

特集

伸 ば し た い な ら 会 社 を

大山健太郎
社長(長男、72歳)

大山富生
専務(三男、66歳)

大山家に 学べ

アイリスオーヤマ、
驚異の情報共有力

大山繁生
常務（四男、64歳）

大山晃弘
取締役（健太郎氏の
長男、39歳。7月
から社長に）

昨年、本誌は「大山健太郎の経営道」を連載し、読者から好評を博した。今号では会社「アイリスオーヤマ」の強さを深く掘り下げる。これまでほとんどメディアに出ることのなかった大山社長の弟たちと、7月から社長を継ぐ長男にもインタビュー。多面的な取材から見えてきたのは、他社では類を見ないユニークな情報共有の仕組みだった。その象徴が、ここに掲載した写真。毎週、大山家が集まる昼食会なのだが、果たして目的は――。

文／北方雅人、久保俊介



企業理念の第1条

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
利益を出せる仕組みを確立すること

「三役昼食会」と呼ぶ前ページの食事は毎週月曜に開かれる。

場所は、宮城県角田市にあるアイリスオーヤマ(以下アイリス)の開発・生産拠点の一室。メンバーは大山4兄弟、それに7月から新社長に就く、大山社長の長男・晃弘(あきひろ)取締役を加えた5人だ(撮影時は五男の秀雄氏は欠席)。

19歳のときに父を病で失った長男の大山社長は、親代わりとなり、弟たちを育て上げた。三男の富生(とみお)専務は営業・人事、四男の繁生(しげお)常務は開発、五男の秀雄取締役は財務と、役割分担する(5人兄弟だが、次男は若くして他界)。

各部門の責任者としてそれぞれ多忙な兄弟が、取締役会とは別に毎週1時間、必ず集まる。そこで何を話しているのか。

「娘が学校を卒業したとか家族の話をするかも知れば、会社の人事の話もしたりする。テーマは決めていない。オーナー家でご飯を食べることが目的(大山社長)。

「先週こんなことがあったと(年の若い順に)話す。人事、海外事業、設備投資から、ゴルフの話まで、ありとあらゆることを共有する(富生専務)。

大山家、アイリスはかくあるべし、という深いテーマを論じているのかと思いきや、必ずしもそうではない。取締役会は案件を決める場だが、一方の昼食会は情報共有に徹する。

昼食会が始まったのは約20年前。発案者は大山社長だ。「兄弟でも意見は異なる。会社を良くしたいという思いは同じでも、立場が違う

し、年を取ると我が出る(笑)。そこで、一緒にご飯を食べようや、と持ちかけた」

兄弟経営は役割分担と情報共有がしっかりできていれば強い力を生むが、互いの不信が募ると経営の根幹を揺るがす。「ちよつとした考え方の違いに蓋(ふた)をすれば、次第にひずみが大きくなり、対立を生む。早い段階で対立の芽を摘むことが大事(大山社長)。

それにしても、毎週である。コミュニケーションを目的に、そこまで頻繁に同族が集まる例は少ないだろう。兄弟間のルールは特にないというが、唯一のルールがこの昼食会への参加である。

潰れないための仕組み

実は昼食会に限らず、情報共有

に対する大山社長の力の入れ方は生半可ではない。なぜか。右に掲げた企業理念の第1条を実行するためだ。かつて石油ショックで会社を潰しかけた経験から、大山社長は「企業永続」を掲げ、「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」と誓った。

1つ、2つのヒット商品を当てるだけなら、社長1人の力でも可能かもしれない。しかし利益を出し続けるためには、社長の「分身」として役員、社員が主体的に考え、行動することが必要。そう考えて大山社長は、組織の中に数々の「情報共有の仕組み」を埋め込んだ。昼食会はその1つである。

「社長が的確な経営判断を下せるのは、決して社長が優秀なのではなく、社長が社内情報を独占する

情報を皆で共有するのが、アイリスオーヤマの強さ

大山家が一枚岩になるための情報共有の場

三役昼食会

毎週月曜、大山社長と3人の弟、大山社長の長男の5人で昼食を共にする。テーマは設けず、年下から順番に、1週間であった出来事、その時々を考えていることなどを話していく

新製品をたくさん生み出すための情報共有の場

①ICジャーナル

ほぼ全社員がその日の行動や考えたことを毎日記入し、全社員で共有する仕組み。開発のタネも、ここから生まれることが多い

②開発週次ミーティング

毎週火・水曜の丸2日間、開発担当の大山常務の下、プレゼン会議に諮る新規提案などを開発部門で徹底的に議論する

③プレゼン会議

毎週月曜、丸1日をかけて、製造・設計・営業・知的財産など、各部門の責任者が勢ぞろいし、あらゆる開発案件を検討する

詳しくは38ページへ

トップの思いを浸透させるための情報共有の場

①朝礼

毎週月曜、全拠点をテレビ会議システムで結んで大山社長がメッセージを伝える。内容は年1回、朝礼集として製本する

②研修

新人研修は、社会人としての基本行動をできるまで教育。幹部研修は、管理職約600人を大山社長自らが教育する

③ICジャーナル

経営陣は社員がどんな課題に直面し、どう突破しているかが、手に取るように分かる。きめ細かなアドバイスで社員を底上げする

詳しくは44ページへ

立場にあるからだ」と大山社長はよく口にする。社長を社長たらしめるものは「社長と社員の情報格差」という指摘は面白い。

階層が上になるほど、多くの情報、重要な情報が集まるのが組織というもの。大山社長はそこに切り込み、できる限り、ブラックボックスをなくした。この開発にゴーサインが出た理由は？ 新製品の損益と課題は？ 他部署は何を考えた、どんな仕事をしているのか？ アイリスでは、社内の多くの情報をほぼ全員が、ほぼ同じタイミングで知ることができる。

主な仕組みを上図にまとめた。LED照明などの新製品を次々に市場に投入できたのも、情報共有によるものだ。アイリスの本質的な強さは情報共有力にある。

大山兄弟の経営を間近で見えた晃弘取締役も「仕事が属人的ではないのが、アイリスの組織の特徴」と言う。強いリーダーシップで伸びてきた会社と見られがちだが、違う。仕組みで組織の力を結集したから、一介の町工場が5000億円企業に化けたのだ。

次ページから、アイリスの「仕組み至上主義」を詳しく解説する。