



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 177号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.2.4

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年2月4日号 no.1677
『変化対応のコツ～顧客目線で無茶を言え』より

【どんな環境化でも利益を生み出すには】

「失われた20年」と呼ばれている昨今に、売上高を3倍に伸ばした会社があります。2012年12月期の単体売上高は、1100億円、経常利益が101億円と、前期に続き過去最高を更新しています。

デフレや円高、資源高といった厳しい環境の中で、最高益を更新し続ける会社、それが「アイリスオーヤマ」です。

アイリスオーヤマは、宮城県に本社を置くメーカーです。1980年代からホームセンターを主軸に、中が見えるクリア収納ケースなどのプラスチック成型品、園芸やペット用品などの新しい生活スタイル商品を生み出してきました。2000年にはいってからは、白物家電やLED（発光ダイオード）照明、ヘルスケア商品と分野を拡大しています。

アイリスオーヤマが確立している、「いかなる時代環境においても利益を出せる仕組み」とは、いったいどのようなものなのでしょうか。

アイリスオーヤマの大山健太郎社長は、19歳の時、従業員5名のプラスチック成型品を作る町工場を営む父親が急逝したため、大学進学を諦めて家業を継ぎました。脱下請けを目指してニッチ分野に進出し、自社商品を出すなど、業容拡大のために挑戦し続けました。

ところが、1970年代のオイルショックで原材料費が高騰し、一転して倒産の危機に追い込まれたのです。この危機の中で、大山社長の中に1つの考え方が醸成されました。

それは、「会社は永遠に存在しなければならない」という哲学です。アイリスオーヤマの企業理念の第一には、「いかなる時代環境においても利益を出せる仕組みを確立すること」が掲げられています。以来、「生活者の不満解消」を目標にオリジナル商品の開発に心血を注いでいます。

単なるモノを作るだけの会社ではなく、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ました。

大山社長は、こう言います。

「重要なのは、モノを作ること以上に顧客のニーズをつかみ取ること。消費者の生活の変化を意識して開発することです」

では、そうするためには何を心がければよいのか。大山社長は、変化に対応するコツとしてこう言ってい

ます。

「経営者が顧客の代表になることです。経営者は会社の代表ではありますが、会社の人間の代表とはいえません。顧客の代表として会社を見るのです」

具体的な例として、現在会社の屋台骨となりつつあるLED照明事業についてこんなことがありました。

アイリスオーヤマがLED照明に参入した2009年当時、LED電球の価格が高く、なかなか普及しない時期でした。当初は、中国メーカーへの委託生産で始めたものの、なかなか販売価格を下げるができなかったため、翌年には内製化に踏み切ることになりました。

この時に社内にはLED照明に関しての製造のノウハウなどほとんどありません。それでも開発現場からは「なんとか努力すれば半年後には内製化できます」という答えが返ってきました。2010年の5月には販売できるだろうと言うのです。

電球市場が大きく動くのは、3月と年末です。この現場の声を聞く限り、社長として判断は、「仕方ない。5月にしよう」、あるいは「5月に出しても売れないから年末まで先に延ばそう」となるかもしれません。

ここで大山社長が下した決断は、「半年を4ヵ月に縮めて、何としても3月に出せ」というものでした。

一方、たとえ開発期間を2ヶ月縮めても、価格が高止まりしては売れません。ライバルは当時、1個1万円のLED照明を出していましたが、値段が下がり始めており、3月には5000円近くまで下がる可能性があります。ここで大山社長が出した指示は、「1個2500円にしろ」でした。

LED照明が普及しない最大の要因は価格です。顧客が求める値段にするために、市場価格の半値である2500円にしたのです。

現場からは開発が間に合わない、原材料費で元が取れないという意見が出ます。しかし、それはメーカー側の論理であり、顧客には関係のない話です。

顧客として欲しいのは3月であり、2500円なのです。常に顧客の視点に立って開発者に意見することが、大山社長のいう「顧客の代表」ということなのです。

アイリスオーヤマにおける価格の決定方法も特徴的です。

価格を決める際、製造原価に販売管理費や製造経費、利益を足しこむのが一般的ですが、アイリスオーヤマの場合は、初めに販売する価格を決め、次に利益を引き、製造原価を決めていきます。

このプロセスを取るために、金型の作製から材料に使う釘やネジまで内製化しています。商品開発の担当者は、部品の価格や製造コスト、物流コストを自分で計算しています。

大山社長はこう言います。

「モノ作り大国の日本は製造現場の意見を尊重しがちですが、良いものだからといって採算度外視でモノを作っても意味はありません。モノ作りは目的ではなく、あくまでプロセスなのです」

このLED照明の無理な開発も、製造現場や開発チームが知恵を絞り、内製化比率を上げて原材料の共通化などを徹底したことによって、想定した価格で3月に発売できました。

大山社長はこう言います。

「他社が対応できない顧客の依頼に応え続けること。それが、どんな環境下でも利益を生み出し、ひいては企業を存続させることにつながるのです」

それが顧客の求めるものだとしても「不可能だ」と諦めてしまうのか、それとも果敢にチャレンジしていくのか。私も新商品開発の現場において、「こだわりのある商品なのだから」と原価積み上げの価格設定に甘んじていることがあります。

知恵の絞り具合が足りないようです。