

# TOPの決断



株式会社アイル  
代表取締役社長

## 岩本哲夫氏

*Tetsuo Iwamoto*

2010年10月

リーマン・ショックの時、幹部の頭越しに現場を指揮し、常務に諫められました。それで目が覚め全社員に頭を下げました。

写真／高田ますみ(p3, p5下)

ITサービスの分野で、業界の大手に抗し社員5人で起業したのがアイル。その特色は、「アイルの常識は業界の非常識」と呼ばれたビジネスの革新性にあった。創業から29年を経て、年商は100億円を突破。商談の勝率は91%、ユーザーのリピート率は98.2%\*を誇る。「リアル」と「Web」の融合によるサービスを開発・提案し、その能力の高さは他社の追随を許さない。

聞き手／りそな総合研究所代表取締役社長 氷坂智晶

\*数値はいずれも2019年度実績

「ご創業が1991年(平成3)。社長はIT機器の販売や導入支援をする大手企業で、長年トップセールスマンだったとお聞きしました。それが、バブルが崩壊した大変な時期に独立された。なぜでしょう。」

**岩本** 89年に天安門事件とベルリンの壁崩壊が起きました。90年代に入ると、インターネットに営利目的のプロバイダーが出現し始めた。世の中、変わるなと思いました。血が騒いだのです。

### よそは関係ない アイルのやることが 業界の常識になる

「コンピューターメーカーのバックアップもなく、スタッフ5人で起業されたとか。いくら社長がご腕の営業マンでも、大変だったのではありませんか。どのような戦略を?」

**岩本** 一言で言えば「選択と集中」です。顧客化する先をまずは地域、次に業種と段階的に絞り込み、競合する大手の営業マンが1人で担当しているところへ、4人でぶつかりました。具体的には、大手が手薄の大阪府南部の中小企業。業種は五つ。アパレル、食品、鋼材、ネジ、医療機器の卸業。例えばアパレル企業に集中して売り込みをかければ、おのずとアパレル業界に精通するようになる。お客さまとの意思疎通が早くなり、こちらの提案も的確になるか

ら、成約率が上がる。やがて東大阪でシェアトップになりました。

「どのような商品を販売されたのですか。」

**岩本** メーカーのシステムパッケージの販売から始め、さらにメーカーがやっていたシステム保守サービスを、当社に任せてもらうようメーカーを説得しました。私は前の会社に行った時、保守の仕事は最初のうちはしんどいけど、顧客からの受託量があるレベルに達すると、急激に利益が増えると分かっていたので。最後はメーカーも根負けして業務をまかせてくれました。

「保守はメーカーがやるもの」という常識を変えたのは、社長だったんですね。

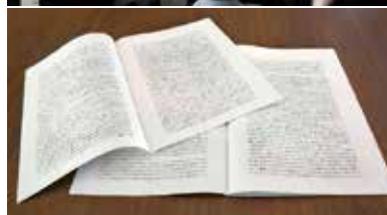
**岩本** パソコン1台1万円の保守費用を設定したら、社内で反対された。1万円なんて誰も払わない、買い換えるほうが早い、他社はやっていないからやめましょうと。いや、よそは関係ない。そのうち業界の常識になるからと言いました。そうしたら「アイルの常識は業界の非常識」とレッテルを貼られた。このレッテルは非常に名誉なことだと私は思っています。数年後、大手が保守サービスに参入してきました。

### 人びとのニーズが生み出す 「商品生態系」に対応し、 新しい市場を創造する

「御社が新たなビジネスモデルをつくり、業界大手が追随する展開になった。」



月報会議。全社員が参加し、会社の現状について理解する



月報会議用の報告書。前もって社員に配られ、会議ではそのポイントが説明される

**岩本** 業界で当社が早くに目をつけたことは結構あるんです。パソコンを使った企業向けの情報システム、いわゆるコーポレートシステムのパッケージを開発し提供したのも早いタイミングでした。システム会社でパソコンの使い方を教えるスクールを始めたのも同様です。これが、地域と業種の絞り込み戦略が持っていた限界を突き破ることに役立ちました。

「ウェブサービスも始められました。」

**岩本** 2000年(平成12)に、求人情報サイト「@ばる」をスタートさせました。システム開発の会社がウェブ事業をやるのも前例がなかった。ウェブ業界につながりができ、技術やノ

ウハウを学べました。

——そこからリアルとWebの融合という戦略を構築されていったわけですね。

**岩本** そうです。戦略は時代で変わる。戦後の復興期は、モノをつくれれば何でも売れた。次はスーパーに象徴される安さで売れた。その次はブランドで売れた。今は単体の商品では売れず、複数の商品が特定の顧客ニーズによって、生態系のように緊密に結びついて売れる。複合システムです。スマホは、電話機で、手紙が送られて、カメラで、音楽プレーヤーで、ゲーム機で、事典で、財布。インターネットフェースがカギです。今の時代、各種の事業を有機的に結



毎月開催される社長会食。  
功績のある社員が、社長と高級料亭で食事を共にする



毎年開催される創立記念式典。社員旅行を兼ねている

合し、シナジー効果を発揮させる戦略こそ必要なのです。

そこで当社は、ニーズが生み出す「商品生態系」に対応する「CROSSOVERシナジー戦略」を考えました。既存のルールにとらわれず、リアルとWebの両面から商品サービスを開発・提案し、新しい市場の創造を目指しています。

**全社員に情報をオープンにし、社長さえも反省文を書くのが、アイルの企業文化**

——御社が業界に次々と新風を吹き込むことができた背景の一つに、独自の企業文化の存在があると言われます。

**岩本** 企業文化をつくるため創業時から行っているのが、毎月1回全社員参加の「月報会議」です。

この会議で会社の業績、将来ビジョン、各社員の活躍、全部署の動向、仕事の進捗状況などを報告します。褒めるだけでなく、都合

の悪いこともすべてオープンにするので、会社の全部が分かる。結果、経営者と社員の間に強い信頼関係が生まれ、社員は経営者感覚を持って仕事に集中できるようになる。アイルの現場力の強さはここから生まれます。私はこの会議で発表する所感を、毎回自宅に数日もって書きます。

——すべてをオープンにするのは、とても勇気のいることだと思います。

**岩本** アイルの「オープン化」は、「真実が何ものにも勝る」という原則を貫くことです。社長も真実の前には、頭を下げなければならない。実際それは起きました。

リーマン・ショックの時、当社は初めて減収・減益になった。それまでに私は皆に大幅に権限を委譲していたんですが、珍しく危機意識を持って独走した。役員やマネージャーの頭越しに現場を指揮したんです。周囲はまったくものを言えなくなりました。そうしたら現常務の土井が、それは正しいやり方じゃないと言った



りそな総合研究所  
代表取締役社長 水坂智晶

んです。目が覚めました。

反省文を書き、2010年10月の月報会議で発表し謝った。私は日頃皆に「変われ、変われ」と言ってるが、本当に変わるべきは自分で、一番できていなかった。「諸悪の根源、我にあり」だと。今回のインタビューのテーマは「TOPの決断」とのことですが、私の一番の決断と言えば、この反省文でしょうね。

## 企業とは人間そのもの 社員の発想力と創造力の持続が 社会と人の未来を開く

——社長の反省文に対する社員の皆さんの反応はいかがでしたか。

**岩本** 皆驚きました。激震が走った。そこからの売り上げの伸びはすごかったです。2010年の年商は33億円弱でしたが、19年には100億円を超えました。

——19年には東証一部上場も実現されました。御社への注目は高まっていると思います。これからの展望をお聞かせください。

**岩本** 一般の方々の当社への認知度が上がってきていると感じます。19年の新卒採用は内定キャンセルが大幅に減少しました。でも、まだ社員がどのように働いているかまでは、知ってもらえていない。みんな元気で、たくましく、喜々として仕事をしています。会社を辞めない。女性の産休からの復職率は、この5年

間100%です。

企業とは人間そのものです。社員の発想力と創造力が会社を成長させ、お客さまの期待するものを実現する。その結果として、社会に貢献でき、働く私たちも人生を楽しめる。アイルが未来を開くそうした企業であり続けることが、私の願いです。

——御社から次に何が生まれてくるか楽しみです。本日はありがとうございました。



本社エントランス(大阪市北区)

## PROFILE

- 設立 1991年(平成3)2月
- 資本金 354百万円
- 従業員数 665名
- 事業内容 システム戦略・Web戦略  
人材戦略等のソリューション事業
- 所在地  
[大阪本社] 〒530-0011  
大阪市北区大深町3-1 グランフロント大阪タワーB  
TEL 06-6292-1170 FAX 06-6292-1171  
[東京本社] 〒105-0011  
東京都港区芝公園2-6-3 芝公園フロントタワー  
TEL 03-6367-5870 FAX 03-5408-1890  
URL <https://www.ill.co.jp>
- 取引店 りそな銀行野田支店

## interview後記

独自の経営メソッドで成長を続けるITカンパニーのアイル、岩本社長のご登場です。社長室に入って目に飛び込んで来たのはギター。岩本社長は、学生時代プロを目指したバンドマン。顧客から圧倒的に支持されるビジネスモデルと個性を大切にする企業文化は、ファンを惹きつける音楽とこれを奏でる個性あるミュージシャンで構成された一流のバンドの関係そのもの。ビジネスはアートですね、岩本社長！（氷坂）