



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# iRobot Japan G.K. 2020 (A)

## — アイロボット社の誕生と日本市場進出 —

「Empower people to do more」

このアイロボット社におけるミッションの根幹は我々が世の中に対してロボットを提供してより良い暮らしを提供できる、という“約束”である。

— アイロボット・コーポレーション創業者 CEO コリン・アングル —

### Chapter0 Prologue

米国アイロボット・コーポレーション（以下アイロボット社）は2020年に創業30周年を迎えた。昨年、2019年度は北米・ヨーロッパ・アジア含めたグローバル全体で12億ドルの年間売上（売上前年比+11%）、全世界累計3,000万台の家庭用ロボットの販売という輝かしい実績を達成している。添付1参照

日本市場においては、2017年に販売代理店の自社事業を買収してIRJを設立、2018年10月に「ロボット掃除機一家に一台」宣言をおこなって以降、人気商品となったルンバe5を中心に、2019年は74%の市場シェアの獲得と売上の拡大に成功した。添付2参照

だがアイロボット社も順風満帆という訳にも行かない。ローエンド市場では競合他社の攻勢により、シェアの争奪がし烈を極め、利益面を大きく圧迫する事態に発展する可能性が高い。また近年のグローバル化促進によって組織面の連携や運営に問題が生じている。ロボティクス産業のリーディングカンパニーをこれからも維持するためには、社内外問わずおこなうべき打ち手が多数必要な状況であった。

このケースは、辻岡修平が名古屋商科大学ビジネススクール高木晴夫教授による指導の下で、クラス内での議論を行う事のみを目的として作成されたものであり、記載された内容は当該企業の意見を代表するものではない。また、記載された事実関係、固有名詞、および数値等は議論のために偽装/匿名化されている場合もあり、いずれも当該企業の一次情報を提供するものでも、経営の巧拙を問うものではない。

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・スクールまで（〒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）。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。ケースの購入は<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>から。

Copyright © 辻岡修平、高木晴夫（2020年11月作成）

## Chapter 1 アイロボット・コーポレーション

### コリン・アングル

5 現在のアイロボット社 CEO であるコリン・アングルは、米国ニューヨーク州に生まれた。幼少期からモノの仕組みを知りたがり、機関車の玩具やクリスマスのオーナメントまで、いろいろなものを分解したがるような少年であった。アングル家は米国の典型的なミドルクラスのファミリーで、9歳の時に両親が離婚、そのためコリン少年は母親や兄から多くの影響を受けた。

10 そのなかでも特に影響が大きかったのは家族でおこなうボードゲーム「モノポリー」である。コリンの母親は子ども相手でも全く手加減をすることがなかった。ゲームとはあるべき形で進めなければいけないということや、また他のプレイヤーとの取引の重要性など、モノポリーを通じて、勝つための手段や相手との協業の大切さを学べたことがとても貴重であったとコリン本人が語っている。

15 また母親は後に再婚したのだが、その義理の父を中心に毎日テーマを決めて、夕食の時間を利用して家族で社会問題などの議論をしていたのである。テーマも哲学的なものや環境問題など多岐に渡っており、両親は子供たちの議論を見守り、批判することなく受け入れ、自由に発言をさせていた。このように家庭内で社会の仕組みを知り、クリティカルシンキングを養ったことで、コリン少年は自然と様々な視点から客観的に物事を見ること、自分の哲学を明確に持つことの大切さを学んでいたのである。

20 もうひとつ、コリンが家庭環境から大きな学びを得たのは「アルティメット・フリスビー」である。コリン少年は兄と一緒にフリスビーに打ち込んでいたのだが、試合をするためのリーグが地元が無いことに気付いた。そこでコリン少年と兄の2人はアルティメット・フリスビーをしている人たちに声をかけて名簿を作成していった。そして週末が来るたびに、名簿の人達に電話をかけて参加を呼び掛けていったのだ。試合には最低14人のプレイヤーが必要となるので、人数が集まるように上手く動機づけをして、なんとしても参加を誘導しなければいけない。そのためこの活動を通じて自然に創意工夫を覚えて、相手を説得する技を身に着けることに成功した、という訳である。

25 ハイスクールではレスリングと学業に打ち込み、ナショナル・オナー・ソサエティ(米国優等生協会)の会長を務めるなど、充実した学生生活を送った。その後、クールなモノづくりがしたい!ということでマサチューセッツ工科大学へ進学をした。大学時代には自分の参加するほぼすべての試験で、本来禁止されていた教科書の持ち込みを教授に許可させるなど、特異なネゴシエーション力も発揮していた。そんなコリンが大学で出会ったのが後に自分の人生を決めることになるロドニー・ブルックス教授

30 である。

## 沿革

アイロボット社は 1990 年に MIT（マサチューセッツ工科大学）のロボティクス工学専門のロドニー・ブルックス教授、教え子のヘレン・グレイナー、コリン・アングルの 3 人が共同で設立した企業である。自律型人工知能ロボットの創造に特化した会社を目指すプロジェクトのスタートは、小さなアパートの 1 室、机を置くだけで精一杯の広さだった。

アイロボット社を設立して 30 年経ったが、ここまで時間がかかるとは思わなかった。

新しい製品や技術の開発...とても長い旅だった。

最初の 6 年間は資金がなかった。月末になってお金が入って、それをそのまま支払いに回す、まさに自転車操業でした。

あの頃はロボットビジネスがこのようになるとは思わなかったよ。自分たちのビジネスに投資しようとする投資家もいない。支払いのプランなんて A ~ F まで作ったくらいです。

しかしそんな状況であっても、私は自分たちのミッションの重要性は常に考えていた。当時まだ存在しないロボティクス産業を立ち上げる意義がある！と強い思いを持って、従業員全員で同じ金額のサラリーを貰い、同じミッションの下に、ボロボロのビルで働いて頑張っていた。

—コリン・アングル（ケースライターインタビュー）—

創業から 6 年間ほどは従業員の給与を払いつつも、月初めの段階では月末の支払いの確約が出来ないような状態が続いていた。そのような状況で CEO であるコリンが大切にしていたのはパートナーシップの重要性である。多くの企業や国家との関係を作り上げて資金を調達したのだが、コリン本人の手腕によるところも大きかった。このような活動を可能にしたのは「モノポリーとアルティメット・frisbeeだ」とコリン本人は語っている。

そして、以下は創業から現在の成功に至るまでに彼らが失敗してきた 14 種のビジネスモデルである。ロボティクス産業をゼロから創る、という不確実な未来へのチャレンジは困難を極めていた。しかしアイロボット社は自分たちの企業としての技術的な強みを理解し、資金のある企業と組むことで、少しずつ自分たちの技術にも磨きをかけて成長を続けていった。自分たちの明確なビジョンを達成するためにパートナーシップによる「共創」を進めたのである。

- #1 月へのロボットミッションに映画の権利を販売
- #2 研究用ロボットを大学やホビーに販売
- #3 ロボット玩具でロイヤリティを稼ぐ
- #4 血管からプラークを洗浄するナノロボットの技術開発とライセンス供与
- 5 #5 石油業界にロボットを売って井戸生産を活性化させる
- #6 原発検査ロボットを販売
- #7 教育用ロボットを博物館に販売
- #8 産業用床清掃ロボットのライセンス技術
- #9 スーパーマーケット向けスマートホームソリューションの開発・販売
- 10 #10 「ロボット大戦」スタイルのロケーション型エンターテインメント体験の作成・販売
- #11 地雷除去ロボットの販売
- #12 ロボットオペレーティングシステムの開発とライセンス取得
- #13 インターネットで制御できるロボットをデータセンターに販売
- #14 惑星探査機を開発し、弾道ミサイル防衛機構に販売

15

### *Innovation and failure come hand-in-hand (革新と失敗は手を取り合う)<sup>[1]</sup>*

私たちが成功するためには、ロボット玩具のロイヤリティの失敗 (#3)、産業用床掃除ロボットの技術ライセンスの失敗 (#8)、地雷除去ロボットの販売の失敗 (#11) などの教訓を学ばなければならなかった。なぜでしょうか？それは、#3 では大規模生産を学び、#8 では床の清掃方法を学び、#11 では広い空間を移動してカバーする方法を学べたからです。そのすべてが私たちに知識と能力を与えてくれた ... ルンバを作るために。

20

—コリン・アングル—

25 コリン率いるアイロボット社は人の命や尊厳に関わる『3つのD = Dull Dirty Dangerous (退屈、不衛生、退屈な作業)』をロボットに任せることで人々の助けになる、という考えのもと、多くの失敗と少ない成功を繰り返して製品を開発、数多くの人々を『3つのD』から解放することに成功していった。アイロボット社の主力製品となっているロボット掃除機ルンバは、1998年のプロトタイプの販売を経て、2002年9月に“Roomba™”として正式にデビューをした。2006年にはルンバのような動きで、水拭きやワックスがけをおこなう“Scooba”を米国で発売、これはのちに日本で人気製品となる床拭きロボットブラーバの前身となる製品である。このように紆余曲折を経ながら、米国で成功を収めていったアイロボッ

30

<sup>[1]</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/build-rover-send-moon-sell-movie-rights-30-years-irobot-colin-angle/> : コリン・アングル LINKDIN ブログ (2020)

ト社は、2016年2月に大きな転換期を迎えた。経営資源をホームロボット事業に集中するために、もう一つの主力事業であった国防安全保障事業を約4,500万ドル（約52億JPN）でArlington Capital Partnersに売却を決断したのだ<sup>[2]</sup>。これは当時成長著しい家庭用ロボット産業でNO1を目指すための意思表示でもあった。特に彼らはコネクテッドホーム向けの市場に強い興味と期待を頂いていた。<sup>[3]</sup>

そして現在、アイロボット社は“Empower people to do more”というミッション、“Be the #1 Consumer Robot Company”をビジョンに掲げ、社員数は約1,000名、グローバル展開（本社—米マサチューセッツ州ベッドフォード、支社—米カリフォルニア州、アジアとヨーロッパの各国に15のオフィス、テスト研究所—米ベッドフォード、中国広州）、米NASDAQ 上場（IRBT）するまでに成長した。

## 組織文化・組織構造

“Be the #1 Consumer Robot Company”を体現するアイロボット社は、売上収益の約13%を研究開発費に投入する。技術者たちが自由闊達に研究をおこなえるように、というのが狙いだ。研究成果である特許数は米国でも随一であるアップル社やLG社と比較しても遜色なく、サービスイノベーションへの力の入れ方が伺える。

そしてアイロボット社が特に大事にしているものは「アイロボットカルチャー」だ。CEOのコリンは事あるごとに言葉に出して社内外にこのカルチャーへの想いを伝える。各幹部たちも伝道師として社内外に対してコリンの意思を代弁していた。添付3参照

「Empower people to do more」という“約束”を果たすために従業員たちが考えるべき5つのカルチャー

「Build cool Stuff」「Deliver Great Product」「Make Money」「Have Fun」

「Change the World」

例えば「Make Money」はあまり企業のCultureに入るようなものではないけど、慈善事業ではないし、実現させるためにはビジネスとしてお金は必要だ、とそういう想いがある。「Have Fun」はピンポンやビリヤードでも出来るけど、この会社で働くことを志望する人達が、楽しくて働きたいと思ってもらえるように、集団組織として楽しもう、というもの。「Change the World」は暮らしや世の中の問題を解決することで、世界の皆に世の中をエンjoyしてもらおう。その為に我々は存在するんだ、という意識

<sup>[2]</sup> <http://arlingtoncap.com/news/arlington-capital-partners-closes-the-acquisition-of-irobot-defense-and-security-business-forming-endeavor-robotics/> : Arlington Capital Partners 公式 HP プレスリリース (2016年4月4日)

<sup>[3]</sup> <https://media.irobot.com/2016-04-04-iRobot-Announces-Closing-of-Defense-Security-Business-Sale-to-Arlington-Capital-Partners> : iRobot 公式 HP プレスリリース (2016年4月4日)

を持つこと。

ミッションは全ての人々へ向けた話だけれど、従業員はカルチャーにインスパイアされて組織の一部になってもらう。

しかしステージが変わればミッションの伝え方も変わる。そして今ステージが変わったことを改めて従業員達に明確に伝えなければいけない。

—コリン・アングル（ケースライターインタビュー）—

アイロボット社の組織デザインは非常にシンプルだ。CEO 以下 COO、CMO などエグゼクティブチームが自分の管轄範囲をマネジメントし、それぞれのチームの下に GM、ダイレクター、マネージャー達が存在する。規模が大きいプロジェクトの場合、GM 権限では承認できない場合もあるため、管轄の本社エグゼクティブチームの決裁を必要とするケースも少なくない。他の特徴としては、ファイナンス・法務・IT・HR チームはリージョン毎の管轄ではなく、全て米国本社管轄となっている。また、アイロボット社は有利子負債が全く無い優秀なガバナンス経営を長年続けており、キャッシュフローを重視する意識が非常に高い。制度面に目を向けると、2019 年開始の「Talent Enablement」という人事制度は、オープンでユニークな仕組みとなっている。従業員個人が自由にいくつかのゴールを設定、上司と短いスパンで定期的に進捗面談をする。そのゴールは従業員同士なら閲覧も可能で、評価に関して周りの従業員にコメントを求めることも出来る。これは社員とマネージャーにパフォーマンス向上とキャリア開発に必要なツールとフィードバックの機会を提供し、コーチングの文化を根付かせるという目的を持ったものだ。また CEO のコリンはエグゼクティブチームと共に「タウンホールミーティング」をおこない、自らの言葉で、企業状況や新しい取り組みなどを世界の従業員に向けて頻繁に発信をしていた。

## STEM 教育

アイロボット社は次世代の技術者の教育に力を入れている。世界各国のオフィスでは小学校低学年の子供たちを対象に STEM 教室を開いてプログラミングに触れてもらい、その楽しさを知ってもらう活動を積極的におこなっている。

“世界をリードするコンシューマーロボット企業として 30 年以上にわたる業界の専門知識を活用し、多用途ロボット、独自のコーディングプラットフォーム、学習ライブラリ、STEM アウトリーチプログラムを通じて、次世代のイノベーターを鼓舞することを使命としています。ロボットを使用し、教室での学習を現実世界と結びつけることで、創造性を刺激します。ロボット“SimBots”を使って、バーチャルな場所でのコーディング活動を通して生徒を指導したり、本物のロボットと接続してコードを実際に動かしたりすることができます（経験は

必要ありません)。ロボットを使った学習の醍醐味はロボットを使ってできることをすべて見られることです”<sup>[4]</sup>

この STEM にはコリン本人の想いが詰まっている。彼はロボットを作るだけでなく、将来のロボット産業の発展を担える人材を育てたい、という強い気持ちを持っていた。

5

## Chapter2 セールス・オンデマンド株式会社

### 企業概要

セールス・オンデマンド株式会社（以下 SODC）は日本における正規販売代理店として 2004 年に創業した。一人の男がアイロボット・コーポレイションの“ロボット掃除機ルンバ”に魅せられて、「この製品は面白い！必ず日本で普及する！」という強い確信の下に、ビジネス上で関係のあった初代社長の本幡民夫氏を説得し、もう一人の友人を誘って 3 人で立ち上げたのが始まりである。これは奇しくもアイロボット社の始まりと似たストーリーであった。そしてアイロボット・コーポレイションへのビジネスプランのプレゼンテーションにより、日本における独占販売権を勝ち取った。

10

15

日本への進出は 1 度失敗していた。だからチャンスを探していた。一緒に組む組織としてめぼしい企業が無かったが、突然ある若者がルンバを手にもって、一緒に本幡社長を引っ張って現れた。ある種このようなディストリビューター選定は運もある。しかし SODC は運や常識を遥かに超えた成果を出してくれた。また本幡社長はアイロボット製品を心から信じていた。その強い気持ちで新しい取り組みをしてくれたことが成功要因だと思っている。US 以上のマーケティング投資もしてくれた。アイロボットの「ブランド」も日本で作ってくれたようなもの。チープな製品としてではなく、プレミアムブランドとしてビックカメラやヨドバシカメラで販売をしてくれたのです。

20

—コリン・アングル (ケースライターインタビュー)—

25

2000 年代、新三種の神器と言われたデジタルカメラ・DVD レコーダー・薄型テレビ以降、日本の家電市場において、デジタル製品カテゴリーでは、アップル社の iPhone などのイノベティブな製品は出現していたが、白物家電カテゴリー（季節商品・冷蔵庫・洗濯機・家事家電など）においては、新しい風を吹き込むような製品はまだ存在していなかった。

30

<sup>[4]</sup> [https://edu.irobot.com/overview?\\_ga=2.79298775.230555705.1588557880-1727778502.1588557880](https://edu.irobot.com/overview?_ga=2.79298775.230555705.1588557880-1727778502.1588557880) iRobot 公式 iRobot Education (2020)

常に時代の先端を発信したい家電流通業界にとって、斬新でデザイン性の高いロボット掃除機はまさに待ち焦がれた製品であった。“あなたの代わりに、あなた以上に、ロボットが掃除します”をキャッチコピーとして、忙しい主婦、高齢者、ペットオーナーに認知が拡大していたロボット掃除機ルンバは、2004年当時人気が出始めていたダイソン社のサイクロンクリーナーと共に、家電流通業界において存在感を徐々に高めていった。創業前からハイブランド製品として市場に導入することは決めていたため、高級感の出る価格に設定した。これは会社経営の観点もあったが、何より製品の性能と可能性を信じたからだった。結果、今は当然となっている高級家事家電カテゴリーを世間に認知させる原動力となった。

2009年のリーマンショック、2010年のグリーン家電エコポイント<sup>[5]</sup>、2011年の地上波デジタル放送への切り替えの影響などによる家電不況の到来を受けながらも、SODCはアイロボット社の日本総代理店として着実に成果を出していた。そして2013年11月時点では国内総出荷数100万台を突破した。東京都中野区のマンションの一室で3人から始まった会社も新宿区のビルの1フロアに移転し、従業員も80人近くにまで増えていた。

アイロボット社の製品力も強かったことが成功要因のひとつではあるが、SODCのローカライズされた営業活動やマーケティング戦略も日本での成功を後押しした。特異な市場として知られる日本、特に流通構造が古いのが流通小売であることは間違いない。数多くの卸業者が乱立し、地域に根差した2次卸・3次卸まで存在し、利益を分け合い既得権を謳歌する。複雑な日本独自の仕組みが新規業者の参入障壁となり、競争を排除して業界を停滞させる要因となっていた。しかしSODCは無理にその流れに逆らわず、日本の流通構造を最大限活用して市場に参入した。

マーケティング戦略も外資系ブランドを前面に押し出すPR戦略ではなく、日本人に受け入れられるにはどう伝えたらよいかという事をしっかりと考えた。ブランドとして統一されているグローバルメッセージを伝えつつも、ターゲット顧客に向けて季節性やチャネルごとにローカライズした独自PR戦略を推進した。PR戦略の最終的な意思決定権は木幡社長が持っていたが、その木幡社長は感性を全面に押し出した決定をおこなっていた。その理由は彼が誰よりも製品を愛し、定性的ではあるにせよ、そのPRが製品を輝かせるものかどうかを大手広告代理店勤務時代に培った目で鋭く判断していたからだ。結果としてそれは良い方向に働いていた。

営業チームは「売上目標金額」ではなく「UNIT目標数」を指標として追いかけていた。販売代理店という形態上、売上金額だけでなくアイロボット社を満足させるだけのUNIT販売数もコミットしなければならなかったからだ。役員たちは自分たちが売上管理をすることで現場の負担を減らし、販売UNIT数を伸ばすことを奨励した。販売の前線である家電量販店店頭においても、取引先ごとの売場に合わ

<sup>[5]</sup> [https://www.env.go.jp/policy/ep\\_kaden/whats/index.html](https://www.env.go.jp/policy/ep_kaden/whats/index.html) : 環境省 HP 家電エコポイント制度とは



せたディスプレイを提案するなど、ローカライズされたマーケティング戦略が踏襲された。量販店側も自社の棚割りプランに当てはめやすいという利点があったため、積極的に提案を了承していた。お蔭で当時の消費者はルンバを日本の製品だと勘違いするほどであった。併せて SODC はカスタマーサービスには特に力を入れて取り組んだ。コールセンターを開設し、消費者との距離を可能な限り近づけるようにし、あらゆる消費者たちの声を聞いた。結果、当時の顧客アンケートによる製品満足度は 80% まで到達していた。

日本の消費者は素晴らしい。2004 年当時我々は SODC と組む準備がまだ出来ていなかった。ルンバもまだ洗練されたものではなく、品質の問題などもあった。製品パッケージも洗練されていなかった。日本の消費者の期待値が高かったので、我々はターゲット市場と位置付けて、数か月に 1 度日本に行って SODC とコンタクトをした。自分たちにとっての改善ポイントを見つけるためだった。もし日本の消費者と接する機会がなかったとしたら、ルンバの開発に妥協してしまったかもしれない。家電業界ではなく、玩具業界の商品になっていたかもしれない。おかげで製品改善することに 18 年も継続して費やすことができたのです。

—コリン・アングル（ケースライターインタビュー）—

当初はアイロボット社製品だけを取り扱っていた SODC だが、2010 年からはスウェーデン発の空気清浄機「ブルーエア」の日本販売総代理店となるなど、アイロボット社以外の製品も取り扱うようになっていた。

## 組織文化・組織構造

SODC は非上場のオーナー企業である。比較的裕福なオーナーである国内大手広告代理店出身の木幡社長を中心に、役員会で各案件が意思決定され、役員を通じて部長以下に指示がカスケードダウンされる。そして現場の従業員は下りてきた指示を部課長の管理のもとで、忠実に遂行することを求められる。そのため部門によっては、クリエイティブな能力よりも、指示に従い枠から外れることなく業務を遂行して、結果を出すことが好まれる風土であった。社歴の長い古株従業員の意見が尊重されることが多く、承認プロセスも部門や人に依存している傾向が強かったため、一般の企業のように完全なガバナンスが効いたものではなかった。見えない年功序列が評価プロセスの中にも組み込まれており、一部の若手従業員のなかには、自分が成果を出しても“まだ若い”という理由で評価が上がることはないだろう、と考える者も存在した。当時の SODC は縦割り組織として素晴らしい統制が取れてはいたが、時代

にそぐわない部分もあったのは確かだろう。

だが木幡社長自身は『会社は家族』という想いをもち、従業員を大切にしたいという気持ちが強かった。頻りに従業員達と一緒に夕食を共にしたり、時間を作って本社以外の各地域支店に出張して顔を出したりしており、従業員達からはとても好かれる、親しみやすい社長であった。そしてサブリも通常  
5 の同規模企業と比べて高水準であった。

更にこの組織ならではの強みもあった。ひとつは役員までの距離が近いこと、案件毎の意思決定が早かったこと。ふたつ目は顧問団が社長と関係が深い国内大手企業の重役を務めた権威のあるメンバーで構成されており、社内でも業界内外でも発言力が非常に強かったこと。これは他の外資系競合企業とは異なっていた強みといえよう。だが最もこの組織の強みだったことがある。それは木幡社長以下の全  
10 体の社員が、アイロボット社の製品を愛しており、この製品を世の中に広げたい！という強い想いを持っていたことである。

2013年3月に社長交代があり、当時副社長職であった室崎肇氏（以下室崎社長）が新社長となった。大手銀行出身だった室崎社長は財務面のガバナンス強化や評価プロセスの型を作るなど、新しい組織改革を積極的におこなった。それには大きな理由があったのだが、従業員達が知るのはいくらか先の事  
15 であった。

## 会社分割という決断

20 2014年11月、アイロボット社 CEO コリン・アングルが来日した際に、室崎社長は将来の両社の協力体制のあり方を初めて相談した。製品の認知は大きく向上し、日本において70%近くの独占的カテゴリーシェアも獲得し、当時の白物家電市場において成功企業として見られていたにも関わらず、実はSODCの経営状態は悪化し始めていたのである。

要因はいくつかあった。ひとつは2013年頃から始まった円安が収益構造に影響を与えた事、ひとつ  
25 は新製品発売の際に販売価格を据え置きにする決断をしていた事だった。

また、SODCはアイロボット社とマーケティングスポンサーシップという契約を結んでいた。これはSODCが日本でマーケティング投資をおこなう際にアイロボット社が資金を一部負担する、というものであったのだが、実際にはこの契約があったことで、多額のマーケティング投資が可能になり、販売を拡大  
30 することができていたのである。

だがそれが無いとアイロボット社が望むような販売拡大が困難な状況だと考えたとき、2014年秋には今後の赤字が現実的になっていると室崎社長は考えた。当時多額の在庫を維持するために金融機関から借入を行っていたが、契約上SODCは赤字になった時点で資金を銀行に返済しなければならない。

そしてそのまま借入が無くなれば、一気に黒字倒産の危険さえあった。

私にとって全くサプライズではない。「ゆくゆくはそうなる、そうなりたい」と木幡社長はよく私に話していた。当時室崎社長が引き継いだ時期は景気も悪く非常に厳しい時期だった。でも彼は奮闘していた。SODCが木幡社長を失って失意の中にいたことも影響していたのだろう。SODCはそんな厳しい財務状況でマーケティングに資金を使っていた。あのときUSは業績が好調だったので、木幡社長の夢を実現するのがいいんじゃないかと。財政的な危機感があったし、木幡社長の夢もあったから、事業譲渡に至ったのではないだろうか。

—コリン・アングル（ケースライターインタビュー）—

2015年の夏になっても、状況は変わらなかった。この頃は毎日の資金の出入りを細かく管理することが室崎社長の日課になっていた。このままアイロボット社の製品を市場で伸ばせるのか？という不安な状況が常に続いていた。SODCはメーカーではないので、新製品の見通しもすぐにわからない。事業の将来のため、早急に何らかの手を打つ必要があった。

2015年9月、ルンバ980の新製品ローンチイベントが米国で開催され、室崎社長はそこに出席した。別の目的はSODCの現状の説明であった。室崎社長は正直に会社の現状を話して、今後の可能性を探り始めた。アイロボット社はコンサルタントを任命して、その場で3者会談をおこなった。この時室崎社長はファイナンス面でのサポートについても打診をした。併せて事業譲渡の現実味を本気で考え始めた。

#### 以下、室崎社長の言葉

「実は当初、2014年頃は、アイロボット側はSODCの厳しい状況を深く理解しておらず、事業譲渡の必要性を理解していなかった。ただ恐らく2015年春頃からアイロボット側の状況も変わってきた。この頃から初めてアイロボット社はグローバルなマーケティング戦略を展開しようとしていたが、それがSODCの従来の戦略と齟齬を来すようになっていた。当時アイロボット社のCMOだったドワイト氏とSODCの折り合いも悪かった。『日本のマーケティングチームはグローバルプランに従わず、言う事聞かない。好き勝手やり過ぎだ』と。2015年夏頃から、アイロボット社は日本でのビジネスを直接自分たちの手で行うことを少しずつ考え始めたのだと思う。」

2015年12月、アイロボット社が雇ったコンサルタントから提案が出てきた。内容はアイロボット社が、SODCのアイロボット事業に関わる部分だけを買収する、というものだった。この時点ではスキームは全く決まっていなかったが、室崎社長としてはアイロボット社にSODC自体を買収してもらいたいと考えていた。当時はSFホールディングスとSODCホールディングスという2つの持ち株会社がSODCの上に存在している状態であった。

いくつかのスキームについて議論した後、2016年8月、アイロボット社とSODCは構想にほぼ合意した。室崎社長は別会社を作り、アイロボット事業と従事する従業員を移し、買収をしてもらう「会社分割」<sup>[6]</sup>を進めることにした。

「会社分割」とは、株式会社または合同会社が、事業に関する全ての権利義務、または一部を他の会社に承継させるという会社法2条29号・30号に記載された組織の再編行為のことである。室崎がこの方法を選んだのには訳がある。アイロボット社が多くの従業員を受け入れることを望んでいないと伝えられていたからだ。会社分割においては、元の会社から労働契約も包括的承継が保証されるため、強制的に新会社行かなければいけない。だから一旦は従業員の雇用は守りやすくなる。またSODCが抱えていた資産（製品在庫面が大きい）を新会社が抱えることで、SODCは資産を軽くし、売却益を得て、借入を返済することが可能になる。翌9月に極秘にプロジェクトが動き出した。室崎社長は準備のために一部の従業員に新会社設立と会社分割の事実を伝え、移管のための準備を始めた。

2016年11月1日、室崎社長は緊急の全社ミーティングを開催し、SODC第一事業部を別会社として会社分割し、のちにアイロボット社に事業譲渡されることを発表した。

#### 以下、室崎社長の言葉

「従業員達の反応は正直発表するまでわからなかった。当然、内資企業から外資企業になることを望まない人もいることはわかっていた。ただ、決定した以上仕方が無いと思っていた。」

従業員の反応は様々だった。

特にSODCに残る第2事業部（アイロボット事業以外を取り仕切る部門）の従業員達は主力製品を失うことになる。採算がまだ取れていない事業だけで会社が立ち行くのか、そういう声が上がっていた。転籍組のマネージャー職など固定費が高い従業員も同様だ。転籍したとはいえ能力が認められなければ、コストカット要因とみなされてもおかしくはない。

<sup>[6]</sup> [http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_housei.nsf/html/housei/16220050726086.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/housei/16220050726086.htm) 衆議院 HP 第162回国会制定法律一覧 会社法

また組織の切り分けも完全ではなかった。経理や総務などバックオフィス部門は、SODC 業務の大半がアイロボット事業であることから、彼らも法的には新会社に移る対象となる。しかし SODC としてもバックオフィス部門は必要であることから、残る者、新会社に転籍する者をヒアリングの上、最終的に選択をさせなければならない。

役員は今後も不透明だ。室崎社長も役員達のことは心配ではあったが、自分たちで決めてもらわなければならない。室崎社長は以下のように話した。

「当時私に対して直接の質問や意見を言う従業員は誰もいなかった。不安げな雰囲気を皆が出していたのはわかったけど・・・」

### 新社長候補との出会い

2016年12月、「新会社の社長として候補者がいる、会ってくれないか？」アイロボット社から連絡があった。そこで初めて室崎社長はアイロボット社日本法人の初代代表執行役員社長となる挽野元（ヒキノハジメ）と会うことになった。

### 以下、室崎社長の言葉

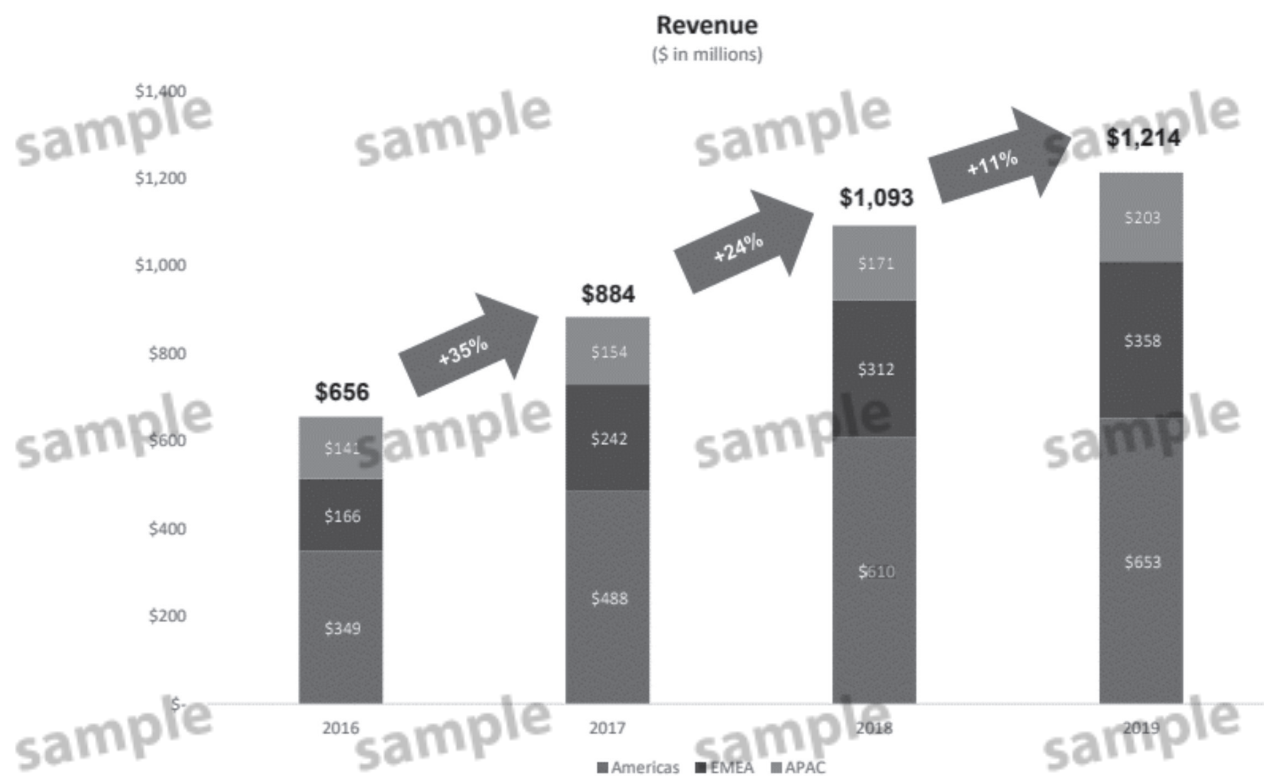
「都内のホテルの喫茶店で1時間ほど話した。あまり詳しく内容を覚えていないが、なぜこのようなことになったのか？と聞かれたのは覚えている。喧嘩別れなどではないということもご理解頂いたと思う。挽野さんとはとにかく頭がよさそうな印象を受けた。出てくる質問も非常に的確だった記憶がある。」

2017年2月、挽野がSODCにジョインし、その後2017年4月にアイロボット・ジャパン合同会社が誕生する。内資から外資へ... 企業としての第2創業期の始まりであった。

最終的に従業員の約70%が新会社へ転籍をした。最後に室崎社長は語った。

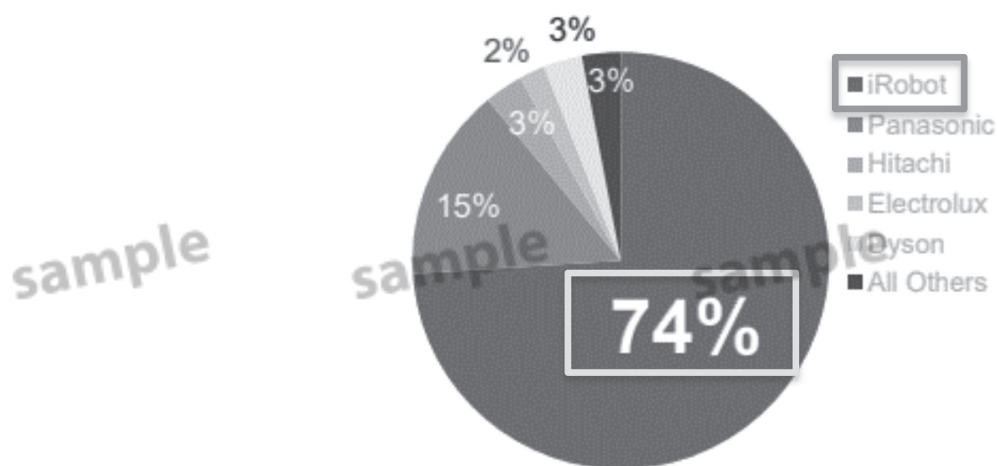
「今だから話せるけど、実は昔2回ぐらい資金繰りがショートして本当に会社が危機的状況になったこともあるんだよ。」

添付 1 : アイロボット社 2016-2019 グローバル売上実績



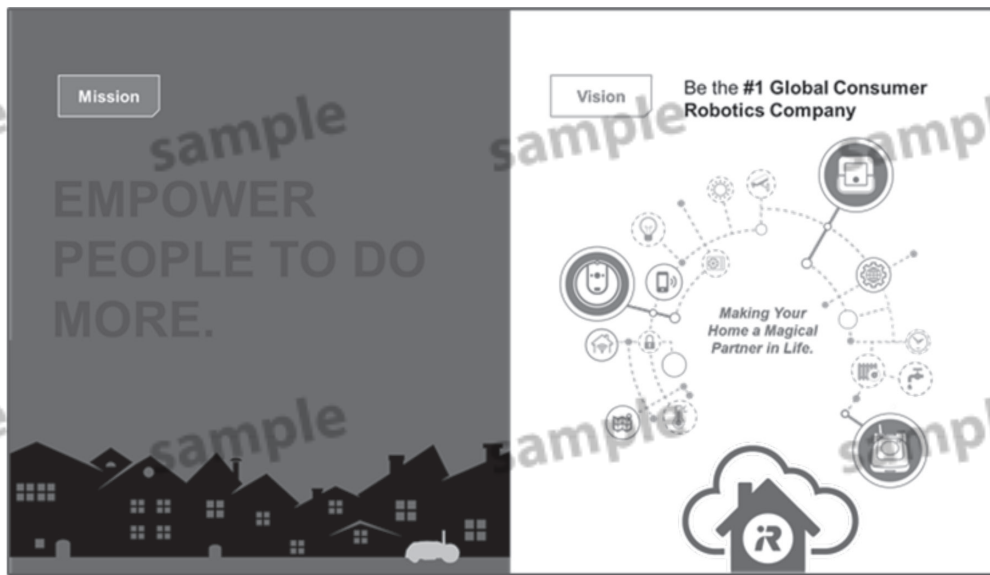
データ元 : iRobot 公式 HP iRobot Corp.-March 2020 Investor Presentation

添付 2 : 2019 年度 日本のカテゴリーシェア



データ元 : iRobot 公式 HP iRobot Corp.-March 2020 Investor Presentation

添付 3 : アイロボット社 ミッション / ビジョン / カルチャー メインビジュアル



参考文献

- [1] 日本能率協会編 (2019) 『「未踏の時代」のリーダー論 挑戦する経営者たち』 日本経済新聞出版社
- [2] 大谷和利 (2020) 『ルンバを作った男 コリン・アングル「共創力」』 小学館

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