

アイリスオーヤマの事例

2013年3月25日

技術データ管理支援協会

柿谷 常彰

アイリスオーヤマ

会社概要

会社名 アイリスオーヤマ株式会社
(IRISOHYAMA INC.)

設立 1971年4月

代表者 代表取締役社長 大山健太郎

資本金 1億円(株主資本 650億円)

従業員数 2,610人(2013年1月現在)

売上高 1,100億円(2012年度)

グループ売上高 2,500億円(2012年度)

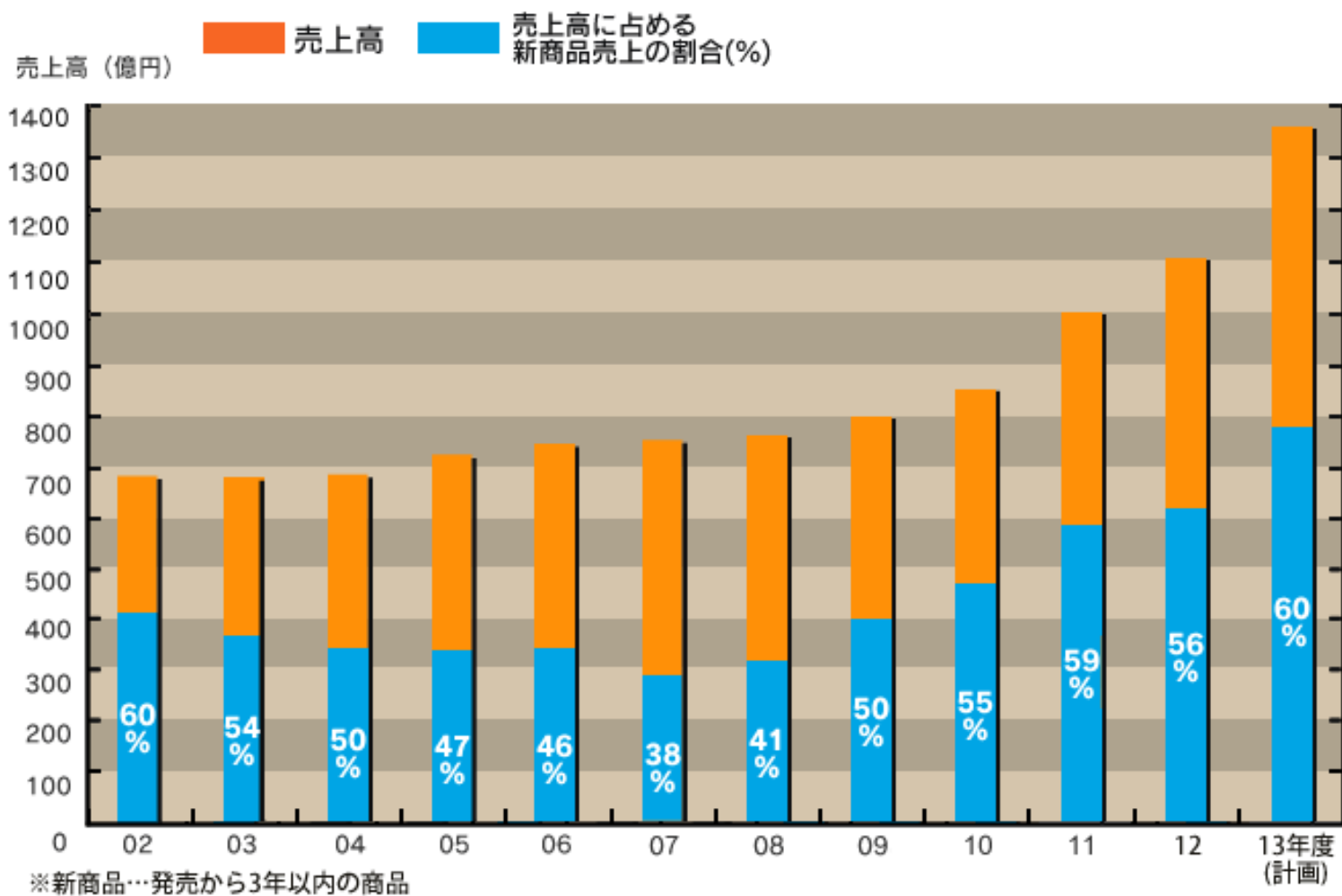
事業内容 生活用品の企画、製造、販売

主要取引銀行 七十七銀行
みずほコーポレート銀行
三菱東京UFJ銀行
三井住友銀行
日本政策投資銀行

企業理念

- 会社の目的は永遠に存続すること。いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること。
- 健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図る。
- 働く社員にとって良い会社を目指し、会社が良くなると社員が良くなり、社員が良くなると会社が良くなる仕組みづくり。
- 顧客の創造なくして企業の発展はない。生活提案型企业として市場を創造する。
- 常に高い志を持ち、常に未完成であることを認識し、革新成長する生命力に満ちた組織体をつくる

売上高に占める新商品売上割合



アイリスオーヤマの経営哲学

- 製造業の業態化
顧客に新たな価値を提供して、生活スタイルを変える商品を生み出すことで、会社の核となる分野を広げてきた。重要なのは、ものを作ることに以上顧客のニーズをつかみとる。消費者の生活の変化を意識して開発する。
- 製品の価格決定プロセス(引き算のプロセス)
①製品価格、②利益、③販売管理費、④原材料費、⑤製造経費
このプロセスを取るために、アイリスは金型の作成から材料に使う釘やネジまで内製化している
- モノ作りは目的でなく、あくまでプロセス
製造現場や開発チームが知恵を絞り、想定のを4ヶ月(当初6ヶ月)で、実現。内製化比率を上げて原材料の共通化などを徹底。
- 永続のカギは変化対応

アイリスオーヤマの経営哲学

- 過去の成功体験
主戦場であるホームセンターへの過度の依存、ホームセンターを牙城にしてきただけに、ここでの売上拡大に集中し、それ以外の売り場での成長を考えることを怠った
- 「既にあるもの」や「過去の遺物」と世間が認識するものをアイリス流に再生
①人材(パナソニックやシャープの人材) ②商材 ③売り場 ④会社
- ②商材: 最後発の参入
2009年に始めたLED照明事業。ホームセンター以外の売り場を広げると言う課題解決するため、家電量販店、ドラッグストア等を開拓し、新製品の開発につながると言う考え方で取り組んだ。
アイリスは自社工場で製造しているため、繁忙期にも柔軟に製造ラインを切り替えて増産体制をとる事が出来る。 価格で海外勢に負けても、消費者の不満を解決する付加価値を提供しさえすれば、売れる商品はまだある。
アイリスが培ってきたユーザーインの発想で開発すれば、海外の格安商品にも勝てる。

アイリスオーヤマの経営哲学

- ③売り場(町の電器店)
「店に足を運ばない客」と言う、小売店ではどうにもかなわない顧客を狙っている。
- ④会社(事業再生(アイリスチトセ))
人員削減しないかわりに共通費を削減、余剰人員は売上を作る仕事に投入。
アイリスが人を送り込んで再生を主導することはほとんどない。再生で大事なものは、従業員のやる気をそがず、かつ自主的に再建を任せて自信をつけさせる。
- 人材育成の制度設計
人事評価が従業員を育てるためのツールとなっているか。自分が従業員の立場なら、どんな人事制度を望むかの視点で取り組む
従業員を育成する上で最重要視:コミュニケーション能力
- 公平な人事評価
全員が満足する人事は不可能、全員が納得する人事ならば挑戦。
評価＝育成と言う軸を全社員が共有しなければならない。
気づきの場を与えて社員の再生を図る。

アイリスオーヤマの経営哲学

- 必要な無駄
工場での従業員の挨拶、稼働率7割未満の工場(3割のバッファを活用し、刻々と変わる需給状況に合わせてラインを組み替える。特需を逃がさず、過剰な在庫や設備を抱えないですむ)。
受給状況把握するため、自社で問屋機能を持つように変えた。
- 自らが問屋機能を持つことで気がついた課題がある。小売店の売り場が変わり、お客さんが困っているという点。陳列されただけの置き場。
2002年から、アイリスは店頭で商品を説明する「SAS」を配置
生の声がライバルを先んじて新製品を開発し続けるアイリスの原動力
- 不必要なもの
不必要なものとは何か。よくある業界内での常識などはその典型。
1人1台パソコン支給。パソコン操作は前頭葉が働きにくい
従業員の打合せは基本、テーブルを囲んで立ちながら打合せ
選択と集中は、いわば取る魚の種類を限定してしまうようなもの

新製品比率と製品アイテム

- 毎年1000アイテムの新製品を開発し、売り上げに占める新製品比率は50%以上。たとえば89年のクリア収納ケースだ。収納ケースでは最後発ながら、中身を「見える化」することでケース業界を一変させた。生活者の不便、不満を追って、どんどんフロンティアは拡大する。
- その結果が1万4000のアイテム数。「一所懸命」の業種＝メーカーに比べ、一見、非効率極まりないが「一所懸命」のいい例が薄型テレビ。地獄。広がり、変化することが「いかなる時代環境においても利益の出せる仕組み」なのである。
コンセプトは「物流センターの中にある工場」。
メーカー在庫と問屋在庫が一本化され、負担が半減する。

アイリスオーヤマ

- 一つ目は売り先の多角化。スーパーやコンビニ、ドラッグストア、家電量販店まで間口を広げた。
- 二つ目は製販における海外展開だ。とりわけ威力を発揮したのが中国・大連への進出。「デパートメントファクトリー」を駆使し、極力内製化する。開発は伴走方式と称して、設計、購買、品質・特許管理のスタッフを一堂に集め、横一線でスタート。生産能力はつねに30%の余裕を持たせる、というのが設備投資方針だから、想定外の需要の急拡大にも即、対応できる。

セールス・エイド・スタッフ

- アイリスオーヤマには2種類の顧客がいるという。一つは直接取引している小売店。もう一つは、小売店に来てレジに商品を持っていき、買ってくれる消費者。
常にそれを意識して、施策を考える。
- 我々としては、トータルに人が足りていない取引先、店頭回転がうまくいかない小売店に対して、人的支援をしようと、セールス・エイド・スタッフ、いまSASと呼んでいるスタッフを各店舗に配置するようにした。
- SASのコンセプトは、店舗に人的支援をすることによって、売り上げを3割、約1000万アップさせることが前提。我々はその矛盾に焦点を当てました。時間をかけてでも、当社のSASに教育して、商品知識をもたせようと。売り場支援から接客支援として機能させようとしたのです。機能するまで、それまでは信じて続けようとしたのです。我々の戦略はエリアではなく点です。
- 通常、営業社員は営業所や支店などに出社し、朝礼をして営業に出かけますよね。しかし、我々が納入している取引先の店舗は全国バラバラです。それらの店舗にSASを配置する。つまり店舗という点で考えます。SASは基本的にパート採用だからノルマも歩合もない。けれど数字が上がらなければ続けられないのでその店舗からは撤退。ほかの店舗になります。結局、数字を上げることがSAS本人の長期雇用につながることにありますし、モチベーションのアップになる。いい循環なのです」

商品コンセプト

・アイリスオーヤマはお客様のニーズに応じて闇雲に開発するわけではないという。常に10%の利益が出せる商品を開発している。当社の商品コンセプトには3つのキーワードがあります。シンプル(Simple)・リーズナブル(Reasonable)・グッド(Good)、SRGと言っています。すべての商品はこのキーワードで作れと。

・機能はできるだけシンプル。価格はリーズナブルに。品質はグッドで良い。ベスト、ベターはいらない。我々のお客様は常にカジュアルです。それにはSRGがキーワード。40年前からそのキーワードで商品を作っています。まだまだ高いと言われていたLEDライトをリーズナブルな値段で発売したのです。答えはただ一つ。内作率が高いんです。対して従来の家電製品はアッセンブリー。部品を仕入れて組み立てているだけ。だからそもそも原価が高いんですね。当社の工場は“デパートメントファクトリー”といって、一つの工場の中にプラスチック加工、金属加工、木工、プレス、塗装ラインなどいろんなものをもち、多品種・少ロット生産に対応できます。

コンビニエンス

- 多く小売店は、隣の店より安くしたいんです。一時『隣の店と同じ値段まで下げます』というようなこともやっていました。しかし、これをやってしまつては、もはや殺し合いですよね。

我々はメーカーとしての立場からもそのような“殺し合い”には乗れません。

- 高齢化社会になるとお客様の選択肢は価格ではありません。一番は近いこと。次が品揃え、3番目が価格、そして接客・サービスです。このようにニーズの順番が変わってきています。高齢化したときの一番のサービスは「近くて便利」。“センター”ではなく“コンビニエンス”。

アイリスの強み

- 製品開発のスピードなど機動力の高さ。
- 流行りのファブレスなども一切やりません。すべて内作。だから手離れがよく競争力がつきます。市場の要求に応じて随時、生産数の調整もしています。一つの機械をいろんなものに転用するようなこともしています。
- 家電と一部重複するが、主力のLED照明事業は12年に350億円に達する見込み。3カ月程度の短期間で新製品を開発。LED照明だけで製品数はすでに4000を超える。生産面では、中国遼寧省にある自社工場を使いコストを抑えている。収納家具など向けの金型で培った技術を武器に低コストで高品質の製品を量産している。
- 深刻な経営不振にあえぐ日本の家電大手。組織が肥大化し、スピード感を喪失、独自の大型商品を生み出せない。しかし、ダイソンのサイクロン式掃除機、米アイロボットのロボット掃除機など工夫次第で家電分野にもまだヒット商品が生み出せる余地はある。

メーカーベンダー

- 彼らは自社のことを“メーカーベンダー”だと呼ぶ。これはメーカー機能と問屋機能をあわせ持つ独自の業態だ。だからこそ商品を小売店に届けるだけでなく、店舗の売場をコンサルティングしながら魅力的な売場作りや販売促進をサポートできる。三方良しで、店舗も来店するお客様も、そして当社にとっても良い。この3つが良くならなければ我々はSASを入れません。SASには、今日はどういう仕事をしたか、お客様の声はどうだったかのフィードバックを毎日ファクスで本部に送るよう指導しています。商品への機能改善の声は最初から多かったですね。お客様は不満だらけなんです。不満のないお客様はいない。だから接客ではリアルな情報が入ってきます。
- 我々はその情報を全部コンピュータに入力してデータベース化しています。当社にはいろいろな部門がありますから、たとえば、園芸商品への不満だったら園芸部門が、ペット商品ならペット事業部門に情報がいきます。そのようにSASからの情報が営業のみならず、事業部ごとに全部共有されるのです。これはクレーム情報だったり、お客さんの要望だったり、ちゃんとセグメンテーションできています
- 弊社はハイブリッド経営なんです。メーカーとベンダーのハイブリッド。鉄、プラスチック、木材など業種を業態にしたハイブリッド。くだんのLEDシーリングライトもプラスチック部品や鉄部品などすべて自社で作っています。唯一、チップと半導体だけ、デバイスの部分だけ仕入れてきて、あとは全部内作している。そうするとコストが3割くらい違ってくるのです。

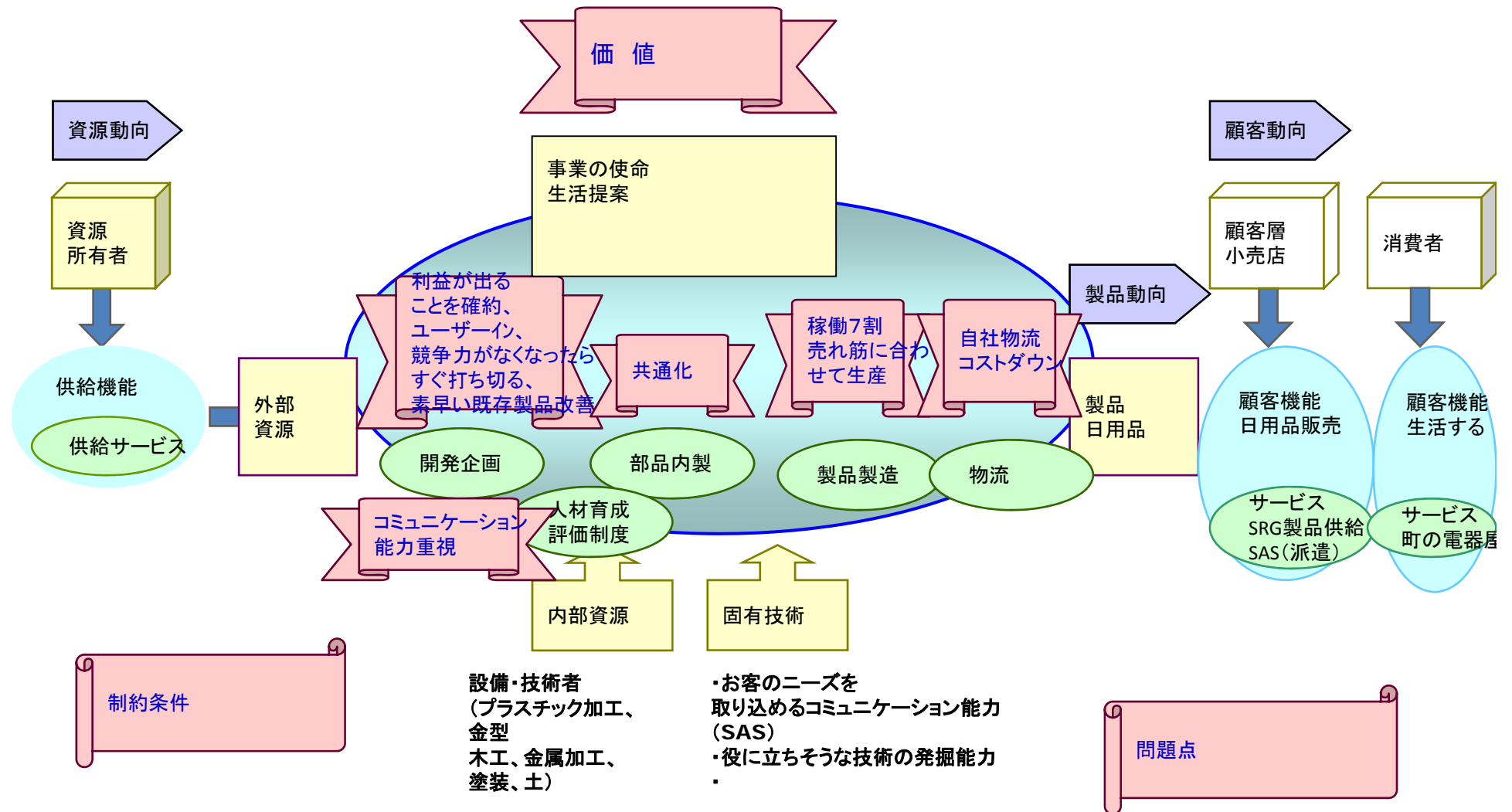
メーカーベンダー

- 部品も内製する垂直統合モデルであり、かつ卸も兼ねる「メーカーベンダー」の業態をとっている。
- 部品メーカーから部品を買うと、調達費のなかに部品メーカーの営業コストなどが含まれますが、我々のやり方なら余計なコストは不要です。それに流通面でも無駄な経費がかかりません。そこが他社と根本的に違うところです。
- 製造業は原価を下げるため生産設備の稼働率を重視します。当社は逆に稼働率をあまり高くしません。我々のビジネスは欠品との戦いです。
- 確かに選択と集中は効率が良い。でも、今の家電メーカーのように強力な競合が現れると大変です。供給過剰になると、原価に関係なく価格がどんどん下がってしまいますから。我々の場合は、柱をたくさん持っているのです。商品に競争力が無くなれば、すぐにストップをかけられます。それに普段は物流コストが効いてきます。我々は物流も含めてトータルでコストを見ています。

参考資料

- 大山健太郎の経営教室 日経ビジネス
- 園芸・ペット・LED照明 東洋経済Online
- アイリスオーヤマ大山社長が語る
日経ビジネスonline

ビジネスの確認・見直し(事業領域と事業使命)



基盤の考え方(レイヤ構造)

生産情報システム・アーキテクチャの枠組み

レイヤと視点	ビジネス・アーキテクチャ BA	データ・アーキテクチャ DA	アプリケーション・ アーキテクチャ AA	テクノロジー・ アーキテクチャ TA	ステーク ホルダ
レイヤ6 企業関係	企業ネットワークによる製造、系列	統合分散データ仕様と インタフェース仕様	企業間連携 アプリケーション	企業間連携の 情報通信 アーキテクチャ	経営者と その連合
レイヤ5 ビジネス形態	生産・販売形態 ビジネスモデル	顧客注文と 生産計画の 関係付け	生産計画、注文管理 アプリケーションの 運用	アプリケーション 連携パターン管理	事業 管理者
レイヤ4 業務機能	ビジネス・プロセスと その連携	統合/分散 データベース	業務機能別 アプリケーション	統合分散処理と アプリケーション起動 順序管理	機能部門 管理者
レイヤ3 ビジネス活動	ビジネス活動の 制御方法	スケジュール 実績データ	スケジューラ、 作業指示/実績把握 アプリケーション	統合分散OLTPと メモリーレジデント	作業 管理者
レイヤ2 ビジネス対象物	現物の識別と 管理方法	生産計画/現物を 捉えるデータ	製品生産計画と 資材供給計画生成A アプリケーション	大容量かつ 処理効率の高い DBMS	資源供給 管理者
レイヤ1 種類と機能	製品構造と製造方法 生産技術	製品構造や製造方法を 表すデータ	部品表・工程表等 管理アプリケーション (AP)	豊かな表現能力と カプセル型DBMS	製品/製造 技術 管理者



基盤の考え方(レイヤ構造)

常に未完成であることを認識し革新成長する組織体を作る
 生活提案型企業として市場を創造する
 顧客の視点で製品を見つめなおす
 ものを作るときの手順が決まっている
 内製化による垂直統合(販売管理費減少)

レイヤ7 経営方針
レイヤと視点
レイヤ6 企業関係
レイヤ5 ビジネス形態
レイヤ4 業務機能
レイヤ3 ビジネス活動
レイヤ2 ビジネス対象物
レイヤ1 種類と機能

ホームセンターと電器屋、消費者
 製造業、問屋を内部で持つ
 足りないところは部品購入

既存商品の改善改良による
 見込み生産販売
 販売量や中止時期も読む

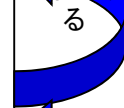
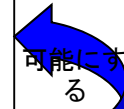
SASによるニーズ把握
 既存製品の改良開発

センターではなくコンビニエンス

生産資源の余裕を持つ

部材の共通化
 同じ設備で多様なものを作る技術がある
 そういうBOMがあるだろう？

ビジネス・アーキテクチャ BA	データ・アーキテクチャ DA	アプリケーション・ アーキテクチャ AA
企業ネットワークによる製造、系列	統合分散データ仕様と インタフェース仕様	企業間連携 アプリケーション
生産・販売形態 ビジネスモデル	顧客注文と 生産計画の 関係付け	生産計画、注文管理 アプリケーションの 運用
ビジネス・プロセスと その連携	統合/分散 データベース クレームなどの顧客情報のDB化	業務機能別 アプリケーション
ビジネス活動の 制御方法	スケジュール 実績データ 小売店での売上実績をダイレクトにつかむ	スケジューラ、 作業指示/実績把握 マアプリケーション
現物の識別と 管理方法	生産計画/現物を 捉えるデータ	製品生産計画と 資材供給計画生成A アプリケーション
製品構造と製造方法 生産技術	製品構造や製造方法を 表すデータ	部品表・工程表等 管理アプリケーション (AP)



手島、大塚、日本生産