

成熟市場の中、二代目経営者が挑むスマイル経営 ～日本が誇る「プラモデル金型製造」のものづくり技術～

- はじめに
 - 日本初の「プラモデル」。その金型づくりが出発点
 - 行列が出来るプラスチック金型工場
 - 景気低迷、成熟化社会、遊びの多様化の影響
 - 職人の技を少しずつITで置き換える
 - ホームページの作成
 - 経営理念はスマイル
 - 創造力とチャレンジ精神！ “餃子”のプラモ？！
 - 情熱経営に学ぶ 2つの「燃えるヒント」
 - 今後の課題
-



取締役 佐藤 康二
経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

初のテレビ放送から30年以上経っても不動の人気を保つ某ロボットアニメ。お台場に実物大の模型まで登場したのは記憶に新しい。このロボットは「プラモデル」でも大ブレイクしましたが、その金型製造によって、プラモ人気を陰で支えてきた技術者集団があります。一時代を築いたプラモですが、一般家庭でのプラモ需要が縮小するなか、今後はどんな手を打っていくのでしょうか。職人の技とITの融合でプラスチック金型製造の分野でトップを走り続ける株式会社秋東精工（東京都江戸川区）の新たな挑戦の舞台裏を紐解きます。



日本初の「プラモデル」。その金型づくりが出发点

1958年、国産初のプラモデル「原子力潜水艦ノーチラス号」が発売されました。当時、玩具の主流だったブリキのおもちゃに比べ、精巧なプラモデルは、実物をリアルに再現し造形的な美しさで、あっという間に子供たちを中心に大人気のアイテムになっていきました。

プラモデルはリアルさや美しさだけでなく、遊ぶ、眺める、集める、飾るという機能に加えて、「自分でつくる」というプロセスの面白さを世の中に提供した画期的な商品です。

この国産初のプラモデルを生み出す原型「金型」をつくったのが、若き日の柴田幹雄氏。秋東精工の創業者であり、現会長です。当時勤務していたマルサン商会という会社でドイツ製の最新鋭の立体彫刻機を使って手探りで金型製作を行っていました。

行列が出来るプラスチック金型工場

それから20年後、1978年に幹雄氏は独立、自身が「秋田」から「東京」へ上京してきたことから、社名は秋東精工としました。時代は「スーパーカー」ブームの真っ只中、初受注はマニア垂涎の「ランボルギーニ・ミウラ」。その後も「サーキットの狼」、「ガンプラ」、「レーサーミニ四駆」と高度経済成長の好景気の中で「プラモデル時代」の裏方として活躍してきました。金型製造の注文はひっきりなし。最盛期にはプラモデルメーカーが同社の前に、商談の順番待ちで行列が出来るほどで、止むを得ず「一年待ち」の注文もあったそうです。

なぜ一年待ちまでして同社への発注にこだわる模型メーカーがあったかといえば、それは同社の高度な技術力への信頼にほかなりません。マニアも唸る絶妙な曲線美や細部にまでこだわったつくり、しかも著名なプラモデル、精密モデルの受注を次々に仕上げ続けることで、他社が真似できない経験値を蓄積してきました。

かつてはプラモデルをつくる際には、「ニッパー」と「接着剤」は必須でしたが、いまではニッパーを使わなくても「手でポロリとひねる」だけで簡単に取れる部品、接着剤を使わなくても「手でグッと押し込む」だけで圧着するプラモデルに進化しています。

この「ポロリ」や「グッと」というのが絶妙な感覚だといわれています。これができる会社、職人は限られます。この「感覚」が同社の最大の強みです。個々の職人がこだわる感覚は、まさしくセンスですから、この暗黙知を、形式知化して、誰でもできるように、あるいは後継者をつくることは、そう簡単ではありません。

景気低迷、成熟化社会、遊びの多様化の影響

高い技術力でプラモデル業界での地位を順調に固めつつ、業績を伸ばしてきた同社ですが、バブル崩壊を経て、徐々に売上減少に見舞われるようになりました。景気の低迷、少子化や娯楽の多様化、玩具の多様化も進み、プラモデルが絶対的な価値をもつポジションではなくなってきました。いまでは、男の子でさえ一度もプラモデルをつくったことがないという状況です。

1998年から2001年までの4年連続の赤字決算という状況のなかで、「社内の生産効率」を上げ、収益構造を強化し、利益を生み出しやすい経営へと舵を切ることになります。その旗振り役が、現在の社長である柴田忠利氏です。

創業者の息子として工場を遊び場代わりにして育った社長は、プラモデルブームの世代でもあり、会社の隆盛も子供ながらに見ていましたし、技術力の凄さもわかっていました。ところが大学卒業後に通信用部品メーカーでの営業経験を経て、1996年に後を継ごうと自社に入社したころには、会社は低迷期。かつての勢いはなくなっていました。

こだわりの職人技で、品質への高い評価は健在であるものの、工程改善や在庫管理の面では「いいものさえ納品すれば利益は必然的についてくる」時代の影響で、ほとんど手つかず。高コストでムダも多い現場になっていたようです。

職人の技を少しずつITで置き換える

とはいえ、入社したばかりで技術畑でもない忠利氏が、技術の神様のような職人として

腕を奮うベテラン社員の方々に、改善を促してもなかなか前に進まない苦勞がありました。それでも、率先垂範で仕事に取組み、社員の輪の中にも積極的に入っていくことで徐々に信頼を得ていきます。

固定費が変わらず、注文＝売上が減少していく中では、まずは社内の業務プロセスを改善すべきだとねばり強く訴え、三次元 CAD/CAM の導入や社内の IT インフラづくりによるネットワーク化などを推進していきます。導入への抵抗もあったはずですが、「まずは自分が覚える」ことを心掛け、朝早くから夜遅くまで、業務改善や工程改善の仕組みづくりに注力したそうです。

いまでは完成までの工程を 1 から 10 の十段階だとすれば、「1 から 5 は仕組み化できました」と教えてくれました。「残りの 6 から 10 が今でも職人技の世界」だそうです。

この時間をかけた改革によって、会社の業績もようやく上向きに。主力のプラモデルの環境がよくない状況下ですが、収益面での大きな成果があらわれました。

ホームページの作成

行列が出来るほどの圧倒的な受注力を持っていた同社は、これまで営業らしい営業をすることもなく、いい仕事をするだけで、リピートが入り、評判が広がるという流れで経営を続けてきました。そういう経緯から、営業部もなく、ホームページもないという状況だったそうです。しかし忠利氏の改革のなかで、当然ながら「ホームページをつくる」という話になります。

ところがいざ作るとなると、何をどう訴えたいのか、特徴や強みは何なのか、会社の思いや姿勢をどのように表現するかという壁にぶつかりました。

いままで目の前の仕事に一生懸命に取り組むあまり、会社の特徴や考え方を真剣に考えたことはありませんでした。

そこで、あらためて会社の軸、会社の柱となるコーポレートアイデンティティ (C I) について整理するとともに、未来志向・長期視点で、今後のこと、会社の将来のことを深く考えることになりました。

経営理念はスマイル

「私たちが存在している意味は？ 当社の社会的な使命は何なのか？」——こういった直球勝負の質問に向き合いながら、いろんなことを考え抜いた末に辿り着いたのは、やはり創業の原点だったようです。

Assemble for the Smile!

笑顔のために仕事をする。ここが自分たちの立ち位置だとあらためて確認することができました。プラモデルを買う前、選んでいるときのワクワク感、ふたを開けたときの何とも言えない喜び、そして組み立てる過程の至福のひとつはまさしく対象に没頭できるかけがえのない時間です。このような意味をこめて経営理念に二つの言葉を刻みました。

◇お客様の笑顔を大切にする

- ・お客様（取引先）と関係を強化し、満足度を高める
- ・お客様（消費者）の笑顔のために仕事をする

◇ものづくりを楽しむ

- ・誰もできないことをやりたい
- ・創造力とチャレンジ精神を培うことができる会社でありたい

一つは社外のお客様である取引先と消費者への思いを表現したものであり、もう一つは社内でもともに働く仲間への思いです。

この考えをコーポレートマークにも刻むことにしました。

同社のマークは「笑顔」、スマイルです。しかも真ん中に堂々とスマイルマークを描くことにより、周囲の人に笑顔を届けたい、働く自分そのものが笑顔でいたい、そんな会社の姿勢を表現しました。

ホームページ開設計画から始まった自社分析により、時間は少しかかりましたが、ついに2011年、忠利氏が専務から社長に就任し、後継者としてスタートを切る時には、会社の強みや特徴を十分に発信できる、思いのつまったホームページがオープンされました。

創造力とチャレンジ精神！ “餃子”のプラモ？！

ホームページの開設により、マーケティングのための情報発信の体制が整うと、これまでの実績のアピールが奏功し、いろいろな引き合いが入るようになりました。

◇餃子のプラモが映画出演



なんと、同社のつくった金型で生み出された餃子のプラモデルが映画「SPEC ～天～」に出演ならぬ登場。物語の中で主人公が組み立てる「餃子のプラモデル」はこの映画の撮影のためだけに同社が依頼を受け、一から製造したもの。本物にこだわる映画関係者からの依頼で実現したユニークなプラモデルです。しかもその後、餃子プラモは市販化され、現在も販売中。他にも映画「へ

ルタースケルター」で、主演の沢尻エリカさんが入るお風呂を満たすカプセルも同社が提供した小道具です。近年、玩具業界を飛び出し、様々な業界から注目される同社の技術力と品質の高さを裏付ける事例といえます。

◇個人からの依頼

ホームページをきっかけに、個人とのコラボも生まれました。同人誌やコミックマーケットで個人的にプラモデルをつくって販売したいという方からの依頼でオリジナルのプラモデルを提供しています。個人がプラモデルをつくれる、そんな時代になったのはちょっと驚きです。

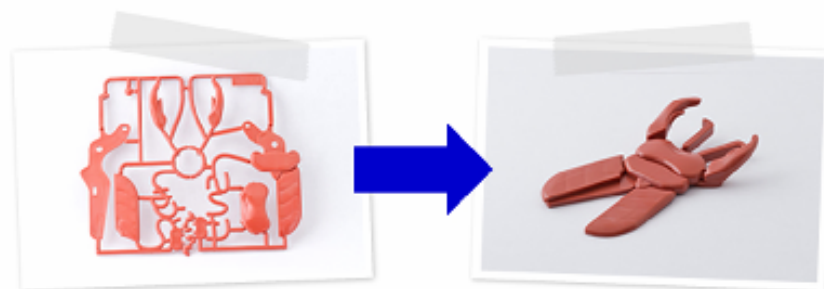
◇スマホのケース

海外からの引き合いも少しずつ入り始めています。日本のプラモデルの品質はアニメの浸透とともに、世界中のアニメ好き、ホビー好きから高い評価を受けていますから大きな可能性がありそうです。最近の成約はスマートフォンのケース。韓国から受注した iPhone 用のスマホケースは様々な色でプラモデル的に組立てて使うものです。これも新分野のひとつですね。

◇新たな需要創造アイデア

(1) 実用で「使える」「使う」プラモで二度楽しむ

プラモデルは「自分でつくる」楽しみのあとは「飾る」が基本。模型の鑑賞・コレクションですね。ところが、いま同社が特に力を入れるのが「使える」「使う」プラモデルです。例えば、クワガタの形をしたハサミ。およそ 40 秒で組み立てられるほどの簡単な構造にも関わらず、薄い紙を切るくらいの力をもったハサミが完成します。実際に金属の刃物を使っているわけではないのでお子様でも安心。組み立てる楽しさと「ハサミ使い」の訓練にもなります。しかもクワガタですからね。お子様の知育玩具として人気が高いのもわかります。「つくる」だけでは終わらない、二度目の機能を提案している事例です。



(2) 企業のノベルティグッズにも

西武球場や、埼玉西武ライオンズのホームページにて発売中の「お土産用カレー」は企業のノベルティグッズとして採用されています。カレーに付属する「組立式折りたたみスプーン」が同社の製品です。バタフライナイフのような要領で組み立てれば、スプーンに早変わり。トランスフォーマー的な楽しみが味わえます。組み立てる楽しさ+動きの楽しさで、親御さんにもお子様にも大変好評だそうです。

(3) ゴミがでないエコプラモデル

3つ目は「廃棄物が一切出ない」というエコプラモデル。プラモデルを組み立てると必ず出る「余り」の部分があります。それも何とか使えないかという発想です。この探究心、すばらしいですね。余りの部分はプラスチックを流し込む枠組みとして製造過程の必須の存在です。ランナーと呼ばれるこの部分はこれまでは当然「ゴミ」です。そのゴミを「オブジェ」として「組み立てる」手法を編み出しました。余った部分を組み立てるとご覧のようにちょっとしたアクセサリが完成します。この発想にもいろいろな可能性を感じます。

情熱経営に学ぶ 2つの「燃えるヒント」

◇匠の技とITのハイブリッド

日本を代表するプラスチック金型製造のノウハウを磨き続けた職人の技でいまの地位を築いてきたことは揺るぎない事実であり、まさしく同社のアイデンティティです。しかしながら「プラモデルの需要そのもの」の低迷傾向は大きな潮流であり、少子化と娯楽の多様化を考えれば、大きな揺り戻しは期待できません。だとすれば、効率や生産性、スピードや原価意識という領域を無視するわけにもいきません。そういう意味では忠利氏が進めたIT化は社内の効率化に大きな成果を生み出すきっかけになりました。IT化できることだけに絞れば、高度な領域には追いつけませんから、効率化にシフトしながらも、匠の技を磨き続けるというハイブリッドな仕事ぶりが同社の強みを支えています。

◇ベテランと若手

ハイブリッドな取り組みは、使い手である社員の融合も果たします。「匠の技」はベテランが真骨頂を発揮する場です。これまでの経験や勘、そして手先の器用さは簡単には追いつけない領域です。一方の「IT化」の領域は若手の得意な場です。ケータ

イ、ゲーム、パソコンで育った若い世代のITリテラシーは、設計の思想や、製造工程の改革にも新たな着眼があるはずです。ベテランの技と若手の発想の融合による、化学反応は、お互いの強みを活かし、お互いに賞賛し合うことで、相乗効果を発揮してくれるはずです。

今後の課題

◇営業体制の確立

前述したように、ホームページでの情報発信を強化し、開発力や提案力があることを示すことで、これまでになかった領域の引き合いが増えてきました。その引き合いに対して、同社の技術をしっかりと伝えつつ、ビジネスとしての商談を取りまとめる役は現状では忠利氏一人だけ。トップセールスによる即断即決の強みは魅力ですが、進行中の商談が重なるにつれ、あらたな引き合いへの対応が後手後手になってしまう面がでてきました。これではせっかくのチャンスを逃してしまう恐れがあります。チャンスはきっかけ、タイミングが大事です。これからは、営業＝社長依存を少しずつ緩和し、組織として受注ロスのないような体制整備が急務です。人の成長には時間がかかることを考えれば、未来のための企画営業人材の育成がこれからの同社の発展を左右しそうです。

◇オリジナル商品と海外市場

これまで2,000タイトル以上を製造してきた同社の技術力は、まぎれもなくトップクラスです。その技術を自らの「オリジナル商品」を生み出すことに使うことが二代目忠利氏の大きなテーマです。「匠の技とIT」の両軸、「ベテランと若手」の両軸を活かした新しい取り組みにそのヒントがありそうです。簡単なことではないと思いますが、B to Cに縁がなかった企業がこのようなチャレンジができる時代になってきたことも確かです。プラスチック金型業界での女人向けの高いブランド力を、一般ユーザー向けにいかに展開していくのか、まさしくITを駆使したマーケティングの可能性を活かした領域への挑戦といえます。

合わせて新市場開拓という意味での「海外市場」の強化です。日本のものづくり技術への高い評価と、アニメや漫画などのコンテンツの高い評価の両方に強い同社が活躍する潜在的な領域は大きく広がっています。同社が積極的に情報発信することでそのアンテナにかかってくる情報も増えていきます。

「プラモデルを残したいんです」。取材の帰り際に忠利氏がつぶやいた言葉です。いま40代くらいの男性にとってプラモデルは憧れの商品、欲しいもののナンバーワンだった時代

です。いまではプラモデルは一部マニアのものになってしまった面もあります。子供たちが家で「プラモデルをつくる」という風景を是非残したいという思いには私も同世代として共感します。ちょっと大げさかもしれませんがプラモデルやラジコンは「日本のものづくり」を支える手先の器用さのはじめの一步だったようにも思います。今後さまざまな新分野で成果をあげるとしても、子供たちが自然に笑顔になるプラモデルだけはつくり続けて欲しいと思います。同社のマークような笑顔が一人でも多くの子供たちに届くようこれからの活躍を応援したいと思います。



株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)