

〔研究ノート〕

アイリスオーヤマ株式会社の競争戦略

内 田 康 郎

富山大学紀要. 富大経済論集 第62巻第1号抜刷（2016年7月）

富山大学経済学部

〔研究ノート〕

アイリスオーヤマ株式会社の競争戦略¹⁾

内 田 康 郎

キーワード：アイリスオーヤマ，メーカーベンダーシステム，ユーザーイン，
プレゼン会議

本稿はケーススタディ用の教材として作成されているが，前稿²⁾ではアイリスオーヤマ株式会社の成長プロセスについてみてきた。本稿では，主に同社の競争戦略について記述していく。

地方の町工場から始まったアイリスオーヤマ。19歳で同社の代表者となった大山健太郎氏は，その後独自のポリシーをもとに同社を成長させていく。他社の持たない商品を，顧客目線で発掘し，数々のヒット商品を生み出してきた。

同社が出す新商品は年間1千点。すべてが「ユーザーイン」の発想から生み出されていく。同社では，売上高のうち発売から3年以内の商品による売上の比率を「新商品比率」と呼んでいるが，60%が同社の目標として設定されている。一度，ヒット商品が生まれると，長期間その商品に依存しようとする企業も少なくない中，同社のこの数字は，数年のうちには売れ筋の商品群を入れ替えることを意味する。実際，2014年度はわずかながら目標に及ばなかったものの，55.8%となっている³⁾。果たしてどのようなメカニズムによって，こうした活動が進められているのだろうか。

クリアー収納ケースにみる競争

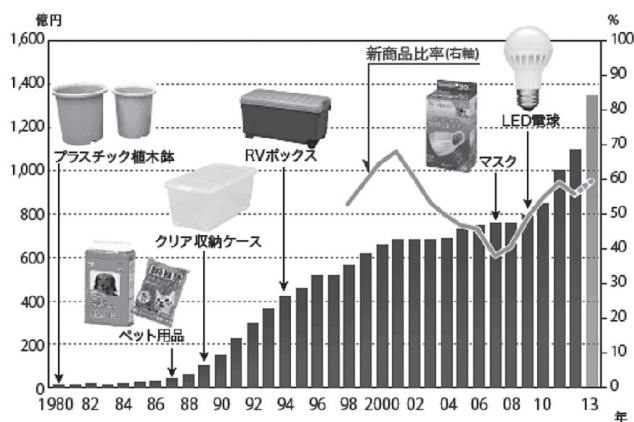
図1は，2012年までの同社の売上高と新商品比率を示したものである。同社の成長を軌道に乗せたきっかけとなった商品が，前稿「成長プロセス編」で

も触れたペット用品とクリア収納ケースと言える。

実際、クリア収納ケースは大山氏が「世界を変えた商品」と言うほど世界的に普及した商品となっている⁴⁾。プラスチックの収納用品自体はそれよりも前からあったのだが、収納箱自体に色が付いていて中身が見えないようになっていたのである。「仕舞う」という意味では色がついていようが問題ないが、どこに仕舞っておいたかを「探す」ということを考えると中身が見えたほうが便利である。だが、当時はこういう発想をもとにクリア収納を開発する企業は無かった。また、そのための原料も安くは無かったという。

そこで、同社は原料から開発することになる。ただ、この商品を開発したとき、専門家の中には中身が見えることの意味をつかめず、「売れない」と断言する者もいたという。そのため両方つくることとし、色つきものと色なしのものを双方作って店頭に並べて様子を見たところ、色の付いていない容器を買っていく消費者が多いことを知り自信を持つ。その後、世界中で透明の容器に変わっていく。同社の発想が世界中に普及していくのである。

図1 アイリスオーヤマの売上高と新商品比率



(注) 1. 新商品比率は売上高に占める、発売から3年以内の商品の比率。
2. 2013年は目標値。

出典：日経 Biz Gate (<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/70361523.html>)

一般的には、ものを仕舞った後、また必要になった際にどこに仕舞ったか探さなくてはならなくなる。この、「探す不便を解消すること」が快適につながるものとして同社ではクリアー収納ケースを位置づけている。

だが、こういう形でヒット商品を作れば、当然のことながら競合企業が参入してくるものである。実際、この当時も2年程経過した後に、原料メーカーがよく似た商品を開発し参入する。その後、コピー商品とも呼べるような商品が各社から次々と出され、ピーク時には国内だけで50社もの競合企業が参入するようになり、やがて激しい価格競争へと突入することになるのである⁵⁾。

この状況のなかで、大山氏の出した結論は米国進出である。「仕舞ったものを探しやすくしたい」というニーズは日本だけのものではなく、アメリカにもあるだろうと考えるのである。ただ、社内では、アメリカは日本よりも住環境が大きく、クローゼットも大きいので、そもそも箱に入れて仕舞うという発想が無く売れないだろうとの反対意見もあった。だが、大山氏の考えは違った。「探す」という不便はアメリカも日本も同じだと同氏は主張するのである。クローゼットが大きくてもどこに何をしまったのか、すぐに商品を取り出したい、これは世界中の家庭の主婦にとって同じニーズだろうとの判断が同氏にはあり、米国進出を断行する。92年のことである。

結果、すぐに日本と同じような普及をすることとなる。だが、2年ほどすると、やはりアメリカでもまた多くの参入者が現れてくる。そこで今度はそれを欧州に持っていくことを決断し欧州工場を作る(1998年)。欧州でも成功するが、やはりまたコピー商品が溢れるという状況が形成される。結局、10年ほどのうちに世界中が同社のコピー商品だらけになってしまうのである。

だが、2000年以降、こうした競合メーカーは価格競争に耐えきれなくなっていく。国内に限ってみても、現在では当該分野における競合メーカーは3社程度と大きく減少し、他の47社は廃業もしくは撤退してしまっている。

このことから分かることは、他社のコピー商品をつくり、市場が成長するときには良くても、そこに企業としての強みがなければ、市場の環境変化に耐えら

れず、やがて苦境に陥ってしまう企業が少なくないということだ。同氏はその実態を目の当たりにする。こうした経験が、同社の新商品比率重視に繋がっていくのである。

新商品比率重視の姿勢

環境変化に対応するためにはどうすれば良いか。同社では、ユーザーインの目線で次々と新商品を開発することを目指すこととなる。ただ、漠然と新商品を開発すれば良いというのではなく、同社でいう「新商品比率」が変化対応度を測る目安として掲げられている。

これを目標として設定したのは98年からである。過去の栄光にすがっているばかりではなく、会社としての新陳代謝を促すためにもこうした目標の設定が重視された。大山氏によれば、ロングライフ商品を持つことができれば、効率的な経営ができるため企業にとっては良い面があることを認める一方、「ロングライフ商品への依存は企業が思考停止に陥る前段階で、結果的に大赤字の元凶になる」⁶⁾との考え方を持っている。当初は5割が目標だったが、2013年以降は6割に引き上げられている。新商品比率の高さが意味するのは、「ライバルよりも1周早く走って開発を続ける⁷⁾」ということを目指すためである。

そのためには、さまざまな対応が社内で進められていく。例えば、工場ではラインを頻繁に入れ替えていかななくてはならないため、スタッフの多能工化が進められているのはもちろん、家電分野などでは製品に組み込まれる部品も基本的に内製化されている。他社に製造を委託するよりも内製した方が、環境変化への対応を早めることにつながるとの読みがあるからだ。この開発サイクルの早さはライバルを上回り、業界では韓国のサムスン電子以上の速さと言われることもある⁸⁾。また、次に示すように、新商品開発を実質的に決定する場である「プレゼン会議」も極めて特徴的であると言える。

プレゼン会議

年間 1,000 を超える新商品。こうした新商品開発の決定は、毎週月曜日に行われている会議の場で進められている。大山氏は、プレゼン会議は事業そのものと考えerほど重視している⁹⁾。何千万円もかかる投資判断だったとしても、良い企画であればこの会議では一発で決められる。一般的な企業では1年や2年もかかるような提案でも、同社では一発で決められるのである。そのため、この会議の場には社長はもちろん役員も必ず集まることとなっている。

この会議は30年以上前から行われている。もともとは社内のデザイナーの出すアイデアをもとに、製造や品質管理の従業員がそれぞれの立場から出される主張を調整するための場だった。やがて、その場にマーケティング部門のスタッフも参加するようになり、何が売れるかという情報も加えながら議論が進められる場になっていく。今日ではユーザーイン、すなわち最終消費者にとって本当に買いたい、使いたい商品かどうかを考える場と化している。また、こうした新商品の提案の他、すでに市場に投入された商品の動向なども、この場で検討される。

出席するメンバーは、社長の他、営業系の目線から評価する専務、開発責任者である常務、その他営業本部長、広報や購買部門の責任者、それに工場長、そして提案する各事業部のメンバーとなっている。

提案する事業部は、発表順に「LED事業部」「食品事業部」「家電事業部」「ホーム事業部」となっているのだが、その中の家電事業部はさらに「照明事業部」や「生活・HO（ハードオフィス）家電事業部」など4事業部から、またホーム事業部も「収納事業部」「ペット事業部」等、5事業部からの構成となっており、これらを合わせると11事業部からのプレゼンが実施されていることとなる。これらすべての事業部が毎週必ず何か新しい商品開発提案をしなくてはならないのである。（図2参照）

図2 「プレゼン会議」で発表する事業部

LED事業部	
食品事業部	
家電事業部	<ul style="list-style-type: none"> ・照明事業部 ・生活・HO事業部 ・調理家電事業部 ・季節家電事業部
ホーム事業部	<ul style="list-style-type: none"> ・収納事業部 ・ハウスウェア事業部 ・ヘルスケア事業部 ・ペット事業部 ・園芸・エクステリア事業部

資料：同社に対するヒアリングをもとに作成。

その提案を認めるか否かの判断は、大山氏が行う。もちろん、その場にいる役員の中からも多くの意見は出されるし、たまに大山氏とは見解が分かれる場合もあるという。だが、ほとんどが大山氏の判断で進められる。

このことについて、筆者らがインタビューした同社社長室室長の阿部氏は次のように答えている。

「基本的には社長がすべて。当然、営業本部長が『社長、そうはいつでもこうですよ』とか、専務からも意見ありますし、常務からももちろん意見あります。ただ、だいたい社長の言っていることと皆さん同じ意見です。別に社長に従うということではなくて、社長の言っていることは的確に捉えることが圧倒的に多いので。社長がダメって言ったら専務もダメだし、専務がダメと言ったら社長もダメですね。たまに分かれることもありますけど、ほとんど一緒ですね。」

図3 プレゼン会議



出典：同社公式ウェブサイトより

会議は朝9時半に始められる。終了予定は午後4時。だが、時間通り終わることは少ない。通常は午後6時を過ぎる。各事業部の持ち時間は40～50分程度。その時間の中で新商品の提案、そしてすでに売り出された商品の状況分析が行われる。

毎回予定時間を超過して進められるが、決してだらだらと進められているわけではない。たとえば、新商品開発提案については、プレゼンが始まって一瞬のうちに打ち切りが命じられるときもある。「極端な話し、1ヶ月かかってつくった資料が一瞬わずか3秒で終わるというのもある」(前出、阿部氏)という。そのため、担当者はかなりのプレッシャーがあるという。そのプレッシャーがプレゼンの前日、日曜日の夕方となると胃の痛くなるような思いにさせるという。

「私も実は商品開発やっております、なかなか厳しいですね。『サザエさん症候群』というのがありまして、サザエさんの時間になりますと気持ち悪くなるくらい、すごいプレッシャーがあるんですけど。ただ、通ったときの喜びはあれですね。ここで通ったら発売日を決めて、売価を決めて。一番は売価を決めていくという、われわれ『引き算方式』で決めていきます。それ

に向かって発売はいつって決めて、そこに向かってあと途中経過をどんどんやっていって、そこでいくんですけど。」(阿部氏)

引き算方式というのは、同社固有の価格決定方式である。同社では価格を決める際、製品原価に販売管理費、製造経費、利益を足し算しながら決めていくのではなく、初めに売価を決める。ユーザーインの目線で、いくらなら買ってもらえるのか、すべてがそこから始められる。そして、価格から自分たちの取り分、すなわち利益を引き算し、次に販売管理費、原材料費等が引き算され、最後に製造経費等が決められるのである。

「当然、予算が絡むもの、たとえば金型費いくらとか、概算ですけども全部提案します。設備がこれだけかかります。金型がたとえば5千万円かかります。この商品に関してはいくらの計画を持っています。償却が何年でします。というプロセスを全部出した上での承認となります。全部出さないと、決済がもらえないです。われわれはですね、問屋さんではありませんので、直で5千店舗以上の取引をやっていきますので、事前にメーカーセールスなり、ある程度情報はとるんですね。こういうもの作ってどうだろうかという感触はある程度掴んでいますから。で、われわれは悪くてもこれだけは入ると。たとえば、1千店舗、間違いなく入ると堅くみて、1千店舗入れば1店舗からこれだけのリピートが来ると。すると、年間これだけの販売になると。これだけの細かい計画を出します。そして、金型投資からすべて出して、もっと言えばCMの制作費もここまでしてくれという計画を出してやりますので、粗利も付加価値も細かくやります。付加がこれだけ。そいで社長が決済する。『こんなの売れるわけねーだろ！』とか『こら高すぎだろー！』とか。『この色ヘンだろう、デザインもう一回考えろ』とか。最初からダメ出しもあります。ピンぼけだとか、いろいろあります。」(阿部氏)

さきにも触れたが、同社では部品も内製化されている。そのため、日頃より部品に関するコスト感覚が養われており、その効果が発揮されることとなる。

毎週繰り返されるこの会議。一度、ダメでもリベンジすることはよくある。「次こそ通すぞ!」といった機運が醸成される場でもある。だが、どんな提案でもメーカー側の論理が優先される提案には社長は厳しい。あくまでユーザーインである。そのためには、ユーザー側の情報が欠かせない。こうした情報はどのようにして取り入れられているのだろうか。実は、そこには営業の各現場からの情報が環流される仕組みがある。

営業担当者の業務

筆者らは同社の東京営業所の所長、平元佑司氏にインタビュー調査を実施した¹⁰⁾。インタビュー当時、30歳。将来を嘱望されているスタッフの一人であり、同社の公式サイトでは新卒学生向けの採用ページに紹介されたこともある。入社後は一貫してホームセンター営業を担当していた。現在は家電量販店を任されている。当然、営業担当者であるため、取扱品目1万5千アイテムの中で、売れるものを売っていく必要がある。だが、こうした営業担当者に対しては、販売数量だけが求められるわけではない。担当する顧客の情報をどれだけ集められるかが重視される。その情報が、ユーザーインを標榜する同社のプレゼン会議に向けては欠かせないからだ。

平元氏によれば、営業担当者は既存品を売ること以外に、営業先で得た情報を、新商品開発の部門に提供する義務を持つという。同社では「デイリーレポート」と呼んでおり、新商品開発につながる情報だけでなく、既存商品のリニューアルであったり、より売れるための販促ツールの提案などが行われる。最近では、スマホに入力し出先からも送ることが増えているらしい。

こうした情報を本部に提供すること自体に目標数値が設定されているわけではないという。だが、顧客との接触回数や商談件数についての数字は与えられている。例えば、課長クラスになると、商談件数は月60件が設定される。こ

こうした件数管理は、毎日のデイリーレポートでチェックされている。最終的には、担当商品の売上に繋がるため、その件数は重要であるという認識が社内にはあるという。

また、チェックされるのは件数だけではなく、入力した内容も重視される。例えば、「こんな内容について商談しました」ということを上司に申告することで、件数としては1件とカウントされるのだが、情報の内容が事業部ごとに整理され、毎週木曜日には経営トップがチェックし、翌週月曜日のプレゼン会議の場において担当事業部と議論する仕組みとなっているのである¹¹⁾。

営業評価会

各営業担当者ごとの評価は半年に一度チェックされる。営業担当者は全部で250人程度いるが、半期に一度、他の営業担当者も集められた中で「仕事の棚卸し」を意味する営業評価会が開催されるという。1人当たり5分のプレゼン時間をもらい、自分がやった数字の報告、プロセスの報告をする。プロセスの報告とは、具体的には「年初にたてた戦略」、「結果」、「要因」の3項目で発表するよう、そのフォーマットが決められている。そして、それらの報告後に統括マネージャー、所長、営業本部長からコメントをもらう。

実は、このプレゼンの時点で、すでに全営業担当者のランキングがつけられているという。評価項目は、売上、粗利、利益額、統括マネージャーの評価等で数値化される。そして、それらの順位の下の人から順にトップまでが営業担当者の前で発表することになっている。

彼らより少し上の層、すなわち所長や統括マネージャークラスになると、毎月月初にある月次会議の中で発表しランキングされている。当然赤字はダメであり、どれだけ利益を出しているかが見られる。さらに、4半期ごとには全営業所長のいる場で3ヶ月間の仕事内容、最終損益に関して叱咤激励されることになっている。

こうした仕組みに対して、平元氏は非常に「分かりやすい仕組み」だと表現

する。熱心に取り組んだ者は、きちんとそれが評価される仕組みであるからだ。このような取り組みが奏行し、同社はグループ全体で堅調に売上を伸ばしている。

以上、本ケースでは主に同社の競争戦略の側面について見てきた。特に、新商品の開発提案が行われている現場、そして営業の現場での活動を中心に見てきたが、そこには同社ならではの工夫をいくつも確認することができる。その工夫がどのような競争優位に繋がっているのかについて深く検討することは意義深いと言えるだろう。

〈注〉

- 1) 本ケースはアイリスオーヤマ株式会社の協力を得て社内資料の提供を受け、加えて公開情報を使用することで作成した。本ケースはクラスでの討議資料とする目的のみをもって作成され、当該企業の経営管理の適否の例示を目的としたものではない。
- 2) 内田 (2016)。
- 3) 同社公式ウェブサイトより。
- 4) 大山健太郎氏講演資料「生活者の声をとらえ、市場を創造し続けるソリューション企業」宮城県中小企業家同友会提供資料。
- 5) 同上。
- 6) 日経ビジネス「経営教室」, 2013年2月4日号, pp.76-79, 日経B P社。
- 7) 同上p.79。
- 8) 同上p.79。
- 9) 日経トップリーダー, 「会議は事業, トップの最大の仕事です」2012年12月号, p.18。
- 10) 2014年6月20日, 都内にて実施。
- 11) 内田 (2016) で触れたSAS (セールス・エイド・スタッフ, 小売店に配置された同社製品を販売するスタッフ) からも情報が毎日入ってくる。全国で約1,000店舗に配置された彼女たちからは、ユーザーが既存商品に対してどのような不満を持っているかについての情報が多く、ユーザーインで開発する新商品に役立てられているという。

〈参考文献〉

- アイリスオーヤマ株式会社広報資料「アイリス物語」公式ウェブサイト, <http://www.irisohyama.co.jp/story/>
- 内田康郎 (2016), 「アイリスオーヤマ株式会社の成長プロセスに関する戦略ケース」『富大経済論集』第61巻第3号。
- 大山健太郎氏講演資料「生活者の声をとらえ、市場を創造し続けるソリューション企業」宮城県中小企業家同友会提供資料。
- 大山健太郎 (2010) 『ピンチはビッグチャンス』, ダイアモンド社。
- 日経コンピュータ「イノベーションで世界と戦う」2013年3月13日号, pp.34-43, 日経B P社。
- 日経トップリーダー, 「会議は事業, トップの最大の仕事です」2012年12月号, pp.18-19, 日経B P社。
- 日経トップリーダー「なぜ今, 大企業OBか」2013年9月号, pp.38-39, 日経B P社。
- 日経トレンディ「低価格家電 増税後の戦略」2014年4月号, p.36, 日経B P社。
- 日経ビジネス「経営教室」, 2013年2月4日号, pp.76-79, 日経B P社。
- 同上, 2013年2月11日号, pp.60-63, 日経B P社。
- 同上, 2013年2月18日号, pp.70-73, 日経B P社。
- 同上, 2013年2月25日号, pp.68-71, 日経B P社。
- 同上, 2015年1月12日号, pp.70-75, 日経B P社。
- 同上, 「時事深層 アイリス, 新拠点開設の深謀」2012年12月10日号, p.20, 日経B P社。

日経ものづくり「激動のLED市場を制すアイリスと Phillips 提携の深謀遠慮」2014年3月号、
p.24, 日経BP社。

〈インタビュー調査〉

第1回

2014年6月20日, 18:00-18:45

場所：東京「ホテルグランドパレス」内レストランにて
インタビュー対象：東京営業所長 平元佑司氏

第2回

2015年3月2日, 15:00-17:00

場所：本社にて
インタビュー対象：社長室室長 阿部一義氏
人事部統括マネージャー 倉茂基一氏
広報室 川島輝彦氏

第3回

2015年12月3日, 10:00-11:00

場所：本社社長室にて
インタビュー対象：代表取締役社長 大山健太郎氏
人事部統括マネージャー 倉茂基一氏

謝辞

本稿は、北陸電力株式会社の主催する「北電ビジネスカレッジ」で使用する教材として作成された。作成に当たっては、同社研修センターの他、取材対象となったアイリスオーヤマ株式会社の協力を得ている。ここに記して感謝の意を表したい。

提出年月日：2016年5月16日