

2003年度第8回物学研究会レポート

「遊び心を刺激するライフエンターテインメント企業へ」

佐藤慶太氏

(株式会社タカラ代表取締役社長)

2003年11月26日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

21世紀ビジネスの成功の鍵は、「子どもから大人まで、いかに人々の遊び心や楽しみを刺激するか」というエンターテインメント性にあります。そんな中、(株)タカラは「なんちゃってシリーズ」、「パウリングル」、「チョコQ」、家電製品販売など、既存の玩具の領域を越えた遊び心に満ちたプロダクトを多く開発販売し、その動向が注目されています。

今回の物学研究会では、総合ライフエンターテインメント企業へと変貌を遂げているタカラの佐藤慶太社長にご登場いただき、そのビジョン、ストラテジー、アクションについてお話しいただきました。

「遊び心を刺激するライフエンターテインメント企業へ」

佐藤慶太氏

(株式会社タカラ代表取締役社長)



佐藤慶太氏

沿革

佐藤でございます。私は講演がとても苦手で皆様の期待に添えないのではないかと大抵のお誘いをお断りしています。けれども今回はいろいろなメーカーのデザインマネージャーの方が対象であるとお聞きし、逆に皆様から刺激をいただけるのではないかとってお引き受けいたしました。「ライフエンターテインメント企業へ」というテーマを頂戴しておりますので、最初にタカラ商品の変遷から話を始めたいと存じます。

タカラは1960年の「だっこちゃん」という大ヒット商品に始まり、1967年には今も続いている「リカちゃん人形」、その後は「人生ゲーム」、「チョコQ」などの玩具を世に送り続けて、まもなく創業50周年を迎えます。

最近のヒット商品では、小学校高学年程度の女の子を主なターゲットとした「e-kara」という定価5,800円のカラオケマシンがあります。これは1999年以降の新体制下の初ヒット商品となりました。

た。続いて2000年～2002年にかけて170万台売ったビールサーバーがあります。一般のビールサーバーは1万円から2万円とかなり高額ですが、当社のものは電動式であったり圧縮空気を使ったり工夫を重ねて3000円～4000円台に価格を抑えることができました。これが「なんちゃってシリーズ」に発展していきました。また、すでに世界で一億個以上を売り上げているヒット商品が「ベイブレード」という現代風のコマです。これはコマというプロダクトに加えて遊び方のルールを提案しました。その結果、友達同士でも遊べるという付加価値がついて海外でも大ヒットしています。新しい取り組みとしては、「チョロQモーターズ」という会社を設立し、あの「チョロQが街で走り出す」というコンセプトの下で電気自動車の販売をスタートさせました。まだ500台程度ですが、「Qカー」というシリーズ展開を図ることによって、市場そのものも開発していきたいと考えています。またヤマハ発動機さんとコラボレーションした電動ハイブリット自転車「B PLUS」などもヤマハ・タカラブランドで販売していく計画です。話題という点ではアメリカのイグノーブル賞を受賞した「バウリンガル」と11月末に発売する「ミャウリンガル」というペットと人間のコミュニケーションツールがあります。さらにこの12月20日から「±0」という家電商品を発売します。これは今後タカラが家電事業を立ち上げるためのブランド戦略的な位置づけにあります。他にも「R@ku-suru」「e-kara」など情報機器と玩具を合体したような新しい領域の商品開発も積極的に行なっています。参考<http://www.plusminuszero.jp>

ライフエンターテインメント企業への変貌

タカラは2000年2月以降新体制を敷くようになって、お蔭様で話題となる商品が誕生し、経常利益も順調に伸びているというのが現状です。当社の中期ビジョンは玩具を中心とした「ライフエンターテインメント企業」を目指すというものです。ライフエンターテインメントを銘打ちながら、現在なお玩具を中心においています。その理由は、日本は少子高齢化と言われていますが世界的規模で見れば子ども人口はまだ増えますし、経済発展中の国々では今後も子ども用品への需要は大きくなるだろうと予測しているからです。一方で、日本のコンテンツは世界的にも注目されるようになり、日本のアニメのキャラクターは映像も含めて大きなマーケットに成長しています。最近ハリウッドの会社が日本のヒットコンテンツを必死に探し回っているというのが現状です。こうした背景から日本の玩具メーカーであるタカラは世界的にも優位なポジションにあると判断しています。

玩具市場という見方をしますと、1番は北米市場、2番目が日本です。またメーカーでは世界の第1位から3位までは北米企業が独占しています。しかし、その実体は企画開発面でなかなか難しい状況にあるのではないかと考えています。理由はアメリカの場合はウォルマートのような大手流通の力が強く、メーカーが独自商品を開発するよりもハリウッドで成功している、例えば「スターウォーズ」のような成功間違いなしの商品群を中心に展開しています。その結果メーカーも流通に歓迎される商品開発を優先してしまい、冒険を避けるようになります。

一方日本は、やはり流通の力は大きいですがオリジナルコンテンツの開発に積極的ですし、タカラもオリジナルコンテンツを作り出していこうという強い意志があります。このようなビジョンを持っているからこそ、ライフエンターテインメントコンテンツ市場でも優位な地位を保てるのではないかと考えています。またライフエンターテインメント企業を目指すにあたっては、玩具で養った遊び心は

重要な要素になりますし、タカラのヘビーユーザーである子どもたちはやがては大人になりますので、子ども市場からきちっとアプローチすることによってタカラのブランドイメージを高めることができると思います。

ライフエンターテインメント企業とは？

私はライフエンターテインメント企業としてその可能性は無限だと考えておりますが、果たしてその実体は何かと言いますと、それは工業製品を単なるハードウェアとして見るのではなく「ハードウェア+ソフトウェア（遊び心）」と明確に認識して、製品やサービスを世の中にお届けすることだと考えています。

このように考えるのには理由があります。タカラでは経営再建計画の中核的戦略として、新製品を開発する時には積極的に他のメーカーさんとコラボレーションしたり、アライアンスすることをあげています。このメーカーさんとのお付き合いを通じて感じたのは、メーカーさんはどうしても技術志向、ハードウェア志向が強いということでした。そこでデザインも含めたソフトウェア、例えば「遊び心」や「夢」といった付加価値にこだわることで相当大きなビジネスチャンスが広がるのではないかと。タカラには玩具で養った遊び心を前面に押し出すことによって、ライフエンターテインメント企業としての創業メリットがあるのではないかと考えたわけです。

ここで当社の中期計画の骨子について簡単にご説明申し上げたいと思います。中期ビジョンの中核は何度も申し上げましたが「ライフエンターテインメント企業を目指す」ということです。そのための戦略1は、オリジナルコンテンツを創造して、グローバルマーケットを強化していくことです。戦略2はコンテンツホルダーとしての位置を確立すること。また、オリジナルコンテンツを売っていくにはリスクがかかりますので、それを少しでも小さくするために相乗効果の高い周辺事業を充実していくことです。戦略3は新規事業への積極的な進出。これによって当社のビジネスを点から線へ、線から面へと拡大していきたいと考えています。その第一弾が家電事業で、深澤直人氏デザインの家電をこの12月から発売していきます。第二弾はホームセンター向け商品事業、第三が雑貨事業ということですが、最初はIT関連商品を出していくつもりです。戦略4はグループ企業を拡大してそのシナジー効果を最大化していくこと。例えば、タカラはモノを売る会社であるわけですが、アミューズメントの施設利用などの可能性を探りたいのです。

企業活動を支える理念

この中期計画を実現するためには一にも二にも、ヒット商品やヒットコンテンツの開発が大前提となります。そこで企業活動を支える理念について少しお話ししたいと思います。

タカラは私が社長に就任する2000年まで、創業者の引退を受けて徹底した合議制が敷かれ、組織も細分化されて定められた領域の中だけで仕事をするのが求められていました。事業計画のプロセスもステップの0から5まで厳密に決められていて忠実にこなさなければなりませんでした。その結果、企業としての活力が失われ、社員個人の能力を最大限に生かすことが難しい環境になってしま

た。2000年以降の新体制では、社員一人の個性を見極めて、一人一人の力を最大限に発揮できるような組織やルール作り実践しています。そのためにはまず社長の仕事を明確にしました。一つは会社の目標を明確にする。二つ目は目標達成のための組織や環境作り。三つ目は私自身もプレイヤーの一人としてきっちり仕事をする。この中にはリスクを負って責任をとるといふ部分も含まれています。そして四つ目が目標達成のために執念を燃やして徹底的に実行するという事です。

現在は、「スピード、チャレンジ、権限委譲とコミュニケーション」をスローガンとして全社一体となって目標達成に挑んでいます。特に権限委譲とコミュニケーションは表裏一体であって、日常的なコミュニケーションがしっかりとれていれば、「上司に相談して改めてご連絡いたします」なんていう事態は減らすことが可能でしょう。これが結果的にはスピードアップや社員一人一人が責任を持ってチャレンジしていくことにつながるように思います。

市場創造企業

「ライフエンターテインメント企業」であることと同時に「市場創造メーカー」であることがタカラの目標です。通常、メーカーは既存の市場でどれだけのシェアをとるか、そのためのマーケティングリサーチなどを重視します。しかしタカラは既存市場のシェア争いではなく、常に新しい市場を開拓していくことを目指します。例えば一億個を売った「ベイブレード」です。これはマーケティング的には単なる「遊びやすいコマ」です。しかし従来の市場調査をしても多分「遊びやすいコマ」をほしがっている子どもがいるという結論にはならないでしょう。私たちは当初子どもたちが簡単に組み立てたり改造できてさらに友達とプレーできるような商品がないものかと考えました。そのテーマを追求した結果が「ベイブレード」でした。さらに商品の提案だけでは不十分だと、競技のルールを作り、雑誌とタイアップして子どもたちに伝達し、さらに玩具店とのコラボレーションによってイベントを行い、子どもたちが競技できるような環境や風土を構築しました。そしてコアなファンが固まった頃にメディアミックスの範囲をさらに拡大して、キャラクターを使ってテレビ番組化してヒット商品へと育てていったのです。「ベイブレード」は従来のマーケティング手法では実現できなかった商品だと思えます。実際、市場を作り上げるというのはとても骨の折れることで、大きなチャレンジ精神が必要です。前例のないことに挑戦することは常に大きなリスクが伴い、失敗することもあるでしょう。このハードルを越えるためには、社長である私自身はプレイヤーの一人としてチャレンジしている姿勢を示していくことが大切なのだと思います。

人材のプラス評価

チャレンジ精神を多く出現させるために必要なものにはプラス評価という人事姿勢もあります。特に玩具の場合は、どんなにチャレンジ精神をもって生み出した商品でもおおよそ7割は外れてしまいます。3割を大ヒットさせることによって事業計画を達成していくという体質ですので、「失敗は成功の基」という発想がないと事業自体が成立しないのです。失敗したときには何が失敗の要因であったのかを掘り下げて対応策を考えてみる……、こうしたプロセスがあるならば失敗は恐れるなというの

がタカラの風土です。

同時に成功した人が報いられる仕組みづくりも重要です。当社では部門別の独立採算制に加えて、全社的に利益目標と在庫目標がクリアできれば、社員に対して利益の還元を実行しています。ストックオプション制度も導入しており、一般社員は2000株まで、幹部は20000株まで株の保有を認めており、家業実績が上がればそれなりのリターンがあります。

見えるリスク、見えないリスク

チャレンジにはリスクが伴うものですが、気をつけなければならないのは「見えるリスク」と「見えないリスク」があることです。例えば、新商品を開発して売上目標を10万個と設定して、12万個売ったとします。目標の120パーセントを売ったわけですから、この商品は成功したということになります。しかし冷静に考えてみれば、ひょっとするとこの商品は50万個、いや100万個売ることができたかもしれません。実際に50万個売ること为目标にして、結果的に45万個しか売れなかったとします。すると5万個が在庫となります。つまり12万個の売り上げで成功とするのか、いやたとえ5万個の在庫を抱えても45万個売ったほうが良いのか？という問題です。多分、12万個でも45万個でもがんばり具合は同じでしょう。けれども後者は5万個の在庫を抱えることによって心も痛むし、在庫は永遠に残ります。「見えないリスク」と「見えるリスク」とは今言ったようなことです。つまり、販売目標をジャッジする人間は相当の勇気が必要だし、その判断が商品の運命を決めてしまうのです。しかし予測をはずした時にはデータベースをしっかりとって、次回の意志決定の際に役立てることが重要なのです。

事業部長に対して私が常に言っていること「流通の意見を聞かない、営業の声を聞かない、社内に耳を貸さない、まず自分の中にあるアナログなデータベースを信用してみよう」ということです。別の表現をすれば、人の意見を求めることなく、お客様の反応をどの程度想像できるかということです。そのためには失敗も含めた自分のデータベースを構築しておくが欠かせません。

私の話はこのくらいにしておきたいと思います。最後に物学研究会の皆さんにおかれましては、当社とコラボレーションやアライアンスという形で、遊び心に満ちた夢のある商品を一緒に世の中に送り出す機会を作っていきたいと考えております。これからは、皆様のご質問にお答えする形で、私の話を補完させていただきたと考えます。

質疑応答

佐藤社長は事業部長に権限委譲をされているとのことですが、新商品発売にはリスクはつきものです。これならばOKだよという基準があれば教えてください。

佐藤 残念ながら明確な基準はありません。今のご質問に対しては「e-kara」発売時の話でお答えしたいと思います。この商品は当時のタカラにとって重要な商品でした。2002年10月に発売して、翌年の3月まで80億円売ろうと計画していました。しかしこの商品はパーツにICを使うためにクリス

マス商戦用の58万個分の商材を最初に仕込まなければならない。さらに本体だけあってもカラオケは楽しめませんから、ソフトであるカートリッジを最低でも6点くらいはそろえたかった。そのための初期投資で30億円ものリスクとして背負わなければなりませんでした。当時のタカラは総売上330億円で、借金も多いという厳しい経営環境にありましたので、このリスクの大きさは大変なものでした。さらにこの商品を絶対にヒットさせるために当時絶好調だったモーニング娘を起用して宣伝を打ちました。これも4億円という途方もないお金がかかりました。しかしこのようなリスクを張ってもこのプロジェクトを押し進めたのはある確信があったからです。11歳から12歳くらいの女の子がカラオケを楽しめる環境がありませんから、手ごろな価格で歌いたい曲を供給できれば、日本の総世帯数である3000万世帯の中で10分の一、すなわち300万世帯くらいはこの商品に魅力を感じてくれるに違いないと考えました。問題はこの300万台を5年かけて売めるのか、半年か、1年かという判断です。この場合は半年で最低58万個は売れるという見込みで初期発注をかけました。当時のタカラは社員が危機意識を持っていて絶対に成功させるんだという意気込みでした。この情熱が半年どころではなく、年末には58万個売り切ってしまうという成功物語を作りました。つまり何かを決定するときには、基準よりも実現するぞという意思の強さこそが大切なのではないかと思います。

タカラではどんな人材を求めているのでしょうか？

佐藤 タカラの社員の平均年齢は34歳で、企画部門ほど若い人が多いです。リクルートの際、私は面接に立ち会いません。ただし人事には平均的に優秀な人に加えて、何かしら突出した部分をもった人材も必ず採用してくださいと言っています。私は1時間や2時間の面接ではその人の本当の能力は見極められないと思っています。それよりも採用した人材を適材適所でじっくりと育てていくほうが大切なのではないのでしょうか？

先ほどアナログなデータベースというお話がありましたが、イマジネーション能力とか感性を高めていくために何か特別なことをなされているのでしょうか？

佐藤 基本的なことですが、自分が子どものころにどんな玩具で遊んでどんな印象を持ったのか、あるいはお得意さまや社内の人に見せたときにどんな反応を示したかとか、自分の妻や子どもといった家族の態度やコメントなど、身近な人の反応をいつもいつも注視していることでしょうか。もちろん雑誌編集者のようなプロの方と話し合う中で勉強することもあります。身近な人との接点を大切にすることが基本だと思います。

先ほど家電事業についてご説明いただきましたが、デザイナーの深澤直人さんを採用された理由をお聞かせください。

佐藤 最初は、深澤さんとダイヤモンド社が行っている「without thought」のワークショップのアウトプットを拝見したことです。見た瞬間に「これこそ私がイメージしていたライフエンターテインメントの商品群だ！」と大きな衝撃を受けました。すぐに深澤さんにお目にかかって全部を商品化したいと申し出たのですが、各企業の事情やコピーライトの問題があってこのままの商品化は難しいだ

ろう、むしろワークショップをしながらプロトタイプ作りから初めて、ゆくゆくはブランド立ち上げを目標にしませんかというご提案をいただきました。タカラとしてはライフエンターテインメント商品の第一弾として家電製品をやってみようということで、どんな商品を作っていくか、どんなブランドイメージにするかなどすべて深澤さん主導で進めました。このプロジェクトはタカラの会議体を通さず社長である私の判断で進めまして、2003年の9月3日の新ブランド「±0」として、プレス発表した折に初めて見て感動したという社員がとても多かったのです。

深澤さんとのコラボレーションで特に印象的だったのが、彼ほどのデザイナーでも日々のデザイン開発に不満をもっておられるということを知ったことでした。深澤さんに限らずデザイナーが思う存分実力を発揮できない企業が多いのだということを知ったのです。しかし、だからこそ、私たちのような企業にとって大きなチャンスが転がっているということなんですね。

「パウリングル」はとてもユニークな商品だったと思いますが、こうした思いつき、発想を商品化していくプロセスがあればご説明ください。

佐藤 この手の商品開発はルーティングワークではありませんので、一定のプロセスはありません。「パウリングル」も「±0」と同様に3人ほどの中心的担当者が先行開発して、まずにプレス発表をする。そして記者さんや消費者の皆さんの評価を得ることによって、営業や流通さんにご理解をいただくというスタイルをとっています。前例のない商品、冒険的な商品はこういったやり方をする必要があります。「Qカー」事業もまさにこのスタイルで進めました。

ライフエンターテインメント事業としてまず家電製品を選択された理由は何なのでしょうか？

佐藤 ライフエンターテインメント企業を目指すタカラにとって、家の中で楽しく生活をしていただくにはまず家電製品を第一段階と考えました。加えて、私は日頃から、いわゆる家電メーカーさんが不自由なモノづくりをなさっているのではないかと感じておりましたので、家電には興味があったのです。以前、あるメーカーさんと家電プロジェクトを立ち上げました。その折に相手の担当者に「タカラは商品のイメージやソフトをやりますから、ハードウェアの開発はそちらでお願いします」と申し上げたところ、「できません」と断られてしまいました。「なぜですか？」とお尋ねすると、「そんな簡単なことはできません」とおっしゃる。その会社には何千という技術者は居られて、日々、次世代のための最先端技術の研究開発をしているので、そんな既存技術を使った商品開発に協力してくれる技術者はいませんということなのです。そのときに私が感じたのは、常に先端を追っかけなければならない家電メーカーさんは、お客様のニーズや要求を超えて、新しい技術で何ができるかということを一に考える技術偏重型の開発が普通になってしまっているのだということです。家電製品のこれ以上の進化をお客様は本当に望んでおられるのか！？ むしろもっと格好の良いデザイン、たとえ既存の技術を使っていたとしても楽しい家電を求めているらっしゃるかもしれません。多分、大企業の意味決定の場面では、「これは楽しいですね」とか「これって格好よいですね」といったことでは、なかなか通らないのでしょうか。だったら、大企業でできない部分をタカラがやってみようと考えたのです。

今の佐藤社長のご意見について家電メーカーの立場でひとつ申し上げたいのは、売られ方という問題です。私たちもデザイン家電や外国家電は好きですが、これらは例えばセレクトショップとかインテリアショップとかで拝見するとすばらしく見えます。しかし、家電流通の基本である電気屋さんや量販店に置かれたときにはどう映るのか？ 例えば深澤さんが無印良品のためにデザインされたCDプレイヤーも、MUJIのショップだからインパクトがあるのであって、量販店ではどう見えるのか……。その辺はどのようにお考えでしょうか？

佐藤 そこは既存の流通を持っていないものの強みといえますか。新規参入の強さを生かして「±0」は大手家電流通には流さないことを基本として、ウェブと直販を軸にしたブランド展開を図っていきます。つい先日、アメリカのサーキット・シティさんの幹部がお見えになって、「±0」をとて気に入ってくださって、アメリカでコーナー展開してみたいというお話をいただきました。まだ決定ではありませんが、新しい流通を開発することも含めて、可能性を探って生きたいと考えております。

組織力よりも個人の能力を重視した経営手法をとられる場合、優秀な人材がヘッドハンティングなどで外部流出したりすると途端に開発力は落ちてしまうといった自体が起こると思いますが、その辺はどうお考えですか？

佐藤 ヒット商品誕生の背景は千差万別で、必ずしも優秀な人材が一人で作り上げているとは限りません。ヘッドハンティング自体は職業選択の自由が保障されているわけですからとめることはできません。しかし優秀な人材であればあるほど、自分が企画した商品が思ったとおりに商品化されるということがモチベーションの一番だと思います。だから、こうした人材が活躍しやすく、そして成功したときにきちっと評価できる環境を常に整えていくことが大切なのだと思います。

以上

講師略歴

佐藤慶太 氏

1957年生まれ。1980年慶応義塾大学法学部卒業。

玩具卸会社（株）河田を経て、82年（株）タカラに入社。

91年取締役、94年専務取締役就任後、96年1月にタカラ退社。

雑貨＋玩具企画販売会社（株）ドリームズ・カムトゥルーを設立。

99年タカラ顧問を経て、2000年同社代表取締役社長に就任、現在に至る。

子どもから大人までが楽しめる夢と遊び心に満ちた商品を発表し、

それらの中にはパウリングルなどの大ヒット商品も多数。

2002年、2003年と過去最高の売上高を更新する。

2003年度第8回物学研究会レポート
「遊び心を刺激するライフエンターテインメント企業へ」

佐藤慶太氏

(株式会社タカラ代表取締役社長)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 ~ 2004 Society of Research & Design. All rights reserved.