



## 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 (A)

社員と思いを共有できないと嘆く社長は、おそらく社員に話す量が圧倒的に不足しているのだと思います。

社長は「仕組み至上主義」を掲げなくてはならない。仕組みを作らない社長は、自分で何でも決めたいだけ。私は強くそう思います。

大山健太郎社長<sup>[1]</sup>

アイリスオーヤマ株式会社（以下、アイリスオーヤマ）は、1958年にプラスチック成形加工メーカーとして大阪で設立された。1964年に病に伏した父親から、現社長である大山健太郎氏（以下、大山社長）が19歳で継いで以来、独自性の高い商品群を生み出す組織運営を行うことによって、成長を続けてきた。長兄である大山社長が開発を担当し、三男富生専務は営業と物流部門、四男繁生常務は製造と海外部門、五男秀雄取締役は財務やシステムを担当し、家族が一丸となって支えてきた。2017年12月期では、国内13か所、海外14か所の工場・物流センターを有し、売上高4,200億円、経常利益273億円となり、従業員は従業員3,257名（2018年1月現在）、グループ企業を含めれば1万1千人を超える（図表1 アイリスオーヤマ売上高推移（2003-2017））。株式上場はしていないが、大阪の小さな町工場は宮城県仙台市からグローバルに展開する巨大企業へと成長を遂げた。

<sup>[1]</sup> これを含め、以下各章冒頭の引用の原典はすべて日経トップリーダー「大山健太郎の経営道」（2017.1～2017.12）。肩書は2018年6月現在。

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）

大山社長は 2015 年古希をむかえ、以下のように述べている。「あと 20 年はビジネスや社会的活動に携われるだろう。この 20 年間で何をするか。企業理念を一步一步進化させ理想の組織体をつくる。グローバルにもローカルにもチャンスがある。生活者にとって豊かな社会を……。挑戦に終わりはない」<sup>[2]</sup>

5 2018 年 1 月、アイリスオーヤマは、大山健太郎社長が 6 月に退任し、後任に長男の晃弘取締役を 7 月 1 日付で充てると発表した。実に 54 年ぶりの社長交代である。

## アイリスオーヤマの歴史

10 オイルショックのときに社員をリストラしたことを猛省した私は「いかなる時代環境においても利益の出せる仕組みを確立する」と、企業理念に第一条に掲げました。

利益を出すには何をすればいいか、そのひとつが、利益が出なくなった市場から退出することです。

15 1958 年 4 月に大山森佑氏が大阪にて大山ブロー工業所を創業、1964 年 7 月に長男健太郎氏が代表に就任。当時の年間売上高は 500 万円、工員 5 人だった。1971 年 4 月大山ブロー工業株式会社とし、翌 72 年に仙台大河原工場を竣工する。当時の売上高は 7 億 6,000 万円まで伸びた。売上は順調に伸び 75 年には 14 億 7,000 万円に達したが、その年を境にオイルショックの影響を受け売上は仙台工場竣工時の水準まで下がり経営危機に陥った。大山社長は父の創業した大阪工場をやむなく閉鎖、仙台工場も 150 人いた従業員を半減するなどリストラを行う。大山社長はこのときのことを次のように述べている。

25 「私は自分がどこで何を間違えたのか真剣に省みた。まず、従業員のリストラだけは二度としまいと決めた。こんなつらい思いをするのはもう御免だった<sup>[3]</sup>」

その後 1980 年にガーデン用品を発売、大ヒットとなる。その後ペット用品、収納用品、と生活密着型の新ヒットを次々と生み出す。1991 年に、「大山ブロー工業所」から「アイリスオーヤマ株式会社」に社名を変更した。この背景には、創業から 20 数年、生産している商品に占める園芸用品の割合が 30 6～8 割を占めるようになり、誰でもわかりやすい社名に変えるという意図があった。その為、当時発売

<sup>[2]</sup> 大山健太郎 (2016) アイリスオーヤマの経営理念 大山健太郎 私の履歴書 日本経済新聞出版

<sup>[3]</sup> 同上

していた園芸用品のブランド名だった「アイリス」という花の名前と、以前から使用している「オーヤマ（大山）」を合わせた「アイリスオーヤマ」へ社名を変更した。新商品展開にはその後も注力を受け、1991年以降 2017年まで発売3年以内の新商品比率が売り上げの5割を下回ったことはない。

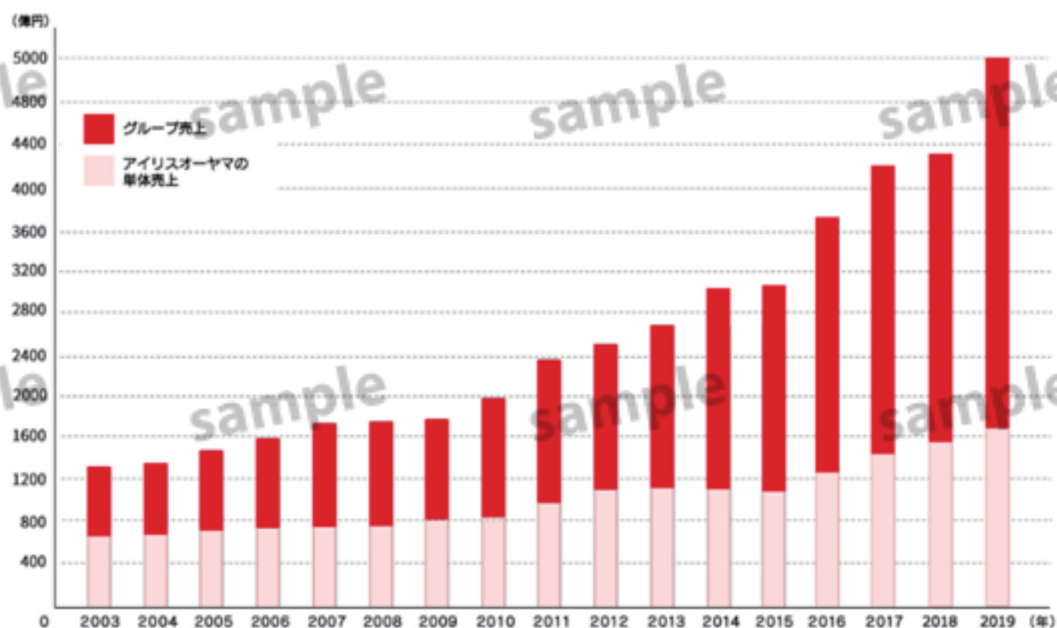
同じ時期に三田工場・鳥栖工場を竣工した他、IRIS KOREA CO,LTD、無店舗販売を担当する株式会社アイリスプラザを設立した。販売店からの問屋機能への要請を受け、メーカーベンダーとしての道を歩み始める。そして世界進出。アメリカ、オランダ、中国（大連）へと拠点を拡大。とくに中国では現地で採用した人材を育成、トップを任せることで2004年には大連市から「荣誉公民」を授与される。

こうした中では失敗もあった。2001年、ドッグフード事業は高付加価値追及で話題にはなったもののブランド構築に失敗し2年で撤退、家具小売店事業は一時23店舗まで出店を拡大したが現在は顧客対応のための2店舗を残して撤退している。

2010年法人向けLED事業へ本格参入し、グループ売上高は2,000億円を突破する（図表1）。これをきっかけに、大手電機会社の社員を採用し家電事業へも参入しLEDと合わせて売り上げの半分を担うほどまで成長している。近年はさらにはペットフード事業のノウハウを生かした米製品など新事業を次々と展開している。

アイリスオーヤマの経営理念は、常に変化対応するアイリスグループの中で唯一変わらないものとして位置づけられている。経営理念は5か条に分かれており、常にチャレンジし、変化の先頭を走り、市場を創造するという大山社長の想いが込められている（図表2）。

図表 1 アイリスオーヤマ売上高推移（2003-2017）



図表 2 アイリスオーヤマ企業理念

## 企業理念

1. 会社の目的は永遠に存続すること。  
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。
2. 健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図る。
3. 働く社員にとって良い会社を目指し、会社が良くなると社員が良くなり、社員が良くなると会社が良くなる仕組みづくり。
4. 顧客の創造なくして企業の発展はない。生活提案型企業として市場を創造する。
5. 常に高い志を持ち、常に未完成であることを認識し、革新成長する生命力に満ちた組織体をつくる。

## ユーザーイン

同業者と毎晩飲み歩き、朝寝坊している経営者に新製品は生み出せませんよ。

アイリスオーヤマは、毎日の暮らしの中で消費者が感じている身近な「不便」を見つけ出し、その潜在的な不満を解消しようとする商品を開発し、販売することで大きな成長を遂げてきた。新商品の開発にあたって最も大事にしていることは、開発者が自らの実体験に基づき発想することであり、開発者は「生活者の声を聞く」のではなく、自らも生活者の1人として料理や掃除をし、花を植えペットと暮らすなかで不満・不便を発見し、商品開発に繋げることで、つまり「ユーザーイン」の発想である。

具体的事例として、アイリスオーヤマが大きく飛躍するきっかけとなった1981年に販売されたプラスチック製の植木鉢が挙げられる。これまでの植木鉢は素焼きが主で、重くて割れやすく苔も生えるものだった。しかし、プラスチックでメッシュの上げ底を備えた植木鉢を開発することで、素焼きの長所である通気性や保水性を維持しつつ、水のやりすぎによる根腐れを防ぎ、しかも軽く丈夫でカラフルな色を楽しめるようになり、消費者は簡単に園芸をできるようになった。この商品の開発のきっかけは、園芸や家庭菜園を楽しんでいた大山社長夫人の生活者としての実感だった。また、大ヒット商品となった透明収納ケースの開発は服が見つからないことで起こった大山社長夫妻の「夫婦喧嘩」がきっかけになったといわれている。これまでの収納用具が「しまう」こと中心に作られ「探す」ことへの配慮がないことに気づいた大山社長は、「割高なものは売れない」という社内外の反対を押し切り発売にこぎつけ、大ヒットにつながった。

このようにして始まった生活者の不便を解消する製品の開発は、現在では、その領域を大きく広げている。収納品、日用品、ペット、園芸、家電といった製品カテゴリー向けに、プラスチックのみならず、金属、電機、培養土、食品といった多様な素材を組み合わせる「カテゴリー × 素材」のマトリクス開発によって、アイリスオーヤマが取り扱う製品は20,000点以上の多種多様に及ぶ。

現場から「開発が間に合わない」「原材料費で元が取れない」という意見が出れば、これはメーカー側の論理であるとし、大山社長は常に顧客の視点に立って開発者に意見する。3月に最も売れる商品なのに担当者が「努力すれば半年で開発できます。5月に出荷できます。」と云えば工程を努力すれば間に合うかもしれないので、大山社長は「何としても3月に出せ」と指示する。しかし、3月に出荷できたとしても、価格が高くては顧客は買ってくれない。そこで価格は製造原価に販売管理費や製造経費に利益を足して決めるのではなく、顧客の目線で「引き算のプロセス」(製品価格 → 利益 → 販売

管理費 → 原材料費 → 製造経費で決める。これは社長からの依頼ではなく「顧客からの願い」である  
と考える。

しかし、創業時からこのような考えに基づいて商品開発を行っていたわけではなかった。この「ユーザー  
5 イン」の発想を実現させるための取り組みは、過去に会社が苦境に立たされたことが大きな契機となっ  
ている。

大山社長が代表に就任して間もない1960年頃、プラスチックが新たな素材として普及が急拡大する  
中、大山ブロー工業所はブロー成形技術を利用して1次産業に利用されるガラス製や木製の製品をプ  
10 ラスチック製品に置き換えることで事業を拡大させた。養殖筏のガラス製の浮きに対してプラスチック製  
の浮きを作ったところ、飛ぶように売れたことを発端として、木製の育苗箱をプラスチック製に置き換える  
など、水産業・農業関連の商品で発展してきた。その後、積極的に設備投資を行い、1972年に仙台  
工場を稼働させ会社は急速に成長した。このように、既存製品における旧来の素材をプラスチックで置  
き換える事によって、消費者にとってより良い製品を、安く大量に作るという「プロダクトアウト」の発想  
15 で事業を行っていた。

だが、この流れは第1次オイルショックによって一変する。当初は、石油価格の上昇を見越した駆け  
込み需要で、プラスチック製品の売上も伸びていた。しかし、オイルショックが沈静すると、大きく需要  
が落ち込んだことで会社は倒産寸前の状態にまで陥った。その結果、東大阪の工場も閉鎖すること  
20 になる。この経験から、従来の安くてよいものを作れば売れる「プロダクトアウト」の発想が競合の参入に  
よって需要とミスマッチを起こすことに気づき、市場を向いた「マーケットイン」に舵を切った。さらには  
「マーケットイン」発想では小売店や問屋などの都合がしばしば消費者ニーズに先行することを感じるこ  
とになった。例えば消費者が望んでいる以上の行き過ぎた安売り、また「競合店との差別化」という発  
想で顧客がほしいものを売らないといったことである。最終的には消費者の視点に立ちニーズに応える  
25 「ユーザーイン」と呼ばれる発想に行きついた<sup>[4]</sup>。

以降、アイリスオーヤマの商品開発は、「ユーザーイン」の発想が中心となっている。現在の商品開  
発過程においては、大山社長のみならず開発担当者である技術者が「ユーザー」、つまり消費者の代  
表として商品の企画立案を行っている。開発担当者がユーザーの視点に立つことで、実際の使い勝手  
30 など細かい点を考慮しながら開発を進めることが出来る<sup>[5]</sup>。実際、大山社長は小売店視察をあまりしな

<sup>[4]</sup> 一橋ビジネスレビュー 2013年9月9日号「ユーザーインの思想で消費者に快適さを提供するメーカーベンダーを目指す」

<sup>[5]</sup> 日経ものづくり 2017年4月号「スピーディーな開発、その強みは失わせない」

いし、同業者との集まりも極力参加しないという。売り場を見すぎると、他社の商品や動向が気になり、生活者視点を損なってしまうことが心配だからである。むしろ毎朝 4 時に目を覚まし市場変化に対して「なぜ、どうすれば」を何度も「反復連打」して考えることを習慣にしている。

## 商品開発プロセス

アイリスオーヤマの商品開発で、最優先とされるのが消費者にとって値ごろ感のある商品価格の設定である。例えば、アイリスオーヤマの売り上げを支える大ヒット商品の LED 電球は、導入期に競合他社が 6,000 円前後で販売する中、実勢価格 2,000 円という破格の値段設定で 2009 年に市場へ参入した。

開発当時、すでに市場の価格は徐々に下がり初めており、数ヶ月後には半額の 5,000 円になると予想されたが、大山社長は予想する市場価格のさらに半値が消費者へ普及する価格帯であると考え、目標価格を 2,500 円に設定し商品開発を進めた<sup>[6]</sup>。最終的には 2,000 円という実勢価格を目指すこととなったが、通常の 60 ワット電球の年間の電気代 2,000 円で、LED 電球の元が取れる価格というのが根拠となっている。当時、他社が販売していた 6,000 円前後という価格は、LED 電球普及の妨げになっていると考え、アイリスオーヤマは初めから消費者が求めやすい価格で販売を行なったのである<sup>[7]</sup>。その結果、ブランドの信頼性をカバーするための 3 年間という長い保証期間による安心感とあいまって大きなシェアを奪うことができた。

このように、アイリスオーヤマは値ごろ感のある価格で商品を提供する一方で、常に 10% の利益率を維持することも実現している。この 10% という利益率を維持するための仕組みとして、「自前主義」と「減価償却 24 ヶ月ルール」が挙げられる。まず、アイリスオーヤマは、生産に必要な釘やネジをはじめとする様々な部品のほとんどを自社で製造し、商品を小売店に流通させるための物流までも自前で行なっている。大山社長はインタビューで「値ごろ価格でやるためには常にバーティカルにものを製作しないとイケない。なぜ日本の家電がダメでアイリスがラッキーチャンスなのか。家電も自動車もアッセンブリなんです。一次下請けが二次下請けからものを仕入れて二次下請けは孫請けにものを作らせてと、多層構造なんです。だから原価が倍になるんです。」<sup>[8]</sup>と語っている。商品の生産プロセスの構造を「自前主義」によってシンプルにすることで、原価を抑えている。このことは、過去に海外生産に踏み切った際に、現地には日本のような部品の下請け会社が存在しておらず、必要なものは自前で作らざるをえなかったことも影響している。

<sup>[6]</sup> 日経ビジネス 2013 年 2 月 4 日号「大山健太郎の経営教室 第1回」

<sup>[7]</sup> 一橋ビジネスレビュー 2013 年 9 月 9 日号

<sup>[8]</sup> 2017 年 11 月 17 日 ケースライターによる大山社長インタビュー

「減価償却 24 ヶ月ルール」では金型の減価償却期間を 24 ヶ月に設定し、その上で 10%の利益を確保できるように商品を開発することを徹底している。この 24 ヶ月という減価償却期間については、一般的な製造業と比較して非常に短く設定されている。このため、25 ヶ月目以降は 10%以上の利益が確保できるようになり、さらなる値下げや撤退が容易に可能となる。

5

これらの仕組みに加え、アイリスオーヤマの特徴的な商品開発プロセスを支えるのが、前述の新商品開発会議（プレゼン会議）と多くの中途採用人材である。現在のアイリスオーヤマの売り上げを支えるセグメントとして、家電製品を挙げることができるが、これを強く押し進めてきたのが大手家電メーカーを退職した中途採用の技術者である。技術者は年間で 20 ～ 25 人ほど採用している。

10

日本の高度経済成長期に日本のものづくりを支えてきた大手の家電メーカーは、近年では海外の家電メーカーに押され、縮小や撤退を余儀なくされている。そのような状況で行き場を失ったベテラン技術者を、アイリスオーヤマは積極的に採用している。しかし、アイリスオーヤマの技術者の働き方は大手家電メーカーと大きく異なり、担当技術者が企画から試作品の製作、部品の調達から価格設定まで全てを行う。よって、人材に求めるスキルとしては、他部署との調整のためのコミュニケーションスキルのほか、「機械設計」「電気回路設計」「ソフトウェアプログラミング」の 3 分野としている。アイリスオーヤマは常に新しい分野に取り組んでいるため、採用の際は冷蔵庫や洗濯機などと商品分野を限定せずに、前述の 3 分野を軸に経験者を広く募っている。また、大手家電メーカーとは異なり、担当技術者が一連のプロセス全てを担う働き方については、特別な研修などを行うわけではなく、適性がある人材が残る仕組みとなっている。「いきなり水の中に叩き込むというか、入ってすぐの人も『あなた、空気清浄機の担当やって』といって担当を持たせちゃう。それでやりきれないかどうかなんですよ、最後は。あまり配慮して最初は少しずつバタ足から行きましょうかみたいなことはやらないです。」<sup>[9]</sup>とされている。アイリスオーヤマの環境に順応できずに退職する人材は採用者のうち 1 割程度であるという

15

20

25

30

そうした背景には、徹底した損益管理とその共有化がある。アイリスオーヤマでは月次管理を徹底しており、毎月の月次会議で全部門の収益を共有する。製造工場はもちろん、開発でも開発費は売り上げの 4%を目安にしており開発社員は製品発売後 3 年間は責任を持って損益チェックを行う。営業も得意先ごと、個人ごとの損益管理を出張費を含め「見える化」を行っている。経営理念の第一条にあるよう、こうした損益管理がどんなときでも利益を出すために必須だからである。また、こうした徹底した損益の見える化は競争意識を含め社員の自主性を促し、自ら知恵を絞る環境につながっている。

<sup>[9]</sup> 2017 年 12 月 13 日 ケースライターによる人事部 倉茂基一統括マネジャーインタビュー



## メーカーベンダー

ビジネスは、面倒くさいことにチャンスがある。面倒くさいことは誰もやりたがらないからです。おそらくどの会社もそうでしょうが、創業したときは面倒くさいことに一生懸命取り組み、会社を大きくしてきたはずです。

「ユーザーイン発想」を支えるのがアイリスオーヤマのもう1つの特徴として挙げられるメーカーベンダー（製造業兼問屋）というビジネスモデルである。

当社が1980年に園芸用品市場に進出した際、問屋に流通をコントロールされ需要のピーク時に十分な量の商品が店頭には並ばない「問屋の壁」問題が起きた。当社はやむなく顧客であるホームセンターと問屋を介さず直接取引を行うこととしたが、ホームセンターは次第に人的な手伝いや単品での納品など「問屋としての役割」を求めるようになってきた。

大山社長は「問屋経由で商品を提供する」か「自社で問屋機能を持つ」かの二者択一を迫られた。前者であれば、ものづくりという製造業本来の仕事に経営資源を集中すればよい反面、流通を問屋にコントロールされてしまい「ユーザーイン」の発想から生まれた新商品を素早く店頭には並べることが難しくなってしまう。後者であれば、これまで付き合いのあった問屋と競合することになり、流通をコントロールできる反面、多品種・少量納品といったホームセンター側のニーズにも細かく応えていく体制が必要となる。

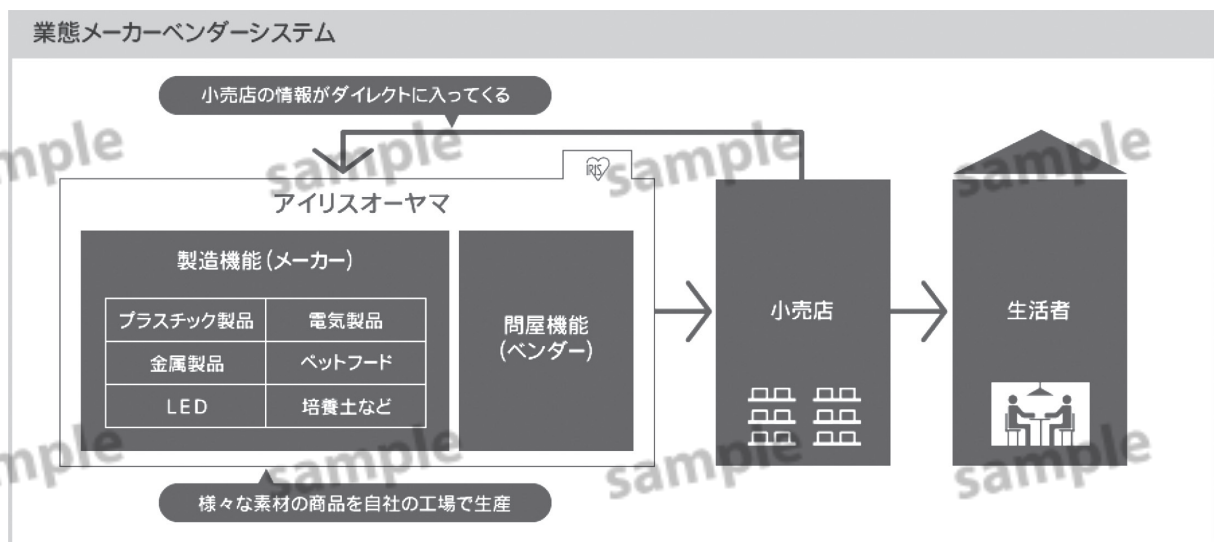
「商道德に欠ける」など業界から罵詈雑言を浴び、また怒った問屋から大量返品を受けるなど、多くの障害に直面しながら、大山社長は後者を選択し、かくしてアイリスオーヤマはホームセンターという業態に特化した「メーカーベンダー」としての道を歩み始めた。その背景にはオイルショック時に「仲間と思っていた」問屋が価格の安いメーカーに取引を移し大打撃を受けた経験も大きい。また「できることは自前で手がけ、経験を蓄積すべし」という町工場の原点にも合致していた。ビジネスモデル転換に伴い、大山社長は生産や物流の設備投資を進め、1987年から2年おきに工場兼流通センターを全国に建設、15年間で全国ネットワークを完成させた。加えて社内の意識改革に取り組み、「在庫を金型で持つ」「生産優先から出荷・納品優先へ」という社内の製販連携を進めた。この点について、大山社長は次のように述べている<sup>[10]</sup>。

<sup>[10]</sup> 2017年11月17日 ケースライターによる大山社長インタビュー

自動倉庫。物流センターの中に製造部門を作るんですね。普通の会社逆なんです。工場立地  
 5 地で工場を作って物流センターを横に作るんです。そんなバカなことしないで、だからうちの  
 工場はみんなインターチェンジの横にあるんです。なぜかというところでマーケティングイノベー  
 ションをするかという製造会社、製造メーカーは自分の庭だけ原価計算するんですね。作った  
 10 ものは流通で関係ないって切っちゃうんです。我々はそうじゃなくってお店で最後のお客さん  
 が買ったところが我々の取り分。見てるスパンが違うんですね。一工場で3%コストダウンしても  
 物流で5%コストアップしたら意味がないじゃないですか。今度は店に行っても売れずにおいて  
 あったら意味がないから作ったメーカーが最後のお客さんの手に届くまで我々の事業範疇なん  
 だと。

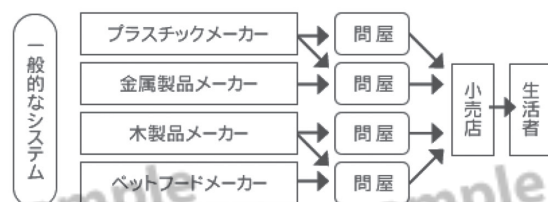
15 メーカーベンダーへのビジネスモデル転換によって商品の単品管理を行うことにより、業務は煩雑とな  
 るものの店頭売上を即時に把握することが可能になった。小売りの現場と直結することで、他のメーカー  
 よりも生活者に近い目線での情報が商品開発に生かされ、「マーケットイン」から「ユーザーイン」への  
 進化を実現することができた。

図表 3 アイリスオーヤマの業態メーカーベンダーシステム<sup>[11]</sup>



特長

- ・多彩な素材で商品を開発
- ・問屋を過ぎないので新商品をスピーディーに市場に出せる
- ・物流コストや中間マージンの削減により、商品価格を低く抑えられる
- ・全国の販売情報を小売店に還元できる
- ・生活者や小売店の情報を商品開発にいかせる。



<sup>[11]</sup> アイリスオーヤマ Web サイトより <https://www.irisohyama.co.jp/company/specialty/>

## デパートメント・ファクトリー

アイリスオーヤマのメーカーベンダーとしての最大の特徴は、ホームセンターという「業態」向けにベンダー機能を持っている点である。多種多様な商品が並ぶホームセンターの売り場をメインベンダーとして任されている以上、プラスチック製品だけではなく金属製品や木製品なども取り扱わなければならない。こうした素材ありきの「業種」発想では、業態化した小売業のニーズには応えられないということである。そのため、のし器までを提供している。

業態化したメーカーベンダーであるために、アイリスオーヤマはデパートメント・ファクトリー（工場のデパート化）を目指している。様々な商品が並ぶデパートのように、プラスチック製品・金属製品・家具など多種の製品を作る工場という考え方である。アイリスオーヤマの大連工場では、プラスチック製品、金属製品、家具製品、ペット製品、園芸製品、家電製品などを生産し、2010年時点でアイリスオーヤマの約4割の商品を製造している。そして、デパートメント・ファクトリー化することにより、多品種の製品を工場で各小売店専用のコンテナに混載する「コンテナミキシング」が可能となり、物流コスト削減とリードタイム短縮が実現した。

## セールス・エイド・スタッフ（SAS）

ベンダー機能を強化する取り組みのひとつとして、アイリスオーヤマはSAS（セールス・エイド・スタッフ）という売り場づくりの専門スタッフを小売店へ派遣している。SASはアイリスオーヤマの年間売上が3,000万円を超える店舗に派遣されており、その多くはパートタイマーの主婦である。

人員削減の結果、店舗が「売り場でなく置き場になった」と感じた大山社長は、2002年からこの制度を作った。SASは実演販売により新商品の宣伝や顧客から関連する質問を受けたり、アドバイスを行うほか、店内を巡回しアイリスオーヤマ商品の接客を行う。また、売れる売り場づくりのお手伝いもする。ホームセンターのメイン顧客である主婦という立場を活かし、顧客に寄り添った接客でアイリスオーヤマと小売店の双方の売上に貢献する「企業の価値を作るのは従業員」を実践者がSASである。

また、SASのもう一つの重要な役割として、顧客の「声」を吸い上げることが挙げられる。小売店で消費者に直接会話することで得られる生活者の生の意見は「生活者の代弁者」としてのアイリスオーヤマにとって貴重である。SASが収集した生活者の意見はただちに商品開発部門へフィードバックされ、新商品開発や既存商品の改善にスピーディーに反映される。

## 情報共有の仕組み

社長の的確な経営判断を下せるのは、社長が優秀なのではなく、社長が社内情報を独占する立場にあるからです。

5

(プレゼン会議では) 私だけが知り、他の出席者が知らないと言う情報は1つもありません。…当社では仕事の中で最も優先度が高いのが、会議や朝礼など皆で集まる場に出席することだと言ってもいいでしょう。

10 アイリスオーヤマでは社長の思いの全社共有化、情報の全社共有化にことのほか力を注いでいる。それは社長と社員のギャップを埋める努力こそが人事の育成を通じて組織の力を高める、そして社長と社員のギャップはしばしば情報格差によって生み出されると言う大山社長の実践的経験論に基づく。

15 アイリスオーヤマにある情報共有の仕組みは、(1) 大山家が一枚岩になるための役員昼食会、(2) 新商品を生み出すためのICジャーナル、開発週次ミーティング、プレゼン会議、(3) トップの思いを浸透させるための朝礼、研修、ICジャーナルの3つに大きく分けられる<sup>[12]</sup>。特に、研修、会議には出席が必須とされ、顧客とのミーティングも欠席の理由にはならないと言う。

20 こうしたミーティングが「毎週」開かれるのは、業績を見るときに「週」のほうが「月」よりも同じ条件、例えば先週と今週、昨年と今年など、で見られることが多いからである。

### 役員昼食会

25 約20年前に始まり毎週月曜日1時間必ず開かれる三役昼食会の出席者は、経営の中枢を担う大山家のメンバー、大山社長、営業と人事を担当する三男富生専務、開発担当の四男繁生常務、財務を見る五男秀雄取締役(5人兄弟だが次男は若くして他界)、に加え晃弘取締役(次期社長に内定)が参加する。「ちょっとした考え方の違いに蓋をすれば、次第にひずみが大きくなり、対立を生む。早い段階で対立の芽を摘むことが大事」(大山社長)<sup>[13]</sup>だからである。

30

<sup>[12]</sup>「会社を伸ばしたいなら大山家に学べ」(日経トップリーダー、2018.4)

<sup>[13]</sup> 同上

## IC ジャーナル

グループを含む約 1 万 2000 人のほぼ全社員が各現場で得られた毎日パソコンやスマートフォンで入力、共有する IC ジャーナルは、いわゆる日報に近い。その本質的違いは、日報が（上司が部下の）「管理」のために用いられることに対し、アイリスオーヤマの IC ジャーナルは「情報共有」「自主性の涵養」のために行われることである。したがって、事実だけではなく自らの意見・提案を書くことが求められ、閲覧画面は検索機能が充実しており、中国語や英語の翻訳機能もあると言う。一定期間入力しないと他の社員の情報が見られなくなるし、大山社長は約 100 人の IC ジャーナルに毎日目を通し、社員に直接声をかけることもあると言う。

IC ジャーナルの目的は、情報共有、特に「情報格差をなくすこと」である。これはそもそも 30 年前の「兄弟げんか」から始まっている。営業担当の富雄専務が大山社長とぶつかることが増え「意見が合わないのは、持っている情報が違うからではないか」と思い、営業現場の意見を直接大山社長に読んでもらうことを通じて、意思疎通が円滑になり、これを全社に仕組みとして定着させたのである。この IC ジャーナルの情報が新製品開発につながることも多いし、上司が部下にアドバイスをする助けにもなり、さらには商品別、チャンネル別の損益情報の共有と合わせて「見られている」緊張感を与え、「働かない人」の居場所がなくなる仕組みであるともいえる。

## 朝礼

朝礼は、毎週月曜日 8 時 50 分から 30 分間開かれる。社長ならびに取締役（専務、常務）／執行役員のうち 1 名から直近の経営や部門の状況について 5 ～ 10 分程度で話す場である。具体的には、大山社長が今どんなことを考えているか、会社がどんな方向に向かっているか、新しく始めた事業がどんな具合なのかが共有される。朝礼は本部機能のある角田工場で行われ、幹部、社員、パートタイマーを含めて全員が直接またはテレビ会議を通じて参加する。そして、朝礼の最後に必ず企業理念の唱和が行われる。

2015 年以前は、文書化しイントラ配信することで他拠点の社員に共有してきたが、それ以降は全国の主要拠点への TV 中継を開始。リアルタイムで情報を共有する場となっている。また、すべての話の内容を年末に「朝礼集」として一冊の本にまとめて社員に配布。経営者の想いや考えをできるだけ社員一人一人に届けることに注力している<sup>[14]</sup>。

<sup>[14]</sup> アイリスオーヤマ Web サイトより  
<https://www.irisohyama.co.jp/without-pc/#question4>

## 新商品開発会議（通称：プレゼン会議）

約 35 年前から始まったプレゼン会議は、毎週月曜に社長をはじめ経営陣、各部署の関係者が角田工場に朝（全体朝礼の後）から夕方まで集まって行われる。アイリスオーヤマでは 35 年以上続く名物会議である。担当者が新商品企画をはじめ販売チャネル、納入価格、販促キャンペーンなど約 60 件を次々とプレゼンしていき、大山社長がその場で疑問や課題を解決し、商品化を判断していく。この迅速さが年間 1,000 点にも上る新商品開発を可能にし、発売後 3 年以内の新商品が売上高の 5 割を越えるアイリスオーヤマの強さの源泉になっている。

一日かけて行われるこの会議は、「要点から話す」など社員のプレゼン能力を鍛えるのと同時に、アイリスオーヤマの貴重な情報共有の場となっている。また、情報をすべて共有化した上で大山社長がどのように意思決定しているかというプロセスを見せ、社員に考え方を伝える役割もある。仙台の角田工場で行われるこの会議では、大山社長が最前列に座り、朝礼と同様、全国（海外を含む工場・拠点）でリアルタイムに TV 会議システムにより中継される。会議室には仙台の本社、東京の営業所、大阪の開発拠点などを繋ぐモニターがあり、各テーマの関係者が TV 会議を通じて活発な議論がなされる。

大山社長は月曜日には海外出張はしないというほど徹底している。ここでの大山社長の役割は 2 つある。1 つは「リスクの請負人」。最終的に大山社長が決定し「判子を押す」ということは大山社長が責任を取ることを意味し、失敗しても提案者にペナルティは課さない。これが経営理念の第三条にある「働く社員にとってよい会社」につながり、組織の活力を生み出すからである。大山社長は「ホームランバッターほどたくさん三振する」という話を社内で行き、バッターボックスに立つことをさまざまな手段で奨励しているという。もう一つは「生活者の代弁」。「お前の奥さん、ほんとにそれを買うか?」「ものづくりは目的ではなく（生活者の悩みを解決する）手段」という質問を開発者に投げかけ、よりの確な商品開発を促し、また答えが社長に見えてもあえて言わずにつき返すという。

こうしたオープンな場で、大山社長を中心とした経営陣と商品開発に関して議論が行われることで、大山社長を中心とした経営陣の考えが伝播する。生活者目線（ユーザーイン）で新商品アイデアを議論し、機能は Simple、価格は Reasonable、品質は Good という 3 点のバランスのとれた商品だけが市場に送り出される。

これらの情報共有の仕組みについて大山社長は次のように説明している。

アイリスの経営の一番の特徴は情報の共有なんですね。だからプレゼンテーション会議なんて本来は関係者だけ集めてやれば良いのに、50人集めて無駄なんですよ。週5日しか働かないのにそのうちの1日をとられると4日しか働けない。その無駄をあえてやっているわけです。効率良い仕事をしようとすると言言ゲームになる。直属（社長に近い役員など）は8割伝わったとしてもその下は7掛け、その下は半分しか伝わらず結局意味不明になっちゃうんですね。だからアイリスオーヤマの月曜日の朝礼っていうのは全部ライブで全工場海外も見てます。私だけじゃなくってちゃんと役員も話します。トップが今何を考えてやっているのかがリアルタイムでわからないと困るじゃないですか<sup>[15]</sup>。

## 人材育成と人事評価制度

今、多くの社長が人手不足に悩んでいます。ただ、人事も資金も技術も十分あるなら、社長は昼寝しながら経営できる。中小企業も大企業も、限られた資産で何をするかを考えるのが経営です。皆、ないものねだりをしすぎです。

どうしても人が足りないなら、製品開発や営業活動より採用を最優先にすべきでしょう。けれど「人が採れない」という会社ほど、募集にお金をかけていません。「棚ぼた」で人は採れないのに、努力も工夫もあまりしていません。

### 採用

アイリスオーヤマでの採用で重視されるのは「人柄、意欲、能力」の順である。「順番を間違えてはいけない」と大山社長は言う。優秀でも「俺が、俺が」と言ったタイプは採用しない。また、スピード感についてこられるかどうかも重要であると言う。さらに、能力は意欲さえあればついてくるというのが大山社長の体験的持論でもある。

こうした方針は、町工場から立ち上げた「よい人材が来てくれない」ことを悩み腹立たしく思った経験が大きく影響している。若いときは理解できなかったが、むしろそのほうがよい、大学初ベンチャーのように有能な人材ばかり集まると実はよくないのではないかとすら思うにいたったと言う大山社長は次のように述べている<sup>[16]</sup>。

[15] 2017年11月17日 ケースライターによる大山社長インタビュー

[16] 「大山健太郎の経営道」（日経トップリーダー、2017.1）

会社が 20 のときは 10 の人、50 の時には 30 の人と、常に人材の質が遅れるのです。

中小企業にとって、社長と社員の間にギャップがあることはいいことであり、それが組織の正しい姿なのです。社長の高いビジョンに向けて社員を手取り足取り育て、目線引き上げようとする。その行為自体が重要なのです。ギャップがあるからこそ育成が可能であり、結果としてベクトルがピタッとそろい、組織が機能する。・・・彼らを丁寧に育て上げることが、成長への近道なのです。

## 人材育成

「人柄、意欲、能力」の順で採用した人材には徹底的な教育が施される。まず、挨拶を中心にしたコミュニケーションの基礎を徹底的に叩き込む。具体的には、新入社員は研修初日、1人1人が以下の5点に対応するリボンを服につけ、できた順に1つずつリボンが外れるようになり、お互いの達成度もわかるようになっている。

1. 基本マナー
2. 基本理念（基本理念、経営方針、行動指針の理解と暗唱）
3. 報告訓練
4. 研修参加報告書
5. 私の抱負（1年後の自分に対する決意を皆の前でコミットする）

さらには、「評価は自分ではなく、他人がするのだ」という価値観の転換を求める。自らを客観視することは、顧客重視のアイリスオーヤマにとって不可欠であるからである。

大山社長は自らの思いを共有するために、毎週月曜に行われる朝礼を非常に重視してきた。朝礼は全部ライブで全工場海外も見ている。朝礼は毎年「朝礼集」としてまとめられ、さらには、言いっぱなしにならないよう、毎年主任以上の約600名の社員は前年の「朝礼集」を参考にA4用紙1～2枚の論文を書くことを求め、それを評価もおこなっている。大山社長はこれを「善意の強制」と呼んでいる。強制なしに「ちゃんと聞いてくれ」と言っても効果はほとんどないことを知っているからである。「規模が大きくなったとか拠点が増えたとか、そんなことを言い訳にせず、徹底的に私の考えを伝える」「伝えることを絶対に諦めない」ことが大山社長の経営である。



また、そうした社員に対するフォーマルな仕組みの影ではインフォーマルな働きかけも、特に会社が小さいときは積極的に行われてきた。福利厚生や給与水準では大手企業には勝てないため、「トップの人的魅力」で社員をまとめるしかないとある。それはすなわち「情をかける」ことであり声をかけたり、ねぎらったりという「接触回数」に比例すると大山社長は言う。今でも積極的に懇親会を開き1人につき3,000円から5,000円を会社が支給している。若者が懇親会が嫌いだと言うのはうそで、若者が会社の飲み会に来ないのはそうした場で社長や上司がえらそうにするからだ、大山社長は言い切る。

幹部クラスに対しては「幹部研修会」を年間4回開催している。リストラ直後の1979年に8人で始まったこの研修会は、その後38年間東日本大震災の年を含め1度も欠かさず行われている。東北エリア、関東エリア、関西エリア、九州エリアに分かれ、毎回それぞれ150名が、主要工場にわざわざそのために作られた階段教室に集まる。それぞれの階段教室には60インチ大型テレビが12台設置されており、臨場感あふれる中でさまざまな経営課題と解決案を議論し、3ヵ月後の次の研修会で検証するPDCAを繰り返している。ここでも重要視されるのは「情報共有」であり、幹部が育たないのは単に情報量が足りないからであると大山社長は言う。部門最適を求めるのは部門の情報しかないからであって、社内の全情報を与えれば、幹部たちも全体最適で動くと言うのである。

大山社長の人材育成に対する思いは、次の言葉に代表される<sup>[17]</sup>。

社長にとって「いい会社」が、社員にとって「いい会社」とは限らない。社長はそこを勘違いしがちです。社員を主語にして、社員にとって「いい会社」を作らないと、社長1人ががんばっても意味がないんですよ。

## 人事評価

アイリスオーヤマの人事評価は、「360度評価」「イエローカード」「レッドカード」「論文と発表」で行われる。これ以外にももちろん定量評価も加味するのだが、どちらかというと定性評価を重視している。それはなぜかという、スタッフ職と違って定量評価できる営業職であっても、小売店・リテールを対象にしている営業は、たまたまの相性や環境が成果に大きく影響を及ぼすことがあるためである。人事評価委員会による論文の評価(360度評価)の方が、本人の能力をしっかりと反映していることが多いため、定量評価に寄りすぎないようにしているのだという。人事部統括マネジャー倉茂基一氏は次のように言う。

<sup>[17]</sup> 大山健太郎の経営道」(日経トップリーダー、2017.2)

全ての人事制度の源流って企業理念の三条なんですよ。『働く社員にとって良い会社』は社長大山がすごいこだわっているところで、自分が働くんだったら年功序列じゃなくてしっかり実力が評価される、やればやっただけ評価される、逆にぶら下がっている人に対しては厳しい組織になっています。

5

評価の仕組みは主に2つの構成要素からなる。一つはその年の本人の業績や成果を自己申告する「論文と発表」そしてもう一つは上司同僚部下から評価される「360度評価」である。ランクにもよるが、中堅社員で言えば全体評価の中で360度評価のウェイトは50%くらい、等級が上がるとより業績面のウェイトが上がる。

10

「360度評価」の項目は毎年12月に行われる。幹部社員用と一般社員用と2種類があり、幹部社員は“構想力”、“業務遂行力”、“マネジメント力”、“先見力”、“実績・実力”、“変化対応力”など12項目で評価される。

15 毎年2月には全等級ごとに課題論文の発表（1日5分×12、3人＝60人、質疑応答各2分）を行い5～8名ほどの役員からなる人事評価委員会が評価、ランク付けを行う。60人は自分が発表するだけでなく、他の59人の発表もその場で聞く。ここでは昇級の判断だけでなくの毎年下位数%の社員に対しイエローカードを出す。これが2回出るとレッドカードになり降格になって人事通達にも降格の情報が載り、年収も平均すると100万円ほど下がるのだという。60人の発表順は前年の総合評価の順であり（一番最後は新任昇級者）、自分や同僚が大体どのくらいにいるかがわかるようになっている。60人の発表者は、前年末に行われた360度評価の結果が当日封筒に入って自分の席においてあり、そこには360度評価のレーダーチャートだけでなく全社員中の順位、部門中の順位、等級中の順位が明記されている。

25 また、評価者も評価される。論文の評価委員会に選ばれた役員は、発表を聞いたのちそれぞれが順位をつけ、評価について発表し合う。評価は個人で行い、相談し合うことは許されていない。自分がどのような評価をしたのか、その結果を評価者ですり合わせることで、評価基準のズレが是正される。ときには「ピンぼけな評価」をつけてくる社員もいて、だから真剣にやるのだと大山社長は笑う<sup>[18]</sup>。

30 一見厳しい制度のようであるが、この制度の真の狙いは社員を厳しく管理することではない。例えばある年は11人降格したが、その分4等級への昇格者を例年より増やしたりしている。評価の納得性を

<sup>[18]</sup> 2017年11月17日 ケースライターによる大山社長インタビュー

高めると同時に、頑張っている社員を評価し、そうでない社員を降格させることで彼らのポジションを空け、機会提供していく仕組みである。

大山社長も、次のように述べている。

どっちがいいかなんですよ。働く社員にとっては良い会社。ぶら下がる人にはちよつとうざい会社。これが会社のパワーになるんですよ。役所は1車線でしょ。先輩追い越せないんですよ<sup>[19]</sup>。

晃弘新社長は次のように言う<sup>[20]</sup>。

当社は強い人間の集団を目指しており、成長できるツールは渡し、競争も奨励する。特に「360度評価」のフィードバックでレーダーチャートを見ると自分の強いところ、足りないところは一目瞭然だと思ふ。

だから、あくまで評価は個人ベースでチーム単位での評価はしない。

そして、降格した社員には人事部が評価の開示と説明、何が不足していたのか、次に何をしなければならぬのか、を1年間かけてコーチングする。その結果、降格してもまた翌年昇格する人もいる。「チャンス平等、結果不平等」その緊張感が社員の力を最大限に引き出している。また「慣れる」ことも大きいのではないかと倉茂氏は指摘する。

(降格が) 頻繁に起こるとみんな珍しくなくなってあの人ダメだったんだねとかそういう話もうない。慣れてきちゃう。慣れて恐ろしい。それもまたいい。変に卑屈にならない。

うちは何回OBだしてもフェアウェー中央に戻って来れるっていう。そういうところがみんな腐らずやるところなんだと思う。グループ全体で考えると、色んな会社や仕事があるわけですよ。営業だって色んな種類があるし。よく大山が言っていたのはアイリスオーヤマっていうのはすごいでかい海なんだけど、海で泳げなくてももっと小さい沼とか池に行ったら泳げるような奴がいるかもしれない。それがうちの子会社グループですよ。アイリスオーヤマの営業でダメでも子会社の営業に持って行ったらうまくヒットしたっていうケースもあるし。再チャレンジすれば色んなフィールドがあるんですよ。

<sup>[19]</sup> 同上

<sup>[20]</sup> 2020年3月3日インタビュー

社員のモチベーションが上がるもう一つの仕組みが「見える化」であり、例えば個別原価計算の仕組みが挙げられる。アイリスオーヤマでは個別の商品ひとつひとつの利益を把握できている。ベンダーコスト、研究開発コスト、営業コストなどのコストについても原価に含まれている。

5 一般的に社員は決算書の最後の部分、つまり結論しかわからない。全体の損益で結論がわかっても営業や部門の損益は見えず、社員の貢献度が把握できない。ところが、アイリスオーヤマではどの部門でどれだけ儲けているのかが、すべての社員に見えるようになっている。会計システムは製造系（メーカー）、物流系（ベンダー）、営業系の3つで構成され、月次の独立採算ですべての部署と部門は引当金管理と予算管理を行っており、どこで利益がでたのか社内では一目瞭然となっている。

10

大山社長は、『一生懸命働け』では、社員は自分がやっていることが利益に繋がっていることもわからないし、何でどれだけ儲けているのかも見えない。だからそれが見えるようにするわけです。コストが見えればモチベーションや働く意識は間違いなくかわります。』<sup>[21]</sup>と述べている。

15

## 自前主義

変化に合わせ、あるいは変化を見越して、一歩ずつ新しい市場に動く。これが経営の基本です。・・・中小企業が一か八かの勝負をして失敗したら、ひとたまりもありません。

20 中小企業は、常に経常利益の50%分を、新規市場の開拓費用に振り向けたほうがいいと思います。

25

アイリスオーヤマの特徴的な企業文化の一つに「自前主義」がある。アイリスオーヤマが町工場であった時からの「できることは自前で手がけ、経験を社内に蓄積すべし」<sup>[22]</sup>という姿勢を、現在でも貫いている。

30

「自前主義」の象徴的な事例が、各工場に導入されている自動倉庫である。自動倉庫とは、倉庫の運営を人ではなくコンピュータで自動制御する仕組みである。CPUが入庫情報を拾うと、「回転率の高い商品は手前、低い製品は奥」「重い商品は下段、軽い商品は上段」「湿気に弱い製品は上段」などのルールに基づき、クレーンが自動的に適切な場所に商品をストックしていく。このような仕組みは、自動倉庫の専門業者の力を借りて実現するのが一般的である。

<sup>[21]</sup> 同上

<sup>[22]</sup> 大山健太郎（2016）、アイリスオーヤマの経営理念 大山健太郎 私の履歴書 日本経済新聞出版

アイリスオーヤマも例外ではなく、1992年の自動倉庫導入当初は専門業者の力を借りていた。しかし、段階的に社内システム化を進め、現在ではすべて自前で運営している。業者に任せていると、いくらコストダウンを要求しても業者に主導権を握られてしまい、コスト面で不利だけでなくノウハウが社内に蓄積しない。そのため、大山社長は手間がかかっても自前にシフトすることにこだわった。

5

その他にも、自前主義のメリットはある。例えば、東日本大震災の際は散乱した荷物を片付けるだけで5日後には自動倉庫は無事に稼働した。社内にノウハウを持つというのは、このように危機管理の点からも有効である。また、需要予測システムや売上管理システムも自前で構築しており、ITベンダーとのコミュニケーションコストを排除している。さらに、取引先であるホームセンターの与信調査も信用調査会社と提携して自社で行っている。

10

また、部門別、販路別、個人別の細かい損益管理を行うためのインフラとして1980年代半ばに日本で一番早く業務管理システムを汎用コンピューターからパソコンに切り替えている。内容は細かいが、シンプルで使いやすさを重視したつくりになっている。

15

また中国を含め世界中の工場のロボット活用についても自ら手を染め、試行錯誤を通じてノウハウを蓄積したことが今日につながっている。大山社長は、近年急速に進む海外展開と合わせて次のように言う<sup>[23]</sup>。

中国で言ったら労働集約産業で人が多いし賃金が安いから行ったわけですね。我々行った時もそうなんですけど、賃金上がるのわかってますもんね。だから我々は20年前からロボット入れて彼らがロボットを使いきる能力を積んでいます。だから皆さん来てもらったらびびりするんです。こんなことまでロボットでやれるんかと。もっと言うとロボットメーカーのファナックさんとか来られても、腕は動かせる手先は動かせない。手先は我々が動かさないといけないわけです。機械入れたからできるものではないんです。商品を加工するということはほとんどやってないんですよ。溶接や塗装はロボットがやっている、そこで組み立てロボットでやってないでしょ。我々は組み立てでもロボットでやってしまうんです。

20

25

(日本でまず経験を積んでからかといえど)。違うんです。はじめからなんです。ブラックボックス化させず失敗しながら失敗がノウハウにつながってことを延々とやってきたんです。それは中国だけじゃなくて日本もアメリカもみんなそうです。それを持ち寄って一番優秀なところが社内

30

<sup>[23]</sup> 2017年11月17日 ケースライターによる大山社長インタビュー

オープンイノベーションでコピーをすると。彼らは常に会社内で競い合わせてたわけですね。それだからロボット・自動化で当社が群を抜いていると思います。グループで約 1,000 台あり、直近では毎月のように 200 台買ってますからね。だからどんどんできるんです。だからフランスにも工場出すんですよ。ロボットが働いてくれるから。できやありえないわけですね。

5

こうしたアイリスオーヤマの自前主義は、「変化に合わせ、あるいは変化を見越して、一歩ずつ新しい市場に動く」という、大山社長の経営観の現れであるように思われる。多くの企業、経営者が「わかっている」のに「まだ大丈夫だ」、あるいは逆に「リスクがありすぎる」と行動に移さない中、リスクの少ないときに少しずつ投資をし、それが 10 年後に大きく花開いていると見ることができる。

10

## アイリスオーヤマの今後

あなたは、自分の会社のことが好きですか。私は、アイリスオーヤマという会社に惚れています。だから、もっといい会社にしてやりたい。

15

2018 年 1 月、アイリスオーヤマは、大山健太郎社長が 6 月に退任し、後任に長男の晃弘（あきひろ）取締役を 7 月 1 日付で充てると発表した。実に 47 年ぶりの社長交代である。

晃弘取締役は、発表後のインタビューで以下の通り語っている<sup>[24]</sup>。

20

——自身の使命やアイリスオーヤマの課題は。

「永遠に存続するという当社の経営理念を引き継ぎ、強化することが最大の使命だ。一方で家電製品の開発や品質管理にあたる人材の不足が目立つ。今後は全国各地の大学と関係を深め、電機メーカーからの中途採用にも一段と力を入れる」

25

——大山健太郎社長の経営路線で修正すべきところはどこでしょう。

「当社が製造販売する家電は炊飯器など小型製品が多い。今後はエアコンや洗濯機など、設置に施工が必要な大型商品を増やす。これまでアイリスは国内事業で成長してきたが、私は積極的にグローバル化を進める」

30

<sup>[24]</sup> 日本経済新聞地方経済面 東北 2 ページ、「非上場のまま国際化、アイリス・大山晃弘次期社長に聞く、グループ売上高 1 兆円狙う。」、2018 年 1 月 19 日

——新社長が目指す中長期的な経営指標は。

「2022年12月期にアイリスグループ全体で売上高1兆円を達成する。18年12月期の予想が5000億円なので、倍増を目指すことになる」

——「新商品開発会議」では社長就任の直後から、晃弘氏が開発の是非を自身で決断しますか。

「私が決める。健太郎社長からは『アドバイザーとして参加させてくれ』と言われており、新体制でも助言は受けるが、最終責任は私が負う」

社内では業容の拡大に対して人材が追いついていないのではないかという危機感が大きい。海外展開においては特にそうであるし、また今後想定されるECの更なる進展は、ホームセンターを中心にした小売業界を大きく変える可能性も秘めており、大きなチャンスであるとともにアイリスオーヤマがこれまで培ってきた日本流のメーカーベンダーに対する転換を求める可能性もある。

これまで、晃弘氏は次期後継者として、アイリスオーヤマの海外部門を牽引してきた。今後は、直接指揮してこなかった国内事業の変化対応と、海外事業とEC事業の拡大が売上高1兆円の鍵を握る。大山健太郎社長が作り上げたアイリスオーヤマの仕組みを晃弘新社長は活かし、さらに進化させていけるのか。そして、今後生じるであろう、さらなる環境の変化に対して、組織的に対応していけるか真価が問われる。

別添資料 1 アイリスオーヤマがよくわかる 6 つのキーワード<sup>[25]</sup>

The screenshot shows the top navigation bar of the Iris Ohyama website with the logo on the left and menu items: English, お問い合わせ, 検索キーワードを入力, and a search icon. Below the navigation bar are links for 企業情報, 商品情報, 読む・楽しむ, 法人のお客様, 採用情報, and サポート・お問合せ. The main content area features a large heading "アイリスオーヤマがよくわかる 6つのキーワード" (Iris Ohyama is easy to understand 6 keywords) with a speech bubble. Below this are six keyword cards, each with a category, a main headline, and a "詳細を読む" (Read more) link. The keywords are: 1. 生活者視点 (Consumer perspective) with headline "あの夫婦ゲンカがなければ、世界は今より不透明だった" (If that couple's fight hadn't happened, the world would be more opaque than it is now); 2. 商品開発力 (Product development power) with headline "新品1,000点を生む月曜日" (Monday that gives birth to 1,000 new products); 3. 変化対応力 (Change response power) with headline "今日言えば、明日には変わる中国工場" (If you say it today, the Chinese factory will change tomorrow); 4. 物流力 (Logistics power) with headline "地方も都市もすぐ届く、全国配送網" (Deliver to both rural and urban areas quickly, nationwide distribution network); 5. 市場創造力 (Market creation power) with headline "売り場を買い場に変える主婦視点 セールス・エイド・スタッフ" (Change selling areas into buying areas from a housewife's perspective, sales aids, staff); 6. 高い志 (High ambition) with headline "日本のニーズに応える経営理念 'ジャパソソリューション'" (Business philosophy that responds to Japan's needs, 'Japan Solutions').

keyword 1  
生活者視点 ああの夫婦ゲンカがなければ、世界は今より不透明だった  
詳細を読む >

keyword 2  
商品開発力 新品1,000点を生む月曜日  
詳細を読む >

keyword 3  
変化対応力 今日言えば、明日には変わる中国工場  
詳細を読む >

keyword 4  
物流力 地方も都市もすぐ届く、全国配送網  
詳細を読む >

keyword 5  
市場創造力 売り場を買い場に変える主婦視点 セールス・エイド・スタッフ  
詳細を読む >

keyword 6  
高い志 日本のニーズに応える経営理念 "ジャパソソリューション"  
詳細を読む >

<sup>[25]</sup> アイリスオーヤマ Web サイトより <https://www.irisohyama.co.jp/about/>



keyword 1  
生活者  
視点

## あの夫婦ゲンカがなければ、世界は今より不透明だった

世界の収納文化を変えた、生活者のアイデア。

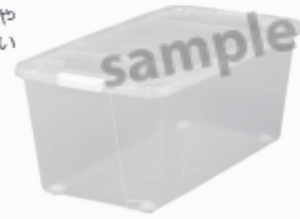


### 「隠す」→「見える」。

収納の常識を覆す新コンセプトはある寒い日の朝に生まれました。会長の大山が釣りに出かけようとセーターを探しましたが、見つかりません。家中の衣装ケースや引き出しを開け、周囲には不要なものが散乱。寝ている妻を起こして探すものが見つからず、ついには夫婦ゲンカへ発展一。

「中身が見えたら便利だな」「しまうだけでなく、探すための便利さも必要だな」そんな気づきが、世界初の「クリア収納ケース」開発の原点でした。

「きっと皆も、困っているに違いない。」さっそく商品化に向けた取り組みがスタートしました。



### 注射器の原料に注目

しかし当時、透明性の高いポリプロピレン樹脂は希少品で高価。商品開発は簡単には進みませんでした。そこで、価値感のある商品を開発するため、注射器用の原料を扱っていたメーカーと共同研究を開始。クリア収納ケースは発案から2年の歳月を経てようやく具現化されたのです。

### 初めは「非常識」とまで呼ばれた

完成した商品を見たお取引先様の反応は「そんな非常識なものが売れるわけがない」といまひとつ。しかし、不透明な収納ケースと並べて販売したところ飛ぶように売れ、クリア収納ケースは瞬く間に日本中の家庭に行き渡りました。



その後、クリア収納は海を渡り、アメリカ・ヨーロッパ・韓国・中国でも大ヒット。生活者視点のアイデアが、業界常識そして世界の収納文化を大きく変えたのです。

keyword2

商品開発力

新商品1,000点を生む月曜日。

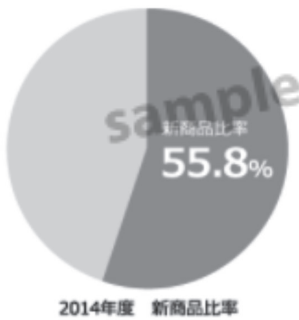
毎週月曜日は「新商品開発会議」



毎週月曜日は新商品開発会議。生活者目線で新商品アイデアを議論します。アイリスオーヤマの扱う15,000商品は全てこの会議から生まれました。機能はSimple、価格はReasonable、品質はGood。3点のバランスのとれた商品だけが市場に送り出されます。会議には商品開発に関わるあらゆる部門の社員が一堂に会し、情報を共有することでスピーディな商品化に繋がっています。

#### ロングセラーに頼らず市場創造にチャレンジ

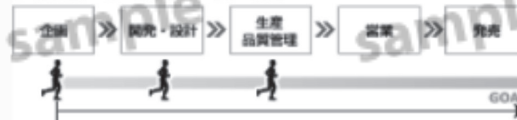
56%。この数字は2014年の当社売上高に占める発売3年以内の新商品売上の割合。ロングセラー商品に頼るのではなく、移り変わる生活者ニーズに常に応え続けようとする企業姿勢の表れです。



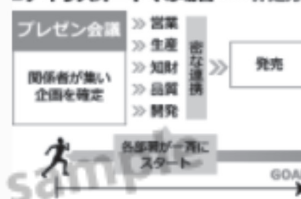
#### 猛スピードを生み出す 通称「プレゼン会議」

1つの案件につき5~10分で社員が次々とプレゼンテーションすることから、新商品開発会議は「プレゼン会議」とも呼ばれています。午前中に決定したことが午後の商談・業務に活かせるようにと、注力事業から順にプレゼンがスタートします。また、この「プレゼン会議」であらゆる部門の人材が情報を共有し、同時進行で仕事を進める「伴走方式」もスピード開発の秘密です。

■一般的なメーカーの場合……リレー方式



■アイリスオーヤマの場合……伴走方式



尽きないアイデアは、どこから？

#### 開発者も生活者

私たちが開発しているのは、生活者の不満を解消する「ソリューション商品」。開発にあたって最も大事にしていることは、開発者が自らの実体験に基づき発想することです。開発者は「生活者の声を聞く」のではなく、自らも生活者の1人として料理や掃除をし、花を植えるベットの暮らすなかで不満・不便を発見し、商品開発に繋がっています。

#### ストーリーを描き、アイデアを広げる

より豊かな新しい生活ストーリーを思い描き、実現に必要なものを連想することでアイデアを展開します。

### story1 育てる園芸から、飾って楽しむガーデニングへ

誰もが手軽に植物を育て、自分らしくお庭やベランダを飾って楽しむ。そんなライフスタイルを思い描いて、様々な商品を提案してきました。



#### プラスチック製植木鉢

重い、割れやすいといった素焼きの植木鉢の不満を解消。また、プラスチックの特長を活かし、カラーやデザインを楽しむ新しい文化を作りました。



#### ラティスフェンス

ベランダでも無理なくガーデニングを楽しめるよう立体的に植物を飾るツールを提案。ブームを下支えしました。



#### ゴールデン粒状培養土

抜群の保水性・排水性・通気性・保肥性を持ち、初心者でも失敗なく植物が育てられるようにしました。



#### イルミネーションライト

花の咲かない季節や夜間も光でガーデニングを楽しむという新しい文化を創造しました。実は、このときの技術が照明業界参入のきっかけになりました。

### story2 ペットはファミリー 室内でともに暮らす時代に

ペットが暮らす環境を改善しよう。大事な家族の一員なのだからー。私たちは一貫して「ペットはファミリー」のコンセプトのもと商品開発に取り組んできました。



#### ポプハウス

ベニヤ製の犬小屋は水に弱く、不衛生になりがち。洗いが易く丈夫なプラスチック製の犬小屋を開発し、愛犬の住環境を大きく改善しました。



#### ペットサークル

室内犬用にペットサークルを開発し、犬を鎖から解放しました。



#### ペットシート・猫砂

2014年発売の「さらさらメッシュシート」はおしっこ後の逆戻りを防ぎ、足濡れの不満を解消しました。

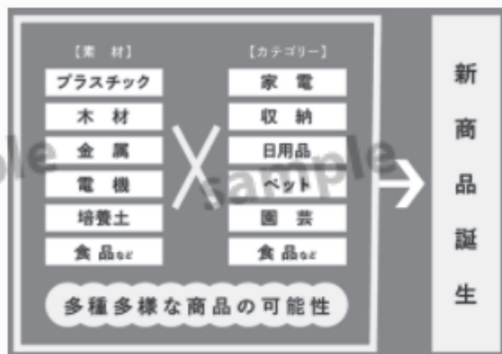


#### ペット用空気清浄機

ペットの臭いに着目した新しい切り口の空気清浄機。ペットと過ごす空間をより快適にしました。

### カテゴリ×素材のマトリクス開発

アイリスオーヤマが取り扱う製品カテゴリや素材・技術は幅広く多岐にわたります。生活者の多様なニーズに多面的にアプローチできることはもちろん、それぞれを組み合わせることがイノベーションを生み出す原動力となります。



### 全ては繋がっている

従来の1/3の価格となる1,980円で発売し、業界を騒然とさせたLED電球の開発。これも、イルミネーションライトで培ったLEDチップを扱うノウハウや出身業種であるプラスチック成型の高度な技術など、社内に蓄えてきた技術が結実してできた、いわば必然的に生まれたイノベーションだったのです。



### 人材の多様性が生む新性能

全国の大学・大手電機メーカー等から高度な専門性を持つ多様な人材を採用。化学・物理・微生物などさまざまな領域の先端技術を活用し、提案型の付加価値商品を生み出す技術を確立させます。また、安心して使用していただけるよう商品特性に応じた評価・試験を繰り返し、製品性能や安全性を保証しています。

keyword3

変化  
対応力

## 今日言えば、明日には変わる中国工場

### 変幻自在の経営を支える「デパートメントファクトリー」



どんなに優れた製品を開発しても、生産が追いつかなければ意味がありません。中国・大連の工場では常に3割の空きスペースを確保。工場稼働率はあえて7割以下とし、市況に合わせてレイアウト変更や設備投資ができるよう備えることで、パンデミック時のマスク、東日本大震災時のLED照明などの特需にもフレキシブルに対応してきました。

#### 「デパートメントファクトリー」とは？

人々の生活や小売業の売り場を思い浮かべれば、出身業種であるプラスチックに留まってはられません。中国工場で加工している素材は、樹脂・木・金属・土・布など非常に多岐に渡ります。保有する生産設備も射出成型機や自動溶接ロボット、木材加工機など多種多様。様々な素材の加工技術を蓄えることで、高い内製化率を実現。他の事業で培った技術や部品を別事業に応用できることも強みです。どのような新事業展開にも応えることができる中国工場は、アイリスオーヤマグループの変化対応力の源です。

#### 大連アイリス

大連アイリスオーヤマ工贸有限公司

主な生産品/HGチェスト、工具箱、ペットキャリー、ペットトイレ、プリンター  
敷地面積/24,000m<sup>2</sup>



#### 大連木製品

大連アイリス木製品有限公司

主な生産品/パーティクルボード  
敷地面積/141,400m<sup>2</sup>



#### 大連木製品金州

大連アイリス木製品有限公司金州分公司

主な生産品/培養土、猫砂  
敷地面積/28,700m<sup>2</sup>



#### 大連生活用品

大連アイリス生活用品有限公司

主な生産品/LEDシーリングライト、直管LEDランプ、フルカバーホースリール、サーキュレーター、クリーナー、マスク、ペットシート、メタルラック、木製家具  
敷地面積/(第1製造)55,100m<sup>2</sup>(第2製造)41,000m<sup>2</sup>(第3製造)56,600m<sup>2</sup>



#### アイリスペットフード

大連アイリスペットフード有限公司

主な生産品/ペットジャーキー  
敷地面積/35,500m<sup>2</sup>



#### 蘇州工場

アイリス生活用品蘇州有限公司

主な生産品/収納用品、マスク  
敷地面積/133,000m<sup>2</sup>



### 柔軟で効率的なコンテナミキシング

中国アイリスグループで生産した製品は「大連アイリス物流センター」の自動倉庫に集められます。自動倉庫は50,000パレットの収容能力を持ち、12,000種類の製品を管理しているため、コンテナには必要なアイテムを必要な量だけ混載することが可能。適正な在庫と納期を両立しながら、日本の自社工場や得意先様へ配送しています。



### 日本語でマネジメントし、任せる経営

日本で研修を受けた優秀な現地スタッフが中国アイリスグループをマネジメントしています。1996年の中国進出当時は約500名の現地従業員に対し、約50名の日本人社員が働いていました。ナレッジマネジメントが進んだ現在では現地従業員約4000名に対し、日本人社員は約15名となり、グループ総経理にも中国人社員を登用しています。



keyword4  
物流力

地方も都市もすぐ届く、全国配送網

国内すべての取引先を「1日配送圏」に



アイリスオーヤマの国内工場は全て物流センターを兼ねています。日本全国に8工場を配置し、日本中の小売店を半径100~300km以内の「1日配送圏」におさめました。メーカーであれば、「いかに効率よくモノづくりができるか」を考えて工場立地を決めるのが一般的でしょう。生産効率だけを考えれば、全国に8つもの工場を持つ必要はありませんでした。しかし、お得意先様の立場で考えれば「売れたもの、欲しいものを迅速に供給できる」ことがより重要なはず。届けやすいところに工場をつくるという新発想で工場立地を決定しました。

## 国内最大級の自動倉庫群

各工場ではコンピューター管理の自動倉庫を用いて約15,000アイテムを在庫。お客様からの注文に応じ、商品が自動的に倉庫から運び出されます。自動倉庫のパレット数はなんと国内合計約200,000パレット。国内最大級の保管能力と正確な在庫管理、スピーディーな出荷でアイリスオーヤマの物流を支えています。

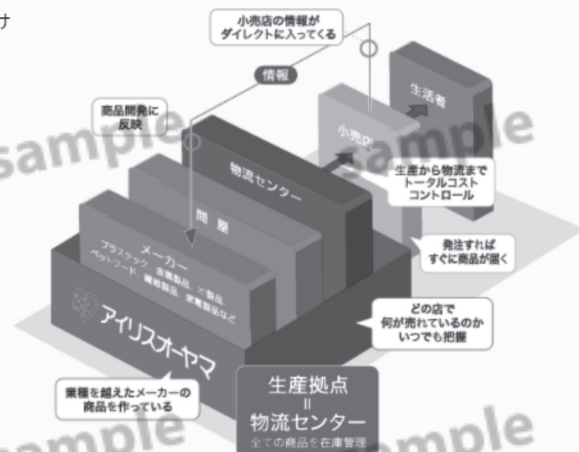
### 国内の自動倉庫の規模

工場名	北海道	角田 (宮城県)	大河原 (宮城県)	埼玉	富士小山 (静岡県)	米原 (滋賀県)	三田 (兵庫県)	鳥栖 (佐賀県)	合計
自動倉庫 パレット数	11,286	26,105	156	62,437	18,307	48,008	12,540	24,468	203,307

## メーカーベンダーイノベーション

これほどまでに物流に投資しているのは「メーカーベンダー」という独自のビジネスモデルを志したから。メーカーと卸の機能を一体化させ、小売店様へ直接ご提案や納品を行う仕組みです。メーカーベンダーには、売り場を成立させる「品揃え力」、「店舗フォロー力」、そして何より「納品力」が必要でした。地方にも都市にも必要な商品が必要なだけ、すぐに納品できる物流体制を構築することでメーカーベンダーシステムが完成。商物流の重複や情報のロスがなくするとともに、流通コストを大きく改善し生活者ニーズに的確かつタイムリーに応えられるようになりました。

- 問屋を通さないで新商品を発売後、時間のロス無く売り場に届けられる
- 生活者や小売店の情報をダイレクトに反映
- 物流コストや中間マージンを削減
- 全国の販売情報を小売店に還元



## 「ネットシフト」にも対応できる物流力

消費行動の急速な「ネットシフト」が進んでいます。このような環境変化に対し、個人向けのインターネット通販事業を強化するなど素早く対応できるのも、全国をカバーする物流網があつてのことなのです。



インターネット通販販売事業  
株式会社アイリスプラザ プラザカンパニー  
<http://www.irisplaza.co.jp/>

keyword5  
市場  
創造力

## 売り場から“買い場”に変える主婦目線 セールス・エイド・スタッフ

自分たちの商品は、自分たちの力で。



当社は2002年より、得意先店頭で商品説明や実演販売を行うセールス・エイド・スタッフ（SAS）制度を導入しました。生活者の潜在的不満を解決するソリューション型商品は、ただお店に置いてあるだけではそのよさが伝わらないことがあります。セルフ販売中心のホームセンターでも、私たちの提案をしっかりと伝えたい。そんな思いからSASは生まれました。

### 主婦の目線で顧客に寄り添うSAS

SASは、ホームセンターのメイン顧客と同じ主婦が中心です。自らの経験談を交えながら、お客様に寄り添うように接客。ニーズを汲み取り、それぞれのお客様に最も適した商品をご紹介します。SASを導入した店舗では商品回転率がアップするなど目に見えて効果が出ています。

### 現場の情報を吸い上げるSAS

全国のSASが本部に向けて送信する日報の件数は1年間に約80,000件。彼女たちがお客様との対話から見つけた潜在的なニーズや課題は、ただちに商品開発部門にフィードバックされ、商品開発や改善に活かされます。

### SAS効果を高めるバックアップ体制

SASが充実した接客ができるよう、専任の部署がバックアップ。定期的開催しているエリア勉強会では商品について学ぶことはもちろん、SAS同士が互いの接客ロールプレイングを評価し合うなど、実践的なプログラムを通じ接客技術をブラッシュアップ。毎年3月には「SASグランプリ大会」を開催。全国から売場作りや販売キャンペーンなどで優れた実績を上げたスタッフをノミネート。成功事例を共有し、表彰することでモチベーションを高めています。



### お取引先様とともに市場を創造する

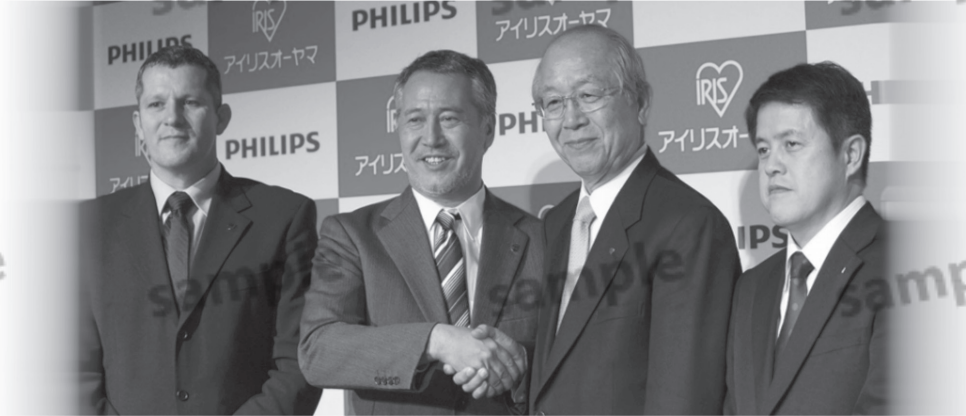
SASは「お得意先様とともに市場を創造する」という当社の信念を示すホンの一例です。アイリスオーヤマの営業は市場動向や各店舗の特徴を踏まえ、あるべき商品構成や売り場レイアウト、販促プロモーションなどを幅広くご提案。売場の最適化をコンサルティングしています。全国のお得意先様店舗とのオンライン受注システムを通じて得られたデータも有効活用。「いつどこで何がどれだけ売れたのか」という実績をもとに仮説を立て、販売チャンスを見逃さないようご提案しています。



keyword6  
高い志

## 日本のニーズに応える経営理念“ジャパンソリューション”

被災企業の社会的使命。目指すのはエコ・安心・安全な社会。  
【LED照明事業】(2009年～)



2014年にはオランダ・フィリップス社と屋外照明および、産業用照明分野の販売において戦略的パートナーシップ契約を締結。

### 1年で元が取れるLED電球を開発

LED照明の開発に取り組むきっかけは2009年でした。鳩山由紀夫首相(当時)が国連演説で「2020年までに温室効果ガスを1990年比25%削減する」ことを宣言したのです。私たちは節電がより一層重要になると考え、世の中の白熱球をより省エネ性の高いLED電球に置き換えようと考えました。当時、白熱球は100円程度。一方のLED電球は、6,000円程度とまだ高く一部の方々にしか普及していませんでした。白熱球を1年間使った際の電気代は約2,000円、私たちは何としても“1年間で元が取れる”価格、すなわち2,000円のLED電球を開発し市場を創造しようと決意しました。素材から徹底的に見直し内製化を進め、業界初のプラスチックボディの採用などの創意工夫を重ねた結果、ついに1,980円で販売できるLED電球の開発に成功。LED電球を人々の暮らしの中に急速に浸透させることができました。

### 大震災が事業を使命に変えた

翌2011年には東日本大震災が襲います。福島第一原発の事故や計画停電に直面し、節電は避けて通ることのできないまさに“国家的命題”になりました。震災後すぐに、会長の大山は工場のある中国・大連へ向かいます。工場稼働率に3割の余裕を持たせるフレキシブル生産体制を活かし、LED照明の生産ラインの増強を指示。また、家庭用・法人用照明とも製品開発を加速。2011年だけでも約1,000アイテムのLED照明を開発し、経営理念を実践しました。現在では、日本のみならず海外にもネットワークを広げ、グローバルに照明のLED化を進めています。これからも、世の中の先頭に立ちLED照明市場を牽引し、安心・安全な社会づくりに貢献することが、自らも被災企業である私たちの社会的使命と考えています。



#### 「ECOHiLUX」HE200

業界最高効率(※)200lm/Wを実現。LED照明からの置き換えでも高い省エネ効果が得られる超高効率照明です。  
(※)2015年3月現在



#### LXラインクスシリーズ

天井がスッキリ見えるスマートなデザインのベース照明。ソケットがないため縫ぎ目が気にならず。発光面をフラットにしたことでまぶしさを軽減し、空間全体を自然に明るく照らします。



看板(LED投光器)



施設(LED投光器)



店舗(埋込型LEDベース照明)



住宅(薄型直付LEDライト)



公共施設(直管LEDランプ)



某市道(道路用LED照明)



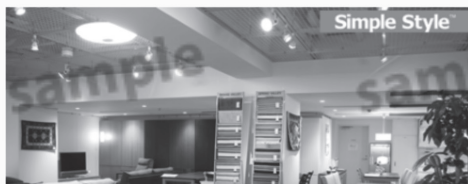
オフィス(LED一体型ベースライト)



工場(高天井用LEDランプ)



施設(LED投光器)



LEDとインテリアをコーディネートして展示した新しいスタイルのショールーム「シンプルスタイル」(新橋・仙台・心斎橋)



keyword6

高い志

## 日本のニーズに応える経営理念“ジャパンソリューション”

農業の国際競争力を高めるイノベーション。  
【精米事業】(2014年～)



### 農業の復興なくして、東北の復興はない

私たちの地元、東北の基盤は農業です。特にお米に関しては、美味しく良質なブランド米が数多く生産されています。しかし、農家を取り巻く環境は東日本大震災・TPP・米消費量の減少などにより厳しさを増し、高齢化が進む中で後継者不足にも直面しています。

農業の復興なくして、東日本大震災からの復興はない。そう考えた私たちは、農家の皆さまの美味しいお米を育てるノウハウにアイリスグループの持つマーケティング力や製造技術、グローバルな流通網を組み合わせ、お米の消費を拡大しようと考えました。

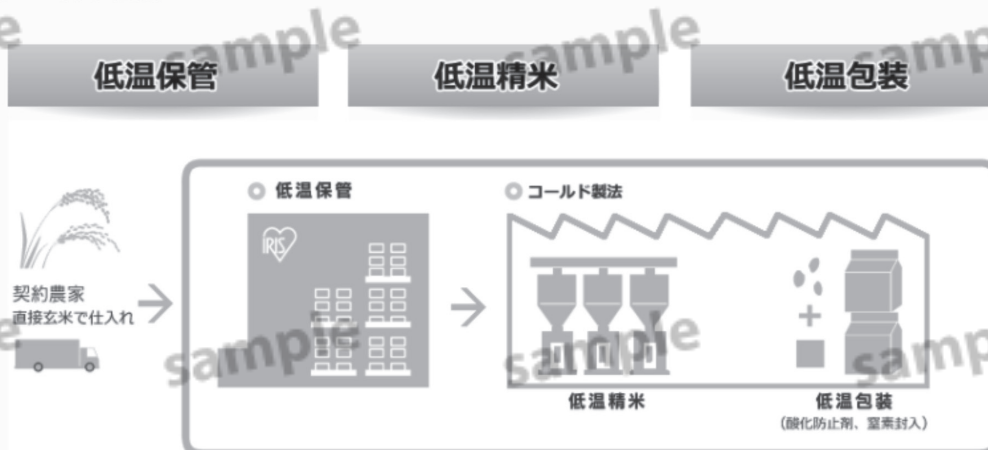
## TPPに揺れる日本の農業を、世界に誇る産業に

美味しい新米も月日が経てば酸化・劣化して風味が落ちます。「ペットフードさえ、鮮度に気を配り、小分けにし脱酸素剤を入れて売るのが当たり前。なぜお米は2kgや5kgの大袋で売られているのだろう」。  
生活者視点によるそんな素朴な疑問が、商品開発の方向性を決めました。

食味の劣化の原因は精米時に加わる熱と精米後の酸化でした。私たちはこれを防ぐため、「トータルコールド製法（玄米の低温保管・低温環境下での精米・包装）」という新しい精米技術を開発。そして、精米したての鮮度・美味しさを保つために、高気密性の小分けパックに窒素と脱酸素剤を封入した「新鮮小分けパック」方式を導入しました。

おいしさや鮮度を保ったお米は海外でも需要があると考えます。海外からの低価格輸入品に対抗するだけでなく、鮮度を保った日本の美味しいお米を輸出できるようにすることで、競争力のある商品に変え、日本の農業を世界に誇る産業に変えていきます。

### トータルコールド製法



#### 新鮮小分けパック

小袋には3合びったりのお米が入っています。  
気密性の高いパックに窒素と脱酸素剤とともに入れることで、長期の食味維持を可能にしました。



無洗米1.8kg(3合×4袋) 生鮮米4.5kg(3合×10袋) 5種食比べベセット 3合パック 低温製法米

keyword6

高い志

## 日本のニーズに応える経営理念“ジャパンソリューション”

日本の家電、技術者を元気に。  
【家電事業】(2012年～)



2013年には大手電機メーカーを早期退職した技術者の雇用を創出するため、大阪に開発拠点を新設。経験豊富な約30名を採用し開発体制を大幅に強化した。

### 細分化されたニーズにきめ細やかに応える

私たちは2012年より家電事業に本格参入しました。

韓国や台湾などの海外メーカーの価格競争に押され、多くの国内家電メーカーが大苦戦。

大手電機メーカーでは数千人規模の人員削減が行われ、海外企業への家電事業が売却されるなど優秀な技術者の海外流出や失業も社会問題になっていました。

少子高齢化が進み人口減少局面を迎えた日本のライフスタイルは、単身世帯が増加するなど大きな転換期を迎えています。また、価値観の多様化に合わせて製品に求められることも移り変わり、生活者ニーズは細分化しています。

日本の生活様式に合い、細分化されたニーズに応える商品を提案すれば、日本の家電の活性化が可能と考え本格的に取り組むこととしました。家電製品の部品の大半は私たちの出身業種であるプラスチックです。多業種のものづくりに挑戦してきたことが内製率を高め、競争力のある家電製品の開発に繋がっています。今後も生活者の不満を解消する新商品の開発により、日本の家電市場に新しい風を吹き込み続けたいです。



### リクック熱風オープン

もっと簡単・便利に美味しい食事を。油を使わず安全・ヘルシーに揚げ物調理ができるノンフライ調理器。作り置きの揚げ物の作りたて食感を再現するリクック機能、ボタンひとつで食材の量や種類に合わせた自動調理ができる機能を搭載しました。



### 100V式2口IHクッキングヒーター

200V式でなければ火力が不十分という業界常識を覆す100V式の2口IHクッキングヒーター。IHクッキングヒーターは安全でお手入れが簡単ですが、設置に電気工事が必要という不満がありました。開発者の実体験に基づき、性能・機能を絞り込むことにより工事不要を実現しました。



コードレススティッククリーナー



人感センサー付きセラミックヒーター



コードレスふとんクリーナー



オートフィードシュレッター



タンク式高圧洗浄機



スチームクリーナー

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

---

共立 2020.6 PDF