者サービスやモノづくり企業および研究機関等でのマネジメント経験や豊富な知識を持った取締役が必要
グローバル	日本、アメリカ、中国を軸とした世界市場での事業拡大と持続的成長を支えていくためには、海外での事業マネジメント経験や現地の生活文化、環境などの豊富な知識や経験を持った取締役が必要
技術(開発/生産/環境)	「熟と暮らし・健康と暮らし」に貢献する商品拡大には、あらゆるエネルギー源活用への基礎研究と要素開発および、信頼性の高い生産体制の維持が絶対であり、開発・生産・環境分野での確かな知識と経験を持った取締役が必要
営業企画/マーケティング	本質的な消費者ニーズを収集し「商品企画と販売企画」に展開するとともに、直販化ビジネスを強化するためには、営業企画・マーケティング分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要
財務/会計/資本政策	従来からの付加価値&利益重視の経営に加え、中期目線での戦略的投資、株主還元、リスク対応資金の最適分配等を実行するには、財務・会計・資本政策分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要
人材戦略	社員の挑戦や自己実現を支援する人事制度改革、新しい働き方の提案およびブランド力向上等を実現させ、持続的成長への基盤固めを図るためには、人材戦略・人材開発分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要
ガバナンス/法務/リスク管理	適切なグローバルガバナンス体制を維持し、常に不正の無い職場環境で事業を継続するためには、コーポレートガバナンス・法務・リスク管理分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、社会課題の解決を図るとともに、それを収益機会と捉え事業活動に組み込むためには、サステナビリティ分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要
IT/DX	全社的なデジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進に加え、サイバー攻撃対策を含む情報インフラの整備や先進情報技術を活用するためには、IT・DX分野での確かな知識や経験を持った取締役が必要

### 新任 社外取締役メッセージ



社外取締役  
佐藤 久美

英文雑誌の編集長・発行人として、多くの外国人記者と仕事をまいりました。彼らと議論を重ねながら取材をし、日本を紹介する記事を完成させていく中で、それぞれが大切にしている文化や歴史を尊重しあうことが異文化理解の第一歩であることを学びました。

現在、日本に在留する外国人は約340万人で、人口全体に占める比率は2.5%に達していますが、その比率が約50年後の2070年には12.4%まで上昇し、外国人の比率が10人に1人強にまで高まることが想定されています。一方で、日本社会の人口急減・超高齢化が経済社会に与える影響が問題視されています。日本に居住しているさまざまな文化背景を持つ人々とともに魅力ある日本の未来を構築していくことが重要です。その意味で、多くの外国人住民を視野に入れた製品開発がリンナイに求められています。

私が教鞭を取っている大学では、「Designer in Society」の育成を謳っています。私は授業の中で、SDGsがめざす社会について教えています。SDGsは経済発展だけに取り組むのではなく、環境や社会が抱える問題にバランスよく取り組み、その根本的な解決によって、世界を持続させることをめざしています。学生たちが大学で学んでいるデジタル技術をこれらの社会課題解決のために活用して、新しいビジネスとして成長するモデルとなるアイデアを授業内で発表させています。彼らがSDGsを基本とした経営視点を身に付ける一步になることを期待しています。「社会課題解決への貢献」をめざすリンナイでも、グローバル人材やDX人材の育成の視点からお手伝いをさせていただきたいと思います。

2030年のゴールに向けたSDGsの次の目標として世界で注目されているのが「Well-being(ウェルビーイング)」です。ウェルビーイングは、「身体的・精神的・社会的に良好な状態」を指す言葉で、経済的指標だけでは測れない人々の豊かさや満足感を測る指標とされています。「熟を通じて快適な暮らしを社会に提供する」ことを創業時から企業使命としているリンナイの製品はお客様へウェルビーイングをお届けしていると思います。同時に、この概念は、より積極的に従業員の皆さんの幸福を追求していく考え方もあります。従業員のウェルビーイングが高まることで、企業にとっては人材確保や生産性の向上、従業員にとってはエンゲージメントや働きがいの向上など、さまざまな面でメリットがあります。多様な背景を持つ人々が生き生きと働けるように、企業内の理念共有と多文化共生の形成にもお役に立ちたいと思います。

リンナイは「健全で心地よい暮らしと持続可能な社会の実現」を目的に「Creating a healthier way of living」というブランドプロミスを明確に打ち出しています。エネルギー転換・脱炭素化に向けて、世界は戦略的に動いており、エネルギー技術にはイノベーションが生まれています。リンナイが、状況変化をしっかりと見極めた上で、ブランドプロミスに忠実に、したたかに、かつ、しなやかな戦略で挑戦を続けられるように支援し、貢献したいと考えております。

## ガバナンス

## コンプライアンス

社会から信頼される健全な企業グループであるために、当社では全ての役員および従業員にコンプライアンスの徹底を図っています。コンプライアンスという企業風土を高め、全ての役員および従業員が社会的責任を果たすとともに、業務に前向きに取り組む環境づくりを推進しています。

### リンナイグループ「倫理綱領」

リンナイグループでは、全ての役員および従業員が企業活動を行ううえで、最も大切にしなければならない理念を「倫理綱領」として小冊子にまとめており、その中で、日常の具体的な行動の指針として「リンナイ行動規範」を定めております。なお、海外グループ会社には「倫理綱領」の英語版である「Code of Ethics」を配布しており、公用語が英語以外の国においては、現地にて各国の言語にこれを翻訳しております。

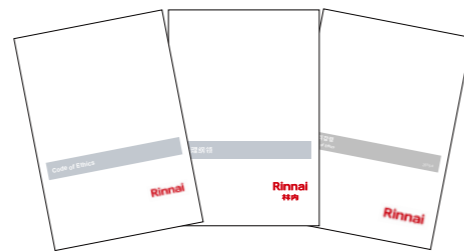
毎年、海外を含め全てのグループ会社の従業員に対してこの周知を行っています。また、国内向けには、「リンナイ行動規範」の内容をより深く理解するためのツールとして、「倫理綱領（行動規範）解説」を作成し、理解度を確認するためeラーニングシステムによるテストを実施しています。



リンナイホールディングス 周知風景



リンナイベトナム 周知風景



倫理綱領（英語版・中国語版・ハングル版）



リンナイコリア誓約書

## リスクマネジメント

### リスクマネジメント方針

社会の複雑化などにより、企業は多様なリスクにさらされています。人々の暮らしを支える熱エネルギー機器を製造する当社としては、安定して商品を提供し続けることが社会的責任であると考えています。お客様や社会の信頼に応え、安定した事業活動を行うため、リスクマネジメントに取り組んでいます。

### 推進体制

当社は社長を委員長とした執行役員・部門長などで構成される「リスク管理委員会」を定期的開催しています。リスク管理委員会で、生命・信用・事業活動・財産に影響をおよぼす恐れのあるリスクを特定し、項目ごとに「影響度・発生頻度」にて重要性を評価した「重要リスク一覧表」を作成しています。また、項目ごとに責任担当部門を決め、未然防止の仕組みづくり、危機の早期解決、損害の最小化、再発防止などを議論し、取り組んでいます。全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの低減とリスク対応力の向上に努めています。

### 重要リスク（抜粋）

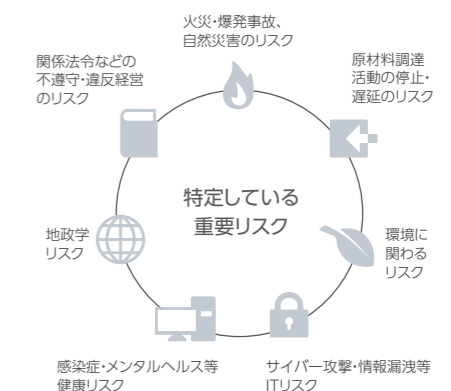
経営リスク	○ コンプライアンス ○ 製品事故不具合 ○ 環境 ○ 労務関連	○ 知的財産 ○ サプライチェーン ○ 市場環境 など
財務リスク	○ 為替金利	○ 税務 など
事故・災害リスク	○ 生産機能停止 など	
ITリスク	○ サイバー攻撃	○ 情報漏洩 など
健康リスク	○ 感染症	○ メンタルヘルス など
カントリーリスク	○ 地政学リスク など	

### 事業継続の推進（BCP）

自然災害、火災事故および感染症などの重要リスクが顕在化した場合には、中長期にわたって操業停止に陥り、多大な損失を被ると同時にステークホルダーの皆様には大きな影響を与える恐れがあると想像されます。お客様が必要とする重要商品の生産・供給が滞る恐れがある場合に備え、事業継続マネジメントを経営上の重要課題と位置付け、国内生産部門を中心に事業継続計画書(BCP)の作成・見直しに取り組んでいます。

### 自然災害発生時の対応

当社の事業所は中部圏に集中しており、今後30年以内に発生するといわれる南海トラフ地震に備えるため、全社での耐震・防災対策の推進・BCPの見直しを行っています。さらに、年1回全従業員を対象とした安否確認システムでの訓練も実施しております。



# Data [データ集]

## 財務データサマリー

回次		第64期	第65期*1	第66期*1	第67期*1		第68期*1	第69期	第70期	第71期	第72期	第73期	第74期
年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	(百万円)	286,981	295,022	319,935	330,256		347,071	348,022	340,460	344,364	366,185	425,229	430,186
営業利益	(百万円)	34,018	30,787	34,593	34,056		32,849	30,879	34,422	40,690	35,864	41,418	39,362
営業利益率	(%)	11.9	10.4	10.8	10.3		9.5	8.9	10.1	11.8	9.8	9.7	9.2
経常利益	(百万円)	36,910	32,938	35,807	35,280		34,286	33,318	35,679	42,400	39,060	44,565	46,071
親会社株式に帰属する当期純利益	(百万円)	23,254	20,647	22,710	22,322		21,194	20,480	21,561	27,581	23,748	26,096	26,667
純資産額	(百万円)	232,635	261,414	271,709	290,638		307,965	320,696	340,959	371,318	378,856	407,199	437,438
総資産額	(百万円)	334,382	355,140	368,084	402,107		422,422	430,885	450,486	497,291	512,867	547,114	577,088
1株当たり純資産額	(円)	1,415.16	1,580.81	1,641.41	1,748.54		1,863.06	1,939.93	2,046.84	2,220.13	2,296.59	2,487.60	2,707.86
1株当たり当期純利益金額	(円)	151.58	132.34	145.57	143.09		136.80	132.82	139.83	178.87	156.80	176.92	184.75
自己資本比率	(%)	66.0	69.4	69.6	67.8		68.0	69.4	70.1	68.8	66.9	66.6	67.2
自己資本利益率	(%)	11.8	8.8	9.0	8.4		7.6	7.0	7.0	8.4	6.9	7.4	7.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	36,453	25,671	36,066	39,554		29,914	29,479	37,694	49,491	28,696	19,387	43,347
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△32,908	△23,649	△17,770	△17,732		△12,190	△7,288	△7,124	△15,820	△25,486	△30,087	△19,968
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	13,183	△8,659	△6,554	△5,217		△11,725	△6,150	△6,436	△7,269	△27,109	△21,313	△23,664
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	74,279	69,340	79,600	95,297		101,697	116,133	140,138	166,524	147,972	120,213	123,829
設備投資額	(百万円)	12,439	13,774	16,938	20,664		16,105	13,481	10,580	13,301	22,682	26,521	41,114
研究開発費	(百万円)	8,380	8,895	9,113	9,340		9,918	9,503	9,308	11,802	12,762	13,458	14,302
配当金	(円)	22.6	25.3	27.3	28.6		30.0	31.3	32.6	41.6	46.6	53.3	60.0
配当性向	(%)	15.0	19.1	18.8	20.0		21.9	23.6	23.4	23.3	29.8	30.1	32.5
発行株式数	(株)	156,649,389	156,649,389	156,649,389	156,649,389		154,849,389	154,849,389	154,849,389	154,849,389	150,063,171	150,063,171	146,677,171
期末株価(期末終値)	(円)	3,023	2,970	3,313	3,077		3,367	2,610	2,550	4,130	3,057	3,235	3,484
時価総額	(百万円)	473,603	465,249	519,032	481,958		521,326	404,157	394,866	639,528	458,693	485,454	511,023

※1 [税効果会計に係る会計基準]の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第69期から適用したことにより、

第65期～第68期は、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指標となっております。

※2 2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。それ以前の実績については、株式分割後に換算した値で表示しています。

# Data [データ集]

## 社会データ

### 各種データ

		2021年度	2022年度	2023年度
新入社員数(名)	男性	71	89	76
	女性	13	14	18
	計	84	103	94
キャリア採用数(名)	男性	7	5	9
	女性	1	6	3
	計	8	11	12
中途採用比率(%)	計	9	10	11
臨時雇用者数(名)	計	178	181	168
平均勤続年数(年)	男性	18.7	19.1	19.5
	女性	15.3	16.2	16.9
	計	17.7	18.3	18.8
平均年齢(歳)	男性	41.0	41.4	41.7
	女性	36.3	37.3	37.9
	計	39.6	40.2	40.6

		2021年度	2022年度	2023年度
有休取得	付加最大日数	20	20	20
	平均取得日数	14.0	11.6	13.9
障がい者雇用	取得率(%)	70	61	73
	実人数(名)	82	79	93
	雇用率(%)	2.33	2.19	2.62
労働災害 ※国内連結子会社含む	発生件数(件)	26	25	23
	災害度数率(%) (LTIFR)	0.00	0.74	0.38
メンタルヘルス休職者数(名)		31	21	30
定期健康診断受診率(%)		100	100	100
2次検診受診率(%)		88.6	91.7	95.8
喫煙率(%)		19.9	19.4	19
ハイリスク者(※1)への施策(※2)の参加状況(%)		100	100	100
ストレスチェック受診率(%)		94.4	95.8	98.6
産休取得者数(名)		63	64	56
育児休業取得者数(名)	男性	7	18	33
	女性	123	91	76
	計	130	109	109
育児休業取得率(%)	男性	6.5	21.7	35.8
	女性	85.7	106.4	109.5
	計	100	100	100
育休取得者の復職率(%)	男性	97	98	100
	女性	99	99	100
	計	99	99	100
短時間勤務制度利用者数(名)	男性	4	2	1
	女性	199	215	174
	計	203	217	175
看護休暇取得者数(名)	男性	2	4	7
	女性	38	59	94
	計	40	63	101
介護休暇取得者数(名)	男性	3	4	5
	女性	2	9	33
	計	5	13	38
介護休業取得者数(名)	男性	0	1	0
	女性	1	0	0
	計	1	1	0
再雇用(カムバック)制度利用者数(名)	男性	0	0	1
	女性	0	1	0
	計	0	1	1
在宅勤務利用者数(名)	男性	512	806	495
	女性	210	233	148
	計	722	1,039	643

※1:「受診勧奨判定値」項目が2つ以上あり、1つでも未治療項目のある人 ※2:健保の重症化予防施策

### 労働時間、平均賃金

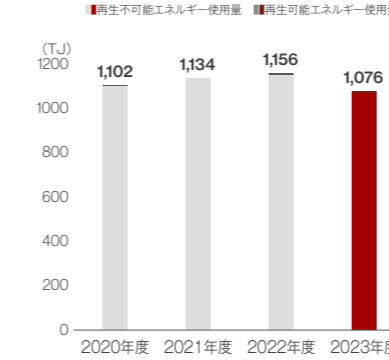
	2021年度	2022年度	2023年度
1人当たり年間総実労働時間 ※管理監督者除く	2,054	2,065	2,019
1人当たり年間所定外労働時間 ※管理監督者除く	211.3	246.7	193.7
月平均残業時間 ※管理監督者除く	17.6	19.9	15.8
平均年間給与(円)	6,532,997	6,671,135	6,784,474

### その他(社会貢献、コンプライアンス)

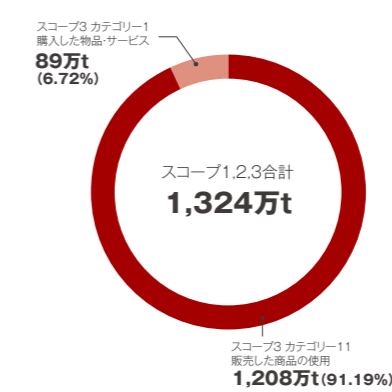
	2021年度	2022年度	2023年度
内部通報件数 ※国内連結子会社含む	10	16	8
コンプライアンスに関わる事故・事件で刑事告発(件数)	0	0	0
社会貢献活動支出額総額(百万円)	27	24	12
政治献金・ロビー活動等への支出額(百万円)	0.7	1.2	0.7

## 環境データ

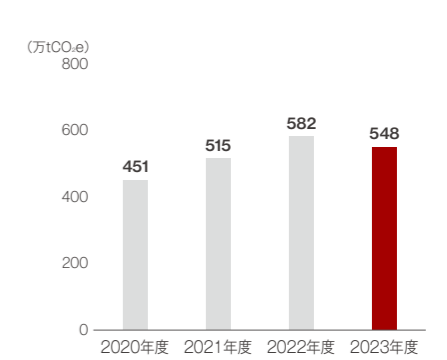
### 総エネルギー使用量



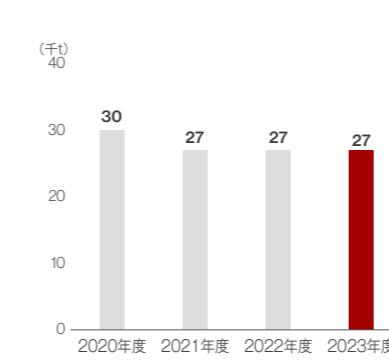
### バリューチェーン全体の総量割合 (CO<sub>2</sub>排出量)



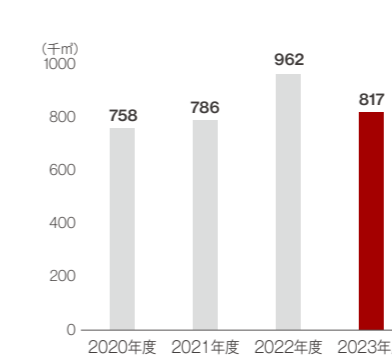
### 環境配慮商品 (CO<sub>2</sub>削減貢献量)



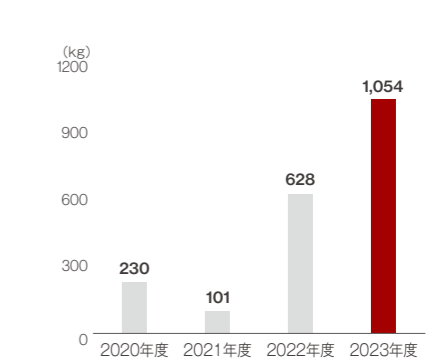
### 廃棄物排出量 (有価物含む)



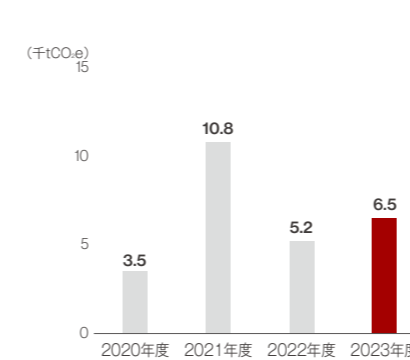
### 水使用量



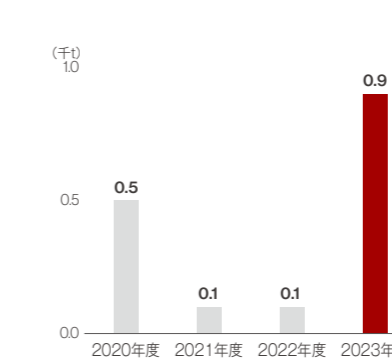
### 生物多様性 (特定外来生物の駆除重量)



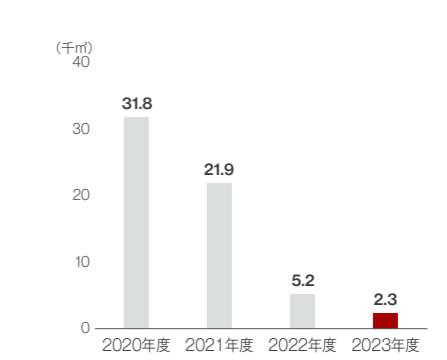
### CO<sub>2</sub>排出量削減効果※1



### 廃棄物排出量削減効果※1



### 節水効果※1



[対象範囲]:リンナイ株式会社および連結子会社

※1 全体量の増減ではなく各拠点の改善活動等による効果量と判断したものとみ計上



# リンナイ株式会社

<https://www.rinnai.co.jp/>

