

アイリスグループ会長
アイリスオーヤマ社長

大山健太郎

Kentaro Ohyama

プラスチック成形に始まり、園芸用品、ペット用品、収納用品、LED照明からコメまで……。一五〇〇点にも上る商品アイテムを取り扱い、日本国内にとどまらず、欧米、中国、韓国などグローバルに事業を展開するアイリスオーヤマ。時代の先を読み、市場のニーズを捉えた新商品を次々と生み出す秘訣は何か。大山健太郎会長に同社の波瀾万丈の歩みと商品開発での発想の原点を伺った。



生活者の視点で需要を創造する

下請け工場から、自ら需要を創造する企業へ

—— 仙台に本社を置くアイリスオーヤマは、もとは大山会長の
お父様が東大阪で創業したプラ
スチック製品の町工場でした。
大山 若くして父が亡くなり、
八人兄弟の長男だった私が家業
を継ぐことになりました。大阪
の高校を卒業したばかりの一九
歳で経営者になりました。
—— そこから独自の経営で、下
請け工場から日本を代表する
メーカーにまで成長させました。
その間に、どのような経緯があ
りましたか。

営業力も何もありませんでした。
注文が来れば全部受けていまし
たので、発注者にとってみれば
便利屋さんみたいなものです。
主導権がないので、値引きは毎
年のことでした。原価が下がれ
ば売価も下がるべきなのに、値
切られた金額が末端に反映され
ることはありません。力関係で
販売会社に搾取されるんです。
そこで、「一生町工場のオヤジで
終わりたいくない」という気持ち
が出てきたんです。
技術力や企業としての体力を
身につけて、自社商品をつくる、
そうすれば値決めも自分ででき
ます。従属関係はなくなり、よ
り主体的なビジネスができる。

最初の自社商品は、二二歳の時
に開発した、海に浮かべる養殖
用の「ブイ」です。当時、西日
本では真珠養殖が盛んでしたが、
「浮き」は割れやすいガラス製。
私はプラスチックの浮きを開発
し、下請けの工場から自社商品
を扱うメーカーとなったのです。
—— 今の若い世代は上昇志向
が希薄と言われます。高度経済
成長時代だったとはいえ、二〇
代前半の大山会長がバイタリ
ティーを得た源泉は何だったの
でしょうか。

「育苗箱」です。一九六〇年
代に田植え機が登場し、規格サ
イズの稚苗ちびょうを育てる箱が必要に
なったのですが、それまでの木
製ではなく、軽くて丈夫なプラ
スチック製の箱を開発しました。
これが大ヒットして、会社は倍々
で大きくなっていきました。
—— その後、大阪から宮城に進
出しましたが、決め手は何だっ
たのですか。
大山 養殖用ブイ、育苗箱と、
農業・水産業のビジネスでスター
トしたので、西日本より東日本、
特に東北・北海道がメインマー
ケットでした。私自身は宮城と
は何の縁もありませんでしたが、
物流網が整っていて、年間降雪
量が少ない場所に仙台工場（現・
大河原工場）を新設しました。
ところが、程なくしてオイル



おおやま・けんたろう ● 1945年大阪府生まれ。64年、父の急逝により、プラスチック成形品をつくる大山ブロー工業所を継ぐ。脱下請けを掲げて自社商品を開発し、71年、大山ブロー工業株式会社を設立して社長に就任。72年、宮城・大河原工場を建設。オイルショックでの倒産危機を乗り越えた後、園芸用品、ペット用品、収納用品などの分野で従来にない商品を相次いで生み出し、生活関連の消費財全般の製造・卸を手掛ける一大メーカーベンダーを築いた。91年、社名をアイリスオーヤマ株式会社に変更。その後、LED照明や白物家電などの分野も開拓し、同社は現在、1万5000種類以上の製品を扱い、国内外に20以上の工場拠点を持つグローバル企業グループに成長している。著書に『ロングセラーが会社をダメにする——ヒット商品は消費者に聞け』（日経BP社）、『ピンチはビッグチャンス——メーカーベンダーの革新』（ダイヤモンド・フリードマン社）など。2011年から仙台経済同友会代表幹事も務めている。

ショックが起こり、一〇年かけて蓄積した会社の資産がたった二年で底を突くという経験をしました。二つの工場を維持するだけの体力がなくなり、今でいうリストラで東大阪の工場を閉め、仙台工場だけにしたのです。普通なら出先工場を閉めて本社を残しますが、設備が新しくメインマーケットに近い仙台を残さざるを得ませんでした。

一九歳で社長になった私と仲間のように働いてくれた人は皆、大阪の人たちでした。仙台は遠く、一緒に来てくれた三名ほどを除き、結果的に大多数の仲間たちを解雇せざるを得ませんでした。断腸の思いです。私にとって人生で最も苦しい経験でした。——仙台工場で再出発された時、まず何を考えになりましたか。

いう需要がないし、私は自ら開発した商品を売ったかった。ならば自分で需要を創造するしかないと思いました。

今の自社の強みを生かすことができる分野、将来性と収益性が高い分野はないか。必死になって模索した結果、園芸という分野に注目しました。日本人の暮らしが豊かになるにつれて、室内で観葉植物や鉢花を楽しむ時代が来ると読み、育苗箱の技術や植物の研究結果を生かして、プラスチックの鉢やプランターを開発しました。重くて、カビ

が生えるなど扱いが面倒な素焼きの鉢に代わって、プラスチック鉢は一九七〇年代の園芸市場に新しい需要を生むことになりました。

八〇年代には「プラスチック製犬舎」を開発し、ペット用品市場にも新しい需要をつくり出しました。下請けからメーカーになっただけでなく、新たな需要を自ら創造しながら存続してきました。アイリスオーヤマは、そこが他の企業と根本的に違います。

生活に潜む不満の解消が商品開発につながる

——需要の創造と関連します。アイリスオーヤマは商品開発の際に「ユーザー」の発想を重視すると伺いました。すなわち、「生活者」の視点に立って商品を生み出されています。しかし、これは言うは易く、行うは難しの典型ではないでしょうか。大山 一般的な考え方は、「ユーザーイン」ではなく、「プロダク

トアウト」や「マーケットイン」でしょうか。私に言わせると、この二つの方がよほど難しい。つくり手の視点で「良いモノをつくれれば売れるはず」と考えるプロダクトアウトの場合、まず相応の技術や設備がなければいけません。マーケットインでは「消費者の要望をすくいあげて、商品をつくれれば良い」と考えま

すが、消費者というのは多様で、厳しい要望も多いでしょう。

「ユーザーイン」では、マーケットとか消費者などという漠然とした捉え方をしません。アイリスの商品はマーケット（小売り媒体）を通じて誰に売られるかを問うところから始めます。本当のお客様は「消費者」ではなく、日々の暮らしを送っている一人一人の「生活者」なのです。そのようなお客様に対し、アイリスオーヤマとして何を提案するかを考えなければいけないのです。

——どのように考えていきますか。

大山 生活者であるお客様は、何を求めているのか。それは自分に聞けばいいのです。誰もが、日々生活しているのですから。だから私は常に、社員に「生活者の代弁者になりなさい」と言っています。自分の生活の中で不満、不足、不便を発見しましょうと。

園芸用品担当の社員ならば、借家でも庭付きの家に暮らして、自分で草花を植栽したり庭造りをやりなさいと言っています。

そうすると、社員は実際の生活の中で園芸にまつわる不満、不足、不便を感じるでしょう。そこから、どうすれば快適になるか、便利になるかという視点で生まれたアイデアは、お客様にとって分かりやすいし、それを具現化した商品はお客様の目線に合ったものになります。

「ユーザーイン」で一番難しいのは、やはり不満を発見することです。我々も生活者となり、アンテナを常に立てていなければいけません。

——生活の中に潜んでいる不満の解消が商品開発につながるということですね。

大山 ええ。一番いい例が八九年に発売した「クリア収納ケース」でしょう。これは日本だけでなく、欧米や韓国、中国でも飛ぶように売れました。それまで収納ケースは、いかに「しまう」のに便利かという視点でつくられてきました。私は、それを「探す」のに便利なもののようにと、中身が見える半透明のプラスチックケースを開発しました。これで世界中の収納ケー

スが半透明に変わりました。

開発のきっかけは、寒い日の朝、私が釣りに出かけようと、セーターを探したことです。家中の衣装ケースや引き出しを開けても開けても見つからず、ようやく最後のケースから出てきた……。その時は、収納の中身が見えたら探すときに便利だなと気づき、商品開発につながったのです。

——年間一〇〇〇点もの新商品は、毎週月曜日の「プレゼン会議」で社員の方から提案されると伺いました。次から次へと行われる社員の方のプレゼンに対して議論が行われ、最終的に大山会長が商品化するかどうか、その場で判断されていますね。

大山 会議には私を含め、開発、製造、営業、品質管理、知的財産など新商品にかかわる部門の責任者たちが一堂に会します。時間は朝一番から終業までで、一見、こんな会議は効率が悪いと思われるかもしれませんが、しかし、公開の場で社員が議論を行い、決裁まで行うので、全員があらゆる情報を共有できるの

です。

多くの会社ではリリースのバトンのように情報を部署間で渡していきますよね。開発担当がOKしたら設計に行き、次は製造で、その次は営業とつないでいきます。これでは時間がかかりますし、商品の提案者はすべての決裁が下りるまで心配でしょう。一方、アイリスでは、商品開発での生々しいやりとりを全員が目の当たりにします。そこで私が判を押してしまえば、商品化へスタートします。商品が生まれる工程について全員で理解を深められるし、決まったことはメールや書類で回す必要もありません。申し送りや引き継ぎの必要もないので、商品化のスピードが速まります。そして開発の責任は全部、判を押した私に帰するので、社員は今までにない商品アイデアでも失敗を恐れずに提案できるのです。

——私も会議を拝見させていただいたことがあります。若い社員の方々も堂々と意見を述べていました。

大山 私は今年七〇歳になりま



INTERVIEW 開く

「ジャパン・ソリューション」の 新事業に挑戦

——アイリスオーヤマは商品分野の拡大とともにグローバル展開も積極的に進めてきましたが、

すが、明らかに二〇代の人価値観は、私のそれとは違いますね。彼らは、経験で判断するのではなく、今のライフスタイルで物事を捉えます。そうした若い人の意見も含め、プレゼン会議はあらゆる観点から議論しています。

ですから、一回のプレゼン会議で商品化が決まることはほとんどありません。NOと言われた商品は、改善を加えて再度プ

レゼンすることになります。中には、三年以上も「追試」を受けた商品もあります。そこで、私は担当の社員に「複線化して考えてみよう」と言っています。一つのテーマに没頭し過ぎると、行き詰まってアイデアが出にくくなってしまう。違うテーマや別の商品を考えたり見たりして、複数のアイデアを出していく、そしてまたそれらを掛け合わせてみようというアドバイスしています。

今後の展望をお聞かせください。大山 グローバル展開については、アイリスにとって一番の「壁」である「バイヤーの壁」がなくなってきました。これまで、海外へ進出して外資の小売企業にアプローチするとき、良い商品であっても、小売の窓口であるバイヤーは「メイド・イン・ジャパン」と聞いて腰が引けていました。しかし、アイリスが「メーカーベンダー」（メーカーであるとともに、卸売業も兼ねたビジ

ネス形態）という独自のビジネスモデルを築き、商品の製造工場が物流センターを兼ねるようになったことに加えて、インターネットの時代にもなってきたので、バイヤーや営業マンの壁がなくなり、我々の商品は海外でも、小売からエンドユーザーへ、直接つながるようになりました。ユーザーの発想で開発した一万五〇〇〇点を超えるアイリスの商品群は、ロングテール（注）が特徴のインターネット販売には親和性が高いと思っています。実際、欧米でも中国においても、個人向けのネット通販事業が拡大しています。もちろんリアル店舗の取引も維持していきますが、今後はポーターレスにネット事業を強化していくつもりです。

——日本国内での展開についてはどうお考えでしょうか。大山 高齢化と人口減少により、残念ながら国内消費は減っていくでしょう。アイリスの商品開発の原点はユーザーイン、生活に潜む不満、不足、不便を発見し、それを解決することだとお

話しました。今後は、そこから一步進んで、日本の社会に潜む課題を解決する「ジャパン・ソリューション」の新事業に挑戦していこうと考えています。

例えば東日本大震災後、我々は新しいLED照明を開発して、先に市場に参入した大手メーカーよりも割安な価格で販売してきました。日本社会の省エネ化を後押しすることに、我々も少しは貢献できたと思っています。また二〇一三年からは、従来にないコメの精米・販売にも取り組んでいます。コメの生産・流通・消費は農協が主導し、旧態依然としたビジネスモデルが続いています。それを変え、生産者も生活者も満足する仕組みをつくりたい。付加価値が本来に取れない事業ですが、日本の社会を良くしたい、そんな思いと被災地のためにやっています。

——本日は、貴重なお話をどうもありがとうございました。

（聞き手／情報サービス局長・高橋経一）
（注）商品在庫管理を低コストで行い、多品種少量販売で利益を上げるインターネットを用いた商品販売の手法、または概念。