



## 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 (E)

## 2022年7月21日大山晃弘社長インタビュー

Q：売上が1兆円に迫る中で、スピード感は以前から変わりましたか？

A：法人事業や大型家電等が増えるなかで「商品開発」のリードタイムは長くなっているが、「意思決定」のスピードの変化はあまりないという感触です。

月曜会議（新商品提案会議）の案件が増えているので、決定のスピードを上げるためのコミュニケーションに関して、以前は「こういう不満を誰もが持っているだろう」というある意味「開発者の実体験に基づく予測」頼りだったものが、ECのレビューやEC大手企業からのデータを活用して提案するようになっていきます。

Q：新商品の発売に関して、どのくらい市場規模などの予想をされていますか？それとも、これは面白そうということで決める感じでしょうか？

A：市場規模の予測などは年に1～2回しっかりやっています。販売計画に関しての実績チェックもしっかりやっています。市場創造や需要創造する新商品開発が多いため、単品で見ると当たらないことは多いですが、全部合わせて新商品全体で見ると7割がたには入ってきます。計画自体は意志も入っていますから絶対100%にはならないんですが、2/3当たればいいという経営をしています。これが100%当たるということになると、チャレンジしていないということになります。市場に迎合した商品ばかりを出しているということになるわけですから。

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 M44 安部裕貴、池田 颯、清水美由記、土屋智宏とともに大山晃弘社長に行ったインタビューをもとに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、email: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> 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、機会的、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（2022年8月作成）

新商品は年間 1,000 といっていますが、実際はもっと多くて 1,500 とか 1,600 になると思います。

5 Q : どんな商品を開発するかというのは現場の担当者に任されているというイメージでいいのでしょうか？

10 A : その通りです。まあこの市場がチャンスだから、行きましようっていう風に行くケースもあるし、シーズ、面白い考えから入って、じゃあ市場を調べてきなさいとなるケースもあります。その商品だけでは足りないから派生商品はどうだとか。こちらの方が多いです。

15 ただ実際は市場性のないアイデアもたくさんあって、それはアイデアの段階で死んでしまいます。逆に、市場が出来上がってないケースでは、面白そうだから行ってみようとなるケースもあります。例えば、これくらいの企業があるからこのくらいの市場規模まで行くかもしれない、そのうちアイリスが 2 割をとれば、というとてもざっくりとした見込みで行くこともあります。

20 Q : 売り上げが 1 兆円になってくると、以前とは規模も違いますので、商品開発 1 つをとっても「規模が小さすぎる」といった話になりそうですが、そのあたりはどうでしょうか？

25 A : それは我々が直面している課題です。家電も法人向け商品もまだまだ伸びると思いますが、我々が昔からやっている収納やペット用品などの住関係商品は相対的に小さくなってきますので、どう扱ったらいいのかは試行錯誤のところでは。

30 1 点という単位で見ると売上 30 万とか、50 万とかもあります。一方は 10 億とか 20 億。今やろうとしているのは単品で見るのではなくカテゴリでくる考え方です。シリーズでまとめ提案していくと億を超えることもありますので、我々の開発の仕方も少し変えながら取り組んでいます。最近では EC や家電量販店を意識していたので、これからは、ホームセンター向けの商品開発も強くしていこうとしています。

35 当社はアイリスプラザという EC（小売り）も展開していますが、EC 事業を更に強化しようとするので、収納用品などは欠かせません。

Q：家電部門がどんどん大きくなっていくと、社内の力関係も変わってきたりして、揉めたりすることはないでしょうか？

A：一時期はやはりありました。家電が花形、住関係は負け組といった雰囲気は少しありました。ただ、今後小売り、直営 EC を成長させていく中で住関係は重要なピースだという点を共有することでやる気も戻ってきています。積極的に声掛けをするなど細かな点に気を配りながら楽しく仕事ができる環境を作っています。特に開発の人たちは評価というよりも、自分が物を作るというところにモチベーションがありますから、それを止めるということがなければ大丈夫だと思っています。

今後はまた組織も含めどうするかは考えていけないと思います。

Q：住関係は昔からアイリスにいらっしゃる方中心で、家電に関しては外部から多くの技術者をいれていらっしゃると思うのですが、アイリスの DNA はやはり昔からいらっしゃる方が引き継いでいるという点も今後どうするかを考える点でのポイントになりますか？

A：実は家電部門も昔からアイリスにいる人間が多いです。中核はアイリスの 15 年選手、20 年選手です。それプラス新入社員。住関係は古い社員も多いですが、中途の人も多いです。

何でもやらせるという文化がありますので、大変だとは思いますが昔家具を設計していた人が家電の設計をしたりしています。勉強してもらっています。

Q：そうした転換は本人がやりたいという感じなんでしょうか、それとも会社がやれという感じなんでしょうか？

A：やれ、という会社です。ただ、全員ができるわけではないので、できた人は家電で頑張る、できない人はまた戻るということがあります。

必ずしも喜んでる人ばかりではないと思いますが、最終的にはよかったという人が多いのではないのでしょうか。1 つは自分が成長できるということ、そして異動先がだいたい花形とか成長分野というのもあると思います。無理やり昔の部門でやれということはありません。新しいところでできなかったのもあります。

Q : 新規事業と既存事業をあまり組織的に分けていないという印象ですかいかがでしょうか？

A : そうですね、新規だから新しい人という発想はあまりありません。BtoB を立ち上げたときも、外部からヘッドハントというのはほとんどありませんでした。一部専門性の高い分野は中途採用のときに考慮しましたが、「とりあえず自分でやってみる」というのが大方針です。

業界の経験者は業界のことはすごくわかっていますが、アイリスオーヤマという会社のことは全くわかっていない。実は新規事業というのは社内の仕組みを変えないといけない、やったことのないことにチャレンジさせないといけないので、会社の動かし方がわからないとだめです。ですから、業界のことはわからないけれど、社内のことがわかっている人間のほうが実際にはうまくいくケースが多いです。特に商品の企画やコンセプトづくりはもともと社員のほうが上手です。

Q : 社員が増える中で、情報共有の仕組みはどうなっていますか？だいぶ変わっていますか？

A : だいぶ変えています。以前はメール中心でしたが、今はビジネスチャットだとかスラックだとかが増えていています。ウェブ会議も非常に増やしています。IC ジャーナルは相変わらず使っています。IT の力をふんだんに使って情報共有できるようにしています。

Q : そうした新しい仕組みは誰が言い出すんですか？

A : スラックは私でした。プロジェクトマネジメントツールも私でした。家電部門は IT スキルが低い人が多かったので、わあわあ言って 3 年くらいして定着するようになりました。

メールですと日々すごい量があって、ポーンと抜けてしまうようなことがありました。紙に全部を書くわけにもいかないし、これが電子化されたらなあと思っているときに、ネットで使ってみようということになりました。まず秘書室と私が無料のメンバーになって一緒に実験しました。

Q : これまでの開発はかなり担当者の実体験に基づく予測頼りのところもあったということですが、EC などよりデータを活用するということになって抵抗はなかったですか？

A：これは結構長くかかりました。3年ぐらいかかったのではないのでしょうか。ECが伸びてきて、大手EC企業のデータを使ってみようという話になるのですが、現場は反発します。実は顧客動向のデータを使ってやろうとすると一時的に売り上げは下がります。値段下げて、広告バンバン打った方が売り上げは上がります。だから現場はもっとポイント付けた方がいい、広告打った方がいいとなります。しかし、それはどこかで頭打ちになります。ですから1年くらいたってやっところの方がいいのかなという感じになりました。

Q：その1年やり切れたというのがすごいと思いますが、それはなぜですか？

A：うちの会社でいえば、トップの私がずっとバックアップしてやり続けるんだということしかないと思います。社員だけでやっていて1年効果が出ないということになれば失敗ということになるでしょう。ただ、興味がない人に広告しても意味がないので、この方向が正しいんだと旗を振り続けるしかなかったという感じです。

ただ、大手EC企業のやり方をやめろとは言いませんでしたが、もしかしたら自分が間違えていたのかな、だから昔のやり方とデータ中心のやり方と切り離してそれぞれ頑張るようにしたほうがいいのかなという気になった時期もありました。効果が出るようになると、皆さん現金なものですぐ乗り換えてくれましたが。

若い人が多いので、若い人はデータが好きなので、それもよかったのかもしれません。

Q：社長になられてから約5年近くですが、最近の課題、あるいは問題意識について教えてください。

A：最近はお客様、最終消費者の方により親しみを持っていただく、選んでいただくかといったブランド、広報活動に力を入れています。特にECが強くなってくると検索が重要で、「テレビ」ではなく「アイリスオーヤマ テレビ」と入れていただくことが重要です。お客様の選択肢、頭にぽっと浮かぶようにしないといけません。

コロナが始まって、お客様は家電も買い回りをすることは非常に少なくなったように思います。ECで比較するのはありますが、リアル店舗では単に価格を下げれば売れるというより、普段からの接点が重要になっています。

また人材の育成も終わりのない仕事です。おかげさまで就職人気ランキングはずいぶん上がりましたので、新しい人を引き付け、彼・彼女らが活躍できるよう最近では採用した後のことにいろいろ力を入れていきます。

5 一般的には研修ですが、コンディションチェックもしています。毎週1回いわゆるハウスサーベイをして仕事のやりがいや体調管理などできるだけ頻度を高く調べてサポートをしています。またキャリアパスなどについても考慮してモチベーションを上げて離職率を抑えるようにしています。

10 Q：先ほどブランドの話が出ましたが、アイリスオーヤマブランドが上がると、人材の引き抜きなども起きていませんか？

A：実際にそれはあると思います。30歳前後の方はいろいろ悩むので。ただ、それを防ぐために具体的な施策を考えるというよりは、地道にモチベーションを上げることを考えています。

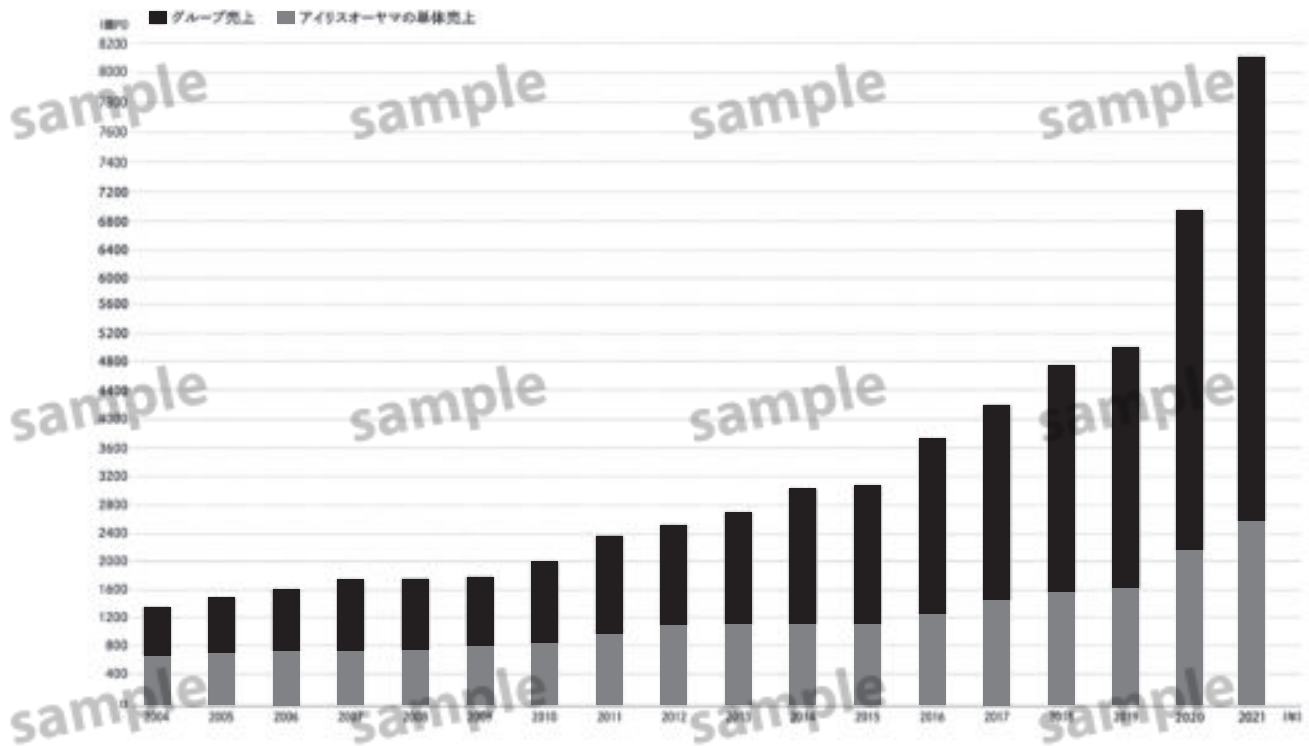
15 それと関連して人事改革なども行っています。人事部門だけで人事をやるのはやめようと。所帯の大きい営業や開発は成果といってもなかなか外からはわからないので、上司の評価に依存しすぎてしまうということが起こります。ただ、人によっては評価する能力が十分でなかったりする。ですから例えば営業の中にもミニ人事をおいて、評価と教育のことをやるという体制にしています。

20 ただ、今でも求める人材に関しては「人柄、意欲、能力」の順番は変わっていません。

25

30

資料：アイリスオーヤマグループの売上推移



出所：アイリスオーヤマホームページ

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

---