

Working Paper No. 353

ビジネス・ケース アイリスオーヤマにみる持続的成長の本質

馬駿, 内田康郎

2023年3月



**SCHOOL OF ECONOMICS
UNIVERSITY OF TOYAMA**

BUSINESS CASE

アイリスオーヤマにみる持続的成長の本質

馬駿*・内田康郎#

2023年3月

概要

アイリスオーヤマは、経営環境の変化に伴い、様々な波を乗り越えて著しい成長を遂げてきている。本ケースは、2018年に同社にとっての中興の祖である大山健太郎氏が社長職のバトンを息子晃弘氏に渡す前後に、同社が従来から一貫して堅持してきた健太郎氏の「ユーザーイン」といった経営思想はどのように進化してきたか、そしてその経営思想に基づき、経営戦略、とりわけマーケティング戦略、組織体制や商品開発などの側面でどのような変革が行われてきたかについて、公開された資料、および筆者らが独自に実施したインタビュー調査の結果に基づき、整理されたものである。

キーワード：ユーザーイン、B2B、組織構造、新商品開発、持続的成長

はじめに

持続的成長を遂げてきているアイリスオーヤマ。同社設立当初に経験したオイルショックから始まり、その成長の過程では経営環境を揺さぶるさまざまな波を乗り越えてきた。こうした環境変化の波は、当然のことながら同社だけで無く、さまざまな企業を巻き込むことになる。実際、2011年の東日本大震災、2019年の新型コロナウイルス、さらには2022年の原材料費の高騰や超円安など、最近10年ほどの期間だけをとりあげても、多くの企業にとって経営の根幹を揺さぶる社会的な環境変化を挙げることができる。

そのような中、2018年7月1日に、同社にとっての中興の祖、大山健太郎氏が社長職のバトンを息子晃弘氏に渡すこととなった。健太郎氏は代表権付きの会長に就任し、今後も一定程度の関わりは持つこととなるが、実質的には新社長をはじめとした新しい体制が経営を引き継ぐこととなったのである。前身の大山ブロー工業所時代から数えると、実に半世紀以上にわたって同社を牽引してきた健太郎氏から晃弘氏への交代である。同社社内にとって、このことも極めて大きな経営環境の変化となると言えるだろう。

* 富山大学学術研究部社会科学系 (majun@eco.u-toyama.ac.jp)

兵庫県立大学大学院社会科学部 (y-uchida@mba.u-hyogo.ac.jp)

このように、企業内外の激しい環境変化の中でも、アイリスオーヤマは驚異的な成長を成し遂げて、グループ全体の売上高を、2010年の約2000億円から2022年には8000億円に伸ばしてきた。

本ケースは、同社創業当初からの成長プロセスに焦点を当てたケース（内田,2016a）、競争戦略の側面を中心に整理したケース（内田,2016b）に続くものとして位置づけられるものである。主に2010年以降の環境変化に対し、同社はどのように取り組んできたかについて整理していく。

1. 「ユーザーイン」のさらなる進化

アイリスオーヤマの事業展開の根源である「ユーザーイン」の仕組みについて、内田（2016a）にはすでに記述されているが、経営環境が大きく変わったとしても「如何に生活者（エンドユーザー）のニーズを細かくくみ取るか」というユーザーインの考えは全く変わってなく、むしろ環境変化に応じて進化しているといえる。

2011年3月11日、三陸沖の宮城県牡鹿半島の東南東を震源とする揺れは、日本全体に甚大な被害をもたらした。多くの生産工場を東北地方に持つメーカーは、サプライチェーンが寸断されることにもなり、さまざまな製品分野において市場への供給に影響が及ぼされることとなった。

その衝撃は仙台を拠点に活動する同社にも直撃する。だが、そのような中、同社は新規事業としてコメビジネスへの参入を決める。具体的には、仙台市の農業生産法人と提携し、東北の農家から仕入れたコメを精米しホームセンター等で販売するというものである。

アグリビジネスの経験の無い同社が同事業への参入を決めた背景にあったのは、津波で農地を失った地元の農家に対する復興支援からだった。だが、もう一つ当時の大山氏の目に映ったのは、コメビジネスが消費者目線で進められていないという実態だった。

最近でこそ、スーパーでは2kg程度に小分けされたコメが売られるようになったが、かつては5kgや10kg単位で売られることが主流だった。農協の多くはプロダクトアウト型の発想で農家を支援するため、いかに安く売るかを考えると、ある程度まとめて販売した方が効率的となる。消費者側もずっとその状況の中で過ごしてきたため、「コメは大きな袋に入っていて重いもの」という認識で一般化されている。

ここに事業機会を見出したのが大山氏である。生活者が常温で保存しても、1年間は劣化しないという低温製法による精米工場を新たに建設するなどして味の改良を進めただけでなく、販売方法も工夫した。農協を通さないことにより、2合（約300g）や3合（約450g）といった小分けパックによる販売を開始したのである。これにより、コンビニにも置いてもらえるようになった。近年キャンプが流行しているが、キャンプ場近くのコンビニで、その日に必要な分だけ購入するという消費にも対応している。

他にも、大震災という環境変化への対応によって大きく育った事業もある。LED事業がそ

れである。同社はすでに震災前の2009年に家電事業へ参入し、それを機にLED事業も注目していくことになるのだが、2011年の震災により福島原発事故や他の原発も稼働できない状況に追い込まれていくことで、日本は一気に電力不足という深刻な事態へと突入した。主力工場のある角田市も停電が続く中、復興支援にもつながるLED事業に同社は本腰を入れるという決断をする。

当時、他社から出されていたLED照明は、高価である一方、安全性の観点から固有の規格が定められており、そのために既存の器具には取り付けられず、照明器具ごと交換しなければならないものが主流だった。利用者の目線で見ると、かなり不自由な状況となる。

そこで、同社では、顧客にとって使いやすいものを、できるだけ不要な機能を付けずに格安で提供するという考えに基づいて開発に着手した。当時、社内ではLED照明の開発人材はいなかったが、すでに発売していたガーデニング用LEDイルミネーションライトの設計ノウハウを活かすことができた。また開発に必要な人材は外部からも技術者を、中途採用を通して積極的に活用していた¹⁾。さらに、そのプロジェクトに対して、当時の社長の大山健太郎氏から他社よりかなり低い値段で開発するという高いハードルが与えられたのと同時に、経営陣からは強力なサポート体制が構えられて、4ヶ月という非常に短い期間で既存の器具に取り付けても安全で低価格のLED照明の開発を成功させた。

そして、生産体制を整えるため、健太郎氏は震災発生からわずか10日後には中国大連工場に出向き、LED照明の生産能力をそれまでの3倍に引き上げるよう指示を出している。同社の工場では、稼働率が70%程度となるよう、工場内のスペースや生産能力には常に余裕を持たせるように計画されているため、こうした急な対応も可能な体制がとられている。このような取り組みの結果、その2ヶ月後の5月にはLED照明の受注量が対前年比3倍から5倍に達するようになった。現在では業界3位にまで成長させることができた。

だが、このLED事業の成長は、単にひとつの事業を軌道に乗せたということだけでなく、同社の成長過程にとって大きな意味を持つことになる。それは、ホームセンターとの関係性を見直しである。

2. 営業アプローチの見直し

同社にとって、すべての事業の基本に据えられるのがユーザーイン発想だが、それを実践する上で大切な役割を担っているのがメーカーベンダーとなっている²⁾。同時に、これらを機能させる上で、同社の言う「取組先」³⁾となるのがホームセンターである。従って、同社の成長軌道にホームセンターは欠かせない存在であると言えるのだが、国内ホームセンタ

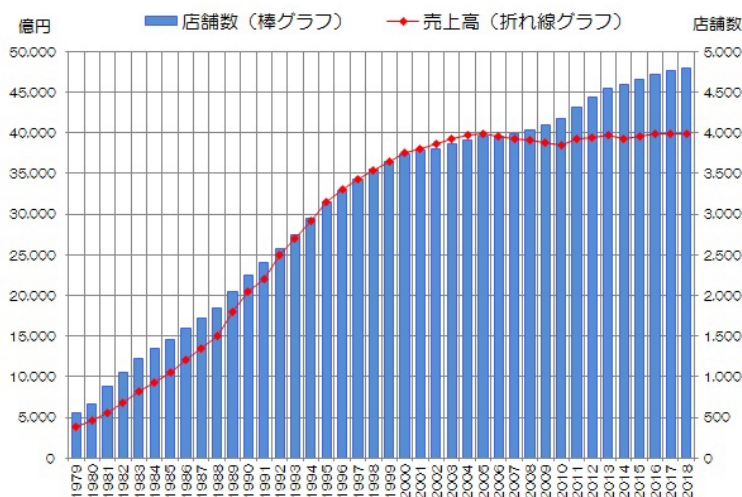
1) 『日経ものづくり』「アイリスオーヤマに見る 中途技術者の輝かせ方」2013年06月号の記事を参照。

2) ユーザーインおよびメーカーベンダーについて詳細は内田(2016a)を参照。

3) 取組先について詳細はケース内田(2016b)を参照。

一業界の売上は、2010年以降において停滞期に突入してしまう。

図1. 国内ホームセンターの店舗数、売上高推移



資料) 日本DIY・ホームセンター協会調べ
(<https://www.diy.or.jp/i-information/association/jigyo/transition.html>)

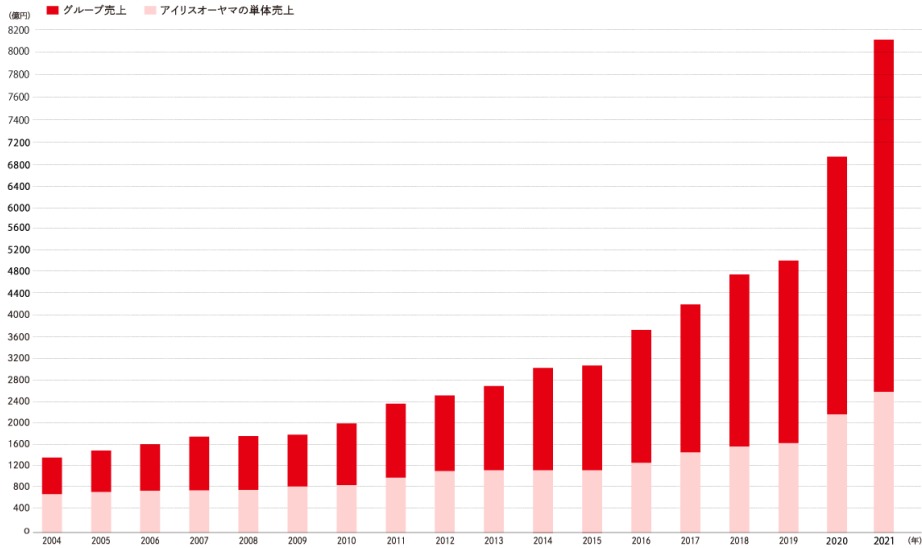
図1は、国内ホームセンターの店舗数と売上高の推移を示したものだ。これを見ると、店舗数も売上高も80年代、90年代は共に一貫して伸び続けているのだが、2005年以降は店舗数の伸びに対して売上高は追いついていない状態となっていることがわかる。その背景には、ニトリやワークマンなどの躍進が考えられる。

国内ホームセンターのこうした状況は、当然のことながらアイリスオーヤマの売上にも影響を及ぼすこととなる。図2はアイリスオーヤマの売上高推移だが、グループ全体では伸び続けているように見えるものの、アイリスオーヤマ単体でみると実は2010年代の特に前半においてはその伸びは見られない。

その結果、アイリスオーヤマはホームセンターでの販売を見直すことを決める。一時は全国に800名ほど配置していたSAS（サービス・エイド・スタッフ）も思い切って半数以下にまで減少させていく。一方で、徐々に同社は家電の取り扱い品種を拡大させてきていることから、ホームセンターで家電販売を強化することを推進する。同社で「家電モール」と呼ばれる取り組みである。

かつてのホームセンターでの販売の中心は日用品だったため、家電は日用品の中におかれることが多く、来店客からすればどこに家電が置かれているか分からないなどの課題を多く抱えていた。そこで、同社の提案により、店舗内で家電のみを販売するエリアをまとめ、大きく赤い看板で「家電コーナー」と目立つように表示することで、遠くからでも家電売り場が分かりやすくなるようにしている。

図2. アイリスオーヤマの売上推移



出典: 同社公式WEBサイトより

ガーデニング用品やペット用品など、ホームセンターでの売上構成が比較的高かったカテゴリーの新商品開発をあえて絞り、家電の開発に特化したことに対応するため、SAS の配置は家電モール設置店舗に絞り込んだ。

このように、「いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」という同社の企業理念を追求する上で、これまで大切にしてきた事業モデルでさえも、潔く見切りをつけてしまうという姿勢が感じられる。

実際、同社の関係者からは以下のような話を聞くことができた。ヒアリングは2015年ごろに実施されたものである。

ホームセンターはあまり儲からないんです。特にホームセンターに顕著なのは、売上が一定の金額までしか伸びないことです。あるホームセンターに今年1億円納入したとする。来年は1億5,000万納入しようと思ってあれこれ頑張っても1億円で終わっちゃうことが少なくない。

ホームセンターにはベンダー政策というものがあって、問屋間の納入比率を一定に保とうとする。アイリスばかり極端に伸ばしたりすると、地場の問屋が文句を言うわけです。うちはもう潰れちゃうよみたいな話になる。その中でバイヤーがうまくコントロールしながら各問屋の売上比率を保つわけです。

当然売り場も無限じゃないので、限られた売り場の中でいろいろな問屋の商品をシェアして置いておかなきゃいけないとなると、うちはすごくやりづらいんですよ。

今まではアイリスオーヤマは自らは「メーカーベンダー」と表現していた。メーカー直販じゃなくて、問屋業もやりますよと。

一般的な問屋がおこなっている人的サービスをおこなうので、当然ベンダーコストがかかるわけです。そうすると価格面で勝てない商品も出てくるわけです。特にホームセンターが自社でやっているPB（プライベートブランド）がそれです。

また、相手側のストアにとってもベンダーサービスを望まないところもあるんですね。例えば大手ドラッグストアチェーンはお店の規模も小さいから、お店の改装だとか搬入だとか陳列って、常にベンダーの人は入っていないわけです。ああいった業態では物流センターに商品を納入すればいいんです。

あとは、ディスカウントストアもそうですね。彼らは、「商品を物流センターに入れてくれればあとはこっちでやるから、とにかく安く入れてよ」というところなんです。そういったところに対して、うちがベンダーコストを持って原価計算をしても合わないんですよ。

そういったことがあって、得意先を整理し、ベンダーサービスを行う得意先と、ほぼ行わないで商品だけを供給する得意先、ドラッグ、家電量販店など完全に分けました。後者が「メーカーダイレクト」という売り方です。

この「メーカーダイレクト」と同社が呼んでいる販売手法は、これまで同社が主要なターゲットとして設定している生活者とは異なり、事業所用 LED 照明、店舗什器、オフィス家具などの分野における B2B 事業ということになる。

3. B2B 事業の展開

同社は、3.11 の東日本大震災という環境変化への対応で、LED 事業を大きく育ててきた。しかし、LED 事業で力を入れようとしていたのが、大都市圏ではなく地方である。地方で活動する事業者を新たに開拓しようとの意図を持ち、LED 事業の市場を拡大していく姿勢が感じられる。

そのため、同社では地方の営業拠点を積極的に活用していた。同社ではこれを「多拠点展開の地域密着戦略」と呼んでおり、2017 年から取り組み始めていた。

具体的には、大手メーカーが販売網を持たないような地方に営業拠点を置き、大手が相手にしている全国チェーンではなく、地方に限定されたスーパーやパチンコ店などのエリアチェーン店である。そこの経営トップに同社の営業所の担当者が直接アプローチしていくという。

大手メーカーと競い合うように規模の大きな事業者へアプローチしたところで、なかなか当該企業的意思決定者に会えない。それよりは、地域に密着し、コスト削減意識の強い経営者に直接会って LED に切り替えたときのコスト削減効果をもとに口説いた方が早い。何

店舗も持つチェーン店などであれば、一気に切り替えることもあるため、決して小さくはない市場となる。同社はここに商機を見だし、一気に舵を切る。

近年では LED だけではなく、ロボットや AI カメラなど事業者向け商材も充実化しているため、ワンストップでさまざまな提案ができる営業体制が整備されている（図3参照）。その結果、現在 B2B 事業は同社の売上全体の 2 割を占めるまでに成長してきている。

図3. ロボティクス事業の納入事例（大阪王将 広島大町店）



出典）アイリスオーヤマ公式ウェブサイト（<https://www.irisohyama.co.jp/b2b/robotics/case-studies/servi/case013/>）

4. ネット販売事業の展開

さらに、2010 年代後半以降に強化してきている事業がネット販売だ。先の同社関係者からは以下のような話しも聞くことができた。

よく社内で話しているのは、ネットにはまず売り場の制限がない、商圈の制限もない、バイヤーのこだわりといった壁もない。レビュー、つまり買った人が評価をしてくれる。小売店はまずバイヤーが独自のこだわりで評価するけど、ネットではユーザー評価で売れ行きが決まると言っている。だから、社長（現会長）は「ネットは経済民主主義だ」ということを、最近よく講演で言っているんです。

ホームセンター事業の見直しはメーカーダイレクトという新たな収益源を育成したことでなく、このネット販売の強化にもつながっている。ホームセンターには他の取引先とのしがらみがあることから、アイリスオーヤマ側の働きかけには限界がみられるのだが、ネットでの販売には売り場の制約が無い、商圈の制限もない、バイヤーとのしがらみもない。あるのはユーザーによるレビュー、すなわち購入者が一定期間使用した後に寄せる評価だ。

ユーザーが直接感じた印象などを記載するコメントである。中には厳しい意見も出されることが少なくない。

だが、こうしたユーザーのコメントには、実は同社がこれまで進めてきたユーザーを深く見ていくユーザーインの姿勢が生きてくる。製品の開発当初から、ユーザーの求めている商品を開発していくため、大手メーカーと比較したユーザーにより高い評価が出されることが多いという（同社関係者）。先に示した家電などはこうした好例である。ユーザーインを標榜する同社にとって、ネット販売は「経済民主主義」（大山健太郎氏）なのである。

このネット販売で同社が大切にしている「取組先」のひとつがアマゾンである。同社によれば、楽天やアマゾンといった EC プラットフォームを持つ企業とは対等な関係を築けているという。それは、EC プラットフォームの企業にとってアイリスオーヤマの物流の仕組みが魅力的に映るからである。

EC プラットフォームの企業が、仕入れ、そして自社の管理する倉庫から出荷する仕組みとなっているため、当然、そのスペースには限界はある。その点、アイリスオーヤマでは自社工場に併設する倉庫に余裕があるため、その企業用のスペースを確保し、発注に従ってそこから出荷するようなメリットがある。EC プラットフォームの企業にとっては、アイリスオーヤマの商品を扱う際、自社倉庫の拡張をしなくて済むことになるのである。

また、仮に万が一ある倉庫に在庫が無ければ、アイリスオーヤマが全国に持つ工場からの対応も可能となっている。ケース「成長プロセス編」（内田，2016a）でも紹介したように、同社には全国どこのホームセンターであってもすぐに届けられる「日帰り配送圏⁴⁾」という仕組みが構築されているため、アマゾンにとってはアイリスオーヤマの物流の仕組みを使いながらアマゾンプライム会員の顧客にも対応できることにもなる。

同社のこうした取り組みが功を奏し、これまでにアマゾンや楽天、ヤフーではそれぞれ1位もしくは2位の販売実績を挙げることができているという⁵⁾。

5. 新しい経営体制

社内においても、大きく経営環境が変わることとなった。大山健太郎氏が正式に社長から退くことに伴い、会長として取締役会の開催や、新事業投資、新事業案件に集中することになり、会社全体の管理運営は40歳代の大山晃弘氏に委ねることにしたのである。ちなみに、晃弘氏は学生時代から長くアメリカに滞在し、25歳の時に父親の健太郎氏から「勉強してこい」と言われ、同社のアメリカ法人に入社し、またその4か月後に現地法人の会長も任さ

⁴⁾ 「成長プロセス編」では「1日配送圏」という呼び方で記載していたのだが、今日ではその日のうちに販売先まで届けられるようになったことから、「日帰り配送圏」という呼び方がされるようになっている。

⁵⁾ 兵庫県立大学大学院主催「MBA グローバルビジネス研究セミナー」に登壇されたアイリスオーヤマ購買部部長の倉茂基一氏の講演内容による。（講演日は2021年11月28日）

れたのであった⁶⁾。

そして、旧体制では、大山兄弟4人がそれぞれ社長、専務、常務と財務部門のトップの役員を担当してきたが、大山晃弘氏の新社長への昇任に伴い、大山健太郎前社長と前専務がそれぞれ会長、副会長に就任し、経営の第一線からは距離を置くことになった。また前常務は専務に昇任した。さらに、チーム経営の体制になることを見据えて、社長の交代とともに、同社は新しい経営体制を急速に確立してきた。新体制の下で大きく変化したのは、アイリスフーズという食品専門の子会社の社長を親族ではない従業員に、そしてネット事業の社長も親族ではない従業員にそれぞれ執行役員として担当させ、またメーカーベンダーグループやB2B事業部も親族ではない従業員に執行役員や取締役として任せたことである。

6. 新しい組織体制づくり

すでに触れているように、2016年以前と比べて、2018年でアイリスの戦略において一番大きな変化はB2B事業への参入と拡大のところである。売上高比率から言うと、2018年の事業計画にはB2B事業の割合が22%も占められるようになり、また2021年度では、B2B事業は全体の約3割を占めるようになった。このB2Bの戦略を展開するために、同社は、組織体制も大きく変更した。

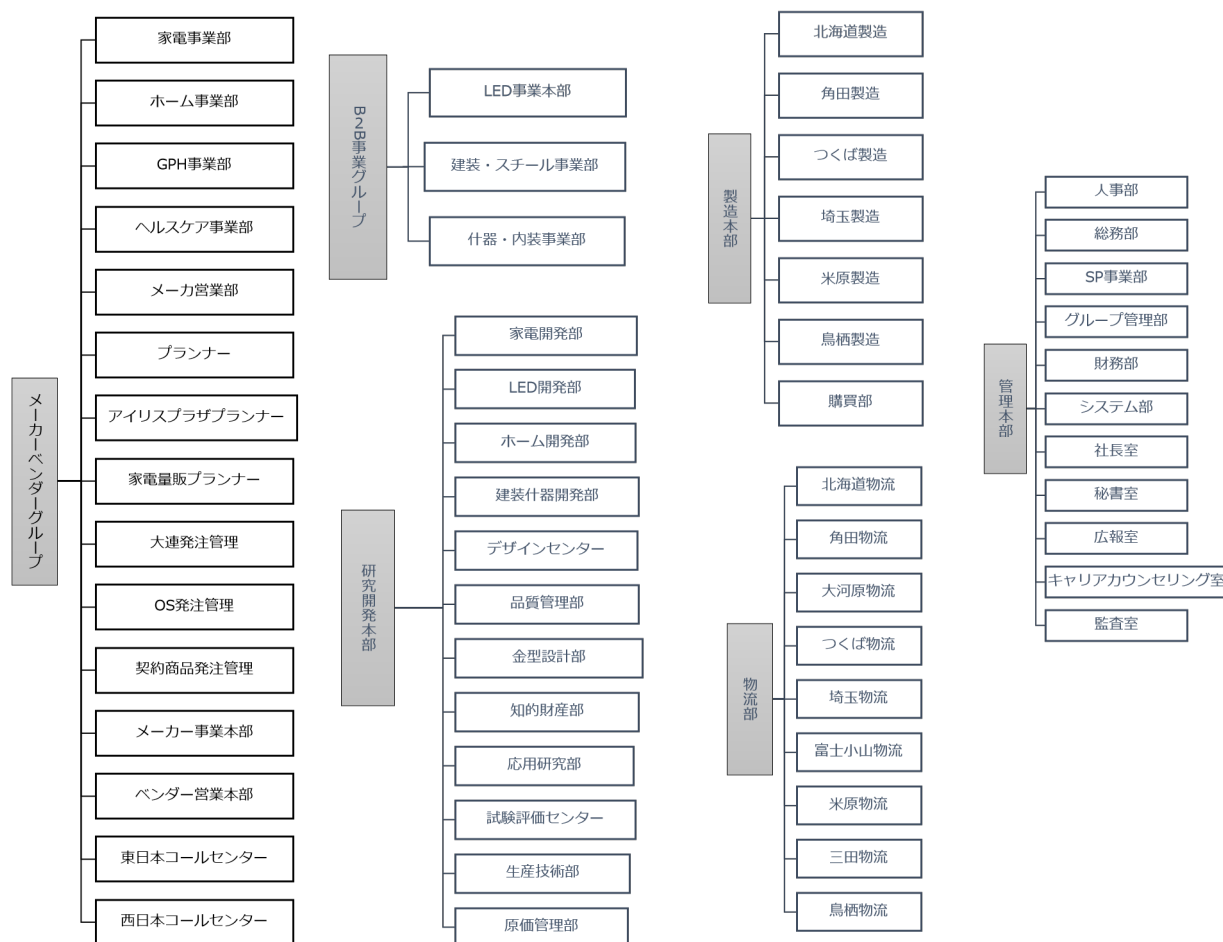
B2B事業について具体的にいうと、LED照明事業をはじめ、什器内装事業、建装事業、ロボティクス事業などの分野に拡大していく方向であり、2018年では、メーカーベンダーグループというようないわゆるコンシューマー向けの組織とは別に、B2B事業グループという組織部門を設立し、その中でLED、什器内装、建装などの事業を展開している（図4）。そのために、メーカーベンダーグループとB2Bグループにはそれぞれ役員が陣頭指揮をとるような体制を敷いた。またメーカーベンダーグループでは、各事業を展開するため、営業情報などを収集しながら商品の販売予測を専門におこなうチームとしてのプランナー部門、そして各事業部の下にも、市場分析（店舗やネットでの売れ筋商品、売価ライン、機能を調査してターゲットとすべきポジションの明確化）や自社製品の販売動向の分析を行うマーケティングチームがそれぞれ設けられた。

そして、2016年までは、メーカーベンダービジネスを展開するために、主に大都市圏に営業の組織を置き、多くの人員を配置してきたが、先にも触れたように2017年からメーカーダイレクト戦略にも拡大するという方針をとったため、多拠点展開の地域密着戦略を展開し、販売網の殆どない地方にも営業拠点を置いた。それぞれはボリュームこそ小さいが、利益率の高い地域に密着する戦略を展開し始めた。地域のチェーンストア、スーパー、工場の倉庫、パチンコ屋などのトップに直接アプローチするような営業を進めるようになった。このようなメーカーダイレクト戦略の下では、LEDの営業拠点をベースに、新たに大都市以外

⁶⁾ 『日経ビジネス』（2018）に基づき、整理されたもの。

の地域に多くの支店を設置し、人員も大分増やした。LEDの営業人員に限って言うと、毎年新卒が50-100人程度純増している。これによって、営業系の人員構成も大きく変わり、2022年現在、B2B関係は最も多く、LEDの営業組織には約280名の従業員が配置されている。逆にチェーンストア向けやリテール向けの営業部隊は絞られ、人数的には逆転されている。

図4. アイリスオーヤマ社の組織構造のイメージ図（2018年現在）



出所：アイリスオーヤマ社の社内資料に基づき、筆者編集。

このように展開しつつあるB2B事業、そしてメーカーダイレクト事業における「多拠点・地域密着戦略」は大山健太郎前社長の指示の下での事業戦略である。その原点について、同社の関係者が次のように語ってくれた⁷⁾。

「今でこそ社内がLEDや家電、お米など、注力している製品も変わっていますが、3年前ぐらいは大分抵抗がありました。一例としては、まずホームセンター向けの営

⁷⁾ 第4回のインタビュー内容より、筆者が整理されたもの。

業の人員を減らして、園芸、ペット、収納みたいなビジネスを縮小しようと。でも、当然ホームセンターで売上を作っているセールスはたくさんいるわけです。だから、社内的には、舵を切ることにに対する抵抗感は大きかったです。

大山（健太郎）の中でも、市場が成熟していて、新商品をつくったとしても単に売り場の商品のリプレースにしかならない。それじゃ売り上げは伸びないよということで、もっと新しい漁場開拓に行ったわけです。」

さらに、社長が交代してから4年経てからの2022年現在では、組織体制がまた大きく変わった。

図5に示されているように、組織はB2C事業グループとB2B事業グループに大きく分けられており、B2Cグループには、家電、ヘルスケア、ハードライン、ホームファッション、アパレルと、食品などの事業部門が含まれている。一方、B2B事業グループは、「メーカー本部」、「営業本部」、「プロジェクト事業部」と「ロボティクス営業部」といった4つの部門によって構成されている。その内、「メーカー本部」はモノ作り（製品企画）や在庫管理などをおこなうメーカーとしての事業部機能、「営業本部」はB2Bのベンダー機能、「プロジェクト事業部」は建築物件に特化した設計提案と営業機能、「ロボティクス事業部」はソフトバンクと共同開発した清掃・配膳ロボットの営業機能をそれぞれ果たすこととなっている。

かつては、事業部と営業は基本的には異なる部署として分かれていたが、2022年現在では、B2C事業グループとB2B事業グループの両方にも商品開発事業とマーケティング部門がそれぞれ組み込まれており、製品の販売先も分けられ、お互いに組織構造上の関係がない。会議もまったく別個におこなわれている。ただ、B2Cグループの事業部で製品化した家電製品やマスクなどを法人向けにB2B事業グループの営業が販売することはある。

例えば、B2Cの営業をする部隊として、家電量販や、通販、あるいはホームセンターといった部門によって構成されている。また、B2B事業グループでは、かつてはLED照明が売上の大半であったが、現在は、プロジェクト、デジタルサイネージ、AIカメラ、ロボット、建築資材や、コロナ対策としてのオフィスやホテル向けの空気清浄などの事業も展開されている。

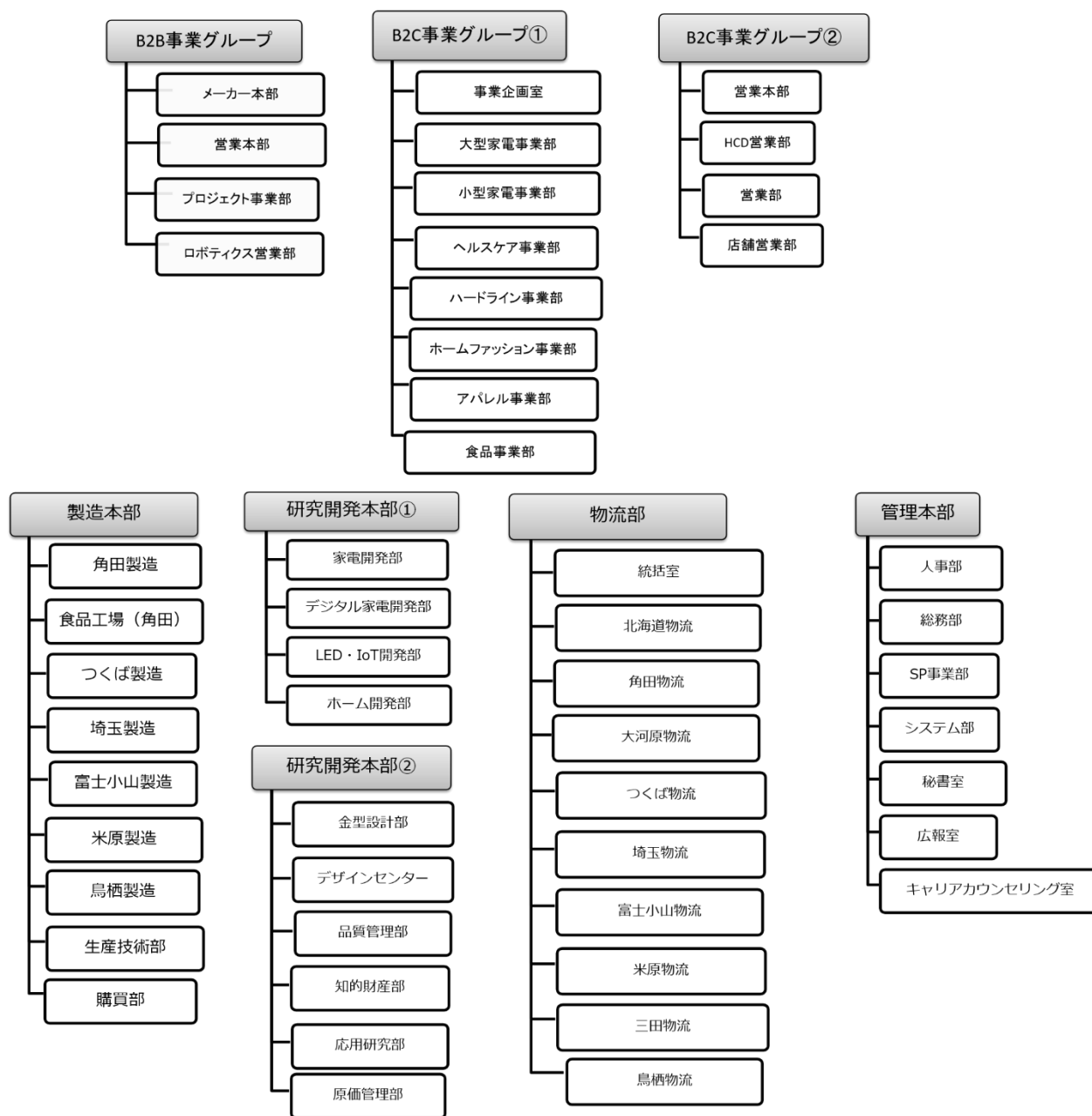
なお、ここでのB2Bの後ろの「B」は、その会社がアイリスオーヤマの商品を購入し、自社で付加価値をつけて再度市場に投入する意味ではなく、エンドユーザーとして、その機関や会社自身がアイリスオーヤマの商品を使用するという意味を指しており、いわば、「法人向けの商材」ということである。

また、2017年から「多拠点展開の地域密着戦略」という方針で営業活動が展開されてきたが、2022年現在では、地域密着的拠点を多く作るという考えから、マルチベンダーという考えに基づき、「ワンストップで色々な提案型営業組織」をつくるように変更されてきた。

一方、ネットビジネスを中心に展開するため、海外工場の生産能力も高めた。2022年現

在、すでにオランダとアメリカにある4工場に加え、フランスやアメリカに新たに工場も設置されているが、これらの工場はすべてアマゾンとの提携によるビジネスを展開するためである。これに対して、中国では、アリババと手を組むこととなっている。それに対応するために、大連、蘇州、広州にも工場を増やした。また中国と日本のビジネスを支えている中国の工場では、現在自動化は日本の工場以上に急ピッチで進められている。

図5. アイリスオーヤマ社の組織構造のイメージ図（2022年現在）



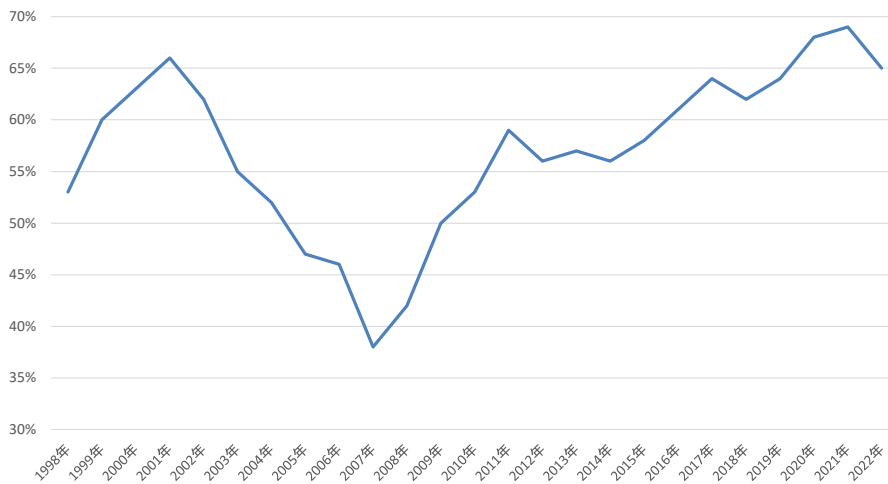
出所：アイリスオーヤマ社の社内資料に基づき、筆者編集。

7. 新商品比率への絶えざる追求

このように、同社の事業内容は新たに B2B 事業、そしてメーカーベンダーにメーカーダイレクトを加える方向へと移行してきているが、新製品開発の位置づけは依然として変わっていない。

同社は図 2 にも示されているように、コロナ禍の中でも業績を上げ続けることに成功している。その大きな理由の 1 つは、高い新商品比率を絶えず追求するところにある。図 6 は同社が重視する新商品比率について、2022 年までを示したものだが、この図からも分かるように 2010 年代後半以降、一貫して上昇傾向にあり、60% という目標も常に越えるようになってきている。

図6 新商品比率(1998年～2022年)



注: 2022年の数値は7月末時点。
データ: 公開資料、および同社へのヒアリングをもとに作成。

新商品比率についての詳細は、ケース「競争戦略編」(内田, 2016b)においてすでに触れているがあらためて確認すると、同社では売上高に占める新商品の比率を当初は 50% に設定しており、そしてその後は 60% に高めている。ここでいう新商品とは、発売後 3 年以内の商品である。その意味での新商品によって、売上の半数以上が目指されているということになる。

新社長に交代してからも着実に伸ばしており、2022 年現在でも、年間約 1,000 点もの新商品が作り出されており、新商品の売上高に占める割合も年々高くなっている。

このような高い新商品比率を社長交代後も維持しているのは、以前と同様に最終決裁の

場として社長のゴーサインがもらえないものは世の中に出せないという新商品開発会議⁸⁾が重要な役割を果たしている。

このように、同社では、数多くの新商品が開発されているが、すべて自社で製造されているとは限らない。その中では、他社で生産されたOEM商品もあれば、他社と連携して開発された商品もある。年間1,000件の新商品開発が行われているが、その内の約6割は自社製品で、4割はアウトソーシング商品となっている。

商品開発のチーム作りも以前とほとんど変わらなく、基本的には商品開発本部を中心にチームが編成されているが、メーカー事業部のマーケティング部門も大いに関与している。また品質管理、パッケージをつくるデザインセンターなどの従業員もメンバーに加える。例えば、新しい炊飯器を開発しようとする時は、まずB2Cグループの小型家電事業部のマーケティングチームと家電開発部の調理家電チームの担当でチームを編成して商品開発を進める。そして炊飯器におかゆやカレーライス用のお米を炊ける機能を加えようとする場合、応用研究部のスタッフに新しい炊き方の実験を行い、その結果を製品に反映してもらう。また炊き方のパターンが決まると、次にソフト開発のメンバーにそれに応じて組み込むソフトをつくってもらうというような形で開発を進めていく。その意味ではプロジェクト・チームにはいろいろな部署の従業員がかかわっている。社内では常に10、20程度の商品プロジェクトが進められている。開発に関わる従業員の中に、炊飯器をやりつつ、掃除機の面倒も見ているような複数のプロジェクトを同時に担当している人も多くいる。また商品開発を具体的に進めているのは事業部長であれば、マーケティングチームの場合もあるが、最終的に指揮をとるのは事業部長である。

8. 利益管理の考え方

アイリスオーヤマでは、発売3年以内の新商品が営業利益ベースで10%以上の利益を出すことを狙う。特徴は、開発担当社員が製品の発売以降も利益管理をする点である。全部門長が参加する月次会議を開いており、ここに開発担当社員も出席する。発売後の製品の売上高と開発費用などを比較して、自分が作った製品がどれくらいの黒字、赤字なのかを社内の全部門と情報共有する。

「利益管理を事業責任者や営業担当者が担うと、目標に達しない場合に、『製品が悪いからだ』と開発のせいにしがち。責任転嫁は組織運営上の大きなロスだ。社内の力をストレスなく需要創出・利益創出に連結させるには、開発担当者に利益管理をしてもらうのがベスト」と大山会長は強調する⁹⁾。

また、開発は基本的にバトンリレーではなく、関連部署が一斉にスタートする伴走方式を

⁸⁾ 同社では「プレゼン会議」とも呼ばれている会議である。なお、この会議の詳細について内田(2016b)を参照。

⁹⁾ 『日経ビジネス電子版』(2020年11月11日)より引用。

とっている。そのため、開発提案が決裁されてから発売までおよそ3～6か月程度となっている。

大山健太郎会長は、リレー型の商品開発について次のように考えている。

「従来の延長線上の製品や、前例がある製品を作るときにはこの体制でいいかもしれないが、イノベティブな需要創造型の製品を作ろうとすれば、部門間で衝突が起きやすい。一番の問題は、ユーザーのニーズから離れて、個々の部署の都合で動きかねないこと。」

これに対して、「各部門が商品企画段階から関わり、一斉にスタートを切る伴走型の開発なら、ユーザーニーズを全員が同じ解像度で見るので、ニーズからずれにくい。各部門の責任者は毎週月曜、会議にかかりっきりになるが、全員が集まれば疑問をその場で解決できる。開発スピードは格段に速くなる。」¹⁰⁾

同社では、消費者の不満にフォーカスし、その不満を解消することを目的に商品を開発することには厭わない。社内でよく言うのが「引き算開発」であり、本当にお客様に必要な機能は間引いて、その分値ごろな価格設定に反映するというDNAが受け継がれており、たとえ機能に見合った適切な価格とお客様に認識されるとしても、フォーカスした不満の解消につながらなければ除外して、製品価格に反映する。その結果、プライスラインが他社よりも下がっていると言える。消費者に対する調査などのような定量的なデータよりも社員一人一人ないしは商品開発者の生活シーンでの実体験に重きを置いており、社員が自分自身の不満として感じていることなら深層的なインサイトを掘り起こすことができ、その結果として商品の支持につながっている。社内には、社員が立ったままミーティングできるスペースが多いが、これも、互いの声を聞く場を創出する1つである¹¹⁾。

9. コロナ禍による環境変化への対応

2020年には、世界中を不安に貶めた新型コロナウイルスの影響も出始める。同社にとって、社長交代という社内的な問題だけでなく、社会全体を揺るがす大きな環境変化に対応せねばならない状況が次々と押し寄せてきたことになる。

新型コロナ禍による深刻なマスク不足に陥ったことがあったが、これに対しても新社長は迅速に対応している。この当時、マスク不足が深刻化した背景にあるのは、国内のマスク生産者の多くが中国に工場を持っており、中国当局の規制によって日本への出荷ができない状況にあったことが挙げられる。この状況下で同社は主力の角田工場に増産体制を整え、同工場だけで月に6千万枚の生産体制を構築させている。

¹⁰⁾ 『日経ビジネス電子版』（2020年11月5日）より引用。

¹¹⁾ 『日経ビジネス電子版』（2021年7月9日）に基づき編集。

コロナ禍による悪影響は、マスク不足だけではない。半導体をはじめさまざまな原材料の供給能力を低下させることにもつながった。そしてさらに、2022年2月からのロシアによるウクライナ侵攻、さらには相次ぐ米国の利上げに端を発した超円安などが各種の原材料価格の高騰を招き、今日われわれの生活にも直接影響を及ぼすようになってきている。

こうした中、同社はプラスチック製品の生産を中国から日本国内へ移管することを決める。プラスチック製品は単価が安い割に嵩張るため、家電と比べると容積あたりの輸送コストは大きくなる。その上、最近の超円安もあるため中国からの輸送コストは今年の2倍ほどになっているという。2022年6月出荷分から消費者向けの6000品目については1割ほど値上げせざるを得なかったが、生産移管によりそれ以上の値上げは回避することができるとの読みがあった。

同社では工場稼働率を常に70%程度に抑えてきていることもあり、咄嗟の判断をしやすくしているとは言え、企業経営上リスクを伴う大事な決断でもある。マスクやプラスチック製品の生産移管という大きな決断が、新社長によるリーダーシップのもとに進められた結果、2021年度の決算では過去最高益を更新するところまで至っている。

実は、ここにきてこのコロナ禍による巣籠もり需要から、ホームセンターの売上が拡大しつつあるという。一度、関係性を見直すことになったホームセンターの業績が拡大しているのである。プラスチック製品の価格を他社ほど上げずに済ますことができれば、上向きかけているホームセンターの業績にも寄与することになるとの判断が同社経営層にあったのかもしれない。

以上、本ケースでは近年のアイリスオーヤマについて、おもに競争戦略の側面と組織の側面からの動向を追ってきた。ここから、同社の持続的成長の本質がどのようなものであるか、その一端を見出すことができればと願っている。

謝辞：

インタビュー調査にご協力いただいたアイリスオーヤマ社の関係者各位、そして本ケースの作成において、貴重なコメントをいただいたアイリスオーヤマ社の倉茂基一氏に心より感謝申し上げます。

また、筆者2人はJSPS 科研費基盤研究 (B) 22H00876A (代表：富山大学岸本壽生教授) の助成、JSPS 科研費基盤研究 (C) 16K03857 (代表：馬駿)、JSPS 科研費基盤 (C) 18K01833、22K01702 (代表：内田康郎) の助成を受けています。ここに記して心から感謝の意を申し上げます。

参考資料：

アイリス公式ウェブサイト、<http://www.irisohyama.co.jp/company/specialty/> (最終閲

覧日：2023年3月2日)

アイリスオーヤマ株式会社公式ウェブサイト「アイリス物語」

<https://www.irisohyama.co.jp/story/28.html> (最終閲覧日：2023年3月2日)

倉茂基一氏講演資料、『アイリスオーヤマの企業戦略』、兵庫県立大学大学院主催「MBAグローバルビジネス研究セミナー」、2021年11月28日。

日本DIY・ホームセンター協会ウェブサイト

<https://www.diy.or.jp/i-information/association/jigyo/transition.html> (最終閲覧日：2023年3月2日)

『日本経済新聞』2013年4月24日付朝刊

『日本経済新聞』2022年8月25日付朝刊

『日経ビジネス電子版』「新社長の独白——大山晃弘 (アイリスオーヤマ社長)」2018年11月9日 <https://business.nikkei.com/atcl/NBD/15/268419/110200182/> (最終閲覧日：2023年3月8日)

『日経ビジネス電子版』「日経トップリーダー特集 いかなる時代環境でも利益を出す仕組み 発売後3年間、アイリスの開発担当社員が収支をみる理由——アイリスオーヤマ・大山健太郎会長からの「選択問題」」2020年11月11日

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/102800269/> (最終閲覧日：2022年9月1日)

『日経ビジネス電子版』「日経クロストレンド アイリスオーヤマ家電トップが語るヒットを生む「引き算開発」」2021年7月9日

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00163/063000091/> (最終閲覧日：2022年9月1日)

『日経ビジネス電子版』「日経トップリーダー特集 いかなる時代環境でも利益を出す仕組み製品開発力が足りない？ ならば全員参加の開発会議を社長が毎週回せ——アイリスオーヤマ・大山健太郎会長からの「選択問題」」2020年11月5日

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/102800265/> (最終閲覧日：2022年9月1日)

『日経ものづくり』「アイリスオーヤマに見る 中途技術者の輝かせ方」2013年06月号、pp.46~53。

大山健太郎『私の履歴書』日本経済新聞、2016年3月(連載記事)

内田康郎(2016a)「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、pp.487-500

内田康郎(2016b)「アイリスオーヤマ株式会社の競争戦略」『富大経済論集』、第62巻第1号、pp.173-185

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

2018年3月10日、①10:00-11:00、②14:00-17:00

場所：①本社社長室、②角田工場

インタビュー対象：①代表取締役社長 大山健太郎氏

②人事部統括マネージャー 倉茂基一氏

第4回

2022年4月28日、14:00～16:00

場所：アイリスオーヤマ東京本部

インタビュー対象：購買部部长 倉茂基一氏