

アイリスオーヤマに学ぶ急成長ビジネスモデル —ユーザーが必要とする商品を圧倒的低価格で実現—

江崎 康弘（長崎県立大学）

y-ezaki928@sun.ac.jp

キーワード： メーカー・ベンダー、ユーザーイン、新商品開発会議

1. はじめに

平成が終わり令和となった。平成は日本企業にとって、どのような時代であっただろうか。電機産業に注目すると、平成の時代は多様な電機製品を手掛けた「総合電機」が壊滅した時代であった。重電業界は復活の兆しが見えるが、家電産業は凋落傾向が止まらない。

パナソニックやソニーなども家電事業では苦しい局面が続いている。日本の家電事業の凋落の大きな要因としてあげられるのが、デジタル化の進展とモジュール化の深耕である。この結果、サムスン電子、LG 電子、ハイアールやハイセンス、そしてスマートフォンではファーウェイ、ZTE などに日本の電機メーカーは、国内外で後塵を拝しているのである。

このように暗い話が多いなか、家電分野で急成長を遂げているのがアイリスオーヤマである。生活用品中心のアイリスオーヤマが、家電事業への新規参入し成功しているのである。

同社は、これまで“安くて便利”な商品を数多く生み出してきた。ガーデニング関連用品、収納、LED 照明など、技術や社会の変化とともに同社の事業や商品構成も変化してきた。同社の変化対応力を如実に表した事例が、生産拠点の海外移転、そして大手電機メーカーで集約撤退方向になった家電事業への参入である。同社は、既存技術の利活用により新商品を迅速かつ積極的に商品化をしてきた。ありそうでなかった商品を手ごろな価格で販売し、消費者の支持を獲得した「ユーザーイン」の発想が、経営の根幹をなしている。

本稿では、アイリスオーヤマ角田 I.T.P.（インダストリアル・テクノ・パーク）および新商品開発会議視察、大山健太郎会長へのインタビュー、さらに大阪心斎橋の R&D 拠点の家電エンジニアへのインタビューなどを通して、急成長するアイリスオーヤマの現在を述べることにしたい。

2. 新商品開発会議

アイリスオーヤマの商品開発の根幹をなすのは、メディアで頻繁に取り上げられている「新商品開発会議」（写真 1）である。会長、社長をはじめ経営幹部が一堂に会する「新商品開発会議」は、角田 I.T.P.で毎週月曜日に開催されている。大阪心斎橋の R&D センター他の国内外拠点もテレビ会議システムを介して情報の共有化が図られている。競合他社の商品比較データが大型スクリーンに映され、試作品をステージに上げてのプレゼンテーシ

ョンでは、競合他社商品との比較やデザインなどの鋭い質問が経営幹部から矢継ぎ早になされていた。消費者目線で「なるほど」な点がない場合は、却下され再提案となる。

このように経営幹部が個々の商品に関して、競合商品情報を共有し、自社商品のコストをいかに下げるかを最重要課題として現場にフィードバックする「場」を共有している点に、他社にはない優位性を見出すことができる。そして、商品開発の最終的な責任は経営者にあることが徹底されている。様々な部門が同時に商品開発に関与するなかで、企画から商品化まで3ヶ月というスピード開発が、総売上高・新商品売上高比率 60%を可能にしているのである。

写真1. 新商品開発会議



(出所) <https://www.sankeibiz.jp/business/photos/150706/bsb1507060500001-p3.htm> 2019年6月18日アクセス

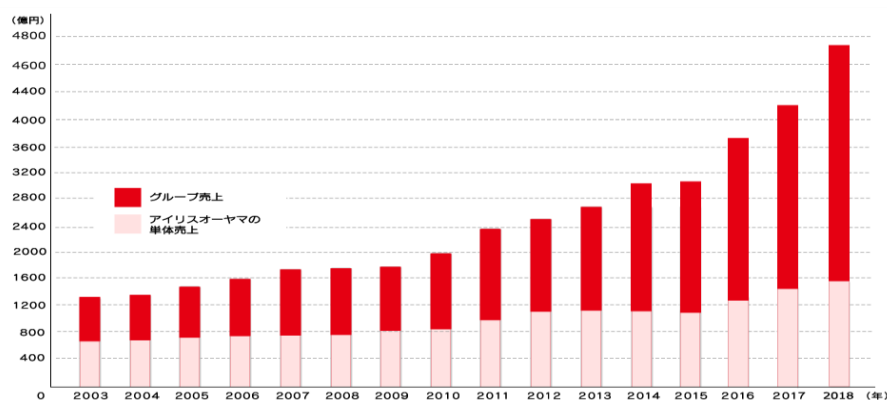
3. 大山健太郎会長へのインタビュー

アイリスオーヤマの大山健太郎会長の経営は、商品企画から研究、製造、物流、販売まで内製化に拘っている。アウトソーシングではなく、ネジ一本まで自社リソースを徹底的に活用するのである。大山会長は経営とマネジメントは同じではないとする。IPOを目標とする経営は、上場益を獲得することを主眼しているが、そのような経営スタイルを否定しIPOをする予定はないと断言した。消費者志向の経営をするためには、IPOでの株主重視の経営は阻害要因にしかならないと明言したのであった。

また同社は内部留保による無借金経営を実現している。M&Aや海外の工場建設などの投資は内部留保の範囲内で実行している。消費者が安心できる良い商品を市場へ提供していればシェアがトップになると信じて疑わないのである。

同社の2018年12月期の売上高は、単体1550億円、連結4750億円におよぶ、資本金は1億円であり、会社法上および税法上では中小企業に分類されるのである。同社は、有限責任監査法人トーマツによる任意監査は実施されているが、連結売上高が5000億円に届かんとする“中小企業”なのである(図1)。

図1. アイリスオーヤマの売上推移



(出所) <https://www.irisohyama.co.jp/company/results/> 2019年4月3日アクセス

図1のとおり連単倍率が3倍以上となりグループ力が強いことが示されている。この強さの一例として、ロボットによる生産自動化の積極的な導入を海外工場でも進めて人件費要因でのコストへの影響を極小化することに注力している点がある。

3. 家電R&D機能の拡充

創業当時、同社はプラスチック収納商品などが事業の中心であった。2004年にLEDを使ったガーデニング用照明の発売を契機にして家電事業に参入したが、消費者の反応は高くなかった。後発メーカーで、“安かろう、悪かろう”のイメージが強く、大手電機メーカーに対抗できるところまで到達していなかった。

2012年、家電の商品開発力強化のためにエンジニアの中途採用を開始したことで、同社製品に対する消費者の認知度が大きく変わったのであった。2011年、三洋電機がパナソニックの完全子会社になった。さらに、2012年にパナソニックは、旧三洋電機の白モノ家電事業をハイアールへ売却した。この一連の事業構造の変革の嵐のなか、多くの家電エンジニアが職場を追われた。この旧三洋電機に加え、シャープや東芝の家電事業も経営不振のなか、事業再編を余儀なくされたが、これら大手電機メーカーからアイリスオーヤマへ転職するエンジニアが増え、2013年に大阪・梅田に大阪R&Dセンターを開設し、そして2014年8月に大阪・心斎橋に同センターを移転させ、R&D機能を拡充させた。

これを契機にして、ユーザーインの発想での家電製品のスピード開発に繋がったのである。それを顕著に表したのが「なるほど家電」と称される家電商品群である。機能はシンプル、価格はリーズナブル、品質はグッド、そして、人々がより気持ちよく快適に過ごすための「なるほど」をプラスしたのが同社の「なるほど家電®」である。

2016年には、仙台と大阪で分散していた家電開発機能を大阪に集約した。大阪R&Dセ

ンターには約 80 名のエンジニアが在籍しているが約 50 名は転職組である。中途採用者の平均年齢 45 歳と年齢層が高いが、開発への想いが強く、大手電機メーカーに在籍した当時、・さまざまな制約で開発や製品化ができなかった、・新規性が高い斬新なアイデアで開発計画を作成しても、上層部へ稟議が上がっていく段階で、リスクを取れない、取りたくないとの指摘で、尖ったアイデアが消えていった、などの不満を抱えていた。

インタビューに応じていただいた元東芝のエンジニアも、このことを繰り返し話され、ここでは現場のエンジニアが作りたいものを作らせてくれる、そして新商品開発会議で経営トップの決裁が下りた商品の事業責任は、開発技術者ではなく、決裁した会長や社長が取る点が素晴らしいと強調していた。

前職で、大手電機メーカーに勤務していた筆者としては、この元東芝のエンジニアの言葉が身に染みて感じる。平成の 30 年間は総合電機が壊滅した時代であった、多くの企業でリストラが為され、花形事業であった半導体、パソコン、携帯電話・スマートフォンなどの事業は、次々と大手電機メーカーのグループから切り離され、同時に多くの従業員が会社を去り、リスクが伴う新規事業への参入に躊躇するようになった。このような時代背景のなかでの、アイリスオーヤマによる家電事業への新規参入であった。

参考文献

内田康郎(2016)「アイリスオーヤマ株式会社の成長プロセスに関する戦略ケース」

『富山大学紀要、富大経済論集』 第 61 巻第 3 号、271 頁-284 頁

大西康之(2017)『東芝解体 電機メーカーが消える日』講談社

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』日本経済新聞出版社。

大山健太郎(2018)『ユーザーイン経営』非売品

(日経 BP 社「日経トップリーダー」2017 年 1 月～12 月号掲載の「大山健太郎の経営道」から抜粋)

WEB 資料

「新製品は年間 1000 アイテム以上！躍進するアイリスオーヤマの強みとは？」

(2015 年 4 月 25 日) <http://kaden-blog.net/mt/2015/04>

「アイリスオーヤマ 需要を創出するビジネスで好調、その歴史」(NEWS ポストセブン、2018 年 2 月 19 日)

<https://news.biglobe.ne.jp/economy/0219/sgk>

「リストラ技術者を大量採用し大成功。アイリスオーヤマ変貌の秘密」(2018 年 7 月 18 日) <http://news.livedoor.com>

「グループ売上高 1 兆円の達成なるか？アイリスオーヤマがデジタル家電意参入」

(2018 年 11 月 5 日、BCN OR) <https://www.bcnretail.com/market>

「アイリスオーヤマ、最強の経営・・・私たちが心から必要とする商品を、圧倒的低価格で販売」

(真壁昭夫、Business Journal、2018 年 12 月 25 日) <https://biz-journal.jp/2018/12>

「生活シーンから逆算、アイリス開発会議傍聴記」(2019 年 2 月 14 日 日本経済新聞電子版)

<https://www.nikkei.com/news>