



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アイリスオーヤマ株式会社 (B)

大山晃弘新社長の課題と挑戦

(清水) これまでは「ユーザーインの商品を出せば数字はついてくる」という方針で、数値目標はあまり出されないという印象を持っておりましたが、1兆円構想を公に打ち出した理由をお聞かせください。

(大山) 確かにそうです。これまでは、中長期計画を打ち出して、それに縛られるのは良く無い、だからやらないという発想でした。単年度単年度で、変化対応型を目指してきたわけです。その意味で、「1兆円構想」は簡単に言えば新社長としての私に与えられた宿題なのだと思います。

実際、1兆円を打ち出してよかったなと思ったのは、社員の目線がだいぶ上がったということです。単年度ごとに考えるだけではなく、1兆円にするためにどうしたらいいのかを考えるようになってきたと思います。1月の幹部研修会で、1兆円構想に関して自分の考えをまとめてもらったのですが、1兆円を踏まえて会社や工場はこうでなくてはならないといった自らの構想を展開しており、目線が上がった社員が増えたと感じます。

(清水) ただ、100億の売り上げが2倍になると、5000億の売り上げが2倍になるとは全く異なった戦略課題があると思いますし、大変ではないでしょうか？

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールのクラス討論の基礎資料として清水勝彦教授の監修のもと安喰就一、阿部恭大、野島朋子、古市大三、古川雄規、森下玲香が作成したものであり、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 清水勝彦、安喰就一、阿部恭大、野島朋子、古市大三、古川雄規、森下玲香（2018年9月作成）

(大山) 確かに、ものすごく大変だと思います。ただ、だからと言って頭を抱えていてもしようがない。

5 そのための課題としては、やはり大きな市場、より単価の高いものに入っていきたく思います。そうすると、大型白物家電にチャレンジすることが重要になると思います。すでにいくつかは手がけていますが、エアコンとか冷蔵庫とかそういう分野をもっと広げていくことです。たくさん課題があり、特に商品以外のサービス網の充実が挙げられます。ターゲットのマーケットも違ってきます。後発組としては先発のやっていないところに行きたい。

10 そこには2つの方向があり、1つはEC。Amazonなどを通じて売る。もう1つはホームセンターチャンネルの活用です。郊外型の大型ホームセンターはリフォームなども手がけており、地域に密着したいいいインフラを持っていますが、ECなどの競争に押されて伸び悩んでいます。そうしたところと手を組んで、売り場の提案からサービス、施工まで「もの」から「こと」へのシフトを仕掛けていくことです。家電量販店では既存の商品がありますから、売り場を取ることはコストがかかります。チャンネルを分散して当社の良さを生かしていくという発想です。

15 (清水) そうすると、これまでの「顧客の欲しいものを安く作る」ことを強みとしたハード中心のメーカーでしたが、今後はサービス面にも力を入れていくということになりますか？

20 (大山) やはり1兆円を目指すとすると、修理や補修などを含めたサービスに入っていくのが得ないと思います。

現在、すでにB to Bがらみで施工なども手がけており、「施工付き」分野に注力していきたいと思っています。そのあたりはECも弱いところなので、可能性は大きいと思います。

25 当然技術者の育成も重要な課題です。これまでもB to Bの仕事、LEDの工事や建装材、床、天井やら工事やはそれなりにやってきました。そうした点をうまくとり入れて「仕組み」とすることでアイリスオーヤマの強みを発揮して成長していけると考えています。色々な白物家電を持ち、幅広いサービスを提供することで、例えば「エアコンだけだと夏しか仕事がない」というようなことはなくなり仕事が平準化しますし、今後ますます縮小する日本の生産工場働く人たちの受け皿にもなります。

(清水) 1兆円ということで、もう1つあるのは海外拡大だと思いますが、人材を含めた海外拡大の課題と対策をお教えてください。

(大山) 国内は「もの」から「こと」への転換ですが、海外では日本以上にECが発達しており、売ろうと思えば「もの」がしっかり売れる環境になっています。そこで重要なのが「運賃」なので、ECの波に乗れるように工場を増やしています。アメリカでは第4工場も立ち上げる予定で、工場・ロジスティックのインフラができれば、今後は消耗品、あるいはB to Bなども流せるので、色々な可能性が広がってきます。これまで十分でなかったロジスティックス面の充実を図っています。

またこれまでは、中国で売れたものをアメリカで売ろうとしても「それは無理だ」という話だったのですが、それが世界中で売れるようになってきました。その意味で、これまではあまりそうした点に注意を払ってきませんでした。既存商品も、日本市場だけ見ていると小さいけれど、世界市場で見れば結構大きな可能性があるということも見えてきています。最近よくそういう話を聞きます。

(清水) 海外展開に関して、人材面の課題などはいかがですか？

(大山) そこは非常に大きな課題です。正直言って、私と一緒に仕事ができるような人材は日本では育ててきませんでしたから。

当社の基本的な海外人材の考え方は「現地採用、現地昇進」です。中国も、ヨーロッパもみんなそうです。そうした人材を「アイリス化」して活用するのが当社のやり方ですが、成長に人材が追い付いていないのが実情です。対策としては、「グローバル経営企画室」を作りまして、そこに日本の社内の優秀な人材を集めて、ここから海外の経営指導をリモートで、あるいは出張して行っています。うまくいけば現地に派遣し、そこで現地の人材を育成して引き継ぐような方向で取り組んでいます。

もう1つあるのは、日本でできることと、海外でできるところを分けています。かなりセンターを大きく、現場をスリムにする方向でやっています。

グローバル経営企画室に集めた人材は言葉が喋れるかどうかにはこだわりません。様々な部門を経験した優秀な人材を現在 15 名ほど集めて、取締役会など重要な会議に出るなど私と一緒に動いています。やはり、トップの近くでないと、トップの価値観だとか優先順位のつけ方がわからないからです。

5

(清水) 先ほど「アイリス化」という言葉が出ましたが、これはどういう意味ですか？

(大山) 海外では中途採用が多いので、経営理念や行動などでずれのある人もいます。ですから「アイリス化」は重要です。特に、社長を中心とする経営幹部は年 4 回日本に呼んだり、テレビ会議や健太郎社長の訓示や話の翻訳を読んでもらったり、定期的な会議を通じて、アイリスオーヤマの価値観を共有してもらいます。その辺りをアシストする意味で、日本人が現地に行くということが増えています。

10

当社の海外進出は、基本的に「アイリスの成功モデル」を海外でも再現するというもので、つまり「アイリス流の押し付け」です。特に中国ではそうです。

15

例えば朝礼をやったり、日本流の四半期ごとの会議をしたり、経営理念の唱和—これは現地語ですが、を行ったり、結構日本流を押し付けることで成功してきたと言っていると思いますし、逆にアメリカのように「日本とアメリカでは違う」「欧米では欧米流で」などと言って遠慮したところは苦勞しています。最近では、アメリカでも朝礼を始めています。

20

(清水) 海外展開でのもう 1 つの大きな課題は「まね」、特に中国企業のまねかと思うのですが、「まね」対策どうでしょう？

(大山) 当社が家電業界に入る前の生活用品の時からまねは本当にたくさんありました。

25

中国では知財を持っているからと言って必ずしも守られるとは限りません。ですから、ある程度は対応して、それ以上はしない。当社としては自分たちのできること、新商品開発を次々としていく、それを続けることが重要だと思っています。中国企業は、信じられないような値段で模倣商品をどっとだしてきますが、3 年も経つといなくなってしまうことが結構あります。儲からないのです。そもそも信じられないくらい安い価格なので価格で対抗するのも限界がありますし、そうした競争相手に過剰反応をしないようにしています。

30

(清水) 今後社員の数が海外を中心に増えていく中では、「大企業病」の懸念にも含め、コミュニケーションあるいは情報共有がより難しくなる可能性があると思いますが、その点についての問題意識、および対策について教えてください。

(大山) これは非常に大きな課題です。1つはICジャーナルですが、さらに取り組んでいかなければいけない。現在人事と動画配信をアイリス社内で取り入れていくことを考えています。もう1つ重要なのが評価です。これが根幹だと思います。

当社の人事評価は、まず多面的評価、そして上司評価、最後に2月ほぼ1月つかう人事評価委員会の評価というのがあります。さらに、人事部取り組んでいるのは人事が第三者的に評価をしましょう、ミスマッチをなくしましょうということもやっています。異動に関しても人事がかなり強く持っています。健太郎社長の時から、「無理やり引き抜く」というのはやっています。

(清水) 人事評価委員会も今後人が増えてくると大丈夫でしょうか？

(大山) やはり、それはあると思いますので、範囲を絞るといのはやらざるを得ないと思います。

私が社長になって、営業はもちろんですが、やはり力を入れていくのは人事だと思っています。人材のデータベース化をしっかりとやる、上司任せの評価を改善する、優秀な人材を育てた人を評価する、そういう話を今人事としています。

(清水) 健太郎社長の場合、ご兄弟が経営幹部としてサポートされてきました。晃弘次期社長は、「経営体制」について、どのようにしていくおつもりですか？

(大山) 健太郎社長は、実質創業者ですから、パワーもある。しかし私は同じようにはできないので、人事により力を入れて、仕組みで考えていけないと思います。私には兄弟による経営体制はできないので、親族以外の取締役を採用し、主要メンバーと意思の共有化を図り、任せるところは任せていけないと思います。

繰り返しになりますが、人材育成は非常に大きな課題です。ここが、健太郎社長時代と私の最も大きな違いになるのではないかと思います。

(清水) 晃弘次期社長はどのように「帝王学」を身につけられてきたとお感じですか？

5 (大山) 私は、子供の頃から社長になると言われ続けてきたのですが、あまり「帝王学」と言われてもピンときません。健太郎社長はあまりそういうことを教えるタイプではないのです。私が経営に関して学んだほとんどのことは、社員もみんな知っています。朝礼や研修で学んだこと、ユーザーインとか、です。

10 特別な教えの機会はあまりありませんが、いろいろな会議には一緒に出席してやってきていますので、それを通じていろいろ共有化できたものは多いと思います。結構対立することもあります。

数年前から「社長になったら」というのは考え始めましたが、結構変化が激しい会社ですので、こうしたいと思ってもアップデートするのが大変です。

15 ただ、「社長が気にしなくてはならないのは3つだ」ということは言われました。人事、財務、そして会社をどこに持っていか、の3つです。

20 私が現社長と変えるところを一つ上げるとすれば、やはり「カリスマ経営」はできないので、より納得性や適材適所を高め、人を作っていくということではないかと思います。

これまで成功をしていますが、実は失敗も多いです。今後も、チャレンジして失敗しても許されるような風土を継続させていきたいと思っています。また、役員同士が「チームワーク」でやっていくことになるので、チームメートが納得できる会社にしていかないといけないと思っています。

25 (清水) 最後に、1週間の時間の使い方をお教えてください。

(大山) 現段階では、1週間のうち、月曜日は商品開発会議で、週1～1.5日は人事とか財務に使います。海外関係も同じくらいですかね。そのほかにトップ商談などもあります。海外出張は1月に1週間ぐらいです。

30 今はまだ勉強です。ゆくゆくは、会社の方向性をしっかり出す仕事をしていきたいと思っています。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
