



## 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 (D)

大山晃弘社長は就任1年半後にあたる2020年3月に以下のように語った。

### 新社長就任後の「想定外」について

まず「良い想定外」については、テレビやエアコンといった大型家電についてもECで非常によく売れたことがある。当初はアマゾンのようなメガプラットフォームが強いと考えていたが、実際は楽天に自社の店を出したところで特によく売れた。

ネットではビジネスサイクルが非常に短い、つまり商品や価格に対する顧客のレスポンスがすぐにわかり、それにまた迅速に対応することでさらに売上を上げられることが分かった。PDCAを高速に回すことの価値を実感した。

やや小ぶりの話でいうと、B to Bのスポーツ事業の引き合いが非常に増えている。もともと2008年に救済的に買収したアイリスソーコーがゴルフ練習場の人工芝でトップシェアを持っていたが、会社の厚生施設としてサッカー場を作ったところ大変いいものができた。それが評判を呼んだこと、またサッカー場などに必要な施設（椅子、LED等）はアイリスグループで作っていることから、そうした資源を集めることで新たなビジネスを創出できることが分かった。

一方「悪い想定外」では、トップの指示が思ったほど営業の現場まで落ちていかないことを実感した。実際には、家電シフトを進めていこうということで、ホームセンターに売り場の改革とそこでのアイリ

---

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教授 清水勝彦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（2020年5月作成）

5 ス商品の売り場の拡大を目指して「家電モール」づくり 500 店を目指したが、進展ははかばかしくなかった。よくよく聞いてみるとホームセンターサイドが売り場の変更に対して抵抗がある場合が多かったのだが、現場の営業はそうした問題を上司に相談できないでいた。上からの指示に対して現実はこちらだと現場からフィードバックが上がり、予算がこなれるということがこれまでなかったようだ。思ったよりトップダウンがきつい文化ができていたことがわかった。

10 1 兆円構想については、去年は天候不順や消費税の問題もありやや足踏みだった。またリアルチャネルは思ったほど危機感がないという印象だ。人口減、EC の進展といった環境変化に対応していかなくてはならないのに、効率化で利益を上げるほうに注力しており、こちらが売り場の提案などトップラインを上げる方策をあげてもあまり刺さらない。

こうした点を踏まえ、今年からリアルチャネルではなく EC に主力を置いて商品開発などを進めたい。結局 EC で売れるものはリアルでも売れる。1 兆円は 1 年遅らせて 2023 年を目指している。

## 採用について

20 新卒一括採用中心から第二新卒も含めた中途随時採用など採用方法を広げている。また、引っ越しのない地域限定の希望も増えているので、そうした採用も増やしている。実際、応募は毎週 2,000 くらいある。その中から、月 10 ~ 15 人くらい、年間 200 ~ 300 人を採用している。

25 R&D センターについては、これまで通り東芝、パナソニックという大企業を退職された方を定期的キャリア採用としてとっているし、エンジニアなどプロフェッショナルな能力を持つ方については、例えば週 2 日でもいいといった形のフレキシブルな雇用を提供している。こうした方々は、報酬よりも自分の自由な形で働きたいというニーズが大きいからだ。ほとんどの採用は紹介がベースになっている。

## 評価・人材育成について

30 当社が社員に求める基本は「人柄」であるが、もう一方で「実績」「能力」をきちんと評価する。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すし、競争も奨励する。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。

人事評価については、以前と変わらず「360度評価」と「人事評価委員会」がベースにある。「360度評価」はもう15年以上やっており、実際ある程度うまく回るまでに10年ぐらいかかった。例えばお互いに甘いグループ、逆に厳しいグループがあったりするとか、裏で握るようなところもあるとか。

やはり「困った時に助けてくれる人」が上位に来る。そうでもないけど数字をあげている人もいる。数字をあげている人が、例えば100人中50～70位くらいに来るのはいいが、70より下になると危ない。部下をつぶしている可能性がある。... そうしたことが10回回す中で、わかってきた。

「360度評価」については、現場も人事も担当役員もいろいろ嫌がったのが現実だ。今でも項目を変えたりすると取締役クラスからも文句が来ることがある。定着したのはトップがやるぞという強い思いがあったことが重要だった。この思いは企業理念第三条「働く社員にとって良い会社」に尽きる。人事への不満は理由が不明なことから生まれる。公正な人事は難しいが、全員が納得する人事は可能だと思うから「360度評価」を続けている。

1つ大きく変えたのは、複線人事、1 優秀、2 普通、3 普通以下の3つを明確にクラス分けしたことだ。以前からぼやっとはあったが、人材の評価で経営層の間で齟齬があってはまずいので制度化することにした。現在はまだ本人には知らせていないが今年中には知らせるようにしたい。毎年2月に評価をし、毎年更新する。ただ、あまり変わる人はいないという印象だ。

海外展開の人材については、グローバル経営企画室という海外事業を総括する部署に半年から1年いた後、現地に送り込むといったことをしている。すでに10人ほど送っており、実際に修羅場を体験してもらおう中で育てている。

幹部人材の育成については、20代後半から30代前半について、抜擢人事も含め力を入れており、しばらく時間はかかるかもしれないが順調に進んでいると思う。ただ、就職氷河期時代の40代前半くらいは弱いことは確かだ。

最近では、そうした点も踏まえ40代でくすぶっていた人たちを無理やり引き上げてみるということをやり始めた。上司からの評価は低いけど、同僚や部下の評価は結構高い人もいる。その中から何人か出てくればいいと思っている。

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

---