



## 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 (C)

### 大手家電メーカーからの転職者<sup>[1]</sup>の声

(清水) お二人ともアイリスオーヤマに転職されたわけですが、前職の大手家電メーカーと比べて似ているところと違うところ、あるいは入社して驚いたところをあげていただけますか？

(山田) アイリスで有名なのは経営理念で、人材教育にも力を入れているところも前職と同じように思いました。ウェブもそうですし、朝礼なんかもきちんとやっている。「物を作る前に人を作る」という精神です。

(青木) アイリスには「なるほど家電」というキャッチフレーズがあるのですが、私は目の付け所が他社と違うというところが前の会社と似ていると感じました。

(清水) 違いはいかがですか？

(山田) 驚いたのは、あまりにも少数精鋭だったことです。印象ですが前社に比べると1/100くらいの感じでした。最近では、だいぶ人が増えたので変わってはいますが、1/10までは行っていません。ですから、製品の原価を考えた場合、大手の製品はほとんどが人件費ですが、アイリスの場合人件費の比率は段違いに低いです。なぜかといえば、遊んでいる人が誰もいないということです。

[1] いずれも大手家電メーカーで30年以上の経験を経てアイリスオーヤマに転職。名前は仮名である。2018年7月24日、アイリスオーヤマ心齋橋オフィスでのインタビューがベースである。

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）

(青木) 私も同じように思います。私の部門では 1/100 ほどではないですが、1/20 くらいの感じです。目の付け所というところでは同じですが、発想の仕方が違います。前社では、いろいろな人がたくさんいて、遊んでいる人もいて面白いアイデアを出すという感じでしたが、アイリスでは全然違います。少ない人間でも生活者目線で見ることが DNA に組み込まれています。

5

(清水) 大手家電メーカーのほうが、優秀な人材はもちろん、資源や技術の蓄積もあるはずなのに、なぜアイリスのほうが少数精鋭で、例えば LED でこれまでの 1/3 の価格といった画期的な商品が出せるのでしょうか？

10 (山田) 大手は分業されていて、部門間の調整が大変です。一方で、アイリスは担当範囲が広く、開発者が責任をもって工場を動かすし、販売にまで責任を持つ。もちろん、少人数ですから外部も使います。そこが腰が軽くてスピード感が早い理由でしょう。

15 (青木) 大手は、生活者視点というよりは性能を上げることに集中していることが多いと思います。それから、大手だと、契約とか、保険とかも含めて製造全般に関していろいろな業務手順が決まっています、製品特性にかかわらず、必ずそのステップを踏んでやるところがあります。一方、アイリスでは、製品によって必要なこととそうでないことがシビアに切り分けられており、必要などころだけに集中するという感じです。だから、遊んでいる人がいないんです。

20 (山田) 製品を上梓するまでには、企画して、設計して、金型を発注してモノ作りをするわけですが、モノ作りはアイリスでも 4～5 か月ばかり、大手とそんなに変わりません。違うのは企画から決裁のところ。トップダウンで、余分な根回しもしません。毎週月曜に開発会議がありますが、極端な話、午前中に NG が出たのに対し、午後にリベンジをすることもあります。大手だと、一度 NG が出ると次の発表までに 2～3 か月ばかりかかります。

25 アイリスはちょっとした目の付け所が重要なので、「やってみなはれ」という感じでどんどんやります。大手は失敗のリスクが取れない。研究に 2 年も 3 年もかけてきたら、そう簡単には失敗はできません。

30 (青木) モノづくり中にいろいろな問題が起きてもアイリスは立ち止まりません。やりながら考えるという感じです。また、毎週週次会議があって、関連部署に対して「今後何をやろうとしているか」を共有しているので、それぞれの部門が準備ができます。法務であれば、こういう問題が起き

そうとか、品質管理はこの辺を抑えておいたほうがよさそうとか、そういうパラレルで動いているので、スピード感が違います。前の会社でも「緊プロ（緊急プロジェクト）制度」というのはありましたが、アイリスは全部緊プロの感じですよ。

（清水） そんなに少数精鋭で、遅くまで働くことになりませんか。

5

（青木） だから人を増やしているんです（笑）。ただ、部門によるかもしれませんが、私のところは前職に比べそんなに遅くまで働くことはあまりありません。ただ、1日が終わるのが早く、ふと気づくと「もうこんな時間か」というのはよくあります。

10

（清水） 今後、1兆円を目指してより高額の家電商品を手掛けていくと伺っていますが、社長も若い晃弘社長に交代し、これまでのような強烈なトップダウンはないと思うのですが、今後についてどう思われますか？

（山田） 晃弘社長は「トップの判断だけに頼るのではなく、社員一人一人が経営者のつもりでやってくれ」とおっしゃっています。まだまだアイリスのプロパーの社員はプレゼンが下手で、社長や専務にガンガン突っ込まれます。普通、突っ込まれそうなところは準備しておくものです。そのあたりができるようになることが、経営者の目線を身につけるということだと思いますので、人材の成長に伴ってその辺りの課題も解決されていくのではないのでしょうか？

15

（青木） これからを考えると、より家電シフトが進むと思いますし、より難しさも増えてくると思います。もちろん大手と同じではないですが、少しずつ大手の仕組みに近づいていくのではないかなと思います。部門部門で責任者が決めていくようになっていくのではないのでしょうか。

20

（清水） 家電の開発部隊は、いろいろなメーカー出身の方がいらして「連合艦隊」のようだと思うのですが、その辺りはいかがですか？

25

（青木） もちろん、育った環境もなにも違うので、意見が違うということはあると思います。でも、同じ建屋にいたので、ちょっと行って話すなど、むしろ違いがあるからいろいろ新しいものが出てくるといった感じですよ。忙しいから、けんかしている暇もないというのもあるかもしれません。

30

（山田） 同意見です。

(清水) 最後に、アイリスの家電部隊の特徴というか、これは忘れてはいけないことってほかにありますか？

5 (山田) 「使い倒し評価」というのがあるんです。競争相手の商品も集めて使ってみる。家に持って帰ってもいいです。

10 もちろん大手も競合相手の商品を研究しますが、技術的な視点であって、生活者の視点ではありません。例えば、ボタン1つで2つの機能ができるといのは、技術者から見れば効率的だし、良さそうなのですが、お客さんは混乱するんです。実際に使い倒してみても、こうしたほうがいいのか、便利だなというのが出てくるんです。そこにユーザーインというのがあるんです。

15 大手ではよく外部の機関を使って「ユーザー評価」をしますが、アイリスではほとんど使いません。「1000人中何人が」と言われても、ピンときません。やっぱり、開発者が使っていると、プレゼンの迫力、説得力が違います。

20

25

30

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

---