



(左) 菊地潤社長と(右) 菊地憲悦会長による打合せ

昭和の時代、数多の子どもたちを夢中にさせた人形やプラモデルといったおもちゃの数々…。しかし、時代の変遷とともに、文化や娯楽・趣味の多様化やIT等の技術革新も相まって、いわゆる「古き良き」おもちゃの存在感は、相対的な低下を認めません。かように、今日のおもちゃを取り巻く環境の変化は、玩具会社にも事業の本質的な使命である「存続・成長・発展」を求むべく、迅速で適切な対応を迫っているものと推察されます。そこで、今回は流山市にある玩具の企画・開発・製造会社である「キクチ株式会社」を36歳の若さで社長を後継し、リーダーシップを発揮して同社を率いる菊地潤社長と、「陰に陽に」と後継社長のサポートに徹する菊地憲悦会長にお話を伺いました。

社長プロフィール

菊地潤（きくちじゅん）。1974年千葉県生まれ。43歳。学校卒業後キクチ株式会社に入社。2011年社長就任。経営ポリシーは「おもちゃで世の中を幸せにする」。

会長プロフィール

菊地憲悦（きくちけんえつ）。1942年秋田県生まれ。75歳。1971年個人で創業。2011年会長就任。経営ポリシーは「夢・発見・創造」。

経営者インタビュー【キクチ株式会社】

多くの受賞歴に裏打ちされた開発ノウハウを活かし、玩具会社として『夢のカタチ創り』を追求する

創業の原点「お客様に喜びと感動を与えること」と創業期より事業を支えた「キューピー人形」

魚路 千葉商科大学経済研究所では、中小企業の経営者の皆さまがこれまで事業展開されてきた経緯、その中で経験して得られた様々な知見をお伺いし学ばせていただき、今後の中小企業の継続・発展に資するべく情報発信していこうとの趣旨から「経営者インタビュー」をお願いしております。まず、御社の創業の経緯を教えてください。

菊地会長 1971（昭和46）年、近隣地（流山市東深井）の自宅兼作業場を「キクチ製作所」として個人で創業、有限会社化したのが1975（昭和50）年です。1988（昭和63）年に「キクチ株式会社」に社名変更し、1991（平成3）年に現在地（流山市西深井）の新社屋に移転しました。

魚路 そもそも、玩具業界で事業を始められた理由は。

菊地会長 出身地の秋田県雄勝町から15歳の時に先輩を頼り上京し、夜間高校に通いながら1960（昭和35）年から、主にセルロイド製のおもちゃを取扱った玩具メーカーに勤務していました。

魚路 何か“ビビッ”と直感するものがあったのですか。
菊地会長 「面白い！」と、お客様に喜んでいただけるおもちゃを自ら手掛け、汗を流して努力した成果が商品として店頭で販売され、感動してくれる光景を目にすることが原動力になりましたね。

柴田 当時はどのような商品がヒットしていましたか。

菊地会長 「キューピー人形」ですね。独立してからも手掛けていましたから。累積生産数量は、小さいものも含めると数億個以上になります。しかし、現在では他に数社しか製造しておりません。製造方法は「たこ焼き」と類似しておりますが、生地厚の安定性や温度管理等の熟練した職人技が必要となります。かなり暑熱で過酷な労働環境での作業を強いられることから、コスト面も考慮して、現在では国内生産は行っておりません。

企画・開発（設計）業務への「選択と集中」と「完成品」製造志向によるノウハウの習得・蓄積

魚路 御社の「業務の流れ」を教えてください。

菊地社長 社員は15名程おりますが、営業の担当者がメーカー側の担当者と企画・開発の打合せを経て契約を

締結し、試作品製作（外注）を行います。一例として、先方担当者から「今、こういうものを作りたいが…」と打診があった場合に企画提案を行います。企画提案書の提出では決定に至らないケースが多々あり、100通り提案して1つ決定するかしないかが現実です。先方担当者には、若い担当者や女性担当者もいらっしやいます。その際には、雑談のようなコミュニケーションの中から「今、こういうものが流行っているから、こういうものを作りたいですね！」と企画の方向性を説いて理解をいただき開発を具現化していく、という手順によって弊社の業務をスタートさせていきます。

また、従来は、企画から生産までワンストップで行う会社も多くありましたが、ある会社では企画とパッケージデザインまで、別の会社では金型製作から生産までという、業務を絞った形で分業化しているのが現状です。

魚路 「選択と集中」ということですね。

菊地会長 創業当時には、人形の頭や手足等「パーツ」のみを製造してほしいとの要請もありました。

菊地社長 しかし、現在では「完成品」を製造することで、モノづくりの技術や品質向上・管理等を全て習得できるので、できる限り完成品の受託を志向しています。今、最も重要であると認識していることは、事業承継によって私に社長が交代しても、モノづくりの技術を熟知して図面（設計）を作成できる等の有能な社員が残ってくれているということです。

菊地会長 パートさんも30名程おりますが、中には30年余り勤続されている方もおり、自律的に業務をしてくれています。私たちよりも業務を熟知された方も多く在籍されています。長期勤続で貢献してくれている従業員は、弊社の「宝」であると実感しています。

魚路 そこが数々の受賞商品^(※)を生んだ、大きなコアな部分ですね。今、工場の生産ラインの稼働状況は。

菊地社長 （箱詰めされた商品を手にされ）これはA社のプラモデルですが、お客様自身で組み立てられる際の、嵌込みにおける微妙な感覚（緩い⇔硬い）が求められるプラスチックパーツ成型が、海外生産では実現性が非常に困難なことから、自社工場で国内生産しております。1階のラインで成型工程、2階のラインで袋詰め工程を行っています。

魚路 この成型工程がオリジナリティーのようですね。

菊地社長 このような細かく、組み立て上支障が生じないような成型の条件・設定には独自のものがありますが、これが弊社の「ノウハウ」となりましょう。また、弊社の「缶バッジ」シリーズも何十年振りに販売好調です。

魚路 これは御社の企画で立ち上げたものですか。

菊地社長 缶バッジは企画と特許（特許）を玩具メ



「缶バッジメーカー」のスケルトン

ーカーA社と共同で保有しており、缶で作るバッジは当社とA社でしか製造できず、他社では製造できません。したがって、現在は、国内生産よりも、各メーカーから弊社に対する実績・信頼に基づいた、前段階の開発ノウハウを活用した業務のボリュームが多くなっております。

魚路 過去からの開発技術やノウハウ等、様々な蓄積があるから、先方担当者とコミュニケーションしていても概ね分かる訳ですね。社長は、メーカーとお客様の間に立つ「おもちゃのコーディネーター」的な役割ですね。

菊地社長 その意味合いに近いです。ただ、海外生産でも国内生産でも、弊社の管理責任（生産工程や品質）で製品を完成させなければなりません。一例として、玩具安全基準（STマーク）というものがあります。（検査事例…完成品を1m程の高さから落下させて、当然割れますが、割れた後の形状が尖っていると不合格。また、重量物を完成品に落下させて、数kgまで形状が維持されなければ不合格、等。）したがって、最初の設計段階から、基準を満たす仕様を組込む必要があります。「形」を作るだけなら、正直、多くの他社でも可能だと思います。

菊地会長 安全や性能といった基準に則ったモノづくりが最も大変です。その仕様書やシステム作りに時間がかかりますが、弊社の技術者は全員熟知しています。

柴田 その「ノウハウ」が御社の強みになるのですね。

菊地会長 日々事業展開する中で、このような取組みを継続的にされている会社は少ないと思います。それを、弊社は完成品で行っているからこそ、メーカー各社から理解と評価をいただき安定した取引をさせていただいております。「何でもないようなこと」と思われることが、実は格別な宝物になっているものと感じています。

魚路 それは標準化・明文化されているのですか。

菊地社長 基準書という明文化されたマニュアルがありますので、従業員は皆、それを見ながら作業してくれています。ただ、最終的には、一人ひとりの経験を通じて体得した「知識」と「スキル」が重要です。これらをどのように残していくか…。

柴田 「ノウハウ」の継承が課題、とのご認識ですね。

菊地社長 はい。経験値も重要な要素です。以前は基準もなかったのですが、都度都度対応していたものが、基準が整備されて当て込みながら作業ができるようになりました。しかし、そこに「経験値の付替え」の問題があり、その経験値をどのように残すのか、という課題があります。技術者（職人）の方には、昔から「現場で盗んで覚えろ」という姿勢が、まだ若干残っております。設計ソフトにしても、相当進化してきており、ある意味データを残すことに関しては容易になりましたので、ある程度同じものは安定して作れるようにはなりました。

菊地会長 しかし、感性というものもあります。ある者はプラモデルが好きだけど、その者に全く違う分野の幼児向けおもちゃに取組ませたら失敗してしまったことがあります。好みの中に感性の適否があり、難しいです。



キクチ株式会社本社全景

36歳で事業承継の腹を括り覚悟を決めた後継者

魚路 「ノウハウや経験値の承継」というお話もございましたが、中小企業にとっては「入口の創業、出口の事業承継」と言われており、事業承継では大変悩まれている経営者が多く、2/3は「後継者はいない」と回答される現状があります。そこで、事業承継時のことを少し振り返っていただきたいのですが。

菊地社長 覚悟という覚悟はなかったのですが、「やらなければならない」状況でした。当時、弊社も厳しい経営環境に直面していたため、後継社長を引き受けることによって「一新する」という意味合いもありました。

魚路 具体的な準備活動は何かされましたか。

菊地社長 様々なセミナーや後継者塾に行きました。

が、当時を振り返ると、自分から進んで行っていた訳でもなく、行かされていたというところがあり、理解に関しては乏しかったですね。ただ、今、このような立場に置かれて初めて、受講した内容が「ああ、こういうことだったのか！」と、分かってきたことは多々あります。また、セミナーや後継者塾に限らず、2~3代目が集まるような「会」に参加し、同じ境遇の方と会うことによって、お互い刺激を受け合い、悩みを話し合う、こうして気が合う方との出会いもあり、それは貴重な機会でした。

柴田 社長に就任されたのは何歳ですか。

菊地社長 2011（平成23）年8月就任ですので36歳です。今、振り返ると、「社長にならざるを得ない環境」に置かれたことで、かえって腹を括れたことはありました。

魚路 やはり、相当な覚悟はできていたのでしょうか。また、承継にあたり、在籍されていた従業員との調和・協調の面でのご苦労はありましたか。どうしても「創業者の時の従業員」は、後継社長ではなく創業社長の方を向いてしまう傾向がありますから。

菊地社長 あまり考え過ぎないようにしてはいたのですが、社長を継いでからの1~2年間は、どうしても「形」だけを目指してしまっていたように思います。

菊地会長 定年到達や、一身上の都合で退職した従業員もいましたね。

菊地社長 業績も含めて、今までの弊社を取り巻く環境の変化もあり、それに対応して社内改革の必要性に迫られる最中に、ついてきてくれる従業員とついてこれない従業員に分かれてしまい、結局辞められた従業員も相当数おりました。その際には「わかりました」ということで、引き留めることなく退職していただきました。私の考え方にある程度賛同してくれる従業員が残ってくれている、と信じておりましたので。

魚路 社長自らが従業員の皆さんにメッセージを送り続けていた、ということですね。

菊地社長 そうですね。外見を取り繕い良く見せることより、事業を安定軌道に乗せることの方が大事ですから。

魚路 こうして伺ってみると、社長交代の際には、会長がしっかりフォローされていた、ということですね。

菊地会長 そうですね、「言われたことはする」と（笑）。言われないことは「余計なことはするな」と（笑）。

魚路 法人のライフサイクルは30年といわれています。創業→成長→安定→事業承継で30年周期。最初の5年10年は、先代からの引き継ぎ等で「あっ」という間に時間が過ぎてしまい、次の10年で自分のカラーを

作っていく、その後は次世代への承継準備になってしまいます。したがって、次に承継される方は30年後になりますが、今回の承継時と会長が創業された当時と比較して、外部環境が「ガラッ」と変わっていたように、30年後に承継される方には、外部環境の変化にどのように適応していくかということが、依然大きなテーマとなりましょう。

「オリジナル商品」の製造販売を目標に掲げ、若い人財を採用して「将来の展望」を見据える！

魚路 将来の展望について、どのようにお考えですか。

菊地社長 自社で開発した商品を自社で製造して、自社のブランドで販売することを当面の目標に掲げています。このような取組みに向かって、今、それを私が「社長」として、何年かかるか分かりませんが、資金調達を含めた経営課題を解決させた上で、何とか実現化させていきたいと考えております。とくに最近、「売り方」の多様化にともない、チャンス（機会）が到来していると感じています。従来から、大手メーカーとはOEMで取引させていただいておりますが、コストや利益率の面では、OEMだからこそ厳しい現状があります。故に、会長ともども「オリジナル商品を作りたい！」という思いがあります。

魚路 急速に進行する少子高齢化という社会を迎えて、例えば、シニア向けおもちゃへの取組み状況は。

菊地社長 以前、団塊の世代で定年退職された方をターゲットとした「ろくろ」や「そば打ち」商品を手掛けました。店頭で実演販売を行い反応は良好でしたが、価格（10,000円程度）を見て購入に至らないケースが多く、継続することができなかつた経緯があります。しかし、今後の少子高齢化の進行予測を鑑みると、おもちゃは子ども限定という考えに囚われることなく、シニア層もターゲットにしていくべきで、このカテゴリーには大きな可能性があると思っています。

魚路 そうですね、ここが新たに取組むべきジャンルですよね。新しい発想を取り入れる意味でも、若手（新卒者）を採用してみるのはいかがでしょうか。

菊地社長 昨年一人採用して、生産部門に配属しています。まずは2～3年「現場」でモノづくりを経験・理解した後、本人の意向や適性を考慮の上、開発部門に配転させ新たな能力を発揮してもらうか、そのまま生産部門で経験を重ねて技術の熟練を図ってもらうか、お互いのために最良の決定をしたいと思います。弊社では、久しぶりに20歳代の採用でしたが、社内の雰囲気明るくなりましたね。弊社の規模では、毎年の新卒採用は難し

いので、また2～3年後にできればいいなと考えています。

菊地会長 この年齢になって改めて思うことは、会社も人生も「困ったときほど立ち止まってはダメだ」ということです。止まるということは、過去に戻ることですから、困ったときほど、一歩でも二歩でも前に出る姿勢が大事ですね。そうすることで「何か」が見えてくるものです。また、「縁」も大切ですね。「出会って縁に気がつかない人」と「縁に気付いて縁を活かす人」に分かれるものですが、ご縁のある方とお付き合いをさせていただくことは、公私にわたり大事なことだと思います。結局、人間は一人では何もできないのですから…。

魚路 本日は長い時間、どうもありがとうございました。

(※) 日本おもちゃ大賞（主催：一般社団法人日本玩具協会）受賞歴一覧

受賞年	部 門	メーカー	賞名
2017年	①共遊玩具部門	C社	大 賞
	②イノベティブ・トイ部門	A社	優秀賞
	③イノベティブ・トイ部門	D社	優秀賞
	④ハイターゲット・トイ部門	B社	優秀賞
2016年	①エデュケーショナル・トイ部門	E社	優秀賞
2015年	①イノベティブ・トイ部門	B B社	優秀賞
	②イノベティブ・トイ部門	D社	優秀賞
2014年	①イノベティブ・トイ部門	A社	大 賞
	②コミュニケーション・トイ部門	B社	優秀賞
2013年	①ガールズ・トイ部門	D社	優秀賞
2010年	①ガールズ・トイ部門	D社	優秀賞
2009年	①トレンディ・トイ部門	B社	大 賞
	②トレンディ・トイ部門	D社	優秀賞
2008年	①ハイターゲット・トイ部門	C社	優秀賞

■企業概要

会社名 …… キクチ株式会社
 本社 …… 千葉県流山市西深井 1028-15
 （および野田工場、香港事務所あり）
 URL …… <http://www.kikuchi-ltd.co.jp>
 創業 …… 1971（昭和46）年 個人で創業、1975（昭和50）年 有限会社に法人成り、1988（昭和63）年 キクチ株式会社に組織変更
 事業内容 …… 玩具、雑貨、手芸用品等の企画・開発・製造
 従業員数 …… 45名（正社員15名／パートタイマー30名）
 資本金 …… 3,000万円
 売上高 …… 約8億円（平成28年度）

- インタビュー：魚路剛司 …… 中小企業診断士
 （千葉商科大学大学院中小企業診断士養成コース修了）
- インタビュー及び原稿執筆：柴田多敏 …… 中小企業診断士
 （千葉商科大学大学院中小企業診断士養成コース修了）