

企業名：リンナイ

レポート名：リンナイレポート2021

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

リンナイグループは経営計画として、事業規模の拡大と企業体質の変革を通して、社会課題解決の貢献を図るとしており、リンナイの目指す姿はその先にあるものである。あらゆるエネルギー源を活用し、熱と暮らし・健康と暮らしの分野において世界の社会課題をコア技術で解決することで持続的で堅実な長期成長を図るのがリンナイグループの目指す姿であり、この点に関しては理解できた。短期的な目先の利益追求にとらわれず、最先端の技術を用いて十分に環境に配慮して、事業を展開していくというのは社会的な責任を負う大企業の目指すべき姿でありリンナイもこのような会社を目指しているのだろう。

リンナイはこれらの目標を詳しく細分化している。事業規模の拡大に関しては地域領域の拡大と事業領域の拡大の二つに分けられる。事業領域の拡大はコロナ禍により巣ごもり需要への対応を可能にした。しかし、リンナイを代表するようなヒット商品を画策中でもある。地域領域に関しては今後の重要な市場としてアメリカと中国をあげて、他にも中南米への進出も注目し始めている。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

リンナイは国内だけでなく海外でも事業規模を拡大するために、その長い年月を経て出来上がった高度な技術と人材を活かして、他企業に簡単にまねできない複雑で有用な商品を作り出していくという方針である。一般に、海外に進出する企業は大量生産による安価さでは海外企業にかなわないため、高性能・高付加価値な製品を目指すことが多い。また、様々な部署が存在し新しい需要にも臨機応変に対応し人々の生活の質を向上させることができると思われる。

しかしその分、一個一個の製品の品質は落とすことは考えられない。なぜなら、一つの商品の失敗が企業全体のブランドイメージに響くためである。そのため、リンナイは顧客第一に商品を生み出し、顧客の意見を常に取り入れ反映する必要がある。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

リンナイの強みはデータには現れない人材や技術、ブランドなどの見えざる資産であるとかかかっている。確かに、リンナイは社員のコンプライアンス指導や高い技術に裏付けられた品質へのこだわりは歴の長い企業であるためある程度保証されている。この見えざる資産を利用して、ITを使った工数削減などにより、徹底したコスト削減を目標としている。これと先に述べたブランドイメージを向上させる高付加価値商品戦略を行うことで、この

先も家電業界で高いシェアを保っていく方針である。リンナイは社長が変わった時から売り上げ第一主義から利益重視に方針を転換しており、大量に生産しやすく売り出す薄利多売から、一個一個の商品価値を高める方向になったといえる。現在の市場戦略もこの方針にのっとって進められている。

しかし、持続性に関して言うと全くの安全とは言い難い。海外の企業も技術の発展が著しく単純な生産量で劣ってしまっていることが近頃よくある。また、高付加価値を維持しながらコストを削減していくのはかなり難しいことであり、製造ではないところからコストを削減する余地を見つけないといけないだろう。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

リンナイは人材育成にも力を入れている。個々能力と特性を活かし自発的に目標への努力を重ねることを基本的な考えとしており、〇JT というという上司から部下への直接指導システムを主軸に、職責に合わせた人間力向上を支援する階層別研修と専門家を推進する専門分野別研修の二つと合わせて、社員の教育を行っている。そのため、技術面と人間面の両方から成長することが可能であると思う。

また個人面談や人事考課フィードバック面談を通じて日常業務の中での個人の成長具合を細かく見てもらえるという。さらに、海外にも拠点がある企業の強みとして海外研修があることもあげられる。リンナイでは海外研修が推奨されており、グローバル人材の育成に重点が置かれている。そのため、たとえリンナイを離れたとしても海外や社内での経験は次に活かせるものであるだろう。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

リンナイレポートは簡易版と網羅版が用意されており用途により選択できるのは素晴らしいが、コロナ禍のことなど話の前置きの部分が長いため、アピールしたい箇所の印象が弱くなっている。また、同じ内容の繰り返しになることも多く、できるだけ無駄を省いて分量を減らすことでより多くの人に理解してもらおうきっかけになると考える。