

リンナイ 内藤 弘康社長インタビュー

つないだ情熱を次の100年へ 豊かな生活と持続可能な地球環境の両立を目指す

1920年の創業以来、「安心・安全」「快適・環境」に配慮した給湯機器、厨房機器など熱エネルギー機器を提供してきたリンナイ（名古屋市中川区福住町、内藤弘康社長）は2020年9月、創業100周年を迎える。国内ばかりでなく17か国に拠点をもち80か国以上に販売、2020年度を最終年度とする経営計画でもGlobal（グローバル化）、Generation（新世代へのシフト）、Governance（時代に沿った組織）の3つの“G”を推進し、さらに世界の人々の豊かな生活と持続可能な地球環境の両立を目指す。内藤社長に話を伺った。

——創業100周年です。率直な感想は？

内藤 100年やってこられたんだな、という感慨です。努力の成果もありますが、運もあったと思います。と言いますのは、最初は100年前、石油ガスコンロに加えコンロ兼用ストーブも出したのです。そして65年前は先代の会長がヨーロッパの学会に出て、ドイツのシュバンク博士のセラミックバーナー開発の発表を聞いて「コレだっ」と思い、売り上げの3分の1にあたる高い特許料を払って採用しました。当時、弊社でも開発に取り組んでいましたがうまくいっていませんでしたが、これで爆発的に売れました。「運はある。目の前を通り過ぎ行くのをいかにつかむか」と会長は言っていました。いい商品でも売れないケースは多々あります。

これからの100年も同じことをやっていたのでは衰退します。新しい分野を見つけてやっていきたい。大手ガス会社が得意先で、同社の企画した商品を納める一方、同じものを市場にも出す流れでずっと来ました。昨今はエネルギーの自由化で、ガス会社も電気を扱うようになりました。我々は独力で商品を企画する必要も出てきています。

——100周年のコピーは「つないだ情熱を次の100年へ。」です。また「創業当時から変わらないこの情熱の炎を胸に」というコピーも。

内藤 情熱は大切ですが、言葉だけではダメ

で、魂を入れられないといけない。うちは「品質こそ我が命」とも唱えています。実際、ガス会社の品質コンテストでは20近いジャンルのうち14、15でトップをとっています。品質は大事だと意識して取り組んでいます。

数年前に中国・上海の上層役員と話しましたが、「家でリンナイの給湯器を使っているが品質が良くて故障もしない」と言われました。お世辞と思いましたが他の人も温度調節性能がいいと異口同音に褒めてくださる。思い返すと、日本のメーカーは30年前から温度調節性能で熾烈な競争がありました。最初熱い湯が出てきたものが指定温度で出てくるように。これはいくつもの技術を開発し続けた成果です。真似しようとしても早々組み込めるものではありません。日本のガス器具は世界の中でもダントツに優れています。欧州のガスボイラー部門でトップのドイツのメーカーと関わったことがあり、品質論議をしましたが、どうも話が通じない。例えば、品質に問題があれば、うちではどの商品のどの部分か、サービスからの情報が全てデータ化されているのですぐ分かる。欧州では商品が手を離れたら、工務店の分野で手が出せない。というのです。壊れた部品がわかる程度なのです。

オランダのメーカーとも似たことがあって、高性能バーナーの開発に携わり、区切りが付き

て1年後に行ったら開発部門のスタッフは誰もいない。他の会社や大学などに散らばってしまった。欧州では開発とか技術に対して暗黙知とか魂とか思い入れがないのでしょうか。

——今後の方針・方向性を教えてください。

内藤 3つの“G”を掲げていますが、1つはグローバル。すでに海外売上比重は50%以上。常に日本重点では少しズレてしまう。バランスよく海外を念頭に置いて行かなければならない。それにはブランド力が必要です。ヨーロッパは強いんですが、うちも昨年にロゴを世界的に統一して世界に通用するブランドをアピールし始めています。

2つ目はガバナンス。オーナー企業なので気に留めているのは公私混同。外部の取締役、監査役を2人ずつ置き、一方で十数年前に取締役を減らし機動性を高めました。コンプライアンスも大切で、キチンとしないと効率が落ちると思っています。悪いことをすると下の方が判断が付かなくなり、効率も悪くなる。「オープンになった時に、説明が付くか、胸を張って言えるか、が判断の基準」です。売り上げを重視するあまり本来やってはいけないことをやってしまう。それが正しいのかどうか。上司からもっとやれと言われても、踏みとどまる。それで実績が上がらなかったとしても会社として文句は言わない。時間はかかりますが、コンプライアンスを守る気風は浸透してきたと思います。

3つ目はジェネレーション。新世代へのシフト。IT・AI時代で必須なことで、同時に経営資源も新分野にシフトするよう仕向けないといけません。

——2023年度売り上げ目標5000億円（2020年度目標3720億円）です。道筋・方向性は？

内藤 長期ロードマップを掲げ、数字も出していますが、進化も変化も激しい時代で正直難しいところがあります。次期中期計画は変わってくるでしょう。商品の比重も変わってきています。最近は「健康と暮らし」「熱と暮らし」を2本柱に商品企画。またガスだけではダメ



内藤 弘康（ないとう ひろやす）
1955年生まれ。79年3月東京大学工学部産業機械工学科卒業。同年4月、日産自動車入社。83年4月、リンナイ入社。2005年11月から現職。

で電気の良さをミックスした商品をアピール。ハイブリッド給湯器「エコワン」は省エネで効率もよく環境問題にも応えています。もう一つはガス衣類乾燥機「乾太くん」。洗濯後の衣類乾燥機で50分でスカッと乾きます。電気は3時間かかります。運動靴も乾くし殺菌力も強い。共働き子育て世代などに好評で売り上げも20～30%伸びています。実は30年前の技術ですが、見直されてきたのです。消費者ニーズを見据え、魅力ある商品開発に力を入れています。売り上げ目標重視より健全な企業体でありたいですね。

——環境問題やエネルギー問題など世界も大きく変わります。

内藤 世界の景気が減速しており、4、5年前は海外で10戦10勝でした。最近は米中貿易戦争などで5勝5敗前後。見通しは難しいがまだまだ米中も伸びます。IT・AI化が進みスマホでの遠隔操作も普及し、高効率商品開発も進むでしょう。環境面からも自然エネルギー志向も探求される。製品化・商品化までの道のりはありますが情熱をもってチャレンジしていきたい。