

ユーザーイン発想が

まだ世界にないアイデアを生む

ゲスト

アイリスグループ 会長
アイリスオーヤマ 株式会社 代表取締役 会長

大山 健太郎氏

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長

吉野 恭司

アイリスオーヤマ株式会社は、2018年に創業60周年を迎えた。年商500万円の小さな会社から2018年度の売上総額4,750億円を達成するまでに成長した原動力は、生活する人々の代弁者としてアイデア商品を開発する「ユーザーイン発想」だ。アイデアの独自性と商品化の速さに定評があり、1年間に1,000アイテムを開発し、総売上高に占める新商品の売上は6割を超える。常に新たな挑戦を続け、ヒット商品を次々に世に送り出す秘訣について大山健太郎会長に日本政策金融公庫の吉野恭司中小企業事業本部長がお話を伺った。



脱・下請けを目指し
メーカーの道へ

吉野本部長 お忙しいところお時間をいただきありがとうございます。
大山会長は若くしてお父様の会社を引き継ぎましたが、当時のお話を伺えますか。

大山会長 父は東大阪で大山プロ工業所という年商500万円の小さな会社を営んでいましたが、私が高校3年生の時にガンを患い、余命1年と宣告されました。私は8人兄弟の長男で進学する予定でしたが、家族を養うために事業を承継する以外の選択肢はありませんでした。

当時は下請けですから、儲けからない仕事も喜んで引き受けて、なんとか利益を出そうと人の2倍3倍働いていました。そのうちに仕事が多すぎてまわってきても人も機械も増やしていったのですが、こんな生活をずっと続けていくのは大変です。自社商品を開発して、自分が売りたい先に売りたい価格で提供したいと思い、もともと持っていたプラスチック加工技術を生かして、養殖用ブイを開発しました。これがメーカーとしてのスタートです。



家電から生活用品まで「快適」をまるごとソリューション（青葉ショールーム）

あったのでしょうか。

大山 私が20代のころ、メーカーはみなプロダクトアウト志向で、私自身も良い商品を競合他社よりも安く提供してシェアを取れば勝てると思っていて疑いませんでした。しかしオイルショックで倒産寸前の危機に陥り、創業の地であり幼いころから慣れ親しんだ東大阪の古い工場を閉めて全員解雇した時に、二度と大切な人材を失いたくないと思いました。そのため必要なのは、コストリーダーシップでも、シェアでもない。いかなる時代環境でも利益が出る会社

事業が順調に成長し主要マーケットが西日本から東日本に移ったことで、主要消費地域に近い宮城県に工場を作ることを考えました。その時に公庫とのドラマがあったんですよ。

吉野 当時の公庫大阪支店でお取引いただき、ご縁ができて有り難いことでした。

大山 当初は民間金融機関に融資を申し込んでいました。支店の担当者も私も若く、励まし合いながら進めていきましたが、いざ進出が決まると融資を受ける段になると、本部の審査が止まってしまいました。今思えば26歳の若者が東北に工場を作るから融資してくれ、といって通るわけはありません。しかし何とか資金を確保しなければなりません。そこで担当者に相談したところ、「中小公庫なら可能性があるかもしれない」ということで公庫を紹介してもらったことが取引開始の契機となりました。

吉野 当時は経済の二重構造と言われ、大企業と中小企業の間で資金調達面でも格差がありました。経済成長期にあって大企業が伸びるなか、公庫では中小企業の成長を促すため

にするということでした。いくらシェアNo.1でも業界自体がなくなれば、受ける打撃も一番大きくなるからです。

当時はプロダクトアウトからマーケットインへシフトするのが主流でしたが、東北にはマーケット自体がありません。東京にはマーケットがあるものの、オイルショックを経験して生きるか死ぬかの同業者がいるなかでコピー商品を作っても儲かるはずがありません。そこでニッチでもいいから自分で需要を創造しよう。オンリーワンを作ろう、という考えがユーザーイン経営につながりました。

ただし当時はニッチマーケットの場合は流通の問題がありました。園芸商品を開発しても問屋に卸すと当時は小さな種屋さんでしか販売できませんでした。それではニッチな商品置いてもらえません。そこで園芸用品に参入した時に、ホームセンターに売り込んで直接納品する方法をとりました。アイデアだけでなく市場創造をミックスしたことで売上が飛躍的に伸びることができました。これが問屋の機能を併せ持つメーカーベンダーとしての出発点です。



に資金供給をしてきたのですが、若いころの大山会長の大きなチャレンジを支援できたのは、公庫冥利に尽きます。

大山 融資を受けるためのイロハを公庫の担当者の方に手取り足取り支援していただき、大変勉強になりました。

いかなる時代環境でも利益を出すためのユーザーイン発想

吉野 「ユーザーイン」の経営に方針を転換したのは、どのような背景が

オンリーワンを作れば
グローバル展開ができる

吉野 需要の創造はどのようなプロセスで行うのでしょうか。

大山 需要の創造とは、自分が欲しいものを作るのではなく、生活する人々の代弁者として不満を解決することなのだと思えます。クリア収納ケースを開発した時は、「しまう収納」から「探す収納」へ需要を創造しました。収納ケースから衣料を探そうとすると、全部蓋を開けてみなければわかりません。このイライ

Interviewer

株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長
吉野 恭司

1965年生まれ、京都大学卒業後通商産業省（現経済産業省）に入省。大臣官房審議官（エネルギー・環境担当）、資源エネルギー庁資源エネルギー政策統括調整官、中小企業政策統括調整官を経て2019年1月から現職。

Guest

アイリスグループ会長
アイリスオーヤマ株式会社
代表取締役会長
おのやま けんたろう
大山 健太郎

1945年大阪府生まれ、64年大山プロ工業所代表者に就任。91年アイリスオーヤマに社名変更。仙台経済同友会代表幹事、日本ニュービジネス協議会連合会副会長、東北経済連合会副会長、東北大学総長顧問、復興庁復興推進委員会委員を務める。90年第1回ニュービジネス大賞、04年中国大連市栄誉市民、09年藍綬褒章受勲、同年仙台市特別市政功労者賞、17年旭日重光章受勲。2018年7月1日から代表取締役会長就任。





ラはどの家庭でも同じではないかと考え、外から中身が見えるクリア収納ケースのアイデアを思いつきました。

これは今まで手掛けてきた園芸やペットよりもマーケットが大きいと思いい、大手石油化学メーカーに原料を作ろうと持ちかけました。プラントは何万トンという需要がなければ作れませんが、絶対に売れると信じ2年かけて透明のポリプロピレンを開発しました。

吉野 クリアボックスはアイリスオーヤマの代名詞となる大ヒット商品になり、海外でも展開されています。

大山 原料から開発したので5年

というような縦割りの会議ができません。そこで商品に携わるすべての部門で情報を共有する「伴走方式」で商品化していました。会社が成長するにつれて役割が細分化されていきましたが、今でも伴走方式を続けており、現在は約70人がこの会議に参加しています。これがスピーディーな商品化を実現する原動力となっています。

吉野 商品化の判断はどのように行うのでしょうか。

大山 商品化の判断はそれほど難しいことでもありません。園芸なら「飾る園芸」というカテゴリにストーリーがあり、その中からアイデアが出ます。開発会議では、ユーザーイ

間は独占できたのですが、その後競争が一気に30社増えました。当然価格が暴落しましたが、我々は赤字でもシェアを守るという概念はありません。生産量を半分に減らし、余った機械と設備を需要のありそうなアメリカに持って行きました。ですからこれからはグローバル化だと考えて進出したわけではなく、余った機械と設備を苦し紛れに海外に持って行ったのがきっかけでした。

おかげさまでアメリカでも爆発的に売れましたが、2年もすると競合が出現します。そこでアメリカでもディスプレイストアでの販売はやめて価格を維持し、今度はヨーロッパへ、そして中国、韓国へとトコロテン式に展開していきました。

驚異的スピードで商品化するための「開発会議」

吉野 近年では家電に参入して相対な売上を伸ばしておられますが、どのようなきっかけで参入したのですか。

大山 東日本大震災が発生し、我々は宮城県を代表する企業として快

の視点で判断すればよいのです。

商品化の判断は社長がしますが、それは社長が責任を取ることを示すためです。売れなかつたら社長の責任、売れたら起案者の功績です。

吉野 アイリスオーヤマの商品は値ごろ価格も魅力の一つですが、価格についてはどのような検討がされるのでしょうか。

大山 一般的には製造原価に管理費や利幅をプラスして価格を設定しますが、アイリスオーヤマでは消費者が値ごろだと感じる価格をまず設定し、そこから利幅、管理費などをマインスして製造原価を決めるという引き算方式で設定しています。もし設定された製造原価を実現できなければ商品化はしないという判断になります。

吉野 このような価格設定ができるのも内製化しているからこそだと思いますが、新しいアイデアが既存の技術、製造プロセスでカバーできなかった場合はどのような工夫があるのでしょうか。

大山 今やほとんどのものづくりはコンピュータで制御できるため、どんな商品でも汎用機を組み合わせて生産することができます。専用機

適生活の支援だけでなく日本の課題を解決していくべきということ。「ジャパン・ソリューション」へ経営方針を転換しました。

その一つが「節電」です。すでに園芸の商品としてイルミネーションを開発しており、ノウハウも機械も持っていました。これをベースにLED照明を開発し、おかげさまで電球、シーリングライトでNo1を勝ち取りました。なぜ成功したかという点、自前の技術があり、すべて内製化したことで良い商品を安く提供できたからです。

そして7年ほど前に大手家電メーカーが大規模なリストラをして経験豊かな技術者が韓国や中国に流出したことがありました。これは問題だということで、大阪にR&Dセンターを作って技術者を受け入れたのです。

我々の家電の開発スピードは定評がありますが、それは例えば洗濯機でいうと、大手家電メーカー各社で洗濯機を開発していた技術者が集結しているからです。おかげで我々は家電メーカーになりました。

吉野 商品化の速さでいいますと、週に1回の「新商品開発会議」もなか

と違い、生産していた商品が売れなくなっても別の商品の製造に使うことができます。

業態化でオンラインを作る

吉野 現在もテレビ事業への本格参入や台湾での販売強化など、意欲的な事業展開に取り組んでおられます。今後の展望をお聞かせください。

大山 アイリスグループは2019年の売上は5、600億円を見込んでおり、4年後には1兆円を目標としています。そのために家電のシェアを増やすことと並行してBtoB



すべてのノウハウを集結して「なるほど家電®」を生み出している(大阪R&Dセンター)



なかできない取組みです。

大山 新商品開発会議では、毎週月曜日に商品開発・知的財産・応用研究・品質管理・生産技術などの部門が一同に会し、起案者がプレゼンした企画について機能・デザイン・価格などあらゆる側面から商品化について検討しています。

実はこの会議を40年前から続けています。40年前の零細企業の時代は、工場勤務の社員が営業も担当する、というように1人で何役もこなしていました。そのため大手企業のように技術は技術、営業は営業、と

事業に注力をしていきたいと考えています。例えば、産業界でサプライチェーンが一番長いのはゼネコンです。基礎工事と同じくらい内装工事でもコストがかかっています。内装工事を我々が一手に引き受け、コスト優位性を出していこうとしています。

吉野 最後に、さまざまな問題に取り組む中小企業の経営者に向けてメッセージをお願いします。

大山 人口が減少し経済成長が減速する日本では、素材やカテゴリにとらわれた業種だけでは生き残れません。自社の強みを生かし、さまざまな事業を展開して「業態化」していく必要があります。そのなかでオンラインワンを獲得したらグローバル化の道が見えてきます。

振り返るとこれは我々アイリスオーヤマが来た道でもあります。私は意欲と努力とノウハウでやってきただけですから、同じように取り組めば第2、第3のアイリスオーヤマが出てくることでしょう。それを応援したいと思います。

吉野 公庫も中小企業の成長を支援してまいります。本日は貴重なお話を誠にありがとうございました。