

【資料】

## ビジネス・ケース (株)天童木工

村山 貴俊

東北学院大学経営学部教授

### 1 事業史<sup>1)</sup>

(株)天童木工の会社概要は、表1の通りで、山形県天童市に本社および工場をおき、成形合板を用いた家具の製造・販売を主事業とし、レクサスやトヨタ、ホンダの高級車向けの木製ハンドルや木製インパネといった自動車内装部品なども手掛ける（以下、会社名は、前後の文脈によって同社あるいは天童木工と記す）。図1にみられるように2011（平成23）年時点の売上高は約32億円、そのうち2割弱が自動車関連部品、残り8割が家具製品の売上げになっている。家具の売上8割の内訳は、半分が特注品（4割）であり、残りの半分（4割）が規格品である。ただし、規格品といっても顧客からの要望に応じて部分的にカスタマイズされることもあることから（例えば、クッションの中身の素材の変更）、カタログ通りの商品のままで売られる本当の意味での規格品は全体の25%程度である。

1940（昭和15）年に天童町ほか10ヵ村の大工、建具、指物業者が集まり、天童木工家具建具工業組合を結成したことが同社の始まりである。その後、1942（昭和17）年に資本金3万5,000円で有限会社天童木工製作所が設立される。戦時経済体制下、軍需品の弾薬箱や木製の実寸大おとり飛行機などの生産がおこなわれた。終戦直後の1947（昭和22）年に、同社の現在の中核能力の1つをなす成形合板を用いた家具の大量生産を開始し、そのために高周波発振装置を導入した。同年に東京新橋に東京営業所を開設した。また、進駐軍の住宅向けの家具の量産を手掛けることになったが、その際に当時の社長と工場長が仙台にあった商工省（現、経済産業省）直轄の工芸指導所を頻繁に訪問しており、そこに後に日本を代表するインダストリアル・デザイナーとして活躍する剣持勇氏がおり、ここで同氏との関係がつけられたという<sup>2)</sup>。

1) 以下の記述は、特に注記がない限り、筆者が2011年11月16日に実施したヒアリング調査ならびにその際に提供を受けた資料に基づいている。また2012年6月25日にヒアリング内容の再確認のために追加調査を実施した。

2) pd WEB special「これが人気プロダクトの生産現場だ！ Part04プライウッドによる自在なデザインが魅力のインテリア [天童木工]」[http://pdweb.jp/special/production\\_scene04\\_1.shtml](http://pdweb.jp/special/production_scene04_1.shtml)（2012年5月24日アクセス）を参照。

表1 会社概要

---

社名	(株)天童木工
創設	1940(昭和15)年6月12日
資本金	3億円
従業員数	300名
生産品目	家具, 成形合板, 合成樹脂家具, 自動車木製内装部品など
事業所	本社: 山形県天童市 支店: 東京, 大阪, 東北 営業所: 福岡 連絡所: 名古屋 ショールーム: 天童, 東京, 大阪 工場: 天童

---



出所) 天童木工ホームページ,  
[www.tendo-mokko.co.jp](http://www.tendo-mokko.co.jp) (2011  
年11月15日アクセス) より抜粋。  
本社の写真は筆者撮影 (2012年  
6月25日)。

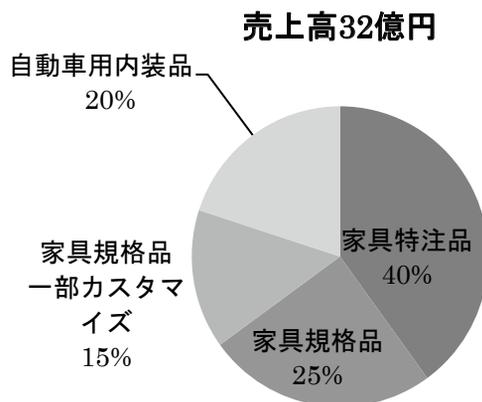
1948(昭和23)年に株式会社に変更され, 1949(昭和24)年からは一般民間向け家具を主に製造することになり, 1950(昭和25)年には創立10周年を記念した展示会が東京高島屋にて開催され, 成形合板による家具が注目を集めた。その後, 注文家具の受注が増え, 東京を中心に販売先も拡大していくことになった。

ここでその後の同社のビジネスの有り様を決定づける重要な出来事があった。1953(昭和28)年に建築家・丹下健三氏<sup>3)</sup>が設計を手掛けた愛媛県民会館で使われる客席用イス1,400脚分の生産

---

3) 丹下健三氏は, 広島平和記念資料館, 東京オリンピックの国立屋内総合競技場(現, 国立代々木屋内総合競技場)など国家プロジェクトにも携わった戦後日本を代表する建築家である。国立屋内総合競技場では, 吊り天井方式による屋根の形状にとことんこだわり抜いた。例えば, 手軽に読める雑誌としてマガジンハウス編『CasaBRUTUS特別編集 丹下健三DNA』ムック, 2009年がある。

図1 天童木工の売上比率 (2011年時点)



出所) 天童木工関係者へのヒアリング (2011年11月16日)  
より筆者作成。

を受注したのである。イスを薄くすることにこだわったとされるが、それを実現できるのが同社の成形合板だった。特にイスの強度を保つために継ぎ目のない合板一体成形が必要とされたが、それを実現できる業者を探していたときにたまたま天童木工に出会ったという。その後、丹下氏との関係でいえば、1958 (昭和33) 年に同氏が設計を手掛けた静岡県体育館に3,000脚の成形合板の観客用イスを納品したことが同社HPの会社年表に記されている。

1956 (昭和31) 年には、柳宗理氏<sup>4)</sup> がデザインした図2の「バタフライスツール」というイスを製造販売することになった。柳宗理氏が1954 (昭和29) 年にデザインしたものであるが、柳氏が模型で作成したものを実際に生産可能な製品へと落とし込む作業を、同社が手掛けたのである。模型と図面以外に何もない状態からの製品化は、大変な作業であったという。発売当初からそこそこの売上げがあったが、今から10年ほど前に『BRUTUS』という雑誌で柳宗理氏の特集が組まれ<sup>5)</sup>、若い世代を中心に再び人気が出たという。このバタフライスツールは、海外においても日本を代表するプロダクト・デザインの1つと評価され、パリ・ルーブル美術館やニューヨーク近代美術館にも展示されている<sup>6)</sup>。

すこし時代は新しくなるが、剣持勇氏との関係では、1971 (昭和46) 年に完成した京王プラザホテル向けの家具の生産を手掛けた。剣持氏がインテリア・デザインを担当し、天童木工が製品

4) 柳宗理氏は、日本を代表するプロダクト・デザイナーであり、バタフライスツールが有名であるが、その他、キッチン用品やカトラリーなどでも人気を集めている。例えば、SORI YANAGI Product Support Site, <http://www.yanagi-support.jp/> (2012年5月23日アクセス) を参照されたい。  
5) マガジンハウス社『CasaBRUTUS特別編集 柳宗理』ムック、2008年は、2003年に初版が刊行され、その後2008年に改訂版が出版された。現在は、改訂版の方を購入できる。  
6) ただし、ヨーロッパやアメリカでのバタフライスツールの製造・販売権は、外国の他社が保有している。

図2 柳宗理デザインのバタフライスツール



出所) 天童木工ホームページ, <http://www.tendo-mokko.co.jp>  
(2012年8月6日アクセス)。価格は約4万5,000円

化をおこなった。そのほか、剣持氏がデザインし横綱・柏戸に寄贈したという図3の柏戸イスも同社が製品化したものであり、現在でも同社の規格品の1つとして製造・販売されている。

こうした剣持勇氏、丹下健三氏、柳宗理氏との出会いを通じて、建築家あるいは設計事務所と共同でおこなう仕事と同社の主たる事業になっていく。すなわち、建築家やデザイナーが絵や図面として描いた家具を成形合板に代表される自社の加工技術を用いて製品化し、建築家が受注した大型施設向けに大量生産し納品するという事業である。建築家や設計事務所は、建物を設計する段階で建物にあわせた家具を設計し、また発注先の家具メーカーについても事前にある程度絞り込みをおこなっているという。こうした「流れに乗る」<sup>7)</sup> ことになった同社は、建築家との関係づくりに注力し、建築家の間では同社の名前や能力がある程度知られるようになってきた。同社関係者の表現を借りれば、「天童は建築家に育ててもらった会社」<sup>8)</sup> なのである。

1990年代初めまでは、「モノがまだまだ不足している時代であり、作れば売れる」<sup>9)</sup> という状況で、また箱モノといわれる公共施設の新設もまだ多かったことから業者間での競争もさほど熾烈ではなかったという。今では考えられないことだが、技術力を評価され、指名買いということも少なくなったという。そして、1990年代初め(平成4～5年)頃が同社の事業の最盛期にあたり、当時の売上高は現在の約6倍に相当する180億円、家具だけで130億円ほどの売上げがあったという。

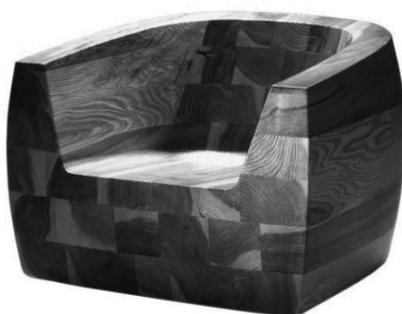
1990年代初めまでの同社のビジネス・モデルは、建築家や設計事務所との関係づくりに注力しながら、自社の独自技術を駆使して建築家やデザイナーが描いたデザインやイメージを製品化し、それら建築家が手掛ける大型施設向けに家具を大量に供給することで事業拡大を図るというものであった。しかしその後、同社を取り巻く経営・事業環境は、大きく変容していくことになる。

7) 筆者が2011年11月16日に実施したヒアリング調査より。

8) 筆者が2011年11月16日に実施したヒアリング調査より。

9) 筆者が2011年11月16日に実施したヒアリング調査より。

図3 柏戸イス



出所) 天童PLY NET STORE, <http://www.tendo-ply.jp/?pid=1993635>  
(2012年5月25日アクセス) より転載。価格は約60万円。

## 2 製品技術と生産技術

事業環境の変化について述べる前に、ここで同社の家具づくりを支える代表的な「製品技術」と「生産技術」の幾つかを紹介しておこう。

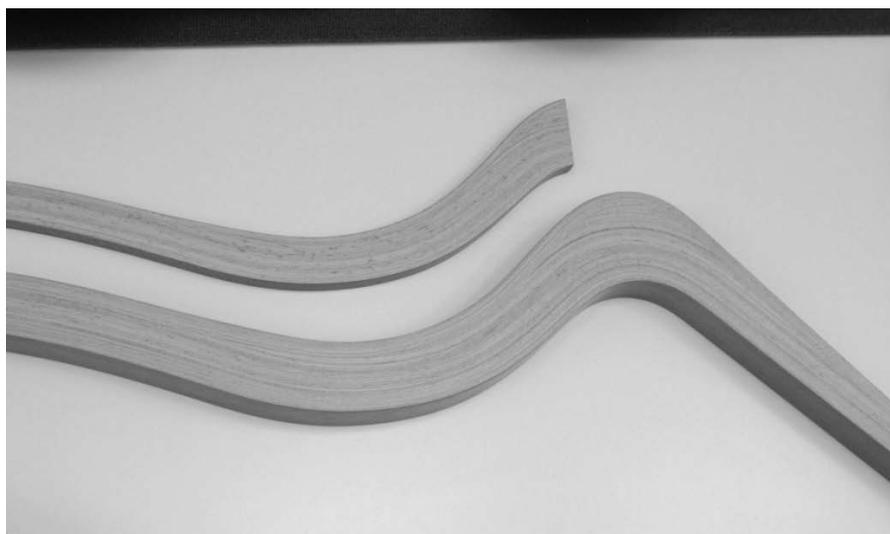
### 2.1 製品技術

**2.1.1 成形合板** 同社の優れた製品技術の第一は、成形合板である。成形合板の生産工程は以下の通りである。「単板製作」工程では、成形合板の芯材となるブナ材を1mm～1.5mm厚の単板に加工する。「幅継ぎ／切断」工程では、単板どうしをつなぎ合わせ、そのうえで使用する大きさに切断する。「接着」工程では、1枚1枚の単板に接着剤を入念に塗布し、単板どうしを重ね合わせ合板を製作する。「成形」工程では、型で合板を加圧成型すると同時に、加熱することで接着剤を硬化させる。その後、「加工」と「組立て」工程では、職人の手や機械によって成形合板をカットし、そのうえで部材の接合や細かな加工調整を施す。

すなわち成型合板とは、薄くスライスした単板を重ね合わせて接着した合板を意味し、これによって無垢材を遙かに上回る強度が実現され、ある程度自由な成形が可能となり、細くて薄くても強い家具を作ることができる。これこそがバタフライスツールや後で詳しくみるORIZURUチェアに代表される非常に繊細かつ複雑な形状を持ったイスを製品化するための同社の中核技術である。また同社の製品には成型合板の技術を応用した特別な技が随所に隠されているというが、その1つが不等厚成形である。不等厚成形とは図4のように接着する単板の枚数を変えながら、1枚の合板のなかで厚みに変化をつけるという手法であり、これによって家具に独特の意匠を与えられるようになる。

**2.1.2. コマ入れ** 細く薄い脚や背板を用いながらもイスやテーブルの強度を増すための工夫がコマ入れであり、同社は、家具にこの技術を取り入れた草分けである。図5のようにコマという

図4 不等厚成形



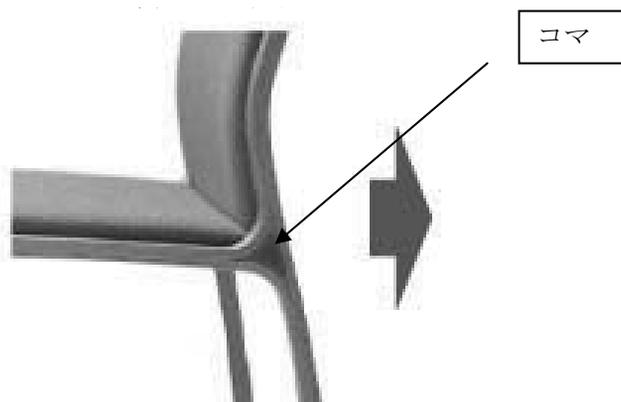
出所) 筆者撮影 (2012年6月25日)。

無垢材を成形合板で挟み込んで加圧成形することで、矢印で書かれた水平方向の力に対する強度が保たれ、合板を薄くしたり、脚を細くしたり、家具デザインの自由度を高めることができる。これは同社独自の技術とされ、過去には有名なテニスラケットメーカーにも同技術を教示したことがあり、実際に木製テニスラケットにはこのコマが入れられている。

**2.1.3 塗装** 同社の塗装は、「下塗り→目止め→中塗り→仕上げ」という4つの基本工程からなり、製品に応じて4～12回の塗りと研磨が繰り返される。塗装は、全て職人の手作業でおこなわれる。このように塗装を重ねることで、木の肌ざわりを活かしつつ、よりしっかりとした表面に仕上げられる。全体の色の調整は、職人の目でおこなわれる。なお、「目止め」とは、木の導管を埋めて表面を滑らかに仕上げるための塗装であるが、製品によっては逆に木の導管をあえて活かす「目はじき」という方法が用いられることもある。塗装作業1つをとっても、いわゆる安物家具とは、その手間と質がまったく異なる。もちろんシックハウス対策にも万全を期しており、同社が用いる接着剤と塗料は、当然、ホルムアルデヒドの放散が最も少ないF☆☆☆☆適合品である。

**2.1.4 色と木目の調整** 同じ種類の木でも、一本一本、色や木目が少しずつ異なっている。そこで同社は、特にテーブルや書棚といった大きい面積の家具では、同じ木から材料を切り出すことで色と木目を統一させるという手間をかけている。さらに、幾つかの家具が同じ空間で使われる場合は、同じ木から切り出された材料を使うことで部屋全体の統一感にも留意しているという。

図5 コマ入れ



出所) 天童木工ホームページ, <http://www.tendo-mokko.co.jp> (2012年5月30日アクセス) より転載し一部筆者が加筆。

これら色と木目の全体調整も、全て職人の目と手によっておこなわれている。

## 2.2 生産技術

**2.2.1 型の技術** 成形合板を加圧成形する際に用いられる型は、基本的に職人が内製している(一部、金属型を除く)。同社が用いる型の多くは木型であり、その木型のうえにジュラ板を貼り付けて耐久性と強度を増している。木型は、NCでまず基本的なところを加工し、そのうえで職人が手で削り出し、微妙なカーブのラインも全て手作業で調整をおこなう。型の費用は、1型で20～30万円、難しいものだと100万円と、ある程度幅がある。ただし家具業界では型などの治具に対して費用を計上する感覚がほとんどないという。他方、自動車部品では治具についてもしっかり費用計上されるという。

**2.2.2 加圧成形** 加圧成形とは、上で述べた型を用いて成形合板に加圧しながら形をつくる技術である。例えば、図6のORIZURUというイスには、同社の加圧成形の技術が凝縮されている。もともとORIZURUのデザインは、図7のように、デザイナー奥山清行氏が最初に折り紙で折り、スケッチ画を描いたことに始まる。さらに奥山氏が小さな模型を天童木工に送り、同社がその模型と図面をもとに実寸の1/5ほどの模型を作って実際に曲げられるかどうかの試作を繰り返したという<sup>10)</sup>。

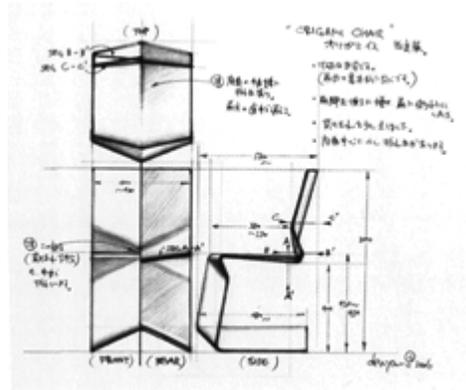
10) ORIZURUについては、pd WEB special「これが人気プロダクトの生産現場だ！ Part04プライウッドによる自在なデザインが魅力のインテリア [天童木工]」  
[http://pdweb.jp/special/production\\_scene04\\_1.shtml](http://pdweb.jp/special/production_scene04_1.shtml) (2012年5月24日アクセス) を参照されたい。

図6 ORIZURU



出所) 天童木工オンラインショップ<http://shop.tendo-mokko.co.jp> (2012年5月24日アクセス)より転載。価格は約11万5,000円

図7 奥山清行氏によるORIZURUのデザイン



出所) Pd WEB「私のスケッチ第3回 奥山清行氏の天童木工『ORIZURU』」<http://pdweb.jp/technique/sketch1006.shtml> (2012年5月24日アクセス)より転載。

このORIZURUは、450キロの静荷重に耐える強度を出すために一発で成形されるが、多方向プレスという方法で垂直、水平、斜めから加圧し、職人が型のなかで11mm厚の合板を少しずつ動かしながら、ゆっくりと圧力をかけて曲げていくという。これはかなり経験を要する難易度の高い作業で、生産に長い時間を要することから1日で8本程度しか作れない。

**2.2.3 加熱技術** 成形と加熱をおこなうことで接着剤を硬化させる。同社は、いくつかの加熱方式を材質や生産量に応じて使い分ける。例えばバタフライツールは、蒸気を使った加熱方式を用いる。比較的生産量が多くなるダイニングチェアでは加熱時間が短いマイクロ波という方

式が使われる。

**2.2.4 品質管理** 品質管理は、全行程の最後に完成品の総合的な検品が実施されるが、原則は各工程内での自工程完結であり、各職人が自分のおこなった仕事を自ら検査する方式がとられている。

**2.2.5 人材配置と育成** 人材配置は、適材適所の考えに基づくという。例えば、喘息を患っている人を塗装工程に配置しないなどである。個々の仕事は、だいたい1年経験を積みばある程度できるようになるが、全てを完全に任せられるようになるまでにはやはり10年くらいはかかる。もちろん、ORIZURUのような複雑な加圧成形をおこなえるようになるまでには、かなりの時間を要する。人材育成は、基本的にある作業に対するスペシャリストを養成するという考え方であり、若干の配置替えはあるが、計画的かつ定期的に配置替えをおこなっているわけではない。もちろん、一部の幹部候補者については、計画的なジョブ・ローテーションがおこなわれる。

### 3 事業環境の変化

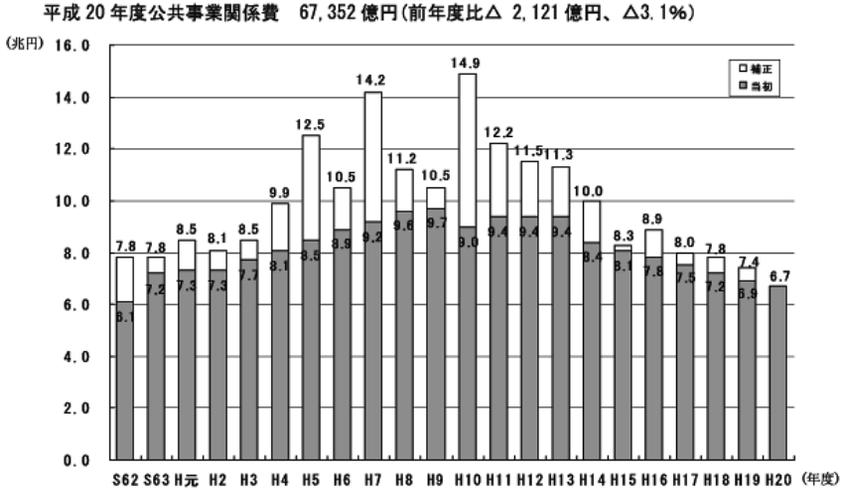
1991年にバブル景気が終焉した。バブル崩壊以降から2003年頃までの長期の経済不況をもって「失われた10年」と称されるのは周知の通りである。この間、同社を取り巻く事業環境が大きく変化していった。

**3.1 箱物の減少** 同社HPの会社年表に目を向けると、1991（平成3）年に東京新都庁舎への会議テーブル納入を最後に、大型公共施設への納品実績が明記されていない。もちろん、これ以降も実際には公共・民間の大型施設への家具の納品はおこなわれていたと思われるが、公表されている事業史年表を俯瞰する限り、やはり1991（平成3）年頃が同社の1つの事業転換期になっていると考えられる。あわせて、既に述べたように同社の売上のピークが1992（平成4）～93（平成5）年であることから、1990年初頭以降、同社の事業を取り巻く環境が大きく変化していったと考えられる。

売上がピーク時の約1/6にまで減少した理由として、同社がこれまで得意としてきたビジネス、すなわち建築家が受注した大型の公共施設への家具の大量供給という遣り方に何らかの問題が生じたと考えるのは当然である。そして、その問題の1つとして指摘されるのが、大型公共施設、いわゆる「箱物」（競技場、体育館、美術館、劇場など）の新設着工件数の減少である。

残念ながら、箱物と呼ばれる公共施設の新規着工件数の推移を適確に把握するための数値データは見当たらない。その代替指標として図8の公共事業関係費の推移に目を向けると、実は、1990年代中盤や後半にはむしろ景気刺激策として公共事業関係費の大幅な増加が看取できる。そして公共事業関連費が明確に減少傾向を示し始めたのは、ようやく2000年代に入ってからのことである。しかも2007年にいたっても、補正予算と併せて7.4兆円の公共事業関係費が計上されており、バブル景気に沸いていた1988年にほぼ匹敵する額になっている。どの時点とどの時点を比

図8 公共事業関係費の推移



出所) 財務省ホームページ, [http://www.mof.go.jp/budget/fiscal\\_condition/related\\_data/sy014/sy014s.htm](http://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/sy014/sy014s.htm) (2012年5月25日アクセス) より転載。

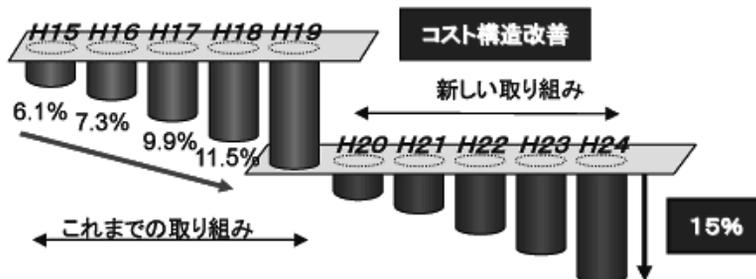
較するかによって見方や解釈が大きく異なることになるが、例えば1980年代と2007(平成19)年と比較すると公共事業関連費はさほど減っていないが、公共事業関連費のピークの1998(平成10)年と2007(平成19)年と比較するとその額は半分、同社の売上げピークの1993(平成5)年と2007(平成19)年と比較すると約6割になっている。もちろん、これは箱物件数ではなく、あくまで公共事業関連費の推移を表しているわけだが、同社の売上げピーク時の頃からは公共事業関連費が大きく減少していることが分かる。

**3.2 入札制度の変化** 箱物の新設の減少があったかどうかを正確に把握することはできないが、この時期には公共事業の入札制度ならびにその運用に大きな変更がみられた。事実、同社関係者とのヒアリングにおいても、箱物件数の減少に加え、入札制度の変化についてより具体的に語られていた。同社の事業に大きな影響を及ぼしたのは、むしろ入札制度の変化ではないだろうか。

公共事業関連費に係わる財務省の入札制度の変化を概観すると、図9のように2003(平成15)年から5年間で15%の総合コスト削減率を達成する目標が掲げられ、2006(平成18)年までに11.5%減が達成されていた。さらに2008(平成20)年度以降についても、5年間で15%の縮減が目標として掲げられていた。そして、コスト削減にむけた具体的な方策として、一般競争方式の拡大などによる入札・契約の一層の競争性、透明性、公平性の確保が挙げられていた。

このようにコスト削減という目標の下で運用される競争入札方式では、質よりもむしろ価格が優先されることになるのは当然の帰結であろう。そうなると、これまで独自技術にこだわり高品質を強みにしてきた同社には不利な展開が予測される。逆に、ほどほどの質の商品を、より安く

図9 財務省による公共事業関連費のコスト削減目標



出所) 財務省ホームページ, [http://www.mof.go.jp/budget/fiscal\\_condition/related\\_data/sy014/sy014s.htm](http://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/sy014/sy014s.htm) (2012年5月25日アクセス) より転載。

提供できるメーカーに有利に働く。天童木工の既存のブランド・イメージそして職人集団という組織風土からして、入札制度の変化に合わせて廉価家具を生産・販売する方向へと方針を変えることは容易ではないだろう。

例えば、国家運営の枢軸を支える某公共施設の家具は、建て替えられる前は天童木工の家具が使用されていたが、建て替えに際しての競争入札では、同社もかなり低い価格で入札したものの、結局、リネン関連の業者がさらに低い価格で落札した。しかし残念なことにその会社の商品の質は必ずしも優れておらず、数年の使用で不具合が生じ始めたことから修理をおこなおうとしたが、リネン会社では修理対応ができず、結局、もともとビジネス上の関係があった設計事務所からの依頼を受けてやむを得ず天童木工が有償で修理を請け負うことになったという。このように公共施設での競争入札制度を通じた価格競争の激化こそが、同社の既存のビジネス・モデルに狂いを生じさせる原因の1つになったといえよう。

#### 4 事業変革への動き

上述のような事業環境の変化を受けて、近時に至り同社は、建築家や設計事務所向けの事業、すなわちコンストラクション事業 (construction) から、一般消費者向け、すなわちホームユース事業 (home use) を重視する動きをとり始めた。しかしながら、一般消費者に商品を届けるために、インテリアショップや大家家具さらに百貨店などのルートを重視し始めたのはごく最近である。以下では、ホームユース事業強化に向けた同社の新たな取り組みをみていきたい。

**4.1 ブランディング** 同社関係者によれば、建築業界に対しては一定のブランド力を構築できていたが、一般ユーザーには会社名やブランドが知られていないのではないかと。とりわけ、同社がターゲットとすべき富裕層には、ほとんど知られていないのではないかと。例えば、某大手企業からアイフォーン向け木製ケースを製作して欲しいという依頼が来たが、先方の担当者は天童木工のことを知らずにたまたま声を掛けてきたのだという。また、その担当者が自社の

企画部の社員に天童木工のことを知っているかと尋ねたところ、誰も知らなかったという。他の例では、京王プラザを常宿としている天童木工をよく知るコンサルティングの先生も、京王プラザで使われている家具が天童木工製であることを知らなかったという。後者の例は、これまで建築家が手掛ける有名な施設やホテルに家具を供給してきたが、その場合は家具に天童木工の商標を入れることができないため、建築業界でのブランド力が必ずしも一般消費者向けのブランド力の強化に繋がっていないことを意味する。

そこで近年、同社は、実務経験もある某国立大学の工学部の先生からマーケティング、ブランディングに関する指導を受けている。その先生いわく、ある外国の高級スポーツカーは、原価300万円のものに1,800万円で販売されており、その差がブランドの価値であり、またその高級車を持つことのステータスを意味している。しかし、その車を1,800万円で売るためには、それに相応しい店構えや接客の質が求められることを教わったという。

こうした指導を受け、同社の企画部が主導し、2011（平成23）年にブランド・ステートメント「天童を選ぶことが誇りとなり、天童に選ばれることが presteege となる」を掲げたのである。より平易な表現を用いれば、天童の家具を持ったお客が他人に自慢したくなるような家具を作ろうということである。そのためには、商品と同時に、会社そのものの格も上げていく必要がある。企画部が中心となり各職場や各支店を回り、同ステートメントを説明しているが、その意味が本当に理解されているかどうか、まだ分からないという。

また、同ステートメントを実現するための具体的なアクションも必要となる。同社関係者によれば、会社の格を上げるためには、ISOなど外部基準の取得も大切だが、むしろ従業員の意識改革が求められるという。そこで従業員のマナーの向上ならびに工場や会社周辺の清掃活動などを指示しているという。同社関係者は、小さなことであるがそれを積み重ねていくことで、会社の価値と格が徐々に向上してくるのではないかと考えている。

しかし、同社の社員は良くも悪くも職人集団であり、良いものを作れば必ず売れるという考え方を持っており、実際に建築業界との取引ではそれで成功を取ってきたため、なぜ、ブランドが重要で、なぜ、そのために上述のような活動をおこなわなければならないのかが、なかなか理解されないという。

**4.2 商品開発** ホームユース事業を強化するにあたり、商品ないし商品開発に関しても、これまでとやや異なる取り組みや考え方が求められるようになる。現在ホームユースで比較的売れている商品は、柳宗理のバタフライツールに代表される作品と呼ばれるもので、それらは単体購入が主であり顧客一人あたりの売上単価は低い。そこで近年、一人あたりの売上単価の向上を目指し同社が注力している既存商品が、スウェーデン生まれのデザイナーのブルーノ・マッソンが1970年代半ばに同社に製作を依頼した図10のMシリーズである。

Mシリーズは、リビング向け、ダイニング向けなど家具の種類が豊富であることからトータル・コーディネートが可能である。すなわち、リビングとダイニングの家具を合わせて購入してもら

図10 ブルーノ・マッドソンMシリーズの家具



25万円前後



15万円前後



8万円前後



10万円前後



コーディネートのイメージ

出所) 天童PLY Net Store, <http://www.tendo-ply.jp/>および天童木工ホームページ, <http://www.tendo-mokko.co.jp/> (2012年5月30日アクセス) より転載。

うことで、顧客あたりの売上単価の向上が期待できるのではないかと考えられている。また、顧客側のメリットとして、一気に買いそろえることが難しい場合は、少しずつ買い足していける。

加えて、既存商品以外に、新たな商品の開発が不可欠になるという。これまでの建築業界向けの“B to B”の世界では、良い物を作れば誰かが売ってくれるという考え方であった。それが一般消費者向けの“B to C”の世界では、Cの顔をしっかりとみる必要があり、自分達で消費者のことを考えなくてはならない。さらにCの顔がよく見えた商品でないと、インテリアショップや家具店も取り扱ってくれない。このような発想転換が求められるなかで、例えば外部デザイナーとの関係にも少し変化が生じてきているという。これまでのようにデザイナーが設計したこだわりの作品を独自技術で形にしていくということばかりではなく、まず天童木工で顧客ターゲットを明確にし、この層であればこういう商品を欲するだろうと考えたうえで、それを特に若手のデザイナーに設計させるというスタンスに変わってきているという。

ただし同社関係者は、消費者のニーズを知ることが、イコール、万人に受け入れられる無難なデザインを目指すことではないという。ここで同社関係者は、(デジタルメモPOMERA, デジタル

名刺ホルダー PITRECなどをヒットさせた) 文房具メーカー KING JIMの社長の考え方を引き合いに出す。すなわち、10人中7人が「良い」と評価した商品はまず売れない、むしろ10人中1人が「絶対に欲しい」と思う商品こそが売れる、という考え方である。現在(2011年11月時点で)、ダイニングチェア、イージーチェア、ソファなどの新たなラインナップ作りを進めているが、そのなかでソファが他のメーカーのものと同じようなデザインになっており独自性に欠けているという問題を感じているという。そこで同社関係者は、嫌われるくらいのデザインが良い、必ずそれを好きになってくれる人がいる、という考え方をデザイナーに伝えたという。そして同関係者は、仮に1割の人々の心を動かせる商品を作れたとしたら、日本国民全体の1割として計算すると、すなわち1,200万人が潜在的な顧客層になるとも述べる。

さらに、富裕層とその少し下の層の消費者を狙う必要があり、それらの層が何を考え、何を欲しているのかを適切に把握するために、これまで山形の本社に集中していた企画機能の一部を東京に移すことも考えているという。

**4.3 直販の強化** 直販体制には、同社が得る利幅が大きくなるという利点があるという。つまり、関東や関西で建築家などと一緒に仕事をおこなう場合、エンドユーザーの手に渡るまでに沢山の中間業者が入り、そこで各々がとる手数料が発生することから、どうしても最初の納入価格を安く買ったたかれてしまうという。また、中間業者が入ると、商品に同社の名前が入れないという問題も出てくる。利幅の確保、そして同社の名前やブランドを広めるという点で、直販体制には一定のメリットが認められる。

しかし同社の直販体制の整備は、残念ながらやや遅れをとっている。直営のネットショップが開設されたのは、ようやく2010(平成22)年7月になってからである。また、昔は工場見学も実施していなかったが、今は誰でも案内するようにしている。また、本社ショールームでは以前は接客応対をしていなかったが、2010(平成22)年3月から企画部の人間を配置して接客をおこなうようになった。また本社ショールームで、商品の販売もおこなうようになった。実際、仙台などから家具を直接購入しにくる人もいるという。また、ショールームで、工場見学のお客向けに、成形合板を用いたハンガー、ワインラック、ノートなど土産物の販売も始めている。ちなみに、直営ショールームは、本社・天童市のほか、東京が港区浜松町に、大阪が西区南堀江におかれている。

## 5 新たな目標と新たな課題

最後に、同社の当面の経営目標について触れておきたい。同社関係者によれば、現在、日本全体のホームユース家具の市場規模は、金額ベースでおおよそ9,000億円である。対して、同社のホームユースの売上は現在約3億円であり、市場全体の1/3,000の規模になっている。同社の当面の経営目標の1つは、自社のホームユース向けの売上を現在の約3倍の10億円にまで拡大し、ホームユース市場全体の約1/1,000へと成長させることにあるという。そしてさらにその先の目

標としては、同社の全売上に占めるホームユース事業とコンストラクション事業の売上を1：1にしたいという考えがあり、そこで初めて事業構造の改革に成功したといえるという。

ただし近時に至り、ホームユース市場での競争が激化してきており、売上の拡大どころか、むしろ縮小という事態も十分に起こり得るという。同社関係者は、ニトリが業績を伸ばしていることを例に挙げ、ニトリが得意とする低価格帯のセグメントがいずれ飽和状態に達すると、今度は富裕層の下の層をニトリが狙ってくる可能性も残されており、そうなると天童木工にとって競争上の大きな脅威になるという。すなわち、成長という攻めの戦略と同時に、既存ポジションの堅守という守りの戦略も同時に求められることになる。

### 【補足】 自動車部品について

自動車部品については、ある日突然、某自動車メーカーのTier1メーカーから高級車に使われるウッドのパネルを製作できるか、との問い合わせが入った。その電話を受けた社員が技術部長に相談したところ、技術的に対応可能ということであった。このような経緯で自動車部品に参入していった。最初取引があったメーカーからの発注量が減少してきたことから、現在は、そのメーカーだけでなく数社のメーカー向けに高級車に使われるウッドハンドル、ウッドパネル、ウッドノブなどを供給している。

自動車のウッドハンドルの素材はアメリカ製ウォールナットであり、カリフォルニアで大量に買い付けている。ちなみに買い付けで競合する3社のうちの1社はメルセデス・ベンツである。ウォールナットの木材を薄くカットしたものをハンドルなどのウッド部分の材料として用いる。自動車メーカーが天童木工を選んだ理由は、品質の高さ、特に塗装に関する質の高さにあるのではないかという。塗装は、14～16回の重ね塗りをおこない、通常の数倍の手間をかけている。

ちなみに、自動車部品の生産は、生産数量の変動が激しいことから派遣社員を中心とするラインの人員構成になっている。また、工場建屋も、家具とは全く別になっており、機密性保持のため関係者以外は同建屋に出入りできないことになっている。

### 【設問】

天童木工の強みと弱みを分析したうえで、同社のホームユース事業の拡大(売上10億円)という目標を実現するための戦略を考えよ。