

株式会社バンダイのカプセルトイ事業

IP*ビジネスや玩具などで有名な株式会社バンダイ 常務取締役の鍛冶慎次郎氏に、同社のカプセルトイ事業のマーケティング戦略について伺いました。本対談は、2026年3月3日、明治大学商学部教授の菊池一夫氏を聞き手に、株式会社バンダイの鷲頭知美氏、東洋大学経営学部准教授の鈴木寛氏同席のもと、バンダイ本社にて行われました。(以下、敬称略)

*キャラクターなどの知的財産



左から菊池一夫氏、鍛冶慎次郎氏、鈴木寛氏

株式会社バンダイの概略

菊池 まず、御社の概要を教えてください。

鍛冶 バンダイは1950年に設立し、玩具事業からスタートしました。キャラクターの世界観や特性を生かした商品・サービスを展開するしくみ「キャラクターマーチャンダイジング」を始めて以降は、おもちゃに限らず、カプセルトイ・玩具菓子・アパレル・生活用品・カードへ

と事業を拡大してきました。多事業化とともに数々の分社化や統合を経て、2005年にはナムコとの合併によりバンダイナムコグループが誕生します。昨年、合併から20周年を迎えた形です。

グループの現在の組織は、玩具やプラモデルなどの事業を担う「トイホビーユニット」、家庭用ゲームや携帯のアプリなどの事業を担う「デジタルユニット」、アニメーションなどの映像・音楽コンテンツなどの事業を担う「映像音

楽ユニット」、アミューズメント機器の企画やアミューズメント施設・グループ店舗などを企画・運営する「アミューズメントユニット」で構成され、幅広い事業と多彩なIPによるポートフォリオ経営を実現しています。

われわれはIPを基軸にビジネスを展開しています。ガンダムでいえば、映像から始まり、プラモデルなどの商品や、ゲーム、ライブなど幅広い商品・サービスを通じてIPの世界観を広げ、IP価値をどのように最大化していくのかを常に考えています。大多数のIPは、グループで一から作っているわけではなく、例えば集英社様などの著作権元様からONE PIECEやドラゴンボールなどのキャラクターの商品化権を頂き、そこから商品を作っています。弊社の幅広い事業展開と長年の信頼関係から、マーチャンダイズ全体をお任せいただける確率も高くなっています。

菊池 幅広い事業領域を展開されているからですね。

鍛冶 販売網も、おもちゃ売場以外にも、食品流通やオリジナルカプセルトイブランドのガシャポンの専門店、コンビニエンスストアやドラッグストアなど、幅広く開拓してきました。マーケティング面でも、子どもに強いメディアであるテレビCMや、WEB広告など多様なメディアで訴求しています。今、年間でおよそ530のIPを商品化しています。

菊池 この場合、1 IPはどのような意味ですか。

鍛冶 例えば「ドラゴンボール」や「仮面ライダー」がIPです。

菊池 1 IPの中に、細分化してアイテムがあって、SKUがあるのですね。

鍛冶 そうです。年間で2万近くの品番を商品化しています。

菊池 近年、グローバル化が急速に進んでいるようですね。

鍛冶 キャラクターマーチャンダイジングの要の一つであるアニメ作品は、現在のような配信環境が整う前は、世界各国で作品の放送環境が異なるため、作品が放映されるタイミングと、商品の展開時期にタイムラグが生じていました。しかし、近年の急速なネット環境の進化により、動画配信サービスが拡大し、作品が世界同時に配信されるようになりました。コロナ禍にその動きが加速したことで、世界中で日本のアニメファンが増加し、商品・サービスの需要も拡大したことから、一気に業績が伸びています。ゲームはもともと円盤やカセットから配信に進んでいたのですが、おもちゃなどのリアルな商品もそれに追いついてきたという形です。

菊池 カプセルトイ事業の概要も教えていただけますか。

鍛冶 オリジナルカプセルトイブランドのガシャポンは、1977年にスタートして、もうすぐ50年になります。当時は20円カプセルが主流で、文具店や駄菓子屋でスーパーカー消しゴムなどが売られていました。われわれはキャラクターを使うにあたり、クオリティの高いものを作ろうと、100円でスタートしました。

菊池 御社が参入する前にはもう20円のものがあったのですか。

鍛冶 もともとカプセルトイは、アメリカのガムボールやキャンディなどからきています。あれにお菓子ではなくておもちゃを入れたのが始まりだと聞いています。

菊池 そのあと、どのように変わっていった

のですか。

鍛冶 子どもたちの間でガンダムなどのキャラクターが全盛になって、キン肉マンの「キンケシ」が大ヒットしました。「キンケシ」は1983年に発売されて、これまでに1億8000万個が売れました。

IPビジネスとカプセルトイ事業

菊池 ガシャポンの発売当初からIPの考え方があったのですか。

鍛冶 われわれはIPありきで、IPを基軸にどう派生させていくかを考えます。当時、おもちゃが1,000円や2,000円の時代に、もう少し低価格で何か売ろうと、さまざまな事業に参入しています。だから、ガシャポンを流行らせようというよりは、IPを軸にして何かいろいろなものを作れないか、起きてから寝るまでIPとのタッチポイントをいかに増やすか。そういう意味で、子どもたちが生活圏内のどこでも好きなIPに触れられるように、食品、文具、玩具、どこかの売場でも好きなキャラクターの商品が買える状況を、会社全体で作っています。

菊池 その中でガシャポンはどのような位置づけだったのですか。

鍛冶 当時は、平月に手に取りやすい価格のガシャポンを買って、誕生日やクリスマスには大きいおもちゃを買ってもらおうという、接点を広げるためのものとして考えていました。クオリティが低いと、おもちゃにも興味を持ってもらえません。その再現性を含めて良いものを作り当時100円で売り出しました。「デラックス版を欲しい」という気持ちにさせるというのがコンセプトでした。

われわれがガシャポンで大事にしていること

があります。「ハンドルをガシャッと回してポンと出てくる」という点だけは、コインでもキャッシュレスでも、変えてはいけないところです。回して出てくることを文化として世界に広げていきたいと思っています。

菊池 こだわる理由は何ですか。

鍛冶 自動販売機のジュースを買うように、ボタンを押して出せなくはないのですが、それだと面白くありません。あとコインが落ちる感覚。海外だと事前に専用自販機で購入したトークンや電子マネーで商品を購入するので現金は使用しないのですが、コインが落ちたような振動と、回す感覚は、こだわって作っています。

菊池 カプセルトイは他社製品もありますが、ほかに競合しそうなものはありますか。クレーンゲームや一番くじでしょうか。

鍛冶 それらと異なるのは、販売手法と商品の構成です。一番くじは大きな賞品から小さな雑貨までであることが多いですが、ガシャポンは、近いサイズ感や仕様の商品が入っています。

菊池 クレーンゲームだと取れないこともありますが、ガシャポンは確実に何か出てきますね。

鍛冶 クレーンゲームは、遊びそのものにも更に付加価値がありますから。ガシャポンは、



確実に何かが出てくるという点と、出てくる商品レベルを一定にするという形を意識しています。

カプセルトイ市場の拡大と 同社のマーケティング施策

鍛冶 カプセルトイ市場は24年時点で1,200億円、25年は1,700億円を突破しました。そのうち、われわれのシェアが50%から60%の間です。自販機自体のシェアは85%ぐらいです。

市場が拡大した大きな要因は、コロナ禍でショッピングモールのテナントが撤退して空き区画ができたことにもあります。そのままにしておけないので、カプセルトイの自販機を100台、200台置いて、大型の店をやってみようという声がかかりました。自販機に電気が必要なかったのも、設置のハードルが比較的低い。装飾もあまり必要がないので、空いたテナントに入りやすく、全国的に店舗が拡大していきました。

菊池 一人店員さんが常駐している傾向がありますが、なんのためですか。

鍛冶 商品の補充やお金の詰まり、在庫の問合せへの対応などのためです。

菊池 流通経路はどうなっていますか。

鍛冶 直営店はGBO（ガシャポンバンダイ



ロンドンのカムデンマーケットに出店したGBO

オフィシャルショップ) といって、グループ会社であるバンダイナムコアミューズメント、バンダイナムコエクスペリエンスで店舗を運営しています。これはバンダイの商品しか売っていないお店です。他社製品も含めた別の専門店は、バンダイから問屋さんに卸して、問屋さんが他社のものも合わせて小売店に卸しています。その2形態です。

以前は、新商品は月に30種類くらいでした。スーパーにも10台から20台くらいしか置いていなくて、そのくらいあれば新商品で埋まっていたのですが、これだけ面数が増えた現在は、月に120種類以上の商品を発売しています。

元々は小学生くらいの男の子がメインターゲットだったのですが、大型店になりモールに出てくると、女性客が増えるので、ユーザー層も拡大しました。女性のほうが小物が好きな傾向があるので、ミニチュアの文化が開いたと思います。モール内に専門店を増やし、女性にも入りやすく、選びやすくなっています。

菊池 間口が広いですね。

鍛冶 昔はモールの通路にずらっと100台並べていたりしました。それよりも専門店化したことで、いろいろな人が入りやすく、買いやすくなっています。同じ台数で、店舗形式と施設の通路とでどのような差が出るのかをテストしました。店舗形式のほうが、インカムが好調な結果となりました。

あとはインバウンドで、近年外国の方への人気が高まっています。

菊池 インバウンドだと、どの国のお客さんが多いですか。

鍛冶 欧米の人が多くですね。もともとアメリカの文化だけれど、自販機はすたれてしまっ

ているし、クオリティのいいミニチュアが出るということで、多くの方にお求めいただいています。アメリカにも直営店が進出しています。

菊池 コーナーごとの並べ方はどのような考え方によるのですか。

鍛冶 男女も年齢層も関係なく、見つけるのが楽しいというお店もありますし、ある程度カテゴライズされているお店もあります。

菊池 今の価格帯はどのくらいですか。

鍛冶 大人向けは400円、500円が主流です。アンパンマンなどは、本当は300円にしたいところを200円に抑えるなど、小さいお子さま向けのものは低単価で商品化できるよう努力しています。そうして大きなおもちゃにつなげたいと考えています。

菊池 親子で購入するケースもありますね。

鍛冶 特に、平成の頃に高校生だった親御さんは、キャラクター好きの方も多く、グッズを身につけることなどにも抵抗がないようですね。平成の頃に高校生だった人が親御さんになって、たまごっちも親子でブームになっています。リバイバルというか、平成レトロブームがきています。

菊池 マーケティングリサーチを行うのでしょうか。

鍛冶 リサーチをかける場合もありますが、社員が世の中の流行りを見つけてきます。なにしろガシャポンの部門では月に120アイテムぐらい商品を出しているのです、生活のあらゆるシーンでアンテナを張っています。

菊池 月に120点を12カ月。考え出すのはなかなか大変だと思います。

鍛冶 みんな修業のように、街中で見かけるものや、流行りのIPにいち早く気づいて、商品

アイデアを考えてくれています。

菊池 開発期間はどのくらいかかるのですか。

鍛冶 キャラクターやIP、商品仕様によります。企画が決まって、権利元様からOKをもらってから、最速でも4カ月です。緻密な指示を頂く場合や仕様が複雑なものは、1年近くかかる場合もあります。

菊池 売れる時期、売れない時期といった変動はありますか。

鍛冶 クリスマスが一番凹むかもしれません。お正月は、お年玉需要があります。最近はK-POPなどの流行により、大人による「大人買い」が増えています。

菊池 マーケットで子どもの数が減っている点は、どのように考えますか。

鍛冶 だからこそ世界に出ていかないといいけません。世界では子どもは増えているので、そこで顧客を獲得していこうという計画です。

環境変化課題に対応した マーケティング上の取り組み

鍛冶 商品を多く作っている傍ら、自販機も改良を重ねています。商品やお金が詰まる不具合や、カプセルの大きさの変化に対応するように、1年か2年に1回のペースで改良しています。カプセルは、以前は小さいものが主流でしたが、今は最大で90φまで排出できるマシンがあり、コインも昔は300円までしか入らなかったのが、今は最大だと2,500円まで入る自販機もあります。

先ほど商品開発のリードタイムのお話をしましたが、開発に時間がかかると旬を逃してしまうこともあるので、自販機自体を改良して、開発、生産期間を比較的短縮しやすい平物を出せる自

販機を作りました。フラットガシャポンという名前前で、コースターやクリアファイルなど平面の商品が排出できます。匂いを逃さないために、こういう商品も出しています。

菊池 上市のタイミングや展開にあたって、アニメや映画のプロモーション戦略と連動する場合もありますか。

鍛冶 われわれがスポンサーです

るアニメや映画と連動する商品は、この日に公開、発売しようと決められています。そこから遡って、いつまでに商品企画を通してというのはもちろん調整しています。ただ、主要メディアで展開するIPでもトレンドが掴み切れないものもあります。3話くらいでヒットした深夜アニメとか。そのようなトレンドを素早くキャッチして商品化するために、平面の商品を作っています。そのあと人気が出て映画やアニメ2期があれば、立体物を作るなど対応しています。

カプセルトイの広がった要因として、やはり自販機が電気を使わない点は大きいです。あの台数でライトなどをつけていたら、相当電気代がかかるはずです。

ただ、電源がないので、逆に言うと、データ



フラットガシャポンの自販機



ガンダムシリーズ クリアアーチャー
Gundam GQuuuuuuX～機動戦士

©SUNRISE

がとれないんです。そこで、電池で3、4年もつPOSを読み込む機械をつけています。全台につけているわけではなく、直営店や協力店で販売データを収集しています。

菊池 スーパーマーケットやコンビニでPOSの記録を使うときは、売れている商品と売れていない商品を区別します。売れ筋は補充発注、死に筋は違う商品に入れ替えるのが基本だと思いますが、貴社はどのように使っていますか。

鍛冶 当社の場合、販売データは、空になるのを抑えるためです。常に何が売れて、すぐ補充しないとイケないとか。動きがスローなものも見せ筋としては必要です。販売データをとるのもあるのですが、お店に絶対必要な在庫を把握する意味で活用しています。

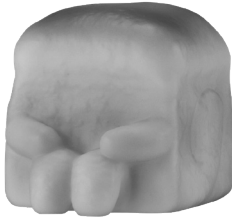
菊池 筐体の中に何も無い状態を避けたいということですか。

鍛冶 そうです。当然、売れ筋はデータをもとに再生産をかけることもありますが、それなりに時間はかかってしまうので、その間別アイテムを入れておこうとか、そこはコントロールしないとイケません。ランダムな商品配置は、その対策でもあるんです。きちり並べていると、ここだけないというのがわかってしまうので。

菊池 在庫管理の仕方としては、単品管理よりは総額ですね。

鍛冶 そうですね。当然、売れたものも把握するのですが、総量コントロールも含めて管理しています。売れ筋はありがたいですし、売れそうなものは多めに作っているのですが、それでもやはり穴をあけてしまうので。

欲しい商品を探している人のために、POSを活用して、ホームページ上に「ガシャポンど



バラエティに富んだガシャボン商品

©BANDAI

こ？」という検索サービスを公開しました。店舗ごとに商品の在庫がわかります。

菊池 今後の課題はどういったものが挙げられますか。

鍛冶 業界の課題としては、海外の、質の高くない輸入品が一部売られている点があります。国内の業界は、喉に詰まったときに気道を確保するための空気穴を入れるなど基準があるのですが、一部そういう対策がされていない商品が出回っています。それは業界全体のリスクだと思います。

自社で言うと、アイテムが多いので、生産がどこまでついていけるか。このあとシェアがさらに伸びると、さらに商品が必要になります。その開発力と、それに伴う生産拠点をどこにするのかという課題があります。フィリピンの自社工場で商品と自販機を生産しているのですが、更なる拡大の手法を探っています。

菊池 日本の生産拠点はどのようになっていますか。

鍛冶 シールなど平面の製品は一部日本で作っています。リアルな立体物は日本ではコストや生産環境的に難しいため、今は中国やベトナムなど海外で生産しています。

そのほかの課題では、カプセルは商品を取っ

たらゴミになるので、そのリサイクルですね。グリーンカプセルという、炭酸カルシウムを使って燃やすゴミとして扱えるカプセルも開発しました。カプセルを回収してリサイクルする「ガシャボン カプセルリサイクル」も行っており、将来的な理想はリユースです。専門店だから自分たちの店で全部回収できるので、どこかのサテライトにカプセルを集めて、中身もサテライトに送ってそこで最終するようにできればと考えています。お店で回収した時点で洗浄できないかなど、いろいろ考えています。

あとはカプセル自体が台座として使えたり、フィギュアの一部になるような「カプキャラ」というオリジナル商品も展開しています。

同社のカプセルトイ事業の国際展開

鍛冶 現在は17の国と地域で、432店舗を展開しています（2026年3月末時点）。購入にあたり、海外はほとんどトークンで決済します。日本よりも現金を使わない、クレジットカードの文化なので。また、海外では自販機にキャッシュが入っていると盗難の危険性もあるので、そこもクリアするために、自販機での決済は事前に専用自販機で購入したトークンがメインです。回してコインの落ちる文化を体験してもら

いたいで、そこは意図的にやっています。

鈴木 海外での売れ筋はどのようなものですか。

鍛冶 やはりサンリオキャラクターは、どの国でも人気です。また、ガンダムやドラゴンボール、鬼滅の刃、ONE PIECEなど、近年はほぼ日本と同じ傾向です。

菊池 出店する国はどのような基準で選んでいますか。

鍛冶 基準はあまりありません。100台近い自販機を置いてくれるロケーションと、どちらかという私たちと価値観を合わせてくれるパートナー探しが重要です。アメリカのような、グループの会社があるところはいいのですが、ないエリアではパートナー探しが非常に重要になってきます。

フィリピンが一番成功しています。マーケットとしては2、3店舗あればいいと思っていたのですが、パートナーがしっかりしているのです。フィリピンの平均月収は5万円ほどで、ガシャポンは500円くらいなので、そんなに安い買物ではないのですが、売上が好調で、3年で一気に約40店舗までいきました。

菊池 国を選ぶよりは、パートナーがすごく大事ですね。

鍛冶 海外のグループ会社での運営か、国内のグループ会社を通じた現地企業の運営が多くなっています。

菊池 見込みのあるマーケットや、成長が高いマーケットはどのあたりですか。

鍛冶 物価が高いなどいろいろありますが、やはりアメリカです。

菊池 アメリカはハンバーガーが2,700円とか3,000円するそうですが、ガシャポンはいく

らですか。

鍛冶 関税などの影響で日本の倍程度ですね。カリフォルニアやテキサス、シカゴなどに、ドミナント的に集中して展開します。店舗形態については基本的には日本と一緒です。専門店型で、だいたいモールに入っているの、一定のセキュリティはあります。

鈴木 出店するときは何台ぐらい置く必要がありますか。

鍛冶 専門店として公式でOKしているのは100台で、1台あたり2面ついているので、面数としては200面です。そこが最低限のスタートラインです。海外の場合も同じです。海外でも毎月100アイテム以上発売しているの、それを全て置けるようにしています。

同社が考える今後の人材像

菊池 最後に、今後必要な人材像について伺います。御社のIPビジネスや、エンターテインメントに近いビジネスでは、どういう人材が必要ですか。

鍛冶 われわれは採用の基準が「同魂異才」といって、同じような思想ばかりではなく、いろいろな人がいていい。キャラクターに詳しいとかだけではなく、なるべく幅広い才能や思想を持った人材を求めています。

その中で、例えば管理・企画開発・仕入・営業など幅広い業種間でジョブローテーションをしています。営業が次の年に企画をやることもあるし、その逆もあります。一部、開発職などの専門的な人材もいますが、基本的には偏らずに、どこにでも対応できるゼネラリストを作りたいと思っています。

また、私たちは商品を一から作っているわけ

ではないので、プロデューサー的な能力が非常に求められます。例えば100万円の予算で、どここの工場に生産して、どこで販売して、といった配分ができる能力は必要かなと思いますね。

菊池 それはなぜですか。

鍛冶 ものを1個作るのも、幅広い知識がないと作れません。例えば「100円でこれを作れ」と言われても、なかなかできる人がいないんです。でも「できました、1,000円になります」と言う人がいる。100円というターゲットは決まっていて、何をどこにどう配分するかという能力が必要です。

菊池 コーディネートする力。

鍛冶 そうです。コーディネートする力が長けている人が必要ですね。

菊池 ありがとうございます。

.....

鍛冶 慎次郎 (かじ しんじろう) 氏

株式会社バンダイ 常務取締役
1992年4月バンダイ入社。玩具などの営業・企画・マーケティング職を経て、2020年にバンダイ取締役に就任。2025年より現職。

菊池 一夫 (きくち かずお) 氏

明治大学大学院修了。商学博士。松山大学経営学部准教授、明治大学商学部准教授を経て、2012年4月より明治大学商学部教授。商業経営論(小売業のマーケティング)が専門領域。日本販売士協会参与。

一句一遊

油送車の犯されている
哀しい形

鈴木六林男

今朝、服用している薬の包装を見て、それらすべてが石油製品であることに改めて気づかされた。もし容器が供給されなくなれば、流通が滞り、命に直結する事態を招きかねない。現代社会の脆弱さを痛感する。

石油を巡る危機といえば、1973(昭和48)年から続いた「第一次オイルショック」を思い出す。トイレットペーパー騒動に象徴されるパニックは、その後の不況を含め、私の就職活動にも大きな影を落とした。当時の原油価格は約4倍に跳ね上がり、続く第二次ショックでも約3倍の上昇を記録している。昨今も国際情勢や指導者の発言によって価格は激しく上下しているが、当時と比べれば備蓄や代替エネルギーの普及により、幸いにも市民生活に目立った混乱は起きていない。

鈴木六林男の句集『王国』に収められた掲句は、こうした危機以前の石油文明全盛期に詠まれた連作の一句である。オイルタンク車からホースを通じて石油が抜き取られる光景を「犯されている」と表現した感性は鋭い。句集名の「王国」とは、石油文明の象徴たるコンビナートの暗喩である。この「哀しい形」という言葉には、豊かさを享受しながらも、その根幹を外部に依存し、常に侵食され続ける文明への空虚さが予見されているように思えてならない。基本的になにも変わっていないことに驚く。

季語：無季 出典句集：『王国』1978年所収

五木玄洋