

アイリスオーヤマに学ぶ急成長ビジネスモデル

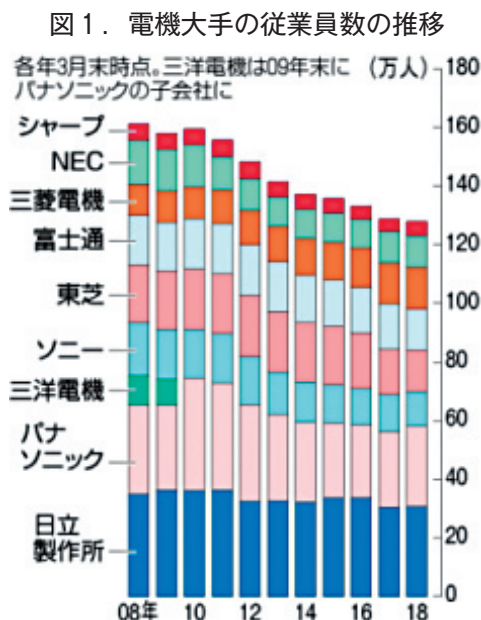
—ユーザーが必要とする商品を圧倒的低価格で販売—

江崎 康 弘

1. 問題の所在

電子部品から原子力発電所まで多様な電機製品を手掛けた「総合電機」という言葉がメディアから消えて久しい。2008年のリーマンショック直後の通期決算で、電機大手8社（日立製作所、東芝、三菱電機、パナソニック、ソニー、富士通、NEC、シャープの8社）は純損益で、合計約2兆円の赤字を計上し、危機的な状況となった。リーマンショック後の10年間、電機業界では、「選択と集中」という経営戦略のもと、リストラが繰り返し行われてきた（図1）。

三品¹によれば、各社は、総合電機と呼ばれ、幅広い商品群をそろえてきた。製品開発から製造、販売まですべてを自社で抱え、製造装置さえも内製化し、高品質な製品を大量に生産していた。ところが、世界では、事業構造の変化が起き、パソコン、半導体、パネルや家電などの得意分野に特化した中国、台湾や韓国の東アジア



(出所) https://asahi.gakujo.ne.jp/common_sense/morning_paper/detail/id=2703 2019年6月19日アクセス

アの専業メーカーが業績を伸ばしてきた²。欧米の電機大手は、価格競争が激しい家電から撤退し、高い競争力を持つ分野に注力し、東アジアメーカーとの事業の棲み分けを図る戦略を取った。日本の電機大手も世界のトップになれる製品に絞り込み、各社各様の事業戦略を模索する必要があったにもかかわらず、従来の事業構造を転換できなかつた。たとえば、巨大な工場で大量生産³をすれば東アジアメーカーに対抗できると考え、さらに傷口を拡げたのであった。

平成の30年間は総合電機が壊滅した時代であった。日本の電機産業界において、B2B産業である重電・重工業界は復活の兆しが見えるが、B2C産業である家電産業は凋落傾向が止まらない。かつての業界大手、パナソニック、シャープ、ソニーなども家電事業では苦しい局面が続いている状態である。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⁴である。すなわち、部品さえ手に入れば、モジュール化により誰でも組み立てることができるため、どこでも同じような製品を作ることができる状態となってしまったのである。このため、韓国のサムスン電子およびLG電子、中国の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、グローバル市場のみならず日本国内市場でさえも、後塵を拝しているのである。

さらに、2019年4月12日、国策企業であるジャパンディスプレイ（JDI）が、台中連合から800億円の金融支援を受け、台中連合がJDIの議決権の約半分を握り筆頭株主になることが発表された。日本の家電メーカーの液晶パネルの再建を期し、スマートフォン向け液晶パネルに特化し、経済産業省が主導して、2012年に日立製作所と東芝、ソニーの事業を統合して発足したのがJDIである。産業革新機構（当時）が2000億円を出資し、日の丸液晶の復活を目指したが、5年連続赤字となった結果である。2012年当時、経済産業省からのJDI参加を要請されたシャープは、この要請を断るも、後に経営難に陥った。2016年、官製ファンドよりも出資提示額が大きかった台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業の傘下になった。その後、シャープは鴻海より派遣された経営トップの下でV字回復を果たしている中、今回のJDIの台中連合よりの出資である。中小液晶パネルの技術開発力にJDIとシャープの間に大きな差があったとは思えない。監督省庁である経済産業省が、出資だけでなく「日の丸家電」の復活という大義の下で経営に関与してきた結果ともいえるが、企業側も政策依存を強め自助努力を弱めた構造を甘受してきたのも事実である。経済産業省を司令塔とする「護送船団方式」が、ダイナミックな華僑経営に敗北した構図であり、今回の結果を受け、官民ともに国際競争力の中での勝ち残るための事

業戦略の立て直しが喫緊の課題である。

このように、日本の家電産業に暗い話が多いなか、ダイナミックな華僑経営に引けを取らず、家電分野で急成長を遂げているのがアイリスオーヤマ株式会社（以下アイリスオーヤマと称す）である。従来、生活用品を手掛けてきたアイリスオーヤマが、家電事業への新規参入を果たし成功しているのである。アイリスオーヤマは、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、ペット、収納、キッチン、食品、LED照明など、技術や社会の変化とともにアイリスオーヤマの事業および製品構成も変化してきた。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。

これは、アイリスオーヤマの変化対応力を如実に表した一例であろう。従来、アイリスオーヤマは、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してきた。たとえば、掃除機にモップを搭載するなど、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てきた。アイリスオーヤマの言うところの「ユーザーイン」の発想が、経営の根幹をなしているであろう。

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）視察、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アイリスオーヤマ R&D の拠点の家電開発部のエンジニアへのインタビュー調査などを通して、アイリスオーヤマの急成長要因を述べることにしたい。

2. 先行研究

ビジネス誌などにアイリスオーヤマの事業戦略が多数紹介されているが⁵⁾、先行研究として、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」をあげたい。内田は、地方企業が、どのような過程を経て成長していくかという視点の下、北陸電力株式会社が主催する「北電ビジネスカレッジ」で使用されるケーススタディ用の教材として、この論文を作成した。

創設時、小さな町工場であったアイリスオーヤマが、どのようにして成長してきたのか、その過程には、単に大企業の製品を模倣し、大手より安く提供することによって成長の機会をつかんでいく企業とは異なる独自の考え方が感じられ、アイリスオーヤマの成長過程に注目しながら成長の戦略や競争の戦略についてまとめられたのが内田論文である。

特に、内田論文で、アイリスオーヤマの成功の要因とされたのは、「メーカーベンダーシステム」、「ユーザーイン」の2つの発想に基づく、事業戦略であった。以

下に、詳しく述べていきたい。

3. 角田 I.T.P.の概要

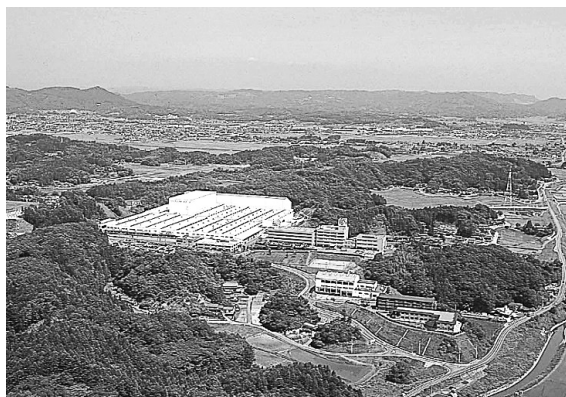
仙台駅より JR 東北本線の船岡駅で下車し、タクシーで15分ほどのところにアイリスオーヤマ角田 I.T.P.は位置している。角田 I.T.P.ではプラスチック加工品の収納商品や食品（パック米・餅）が生産されている。LED 照明は佐賀・鳥栖工場で、そして、家電製品は中国・大連工場で生産されている。家庭用プラスチック製半透明収納ケースの販売の成功が、アイリスオーヤマの成長に大きく貢献した。

現在では、白物家電製品を主に LED 照明や収納品、インテリア用品、園芸用品、ペット用品、日用品、資材、食品など約23000点もの商品数を取り扱っている。家電量販店ではなく主な販路であるホームセンターに家電製品も含め多くの製品を納入するほか、ネット通販企業にも商品を納入している。毎年約1000点もの新商品やモデルチェンジ品を上市しており、アイリスオーヤマ単体では総売上高の中で新商品売上高は約60%にも達している。

アイリスオーヤマは、日本国内13社、中国8社、アメリカ1社、ヨーロッパ2社、韓国1社、ベトナム1社の合計26社のグループ企業で構成されており、オフィス家具を扱う企業などが M&A によって傘下に収められた。

敷地内には幾つかの近代的な建物が見える。体育館のようなスポーツ施設と社員寮が隣接しており職住近接の環境で業務に集中できる環境を提供している。また、敷地内には人工芝を敷き詰めたサッカーグラウンドもある。これはアイリスオーヤマのスタジアム用の LED 照明を販売する際に、人工芝もセットで発注できるように

写真1. アイリスオーヤマ角田 I.T.P.全景



(出所) <https://www.irisohyama.co.jp/story/06.html> 2019年6月19日アクセス

考えられたとのことである。スタジアム用のLED照明は発電機で設置できるため、大規模なインフラ電気工事が不要であり、コストも抑えられ導入がしやすい。アイリスオーヤマはオフィス全体を手がけるなど法人向けの（B to B）事業にも力を入れている。LED照明から派生して職場環境全体を手がけることでリーズナブルな予算での商品提供を行っている。

4. 本社ショールーム

アイリスオーヤマの事業は人間の生活に広く関係している。多岐に渡る事業において一貫していることは生活者（特に主婦）が便利であると感じる「良品」を提供する「生活提案型企业として市場を創造する」と言う企業哲学である。その企業哲学が具現化された空間が角田I.T.P.のショールームである。展示される主な商品は以下のような構成である。

- LED照明（個人・法人）
- ホットプレートや炊飯器などの調理（キッチン）家電
- 掃除機やふとん乾燥機などの生活家電
- エアコンやサーキュレーターなどの空調家電
- シュレッダーなどのOA家電

写真2. 本社ショールーム



(出所) https://www.sankeibiz.jp/business/photos/150706/bsb_1507060500001-p3.htm 2019年6月18日アクセス

- 家具・インテリア
- 収納用品
- 防災グッズ
- ペット用品（イヌ・ネコ）
- 園芸（ガーデニング）用品
- お米（お餅）・飲料（お茶やミネラルウォーター）

バイヤーとの円滑な商談を目的とした本社ショールームでは、ホームセンターの売り場のような展示がなされている。新商品やTV-CMで訴求している商品はPOPでわかりやすく強調されている。

例えば、お米のブランドごとに水の量を調整することで美味しく炊き上げる「銘柄量り炊き IH ジャー炊飯器」には、お米のブランド（6銘柄）が明記されたビーカーに異なる水の量が一目瞭然で理解でき、商品の USP (Unique Selling Proposition、「独自の売りの提案」) が「わかりやすく」アピールされている。実際には国内40銘柄の米ブランドに対応している。お米についても小分けされた「食べ比べ」や販売店のニーズに対応した5kgや10kgの商品がある。

収納品では、海外市場、特に米国市場ではクリスマスツリーを収容できるようにしたいなど国内市場とは異なるニーズがある。ペット用品コーナーでも、米国市場から発想された大型犬のケージが展示されている。車でペットも移動させる海外市場のニーズに対しても商品開発を行っていることがわかる。

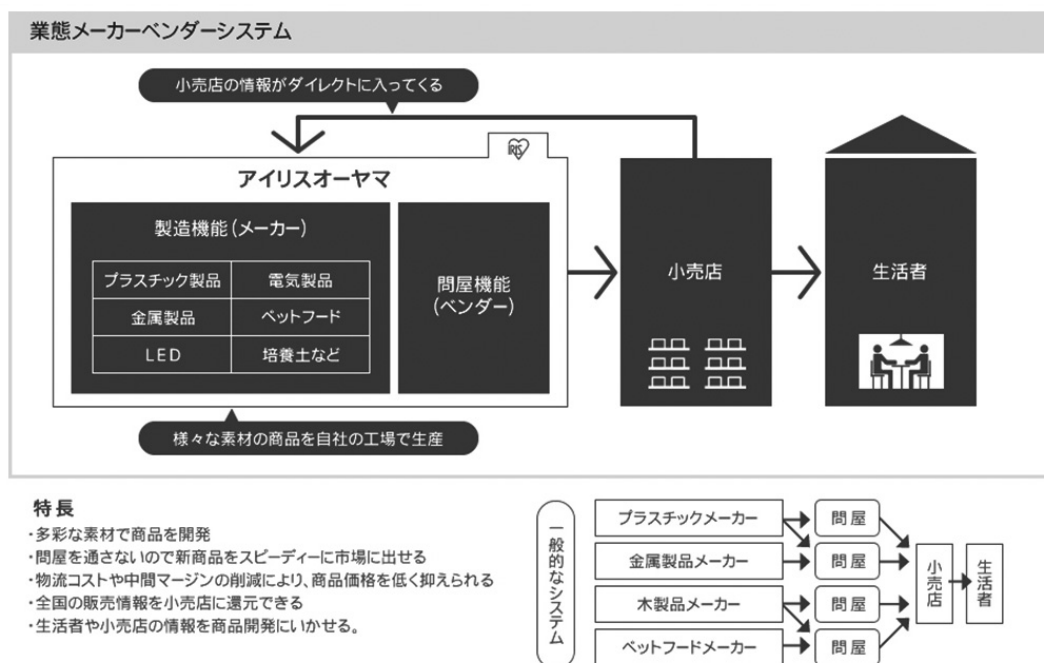
海外市場向けの商品をショールームに展示することで、国内市場でも需要を喚起する可能性を探っているように考えられた。また、最近では木材を使用したペットのケージなどを開発している。これはペット用品であっても、インテリアとして居住空間に合う商品が求められるニーズに対応している。

5. 工場と物流の一体化

製造工場は、少ない商品アイテムで大量生産することを軸に機械化や効率化で生産性を向上させることを主な目的とした。一方、問屋は、多品種少量を単品で管理し納品することを主な目的とし、これは小売店の注文に応えるための問屋の要件であった。

需要予測が可能な産業用商品ではなく、需要予測が困難である需要創造型の生活品では、欠品を避けるため在庫を多く保持すれば経営を圧迫する。トヨタ生産方式

図 2. アイリスオーヤマの業態メーカーベンダー



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

というところの、「在庫」は「罪庫」である。このため、アイリスオーヤマでは、販売情報や注文に則して臨機応変に作るものを変えるべく、作ったものを売るのではなく、売れる（売れた）モノを迅速に作る「在庫を金型で持つ」発想を持つようになった。これがアイリスオーヤマの「業態メーカーベンダー」への変革であった（図2）。

アイリスオーヤマ角田 I.T.P.では、この「メーカーベンダー」を如実に表した企画・製造のメーカー機能と物流のベンダー機能部が隣接している点に大きな特徴がある。プラスチック製の収納用品の製造工場では全て自動化されたロボットが動いている。箱詰めからパレットに並べるところまで全く人手を必要としない。2トンの容器から溶かした樹脂（ポリプロピレン）を流し込んでプレスする射出成型である。特に着目すべきは自社での金型の管理である。工場内では多くの金型が保管され、メンテナンスされている。商品の需給状態に応じて、金型を工場間で移動させることで、より市場に近い工場で生産することを可能にして流通コストの削減を実現している。地域ごとの需要に柔軟に対応できる体制を確立している。メーカーが生産した商品を物流倉庫に移動させ、販売店に配送するシステムの無駄を省くことを実現している。物流倉庫では2万6000パレットが全てコンピューター管理されている。茨城県にあるつくば工場では更に大きな5万パレットの物流倉庫が稼働し

ている。

プロダクション機能とロジスティック機能をシームレス化することで多品種かつ小ロットの商品の配送を可能にしている。ホームセンターなどのトラックを工場内の出荷場（スロットは1～44番）に直接横づけできる。そこでドライバーは自分が配送する順序を考えながら商品を積み込むことができ、効率的にデリバリーすることが可能となる。アイリスオーヤマの強さは自動化された生産と物流の一体化が柔軟に市場ニーズに対応する点にあると考えられる。その根底にあるのはコストを可能な限り削減し、「生活提案型企業として市場を創造する」と言う企業哲学である。

工場に隣接して第1、第2研究所、そして工場内に第3研究所がある。そこでは米のブランドごとに水と美味しい炊き上がりの関係などのテストを徹底的に繰り返して商品開発に活かされている。そ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た「新商品開発会議」である。次節ではその「新商品開発会議」について述べたい。

6. 新商品開発会議

大山健太郎会長および大山晃弘社長をはじめとするアイリスオーヤマの経営幹部が一堂に会する「新商品開発会議」は、角田 I.T.P. ショールーム奥の階段式になった会議室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・海外拠点もテレビ会議システムでネットワークされ、最新情報の共有化が図られている。

提案商品と競合ブランドの商品比較情報のデータが正面の大型画面には投影されている。今回、実際に試作品をステージに上げ行なわれた単身者用の冷凍庫に関するプレゼンテーションを見学した。ここで、競合他社の商品との比較や設置場所・防水性やデザインなどの鋭い質問が会長、社長や幹部から矢継ぎ早になされていた。最も厳しくチェックされるのは工場原価と販売価格である。競合製品と比べて幾ら安いのか、消費者が買いたくなるのか、もっと下げられないのかと言った質問が次々となされていた。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のである。

このように経営幹部が個々の商品に関して、競合する商品情報を共有し、自社の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、競合他社にはない優位性を持つことができる要因があると思われるのである。そして、商品開発の最終的な責任は経営者（会長、社長）

にあることが徹底されている。ヘッドセットのマイクをつけている会長、社長や幹部から鋭い質問が飛び緊張感はあるが、提案者や参加者も自由に発言できるオープンな「新商品開発会議」を成立させている。

また、アイリスオーヤマの各拠点の社員がこの「新商品開発会議」を通じて情報共有をしている。1000名近い商品開発者を抱えるアイリスオーヤマにとっては、情報と課題を共有することによってイノベーションを創発することが可能になっている。さらに他の大手家電メーカーで商品開発や研究に従事していた社員が100名以上在籍していることもアイリスオーヤマの商品開発での技術的な強みである。パナソニック、シャープ、東芝などの大手家電メーカーの商品開発経験者が「競合」から「協同」することによって新しい商品が生み出されるのである。様々な部門が同時に商品開発に関与する「伴走方式」によって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・新商品売上高比率約60%を可能にしている。

写真3. 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

7. 大山健太郎会長へのインタビュー

大山健太郎会長の経営トップとして53年のキャリアは稀有な存在であろう。大山健太郎会長のトップダウン経営は、商品企画・研究・製造・物流・販売までが一貫した企業哲学によって実現されている。商品開発、そしてビスの一本までも内製化

にこだわっている。すべての面で、外部のオープン・リソースを利用するのではなく、自社のリソースを徹底的に活用する「クローズド・リソース・イノベーション」と言えよう。

会長によるとマネジメントについては松下幸之助やピーター・ドラッカーの著作から多くを学んだと言う。しかし、経営に関しては自分の失敗から学んだとしている。「シンプルスタイル」と言う家具などインテリアの直営小売事業では15億円程の損失を出した失敗があったと言う。このアイリスオーヤマの失敗事例を活かし成功しているのがニトリである。ニトリは、アイリスオーヤマの当時のサプライヤーなどと取引し成功しているとのことであった。トレンドとビジネスモデルが一致しているかが重要と言うことであろう。

写真4. 大山健太郎会長近影



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

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（株式公開）を目標とする経営者は、上場益を獲得することを主眼としている。一方、大山会長は、そのような経営者や経営スタイルを否定し、アイリスオーヤマはIPOをする予定はないと断言する。消費者志向の経営をするためには、IPOによる株主重視・ROE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る。

また、高い収益率を背景にした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。これはGAF A（Google、Amazon、Facebook、Apple）に見られるユーザーの利便性に収益を還元する目的で投資を行うスタイルと共通している。消費者が安心できる良い商品を

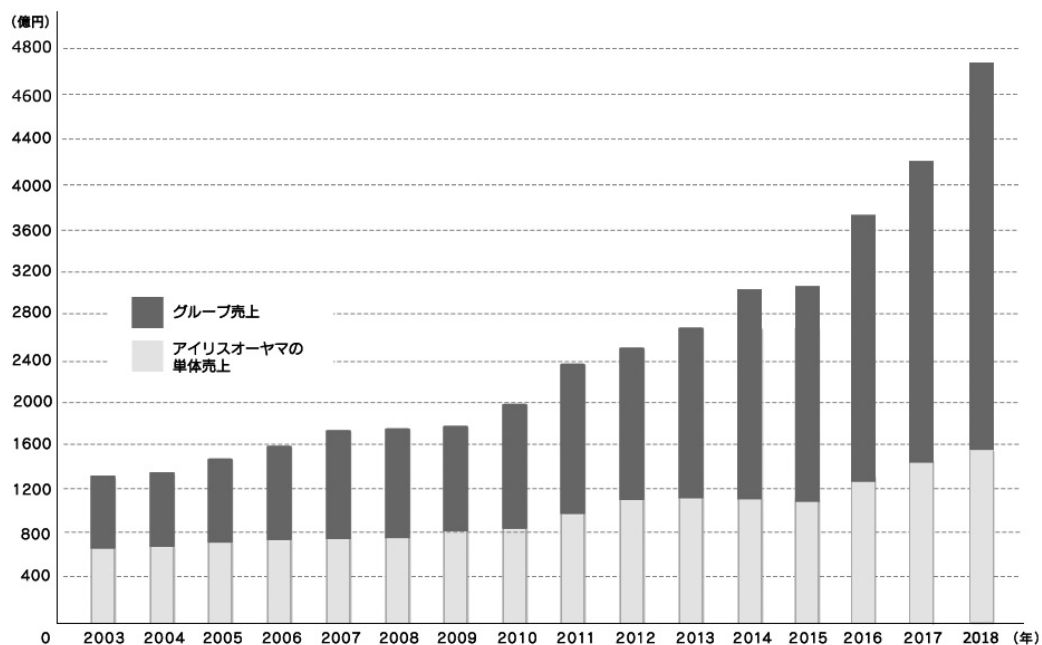
市場へ提供していればシェアがトップになると信じて疑わないのである。

アイリスオーヤマの2018年12月期の売上高は、単体1550億円、連結4750億円に達しているが、資本金は1億円であり、会社法上の大会社の要件である「資本金5億円以上」「負債200億円以上」を満たしておらず、税法上も中小企業者に分類される会社である。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3）。

非上場企業のため、詳細な財務データは不明だが、公示されている資料で売上高を見ると、連単倍率が3倍以上となり（図3）、子会社や関連会社を含めたグループ力が強いことが示されている。グループ力の強さの一例が、ロボットによる生産自動化の積極的な導入を中国ほかの海外工場でも進めており、コストにおける人件費という要因の影響をできるだけ小さくすることが可能となり、人件費の高騰に伴い生産地をより人件費の安い国に移転する必要が生じていないのである。

中国、韓国およびアメリカで発展している e-commerce（電子商取引）は、Wal-Mart でさえも影響を受けており、アイリスオーヤマは Amazon と同様に e-commerce（電子商取引）を重視している。なお、大山会長は POS による商品管理データからは新しい商品を生み出すことは難しいと考えているため「新商品開発会議」を起点とする研究開発が多くの「なるほど」のある新商品を生み出す源泉であるとしている。

図3. 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

人材としては人柄重視、チームプレイのできる社員を求めている。もちろん、東京などの関東地域とは大学進学状況は異なることは承知しているが、アイリスオーヤマは毎年、高卒の採用も行っており宮城県内から優秀な学生が入社して活躍しており、大山会長は日本企業は高卒の優秀な人材をもっと活用すべきではないかとの持論であった。外国人も中国や韓国から5名程度採用をしているが、海外においても、語学力ではなく、あくまでも人柄優先で採用しているとのことであった。

8. 家電 R&D 機能の拡充

1971年に創業したアイリスオーヤマは、前述のように元々はプラスチック収納商品や園芸関連商品が、事業の中心であった。2004年にLEDを使ったガーデニング用イルミネーションを発売し家電事業に参入した。ホームセンター向けの空気清浄機やシュレッダー、その後、IH クッキングヒーターやサイクロン掃除機の製品化を行った。2010年3月にLED照明事業に本格参入をした。当時、他社が1個1万円程度で販売していたLED照明を、アイリスオーヤマは2500円程度で製品化することに成功したのであった。

しかし、消費者の反応は、それほど高くなかった。いわゆる、後発家電メーカーで、“安かろう、悪かろう”のイメージで、単機能の家電を低価格で販売しており、既存の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のである。当時は、大手家電量販店は、アイリスオーヤマの家電製品は取り扱わなかったのであった。

2012年12月、家電製品の商品開発力強化のために大阪で家電エンジニアの中途採用を開始したことで、アイリスオーヤマの家電製品に対する消費者の認知度に関する潮目が大きく変わったのであった。2011年、在阪の大手電機メーカーであった三洋電機が株式交換によりパナソニックの完全子会社となり、この前後数年間で多くの社員が社外に去り、グループ10万人超の巨大企業が倒産を経ずに（経営統合で）事実上消滅するという、日本の経済史でも初めてのケースとなった。旧三洋電機の白モノ家電事業は、2012年にパナソニックが中国ハイアールへ売却し、その後、2014年にハイアールアジア、そして2016年アクアへ社名変更した。この一連の三洋電機消滅、中国ハイアールへの事業売却などの大規模な事業構造の変革の嵐のなか、多くの家電エンジニアも職場を追われた。

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。一方、このことが、多くの家電エンジニアそしてアイリスオー

写真5. 大阪・心斎橋 R&D センター



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

ヤマにとって、ある意味、僥倖となったといえる。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・心斎橋に大阪 R&D センターを移転させ、R&D 機能を拡充させた(写真5)。これを契機にして、消費者視点に立った、ユーザーインの発想での家電製品のスピード開発につながったのであろう。

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」をプラスしたのがアイリスオーヤマの「なるほど家電[®]」である。大山会長より伺ったアイリスオーヤマの家電の自信作である「なるほど家電」の一部を以下に紹介する。

2016年には、仙台と大阪で分散していた家電開発の R&D センターを大阪に集約した。大阪 R&D センターには約80名のエンジニアが在籍しており、そのうち他の大手電機メーカーから転職してきたエンジニアは約50名であり、6割以上のエンジニアが中途採用の転職組である。

中途採用された家電エンジニアは平均年齢45歳と年齢層が高いが、とにかく開発したいという想いから転職してきた方が多く、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、とんがったアイデアが消えていった、などの不満を抱えていた。実際、インタビュー調査にに応じていただいた東芝から転職して来られたエ

写真6. 「なるほど家電」の一例

() は、開発者のコメント

置き型ドライヤー

極細軽量スティッククリーナー



(面倒な10分を自分時間に)



(静電モップを搭載した二刀流クリーナーモップとクリーナーで時短掃除)

サーキュレーター衣類乾燥除湿機

銘柄量り炊きIHジャー炊飯器



(サーキュレーター+除湿機でスピード乾燥)



(よそったご飯のカロリーの目安をお知らせ銘柄に合わせた最適な水の量を自動計量)

(出所) <https://www.irisohyama.co.jp/products/naruhodo/> 2019年6月18日アクセス

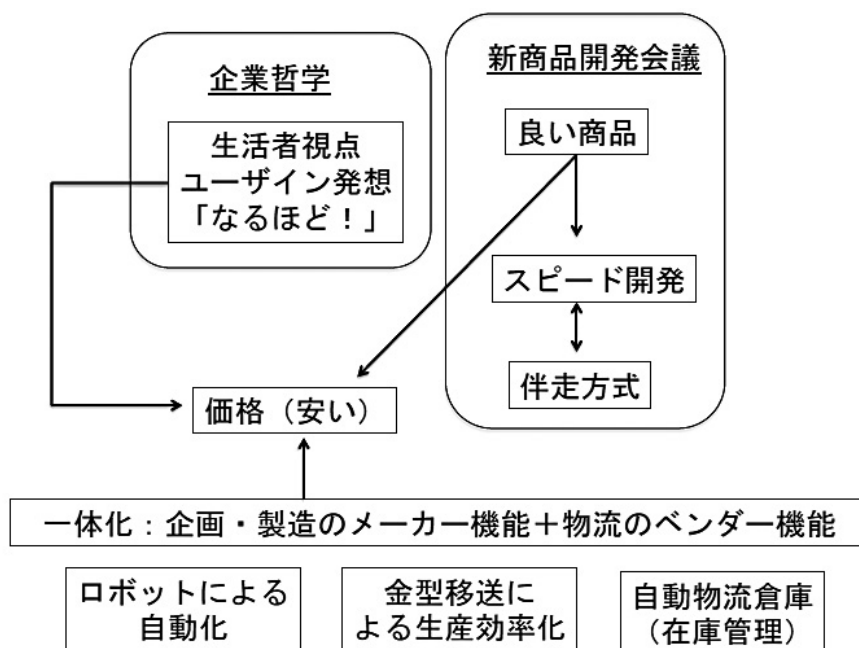
エンジニアの方も、同様のことを繰り返し話され、ここアイリスオーヤマでは、現場のエンジニアが作りたいものを作らせてくれる、そして新商品開発会議で会長や社長の決裁が下りた製品の事業責任は、開発技術者ではなく、決裁した会長や社長が取る点が素晴らしいと強調していた。

前職で、まさに大手電機メーカーに勤務していた筆者としては、この元東芝の家電エンジニアの言葉が身に染みて感じる。平成の30年間は、三品の指摘のとおり、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、かつての花形事業であった、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も会社を去ったのであった。この結果、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のである。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。

9. まとめ

アイリスオーヤマの「生活提案型企業として市場を創造する」事業システムは図4に示されるとおりであるが、それは生活者視点およびユーザーイン発想が根幹にある。新商品開発会議では競合商品を徹底的に分析して、消費者ニーズを満たしていないポイントを見つけ出すとともに、ユーザーにとってもっとも大切なことは、買いやすい価格であり、それを実現するため、企画・製造のメーカー機能+物流のベンダー機能を統合してコスト削減に繋げている。具体的には、ロボットによる自

図4. アイリスオーヤマの事業システム



(出所) : 筆者作成

動化での人件費削減、金型移送による生産効率化での輸送コストの抑制、そして自動物流倉庫の実現による効率的な在庫管理の3つをアイリスオーヤマの中核を為す事業システムとしてあげることができる。

インタビューに応じていただいたアイリスオーヤマの田中秘書室長によると同社が現在抱えている課題が海外展開であるとされる。現在の海外売上高比率は20～30%であるが、更に伸ばしていく必要がある。中国に加え、台湾やベトナムには法人を設立しているが、現地人材の確保も含めて課題が多い。米国と中国の貿易摩擦問題に対応するため、韓国に中国生産の一部を移管するような柔軟な対応を既に展開しており。関税によるコストアップを回避しておりアイリスオーヤマらしい海外オペレーションを実施しており、海外拠点で活躍する意欲のある人材を強く求めている。

既にITを活用して海外拠点はネットワーク化されており、これからも商品企画開発は日本の本社中心で行う方針には変わらない。組織全体としては大山健太郎会長によるトップダウン経営から、生活者視点を大事にする企業哲学を継承しながら大山晃弘社長を中心とした企業組織としての経営システムに移行する必要もある。

これらの点に注力して、アイリスオーヤマの今後の事業動向を継続して調査、研究を行う予定である。

参考文献

アイリスグループ プロフィール2019

泉田良輔（2013）「日本の電機産業 何が勝敗を分けるのか」日本経済新聞出版社

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

伊丹敬之（2009）「日本の技術経営に異議あり」日本経済新聞出版社

伊丹敬之（2010）「技術経営の常識ウソ」日本経済新聞出版社

江崎康弘（2017）「電機産業界における日本および東アジア企業間の比較経営」『東アジア評論』第9号、長崎県立大学東アジア研究所、31頁-45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」からの抜粋）

菅野朋子（2011）「ソニーはなぜサムスンに抜かれたのか」文藝春秋

佐藤文昭（2006）「日本の電機産業再編のシナリオ」かんき出版

中田行彦（2016）「シャープ「企業敗戦」の真相」イースト・プレス

- 西村吉雄（2014）「電子立国はなぜ凋落したか」日経 BP 社
日本経済新聞編（2012）「電機・最終戦争」日本経済新聞出版社
妹尾堅一郎（2010）「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」ダイヤモンド社
真壁昭夫（2013）「日の丸家電の命運 パナソニック、ソニー、シャープは再生するか」小学館
湯之上隆（2012）「電機・半導体 大崩壊の教訓 電子立国ニッポン、再生への道筋」日本文芸社
若林秀樹（2009）「日本の電機産業に未来はあるのか」洋泉社
若林秀樹（2011）「日本の電機産業はこうやって蘇る」洋泉社

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>
「なるほど家電[®]はアイリスオーヤマ」
<https://www.irisohyama.co.jp/products/naruhodo>
「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/skg>
「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.benretail.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>
「アイリスオーヤマ、成長を支える中国工場、大連工場ルポ、ロボット活用で強み」
（2019年3月3日日本経済新聞電子版） <https://www.nikkei.com/news>
「アイリスオーヤマ社員が全然辞めないワケ」（President Online、2019年3月7日）
<https://president.jp>
「最初はケンカばかりでした。大手家電メーカー出身の技術者がアイリスオーヤマに集まる理由」
（IT Media、2019年5月14日） <https://www.itmedia.co.jp/news/article>

注：

- 1 2019年2月10日付け 朝日新聞朝刊4頁「総合電機 解体への歩み」
- 2 パソコン：レノボ、デル、半導体：インテル、サムスン電子、液晶パネル：LG ディ스플레이、サムスン電子、家電：サムスン電子、LG 電子、ハイアールなど
- 3 失敗の『原因』というより『象徴』と言えるのが、パナソニックの尼崎第3工場であり、シャープの亀山工場の閉鎖であった。出所：<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/32189>
- 4 生産設備などの「製造プロセス」のデジタル化により、熟練技術者がいなくても一定水準のものづくりが可能になり、製造技術の蓄積のない新興国企業でも製造業への参入や技術のキャッチアップが容易になった。さらには、「製造プロセス」だけでなく、一部の「製品」

そのものにおいてもデジタル化が進行しており、そのような製品は部品同士のインターフェイスを標準化することにより、各パーツを組み合わせれば製品を完成・機能させることができるモジュール化が起こっている。このような“ものづくり”におけるデジタル化は、製品の「コモディティ化」をもたらし、激しい価格競争に陥るため、自らに有利な事業領域の選択が必要となる。新興国企業が大規模投資と大量生産により市場シェアを拡大する中で、欧米企業は事業領域の選別と国際標準・知財戦略の活用を戦略的に行っている。

（出所）経済産業省、https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2013/pdf/honbun01_03_02.pdf

⁵ WEB 資料として上述したのが、ビジネス誌に掲載されている記事の一例である。