

トップの肖像

救

援か、工場復旧か。大山健太郎は迷い煩悶していた。

あの日、千葉市の幕張メッセにいた。強烈な横揺れに、震源地は宮城沖だ、と直感したという。

すぐ成田空港を目指した。車のテレビで仙台空港が津波に襲われたことを知ると、そのまま陸路を北上。一昼夜、福島・白河で足止めされ、アイリスオーヤマの本拠地、仙台市に入ったのは3月13日の朝である。

この間、大山の頭にあったのは、従業員の安否、そして生産設備はどうなっているのかだ。アイリスオー

ヤマは被災者が緊急に必要とする生活用品を数多く作っている。一刻も早く工場を復旧し、製品を届けねばならない。それが地元メーカーとしての責務だろう。だが――。

テレビは犠牲者が2万人を超える、と報じていた。社員も被災者だ。家は崩壊し、知人や親戚が行方不明になっている。社業はかなぐり捨てて救援を最優先すべきではないか。悩み抜いて決断した。震災後の初出勤日である14日、主力の角田工場(宮城県角田市)に社員を集めた。「非情のようだが、起こったこと

は仕方がない。われわれは工場の復旧を第一優先にしよう」。だが、それだけで済むはずはない。続けた声が思わず涙声になっていた。「義援金を3億円拠出しよう。県にも市にも、必要なものは全部提供しよう。カネとモノは救援に振り向ける。人は工場復旧に振り向けよう。工場復旧はわれわれにしかできない」。

それまで下を向いていた社員の顔が上を向いた。ワッと喚声が上がった。それからが大車輪である。

国内最大級、2・6万パレットの処理能力を持つ角田工場の自動倉庫。棚が崩れ、商品が飛散した。自動倉庫が動かなければ、出荷できない。激しい余震の中、高さ30メートルの復旧作業は「決死隊」である。「普通なら、やめてくれ、と言う。申し訳ない。が、おかげで他社は復旧に3週間かかったが、当社は電気が通じて5日目で出荷できた」。

アイリスオーヤマ傘下のHC(ホームセンター)、ダイシン。宮城県を中心に店舗展開するダイシンの店先には、震災翌日から数百人が列を成した。大山はアイリスオーヤマから社員200人を派遣、什器を覆う泥水をかき出し、いち早く再開した。

震災後は電気・ガスが止まり、ガソリンも払底していた。大山が出した指示は「簡易コンロとボンベ、電池と自転車。四つを切らすな」。

大山健太郎

―アイリスオーヤマ社長―

園芸・ペット・LED照明 今、復興フロントランナー

いかなる時代、どんな環境でも生き残るビジネスとは何か。発見したのが「メーカーベンダー」という業態。LED照明で原発のいない社会を目指し、仙台経済同友会の代表幹事として東北の再生を担う。

本誌・梅沢正邦



おおやま・けんたろう ●最も重要な会議が「新商品開発会議」だ。毎週月曜日、大山が自ら主宰し、毎年1000アイテムの新商品を送り出す。「今、自動車を作れ、と言われてもできない。だけど、いずれ作るかも知れない。われわれが作ることによってお客さんが満足できるなら、やりたいかどうかではなく、主語はお客さん」。

撮影：今 祥雄

「メーカーベンダー」を標榜するアイリスオーヤマはメーカーでありながら、ベンダー（問屋）としての物流・配送機能を持っている。通常は納入先のH.C.に自社製品を運ぶ物流網を「逆方向に」使い、必須4品を吸い上げた。「在庫がいちばんたくさんあるのはH.C.の店頭なんです」。

九州や関西のH.C.からかき集めた。損得関係なし。よかった。お客さんが必要なものを切らさなかった。火事場のばか力が出たと思う。だが、家に帰ると落ち込んだ。グループの社員が3人亡くなった。市から要請のあったブルーシートの数の多さに胸が詰まった。棺代わりのブル

ーシートである。普段はめつたに聞かないバッハのミサ曲に救われた。大山にとって救いがもう一つ。「本社が仙台でよかった。仮に東京本社だったら、どう動けたかわからない。社員もみな主体的に動いてくれた。おかげさまで地元密着の社風、アイリスオーヤマの企業理念が浸透

している。それを示してくれた」

映画をあきらめ家業に 味方にも敵にもなる問屋

2011年度、大震災にもかかわらず、アイリスオーヤマの単体売り上げは初めて1000億円を突破した。グループ売り上げ2350億円。不思議な会社である。収納ケースや園芸用品など、実に1万4000アイテムの製品を生産し、「選択と集中」の対極を行きながら、10%近くの営業利益率をキープしている。

1980年代に園芸ブーム、ベッ トブームを主導し、今LED照明で世界トップクラス。財務的には実質無借金。すべては、19歳の「少年社長」の誕生から始まった。

高校3年生のとき、がんの手術を受けた父親が余命1年もないことを知らされた。8人兄弟の長男。家業のプラスチック成形工場を閉じれば従業員ともども一家が路頭に迷う。夢は映画監督だった。重厚な欧州映画にのめり込み、15分の映画も制作した。が、「これも天の定めや」。

しかし、営業力も技術力も、経営力もない。お客さんのところへ行つて、にっこり笑い、「何でもやりま す」。お客さんは応援してくれるが、世の中甘くない。回ってくるのは儲からない仕事ばかり。朝8時から夜8時まで目いっぱい働いても食えない。

危機のたび切り開く 新しいフロンティア

1945年 7月 大阪府布施市（現在の東大阪市）に生まれる

1964年 3月 布施高等学校卒業
7月 父親の急死で大山ブロー工業所の代表者に

少年社長

中学時代は卓球で大阪府のベスト16に入り、高校時代の夢は映画監督だった。が、迷っている暇はなかった。朝の8時から深夜の2時まで機械に向かった



1972年 7月 仙台工場（現大河原工場）竣工

1981年 1月 園芸用品を発売

1987年 1月 ペット用品を発売



大転換

石油危機で経営危機に陥ると、水産・農業資材から大転換。HCと組んで園芸・ペットブームを巻き起こし、ついにメーカーベンダーという「業態」を発見する

1988年 1月 収納用品に参入

い。従業員が帰った後、深夜2時、3時まで一人で機械を動かした。何とか利益が出るようになって、欲が出た。このまま一生、下請けの親父では終わりにたくない。22歳で自社製品の生産に乗り出した。

目をつけたのは、漁業の養殖用ブイだ。瀬戸内海や三重県の漁協に直接、サンプルを送りつけて売り込んだ。ところが、漁業用品を扱う問屋から横やりが入った。「業界秩序を乱すようなことをやるな。うちを通すなら、買ってあげよう」。

結果的に、問屋経由の大口受注でブイの生産が軌道に乗り、農業向けの育苗箱にも進出した。東大阪の工場が手狭になり、仙台に新工場を建設したのが27歳のとき。家業を継いだときに500万円だった年商が10億円に届くまでになっていた。

そこでオイルショックにぶち当たった。73年の石油危機は、最初は僥倖

だった。石油がなくなるといふ恐怖からプラスチック製品に膨大な需要が発生。仙台の新工場は竣工直後からフル操業に突入した。が、2年足らずで石油価格が反落すると、一切の需要が消えうせた。

価格は半値8掛け2割引。それでも売れない。問屋が大山に言った。「値段を下げる。もつと安い値を出してくるメーカーがあるんだから」。順調なときは味方だが環境が変わると問屋は敵になる。商権を問屋に握られている弱さを痛感した。

大山は倒産寸前に追い込まれた。金策に駆け回ったが、ついに手形をジャンプ。大山は東大阪の本社工場の閉鎖を決断する。150人のうち半数に辞めてもらった。ほとんどが自分より年長であり、社員というより身内同然だった。心底こたえた。

どんなことがあっても、二度とリストラをしてはいけない。アイリス

ペットを解放する 明日の不満を探せ

オーヤマの企業理念の第一番目「企業の目的は永遠に存続すること。いかなる時代環境においても利益の出せる仕組みを確立すること」。その思いは、このとき固まった。

第3の道「メーカーベンダー」「業種」から「業態」へ

しかし、永続する企業とは何か。そんなビジネスがあるのか。大山は帝国データバンクから140万社の企業データを買込み、最初の「鉱業」から最後の「サービス」まで、半年かけて1社ずつ調べ上げた。

あった。台所用品でも浴用品でもなく、プラスチック日用品の中で「その他」に分類されていた2社が、あの石油危機時にもしつかり儲けていた。園芸用品のメーカーである。

「これなら勝てる」。若き日に見た

欧州映画では、生活の中に園芸があった。日本もこの先、園芸市場が拡大することは間違いない。何より、自ら庭いじりをしていた大山にとって出回っている園芸用品は不満だらけだった。プランターはすぐ根腐れ

するし、水をまくホースはなかなか巻き取れない。ならば、根腐れしない構造のプランター、簡単に巻き取れるホースを開発しよう。

大山は開発した園芸用品をHCに持ち込んだ。当時、「DIY」（日曜大工）以外の新しい成長機会を求めているHCは飛びついた。「これいいわ。こんなのが欲しかった」。宣伝広告費もかけずHC市場を席巻した。

次に手掛けたのがペット用品だ。大山は「ペットのリンカーンになる」と宣言した。犬を鎖から解き放ち、サークルの中で飼う。家の中で飼えるよう専用トイレも開発した。清掃が容易で清潔さが売りのプラスチック製犬小屋は、大ヒットとなった。

ところが、園芸・ペットを両輪に急成長したアイリスオーヤマが大転換点が訪れる。HCからクレームが来た。「貴社との取引額は問屋を上回る規模になっている。であるなら、問屋と同じサービスをしてほしい」。HCは配送や陳列、店頭での販促を問屋の「応援」に依存していた。「応援」ができないのなら、直販ではな

1989年12月 本社を仙台に移転
1991年 9月 社名をアイリスオーヤマに変更



大連

選んだ理由は、仙台と緯度が同じという「近さ」から。1997年の第1工場を皮切りに、大連に7つの工場を建設。大連は「デパートメントファクトリー」になった

2009年 8月 LED電球を発売

決意

東日本大震災直後の月曜日。いつもなら新商品開発会議が開かれるその日、大山は社員に訴えた。「カネもモノも救援に提供しよう。人は生産の復旧に邁進しよう」



2011年 6月 仙台経済同友会代表幹事に就任

2012年 8月 アイリス青葉ビル竣工



仙台駅前にオープン。看板を含み全館がLED照明に。秋口には医療モールも開業する

く、問屋を通してほしい――。

石油危機の屈辱を忘れない大山にとって、問屋を通すことは論外だ。第3の道「メーカーベンダー」として、メーカーでありながら、自ら問屋になる道を選んだ。この決断によって大山は、独自の思想を確立した。アイリスオーヤマは「業種」を離れ、「業態」になったのである。

大山によれば、メーカーは業種だ。種（シーズ）を業（なりわい）とし、一つのシーズに固執する。対して、メーカーベンダーは業態だ。態（状況）を業とし、状況に応じて変化し続ける。

「問屋になった以上、売り場に責任を持たねばならない。犬小屋は作るがシートやペットフードはありません、とは言えない」。消費者の本当のニーズ（態）を求め、開発に次ぐ開発が宿命となった。「開発はあくまで生活者目線。今日の満足は明

日の不満」が大山の口癖である。

以来、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のアイテム数だ。「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大山に言わせれば違う。「一所懸命のいい例が、薄型テレビでしょう。地獄ですよ」。広がり、変化するこ

内側にいたライバル 海外展開に舵を切る

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。

とはいえ、そもそも問屋業務を背負い込むこと自体、大いなるマイナスではないのか。それも違う。大山は20年かけて、物流と生産を一体化した、全国8工場体制を完成させた。コンセプトは「物流センターの中にある工場」だ。メーカー在庫と問屋在庫が一本化され、負担が半減する。メーカーと問屋で重複する販管費もそぎ落とし、「物流原価」を徹底的に削り込む。そのすべての帳尻が10%近い営業利益率である。

「百貨店工場」の完成 LED照明に全力投球

大山の手にかかると、魔法のようにマイナスがプラスになる。が、好事魔多し、とはよくいった。次なるピンチは00年にやって来た。成長に急ブレーキがかかったのだ。

運命共同体のHICが成熟期に入ったことが一つ。アイリスオーヤマはどのHICでも納入額はベスト3に入る。業界全体が減速すれば、もろに

影響を受ける。が、それだけではない。最大のライバルが現れた。

「敵は内にあり。最大のライバルは取引先である小売店だった」。HICはアイリスオーヤマの一番の売れ筋商品をコピーし、自社のPB（プライベートブランド）商品として売り出したのだ。「小売業は厳しい。アイリスオーヤマは問屋を抜いたが小売業はメーカーも抜いてしまう」。

大山が取った対策は二つ。一つは売り先の多角化だ。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。ただしHICでは取り扱わない商品を開発し、HICに迷惑がからないよう配慮した。ドラッグストア向けのヘルスケア商品、家電量販店向けの軽家電（トースターやIHヒーター）などがそれ。一つの「種」にこだわらない「業態」だからこそできる芸当である。

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・大連への進出だ。大山が大連を選んだのは、仙台と同緯度という距離の近さ、親近的な空気である。

当時の大連市長は今年、時の人となったあの薄熙来（前重慶市党書記）だ。アイリスオーヤマの大連工場のタイルの色も薄が決めた。「この工場は大連の看板工場。だからタイル張りしてくれ。色はこれがいい、と。薄さんは大連を第2の香港

にする、と意気込んでいた」。その熱意にほだされるように、毎年のように新工場を建設し、いまや大連に7工場。大連は「デパートメントファクトリー」になった。

扱うのは樹脂、金属、木、不織布、土（！）と何でもござれ。機械も射出成型機、自動溶接ロボット、木工工作機がずらり並んでいる。常務の大山繁生が言う。「大連ではワンストップショッピングができる。技術の育成、管理が大変だが、それをやれたことがうちの強み」。大連によってどんな変化にも対応する「業態」の物理的な裏付けが確立した。

「鯨のような」大型商品は、まるで「業態」の完成を待ち構えていたかのように出現した。LED照明である。本格的なLED照明についてはアイリスオーヤマは最後発。が、去年100億円の売り上げを今年300億円、再来年は1000億円に拡大する大方針を掲げている。

「マーケットはある。後はわれわれの努力次第。日本の照明を変えるには、それくらいやらないと、間に合わないでしょう」

ポイントは価格だ。LED電球の当初の価格は1個6000円だった。6000円になるのは、家電大手の値決めがコストを積み上げる足し算だから。アイリスオーヤマは値頃感から「逆算」する。「いくらな

ら買ってもらえるか。LED電球に替えれば白熱電球に比べ1年で2000円、電気料金を節約できる。なら、2000円で売ろう」。そこから先は、「業態」力の本領発揮だ。

「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。

大山は各事業部の優秀な人材を根こそぎLEDに投入した。家電大手から「LED電球の需要はそろそろ天井」という声も上がる中、ここまですれ込むのは、大山がLEDに日本の明日を見ているからでもある。「全電力の15%が照明に使われてい

る。これをLEDに替えるだけで

6%の電力が節約できる。原発21基分。エアコンも冷蔵庫も産業機械も節電設計にして賢い生活をすれば、電力の3分の1はいらないんです。原発の電気はいらなくなるんです」。

兄弟経営VS.上場企業 「働く社員に」よい会社

異数の経営のアイリスオーヤマは究極の同族経営でもある。取締役は一人を除き、全員が大山兄弟。監査役の大山智章は健太郎の叔父だ。

こうなった起点はあの石油ショックだ。疲れ切った大山はまず、丸紅繊維のSEだった三男・富生に声をかけた。「悪いが、こつちを手伝え。丸紅繊維の役員が血相変えて慰留に來たが、はねつけた。もともと理系だった五男・秀雄には、一から財務・

アイリスオーヤマの最高傑作は企業理念だと思っている。「うちの理念に借り物は1つもない。19歳でゼロからやってきた思い、哲学が入っている。いかなる時代環境でも生き残る仕組み作りと変化対応。これさえあれば、中国や韓国がどうあろうと、そんなのは二番目でいい」。

撮影：今 祥雄

経理を勉強させ財務部長に。最も難航したのが、博士号を取りアルプス電気の開発職だった四男・繁生だ。

「不安もあった。が、兄弟助け合ってチャンスをつかみたい。社長は半分、親代わりだし」。少年社長の兄はちよつと仮眠を取るだけで、夜は機械を動かす。昼は営業に走り回っていた。兄弟たちを決断させたのは、その兄の後ろ姿の記憶だろう。

大山自身が言う。「仕事では辛辣なことも言う。が、みんな分をわきまえて我慢している。一番は信頼でしょう。信頼の絆は血でしょう」。

言葉に、ある感慨がこもっている。大山は在日3世である。このことは昔からオープンにしてきたが、帰化したのは10年前。日本で生まれ、育った大山は、在日ゆえの差別や偏見が向けられることはなかったと言う。少なくとも表面的には――。

「銀行は人を見て貸すでしょう。取引も商品を見て買う。社長が米国人だから中国人だから買わない、というのはいけません。後はわかりません。好き嫌いの問題だから」

役員会を同族で固めたのは、あるいは、「守り」のための結束だったのかもしれない。だが、守るだけではない。マイナスをプラスに転換するのが大山のすごみである。「それがバネになっているのかもしれない。ああ、あの人が、という立ち居

振る舞いをすれば人の見方も変わる。ソフトバンクの孫(正義)さんも同じだと思う。出る杭は打たれるが、出すぎてしまうと何の関係もない」。

大山は企業の立ち居振る舞いの大もと、企業理念に磨きをかけた。アイリスオーヤマの企業理念の3番目「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、社員が良くなると社会が良くなる仕組みづくり」。ただの社員ではなく、「働く社員」にとって、がミソだ。アイリスオーヤマは年に3回ボーナスが出る。3回目のボーナスは決算賞与。主任以上の社員に利益の4%が還元される。「株主に払うなら社員に払う。稼いでくれたのは誰ですか。株主はちよつとも稼いでくれないじゃないですか」。

上場企業のあり方にも異議がある。かつて株主と経営者は一体化していたがいまや上場企業の大株主は投資ファンドだ。「彼らの関心は株価の上下だけ。これ投機でしょう。社員は投機家のために働くんですか」。

大山は株主・経営者・社員の3者一体化を目指している。同族企業ながら、社員もアイリスオーヤマ株を買える。ただし、購入原資は決算賞与に限定。働く社員が働いた分だけ株が持てる仕組みである。

後継者は長男と決めている。「今のところ、周りも認めてくれてい

る。ただし能力がなければホールディングカンパニーのオーナーになれない。ロマンとか思いが会社を成長させる。企業理念を実現させるサポーターであればいいんですよ、資本家は。経営者は優秀なのがいっぱいいますから、社員の中に」。

仙台同友会の代表幹事に 焦点は物流と医療

今年5月、2年ぶりに開催された仙台国際ハーフマラソン。大山は17〜18^日地点で足が上がりなくなっ

賢い生活をすれば 原発はいらなくなる

た。が、一歩一歩踏みしめるようにゴールイン。「走ってみなければ、見えない風景がある」。仙台経済同友会の代表幹事に就任した責任感、復興への思いが大山を完走させた。

代表幹事への就任は昨年6月。これまで何度も就任を懇請され、その都度、固辞してきたが、大震災で腹をくくった。ただし、条件を一つ付けた。東北のブロック紙、河北新報社の社長・一力雅彦が共同代表にな

つてくれるのなら、という条件だ。大山と一力は20年来、二人だけの

勉強会兼食事を続け、互いの考え方を熟知している。大震災の翌週、大山は一力に電話を入れた。

「わかりました。私でよければ。大山が期待した言葉ではなかった。「そんなこと言わないでくれ。一緒にやる、と言ってくれ」。一力は胸を突かれた。「一緒に、やります」。

最強タッグだろう。大震災で組用のサーバーが倒壊した河北新報は新潟日報の協力を得て、休まず新聞を刷り、避難所向けに「日曜夕刊」も出した。一力が言う。「避難所の午前

3時、奥さんが立ち上がった。旦那さんが『どうした』。『新聞を配ってきます、私も報道機関の端くれです』。そういう話がいっぱいある」。

アイリスオーヤマの社員は決死の復旧作業を敢行し、ダイシンの泥水をかき出して、生活物資を被災者の手に届けた。河北新報もアイリスオーヤマも、震災直後から被災者に寄り添い、復旧の最前線にいた。

共同代表として大山と一力が一致しているのは、復興方針を真に地元から発信することだ。大山は長期戦

を覚悟している。「防潮堤や高盛り土の道路を作るのに3〜5年。それから企業誘致です。が、区画整理をしようにも、権利関係がハッキリしない。みんな被災者だから、一人でも反対があれば、進まない」。

それでも前進するしかない。仙台周辺を国際物流拠点として整備すること、国際介護・看護大学など高度施設を誘致し新たな医療産業を興すこと。二人はこれらを核とする「仙台平野モデル」をまとめ上げた。単に提言するだけではなく、率先垂範が企業人・大山の本領である。

今年8月、仙台駅前にオープンしたアイリス青葉ビル。全館LED照明のこのビルに秋口、医療モビルを開設する。世界中の患者を仙台に招き入れるメディカルツーリズムにも、大山は意欲を見せている。

「ヘルスケア」は、LEDに代表される「節電」とともに、アイリスオーヤマが掲げる2大テーマだ。

今でも「あきまへん」と関西弁が出てくるが、「気持ちは100%東北人」。企業の明日を追求することがそのまま地域の明日につながる幸せなポジションに、今の大山はいる。マインスをプラスに変え、ピンチをチャンスに変えてきた大山哲学。東北のピンチをビッグチャンスに変えることができるのか。大山哲学の新たな大舞台である。 敬称略