

新製品や新規事業が、なかなか生み出せないと悩む人へ

日報と会議を進化させる

新製品の売り上げ比率が5割以上。アイリスはなぜヒットを連発できるのか。秘密は新製品を生み出す過程で情報共有を徹底する、3つの仕組みにある。メディア初公開のツール「ICジャーナル」を含む開発フローを解剖する。

アイリスの新製品を出す速さと量は突出している。発売3年以内の新製品が売上高に占める割合は5割以上。1991年以降、5割を下回ったことが一度もない。

もの。その違いは情報共有に対する強いこだわりから生まれる。

ICジャーナル

情報共有の秘密兵器 製品アイデアの源泉

年間1000の新製品を出し、ヒットの兆しが見えれば一気に攻める。LED照明を含む家電事業は本腰を入れて10年弱だが、売り上げ比率は既に5割に達した。

なぜ、次々にヒットを飛ばせるのか。その裏には、情報共有を徹底する3つの仕組みがある。

各々の仕組みは一見すると、どこにでもある日報や会議のように思える。だが、中身は似て非なる

ICジャーナルは、アイリスで新製品を生み出す際にアイデアの源泉となるツールだ。

営業や開発などの各現場で得た情報を、ほぼ全社員がパソコンやスマートフォンで毎日入力し、全社員で情報共有する。

通常の日報と異なるのは、入力する中身が1日の行動の羅列では

顧客ニーズに即応するには、経営陣と社員がコミュニケーションを密にして、情報を共有することが不可欠。そうしないと、動きがばらばらになる恐れがあります。



大山繁生常務

ない点だ。一般的な日報は、上司による部下の行動管理が主目的。1日の経過を部下が書き、上司がそれをチェックする。

一方、情報共有を目的とするICジャーナルの場合、事実の列挙は禁止だ。日々の仕事の中で得た情報を基に、各社員が自らの「意思」（大山社長）を伝えるように書く。だから日報ではなく、ジャーナル（定期刊行物）と呼ぶ。イメージとしては、こんな具合だ。

「製品Aの拡販を狙って、ホームセンターBのバイヤーC様に商談に出向いたところ、競合の製品Dのほうで〇〇の機能で人気が高いと聞いた。私としては〇〇の機能を改善し、内部機構も見直して価格低減の上、再提案したい」

どんな意図を持って相手と会い、そこで得た情報を基に自分が何をすべきか提案までする。ここまで主体的に社員が考えて入力するから、集まった情報が生きる。

ICジャーナルの内容は顧客ニーズの変化や新しいトレンドの兆し、競合の動向など幅広い。数多くある仕組みの中でも、大山社長が特に重視するのもうなずける。社員が入力・閲覧する具体的な

日報であって日報でない情報共有ツール

ICジャーナルの主な内容



入力画面

- 入力した日付
- 入力者の名前
- 情報の分類(商談、開発など)
- テーマ(何についてか)
- 具体的内容(220字以内)

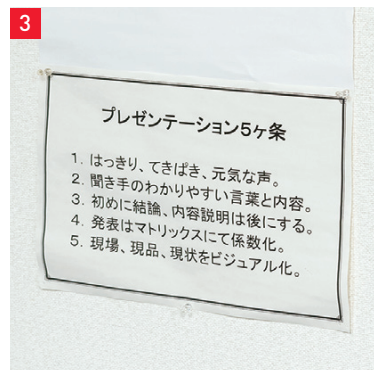
閲覧条件

- 日付
- 部署・氏名
- テーマ・得意先
- 言語・翻訳
- 内容

グループを含む約1万2000人のほぼ全社員が、パソコンやスマホで情報を入力する。単なる日報ではなく、得た情報を基に、自分で何をすべきか意思を記す。内容は読みやすいように、220字以内でまとめる。1日以上入力しないと、他の社員の情報が閲覧できなくなる。大山社長以下、全社員で情報共有する最強ツール



開発担当者は、責任者である大山常務（左から3人目）と新製品の企画内容や開発・生産の進捗などを情報共有するため、毎週火曜・水曜に「週次ミーティング」を開く。立ち会議なので、大山常務は2日間立ちっぱなしだ



1 毎週月曜、開発担当者らが経営陣の前で新製品を提案する「プレゼン会議」。提案者の発表を聞いた後、経営陣が質問。製品を載せる台は後方からも見やすいようにせり上がる。**2** 最終的に大山社長がその場で可否を判断し、承認の場合には判を押す。**3** プレゼンの進め方には5つの決まりがある。結論を先に言わないと叱責が飛ぶ。**4** 会議は東京や大阪、中国・大連にある工場など各拠点とテレビ会議システムでつないで同時に進める

項目は39ページの通りだ。
入力画面では日付と名前を入れ、クレームや競合状況など、伝える情報の分類を選ぶ。続けて主題を明示し、内容を220字以内で記す。文字数を絞るのは、簡潔にして読みやすくするためだ。
「単に事実を羅列していたら、『おまえのジャーナルはつまらん！』（私が見る対象から）外すからな」と本人に直接言う」（大山社長）ほど、情報の質にこだわる。
閲覧画面は検索機能が充実しており、例えば、製品別、部署別に誰がいつ、どんなテーマで何を書いたのかを見ることができる。中国語や英語にも対応しており、翻訳機能まである。

運用ルールは厳しい。公平性を保つため、自分が入力しないでしばらく時間がたつと、他の社員の情報が見られなくなる。書かない社員はリストアップされ、是正されない与管理不行き届きで上司が顛末書を提出させられる。

情報格差をなくして団結

大山社長もICジャーナルを熟読する。1日3回、キーパーソン約100人の内容に毎日目を通す。朝、自宅のパソコンで40分、昼休みや夕方にオフィスなどでそれぞれ30分を割く。ちよつとした移動時間にもこまめにチェックして情報収集する。

社員の日報を1日3回も見る経営者はまれだろう。それを大山社長は毎日続けるだけでなく、内容の指導までする。だから、仕組みが形骸化せずに習慣化する。

ICジャーナルの大きな利点は、経営陣と現場社員との情報格差がなくなり、生の情報を基に、すぐ対策を練ることができること。「顧客ニーズに即応するには、経営陣と現場がコミュニケーションを密にして情報を共有することが不可欠。そうしないと、動きがばらばら

年間1000の新製品が生まれる場



ここに製品を置いてプレゼンが始まる(開発中の製品のため写真は加工した)

らになる恐れがある」と開発責任者の繁生常務は話している。

開発週次ミーティング

開発の情報共有の要 経営陣と社員が議論

ICジャーナルで集まった情報などを基に、開発部門は新製品の企画を練る。家電や園芸用品などの分野ごとに約10人のチームに分かれているが、企画提案は全員に求められる。新入社員も同じだ。

開発部門内で情報共有の要となるのが「開発週次ミーティング」だ。毎週火曜と水曜に、角田工場と家電の研究開発拠点がある心斎橋オフィス(大阪市)、中国・大連の工場など関連拠点をテレビ会議で結び、繁生常務の仕切りで、製品開発の議論をする。

内容は多岐にわたる。新製品の企画の詰めや開発の進捗状況の確認、既存製品の改良提案など。1チームにつき1時間、スケジュールが遅れているなど重要度と緊急度の高い案件から順に話し合う。スピード重視のため、会議中は全員が立ったまま。繁生常務は2日立ちっぱなしだ。

立ち会議だけなら導入している企業は珍しくない。しかし、情報共有の同時性を徹底している点で、週次ミーティングは異質だ。

心斎橋オフィスは会議室が狭く、2フロアに分かれてミーティングを開くが、それらの部屋をわざわざテレビ会議で結んでも全員参加にこだわる。「後で伝えると情報が劣化したり、勘違いが出たりする。会議の雰囲気や熱気を参加者に等しく感じてほしい」と繁生常務は説明する。

新入社員も常務に提案

同じタイミングで情報共有できれば、入社年次や役職に関係なく、担当者が繁生常務と直接コミュニケーションできる利点もある。

「新入社員も役員も1人の生活者として朝起きてから夜寝るまで、家電や日用品を使う。その中で不満を感じたら、それを解消する製品を提案する。アイデア出しは誰でも平等だ（繁生常務）。

2013年にパナソニックからアイリスに転じた、真野一則デザインセンターマネージャーは、こう語る。「組織が大きくなると、どうしても意思統一が図りにくくな

るが、アイリスでは経営幹部を非常に身近に感じ、方針がよく理解できる」。

開発部門内での議論を経てブラッシュアップした企画は、大山社長の最終決裁を仰ぐプレゼン会議での提案に進む。

プレゼン会議

毎週新製品を生む場 大山社長が即断即決

プレゼン会議は、新製品を発売するか否かを最終的に決める場だ。年間1000に上るアイリスの新製品はすべてここから生まれる。

毎週月曜、大山社長以下、経営陣や開発部門に加え、知財（特許）や品質管理など関連部門の社員が、角田の会議室に集結。東京や大阪、中国工場などの関係者もテレビ会議で参加する。

午前9時半から夕方5時近くまで、総勢約50人のメンバーで新製品や既存製品の改良のプレゼンテーションを聞き、大山社長が可否を即断即決する。了承なら大山社長がその場で決裁の判を押し、午後から担当者が商談に出かけるほど、スピードが速い。

プレゼンは分野ごとに進む。与えられた時間は、1案件につき約10分。提案する新製品が多いため、1案件が数分で決まることもよくある。ここで提案が通れば、製品化などが確定するだけに、やり取りは真剣そのもの。大山社長を筆頭に、富生専務、秀雄取締役、7月に社長になる晃弘取締役ら経営陣が、提案者に次々に質問を浴びせる。

生活者視点で厳しく

大山社長の判断基準は、ユーザーの視点に立っているかどうか。消費者にとって少しでも使い

勝手が悪いと感じたら、容赦なくダメ出しする。

ある日のプレゼン会議でも、生活用品が提案されたが、競合製品のほうが使い勝手がいいと大山社長は判断。「素人考えはもうやめ！」と途中で遮って却下した。

プレゼンでは、販売予測や想定原価、投資回収の時期や利益といった収支の試算も示す。数字の詰めが甘いと、「ごまかすな！」などと叱責が飛び、すぐ訂正が求められる。開発費をかけ過ぎて、儲かるはずの製品が、実は赤字を垂れ流すといった事態も避けられる。進行の手順も決まっている。時

2013年、コメを販売



2009年、LED照明に本格参入

5000億円

4200億円

08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 (見込み)

間を効率的に使うためだ。「初めに結論、内容説明は後にする」など、5つのルールがある。

真剣勝負を通じて担当者は、ユーザーの視点をたたき込まれる。こうして経営陣と社員が練り上げた製品が毎週生まれる。

経営陣と関係者全員が直接意見を戦わせ、その場で製品企画の可否を決めるブレゼン会議。これは情報共有の同時性を徹底し、製品開発の速さを重視するアイリスの姿勢を最も象徴する仕組みだ。

ICジャーナルと週次ミーティングと、ブレゼン会議。日報や会議を進化させれば、ここまで開発力を強くできる。

経営のヒント

情報格差をなくし 組織を動きやすく

次々にヒットを生み出すアイリスオーヤマの仕組みには、中小企業でも応用できる点が多い。要点は、経営陣と現場社員の情報格差をなくすことだ。

トップが現場の生の情報を常に知ることができる仕組み。現場がトップの考えを十分に理解できる

仕組み。それらを整えた上で、社員と経営陣がコミュニケーションを直接取りながら、新しい製品や事業を生む場を設ける。

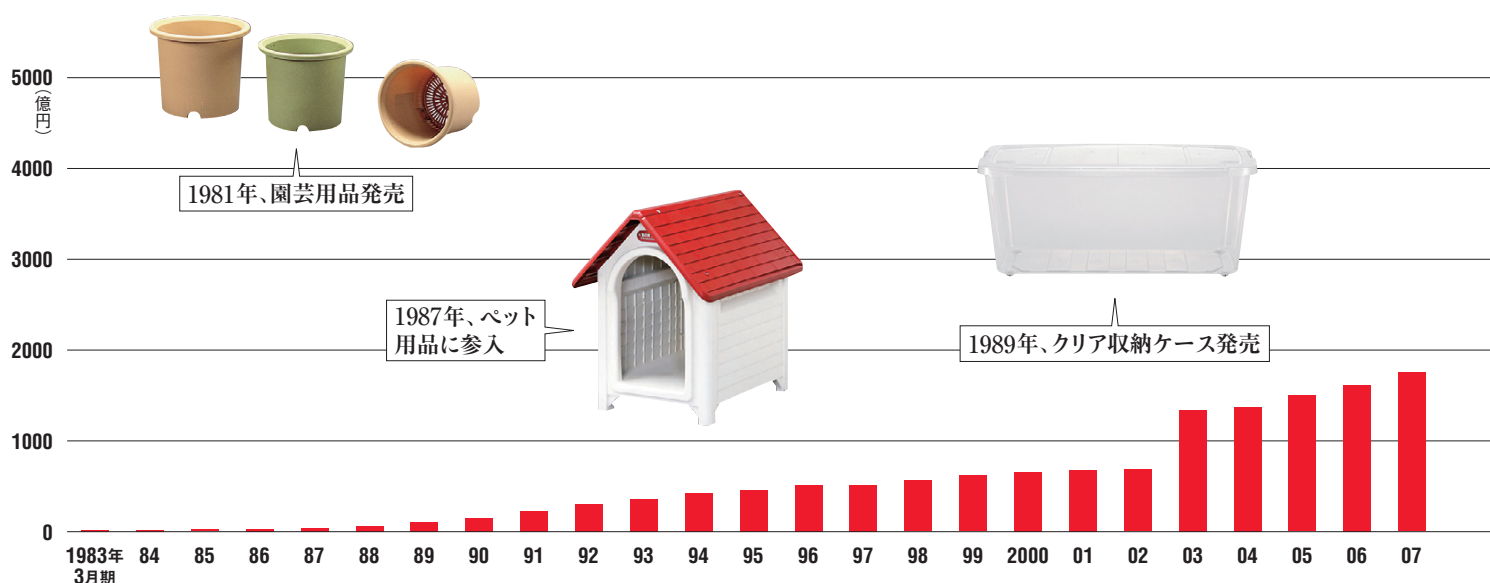
「一般の組織では、上がいくら『顧客ニーズはこつちだ』と言っても、現場社員は聞いたふりをするだけで動かないことがよくある。情報共有を徹底することで、それを防ぐことができる」と繁生常務は話す。情報共有すれば、顧客のニーズに合わせて、組織全体がしつかり動くというわけだ。

組織は現状にとどまろうとするもの。だがアイリスでは情報の一元化が組織に機動力を与えている。「私たちは、変わらないほうが気持ち悪いと感じるくらい」（繁生常務）。この組織力によって、漁業用のブイから園芸用品、ペット用品家電、果てはコメまで、多ジャンルの製品を続々と投入できた。

またアイリスでは、開発担当者を含む全員で製品の収支を追う。作ったらそれで終わりではなく、売れ行きが悪ければ利益を出すために改善提案をする。このPDCAサイクルを素早く回す上でも、ブレゼン会議などの情報共有の場は効果的である。

市場の変化に対応してヒットを出してきた

アイリスオーヤマの売上高推移



注：2003年からはグループ全体の売上高。製品写真は現在のもの