

株式会社 カワダ

高瀬信哉様(総務部・課長)

■企業プロフィール

本社所在地	東京都新宿区大久保 2-5-25
代表取締役	石井 純一
創立	1952 年
社員数	290 名
事業内容	<ul style="list-style-type: none">・ 玩具の卸売・ 玩具の企画開発・ 玩具の輸出入

■インタビュー

東京富士大学 渡辺泰宏ゼミナール(経営学科)
近藤ゆみ(2年)、衣川那々子(2年)、劉 妍瑛(2年)、

■訪問日・2015年11月12日(木)



～現在の日本は少子化で顧客となる子どもたちの数が少なくなっていますが、玩具業界の動向と、日本の玩具市場や業界の特徴について教えてください。

現在日本の人口は約 1 億 3 千万人といわれています。少子高齢化が進み、人口が減少していますが、世界の人口は約 72 億人と増え続けています。玩具は一般的には子ども向けのものが多いので、少子化が進んでいる日本では玩具市場全体の売上げが減少していると思われがちですが、世界全体では売上げが増加傾向にあります。世界の玩具市場は 10 兆円を超えますが、日本の玩具市場は 7000 億円程度になります。世界での玩具市場は、日本の玩具市場の約 14 倍の規模にもなります。これは、テレビゲームを抜いた玩具市場の数値です。世界の玩具市場のシェアは国別に見ると、アメリカが 30%～40%で第 1 位となっております。

日本の玩具市場の特徴としては、キャラクター商品の人気が高く、流行のキャラクター玩具等により売上げが左右されることです。日本の玩具業界は未上場の中小企業がほとんどです。老舗の玩具メーカーや卸売の会社であってもこの先安定した経営がつづく保障はどこにもありません。国内の需要に対応しながら、まだまだビジネスチャンスのある海外への事業展開を拡大していかなければならないと考えています。

～卸業として創業なさった企業だとお聞きしましたが、主力事業についてどのような取り組みを行っているのか教えてください。

当社の主力事業は、あくまでも卸売です。400～500 の玩具メーカー様、約 4000 店舗の販売店様とお取引をしています。1 年で新たに販売される玩具は、4 万アイテムにもなります。そのたくさんの玩具から、魅力的な玩具を世の中に広めていくのが当社の仕事です。

問屋として大切にしていることは、市場の変化に敏感に対応すること、取引先であるメーカー様と販売店様との関係性を大事にすること、の 2 点です。市場の変化の例でいえば、今から 20 年前は、一般のお客様が玩具を購入されるのはデパートでした。最近では、家電量販店様、NET 通販業界での販売額が増えています。このような市場の変化に対応できなければ問屋として生き残ることができません。それに合わせるように柔軟に事業展開をしていかなければならないと考えています。

取引企業様との関係で大事にしているのは、年 2 回当社で主催している商談会です。この商談会は玩具の業界カレンダーにも掲載されるほど大きなイベントで、当社にとっても玩具業界にとっても重要な位置づけとなっています。大きなおもちゃショーよりも出展されるメーカー様の数が多い程です。

当社では、製造・卸売・販売のことを「製販三層」とよんでいます。当社が製造・販売をつなぐ役割を果たすことによって、これら三者のコミュニケーションが一層深まり、業界の成長を促進できればと考えております。

～貴社のオリジナル商品である「nanoblock (ナノブロック)」は人気商品に成長してきて

いると思いますが、自社製品の開発についてどのようにお考えですか？

当社オリジナル商品の世界最小級のブロック「nanoblock」は、おかげさまで認知度が高まってまいりました。その結果、さまざまな業界業種よりお取引の話をいただくようになりました。しかし当社では、国内での自社オリジナル商品による売り上げ比率 20%を目標に設定し、残り 80%は他社メーカー様の商品での売り上げとなるよう目標設定をしています。製販三層の仕組みの中で他のメーカー様の商品も扱うわけですから、それを差し置いて自社商品をおすすめするわけにはいきません。卸売事業でのメーカー様との信頼関係、事業の繁栄を考えると、オリジナル製品の国内売上シェアは高くても 20%ほどがいいと考えています。

しかし卸売業と自社製品の開発を合わせることでシナジー効果も生まれています。例えば、nanoblock を注文された販売店様に対して、同時に他社メーカーのすばらしい玩具をいっしょにご提案するようなかたちで、メーカーと卸売の両方の強みを活かしています。

メーカー部門の取り組みについては変化に対応した企画・開発と、ブランド訴求・販促の強化を行っています。おもちゃのブロックというと男の子のおもちゃというイメージがあるかもしれませんが、nanoblock を購入されるお客様の大半は、今ではOLや女子大生といった大人の女性のお客様です。元来の nanoblock ファン以外の客層を広げるために、ディズニー等の有名なキャラクターとのコラボレーション商品を開発しています。いままでのファンとは違う客層を広げることができ、さらに信頼性の向上によりブランド力が高まるのは大きなメリットと考えています。東京ソラマチにて行われる消費者参加型の nanoblock アワードの開催や、東京ビックサイトにて行われる東京トイショーに出展することでブランド訴求、販売促進に繋げています。

～海外市場への働きかけが重要であることがよくわかりましたが、どのような海外展開を実施しているか教えてください。

当社では、海外市場に向けて自社製品を積極的に展開しています。進出している国は現在約 50 カ国で、nanoblock の販売を強化しています。世界的にも有名なドイツのニュルンベルクトイショー、ニューヨークトイショー、メゾンエオブジェ、フランクフルト単独商談会などの海外見本市にも出展しています。有名な販売店としては、アメリカの F A O シュワルツ、フランスのルーブル美術館、イギリスのハロッズなどで扱っていただいております。その他世界中で販売しています。

～貴社の企業理念についてお教えてください。企業理念に則った活動としてはどのようなものがありますか？

当社の企業理念は 2 つありますが、第 1 には「玩具の流通を通じ、業界及び社会に貢献し、頼りがいのある企業を目指す」です。ここで「頼りがいのある企業」とは社会保険、税金等を正しく継続的に収めることでの国税に貢献する事も重要なことだと思います。先

ほどお話しした商談会等における当社の役割も、頼りがいのある企業になるための活動の 1 つかもしれません。

第 2 には「人と人の関わりを大切にし、和を重んじ、礼儀正しく情緒豊かな人間集団を目指す」です。創業者である河田親雄は、家族（従業員）を大切にする人でした。今でも年 1 回家族参加でのバーベキュー大会を行うなど、従業員とその家族を大切にする会社だと思います。そのような家族的な経営の中で、企業として社是の「礼儀・几帳面・ファイト」を掲げ、会社と社員の成長を促しています。

～創業時とは事業を取り巻く環境が大きく変化していると思いますが、これからの玩具業界はどのように変わるとお考えですか？

インターネットや IT がめまぐるしく発達している現代では、想像もできないような企業や業種が現れ、ライバルになるかもしれませんね。どのような未来が待ち受けているかは想像もできませんが、やはりその中で大事なことは、その時代時代の変化を敏感に察知し、対応していくことであると考えます。具体的には、3 年ごとの中期計画によって経営の方針を決定していくのですが、今まで通り国内のお客様を大事にしつつも、今後は海外戦略にもっと力を入れていくことになってくるのではないのでしょうか。

■インタビュー所感

渡辺ゼミでは本年度、ピーター・ドラッカーの経営学を学び、「これからの企業像とは何か」をテーマに研究を進めてきました。今回、国内を代表する玩具の卸企業であるカワダ様に訪問し、少子化等の厳しい環境をどのように乗り越えようと経営されているのかを探ってみたいと思いました。

今回のインタビューを通じて、多くの取引先を持つ有力企業であっても、市場の変化を敏感に捉え、柔軟に対応していかなければならないのだと思い知らされました。「頼りがいのある企業」という理念の中に、メーカーや販売企業との関係性をいかに重視しているかということを感じました。

大変興味深いお話をいただきましたが、私たちの知識の乏しさから、企業の魅力がこのレポートで十分に伝え切れていないように思いますが、この経験を次に活かせるように日々勉強に励んでいきたいと思えます。

未熟な私たちに熱心にお話をして下さいました高瀬様には大変感謝いたします。本当にありがとうございました。(経営学科 2 年・近藤ゆみ)