

作新学院大学審査学位論文

日本の筆記具業界研究

—日本の製造業の強みを活かした競争戦略—

伊藤 浩之

平成 29 年 4 月

審査委員長 篠原 一壽

審査委員・指導教授 矢作恒雄

論文要旨

国内製造業が世界で競争力を失いつつある中、日本の筆記具業界は競争力を失わず、またその中で三菱鉛筆社（三菱と略す）、パイロットコーポレーション社（パイロットと略す）のような高収益企業が存在する。

両社の属する筆記具業界を含む国内文具業界は少子高齢化、人口減少問題による文具使用者の減少、デジタル化の進展によるペーパーレス化にともなう文具の使用機会の減少に見舞われている。そのような環境の中で、なぜ筆記具業界は競争力を失わず、また上記 2 社のような高収益企業が存在するのかという問題意識を持つに至った。

そこで、筆記具業界および業界内企業研究を通じて検証した結果を基に、業界自体が競争力を維持する要因、および業界内で競争優位を構築・維持するための仮説を構築し、戦略的提言を行うことが本研究の主目的である。さらに、導かれた仮説の一般化可能性を検討することで、筆記具業界のみならず、他の業界においても日本の製造業がその競争力を構築・維持するための一助とすることを期している。

目的の解明のために、4つの要因すなわち、

(1)国の競争優位 (2)業界構造 (3)企業特性 (4)企業の戦略 を強調する。

(1)および(2)は業界全体に働く力であり、Porter の研究 (Porter, 1980, 1990) で用いられたフレームワークを基盤に分析した。

(3)、(4)は個別の企業に焦点を当てて、分析した。

本研究の構成は以下の通りである。

I 章においてまず、本研究の動機および研究目的を述べ、我が国の歴史・文化が筆記具業界に及ぼした影響について研究を行った。II～III 章では筆記具業界の企業分析、業界を取り巻く市場環境の分析を行い、日本の筆記具業界が競争力を維持している要因について分析を行った。IV 章では企業の戦略分析に関わる理論研究を行った。V 章では、三菱・パイロットを中心に個別企業の戦略に焦点を当てて分析を行った。上述した 4 つの要因について、主として I 章で (1)を論じ、II～III 章で (2)、(3)を論じ、V 章で (4)を論じた。

I～V 章の分析を通じて判明したことは、以下の通りである。

日本の筆記具業界は世界的に見ても研究開発が盛んな国際的に競争力のある業界であることが判明し、その背景には日本の文化、国民性が筆記具業界を活性化させることに寄与しており、国の競争優位条件の要素条件が活かされている業界であることが明らかとなった。このことが日本に多くの筆記具製造業が

存在している要因と言える。

筆記具業界内企業について、各社の財務情報および各社ホームページ（HPと略す）情報、新聞等のメディアによる企業への取材記事を基に分析すると、三菱・パイロットは好業績を維持しているのに対し、コクヨ社（コクヨと略す）やセーラー万年筆社（セーラーと略す）の業績は相対的に低かった。

三菱・パイロットは新商品開発に注力し、筆記具の構成比率を年々高め、筆記具専門の事業形態で収益性を拡大しているのに対し、コクヨは筆記具開発をほとんど行っておらず、セーラーは文具事業自体が年々縮小していた。コクヨ・セーラーは他事業も手掛けているが、収益性はコクヨ・セーラーの各文具関連事業と同等以下であり、筆記具事業への注力度合いが企業業績の差として表れていた。特に三菱のボールペン「ジェットストリーム」、シャープペンシル「クルトガ」、パイロットのボールペン「フリクションボール」といった高機能・高価格商品は2社の業績向上に大きく貢献していることが推定された。

筆記具業界を含む文具業界の現状について、経済産業省等の各省庁が公開している公的資料や新聞等のメディアの取材記事を基に分析すると、少子化は進んでいるものの、人口自体は横ばい傾向であり、人口減少が市場縮小要因であることを示す分析結果は得られなかった。一方で、文具業界の市場規模は縮小していた。バブル崩壊による企業の経費絞込みの影響やIT革命によるペーパーレス化の影響、および流通革命による流通構造の変化により、流通サイドからの値下げ圧力が強まっていることが明らかとなった。

業界内には企業向けの法人市場と、一般消費者向けの店頭市場という2つの市場が存在し、法人市場は企業向け事務用品市場であるため、コストが優先され、流通サイドからの値下げ圧力が激しいのに対し、店頭市場は個人の好みが反映されるため、高機能・高価格の筆記具が受け入れられることが判明した。例えば、ボールペン1本当たりの単価上昇や、店頭市場の拡大については、経済産業省や総務省の公的データを精査することにより判明した。

これらの理由について、国内の高機能・高価格筆記具は消費者から支持され、商品の単価上昇に貢献し、海外の安価な商品を市場から排除して商品価格の下落を抑制していたことが判明し、後述する仮説(仮説-4)が導かれた。

また、筆記具の商品特性として、比較的低価格であり、消費者は価格差よりも、移動コストや店頭で好きな筆記具を選ぶと言った別の価値を優先し、価格競争に制約がかかることが判明したため、後述の仮説(仮説-5)が導かれた。

筆記具業界について Porter のファイブ・フォース分析を行った結果、筆記具業界は業界構造的には決して恵まれておらず、特に法人市場は店頭市場と比較

して厳しい環境であることが明らかとなった。

筆記具市場を活性化させているのは店頭市場における高機能・高価格筆記具であり、高機能・高価格筆記具を開発・上市している三菱・パイロットを利するように作用していた。

三菱・パイロットの戦略について、各社の HP 情報、筆者が実施した企業への取材、新聞等メディアの取材記事を基に分析すると、三菱・パイロットは高機能・高価格商品により商品の差別化戦略に成功しており、それを可能としたのは高い商品開発力をはじめとした優れたバリューチェーンであった。すなわち、戦略面・経営資源面で優れており、競争優位（「業界内で相対的に高い収益性を維持可能な状態」と定義する）を有していた。

VI章においては、三菱・パイロットが競争優位を構築・維持している要因となる競争優位仮説の検証を行った。検証には以下に述べる V・C フロンティアを用いた。

V・C フロンティアの説明の前に、V・C フロンティアで用いる V,C,P の概念について説明する。顧客にとっての商品価値を V(ある商品に対する顧客の商品価値の総和)、商品の提供者のコストを C(ある商品を提供するためのコスト)、売上額(販売価格と販売数量の積)を P とするとき、 $(V-P)$ は顧客の利益の総和であり、 $(P-C)$ は商品の提供者の利益の総和と見なすことが出来る。また、 $(V-C)$ は社会で生み出される利益の総和である正味価値(B)である。

本研究では V,C,P の概念は会計学上の概念を採用しているが、需要曲線と供給曲線を用いて経済学上の概念での解釈を試みると、会計上の利益と経済学上の利潤の概念の違いはあるものの、顧客の利益である $(V-P)$ は「消費者余剰」、商品の提供者の利益である $(P-C)$ は「生産者余剰」と定義することで解釈した。

V・C フロンティアとは、あるコストで提供される V の中で最大のものをつなげた曲線のことを示す（ある V を提供するに必要な C の中で最も低い C をつなげた曲線でもよい）。

競争優位仮説とは、この V・C フロンティアを超えたポジション HR（ハイレンジ）・フロンティアポイントに到達することにより、企業は競争優位を得るという考え方である（矢作恒雄，講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年度版）。

現在の V・C フロンティア上のポイントを越え、トレードオフなく V の増大や C の低減を可能とする力を本研究ではイノベーションと定義する。

V・C フロンティアを経済学的概念での解釈を試みると、イノベーションが興ると、完全競争を前提とした需要曲線と供給曲線の前提が崩れ、独占状態に移

行する。 $V \cdot C$ フロンティアの概念は独占の理論からも解釈することが出来た。

イノベーションはトレードオフなく V を増加させたり C を低下させたりする力であるため、イノベーションに成功した商品の $(V - C)$ は大きいはずである。そこで、アンケート調査を実施し、実際にイノベーションを興したと推測される三菱・パイロットの商品をサンプルに V の定量化を行った。 V は顧客の商品価値の総和であるが、アンケートから得られる 1 個人の商品価値 V_i の総和が V である。 V_i の平均値から顧客の購入金額 P_i の平均値を引いたものに、商品の販売数量を乗じることにより、顧客の利益 $(V - P)$ となる。また、三菱・パイロットの財務情報、HP 情報、メディアの取材記事により、 C の低下に焦点をあて、提供者の利益 $(P - C)$ を推定した。そして正味価値である $B\{=(V - C)\}$ の推定を行った。検証の結果、これらの商品の $(V - C)$ は大きく、イノベーションに成功し競争優位性を獲得していた。そのことが三菱・パイロットの好業績の源であることが検証出来た。

VII 章においては、 V を高める要因を明らかにすべく V_r (重回帰分析から得られた顧客価値) を被説明変数、商品に関する設問内容を説明変数とした回帰分析を行い、 V_i を高める決定要因を分析した。

回帰モデルの説明力を高めるため、異常値を除外し、調査対象の 4 つの筆記具商品を変数化した上で、統計的に有意な主要変数を用いた統一基本モデルを構築した。説明力を示す自由度調整済み決定係数 ($\text{adj}R^2$) は 0.230 であった。

V_i を高める要因について分析したところ、性別、商品への嗜好等、 V_i を高める要因を特定できた。商品によっては、使用を通じて V_i が高まる場合と、流行等のネットワークの外部性により V_i が高まることが明らかとなった。

VI 章、VII 章を通じて競争優位仮説として 3 つの仮説 (下記の仮説-1~3) が導かれ、先に述べた 2 つの仮説と併せ、下記の 5 つの仮説が導かれた。

仮説-1

競争優位の持続とは、 $V \cdot C$ フロンティアを超え、フロンティアの外側にポジションを移し続けることであり、それを可能にする手段はイノベーションに他ならない。

仮説-2

イノベーションの継続により V を向上させ、 C を下げ、利益が蓄積される。利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続され、より優位なポジションを築く。

仮説-3

消費者の認知する V は下記の 2 種類の高まり方がある。

(1) 商品の使用体験を通じて、着実に維持、もしくはより高まる場合

企業の持続可能な競争力の源となる商品である。したがって、V を高め続けられる技術活動の維持が不可欠である。

(2) 流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）が心理的に影響を与え、V が高まる場合

常に流行を創り、それを持続させられるようなマーケティング活動がとりわけ重要となる。

仮説-4

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

仮説-5

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）が価格下落の抑制要因となる。

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$$C_m < (P_1 - P_2) \quad C_m: \text{消費者の移動コスト}$$

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

VIII 章では、他業界でも同じことがあるか、他業界の商品で仮説の一般化可能性を検証したが、適合が見られる事例が確認できた。IX 章では本研究の結論を論じ、導かれた仮説に基づき、下記の戦略的提言を行った。

1. イノベーションを興す

競争優位を得るサイクルを継続させるための戦略策定が重要である。

2. 顧客価値 V を高め、維持する活動

顧客の V を高め、維持する活動が重要である。持続的競争優位維持のため

の仮説として、「最強商品カフロンティア」の概念を提案する。

3. 自社の商品価値の向上と商品特性の理解

高品質の商品の継続的提供は V を高める。また、商品特性の理解により、過度な価格競争を抑制可能な場合がある。

X 章において、本研究の意義について検討した。本研究における最大の理論的貢献は顧客価値 V の定量化を可能とし、 V を高める行動指針を具体的に示せたことと言える。

一方、今後の課題として、統計モデルの説明力を挙げた。最適な変数を選定することにより、説明力の向上は可能と言える。

研究上の限界として、本研究の適用範囲について述べた。本研究は一般消費者向けの BtoC モデルにおいてであり、企業向けの BtoB ビジネスへの適用が困難なこと、および BtoC ビジネスにおいても仮説の一般化においては今後のさらなる検証が必要であることを述べた。

仮説に基づく提言は短期で実践可能なものばかりではない。しかし、これを中長期的な企業活動の指針として捉えれば、企業の競争優位の持続に寄与すると考える。

目次

I 章 本研究の動機と背景分析

1. はじめに p.1
2. 戦前戦後の筆記具業界の歩み（戦前～1980年代） p.9
3. バブル崩壊後の筆記具業界の商品開発の歩み（1990年代～現在） ...p.11
4. 日本の筆記具業界の国の優位 p.12
5. まとめ(検証結果-1、国の優位の検証)..... p.21

II 章 筆記具業界、企業の現状分析

1. 筆記具業界 p.24
2. 国内企業4社の分析 p.24

III 章 筆記具業界を取り巻く環境の分析

1. バブル崩壊前のマクロ経済環境が文具業界に与えた影響 p.42
2. 1970年代～2000年代の文具業界 p.43
3. 1990年代以降の大きな変化 –パラダイムシフト– p.46
4. パラダイムシフトの渦中の海外動向 p.52
5. 国内市場の環境変化 p.54
6. 筆記具を取り巻く流通構造と価格への影響 p.61
7. 海外市場 p.63
8. 筆記具業界構造の分析 p.70
9. まとめ(業界仮説-1、-2) p.72

IV 章 理論研究

1. 企業の境界 p.76
2. 市場環境 p.79
3. 企業戦略 p.81
4. 内部組織と外部環境への適応 p.87

V 章 日本の筆記具業界における戦略の分析

1. 筆記具業界内の競争優位企業について p.90
2. 筆記具業界企業の戦略について p.91
3. 各企業の競争戦略と業界の興亡について p.107

4. まとめ(検証結果-2、検証結果-3)	p.108
-----------------------------	-------

VI章 競争優位仮説

1. これまでの検証結果	p.110
2. V・C フロンティア	p.111
3. 競争優位仮説の検証	p.125
4. まとめ(競争優位仮説-1、競争優位仮説-2)	p.144

VII章 価値Vの重回帰モデル構築と分析

1. 回帰モデルの説明力の検討	p.145
2. 統一基本モデル (=回帰モデル 3-2) を用いた商品別分析	p.150
3. クルトガのVの分析	p.154
4. 主要変数の分析	p.158
5. Vを高める商品提案について	p.163
6. まとめ(競争優位仮説-3)	p.165

VIII章 本研究で構築した仮説の他業界への適用可能性

1. 筆記具業界の分析により導かれた検証結果と競争優位仮説	p.166
2. 仮説の一般化可能性の確認	p.167
3. 仮説-1,仮説-2,仮説-3 (競争優位仮説) の一般化可能性の検証	p.167
4. 仮説-4、仮説-5 の他業界検証	p.183

IX章 結論

1. 本研究の結論	p.186
2. 戦略的提言	p.187

X章 本研究の意義

1. 本研究の意義	p.192
2. 本研究において導かれた仮説と残された課題	p.193
3. あとがき 日本製造業の未来	p.194

謝辞

参考文献

添付資料

1. 付属資料 1-1～1-7 アンケート調査資料：筆記具調査
2. 付属資料 2-1～2-11
3. 付属資料 3-1～3-9 アンケート調査資料：他業界調査
4. 付属資料 4-1～4-4
5. アンケート 1 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート：筆記具
6. アンケート 2 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート
 - ・SK-II FTE（フェイシャルトリートメントエッセンス）
 - ・クロックス クロックバンド 2.5
 - ・バルミューダ Green Fan Japan
 - ・花王 ヘルシアコーヒー

図表

図 1-1	筆記具出荷金額シェア（2014 年）	p.4
図 1-2	筆記具主要 3 商品の出荷金額および輸出入金額(2014 年)	p.5
図 1-3	筆記具主要 3 商品の出荷数量および輸出入数量(2014 年)	p.5
図 1-4	国内市場における国内製商品の構成と海外向け出荷金額	p.6
図 1-5	2006 年筆記具市場シェア	p.7
図 1-6	主要筆記具のメーカー別売上高（2013 年度）	p.7
図 1-7	筆記具主要 3 商品のメーカー別市場シェア	p.8
図 1-8	文具関連上場 4 社の業績推移	p.22
図 2-1	三菱（単体）の主要商品の売り上げ構成比（2014 年）	p.25
図 2-2	三菱の業績推移 2	p.26
図 2-3	三菱の業績推移 3	p.26
図 2-4	パイロット（単体）の 2009 年度の商品別売上構成比	p.30
図 2-5	パイロットの業績推移 2	p.31
図 2-6	コクヨの業績推移 2	p.34
図 2-7	セーラーの業績推移 2	p.37
図 2-8	セーラーの自社製商品の商品別売り上げ構成比(2013 年)	p.38
図 2-9	セーラーの事業別売上高の推移	p.39
図 3-1	一人当たり国民所得の推移	p.42
図 3-2	日本の総人口と 15 歳未満人口の推移	p.43
図 3-3	紙・文房具小売業の年間商品販売額推移（2014 年 CPI 基準）	p.45
図 3-4	大店法の届け出状況	p.47
図 3-5	文房具、ボールペンの全国の CPI 推移（2010 年基準）	p.48
図 3-6	アスクルの業績推移	p.50
図 3-7	ボールペンの輸出金額推移	p.53
図 3-8	国内文具市場規模推移	p.54
図 3-9	ボールペンの市場規模推移	p.55
図 3-10	商品 1 本当たりの出荷金額指数の推移	p.56
図 3-11	文房具類の 1 世帯当たり年間支出金額(総世帯)	p.56
図 3-12	文房具類の 1 世帯当たり年間支出金額（総勤労者世帯）	p.57
図 3-13	ボールペン出荷金額および輸出入金額の推移	p.59
図 3-14	ボールペン出荷数量および輸出入数量の推移	p.59

図 3-15	2014 年の消費者向け筆記具世界市場の企業別シェア	p.64
図 3-16	一般消費者向け筆記具市場の企業別シェア世界上位 10 社 ..	p.65
図 3-17	世界の筆記具市場の成長推移	p.66
図 3-18	商品 1 本当たりの出荷金額および輸出入金額	p.68
図 4-1	Porter のバリューチェーン	p.83
図 4-2	カラーフィルムの総需要の推移	p.89
図 5-1	水性・油性ボールペンの 1 本当たり出荷金額推移	p.94
図 5-2	スマイルカーブの概念図	p.99
図 5-3	筆記具メーカー 4 社の商品力比率の推移	p.104
図 5-4	三菱の研究開発費の推移	p.106
図 6-1	V,C,P の概念図	p.114
図 6-2	完全競争状態における需要曲線と供給曲線 1	p.115
図 6-3	V・C フロンティア	p.116
図 6-4	完全競争状態における需要曲線と供給曲線 2	p.118
図 6-5	完全競争状態における需要曲線と供給曲線 3	p.118
図 6-6	V・C フロンティアとイノベーション 1.....	p.120
図 6-7	V・C フロンティアとイノベーション 2.....	p.121
図 6-8	完全競争状態における需要曲線と供給曲線 4	p.122
図 6-9	独占市場における需要と価格	p.123
図 6-10	商品の使用実態	p.128
図 6-11	商品の使用実態（補正後）	p.129
図 6-12	推定対象グループの「現在使用中」の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$..	p.133
図 6-13	V_i の推定対象グループの商品の使用実態別の $V_i(\text{ave.}^*)$	p.136
図 6-14	上場企業 4 社の売上総利益率・営業利益率推移	p.141
図 7-1	クルトガの年代・性別毎の使用率	p.155
図 8-1	商品の使用実態	p.169
図 8-2	商品使用者の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$	p.172
図 8-3	商品使用者中再購入希望者の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$	p.173
図 8-4	商品の使用実態別の $V_i(\text{ave.}^*)$	p.174
図 9-1	最強商品力フロンティアの概念図	p.190
表 1-1	パイロット セグメント（地域）別売上高（2014 年）	p.2
表 1-2	日本筆記具工業会概要	p.18

表 1-3	ペン・鉛筆・絵画用品・その他の事務用品製造業	p.20
表 1-4	文具関連上場企業 4 社の業績推移	p.22
表 1-5	日経 MJ ヒット商品番付（文具・筆記具を抜粋）	p.23
表 2-1	三菱の業績推移 1	p.25
表 2-2	パイロットの業績推移 1	p.31
表 2-3	コクヨの業績推移 1	p.34
表 2-4	2014 年 12 月期 コクヨ セグメント別業績	p.35
表 2-5	コクヨの事業の系統図	p.36
表 2-6	セーラーの業績推移 1	p.37
表 2-7	2014 年 12 月期 セーラーの事業セグメント別業績	p.38
表 2-8	筆記具上場 4 社 事業別収益性比較	p.40
表 2-9	筆記具上場 4 社の財務状況（2003 年度と 2014 年度の実績比較）	p.41
表 3-1	紙・文房具小売業の年次別事業所数、従業者数、 年間商品販売額、売り場面積の推移 ..	p.44
表 3-2	日本貿易の変化	p.53
表 3-3	ニューウェルの Office Product (Writing)部門 およびビックの Stationery 部門の業績推移 ...	p.67
表 4-1	VRIO フレームワークと企業の強み・弱みとの関係	p.85
表 5-1	日本企業の売上高営業利益率推移	p.90
表 5-2	筆記具業界内企業の収益性	p.91
表 5-3	2014 年 12 月期業績および商品力（比率）比較	p.103
表 6-1	図 6-8 中の V,P,C 等の変化	p.123
表 6-2	各商品の V_i の推定結果	p.131
表 6-3	購入金額回答者	p.133
表 6-4	V_i の推定値の信頼性	p.134
表 6-5	$\{V_i - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の条件を満たす回答者比率	p.134
表 6-6	購入金額の回答内容別 $V_i(\text{ave}^*)$	p.135
表 6-7	図 6-13 中の各 $V_i(\text{ave}^*)$ の回答者数	p.136
表 6-8	商品の推定販売金額 1	p.142
表 6-9	商品の推定販売金額 2	p.142
表 6-10	新商品の業績への寄与	p.143
表 7-1	商品の重回帰分析結果 1	p.147
表 7-2	商品の重回帰分析結果 2【異常値除外】	p.148

表 7-3	統一モデル推定結果	p.149
表 7-4	説明変数の相関係数	p.149
表 7-5	統一基本モデルよりグループ化した商品別の V_r の推定値 ..	p.151
表 7-6	グループ毎の $V_i(\text{ave.}^*)$ と統一基本モデルから 得られた推定値 V_r (表 7-5 の V_r) との比較結果 ..	p.152
表 7-7	クルトガ以外の 3 商品とクルトガの回帰モデル	p.153
表 7-8	クルトガの $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ の再検証結果	p.155
表 7-9	クルトガ使用者の $V_i(\text{ave.}^*)$	p.156
表 7-10	クルトガ使用者の V_i の順位和検定結果	p.156
表 7-11	「商品が欲しい」の変数を除外した統一モデル	p.162
表 7-12	V_r の主要変数とその性質	p.164
表 8-1	各商品の V_i の推定結果	p.171
表 8-2	図 8-4 中の各 $V_i(\text{ave.}^*)$ の回答者数	p.174
表 8-3	商品の重回帰分析結果 1	p.177
表 8-4	商品の重回帰分析結果 2	p.178
表 8-5	商品の重回帰分析結果 3	p.179
表 8-6	仮説-1~仮説-3 の検証結果	p.181

I 章 本研究の動機と背景分析

1. はじめに

1.1 研究の動機と目的

筆記具メーカーである三菱鉛筆社（三菱と略す）のホームページ（HP と略す）の財務資料を見ると、売上高経常利益率は 2010 年度に 10%を超え、2014 年度に至っては 15%を超えている¹。また、パイロットコーポレーション社（パイロットと略す）のホームページの財務資料を見ると、売上高経常利益率は 2013 年度に 10%を超え、2014 年度は三菱同様 15%を超えている²。

筆者自身、筆記具業界に身を置き 20 年が経過するが、近年の両社の業績は過去に例のない高い業績と言える。法人企業統計によると、2014 年の製造業の売上高営業利益率は 4.2%³であり、両社の業績は明らかに高い水準である。営業利益率 10%以上の企業を「高収益」企業と定義すると、三菱、パイロットは明らかな高収益企業である。

両社の属する筆記具業界を含む国内文具業界はデジタル化の進展によるペーパーレス化、それにとまなう文具の使用機会の減少や少子高齢化、人口減少問題が顕在化し、文具使用者の減少に見舞われている。少なくとも日本国内においては文具の市場規模は年々縮小を続け、「衰退業界」と位置付けられる業界であった。Porter は「『衰退業界』とは長期に渡って販売数量そのものが下降を続けている業界（Porter,1980）」と定義しているが、バブル崩壊後⁴の 1990 年代前半以降の文具業界はまさにこの状況であった。

一方で、詳細は本章次節で述べるが、財務省の貿易統計による筆記具の輸出入金額および、経済産業省の生産動態統計年報による筆記具の出荷金額によるデータを整理すると、ボールペン・マーキングペン等、筆記具の主要商品（商品の語の扱いについて、注⁵参照）については、国内からの出荷金額の内、約半分が輸出であり、一方、海外からの輸入金額は国内向け出荷金額の 1/5 程度である^{6,7}。民間調査会社の調査では筆記具の国内販売シェアは国内企業で占有されている^{8,9}。これらのデータより、国内の筆記具メーカーは国内外で競争力を維持していることが推定可能である。

国内企業の海外現地生産・直接販売活動の実態を示す詳細なデータは無いが、それを考慮に入れなくても国際的に競争力があると推測されるが、例えば、表 1-1 に示すパイロットの 2014 年有価証券報告書の地域別セグメント売上を分析すると、以下の情報がわかる。

表 1-1 パイロット セグメント（地域）別売上高（2014 年）

（百万円）

	日本	米州	欧州	アジア	その他の地域	報告セグメント計
売上高						
外部顧客への売上高	38,503	22,306	20,301	6,888	2,267	90,268
セグメント間の内部売上高又は振替高	27,641	6	10	—	—	27,658
計	66,145	22,313	20,301	6,888	2,267	117,926

出所：パイロット HP『有価証券報告書（2014 年）』¹⁰を基に作成

日本からパイロットグループの他地域（海外）に販売した金額（内部取引額）が約 276 億円であるのに対し、パイロットグループ海外地域から外部顧客への売上高が 4 つの地域合計で約 518 億円ある。海外法人は日本からの輸入分に利益を乗せて販売するわけであるが、日本からの輸入額の約 1.9 倍の販売金額はマージンが過大である。そこで、日本から輸入した商品の販売分以外を現地の生産・販売実績とすると、国内からの輸出金額以上に日本の筆記具メーカーは海外で商品を販売していると考えられる。

他方、両社の属する筆記具業界を含む文具業界は、例えば商業統計による紙・文房具小売業の販売金額は年々縮小¹¹を続けており、文具業界はまさに衰退業界 (Porter, 1980) と言える。業界の衰退要因として人口減少、とりわけ国内学童人口の減少、IT の普及によるペーパーレス社会が挙げられるが、少なくとも国内環境において業界企業の収益性が高まる要因は見出せないと言える。

そこで、筆記具業界内企業が国内外で競争力を維持している要因、および業界リーダーである三菱・パイロットの高収益の要因は何であるかという本研究の動機づけに至った。

日本の筆記具業界が競争力を維持している要因として挙げられるのが、日本のメーカーが提案する「高機能・高付加価値商品」と呼ばれる新商品の数々である。ここで、「付加価値」の語について検討する。

経済産業省の工業統計調査においては、付加価値額の算定式として下記の式が用いられている¹²。

$$\text{付加価値額} = \text{生産額} - (\text{消費税を除く内国消費税額} + \text{推計消費税額}) - \text{原材料使用額等} - \text{減価償却額}$$

この定義をそのまま用いた場合、例えば筆記具においても筆記具の生産段階、流通段階あるいは筆記具生産に用いる材料の生産段階それぞれに付加価値が発

生することとなり、「高付加価値商品」の「付加価値」はどこまでを示しているのか曖昧になる。

そこで、本研究においては「高付加価値商品」を「商品を製造・販売する企業である筆記具メーカーが生み出した付加価値の高い商品」と定義する。

付加価値は主に企業の利益と人件費に分配されるため、企業の収益の源である。高付加価値商品と推測されるものとして本研究で着目したのが、三菱のボールペン「ジェットストリーム」やシャープペンシル「クルトガ」、パイロットのボールペン「フリクションボール」である。これらは従来商品よりも高価格に設定されているが、その機能性が市場で支持され、販売量が拡大した。

三菱・パイロットは自社の商品がヒットするのに関連するかのようにより、業績が向上している。このことから、これらの商品は「高付加価値商品」とであると推測されるが、「高付加価値商品」である根拠はなく、高付加価値を有しているかは、本研究を通じて間接的に明らかにすべき目的の一つである。したがって、本研究においては上述した商品に「高付加価値商品」の語は用いず、従来商品より高機能・高価格であることの意味で「高機能・高価格商品」の語を用いる。

三菱・パイロットは自社の利益率を向上させ、筆記具業界内における「競争優位」を構築していると推測される。競争優位とは「業界内で相対的に高い収益性を維持可能な状態」と定義する。

この研究に着目した大きな理由に日本の製造業の衰退が挙げられる。2000年を境に電子レンジ、冷蔵庫、全自動洗濯機といった多くの電化製品の貿易収支が赤字に転落しており¹³、このことは筆記具業界と明らかに異なる状態である。日本の製造業衰退の原因については、戦略の欠如を原因とした Porter らの研究 (Porter・竹内, 2000)、垂直統合型事業構造から水平分業型事業構造の変化に対応できなかったとする産業構造の変化への対応の遅れを原因とした研究 (妹尾, 2009; 小川, 2009) がある。日本企業に限らず企業の盛衰に関する研究としては、企業の内部環境変化に原因を求めるもの (Collins, 2009)、破壊的イノベーションなどの技術革新の影響 (Christensen, 1997) 等、多くの研究がなされている。

なぜ、日本の筆記具業界は競争力を失わず、またその中で三菱・パイロットのような高収益企業が存在するのかを検証し、業界自体が競争力を維持する要因および業界内で競争優位を構築・維持するための仮説を導出し、戦略的提言を行うことが本研究の主目的である。さらに、導かれた仮説の一般化可能性を問うことにより、筆記具業界のみならず、他の業界においても日本の製造業が競争力を構築・維持するための一助となることを期している。

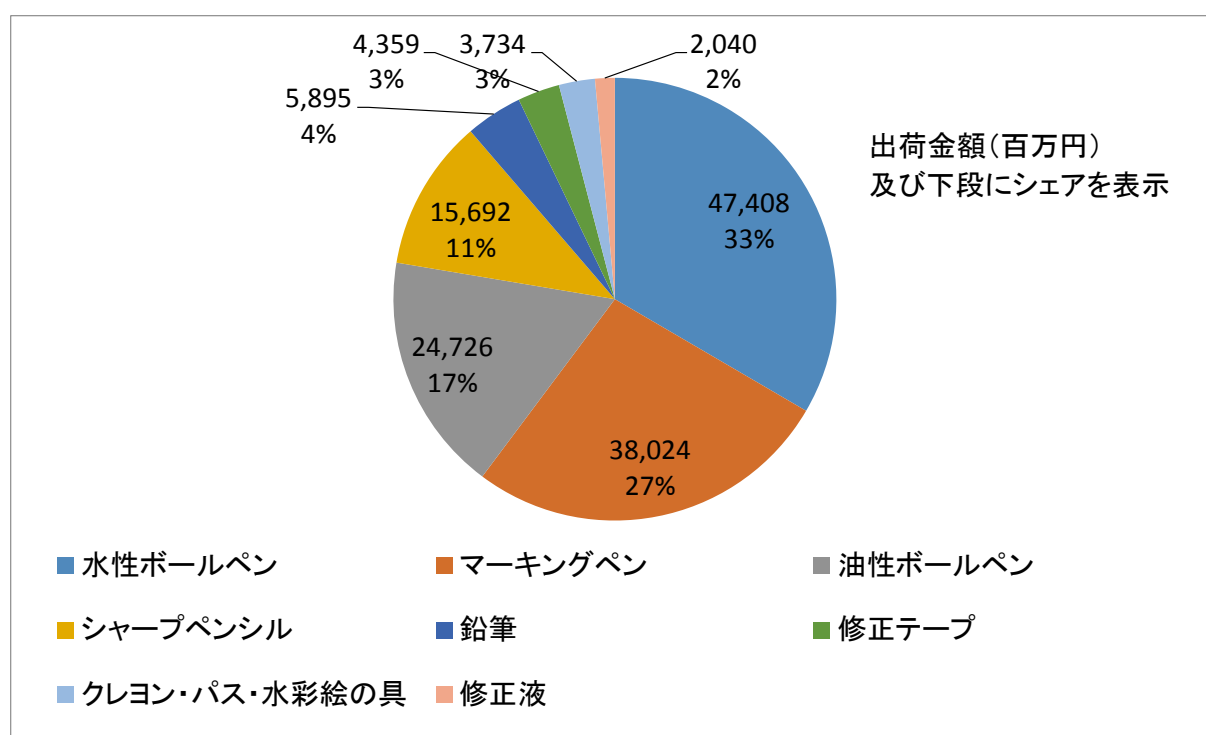
これまで日本の筆記具業界を詳細分析した研究はない。要因の一つとしては、業界規模および企業規模が小さい上に非上場企業が多く分析が困難であったこと、もう一つの要因は本節の冒頭で述べたように三菱・パイロットの経常利益率が10%を超えたのは三菱が2010年以降、パイロットが2013年以降と比較的最近のことであり、高収益企業としての分析対象とならなかったことが挙げられる。それ以降、三菱・パイロット共に2014年まで高収益を維持しており、高収益要因を分析対象とするのは正に今が適切であると言えよう。

次節において、筆記具業界の現状分析を行う。

1.2 筆記具業界の現状

まず、日本の筆記具業界の現状を俯瞰する。経済産業省の生産動態統計年報によれば、統計対象の筆記具は2014年集計時点で8商品あり、出荷金額ベースの割合は下図1-1の通りである。

図 1-1 筆記具出荷金額シェア（2014年）



出所：経済産業省 HP『生産動態統計年報』¹⁴を基に作成

8商品を合計すると約1,400億円になるが、この出荷金額は輸出品も含まれる。なお、8商品の内、水性ボールペン・マーキングペン・油性ボールペン・シャープペンシルの出荷金額上位4商品で出荷金額の約90%を占める。した

がって、筆記具業界の分析に際してはこれら 4 商品を分析対象とする。

図 1-2 はボールペン・マーキングペン・シャープペンシルの主要 3 商品の出荷金額および輸出入金額、図 1-3 は主要 3 商品の出荷数量および輸出入数量である。輸出入金額・数量は貿易統計のデータを使用した（貿易統計にボールペンの水性・油性の区分がないため、ボールペン 1 区分として 3 商品で表した）。

図 1-2 筆記具主要 3 商品の出荷金額および輸出入金額(2014 年)

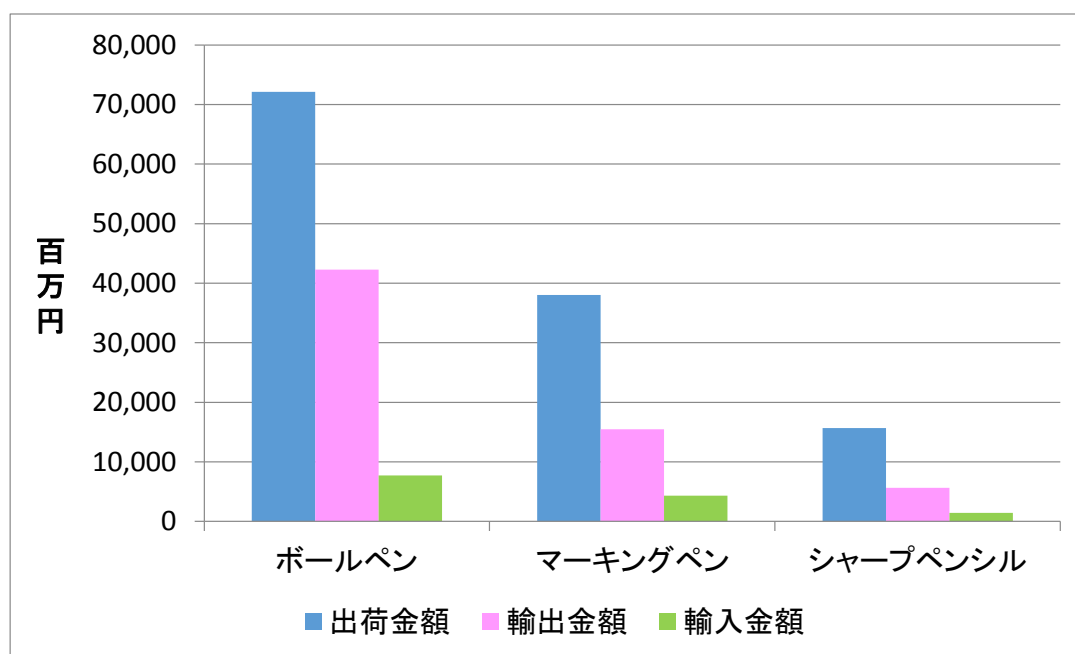
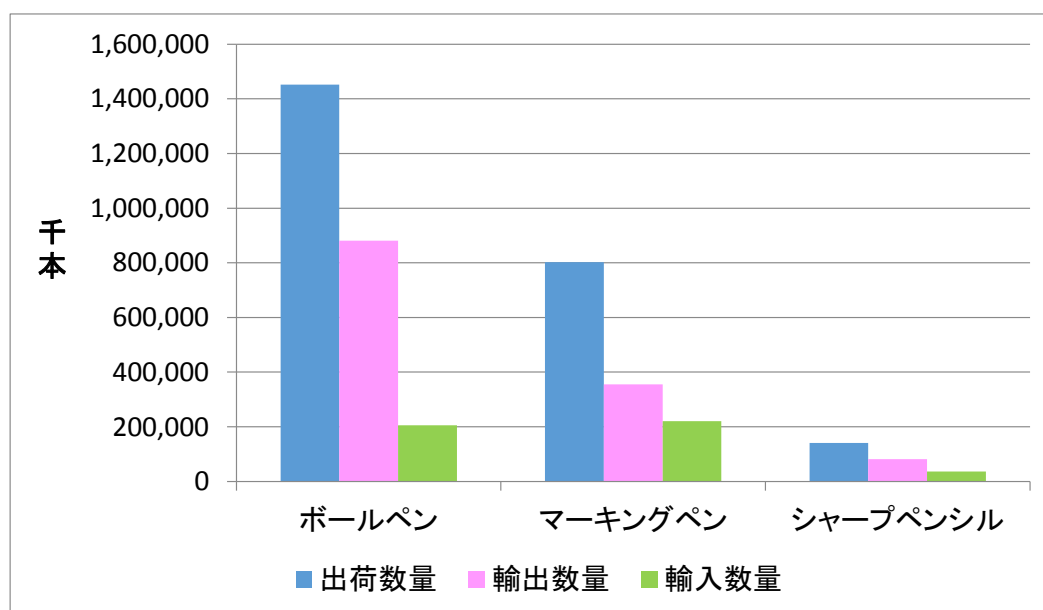


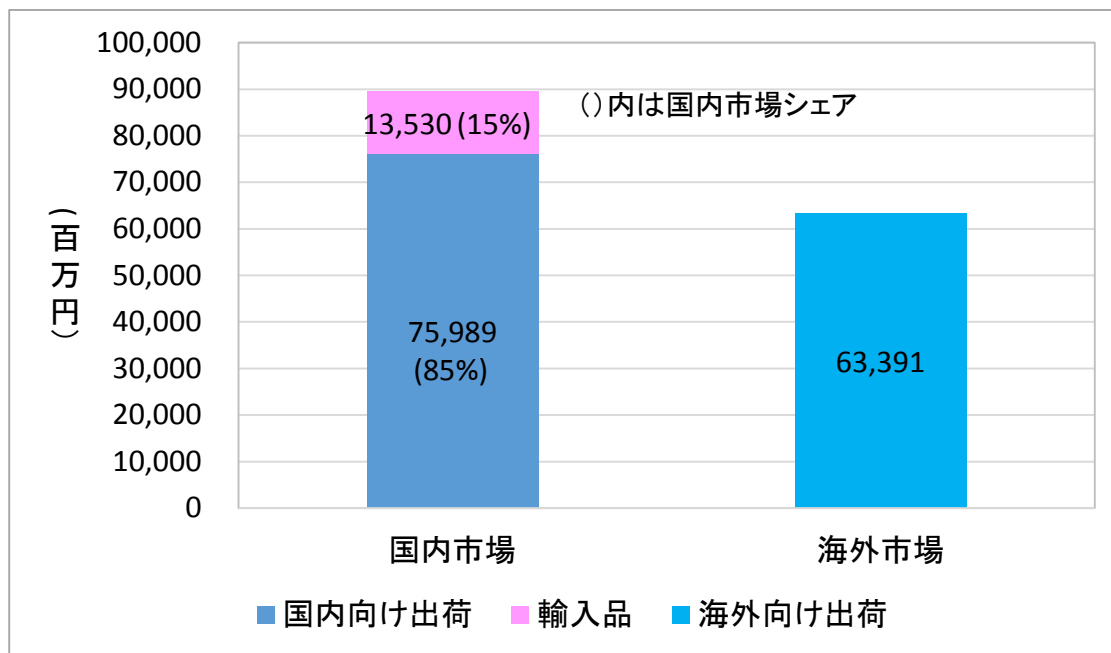
図 1-3 筆記具主要 3 商品の出荷数量および輸出入数量(2014 年)



出所：図 1-2、図 1-3 いずれも財務省 HP『貿易統計』¹⁵および経済産業省 HP『生産動態統計年報』¹⁶を基に作成

図 1-2、図 1-3 が示すように筆記具の主要商品は金額、数量ベース共に、輸出量が輸入量を大きく上回る状態である。そこで、図 1-2 の情報を整理し、国内市場規模を出荷金額（生産動態統計年報）－輸出金額（貿易統計）＋輸入金額（貿易統計）と仮定し、主要 3 商品を合算した金額で表したグラフを図 1-4 に示す。

図 1-4 国内市場における国内製商品の構成と海外向け出荷金額

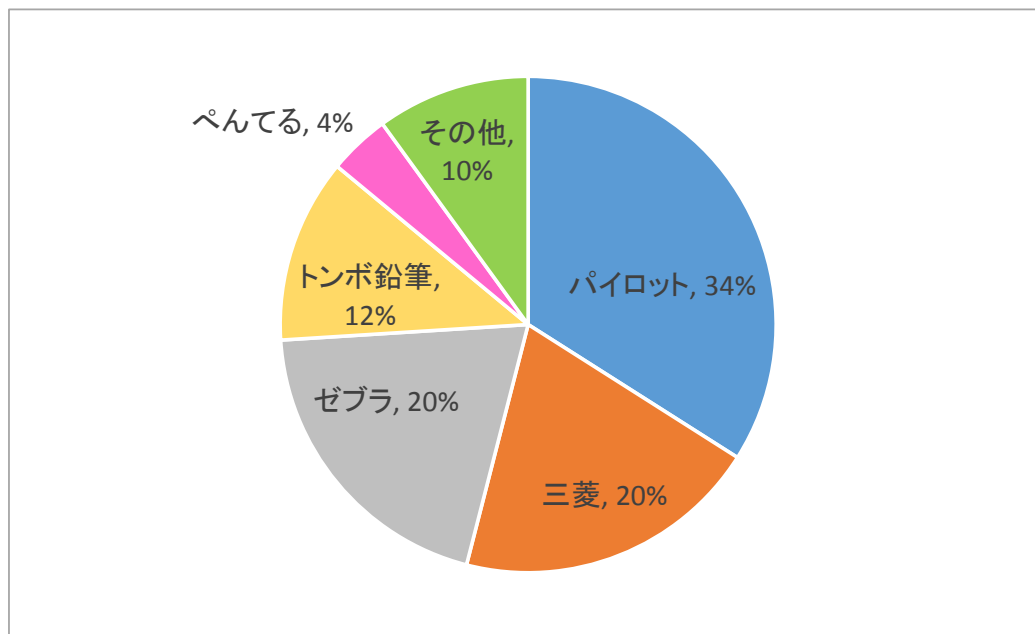


2 種類の異なる統計データを使用しているため、統計上の誤差がでることは認識しているが、筆記具の国内市場の実態把握のための公的データを用いた他の手段がないため、採用した。

図 1-4 によれば、国内市場は国内製商品の金額シェアが約 85%を占め、輸入品は 15%である。筆記具主要 3 商品の国内市場規模は約 900 億円（出荷金額と輸入金額を足した金額）と言える。さらに、国内向け出荷金額約 760 億円の約 83%に相当する約 634 億円の筆記具が輸出されている。

図 1-5 は民間調査会社マーケティングデータバンク(MDB)による筆記具業界内における国内の企業別筆記具販売金額シェアである。該当する公的データがないため、MDB の資料を用いた。

図 1-5 2006 年筆記具市場シェア



出所：「筆記具」『MDB 市場調査レポート』MDB¹⁷を基に作成

国内企業 5 社で 90%のシェアを占めている。さらに富士キメラ総研が調査した筆記具主要 3 商品のメーカー別売上高を図 1-6 に、および図 1-6 の情報を整理し、各商品の販売金額を合算して各メーカーの市場シェアを示した図を図 1-7 に示す。

図 1-6 主要筆記具のメーカー別売上高（2013 年度）

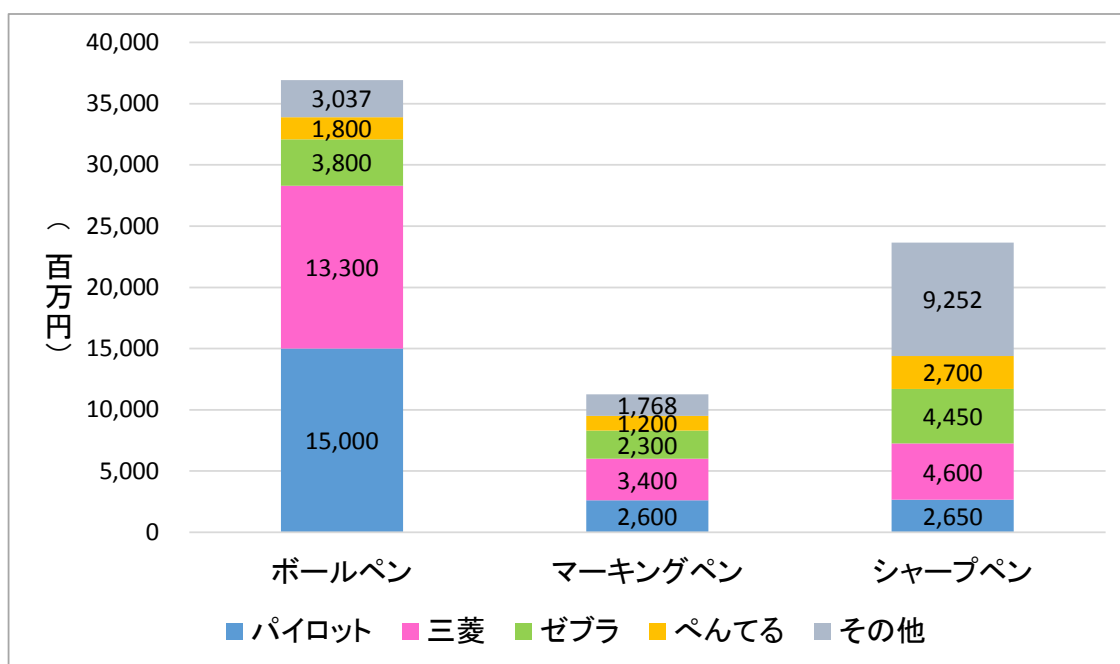
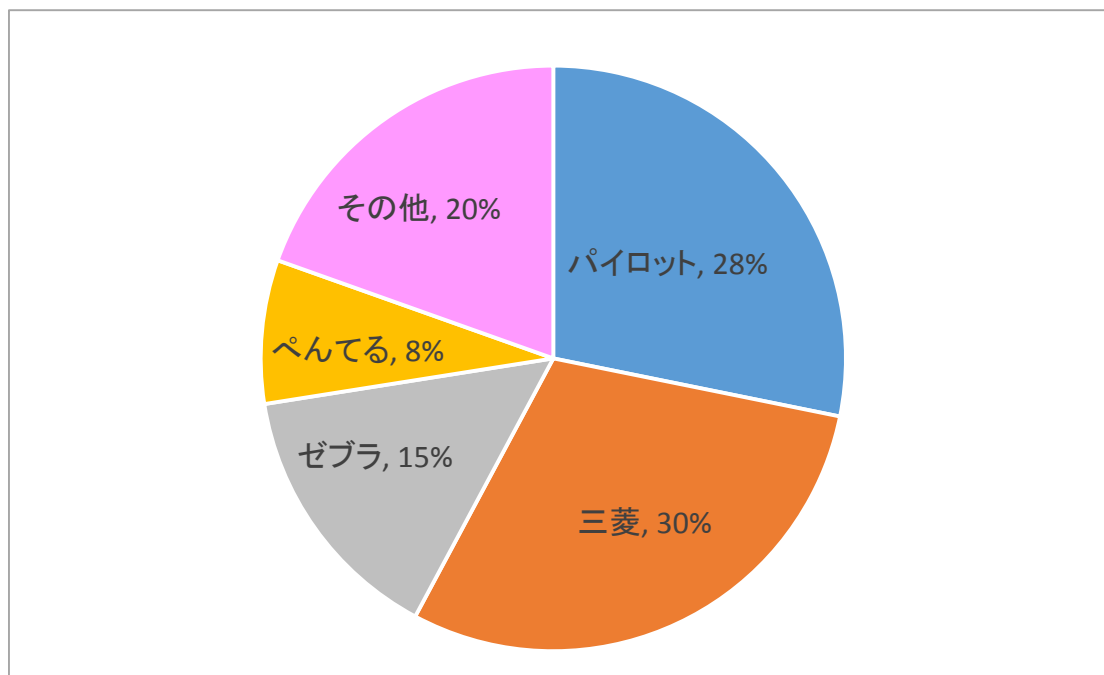


図 1-7 筆記具主要 3 商品のメーカー別市場シェア



出所：図 1-6、1-7 いずれも「主要筆記具市場の動向」『富士マーケティング・レポート』富士キメラ総研¹⁸を基に作成

いずれの資料においても三菱・パイロットの販売シェアが高く、次いでゼブラ社（ゼブラと略す）が続き、図 1-5 ではトンボ鉛筆社（トンボ鉛筆と略す）、ぺんてる社（ぺんてると略す）が続き、図 1-7 ではぺんてるが続く。図 1-7 にトンボ鉛筆が無いのは、主要 3 商品のシェアが低いためと推測される。

図 1-5、図 1-7 を参考にすれば、筆記具国内市場の 80%以上は日本の数社の筆記具メーカーで寡占されている状態である。図 1-4 では公的データを用いて国内市場における国内製商品の占有率を約 85%と推定したが、調査会社の資料と近い値である。国内製商品の市場占有率は 80%以上と推定することは論理的と言えよう。

筆記具の国内市場シェアが高いと推定される、三菱・パイロット・ゼブラ・ぺんてるはいずれも下記に定義する研究開発志向型企业と推定される。本研究では「研究開発志向型企业」を、「研究開発活動の結果、実際に市場に研究開発の成果である新商品を上市している企業」と定義する。

前述したこれらの企業は、研究開発成果の指標となりうる特許出願公開件数は 2000/1/1~2009/12/31 の 10 年間で、上位からパイロット（パイロットインキ社とパイロットコーポレーション社の合計）が 1,041 件、三菱が 870 件、ぺんてるが 792 件、ゼブラが 176 件と続き、海外企業で最も出願件数の多いフラ

ンスのソシエテ・ビック社（以降、ビックと略す）の 28 件を大きく引き離している¹⁹。

詳細は本章 2 節、3 節で述べるが、これら国内企業 4 社からは実際に研究開発活動の成果として多くの新商品が上市されている。例を挙げれば、2006 年に三菱が上市した書き味のなめらかな油性ボールペン「ジェットストリーム」²⁰、パイロットが 2007 年に国内で上市（海外では 2006 年に上市）した消せるボールペン「フリクションボール」²¹等がある。

欧米にも前述したフランスのビック、ドイツのステッドラー社、米国のニューウェルラバーメイド社（以降、ニューウェルと表記する）等の筆記具製造・販売業者が存在するが図 1-5、図 1-7 で示したように、日本国内では国内企業以外の市場シェアは低く、研究開発活動の指標となる特許出願件数が少ないことはすでに述べた通りである。海外企業が研究開発を志向していないとの断定は出来ないが、国内市場に関して言えば研究開発志向型企業の分析対象から除外して問題ないと言える。海外市場についての分析はⅢ章で行う。

そこで、なぜ日本では筆記具の研究開発志向型企业が多いのかについて、背景分析を行う。このことが筆記具業界の競争力維持の一要因と考えられるからである。

要因の解明のために、次節ではまず筆記具の歴史を述べ、その後日本の筆記具業界の歩みについてバブル崩壊前と崩壊後に分けて述べる。バブルとは、「1980 年代末に起こった、実体経済とかい離した地価上昇、株価高騰に代表される経済の過熱」を指し、その終焉であるバブル崩壊を 1991 年とする²²。

2. 戦前戦後の筆記具業界の歩み（戦前～1980 年代）

筆記具の歴史について、戦前から戦後にかけての筆記具業界の主だった動向を以下に挙げる。

戦前戦後の筆記具業界年表

- ・1887 年 三菱の前身である真崎仁六鉛筆創業。日本初の国産鉛筆製造・販売
- ・1897 年 ゼブラ創業者 石川徳松が全くの独創で、国産鋼ペン先製造・販売
- ・1911 年 セーラー万年筆社の創業者が日本初の国産万年筆を始め、文房具類の製造・販売開始
- ・1918 年 パイロットの前身 並木製作所創業 万年筆の製造・販売開始
- ・1946 年 ペンてるの前身 大日本文具設立。
- ・1948 年 セーラー万年筆社が業界初のボールペン上市

- ・1955 年 ペンてるが「ペンてるクレヨン」上市
- ・1958 年 三菱が国産最高級鉛筆「uni」を上市
- ・1960 年 ペンてるが世界初のノックシャープペンシル「ペンてる鉛筆」上市
- ・1963 年 ペンてるが「ペンてるサインペン」を上市
- ・1973 年 サクラクレパス社が「クーピーペンシル」を上市
- ・1977 年 ゼブラがシャープペンシルとボールペンを一体化した新商品
「シャーボ」を上市
- ・1979 年 三菱が世界初の金属チップを使用した水性ボールペン「ユニボール」
上市
- ・1984 年 サクラクレパス社が世界初のゲルインクボールペン（※注）「ボー
ルサイン」上市

※注：ゲルインクは筆記具業界での呼称であり、実際はインクに
チキソトロピー性を付与した流動性のあるインクである。

（以上、筆記具各社 HP を参考に作成^{23,24,25,26,27,28}）

上記年表を見ると、三菱は 1887 年に鉛筆の製造を、パイロットは 1918 年に万年筆の製造、ペンてるが戦後間もない 1946 年に文具卸、後にえのぐ、くれよんの自社生産を開始している。戦前から国内の筆記具製造が非常に盛んであったことが伺える。

日本古来の筆・硯等を除き、欧米から技術導入を行った時期であり、世界にはすでにそれらの筆記具が存在した。例えば三菱の HP によれば、鉛筆に関しては黒鉛を用いた鉛筆の前身と呼べるものは 1500 年代に使用されていた²⁹、セーラー万年筆社（セーラーと略す）は国産万年筆や日本初のボールペン製造に際して、海外の商品を参考にしていた³⁰。

1950 年代になると、三菱が世界一の鉛筆の開発を目指し、5 年の歳月をかけて 1958 年に国産最高級鉛筆「uni」を上市、鉛筆 1 本「10 円」の時代に「50 円」の価格で販売したにもかかわらず大ヒットした³¹。日本の筆記具が世界と肩を並べ、追い越した出来事であり、その後の 1960 年代以降は、上記年表の通り、世界初の商品を日本企業が数多く開発している。

上記年表によれば、例えば三菱が世界初の金属チップ（それまでは樹脂チップ）を用いた水性ボールペンを 1979 年に上市、サクラクレパス社（サクラと略す）が 1990 年代以降の主力商品となるゲルインクボールペンを 1984 年に世界で初めて上市している。

このころから、国内の筆記具業界は技術で世界を牽引し始めたと言えよう。

3. バブル崩壊後の筆記具業界の商品開発の歩み（1990年代～現在）

バブル崩壊後の筆記具業界から上市された主だった商品と企業の動向を以下に挙げる。

バブル崩壊後の筆記具業界年表

- ・1990年代 ゲルインクボールペン開発競争。各社自社ブランドで商品展開（サクラ「ボールサイン」、ぺんてる「ハイブリッド」、三菱「ユニボールシグノ」、ゼブラ「ジェルビー」）
- ・2000年代前半 極細ゲルインクボールペン開発競争（パイロット「ハイテック C」「三菱 ユニボールシグノ極細」）
- ・2006年 従来に無い滑らかさを有する油性ボールペン、三菱「ジェットストリーム」上市。
- ・2007年 摩擦熱で消去可能な消せるボールペン「フリクションボール」上市。2010年以降、販売量を大きく伸ばす。
- ・2008年 シャープ芯が片減りしないシャープペンシル、三菱「クルトガ」上市。
- ・2009年～ なめらか油性ボールペン開発競争（三菱「ジェットストリーム」、パイロット「アクロボール」、ぺんてる「ビクーニャ」、ゼブラ「スラリ」等）。
- ・2010年～ 選べるリフィール開発競争（パイロット「ハイテック C コレット」、三菱「スタイルフィット」、ぺんてる「スリッチーズ」、ゼブラ「プレフィール」等）
- ・2014年～ 高機能シャープペンシル開発競争（三菱「クルトガ」、ぺんてる「オレンズ」、ゼブラ「デルガード」）。

（以上、筆記具各社 HP を参考に作成^{32,33,34,35,36}）

バブル崩壊後は崩壊前とは異なり、新たな新商品が上市される間隔が短くなった上に、他社がすぐに追随して競争が激化するという構図となっている。

筆記具業界企業の詳細はⅡ章で述べ、筆記具業界を取り巻く環境についてⅢ章で詳細を述べるが、戦後から現在までの時間の流れの中で、流通構造の変化や人口動態の変化（少子化）等、筆記具業界を取り巻く環境も変化していった。

特定の企業は商品開発競争を展開したが、商品形態自体はあまり変化していない特徴がある。油性ボールペン・シャープペンシル・鉛筆いずれも戦前から

あるロングライフ商品である。また、水性ボールペンの他、サインペンも発売から 20 年以上経過しても大きく形を変えていない。また、これらを代替するまったく新しい機能を伴った筆記具もこれ以降生まれていないともいえる。

商品開発競争は、商品の完全な代替ではなく、持続的な改良により商品の中に新たなカテゴリーを創出したものが多い。例えば、ボールペンであれば、ゲルインクボールペン・なめらかな油性ボールペン・消せるボールペン、シャープペンシルでは回転シャープ等である。

日本以外から、新たなカテゴリーを創出した筆記具新商品はほとんど上市されておらず、図 1-4 に示したように国内製商品が国内市場を寡占し、国内では新商品開発競争が展開され、新たな新商品が上市され続けた。結果として、日本の筆記具業界の企業間競争は激しいといえる。

この現象について、日本という国家の性質が大きく関与していると推測する。

そこで、国の競争力の説明のために、Porter が提唱した理論、「国の競争優位」を用いて検証を行なう。Porter は企業が競争に成功するのに、従来の理論である生産要素を基礎とした比較優位論では説明不十分とみなし、「ある国が特定産業において、国際的に成功するのはなぜか。答は、その国の産業が競争する環境を形成し、競争優位の創造を促進または阻害する 4 つの特性で説明できる (Porter, 1990)。」と述べている。「4 つの決定要因とは、要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業の戦略、構造およびライバル間競争を指す。特に先進国経済のバックボーンを形成する知的集約型産業で競争優位を持続するためには、国のダイヤモンド（システムとしての決定要因を呼ぶ際に私が使用する言葉）のすべてにわたる優位が必要である (Porter, 1990)」と述べている。

次節では Porter のダイヤモンドモデルを適用して、日本の筆記具業界の国の優位を分析する。

4. 日本の筆記具業界の国の優位

4.1 要素条件

「要素条件」とは、「ある任意の産業で競争するのに必要な熟練労働者またはインフラストラクチャーといった生産要素における国のポジション (Porter, 1990)」である。要素条件における日本の特徴として、まずは、日本の教育レベルの高さを挙げることが出来る。

先進国である日本の教育レベルが高いことは論じるまでもないが、日本が戦後急速に経済発展した理由も、日本自身が持つその教育レベルの高さに根ざしていると推測される。

その教育レベルの高さは主に江戸時代に遡る。例えば、「1850 年ごろの日本の就学率は 70%といわれており、その結果、明治初期における識字率は世界最高水準にあった。この急速な発展を支えた基盤に、江戸時代の寺子屋教育がある³⁷。」との記事がある。

Dore は、「大衆教育の普及度についての計算は極めて大まかなものにならざるを得ないが、それにしても疑う余地のないことは、1870 年（明治 3）の日本における読み書きの普及率が現代の大抵の発展途上国よりもかなり高かったということである。恐らく当時の一部のヨーロッパ諸国と較べてもひけをとらなかつただろう。1837 年になってもまだイギリス議会の特別委員会の調査では、主要工業都市における児童の就学率が 4、5 人に 1 人に過ぎないことが明らかになっている(Dore, 1965)。」と述べている。もっとも、現在と異なり統計的な資料など無い時代である。斎藤は、「外国人研究者には、こうした寺子屋の普及などを基に、江戸期の識字率を大胆に推定する作業を行っている者がある(斎藤, 2012 年)」と Dore を批判しながらも、いくつかの歴史的資料を検討した上で、「江戸末期において、当時の日本はすでに庶民層を含めてかなり厚みをおびた識字人口層を抱えていた(斎藤, 2012 年)」と結論を下している。

江戸時代当時の文明全体の技術水準は西欧諸国に劣っていたことは否めないが、日本においては一部の人間のみならず、一般庶民にまで幅広く教育が行き届いていたといえる。

明治以降の近代化の過程においても一般市民の教育レベルの高さは、市場のレベルを引き上げ、日本のものづくりを支える大きな力となったと推測される。

約 265 年続いた江戸時代の平和な時期は、教育以外にも日本の匠の文化という日本のものづくりの原点とも言うべき文化を生み出した。日本は第 2 次世界大戦前まで他国の侵略を受けたことのない、アジアでは稀有な国である。

古代においては、日本は大陸文化、朝鮮半島との交流により、他国から少なからず影響を受けてきた。しかしながら、江戸時代の 265 年の長きに渡り鎖国政策を敷くことにより、自給自足の日本独自の文化、国民性を醸成することとなる。渡辺は江戸時代について、以下のように述べている。

江戸時代とか徳川文明と俗称される、18 世紀初頭に成立し、19 世紀を通じて成立した一つの文明が滅んだ。文化や民族の特性は滅びず、変容するだけだが、文明は滅びる。確かに今日の社会に今に伝えられる江戸時代の生活総体の有り様は見られない。これらの洞察は日本人より、明治時代初期の外国人が深く自覚してい

たようである。但し、江戸時代が終わり、明治時代の激動の中、先人たちが江戸時代の生活様式を捨て、欧米流の生活を模倣したことを責めることは出来ない。チェンバレンは、「もし日本人が長く国家を保全し成功するための最上策は、強国になろうとする決意と、諸外国民とあまり変わらない人間になろうとする努力にあることを見抜かなかったとしたら、日本人は本当に盲目であるといつてよいだろう」と述べ、日本人が明治時代に新たな道に歩むことを承認している。

(渡辺, 2005 年)

江戸時代という文明は滅んだかもしれないが、匠の技術と勤勉な国民性は変容しながらも現代に受け継がれている。

他国との交流もなく、戦争もない世にあって、江戸時代にはものづくりの技を磨く時間が十分にあったと推測される。木村は江戸時代の匠の文化について、以下のように述べている。

江戸時代には個人のスキルに依存する労働集約型の技術が極限まで発達、匠の技に惹かれる気風が日本の技術文化を支配し始めた。このことが、今日の現場経験の重視、組織を挙げての暗黙知を形式知に変える学習活動、品質管理活動など、多くにプラスを生み出し、日本の製造業を世界の覇者に押し上げたと言える³⁸。

その背景を以下に検討する。

江戸時代の平和な時代、気候も穏やかで自然に恵まれ、また、第 2 次世界大戦前まで、他国の侵略を受けたことのない伝統のある国家の国民は文化を非常に大事にした。それは、京都、奈良のように古くから日本の中心として栄えてきた街を代表に、日本の各地に古い建造物が多く残っていることから説明が出来る。日本人には江戸時代から続く匠の技、勤勉な国民性、高水準の教育と、他国に比べて極めて優れた人的資産が存在し、そのことが明治以降の近代化や戦後の経済復興に大きく貢献してきたと思われる。青木は、「戦後の日本は日本の伝統的な生活様式から価値観に至る複合的全体が、この 20 世紀の『工業・都市文明』によって侵食され、変容しながらも、それを消化した時代(青木, 1999 年)」と述べている。

日本は非常に書く文化が盛んな国でもあり、その風習は今日においても受け

継がれている。筆記具の進化は西欧から始まった。江戸時代の平和な時代においては、文字を書くことは紙と筆で十分であり、生産性を高めようという行為に至らなかったのかもしれない。しかし、西欧から新たな筆記具が持ち込まれた際にそれをさらに良いものに改良しようとする気持ちは、日本の匠の文化に由来するものであり、それが今日の筆記具作りへのこだわりにつながっていると思われる。このことは、筆記具を使用する側としては、筆記具へのこだわりや、ものを大切にする姿勢として表れる。

例えば、書く度にシャープペンシルの芯が回転して芯が片減りして文字が太くならないように工夫した三菱のクルトガの発売とそれを大いに歓迎した日本の消費者などはその典型といえる。

クルトガは、筆記時にシャープペンのペン先が紙面に接触する際にかかる荷重のエネルギーを特殊なカムを用いて、横回転へのエネルギーへと変換し、書くたびにシャープ芯が数°回転することにより、書き続けても芯が片減りして文字が太くならない機能を持つシャープペンシルとして開発され、世に生み出された。以下は開発担当者のコメントを掲載した記事である。

「シャープペンを使っていて気になることをとことん突き詰めると、偏減りを防ぐために自然と持ち換えながら書いていることに気づいた（担当者談）」。

そこから、筆記圧を利用して芯を回すアイデアが生まれる。書く時に押さえられている芯先が紙から離れる時に中の部品が上下し、そのたびに部品に刻まれた細かい溝の噛み合わせが1つずつずれ、40回で芯が1周する構造を作り上げた。

（『週刊エコノミスト』2009/9/15³⁹⁾

上記の記事によれば、クルトガはペン先が紙面にあたる際にカムが回転するため、その際に生じる独特の感触が存在するはずであるが、カムの回転の感触をユーザーがほとんど感知出来ない（少なくとも不具合に感じない）程に精緻に設計された技術力が存在すると言えよう。

筆記具業界は日本の特性を十分に活かした商品を上市していると言える。Huntington は、「一部の学者は日本の文化と中国の文化を極東文明という見出しでひとくくりにしている。だが、ほとんどの学者は日本を固有の文明として認識し、中国文明から派生して西暦 100 年ないし 400 年の時期にあらわれたと見ている。」と述べている（Huntington, 1996）。それゆえに、日本の独特な文

化を共有する国はなく、世界から孤立する可能性を示唆している（Huntington, 1996）が、独自の文明を背景に生み出された商品は差別化しやすい特性を持っているといえよう。

4.2 需要条件

Porter は、「需要条件」を「製品またはサービスに対する本国市場の需要の性質 (Porter, 1990)」と定義する。Porter によれば、需要の特性を満たすため、企業は改善とイノベーションを行なうのである。

Schumpeter はイノベーションを「新結合」と表現し、下記 5 つの概念を含むと述べている（Schumpeter, 1912）。

- ・新しい財貨の生産
- ・新しい生産方法
- ・新しい販路の開拓
- ・原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- ・新しい組織の実現

これは社会全体の発展に関する非常に広い概念であるが、今日では技術革新と同義に用いられることも多い。本研究では、技術的な狭義の概念としてイノベーションを定義する。

Porter は日本について、「書き文字文化のために、ペンや鉛筆の需要も大変逼迫しており、レベルが高い。手書きは、教育や文化レベルを示すものであり、正確で性能のよい道具が大変重要なのである（Porter, 1990）」と述べている。

欧米の英語圏ではアルファベット 26 文字で文章作成が可能なのに対し、日本語はひらがな、片仮名だけで計 100 文字、さらに多くの漢字が存在する。英語圏と比較して多様な文字を書く文化は、筆記具に対して英語圏と異なる需要が存在すると言えよう。

日本国内の市場について検討すると、総務省の 2012 年の統計によれば、日本の名目 GDP は、「2010 年時点で米国の約 14.4 兆米国ドル (USD と略す)、中国の約 5.7 兆 USD に次いで、約 5.5 兆 USD と世界第 3 位であるが、日本の一人当たり GDP は約 4.3 万 USD と中国の約 10 倍である⁴⁰。」とある。

このことは、GDP は世界 2 位でも人口が日本の 10 倍であり、一人当たり GDP の低い中国のような国と異なり、日本には相対的に中産階級が多いと推測される。もちろん、一部の超富裕層と大部分の貧困層という極端に 2 極化した社会も考えられるが、2009 年に厚生労働省が実施した世帯当たり所得の分布状況に

よると、平均所得が約 547 万円、中央値が 427 万円である一方、年収 2,000 万円以上の世帯は 1.2%に過ぎず、中産階級が多いことを示している⁴¹。

日本は教育レベルが高く、識字率はほぼ 100%であり文字を書くための筆記具は必需品である。さらに前述したように、文字だけでも、漢字、ひらがな、片仮名と多く、幼いころより文字の教育が施される。このように、日本市場には、筆記具に高い性能を求める需要と、比較的高価な筆記具を購入できる経済力を持った多くの購買者が存在していると推定可能である。このことから、日本の筆記具メーカーは国内市場の需要を満たすことに注力しても十分な販売量が見込めたと推測される。

さらに、日本は人口密度が高いために、現代のように物流や交通インフラ、情報網が発達していなくても全国展開のマーケティングが可能であったことも国内筆記具メーカーには有利な環境であった。しかも、言語は日本語で意思疎通が出来た。

日本の筆記具市場についての詳細はⅢ章で検討するが、筆記具市場の市場としての特性を本節で述べておく。筆記具はあくまで個人が使用するものであるが、その所有は 1 個人に帰属する場合と法人等の団体に帰属する場合に分けられ、その市場も異なる。例示すれば、小売店等が一般消費者に直接販売する場合は、その所有権は購入した個人（もしくは譲渡を受けた個人）に帰属する。このように、小売店・コンビニエンスストア・量販店等を通じて、一般消費者に直接販売する市場を、本研究では「店頭市場」と呼ぶ。

一方、業務用の備品として、企業や官公庁の経費で筆記具を購入する場合が存在する。この場合、備品の購入者は法人の購買担当者であるが、所有者は法人である。この市場を本研究では「法人市場」と呼ぶ。

筆記具は事務用品としては必需品であるが、店頭市場においては個人が自らの判断で好みの商品を購入することから、法人市場と比較して嗜好的な要素が強まると推測される。

図 1-4 で筆記具主要 3 商品（ボールペン・マーキングペン・シャープペンシル）の国内市場は約 900 億円と推定した。図 1-1 で示したように主要 3 商品の出荷金額は筆記具全体の約 90%を占めるので、出荷金額ベースでの国内筆記具市場は約 1,000 億円程度と推定可能である。

厚生労働省の資料によれば 2014 年の日本の総世帯数は約 5,043 万世帯⁴²、一方、総務省の家計調査によれば 1 世帯当たりの筆記・絵画用具の年間購入金額は 1063 円である⁴³。日本の世帯の筆記具の年間購入合計金額は約 500 億円となる。これは先述した「店頭市場」とみなすことが出来、この店頭市場にお

いて、筆記具に対する高い性能を求める日本の消費者の特性は、日本に本拠を有する日本の筆記具メーカーにとって、大きな競争優位となっていると推測される。

4.3 関連・支援産業

国の中に国際競争力をもつ供給産業と関連産業が存在するかどうかは国としての優位を考慮する上で重要である。供給産業はその産業よりサプライチェーンの下方にある川下産業を有利にし、また、新しい産業を生み出すきっかけとなり得る。

Porter は「産業クラスターとは、特定分野における関連企業、供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ、同時に協力している状態のことを言う（Porter, 1998）」と定義している。

そこで、日本の筆記具業界団体である日本筆記具工業会について検討する。

日本筆記具工業会 HP を基にまとめた情報を表 1-2 に示す。

表 1-2 日本筆記具工業会概要

設立年月日	平成13年10月1日
会員数	61社・1団体(会員従業員数 約14,000名)
事業内容	・筆記具とその関連製品に関する生産統計と貿易統計の調査及び研究
	・内外規格の調査研究
	・内外知的財産権の調査研究
	・安全及び環境問題に関する調査研究
	・外国関連団体との交流と情報の交換
主な会員企業 ()内は事業内容	三菱、パイロット、ゼブラ、ぺんてる、トンボ鉛筆、サクラクレパス(筆記具メーカー)
	オリエント化学、日本蛍光化学、保土谷化学(色材メーカー)
	大平、ミクロ(筆記具の部品・完成品製造メーカー)
	オーベクス、テイボー、司フェルト(マーキングペン用ペン先の製造メーカー)
	東洋繊維加工、ユニポイント(マーキングペンの中綿)
	ニューウェル・ラバーメイド・ジャパン、BICジャパン(海外筆記具メーカーの日本法人)

出所：筆記具工業会 HP の情報を基に作成⁴⁴

会員企業の中には筆記具に使用する色材、部品を販売する企業が含まれており、例えば、オリエント化学、保土谷化学の HP では筆記具向け色材を販売している^{45,46}。筆記具業界の産業クラスターの存在を示唆していると言える。

Porter は「直接的には関連産業・支援産業の影響を受けるが、実際には他の 3 条件すべてがクラスターを強める条件となる (Porter, 1998)」と述べている。つまり、筆記具業界についてはこれまで述べてきた他の 2 条件、さらに後述する企業の戦略、構造およびライバル間競争もクラスターを強化するのに寄与しているといえる。

ただし、筆記具業界のクラスターを、自動車業界や電機業界の産業クラスターと同列に扱うことは出来ない。自動車業界や電機業界は連結売上高が 1 兆円を優に超える企業群より成り立つ業界であり、その業界でのみ使用される部品等の供給で成り立つことも可能である。例えば、トヨタ系列の部品メーカーであるデンソーは 2014 年度の連結売上高が 4 兆円を超え⁴⁷、自動車業界は連結売上高が 20 兆円を超えるトヨタ自動車を始めとした企業群より成り立つ業界である。デンソーのような部品メーカー以外にも、鋼板等を販売する鉄鋼メーカーも自動車業界に照準を合わせて開発を行なうであろう。

一方の筆記具業界は図 1-1 に示したように筆記具全体の出荷金額が約 1,400 億円であり、自動車メーカー、電機メーカーに企業規模で大きく見劣りする。

表 1-2 に示した通り、サインペンのペン芯・中綿等の部品を供給するメーカー等が存在するが、例えばインクに使用する顔料メーカーとしては、国内であれば大日本インキ・大日精化工業・三菱化学、海外であれば、クラリアント・BASF 等、企業規模において筆記具メーカーをはるかに上回る企業が多い。したがって、筆記具向けの需要よりも塗料、インクジェット等多用途の需要の方がはるかに大きく、筆記具メーカーは他用途向けの顔料を分散加工して使用しているのが実情であろう。

以上の状況から、筆記具業界のためだけに存在するクラスターは少ないかも知れないが、日本には技術力を有する多くの中小企業が存在するため、それらの技術を活用することが可能となる。

ボールペンを構成している部材を検討すると、ボールペン製造にはペン先に使用するボールペンチップ、インクおよびインク収容容器等が必要であるが⁴⁸、素材産業が十分に発達した日本であれば高品質の金属部材、樹脂部材、化成品を購入することはもちろん、素材メーカーに特別仕様の材料供給を受けることは素材産業の発達していない国の企業と比べて有利である。このことは前述した要素条件の考え方と重複するが、日本で高度な工業製品を生産することにおいて、日本のクラスターの持つ技術力を存分に活用できるのである。

4.4 企業の戦略、構造およびライバル間競争

表 1-3 にペン・鉛筆・事務用品・絵画用品・その他の事務用品製造業の事業者数を示す。2009 年の統計時点では、ペン・鉛筆・絵画用品・その他の事務用品製造業の企業数は 499 社存在する。従業員数 100 人以上かつ資本金 1 億円以上の企業数は表 1-3 に示すように 9 社しか存在しない。また従業員 1,000 人以上の企業は 1 社のみであり、資本金 100 億円以上の企業が存在しない比較的中小規模の企業で構成される業界である（コクヨの資本金は約 158 億円だが、本小分類に含まれていない。ホールディングスカンパニーとして他の分類に含まれていると推測される）。なお、筆記具メーカー各社の HP より、従業員数 1000 人以上かつ資本金 10~100 億円の企業がパイロット⁴⁹、従業員 500~999 人かつ資本金 10~100 億円の企業が三菱⁵⁰と推定可能である。

表 1-3 ペン・鉛筆・絵画用品・その他の事務用品製造業

従業員数		資本金				
	合計 (人)	~1千万円 未満	1千万円~ 1億円未満	1億円~ 10億円未満	10億円~ 100億円未満	100億円以上
10人未満	224	113	111			
10~49人	225	64	160	1		
50~99人	33		28	4	1	
100~299人	11		7	3	1	
300~499人	2			2		
500~999人	3		1	1	1	
1000人~	1				1	
合計	499	177	307	11	4	

出所：経済産業省 HP『工業統計(2009 年)』⁵¹を基に作成

Porter は、「産業の激しい国内ライバル間競争と、競争優位の創造および維持との関係には強い相関がある (Porter, 1990)。」と述べている。図 1-5、図 1-7 に示したように、国内の筆記具業界は三菱・パイロット等国内企業数社の寡占状態である。企業間では新商品開発競争が展開されていることは本章 3 節で述べた通りである。本研究対象は国際的にも競争力を有する大手筆記具メーカーであり、中小規模の筆記具メーカーは今回の研究対象からは除外している。

しかしながら、ライバル間競争の激しい業界でなぜこれほど多くの筆記具等の製造業者が存在するのかについて述べておく。

国内において、三菱・パイロット・ぺんてる・ゼブラ等の筆記具大手が国内において商品開発競争を行う中でも中小の事務用品製造業が存続できるのは、筆記具の商品としての特性が要因にあると推測される。

例えば、鉛筆組合の HP の組合員名簿には、三菱、トンボ鉛筆、ぺんてると

いった大手企業を含めて鉛筆製造業者が 31 社存在する⁵²。図 1-1 に示したように、鉛筆の出荷金額は約 59 億円であるが、三菱の 2014 年度の売上高に占める鉛筆の売上構成比率は 7.3%であり、2014 年の売上高を基に販売金額を算出すると、約 44 億円となる⁵³。したがって、ほとんどの企業が年間売上高 1 億円に満たないであろうと推定できる。

その筆記具の商品としての特性の一つは、例えば鉛筆についてはその形態をまったく変えておらず、結果として毎年の新規投資を必要としていない。新商品開発を行う一部のトップメーカーを除き、償却済みの設備を用いて、小規模で鉛筆等、昔ながらのロングライフ商品をローコストで製造することで対応することが可能である。

したがって、筆記具製造業者は多いものの、小規模の筆記具製造業者と筆記具大手製造業者とは、棲み分けがなされていると言える。

5. まとめ(検証結果-1、国の優位の検証)

日本の筆記具業界の現状を Porter のダイヤモンドモデルに当てはめ、日本の製造業が強さを発揮する要因分析を行なった。筆記具業界は Porter が提唱した国の競争優位の基盤となる 4 条件（要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業の戦略、構造およびライバル間競争）が上手く作用し、日本に拠を有する強みを発揮する業界であることが明らかとなった。

そこで、本章のまとめとして、以下の検証結果を示す。

検証結果-1 国の競争優位について

筆記具業界は日本の文化、国民性が筆記具業界を活性化させることに寄与しており、Porter が示した国の競争優位条件の要素条件が活かされている業界（Porter, 1990）である。

筆記具業界は国内外に競争力を有しており、Porter の理論を肯定する分析結果となった。

しかし、筆記具業界が日本に拠を有することにより、業界単位で観れば他国の筆記具業界に比し競争優位を維持していると言えるが、個々の企業に目を移すと、すべての企業が日本の業界内の他社に比べ競争優位にあるわけではない。

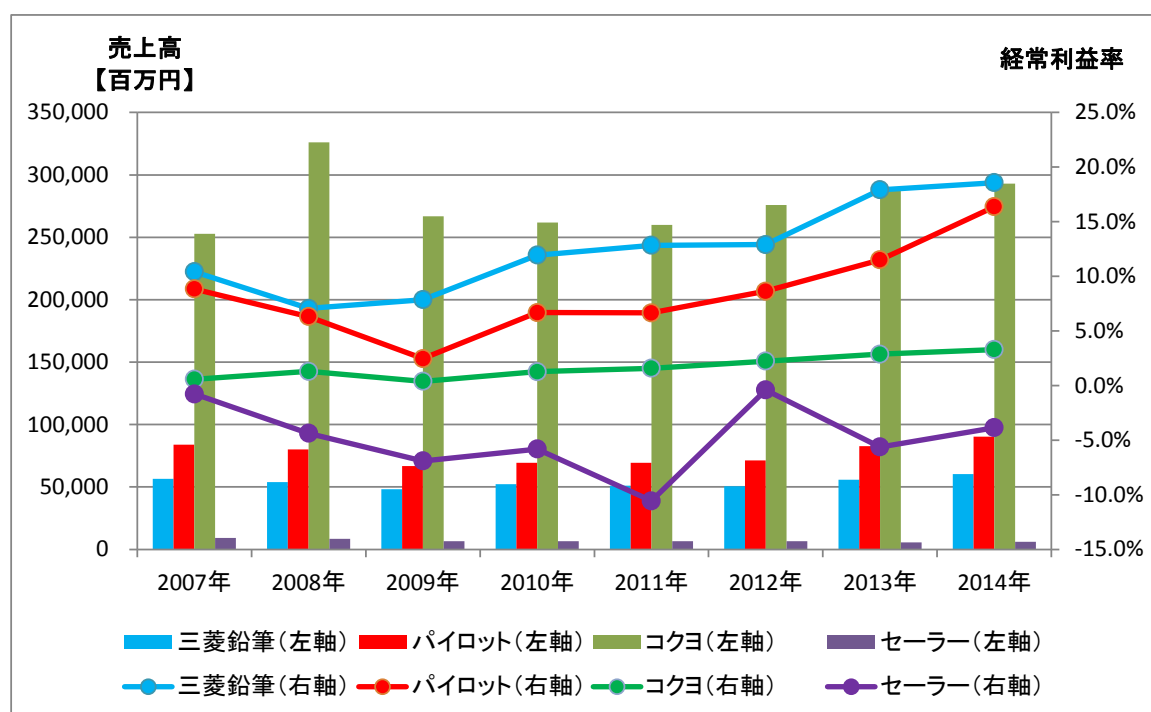
表 1-4、図 1-8 は筆記具業界の上場メーカーの業績推移であるが、コクヨ、セーラーの経常利益率は三菱、パイロットのそれに大きく劣る。

表 1-4 文具関連上場企業 4 社の業績推移

売上高	※コクヨは9ヶ月決算								(百万円)
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	
三菱鉛筆	56,470	53,949	48,278	52,118	50,955	50,584	55,902	60,349	
パイロット	83,930	80,077	66,655	69,363	69,343	71,235	82,564	90,268	
コクヨ	252,823(※)	326,120	266,725	261,833	260,004	275,821	288,083	293,054	
セーラー	9,095	8,366	6,606	6,613	6,604	6,452	5,525	6,172	

経常利益	※コクヨは9ヶ月決算								(百万円)
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	
三菱鉛筆	5,884	3,805	3,792	6,221	6,543	6,525	10,019	11,205	
パイロット	7,414	5,049	1,645	4,631	4,608	6,154	9,501	14,778	
コクヨ	1461(※)	4,203	1,009	3,324	4,098	6,142	8,276	9,643	
セーラー	-70	-366	-456	-385	-697	-26	-311	-238	

図 1-8 文具関連上場 4 社の業績推移



出所：表 1-4、図 1-8 共に各社 HP の財務諸表^{54,55,56,57}を基に作成

売上高ではコクヨがパイロットの 3 倍強と大きいですが、収益性を示す経常利益率では三菱・パイロットに大きく劣っている。コクヨは、「2002 年に従業員の 2 割に相当する 400 人超の早期希望退職を募集した⁵⁸。」との記事がある。セーラーは慢性的な赤字体質である。

非上場のぺんてるは、近年の業績不振の責任を追及され、創業家出身の社長が解任される事態に発展し、2012 年 6 月の株主総会で社長および取締役から退く事態となった⁵⁹。また、セーラーも業績不振から 2015 年 12 月の取締役会で社長を解任され、代表権のない取締役に降格された⁶⁰。

企業間の業績格差の原因の一つとして、上市する新商品の影響が挙げられる。
表 1-5 に日経 MJ 社が毎年発表している「日経 MJ ヒット商品番付」において、
文具関連で受賞した商品をまとめたものを示す。

表 1-5 日経 MJ ヒット商品番付（文具・筆記具を抜粋）

	上期		通期(下期)	
	番付	商品	番付	商品
2006年			東前頭4	ジェットストリーム (三菱)
2007年	西前頭1	フリクションボール (パイロット)	東前頭2	フリクションボール (パイロット)
2008年	東前頭5	クルトガ (三菱)	西前頭10	ユニ ナノダイヤ (三菱)
	東前頭11	ケシポン (プラスステーショナリー)	東前頭12	東大合格ノート (コクヨS&T)
			西前頭12	ケシポン (プラスステーショナリー)
2009年			西前頭14	ノート関連 (コクヨ等)
2014年	西前頭13	カクノ (パイロット)	西前頭10	カクノ (パイロット)
2015年	西前頭11	デルガード (ゼブラ)	西前頭3	デルガード (ゼブラ)

出所：『日経 MJ』複数の記事^{61,62,63,64,65,66,67}を基に作成

「日経 MJ ヒット商品番付」はその年に記録的な売り上げとなった、もしくは流行した商品やサービス・事象といった、いわゆる「ヒット商品」を、その年の社会情勢や消費動向などさまざまな観点をもとに、ヒットの度合いを相撲の番付になぞらえて発表するランキングである。

表 1-5 を見ると、2006 年に三菱が「ジェットストリーム」を、2007 年にパイロットが「フリクションボール」、2008 年に三菱が「クルトガ」と「ナノダイヤ」を、コクヨが 2009 年にノート関連で受賞する一方、セーラーの受賞商品はない。

このヒット番付の妥当性を論じることが本研究の目的ではないが、これらの受賞商品、その中でも筆記具の主要商品であるボールペン・マーキングペン・シャープペンシルに属する三菱の「ジェットストリーム」、「クルトガ」、パイロットの「フリクションボール」の業績への影響に着目して、Ⅱ章の個別企業分析の中で論じる。

Ⅱ 章 筆記具業界、企業の現状分析

本章においては筆記具業界および業界内企業の現状分析を行うことにより、業界内企業の現況および企業が有する課題・問題点を抽出する。

1. 筆記具業界

I 章表 1-3 に示したように日本に事務用品製造業者は数多くあるが、そのほとんどが中小企業である。筆記具最大手メーカーであるパイロットでも企業規模は I 章表 1-4 に示すように年間売上約 903 億円（2014 年度）である。上場企業も少なく、東京証券取引所（以降、東証と表記する）一部上場がパイロット・三菱・コクヨ、東証二部上場がセーラーに限定される。I 章図 1-7 で示したように、筆記具主要 3 商品においてパイロット、三菱に次ぐシェアを有しているゼブラ、ぺんてるも非上場企業である。筆記具業界内シェアから考えれば筆記具業界企業の分析としては三菱・パイロット・ゼブラ・ぺんてるを分析することが妥当であるが、三菱・パイロットが筆記具業界の主要商品のシェアの 1 位と 2 位を占める上、むしろ筆記具シェアの高くないコクヨ・セーラーを分析することが業界内の企業比較を行う上で有用であると推測される。また、非上場企業であるゼブラやぺんてるの客観的分析が困難な事情もある。

以上のことから、上場企業 4 社を分析対象とする。これらの企業分析により、業界全体の把握は可能であると考ええる。

なお、海外企業についてはⅢ章の海外市場分析の中で行う。

2. 国内企業 4 社の分析

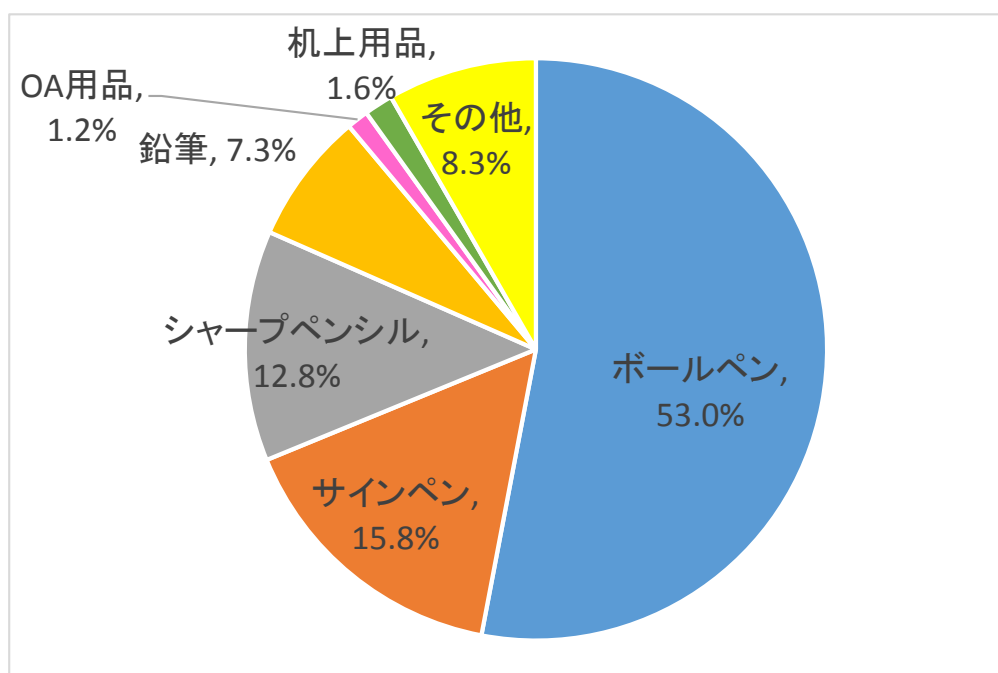
I 章の表 1-4、図 1-8 で示したように、上場企業 4 社とも売上規模に違いがあるが、少なくとも 2000 年代に売り上げ面で急成長した企業が無い反面、三菱とパイロットの売上高経常利益率が上昇している。売上高が最も高いコクヨは、経常利益率では三菱・パイロットの 2 社に劣っている。セーラーに至っては、8 期連続の経常赤字である。このような差がなぜ生じているのかを明らかにするために、4 社の現状について分析する。

2.1 三菱鉛筆

(1) 三菱の業績

三菱は当初は鉛筆製造を主体とした会社であったが、今日は筆記具全体に事業展開し、図 2-1 に示す通り、現在の主力商品はボールペンである。

図 2-1 三菱（単体）の主要商品の売り上げ構成比（2014 年）



出所：三菱 HP「財務データ」を基に作成⁶⁸

図 2-1 に示すように、筆記具が全売上高の 90%を占める筆記具専門の事業構成である。三菱 HP の情報を整理すると、筆記具事業の他に化粧品、カーボンといった新規事業展開も行っているが⁶⁹、図 2-1 に示すように売り上げ構成比は 10%未満である。海外売上高比率は 2014 年度で約 46%であり、中国やベトナムに製造拠点を有し、米欧始め、中国、韓国等にも販売拠点を有している⁷⁰。

表 2-1、図 2-2、図 2-3 は三菱の近年の業績推移である。長期的な傾向を把握するために図 2-2、図 2-3 は表 2-1 より長期の期間を示している。

表 2-1 三菱の業績推移 1

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (百万円)	56,470	53,949	48,278	52,118	50,955	50,584	55,902	60,349
営業利益 (百万円)	5,604	4,299	3,176	6,128	6,412	6,121	8,406	10,302
経常利益 (百万円)	5,884	3,805	3,792	6,221	6,543	6,525	10,019	11,205
営業利益率	9.9%	8.0%	6.6%	11.8%	12.6%	12.1%	15.0%	17.1%
経常利益率	10.4%	7.1%	7.9%	11.9%	12.8%	12.9%	17.9%	18.6%

図 2-2 三菱の業績推移 2

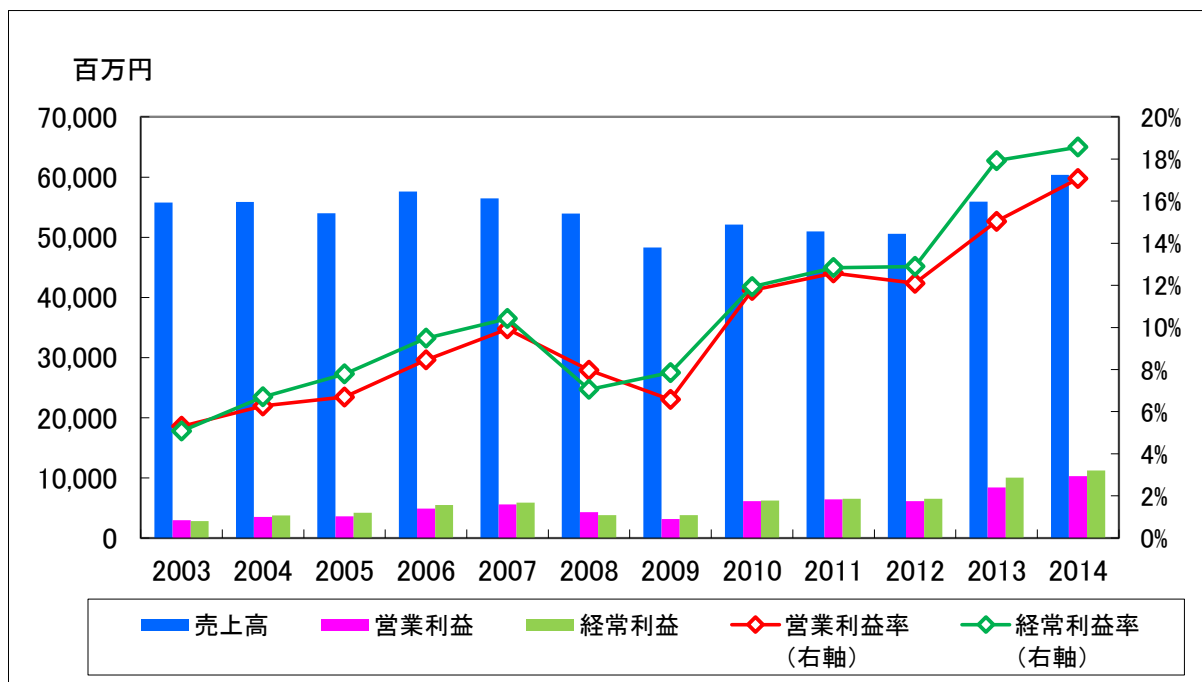
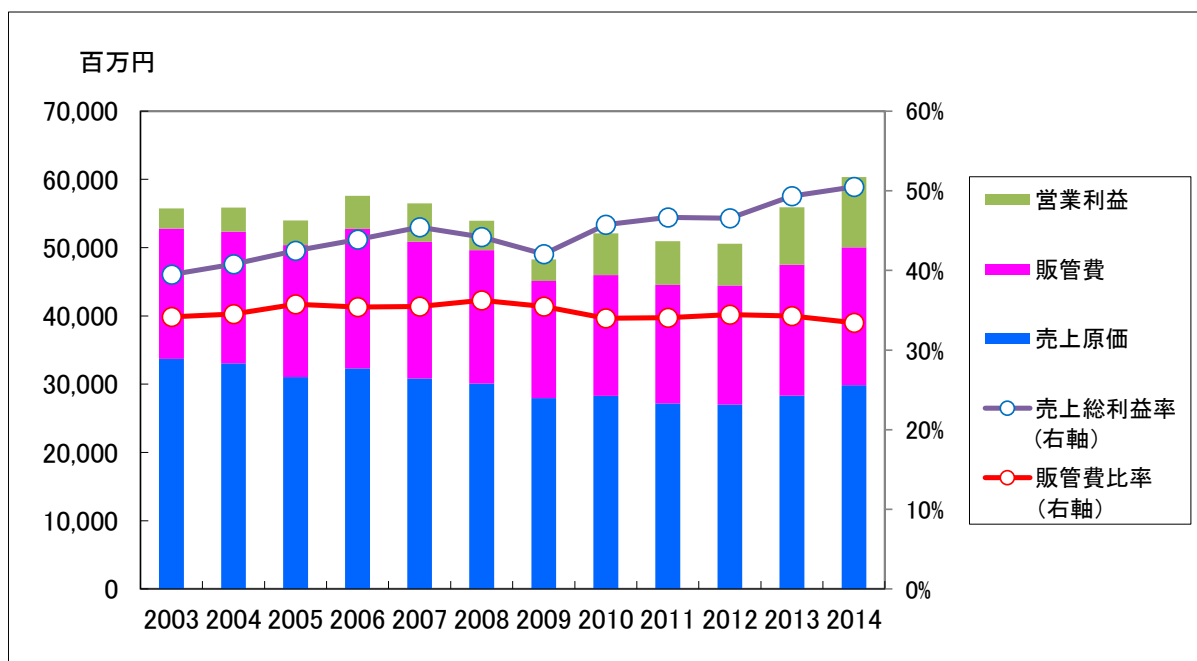


図 2-3 三菱の業績推移 3



出所：表 2-1、図 2-2、図 2-3 いずれも三菱 HP 財務諸表⁷¹を基に作成

表 2-1 に示すように、三菱の 2014 年 12 月期決算は、売上高 60,349 百万円、営業利益 10,302 百万円、経常利益は 11,205 百万円と、売上高に占める営業利益率、経常利益率ともに 15%を超える高収益企業である。しかも、その収益は単一の筆記具事業から生み出されている。

表 2-1、図 2-2 を分析すると、売上高は最も低かった 2009 年と最も高かった 2014 年の比較で約 120 億円の差がある。2003 年と 2014 年との比較では 2014 年が約 50 億円高い程度であり、売上高の変動は 2009 年を除けば穏やかと言えよう。傾向としては 2003 年~2008 年までがおおむね横ばい、2009 年から 2012 年までが低迷期、2013 年、2014 年と増加傾向と言えよう。

一方、収益性に関しては、図 2-2 を分析すると、2003 年から 2007 年にかけて、売上総利益率が上昇している。2009 年度はリーマンショックの影響もあり、業績が低下したが、2010 年度以降は再度利益率が上昇、2013 年度、2014 年度も上昇している。

図 2-3 を分析すると、2009 年以降、販管費比率が低下し、売上総利益率が上昇している。利益率上昇の説明理由として、三菱の財務担当役員である永澤宣之取締役を取材した以下の記事がある。

「2001 年の IT バブルの崩壊以降、当社は大きく方向転換を進めてきました。ひとつは筆記具メーカーとしての原点回帰。もうひとつが、海外調達比率の上昇です。それらが今、結果として実っているのだと思います。(中略) 文具店に卸す様々な商品を扱うようになったのですが、多くは自社製造ではなく、仕入れ品です。特徴のある商品ではありませんから、利益率は高くなかった。そこで『これからは売り上げではなく、利益を重視しよう』と大きく舵をきったんです」。

筆記具メーカーとして自社製造をしている分野以外からは、原則として撤退。筆記具が売り上げに占める割合は、6 割近くまで下がっていたが、現在では 8 割ほどにまで高まっている。

(『PRESIDENT』2012/6/18⁷²⁾)

上記の記事は 2012 年の取材であるが、すでに述べたように、図 2-1 によれば三菱の筆記具の売上構成比率(単体)は 90%にまで上昇している。例えば 2014 年から起算して約 20 年前の 1995 年の三菱の有価証券報告書を分析すると、当時の商品別売上構成は筆記具が約 70%、非筆記具が約 30%であり、当時の連結業績は売上高 53,848 百万円、経常利益 2,963 百万円、売上高経常利益率は 5.5%である⁷³。

長期間にわたり、筆記具の構成比率を高めてきたと推測される。

(2) ジェットストリームとクルトガ

図 2-2 に示したように三菱の 2014 年度の売上高は 2003 年度より増加している。収益性が低いと推測される非筆記具の販売をやめているのであるから、その売上高の減少分を、収益性の高い商品の販売の拡大で補わなければ売り上げ拡大の説明が出来ない。実際に収益性の高い商品とは何であるのかの答えが、I 章の表 1-5 の日経 MJ ヒット商品番付に掲載された油性ボールペン「ジェットストリーム」とシャープペンシル「クルトガ」とであると推測する。

新聞記事によると、「購入するボールペンの価格帯は 100 円～150 円未満が 40%と最も多く、200 円以下が 7 割を占めるという。特に油性ボールペンに関しては、100 円以下の安価な輸入品も存在する⁷⁴。」とある。三菱の商品開発担当者にヒアリングしたところ、「ジェットストリーム」が販売されるまでは、油性ボールペンの主力商品は上代価格 100 円であったとの回答を得た⁷⁵。

例えば、消費者物価指数(CPI)のボールペンの採用銘柄は 2014 年末時点では、上代価格 100 円の商品である⁷⁶。

以上の調査結果から、販売数量の見込める通常の普及価格帯の油性ボールペンは一般的に 100 円程度であったと言えよう。

しかし、2006 年に三菱より発売された「ジェットストリーム」は、従来の油性ボールペンと比較して、筆記時の摩擦抵抗を大幅に低減し、非常になめらかな書き味を特徴とし、150 円（税別）という価格で上市された⁷⁷。

三菱の HP では、2014 年 3 月のプレスリリースでジェットストリームの年間販売数量が年間約 1 億本であることを告知している⁷⁸。

年間 1 億本の販売数量が業績に与える影響について分析する。経済産業省の生産動態統計年報によれば、2014 年度の油性ボールペンの出荷金額は 24,726 百万円、出荷数量は 384 百万本である⁷⁹。ジェットストリームの販売数量を年 1 億本とすると、油性ボールペンの全出荷数量に占める割合は 26%となる。1 本あたりの出荷金額は約 64 円となり、1 億本販売した場合は年間 64 億円の売り上げとなる。ジェットストリームは従来商品より高価格のボールペンであるため、実際の販売金額はもっと大きい可能性が高い。ジェットストリームの上代価格は 150 円であり、普及価格帯の 100 円の油性ボールペンの 1.5 倍である。ジェットストリームの 1 本あたり出荷金額を油性ボールペンの 1 本あたり平均出荷金額 64 円(正しくは 64.4 円)の 1.5 倍の 97 円を「見なし出荷価格」とすると、販売金額は約 97 億円となる。表 2-1 に示した 2014 年度の三菱の売上高 60,349 百万円の 16%を占める。この金額分だけ不採算商品の販売をやめて高収益商品に切り替わったと仮定すると、収益性の向上に大きく貢献したと推測さ

れる。図 2-3 に示したように、2014 年度の三菱の売上総利益率は約 50%であるので、ジェットストリームの売上総利益率が 50%以上とすれば、50 億円以上の利益貢献と推定される。

I 章(p.11)の年表に示したように、ジェットストリームに対して筆記具各社は競合商品を上市した。パイロット「アクロボール (2008 年発売)」、ぺんてる「ビクーニャ (2010 年発売)」、ゼブラ「スラリ (2010 年発売)」である。いずれも書き味の滑らかさを前面にうたっており、三菱のジェットストリームは「なめらか油性ボールペン」の市場創出を果たしたと言える。競合商品との競争については、V 章で述べる。

三菱が上市した商品で収益性に貢献していると推測されるもう一つの商品がクルトガである。クルトガは書くたびに芯が回り、芯先が円錐状に摩耗するため、いつも一定の細さ・濃さで書き続けることができる三菱独自の商品である⁸⁰。

クルトガの初期モデルの販売価格は 450 円 (税別) である。三菱は 100 円のシャープペンシルも販売する中、高価格設定をしたと言える。クルトガに関しては、発売から 1 年後の街頭インタビューでの女子高生の商品の認知度が 90%に達していたとの報道もあり⁸¹、三菱の業績に貢献している可能性が高い。三菱 HP の 2013 年 10 月のプレスリリースでは、クルトガ累計販売数量が 4,000 万本以上となったとの告知がある⁸²。

そこで、5 年間の販売数量を 4,000 万本、年間 800 万本の販売数量であると仮定して、業績への貢献度を分析する。経済産業省の生産動態統計年報によれば、2014 年度のシャープペンシルの出荷金額は 15,692 百万円、出荷数量は約 141 百万本であり⁸³、商品 1 本あたりの出荷金額を算出すると、112 円である。この金額を基にクルトガの年間販売金額を算出すると 896 百万円となるが、クルトガは高価格で販売しているので、販売金額はもっと大きいはずである。ジェットストリームのみなし出荷価格は 150 円の上代価格に対し、97 円と仮定したので、この比率(上代価格に対して約 64%)を採用してクルトガの出荷価格を 291 円と仮定すると、販売金額は約 23 億円となる。

クルトガはジェットストリームと異なり、2015 年時点においても同じ機能を有する競合商品が発売されていない。

ジェットストリームとクルトガの販売金額と合算すると約 120 億円となり、2014 年度の売上高約 603 億円の約 20%である。業績向上に貢献した可能性が高いと言えよう。

(3) 三菱の経営の効率化

2000年代の利益率の上昇は、筆記具事業へ特化するとともに、経営の効率化も要因に挙げられる。

例えば、企業体として、以下のような効率化が図られている。

1) 販売会社数：11社(2014年) 1999年は16社⁸⁴

2) 社員数：554名(2014年) 1999年は905名⁸⁵

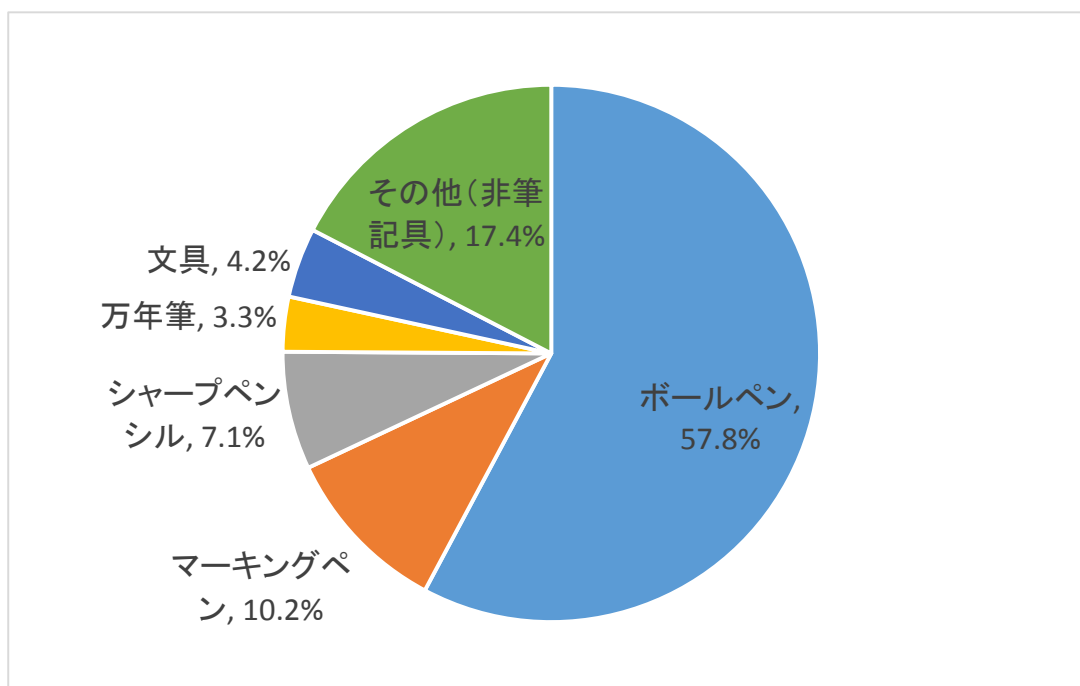
一方で、1999年の単体の売上高が約536億円であるのに対し⁸⁶、2014年末時点の売上高は472億円⁸⁷と、社員一人あたりの売上高は増加している。すなわち、販売会社の再編が行われ、社員一人あたりの売上高は上昇する等、生産性の維持・向上のための施策がとられたといえる。

2.2 パイロットコーポレーション

(1) パイロットの業績

I章図1-5、図1-7で示したように、パイロットは筆記具のトップメーカーである。I章(p.9)の年表の通りパイロットは万年筆製造事業から興った会社であるが、図2-4のパイロット単体の商品構成に示すように、現在では三菱同様、ボールペン・マーキングペン・シャープペンシル等、幅広い商品を手がける総合筆記具メーカーである。

図 2-4 パイロット（単体）の2009年度の商品別売上構成比



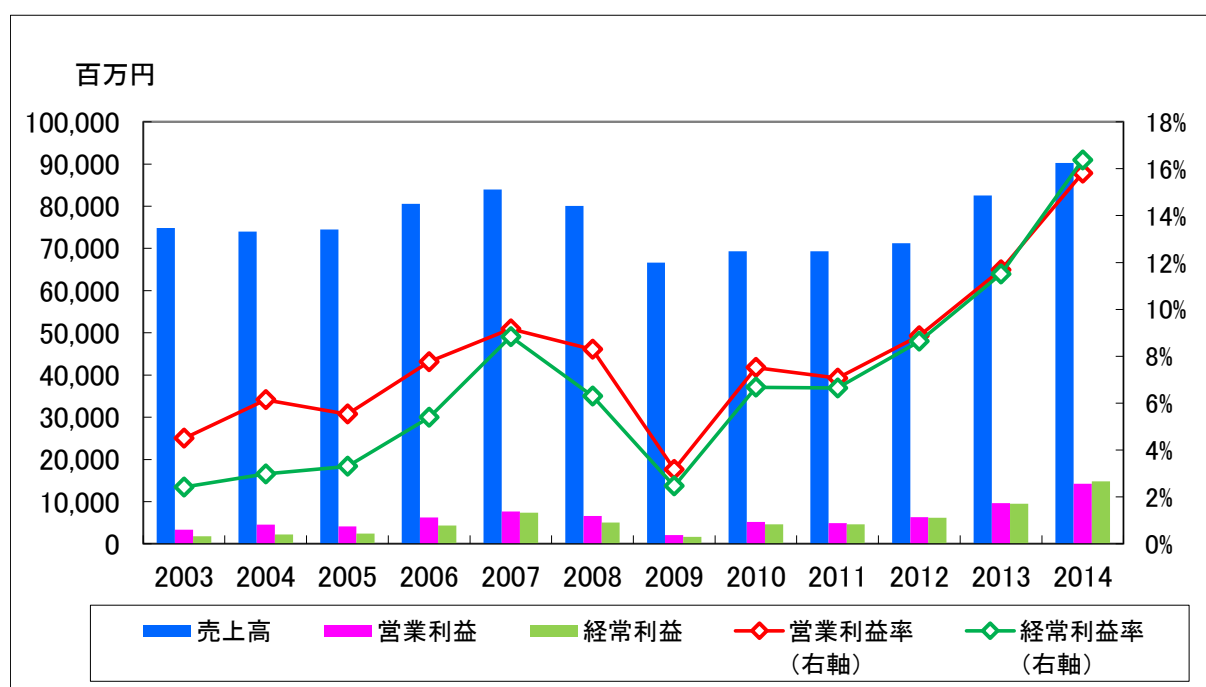
出所：パイロット HP「製商品別売上高構成（単体）」⁸⁸を基に作成

三菱同様、主力商品はボールペンである。単体の商品別売り上げ構成比率で入手可能な最新資料が2009年度であったため、2009年度のデータを記載した。表2-2、図2-5にパイロットの業績推移を示す。

表 2-2 パイロットの業績推移 1

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (百万円)	83,930	80,077	66,655	69,363	69,343	71,235	82,564	90,268
営業利益 (百万円)	7,692	6,643	2,115	5,216	4,901	6,320	9,649	14,271
経常利益 (百万円)	7,414	5,049	1,645	4,631	4,608	6,154	9,501	14,778
営業利益率	9.2%	8.3%	3.2%	7.5%	7.1%	8.9%	11.7%	15.8%
経常利益率	8.8%	6.3%	2.5%	6.7%	6.6%	8.6%	11.5%	16.4%

図 2-5 パイロットの業績推移 2



出所：表2-2、図2-5共にパイロット HP 財務諸表⁸⁹を基に作成

2014年12月期決算は、売上高90,268百万円、営業利益14,271百万円、経常利益は14,778百万円と、売上高に占める営業利益率、経常利益率ともに15%を超えており、連結損益計算書に占めるステーションナリー事業の売上高が90%を超えている⁹⁰。その収益はほぼ単一の筆記具事業から生み出されている点は三菱と同じ傾向である。

例えば、パイロットの 1995 年の有価証券報告書によると、単体の商品構成に占める筆記具の割合は 49.6%と約半分であり、当時の業績は連結売上高 73,869 百万円、経常利益 550 百万円、経常利益率は 0.7%であった⁹¹。

三菱同様、非筆記具事業を縮小し、筆記具事業を拡大してきたと言えよう。

表 2-2、図 2-5 を分析すると、売上高は最も低かった 2009 年と最も高かった 2014 年で約 240 億円の差がある。2003 年と 2014 年との比較では 2014 年が約 150 億円高く、売上高の変動は三菱より大きいと言える。売上推移の傾向としては 2007 年をピークに 2009 年まで下降、その後 2013 年、2014 年と増加傾向であるである。

パイロットは三菱以上に海外売上比率が高く、財務情報によると 2014 年度の海外売上高比率は約 64%である⁹²。

(2) フリクションボール

図 2-5 に示したようにパイロットの 2014 年度の売上高は三菱同様、2003 年度より増加している。一方で、図 2-4 に示したように 2009 年度の約 17%あった非筆記具の売上高は 2014 年度には連結で 10%以下に低下している。単体と連結の違いはあるが、連結体で 90%以上である以上、筆記具の売り上げが増加したと推定可能である。

売上と収益性を高めた筆記具商品の答えが、I 章の表 1-5 の日経 MJ ヒット商品番付にも掲載された消せるボールペン「フリクションボール」であると推測する。

フリクションボールは摩擦熱でインクが消色するため、ボディ後部に付属したラバーで描線を擦ることにより、描線を消去可能なボールペンであり、キャップ式で上代 200 円、ノック式は上代 230 円で販売している⁹³。

パイロットの HP の 2 つのプレスリリース(2014/5/30 発表,2016/4/14 発表)の情報を整理すると、2014 年 3 月末時点で累計販売数量 10 億本を突破、2015 年 12 月末時点で 15 億本を突破したとある⁹⁴。計算すると、年間約 3.2 億本販売している計算になる。経済産業省 生産動態統計年報によれば、2014 年の水性ボールペンの年間出荷本数は 1,136 百万本、販売金額は 47,408 百万円である⁹⁵。水性ボールペンの年間出荷数量に対してフリクションボールが占める割合は約 28%となる。水性ボールペンの 1 本あたり出荷金額は 44 円である。

水性ボールペンの 1 本あたり出荷金額は油性ボールペンのそれよりも 20 円低く、フリクションボールの価格の実態に合わない。フリクションボールの上代を 230 円とし、クルトガの出荷金額試算で用いた三菱のジェットストリーム

のみなし出荷価格/上代価格の比率 64%(p.29)を基に試算すると、444 億円となり、表 2-2 に示したように 2014 年度の年間売上高約 903 億円の約 50%を占める。フリクションボールは商品が多岐に渡り、最も安価な商品では 130 円のものも存在する⁹⁶。したがって、444 億円は過大である可能性があるが、上代 130 円と仮定しても、販売金額は約 254 億円、売上高に占める割合は約 28%である。

以上の分析から、フリクションボールのパイロットの業績への寄与は大きいと言えよう。

「フリクションボール」に対抗し、三菱は同様の原理を採用したボールペン「ユニボールファントム」を 2010 年に発売したが⁹⁷、2014 年末時点においてもいまだキャップ式ボールペンのみ販売しており、フリクションボールより品種が少ない。パイロットは三菱の「ユニボールファントム」が自社の特許を侵害しているとして、販売の差止を求めて特許係争に発展した⁹⁸（後にパイロットが請求放棄）。主力商品ゆえに、特許係争にまで発展させたと言える。

(3) パイロットの経営の効率化

パイロットは国内主体であった生産体制を改める姿勢も見られる。例えば、パイロットの渡辺広基社長は雑誌のインタビューに応え、「生産・特に重要部材に関しては国内生産比率が高かった。インドネシアでは従来インク・チップを日本から持って行って油性ボールペンを生産していたが、このほどチップも現地生産し、年間 6,000 万本の生産体制が稼働する。」と述べると共に、会見の中で、ブラジルでも新工場建設に着工するが、インドネシア、ブラジルで生産するボールペンは国内や先進国に販売せず、あくまでも新興国向けであることを表明した⁹⁹。

先進国向けにはメイドインジャパンを強調し、高品質・高価格商品を維持しつつ、新興国には現地に合わせた対応を採っている。

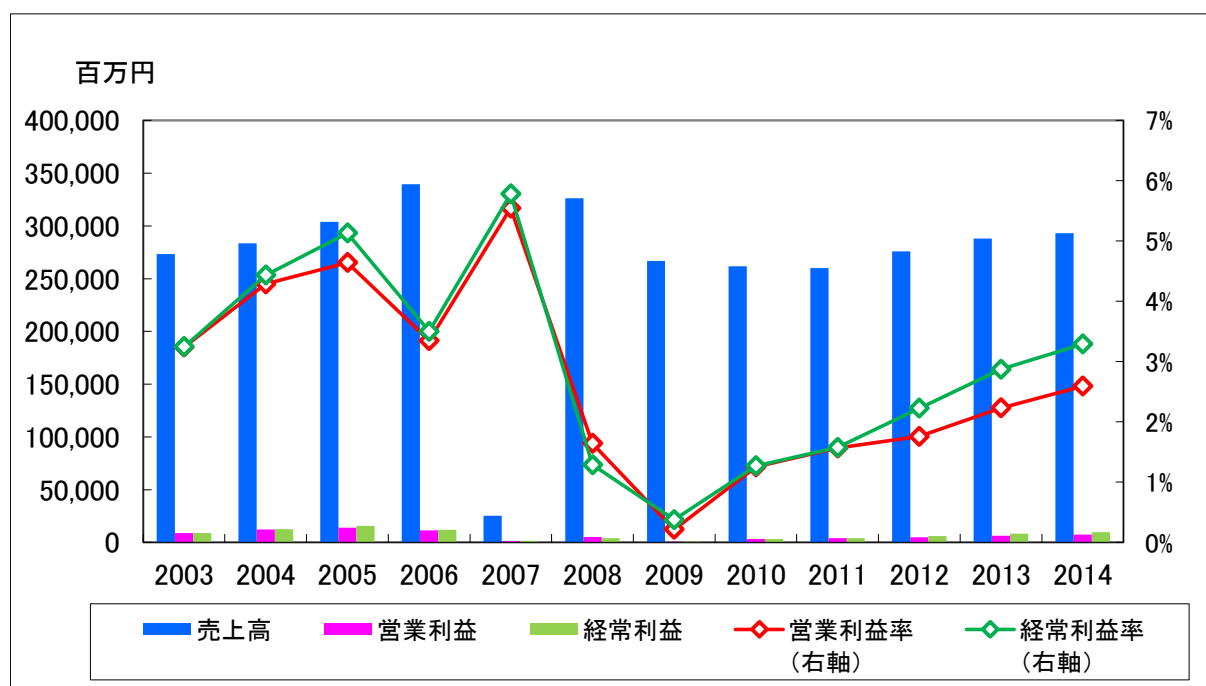
2.3 コクヨについて

表 2-3、図 2-6 にコクヨの業績推移を示す。

表 2-3 コクヨの業績推移 1

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (百万円)	25,282	326,120	266,725	261,833	260,004	275,821	288,083	293,054
営業利益 (百万円)	1,402	5,354	579	3,282	4,072	4,852	6,426	7,598
経常利益 (百万円)	1,461	4,203	1,009	3,324	4,098	6,142	8,276	9,643
営業利益率	5.5%	1.6%	0.2%	1.3%	1.6%	1.8%	2.2%	2.6%
経常利益率	5.8%	1.3%	0.4%	1.3%	1.6%	2.2%	2.9%	3.3%

図 2-6 コクヨの業績推移 2



出所：表 2-3、図 2-6 共にコクヨ HP 財務諸表¹⁰⁰を基に作成

表 2-3 に示すように、売上高ではパイロットの 3 倍以上ありながらも、表 2-1、表 2-2 で示したように 2014 年度の三菱、パイロットの営業利益率、経常利益率がそれぞれ 15%以上あるのに対して、コクヨの 2014 年度の営業利益率は 2.6%、経常利益率は 3.3%である。

コクヨは表 2-4 に示すように、大きく 3 つの事業より成る。

表 2-4 2014 年 12 月期 コクヨ セグメント別業績

(百万円)

	ステーションナリー 事業	ファニチャー 事業	通販・小売り 関連事業	調整差額	連結財務諸表 計上額
外部顧客 への売上高	76,057	118,215	98,780		293,054
セグメント間の内部 売上高又は振替高	17,588	2,479	8,358	-28,426	
合計	93,645	120,694	107,138	-28,426	293,054
セグメント利益	4,450	4,155	2,073	-3,080	7,598
セグメント利益率	4.8%	3.4%	1.9%		2.6%

出所：コクヨ HP 財務諸表¹⁰¹を基に作成

※1 調整差額の内、セグメント(事業)間の内部売上高または振替高の調整差額はセグメント間取引額であり、連結財務諸表計上時の消去額である。

※2 利益の調整額として－3,080 百万円あるが、セグメント間取引消去および全社費用が含まれている。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の管理部門に係る費用等である。

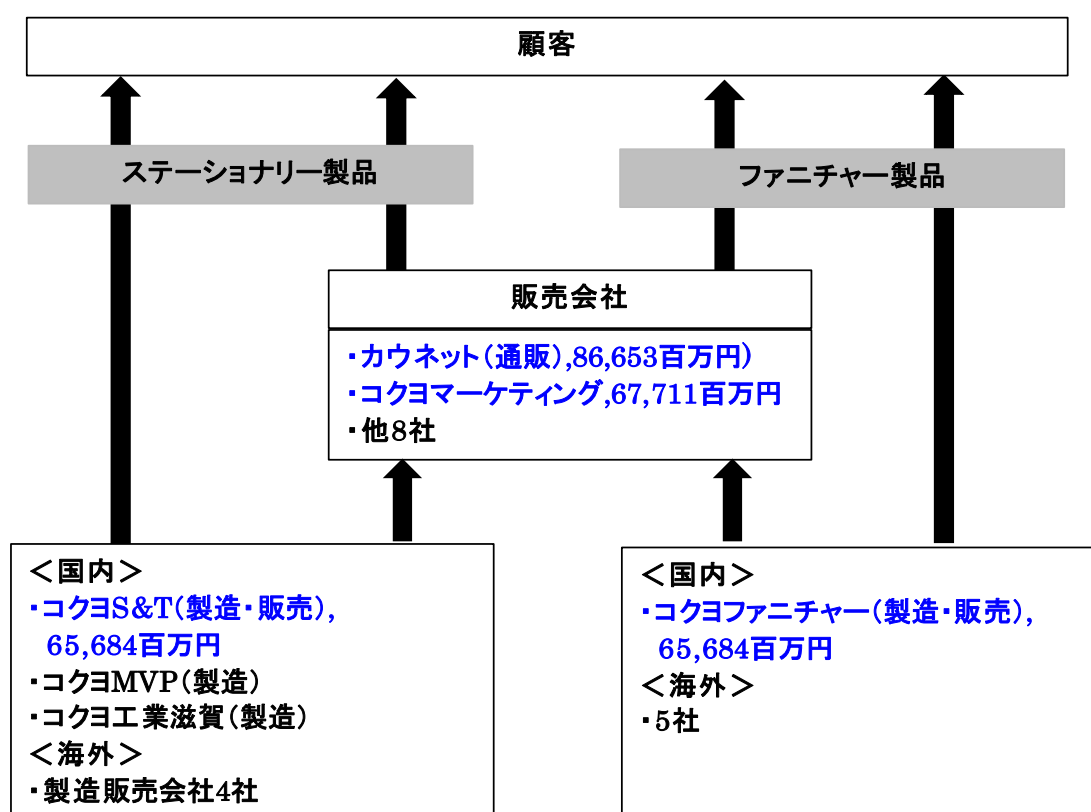
本研究対象であるステーションナリー事業の 2014 年度の売上高は 76,057 百万円であり、三菱の 60,340 百万円、パイロットの 90,268 百万円のほぼ中間に位置するが、セグメント利益率は 4.8%である。収益性が三菱、パイロットに劣る理由としては、下記の記事のように事業構造の違いが挙げられる。

コクヨはメーカーの機能を有するものの、三菱やパイロットのように、売り上げに対する研究開発投資比率は大きくなく、ステーションナリー事業の事業会社であるコクヨ S&T は、主力のノートでは市場の 4 割のシェアを占めるが、筆記具の売り上げはごくわずかである。

(『週刊東洋経済』2013/2/23¹⁰²)

表 2-5 にコクヨの事業の系統図を示す。

表 2-5 コクヨの事業の系統図



出所：コクヨ HP 財務諸表¹⁰³を基に作成

※連結会社相互間の内部売上高を除く連結売上高に占める割合が 10%を超えている企業は青字で表記した上で売上高を記載した（内部取引額含む）。

国内の製造会社はコクヨ S&T、コクヨ MVP、コクヨ工業滋賀の 3 社であるが、コクヨ MVP はファイル等の紙製品の工場¹⁰⁴、コクヨ工業滋賀は紙製品の基幹工場¹⁰⁵であるため、ステーショナリー事業において、国内の開発機能を担っているのは上記の記事にあるようにコクヨ S&Tと推定される。コクヨ S&T のホームページ上の商品カタログで筆記具を検索すると、商品カタログにボールペンが 3 頁分、シャープペンシルが 2 頁分掲載されているが、200 頁にわたって掲載されているファイル関連とは取扱数が異なる¹⁰⁶。

コクヨの特許出願公開件数は 2000/1/1~2009/12/31 の 10 年間で 54 件と、三菱の 870 件、パイロットグループの 1,041 件と比較して少ない¹⁰⁷。コクヨは筆記具の研究開発に注力していないと推測されるが、コクヨは販売商品としても筆記具を重視していないと言え、三菱・パイロットと事業内容が異なると言える。したがって、コクヨのステーショナリー事業は三菱・パイロットの筆記具事業の比較対象ではないといえ、コクヨの事業内容についてのこれ以上の検討

は行わないものとする。

Ⅲ章においては文具業界全体を分析対象とするので、その中でコクヨの検討も行う。

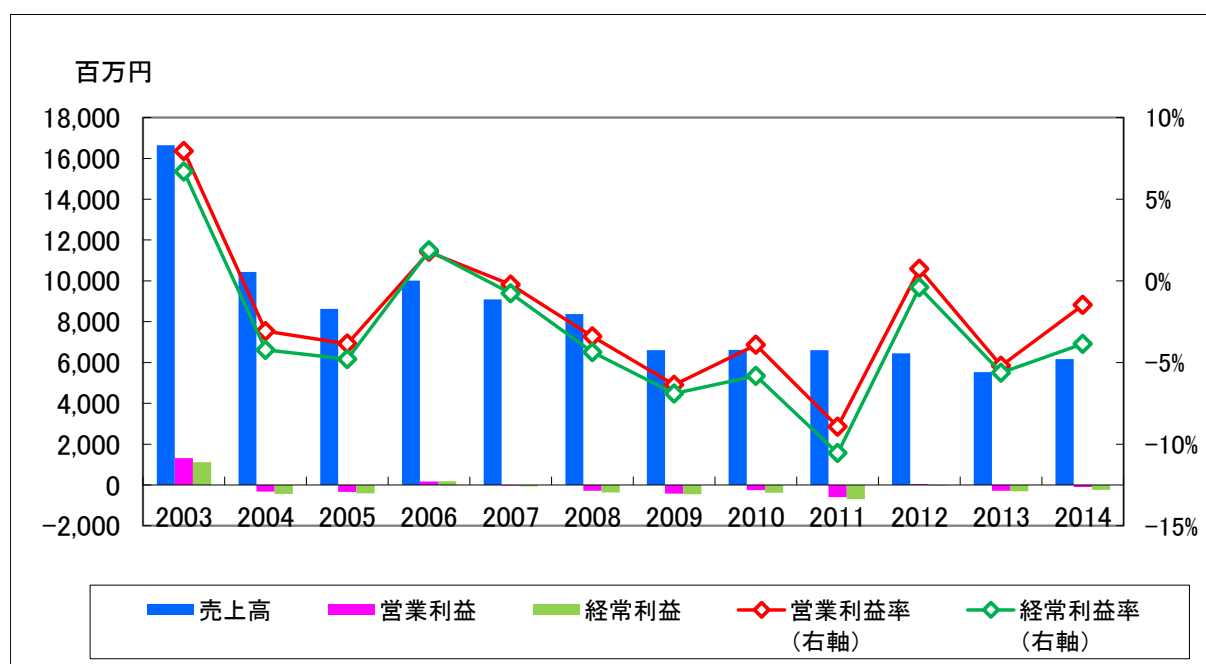
2.4 セーラーについて

表 2-6、図 2-7 にセーラーの業績推移を示す。

表 2-6 セーラーの業績推移 1

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高 (百万円)	9,095	8,366	6,606	6,613	6,604	6,452	5,525	6,172
営業利益 (百万円)	-21	-285	-421	-259	-590	47	-288	-91
経常利益 (百万円)	-70	-366	-456	-385	-697	-26	-311	-238
営業利益率	-0.2%	-3.4%	-6.4%	-3.9%	-8.9%	0.7%	-5.2%	-1.5%
経常利益率	-0.8%	-4.4%	-6.9%	-5.8%	-10.6%	-0.4%	-5.6%	-3.9%

図 2-7 セーラーの業績推移 2



出所：表 2-6、図 2-7 共にセーラーHP 財務諸表¹⁰⁸を基に作成

売上高はピーク時である 2003 年の 1/3 程度まで落ち込んでいる。また、営業損益、経常損益共に慢性的な赤字体質である。

表 2-7 は 2014 年のセーラーの事業別売上高である。

表 2-7 2014 年 12 月期 セーラーの事業セグメント別業績

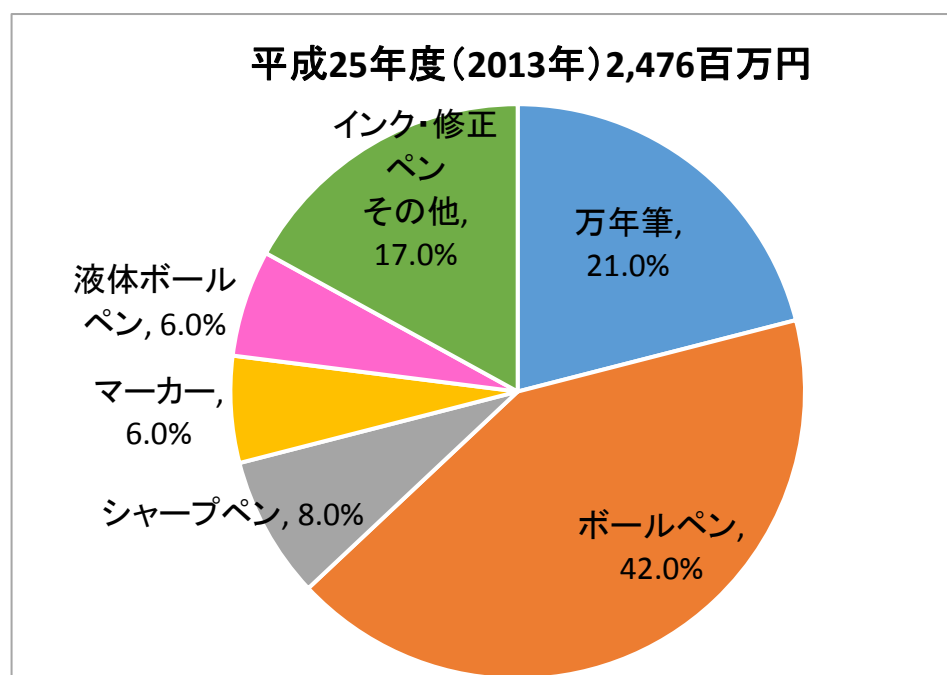
	(百万円)		
	文具事業	ロボット機器事業	合計
売上高	4,222	1,950	6,172
セグメント損益	-30	-61	-91
セグメント別利益率	-0.7%	-3.1%	-1.5%

出所：セーラーHP 財務諸表¹⁰⁹を基に作成

文具事業、ロボット機器事業共に赤字である。本業である筆記具事業においても、ここ数年、同社から目立った新商品が上市されていない。

図 2-8 は文具事業の自社製商品別売上構成比率である。

図 2-8 セーラーの自社製商品の商品別売り上げ構成比(2013 年)



出所：セーラーHP『中期経営計画（平成 26 年－平成 28 年）』を基に作成¹¹⁰

※2013 年の自社製品比率は文具事業売上高の約 60%、総額は 2,476 百万円

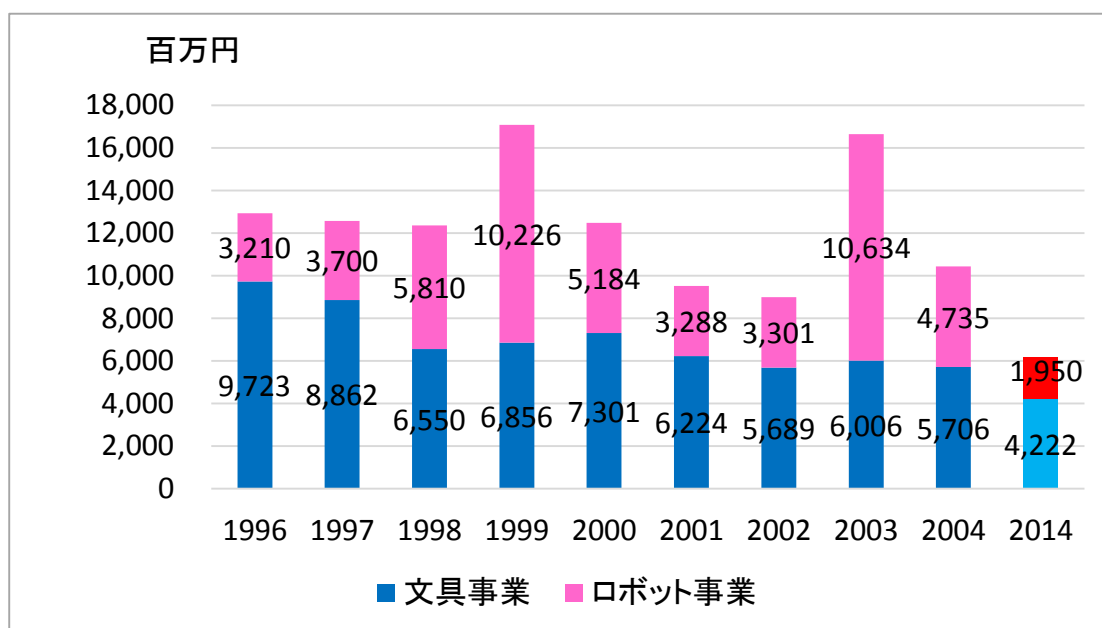
図 2-8 を分析すると、まず、セーラーの文具事業の内、自社製品はほぼ筆記具で構成されている。自社製品で最も構成比率が大きいのはボールペンであり、販売金額は約 10 億円である。しかしながら、例えば、図 2-1 の三菱の 2014 年度の商品別売り上げ構成と表 2-1 の三菱の 2014 年度の売上高から三菱のボールペンの販売金額を算出すると、31,984 百万円、同様に図 2-4 のパイロットの

2009 年の商品別売り上げ構成と表 2-2 の 2014 年度の売上高からボールペンの販売金額を算出すると、約 52,175 百万円であり、三菱・パイロットとは販売規模が異なると言えよう。

特許出願公開件数は 2000/1/1~2009/12/31 の 10 年間で 134 件であり、コクヨの 54 件を上回り、セーラーより出願公開件数の多い企業は三菱・パイロット・ゼブラ・ぺんてるを含めて 6 社である¹¹¹。企業規模に比して出願公開件数は多いといえ、セーラーHP においても研究開発を重視する姿勢を外部に発信している¹¹²。

三菱・パイロットと同じ研究開発志向型企业でありながら、販売金額に大きな差がある理由を検証するために、セーラーの 1996 年から 2005 年までの事業別売上高の推移および表 2-7 に示した 2014 年の事業別売上高との比較を図 2-9 に示す。

図 2-9 セーラーの事業別売上高の推移



出所：『セーラー万年筆 有価証券報告書(1996 年-2005 年)』セーラー万年筆¹¹³を基に作成

1996 年のセーラーの文具事業の売上高は約 97 億円であり、2014 年には 1996 年当時より半減している。三菱・パイロットはこの間、筆記具事業を拡大した時期であり、このことが、三菱・パイロットとセーラーの筆記具事業の販売規模の差が大きい要因と言える。

一方、ロボット事業は 1999 年と 2003 年に売り上げを大きく伸ばした反面、

翌年には半減しており、需給の波が大きい業態であると推測される。

2003年の2度目のロボット事業拡大期は、セーラーの当時の社長である碓井初秋社長は雑誌の取材で、「当社は、筆記用具向けのプラスチック製造の技術があり、ロボット事業の競争力は非常に高い¹¹⁴。」とコメントしており、ロボット事業への注力姿勢が感じられる。

両事業ともに規模が縮小したことが現在の状況に至った要因と言えよう。

2.5 筆記具上場企業4社の現状比較

表2-8は、表2-1、表2-2、表2-4、表2-7のデータを整理して、4社の事業別収益性を比較したものである。

表 2-8 筆記具上場4社 事業別収益性比較

	主要事業	営業利益率	
三菱	筆記具	17.1%	
パイロット	筆記具	15.8%	
コクヨ	文具	4.8%	◎: 利益率10%以上 ○: 利益率5%~10% △: 利益率0~5% ×: 赤字
	ファニーチャー	3.4%	
	通信販売	1.9%	
セーラー	文具	-0.7%	
	ロボット	-3.1%	

4社の業績の明暗を分けているのは、筆記具・文具事業の収益性と言える。本章で分析したように、新商品が業績へ貢献していると推測される三菱・パイロットが他の2社と比較して最も高い業績を示している。コクヨは三菱・パイロットとは異なり、筆記具の新商品開発はほとんど行っていないと言える。セーラーは8期連続経常赤字が続き、事業規模が縮小している。

これらの近年の業績格差は財務力という形で現れている。

表2-9に4社の2014年実績と2003年実績を対比させた表を示す。

表 2-9 筆記具上場 4 社の財務状況（2003 年度と 2014 年度の実績比較）

（金額単位：百万円）

	三菱		パイロット		コクヨ		セーラー	
	2014年度 実績	2003年度 からの増減	2014年度 実績	2003年度 からの増減	2014年度 実績	2003年度 からの増減	2014年度 実績	2003年度 からの増減
売上高	60,349	4,602	90,268	15,398	293,054	19,592	6,172	-10,467
営業利益	10,302	7,345	14,271	10,901	7,598	-1,267	-91	-1,414
内部留保 (利益剰余金)	56,548	32,341	36,689	24,452	135,019	-19,677	-3,767	-6,685
Net Cash	30,748	31,085	3,891	34,968	21,264	22,780	48	4,317
自己資本比率	74%	18%	58%	31%	62%	-2%	33%	0%

出所：各社 HP 財務諸表^{115,116,117,118}を基に作成

三菱とパイロットは収益性向上の結果、内部留保（利益剰余金のみを記載）、Net Cash（現預金＋短期保有の有価証券の合計額－有利子負債）ともに増加しているのに対し、コクヨとセーラーは内部留保が減少している。

筆記具事業で高収益をあげている三菱とパイロットは内部留保を増やし、自己資本比率を引き上げて経営の安定性を高めたと言える。

もっとも、三菱・パイロットが筆記具専門に近い形態となった理由として、新規事業が育たなかったことも挙げられよう。例えばパイロットは、「ペン軸のアルマイトの加工技術を生かし、建材事業に進出し、1992 年 12 月期にはその売上高は 67 億円に達した。以後、ビル不況等の影響で赤字が続き、1999 年に撤退した¹¹⁹」等の歴史があり、三菱は、「OA 関連商品の売上高が全売上高の 10%を占めた¹²⁰」時期があるが、図 2-1 に示すように現在は約 1%である。

多角化すべてが失敗しているわけではなく、例えばパイロットのフリクションボールの技術自体は玩具等の新規事業で鍛えられたことが、パイロットの研究の一つ（滝田、2015 年）から明らかである。

いずれにせよ、現在は三菱、パイロット各々の新規事業はいずれも連結売上高の 10%以下であり、両社の筆記具事業への注力姿勢が鮮明である。

一方、セーラーのロボット事業は三菱、パイロットの新規事業と異なり、2014 年度において全売上高の 3 割を占める筆記具事業と並ぶ中核事業と言える。

4 社の現状を検討すると、新規事業を各社手掛けているものの、筆記具・文具事業以上に成功している事業はないといえる。

Ⅲ章では、筆記具業界を取り巻く環境分析を行う。

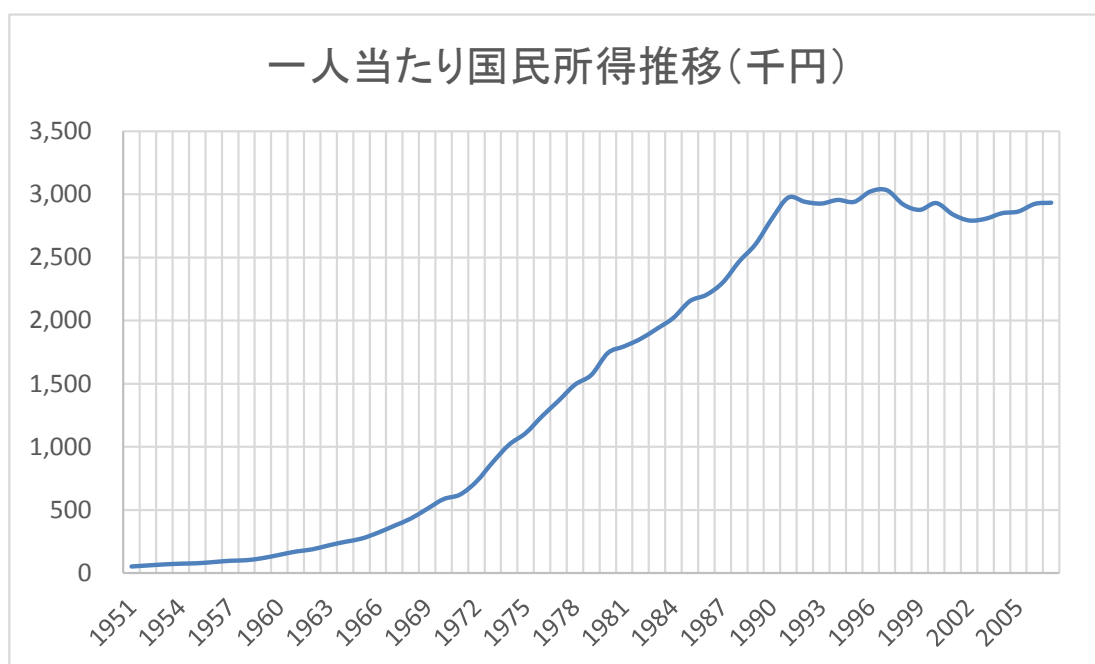
Ⅲ章 筆記具業界を取り巻く環境の分析

本章ではまず、筆記具業界を含む、より大きな業界である文具業界を取り巻く環境について分析する。その後、筆記具業界に焦点をあてた分析を行う。

1. バブル崩壊前のマクロ経済環境が文具業界に与えた影響

戦後経済は敗戦後の復興期から朝鮮戦争特需等を経て、高度経済成長期に突入した。この過程において、図 3-1 に示す通り、国民所得は飛躍的に伸びた。

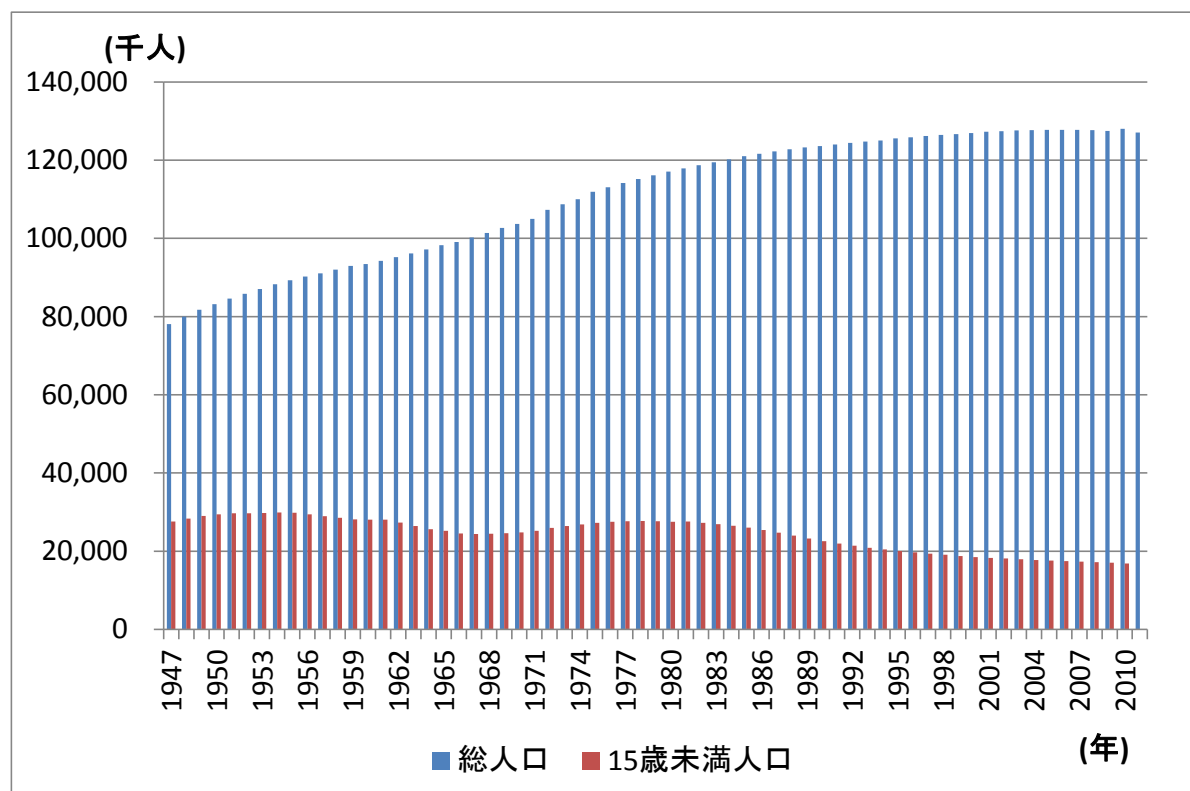
図 3-1 一人当たり国民所得の推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所 HP「社会保障給付費(平成 21 年度)」¹²¹
を基に作成

国民一人一人の購買力の増加に加え、鉛筆、消しゴム等の学童用文具を使用する 15 歳以下人口は図 3-2 に示す通り、1965 年頃より 1970 年代初頭の第 2 次ベビーブームを背景に、1980 年頃まで拡大を続けた。

図 3-2 日本の総人口と 15 歳未満人口の推移



出所：総務省統計局 HP「統計トピックス NO.89 我が国のこどもの数」¹²²を
基に作成

1980 年代後半のバブル経済期には「第 2 次ベビーブーム」と呼ばれる 1970 年前半生まれの世代が 10 代半ば～後半に差し掛かった。すなわち、国内の文具の需要は旺盛であったことが推測される。この点を次節において検討する。

2. 1970 年代～2000 年代の文具業界

表 3-1 は商業統計を基に作成した全国の紙・文房具小売業の販売実態の推移である。表中、各項目の最大値を青マスで、最小値を桃色マスで示している。

表 3-1 紙・文房具小売業の年次別事業所数、従業者数、
年間商品販売額、売り場面積の推移

年 次	事 業 所 数			従業者数 (人)	年間商品 販 売 額 (百万円)	売場面積 (㎡)
	計	法 人	個 人			
1972年	28,900	3,294	25,606	65,780	239,052	832,094
1974年	29,439	3,474	25,965	64,913	320,206	879,189
1976年	30,131	3,991	26,140	67,080	415,575	946,660
1979年	30,874	4,574	26,300	69,537	523,159	1,055,924
1982年	31,379	5,330	26,049	73,574	688,727	1,157,653
1985年	31,158	5,525	25,633	74,249	732,531	1,193,506
1988年	28,546	5,948	22,598	71,799	743,198	1,160,278
1991年	25,923	6,262	19,661	68,764	896,462	1,147,142
1994年	23,750	6,840	16,910	69,439	976,555	1,209,147
1997年	21,284	6,689	14,595	63,827	915,519	1,182,579
2002年	15,962	5,928	10,034	55,468	737,219	1,075,513
2007年	11,806	5,102	6,704	43,813	703,305	984,787
2014年	7,254	3,501	3,753	26,222	350,600	725,531

出所：経済産業省 HP『商業統計』¹²³を基に作成

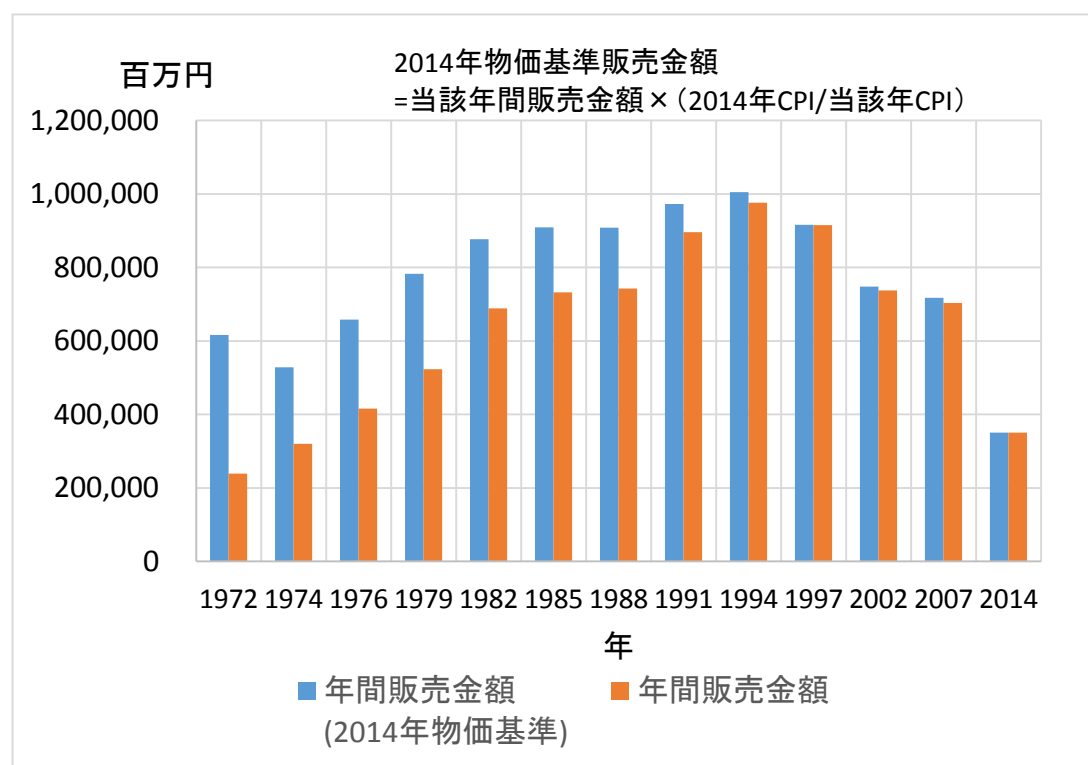
1982年の調査では事業所数はピークに達し、約3.1万店となった。個人事業所が多く、全国の小中学校周辺に立ち並んでいた数多くの文房具店の存在が要因と言える。「学童文具や事業者の帳票類は消耗品であり、地域に密着したかたちで供給され、場所的・量的な調節機能が重要であったため、各地域に小規模な2次卸、納品業者も必要とされ機能してきた¹²⁴。」といった分析もあるように、この時代に適した形での流通構造が形成されていたと言える。

事業所数は1982年統計をピークに減少を始めるが、販売金額がピークとなったのは1994年（次回統計は1997年で減少に入る）である。1994年は法人事業所数、年間商品販売額および売り場面積がピークであり、大型店の増加が要因と推測される。

1997年以降は調査年毎にすべての指標が減少傾向であり、2014年の年間商品販売額は1994年の1/2以下である。集計方法の変更を疑ったが、変更は確認出来なかったため、実際に市場が縮小していると推測される。ただし、文具販売の流通経路も多様化しており、他の流通経路で文具販売が増加している可能性はある。

図3-3に表3-1中の紙・文房具の年間商品販売額推移および過去の販売金額を文房具の消費者物価指数(CPI)を基にして2014年の物価基準に換算した紙・文房具の年間商品販売額の推移を示す。

図 3-3 紙・文房具小売業の年間商品販売額推移（2014 年 CPI 基準）



出所：経済産業省 HP『商業統計』¹²⁵および総務省統計局 HP『消費者物価指数』¹²⁶を基に作成

図 3-3 に示すように物価上昇分を差し引いても 1970 年代から 1994 年まで、年間商品販売額は上昇(1974 年は減少)を続けていた。1994 年以降は CPI の変動がほとんど無いため、2014 年基準の年間販売金額と実際の販売金額との差が小さい。

図 3-2 に示すように人口構成としては、1980 年代後半より 15 歳以下の児童数は減少に転じたが、総人口は減少していない。

15 歳以下の学童人口減少により街の小さな文具店の減少には拍車をかけたが、成人層の増加により、オフィス需要は伸び、文具自体の需要は高かった時期と言えよう。

一方、2000 年代に入ると事業所数、従業員数、販売金額が大幅に減少し、業界規模の縮小が鮮明となっている。2000 年代の総人口は横ばいであり、少なくとも人口の変化では表 3-1 に示したような業界の大幅な縮小は説明できない。次節で要因検討を行う。

3. 1990 年代以降の大きな変化 ―パラダイムシフト―

表 3-1 に示すように、紙・文房具小売業の年間販売金額は 1994 年をピークに下降している。業界規模の縮小要因として、まずバブル崩壊による経済停滞が挙げられよう。文具業界においても消費意欲の減退、企業の経費絞込み等の需要面の減退等の影響を与えたであろうことが推測される。

さらに、バブル崩壊と時期を同じくして、日本に二つの大きな変化が訪れる。インターネットの浸透と流通革命である。

3.1 インターネットの浸透

市川の研究によれば、「1993 年、クリントン政権が発足、一般教書演説において、ハイテク情報システム分野への投資が明記される。この年を IT 革命元年とする。1994 年教書には国家情報スーパーハイウェイを 2000 年までに確立することを目標とすることが、明記された¹²⁷⁾。」とある。

平成 27 年度 情報白書によれば、「インターネットは、当初は専ら研究・教育機関で利用されており、商用利用が可能になったのは 1990 年代に入ってからである。日本では、1993 年に商用利用が開始されて以降、急速に利用者を増やしていった。利用が急拡大した背景としては、当時日本ではパソコン通信がすでに広く普及しており、そのユーザーを取り込む形でインターネットが普及していったことや、パソコン向け OS 市場で高いシェアを占めていた Windows の使い勝手が Windows95 の登場によって向上し、パソコンが一般ユーザーにとって身近なものになったことなどが挙げられる¹²⁸⁾。」とある。

平成 11 年情報白書の情報を整理すると、インターネットの商用利用開始以降、5 年後の 1998 年には企業利用率は 80%に達し、世帯普及率も 10%を超えたが、世帯普及率 10%を超えるのに、パソコンで 13 年、ファクシミリで 18 年を要したことを考えると、急速に普及したと言える¹²⁹⁾。多くのメディアで日本においては一般的にはインターネット元年は 1995 年と言われている。

インターネットの急速な普及はまさに世界がつながるインパクトであり、真のパラダイムシフトが引き起こされた。オフィスにおいては、本社が遠方の地方、海外をコントロール可能となった。家庭でも、個人が情報をきわめて入手しやすくなり、企業は情報を持った消費者を相手にすることとなる。

筆記具業界への影響としては、インターネットにより筆記具の需要に与えた影響と、筆記具市場の流通面に与えた 2 つの影響が挙げられる。

オフィスにおいて資料がデータベース化されペーパーレス化が進んだ。このことは筆記具の使用機会の減少を促したと推測される。また、近年のタブレッ

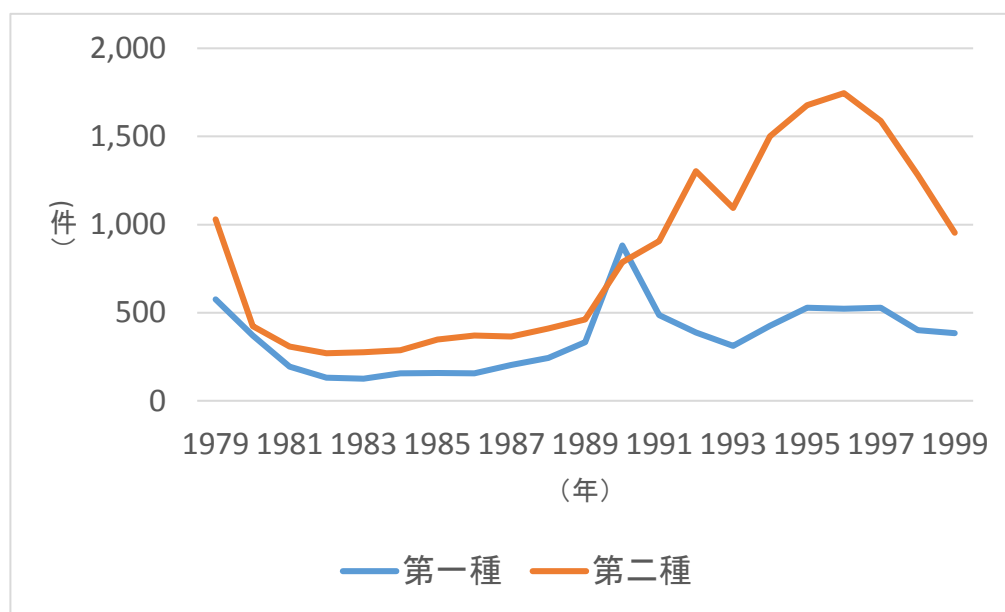
ト端末の進化、スマートフォンの登場等、紙以外の筆記媒体も多く登場している。例えば、「ANA は客室乗務員にマニュアルをインストールした iPad を常備させている¹³⁰⁾」等の記事から明らかなように、iPad の登場により、従来紙媒体であったマニュアル等が電子媒体に切り替わった。

インターネットの登場は筆記具を含む文具市場を縮小に向かわせたと言える。続いて、文具市場の流通面に与えた影響、流通革命について検討する。

3.2 流通革命

1990 年 2 月に米国が日米構造協議において、「大規模小売店舗法（大店法）を地方自治体の上乗せ規制を含めて撤廃すべきだ」と主張、1991 年には大店法が改正され、運用が大幅に緩和された。これによって大型ショッピングセンターの出店が図 3-4 に示すように加速する。

図 3-4 大店法の届け出状況



出所：経済産業省 HP「【参考資料】大店法の届け出状況」¹³¹⁾を基に作成

その後も大店法の規制は大幅に緩和されていき、2000 年 6 月には大店法が廃止されることとなった。

流通業の合理化による流通構造の急激な変革を「流通革命」と呼ぶ時¹³²⁾、1960 年代にスーパーマーケットが登場し、従来の生産者－問屋－小売の流通構造を変えた変化は第一次流通革命と呼ばれたが、前述したように学童人口が豊富かつ文具店主体の流通構造であった文具業界は流通革命の影響をほとんど受けなかったと言える。

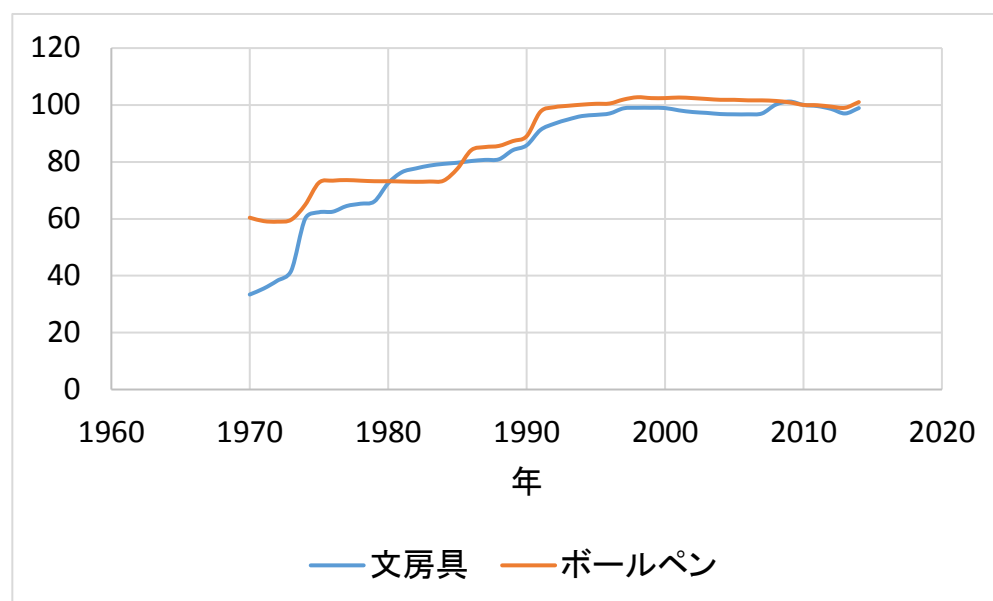
他方、1991 年の大店法改正がもたらした流通業のさらなる合理化は文具業界における流通革命の始まりといえる。

表 3-1 に示すように 1990 年代前半は、個人経営の文具店が減少する一方、法人事業所数が増加し、販売金額、売り場面積ともに 1994 年が最大となっている。大店法改正の影響を受け、文具業界も流通構造の変革が始まったと言える。さらに、1990 年代後半、米国の玩具小売 Toys R Us の日本進出、それに触発された米の事務用品流通大手、オフィス・デポ、オフィスマックスの日本進出により、文具市場にも価格破壊の波が訪れる。

米国式流通はメーカーと直接取引をすることにより、低価格販売を実現する。日本でも、国内メーカーのプラスが設立したオフィス通販のアスクルは、メーカーと直接取引を開始した。

図 3-5 は文房具全般とボールペンの消費者物価指数（以後、CPI と略す）の推移であるが、それまで上昇基調であった指数が 1990 年代後半から指数が横ばいに推移している。価格破壊の影響を受け始めたと言えよう。

図 3-5 文房具、ボールペンの全国の CPI 推移（2010 年基準）



出所：総務省統計局 HP 『平成 22 年基準消費者物価指数』¹³³を基に作成

しかしながら、オフィス・デポの日本法人は酒類販売店カクヤスに事業譲渡して撤退の道を進む¹³⁴。「米国型のディスカウント店舗展開は、日本市場では通用しなかったことがはっきりした¹³⁵。」との論調が出るに至った。

以上のように、2000 年代に入ると、米国で成功した大量販売モデルが日本で受け入れられないことが明確となった。原因の一つとして、日本の法人は大型

店に自ら買いには来ないことが挙げられる。もう一つはカバーが不十分と思われる中小事業者向け市場がアスクル等によって切り崩されたことが挙げられる。この点を次に述べる。

3.3 文具業界の流通構造の変化 ―アスクルとコクヨ―

通販事業者アスクルとコクヨを例にして文具業界の流通構造の変化を検討する。アスクルの BtoB 事業は「文具店等の外商サービスを受けられない中小事業所に対する、インターネット経由ならびに FAX の注文によるオフィス関連商品の翌日配送（一部、当日配送）サービス¹³⁶」であり、中小事業者を顧客とする。文具メーカーから直接商品を購入し、顧客に直接販売する事業モデルであり、卸や小売りが介在しない。また、一般消費者向けの BtoC 事業も展開している。

2014 年度のアスクルの売上高は約 2,768 億円であり¹³⁷、表 2-3 に示したようにコクヨの 2014 年度の全体売上高約 2,931 億円に匹敵する規模である。アスクルは通販業者として成長した結果、対サプライヤーへの価格圧力も高いことが容易に予測される。事実、アスクルのカタログ商品は 2~3 割引の商品が多い¹³⁸。アスクルの 2014 年度の営業利益率は約 2.5%であり¹³⁹、薄利多売のモデルと言えよう。表 2-4 に示したように、コクヨの通販事業の利益率は 1.9%であり、アスクルと同様に、通販事業の収益性は低い。一方、コクヨの通販事業の売上高は表 2-4 に示すように約 988 億円であり、通販事業の規模としてはアスクルに劣る。

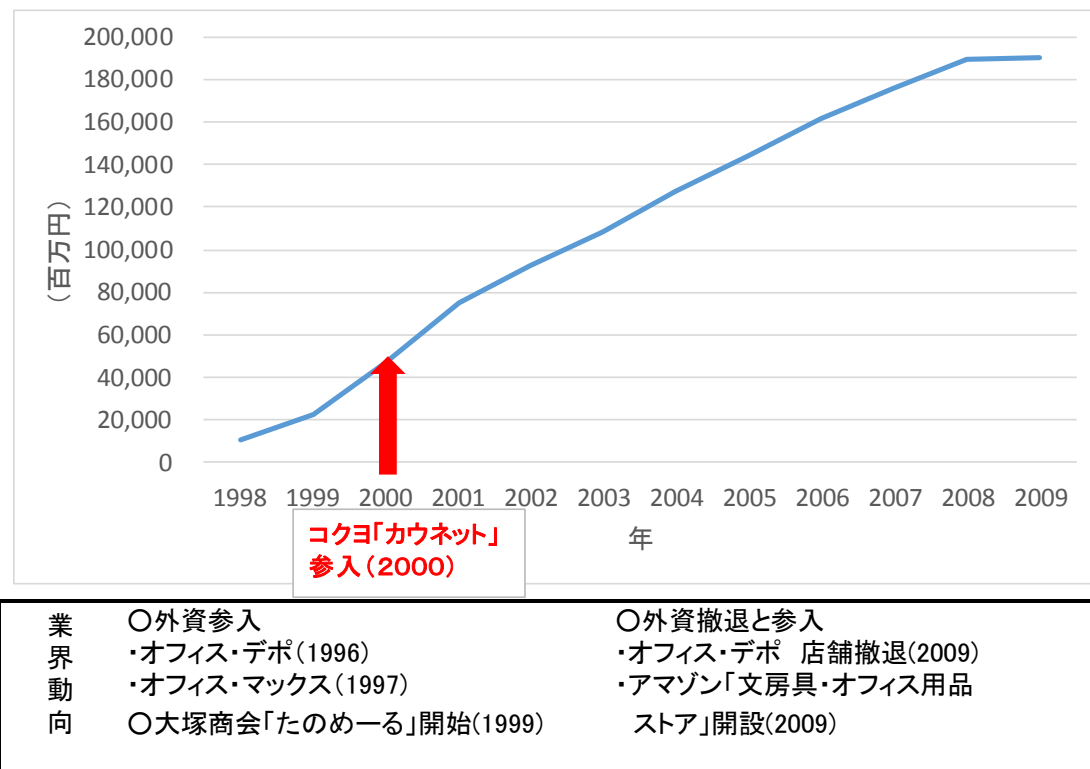
コクヨについて、以下の記事がある。

従来、町の文具店が中心だった販路は総合スーパー(GMS)やコンビニなどに拡大。さらにアスクルなど通販も普及し、コクヨが築いてきた全国の文具店の販売力は相対的に弱体化し、価格破壊が進んだ¹⁴⁰。

コクヨは、バブル崩壊前から文具業界に存在しており、インターネットの浸透と流通革命による文具業界の変化の影響を受けた企業である。すなわち、表 3-1 に示した文具店の減少はコクヨのこれまでの事業形態に影響を与えたと推測される。一方のアスクルは、プラスが 1993 年に通販事業として新しく立ち上げた企業であり、文具業界の環境変化から受けた影響は相対的に低いと言えよう。

当初プラス商品の販売を目的にしたアスクルは他商品も扱うようになり図3-6に示す通り、売上高を急激に伸ばした。

図 3-6 アスクルの業績推移



出所：『週刊エコノミスト』2009/9/15¹⁴¹を基に作成

アスクルに対して、コクヨが通販事業カウネットを設立したのは2000年である。コクヨが参入した時点では、図3-6に示すようにアスクルの売上高は500億円超に至っている。コクヨがアスクルに対して対応が後手に回った決定的なポイントとして、沼上は、「既存の優良卸・優良小売店を組織化していたコクヨの配慮が要因¹⁴²」と分析している。

通販事業は上述のように自社の系列の中抜きをしまい、自社のビジネスモデルを破壊する。他の業界例として、セイコーが時計の修理店のネットワークへの配慮によりデジタル化に遅れたために、カシオの躍進を許したことや、全国に張り巡らされたナショナル系列店への配慮のために量販店への自社商品の販売をためらったパナソニックの例を挙げることが出来る。

ある時期に強みであった競争優位が足かせとなり、弱みとなったといえる。

3.4 インターネット普及による第 2 の流通革命

流通革命は IT 革命による後押しも受けたと思われる。インターネットの普及により、インターネット通販が伸長したためである。本研究ではこれを「第 2 の流通革命」と呼ぶ。インターネットの本格的普及までは、通信販売は紙媒体のカタログ注文のみであったが、インターネットの普及により、紙媒体のカタログの他、オンラインカタログを閲覧し、インターネット上で注文が可能となった。例えば、アマゾンの HP を検索すると、2016 年末時点で、「文房具・オフィス用品」の中の「ペン」で 13 万件、さらに検索を「万年筆」に絞ると 3 万件、「油性ボールペン」に絞ると 2 万件の品目が存在する¹⁴³。ローソンの竹増貞信社長への新聞取材から得られた「コンビニエンスストア 1 店の全品目数は約 3000 品目¹⁴⁴」との情報と比較しても、インターネット通販業者の品揃えは圧倒的と言えよう。

家電業界に関しては「価格.com」等のサイトの登場により、消費者は家電量販店等の販売価格の実態を瞬時に把握出来る上に、オンライン業者の提示する販売価格と比較検討して、自分にとり最も適切な条件を選択できるようになった。一方、文具業界に関しては、文具単品が比較的低価格であり配送料等の流通コストが相対的に大きくなる。例えば、個人向け通販の配送料についてまとめると、以下のような推移をたどっている。

アスクルは個人向け通販として、1998 年に「ポータルアスクル」として、運営を開始したが、2,500 円以上購入しないと送料が別途かかる仕組みであった。その後アスクルは 2007 年に「ぼちっとアスクル」に再編され、さらに、2010 年には日用雑貨の通販サイト「アスマル」に吸収される。「アスマル」では、2,900 円以上購入しないと送料がかかった。「アスマル」も 2012 年末に閉鎖し、アスクルと YAHOO! JAPAN 運営の「LOHACO」が運営されている。LOHACO では、1,900 円以上購入しないと、配送料が 350 円かかる仕組みである。カウネットは個人向けの文具通販を継続しているが、1,500 円以上購入しないと配送料が 315 円かかる。Amazon.co.jp は一時期配送料が無料であったが、2016 年 12 月現在は 2,000 円以上購入しないと配送料が 350 円かかる仕組みである。いずれも文具単品に匹敵するコストである。

出所：アスマル、LOHACO、カウネット、アマゾン各 HP^{145,146,147,148}

アスクルの岩田彰一郎社長は、「環境負荷を考慮すると、低価格製品まで配送無料とすべきかは検討すべきである¹⁴⁹。」と、新聞のインタビューで述べている。

以上のことから、インターネットの浸透、2つの流通革命を経て、文具市場にも構造的変化を促した。

1990年代以降の文具業界の環境についてまとめると、以下の通りである。

- (1) バブル崩壊による経済の停滞、企業の経費絞り込みの影響により、文具市場は縮小傾向となったと推測される。
- (2) インターネットの普及によりペーパーレス社会が到来し、文具市場は縮小圧力が働いた。
- (3) 2つの流通革命の影響により、文具においても価格競争の圧力が強まった。その中で、外資の事務用品大手は日本の商慣習になじめず、淘汰されたが、アスクル等の通販や、アマゾン等のネット通販が伸長した。

1990年代以降の変化は、文具業界の中の筆記具業界にとっては逆風の環境と言える。次節において、その中で生じた新たな変化について分析する。

4. パラダイムシフトの渦中の海外動向

インターネットの浸透、2つの流通革命という大きな環境変化、そして国内市場の停滞に見舞われ、文具業界を取り巻く環境も変化した。表 3-1 に示したように、全国に存在した文具店舗も 2000 年代には減少ペースがさらに加速し、1985 年に 30,000 店あった事業所数が 2014 年には約 7,300 事業所まで減少している。

一方、海外では状況が異なる。2005 年の通商白書では、米国経済について、以下のように分析している。

1990 年代の米国の景気拡大は 1991 年 3 月（景気の谷）に始まり、2001 年 3 月まで米国史上最長の 10 年間継続した。

特に 1990 年代後半はインフレのない中での高成長を達成し、いわゆるニューエコノミーの時代が到来したと言われた。この景気拡大をけん引したのは、IT 分野における技術革新の加速に伴う関連需要の急速な拡大、IT 関連の新興企業の株価上昇等を背景とした旺盛な設備投資及び個人消費等の国内需要であった。

（『通商白書 2005』経済産業省¹⁵⁰）

すなわち、日本の大きな輸出相手国である米国では、1991年から2001年にかけては空前の好景気を謳歌した時期である。

輸出産業にとっては、表3-2に示す通り、貿易額が伸びた時期である。1990年代で平均2.2%、2000年代で平均2.7%の貿易額の伸びを示している。

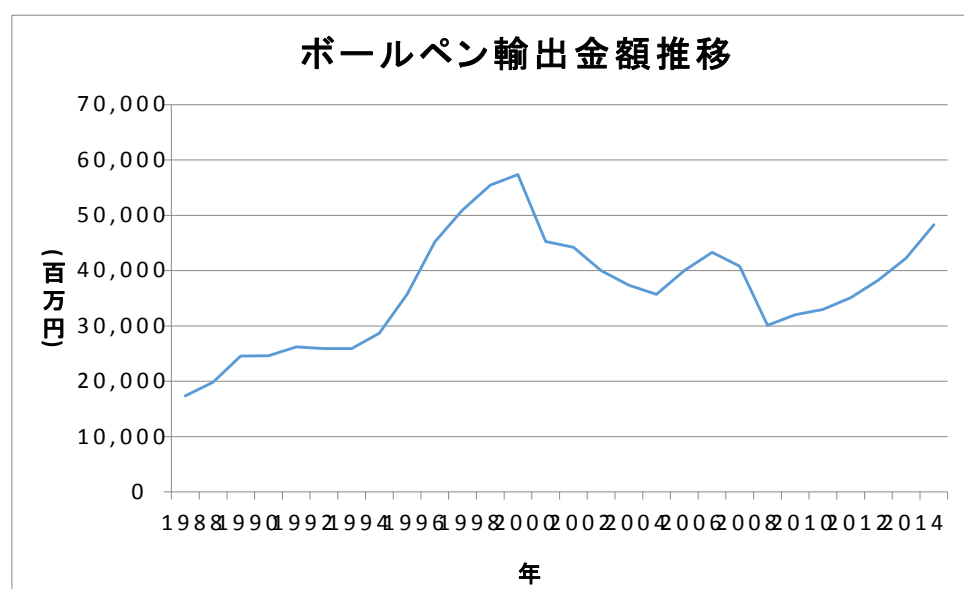
表 3-2 日本貿易の変化

	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	1990年～2000年 変化率(年率)	2000年～2010年 変化率(年率)
輸出総額	41.5	41.5	51.7	65.7	67.4	2.2%	2.7%
一般機械	9.2	10.0	11.1	13.4	13.3	1.9%	1.8%
電気機器	9.5	10.6	13.7	14.5	12.7	3.7%	-0.8%
輸送用機器	10.4	8.4	10.8	15.2	15.3	0.4%	3.5%
化学製品	2.3	2.8	3.8	5.8	6.9	5.2%	6.2%
原料別製品	5.0	4.6	5.1	7.4	8.8	0.2%	5.7%

出所：「技術と文化による日本の再生」『総合調査報告書（2012年）』国会図書館¹⁵¹を基に作成

図3-7に示すように、1990年代はボールペンの輸出金額も大きな伸びを示している。

図 3-7 ボールペンの輸出金額推移



出所：財務省 HP 『貿易統計』¹⁵²を基に作成

例えば、三菱単体の1995年の海外売上高は10,943百万円に対し1999年に

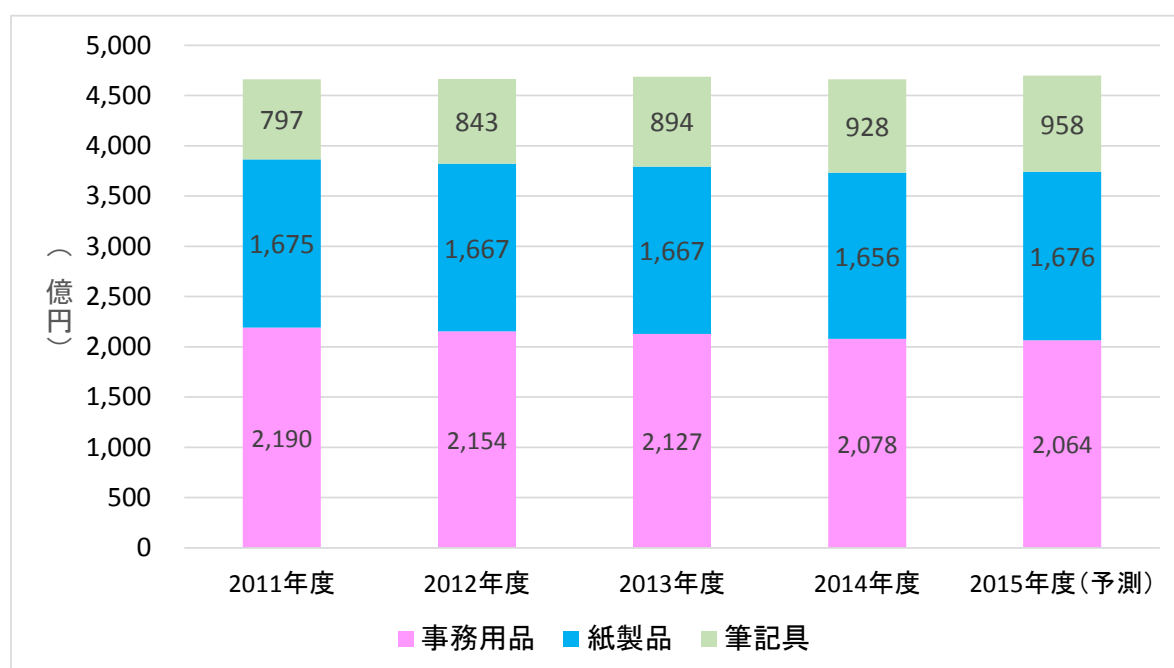
は 21,961 億円¹⁵³、パイロット単体の 1995 年の海外売上高 20,162 億円に対し 1999 年は 29,474 億円である¹⁵⁴。両社ともにこの時期に海外売上を伸長させたと言える。

5. 国内市場の環境変化

5.1. 店頭市場 市場縮小の中の文具ブーム

表 3-1 に示したように、国内文具市場は 2000 年代に急激な縮小に見舞われたことが明らかとなっているが、図 3-8 の深沢の資料にある矢野経済研究所が推計した文具市場の市場規模推移が示すように 2011 年以降は市場縮小に歯止めがかかり、筆記具市場においては拡大の兆しもみられるとある。

図 3-8 国内文具市場規模推移



出所：深沢『ワイエムビジネスレポート(2016.2月号)』¹⁵⁵を基に作成

関連して、以下のような分析結果もある。

矢野経済研究所（東京・中野）の国内の文具・事務用品市場に関する 2013 年末時点の調査結果によると、2012 年度の市場（出荷額ベース）は 11 年度比 0.1%増の 4,724 億円で、統計を公表している 09 年度以降続いた縮小傾向に歯止めがかかったもようだ。

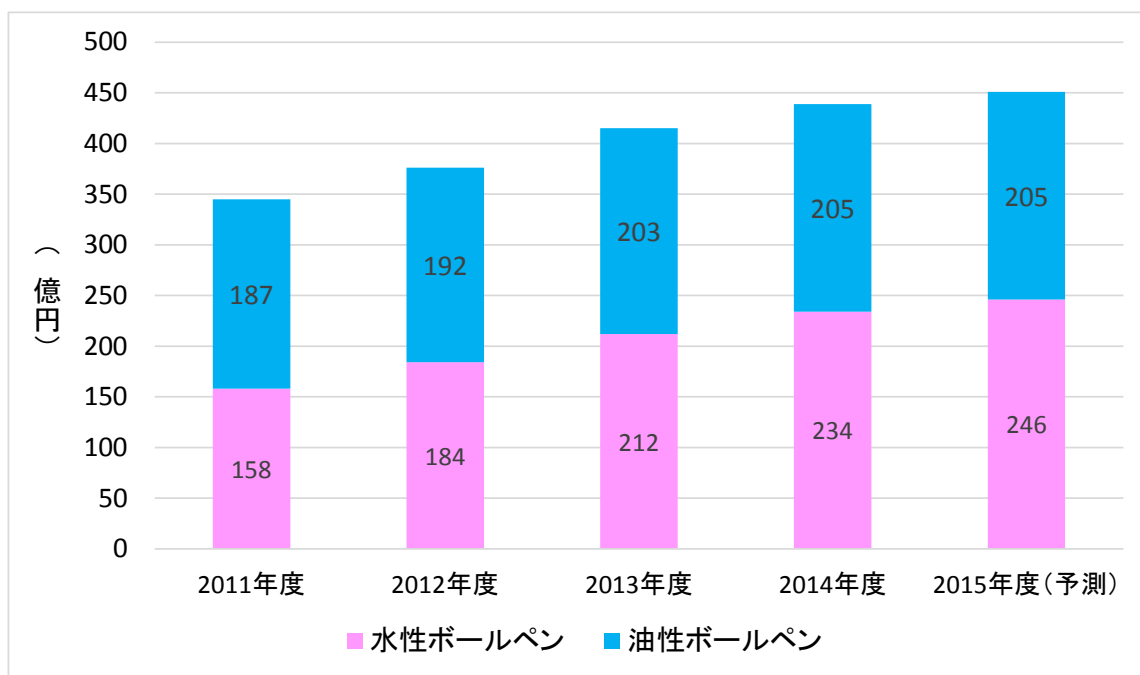
筆記具は 2011 年比 5.8%増の 843 億円で、筆記具のうち、水性ボールペンは 16.5%増の 184 億円と大きく伸長した。消せるボー

ルペンや替え芯の色が豊富なボールペンのヒットなどが貢献した。

油性ボールペンは 2.7%増の 192 億円だった¹⁵⁶。

図 3-9 は深沢の資料にある矢野経済研究所が推計したボールペン市場の推移である。ボールペン市場の拡大が見受けられる。

図 3-9 ボールペンの市場規模推移



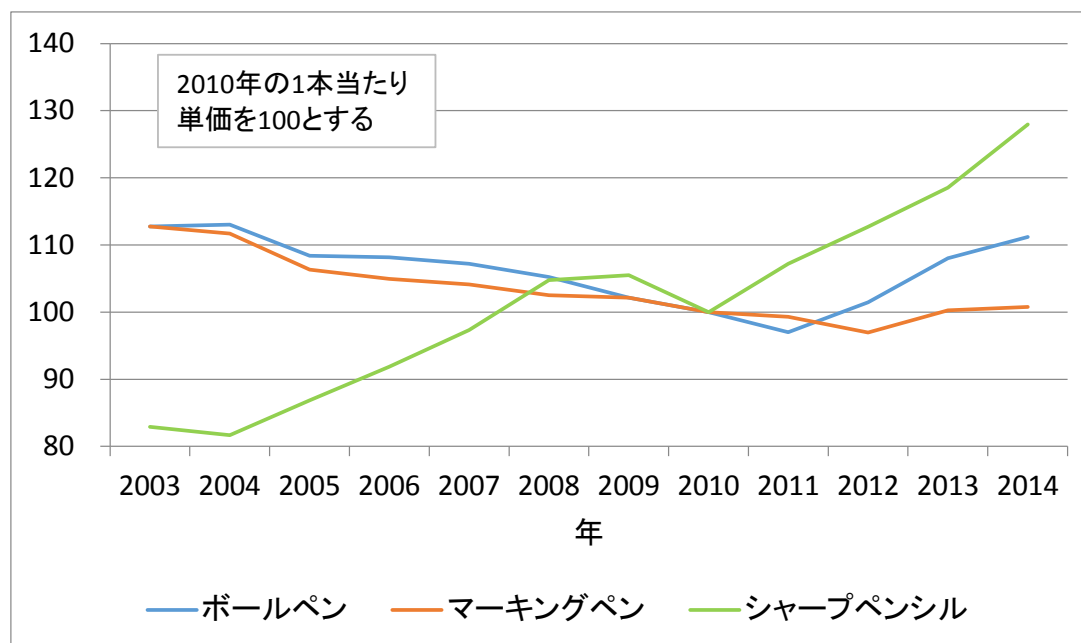
出所：深沢『ワイエムビジネスレポート(2016.2月号)』¹⁵⁷を基に作成

新聞記事では、「ボールペンの平均価格の推移であるが、2010年5月からの1年間と2011年からの1年間のボールペンの平均価格の比較で価格の上昇が見られる¹⁵⁸。」との論調も見られる。

I章表1-5に示した日経MJヒット商品番付に掲載されたジェットストリーム、フリクションボール、クルトガはすでに述べたように従来商品よりも高価格で販売されている。文具・事務用品市場は全体として縮小傾向の中、ボールペン、シャープペンシルを中心とした店頭市場では市場拡大の傾向が見られる。

公的データを活用して分析を行う。図3-10は生産動態統計年報の筆記具主要3商品の出荷金額と出荷数量より算出した商品1本当たりの出荷金額であるが、シャープペンシルとボールペンで単価上昇が見られる。

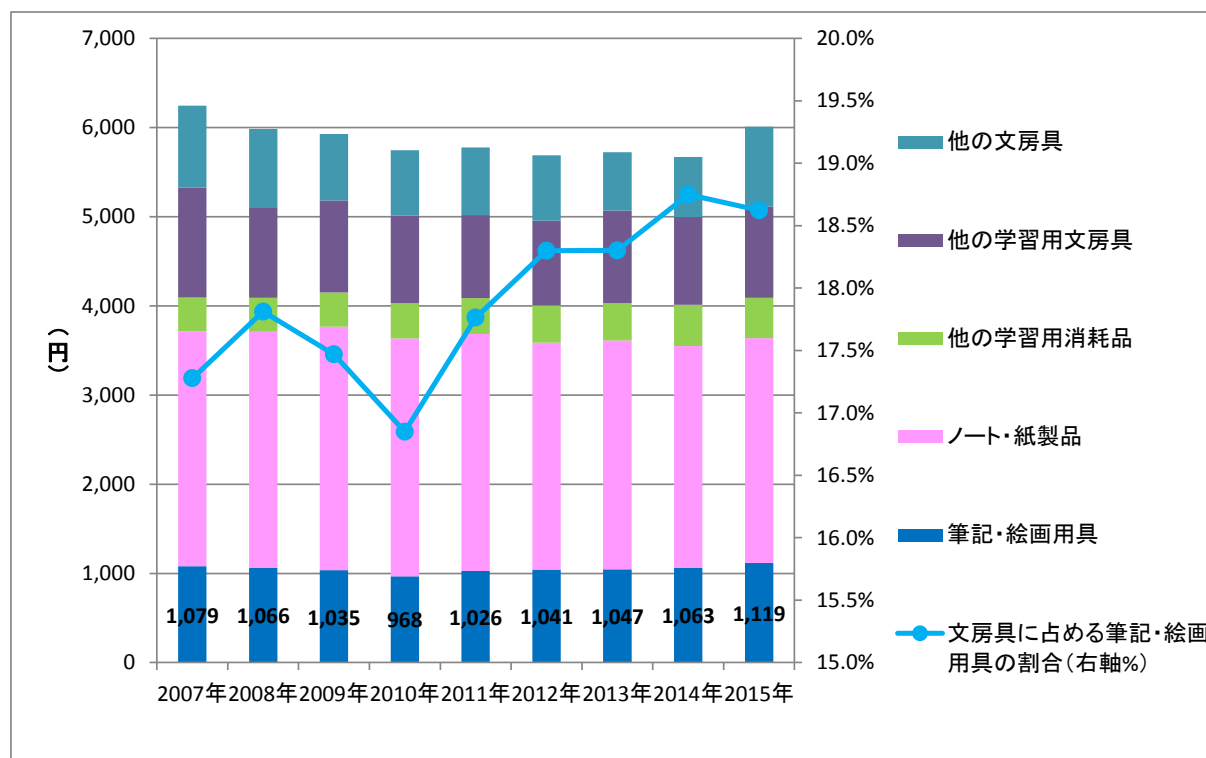
図 3-10 商品 1 本当たりの出荷金額指数の推移



出所：経済産業省 HP『生産動態統計年報』¹⁵⁹を基に作成

図 3-11 に 1 世帯当たりの文房具類の年間支出金額の推移を示す。

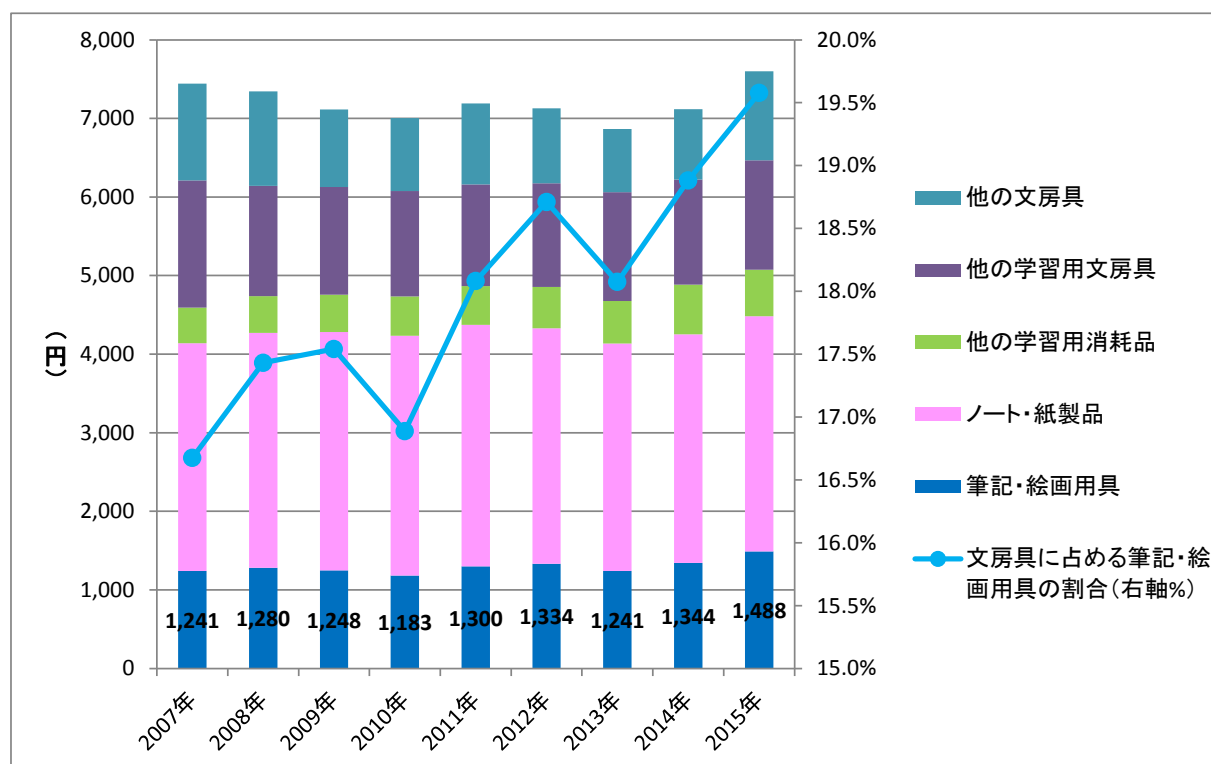
図 3-11 文房具類の 1 世帯当たり年間支出金額(総世帯)



出所：総務省統計局 HP『家計調査年報』¹⁶⁰を基に作成

筆記具の属する「筆記・絵画用具」の支出金額は約 1,000~1,100 円と横ばい傾向だが、折れ線で示した文房具類全体に対する「筆記・絵画用具」の支出に占める割合は増加傾向であり、相対的な購入金額は増加している可能性がある。総世帯を対象にした分析では 2015 年調査の世帯主の平均年齢が 58.9 歳と高齢なため¹⁶¹、高機能筆記具に対して関心の無い世帯を対象としている可能性がある。そこで、図 3-12 に、勤労者世帯を対象とした 1 世帯当たりの文房具類の購入金額推移を示す。

図 3-12 文房具類の 1 世帯当たり年間支出金額（総勤労者世帯）



出所：総務省統計局 HP『家計調査年報』¹⁶²を基に作成

2015 年の勤労者世帯の世帯主の平均年齢は 46.9 歳と総世帯の世帯主の平均年齢よりも 10 歳以上若い¹⁶³。筆記・絵画用具等の支出金額は 2014 年、2015 年と増加傾向である。文房具類全体の支出における筆記・絵画用具の支出に占める割合は折れ線グラフが示すように増加は鮮明といえる。

筆記具類の支出金額についての世帯主の年代別のデータは公的資料からは入手できないが、年代毎の筆記具の使用実態については VI 章 3 節における筆記具の使用実態アンケート調査の中で分析を行った。高機能筆記具の使用率は、40 代以降に比べて若年層の方が高い傾向が得られており、本分析結果と矛盾しない結果であることを述べておく。

他方、図 3-5 に示した CPI は 1990 年代以降に筆記具価格の上昇を示す指標は得られていない。考えられる要因としては、CPI に筆記具の単価上昇の傾向が反映されていないことである。

CPI 算出のためのボールペンの基準銘柄は 2015 年 10 月の改定前までは希望小売価格 100 円(税別)の油性ボールペンであった¹⁶⁴。この結果から、CPI が筆記具の価格上昇を反映していないのは当然と言えるが、2015 年 10 月以降は希望小売価格 230 円(税別)のノック式のフリクションボールとなった¹⁶⁵。したがって、2015 年 10 月以降の CPI の上昇を予測したが、CPI はそれ以降もほぼ横ばいである。CPI 銘柄改訂時の品質調整の影響(従来の油性ボールペンとフリクションは同等の価値とみなされていない)と推測される。

Ⅱ章(p.28)において、ジェットストリームの年間販売数量が 1 億本とすると、油性ボールペン全体の出荷数量の 26%に相当し、Ⅱ章(p.32)において、フリクションの販売数量を 3 億本としても水性ボールペン全体の出荷数量の 28%に相当すると述べた。したがって、高機能筆記具以外の筆記具も多く存在し、その状況下においても、公的データから筆記具の単価上昇および購入金額増加の傾向を確認することが出来た。商品の単価が上昇、金額ベースでの市場規模を維持、拡大させている傾向は論理的に説明可能と言えよう。

筆記具市場の拡大要因として、新聞社がぺんてるの執行役員である末谷元商品戦略部長を取材した以下の記事が挙げられる。

「リーマンショック後の景気後退で業績が悪化した企業はコスト削減のため社員に支給していたペンなどを購入しなくなり、メーカーの売り上げも大幅に落ち込んだ。過去 10 年、メーカーは新機能を持つ文具を開発していたが、必ずしも知られていなかった。消費者が自分で買うようになったことで、新機能製品が文具店で“発見”されるようになったのです¹⁶⁶」。

個人で筆記具の購入機会が増えたことにより、筆記具の嗜好品としての要素が高まり、店頭市場においては高機能筆記具を受け入れる状況が形成されたと考えよう。

なお、2000 年代は市場縮小と同時に新興国の安価なボールペンの流入という脅威も存在した。例えば、「筆記具業界は中国勢の台頭で、国内外で価格競争が激化している。筆記具の国内市場は店頭価格が 1 本 20～30 円の中国製のボールペンが出回っており、購買単価も下落傾向だ¹⁶⁷」との 2010 年の記事がある。

I 章図 1-2、図 1-3 で主要筆記具が輸出超過であることは示したが、図 3-13 はボールペンの出荷金額と輸出入金額の推移、図 3-14 は出荷数量と輸出入数量の推移である。

図 3-13 ボールペン出荷金額および輸出入金額の推移

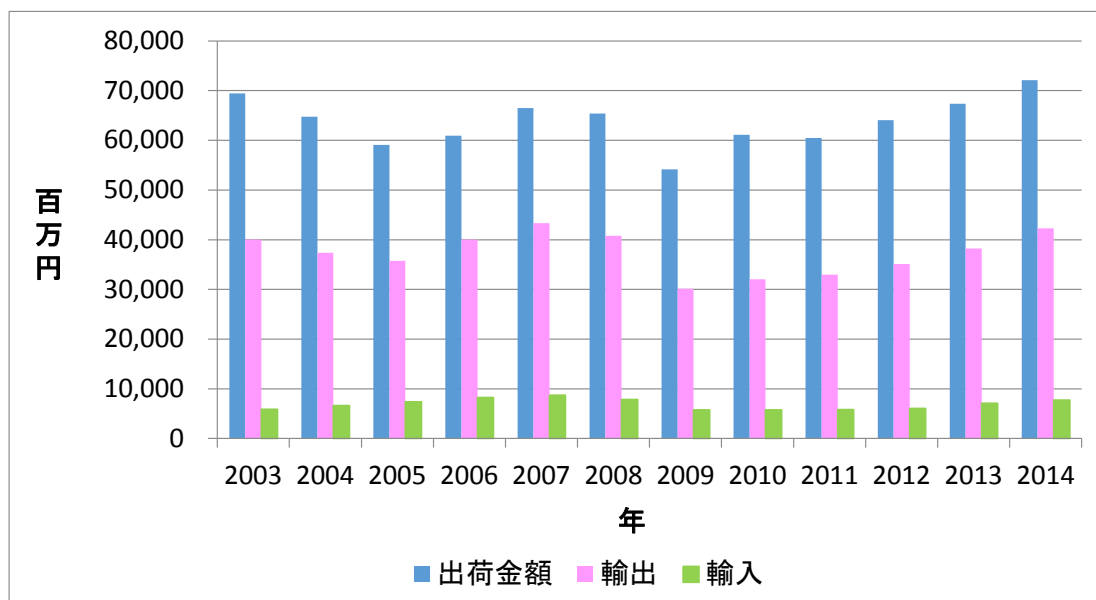
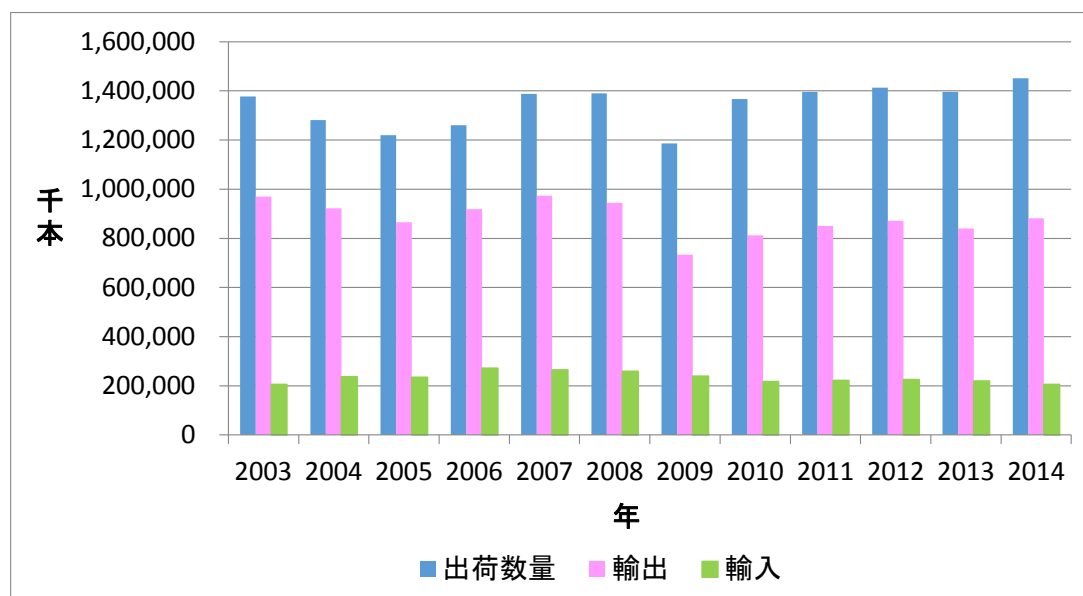


図 3-14 ボールペン出荷数量および輸出入数量の推移



出所：図 3-13、図 3-14 共に財務省 HP『貿易統計』¹⁶⁸及および

経済産業省 HP『生産動態統計年報』¹⁶⁹を基に作成

図 3-13、図 3-14 に示すように、2003 年から 2014 年にかけて金額ベースおよび数量ベースのいずれも海外からのボールペンの輸入は大きく増大しておら

ず、少なくとも 2014 年時点までボールペン市場は海外の安価なボールペンの脅威にさらされていない。日本の筆記具市場における日本の筆記具メーカーの競争力を示していると言えよう。

5.2 店頭売り場革命

文具専門誌に以下の記事がある。

2011 年の 1 年間で、宮城県の文具店の総売り場面積(7,080 坪)を上回る 7,900 坪の新規の文具売り場が誕生した。大きく売り場面積を伸ばしたのは複合書店・複合店の文具売り場と文具・雑貨店(4,017 坪)、大型雑貨店の文具売り場とメーカー直営雑貨店(2,217 坪)であり、出店の 8 割は複合店舗である計算となる。文具専門店のみでは、1 年間で廃業・閉店した文具店の面積とあまり変わらない可能性もあるが、トータルで小規模な廃業・閉店した売り場面積を遥かに上回る規模の文具売り場が誕生したことになる。例えば、大型雑貨店ではロフトが新規に 11 店舗出店し、東急ハンズの大型出店も目立った。複合書店ではジュンク堂・丸善グループの大型文具売り場の出店攻勢が目立った。また、書店や、DVD・ゲーム等を複合的に扱う TSUTAYA では、2011 年 7 月に TSUTAYA STATIONERY NETWORK(TSN)株式会社を立ち上げ、フランチャイズ店の文具売り場展開を進めている。文具もレンタル、ゲーム、本と共に生活提案アイテムとの位置づけであり、3 年以内に日本一の文具チェーンになるとの構想を持っているようである。

このように、複合雑貨店、複合書店が増加して、本格的複合店の時代が到来する中、文具売り場もまた、その大きな流れの中に組み込まれつつある。全国消費実態調査によると、2009 年の文房具の購入先別割合をみると、トップは一般文具店で 32%であるものの、10 年前と比較すると、5.3%低下している。この間、スーパー、百貨店、コンビニ、生協等も下落傾向の中、ディスカウントストア・量販店は 12%伸び、20%に伸長した。まさに一人勝ちの業態である¹⁷⁰。

伸びていく複合雑貨店・複合書店において、ロフトや東急ハンズのように定

価販売主体の店舗も多い。流通革命により、文具についても価格下落圧力が高まったが、店頭市場における価格下落圧力は一様ではない。

例えばイオングループは雑貨店 R.O.U.をイオンモール内に展開しているが、同一の文具をイオンの文具売り場では割引して販売する一方、R.O.U.では定価販売を行うという、同一モール内で異なる価格で販売する自体を生じさせている。セブン&I ホールディングスにおいても、自社ショッピングモール内にイトーヨーカ堂では文具等割引販売する一方、同一モール内に傘下の LOFT が出店している。

文具業界は 1990 年代後半の 2 つの流通革命により、少なくとも法人市場においては価格破壊に巻き込まれていることを p.52 上段で述べた。アスクル HP の事務用品/文房具のサイトを見れば商品は希望小売価格の 2～3 割引で掲載されている¹⁷¹。一方の店頭小売市場は必ずしも価格破壊が進行していないと言える。

国内筆記具市場は、文具事務用品市場の縮小が示すように市場縮小の圧力にさらされていたが、店頭市場においては、それに抗する 3 つの傾向がみられる。

- (1) 企業の経費絞り込みの影響が文具の個人購入を促し、高機能文具が顧客に支持され文具ブームとなり、店頭市場の活性化をもたらした。
- (2) 高機能筆記具が高価格販売を可能とし、ボールペンは金額ベースで、市場拡大に転じた。海外製の安価な商品の流入を国内製商品の品質の高さにより抑制した。
- (3) 店頭市場においては、ロフト等の定価販売をする流通業態が伸長し、価格破壊を抑制している。

これら 3 つの傾向すべてを支えているのは、筆記具メーカーの提供する高機能・高価格商品の影響であると推察する。

6. 筆記具を取り巻く流通構造と価格への影響

前節で店頭市場が活性化したことを述べた。

店頭市場での活性化および価格下落抑制要因について、筆記具という商品特性を踏まえて、さらに検討する。

日本メーカー同士で価格競争に陥らない理由は大きく 2 つ挙げられる。

一つはすでに述べたように、国内メーカーが差別化可能な高機能・高価格筆記具を上市することにより、価格競争を回避していることである。例えば、パ

イロットのフリクションボールや三菱のクルトガは対抗商品が存在しないために、流通サイドの価格下落圧力も限定的と推測される。むしろ、既存商品よりも高価格を維持出来ている。商品の品質の高さは安価な外国製商品の流入を阻止し、この点でも価格下落を抑制していると言えよう。

もう一つは、業界構造および商品特性が価格競争を抑制している点である。国内にはいまだに定価販売主体の文具小売店が存在し、また、コンビニエンスストアにおいても定価に近い価格で販売している。さらに定価販売の量販店も増加している。この理由を消費者の移動コストの考え方をを用いて説明したい。

ロフト等、定価販売を主体とする業態が増加していることはすでに述べた。コンビニエンスストア、文具小売店について言えるのは、その利便性である。消費者は文具を購入する場合、遠くの安価な量販店と地元の定価の文具店の商品に価格差があっても、遠くの量販店までの移動コストを上回る価格差がない限りは、地元の文具店で購入を選択する。

地元の販売店の商品価格を $P1$ 、遠くの量販店の商品価格を $P2$ 、顧客の移動コストを Cm とすると、遠くまで移動して安い商品 $P2$ を顧客が選択する基準、言い換えれば商品価格の値下げによる集客が見込める条件は以下の式が成立する場合である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$$Cm < (P1 - P2) \quad Cm: \text{消費者の移動コスト}$$

$P1$: 移動せずに購入可能な商品の価格

$P2$: 移動により購入可能となる商品の価格

例えば家電商品のように高価格な商品や単価は低くても大量購入が見込める場合（ビールなど）は値下げにより $(P1 - P2)$ が大きくなるため、この関係が容易に成立すると言える。少なくとも日本国内では個人が文具を一度に大量購入する文化がないため、この文具の単価の低さによる移動コストの問題は、販売する側にとって、低価格販売のメリットを減退させるであろう。

一方、前述したように同一ショッピングモール内にイトーヨーカ堂のように筆記具を割引販売しているスーパーがあるにもかかわらず、ロフト等の雑貨店で定価の筆記具を購入する理由は、移動コストでは説明できない問題である。

この問題を説明可能な理由としては、例えば「店頭では最近、滑らかな書き味のボールペンコーナーで試し書きして気に入った商品を選ぶビジネスマンや働く女性、若い学生の姿が目立つ¹⁷²。」といった記事が挙げられる。

消費者は好みの筆記具を求めて文具店に足を運ぶのであり、それ自体が顧客にとっての価値ある体験となっている可能性がある。例えばロフトや東急ハンズの文具売り場に足を運ぶと、筆記具の専用スペースが設けられ様々な筆記具が販売されている。フリクションやジェットストリームのような人気商品は専用ブースが設けられている。消費者はそこで、「好きなものを選ぶ」という価値体験をすることになる。これは、商品自体の価値とは別の販売サイドのマーケティング活動の結果と言える。

本研究においては、販売サイドのマーケティングの効果についての検討は行わないが、低価格の筆記具のように移動コストが価格抑制要因となる市場においては、移動コスト差の代わりに、販売サイドのマーケティングの効果が価格差を補い、ロフト、東急ハンズのように好きな筆記具を選ぶ楽しさのために筆記具の定価販売でも支持される可能性があると言える。

法人市場に関して言えば、少なくとも移動コストはほとんど存在しない。法人の購買担当者はコスト意識が強く、価格で選ぶ傾向が強い。このことは、メーカーの卸値に対してより強い下落圧力が働くことを意味する。

以上をまとめると、日本メーカーの筆記具が価格下落に抗している理由として、以下が挙げられる。

(1) 店頭市場では高機能・高価格筆記具が顧客に支持され、筆記具単価の上昇を促し、金額ベースでの市場拡大に貢献した。さらに海外製の安価な筆記具の参入を抑制した。

(2) 価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$C_m < (P_1 - P_2)$ C_m : 消費者の移動コスト

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

7. 海外市場

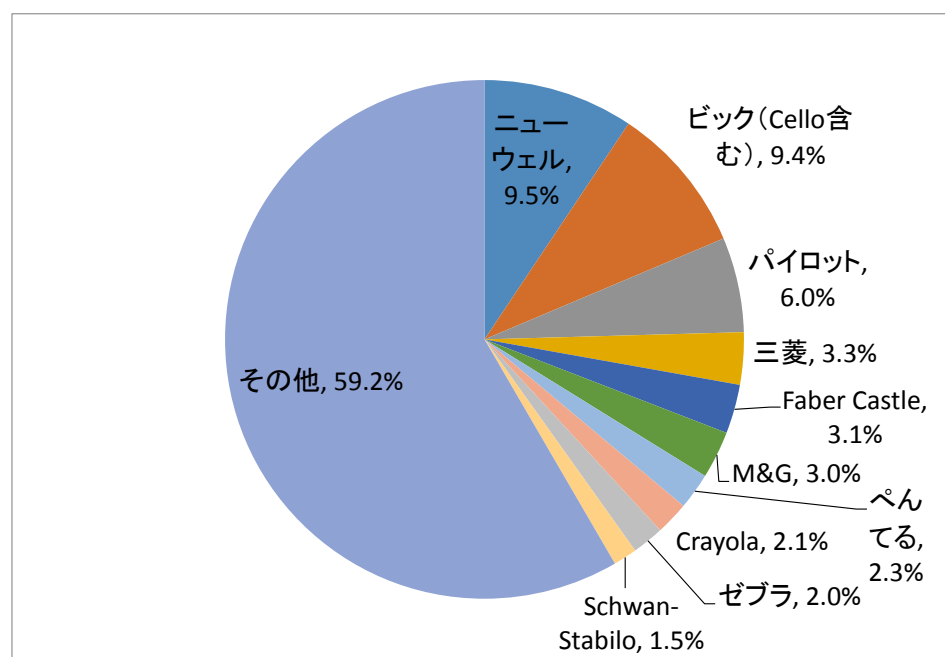
海外の筆記具市場規模を示す公的データは存在しないため、いくつかの民間調査データおよび関係者の証言を基に海外市場について検討する。

三菱の海外担当役員である横石浩取締役は、新聞のインタビューの中で、「筆記具市場は世界で 6,500 億円程度あり、そのうち日本企業で 2,000 億円近くを占めている¹⁷³。」とコメントしている。

また、ビックの投資家向け情報によると、2014 年の消費者向け筆記具市場規模は 80.8 億ユーロ（ボールペン、鉛筆、マーカー、色鉛筆、カラーペン、修正具の合算値）であり¹⁷⁴、筆記具製造業者世界シェアは図 3-15 の通りとしている。

図 3-15 によれば、世界シェア 1 位はニューウェルであり、僅差でビックが続く。日本企業としては 3 位にパイロット、4 位に三菱、7 位にぺんてる、9 位にゼブラが続き、世界市場においても存在感を放っている。日米欧企業の中で、6 位に中国の M&G がランクインしており、中国企業の台頭が伺える。

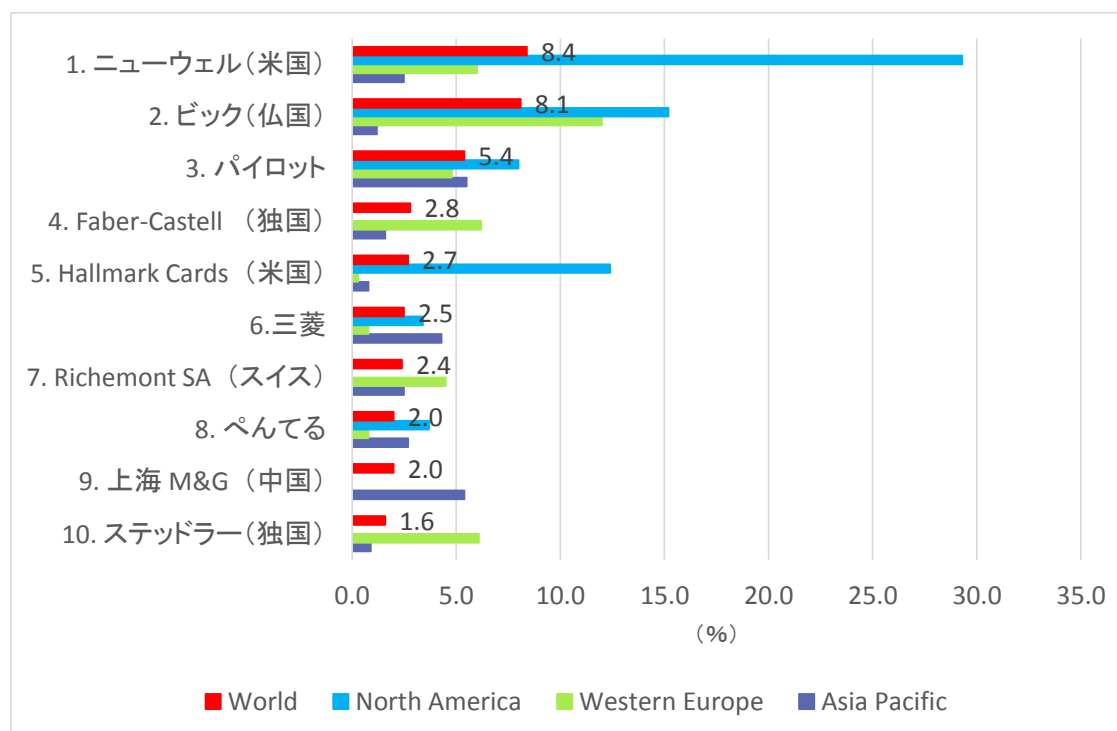
図 3-15 2014 年の消費者向け筆記具世界市場の企業別シェア



出所：ビック HP 投資家向け資料¹⁷⁵を基に作成

図 3-16 はユーロモニターのデータベースから得られた筆記具製造・販売業者の 2014 年の世界上位 10 社の市場シェアを示した図である。

図 3-16 一般消費者向け筆記具市場の企業別シェア世界上位 10 社

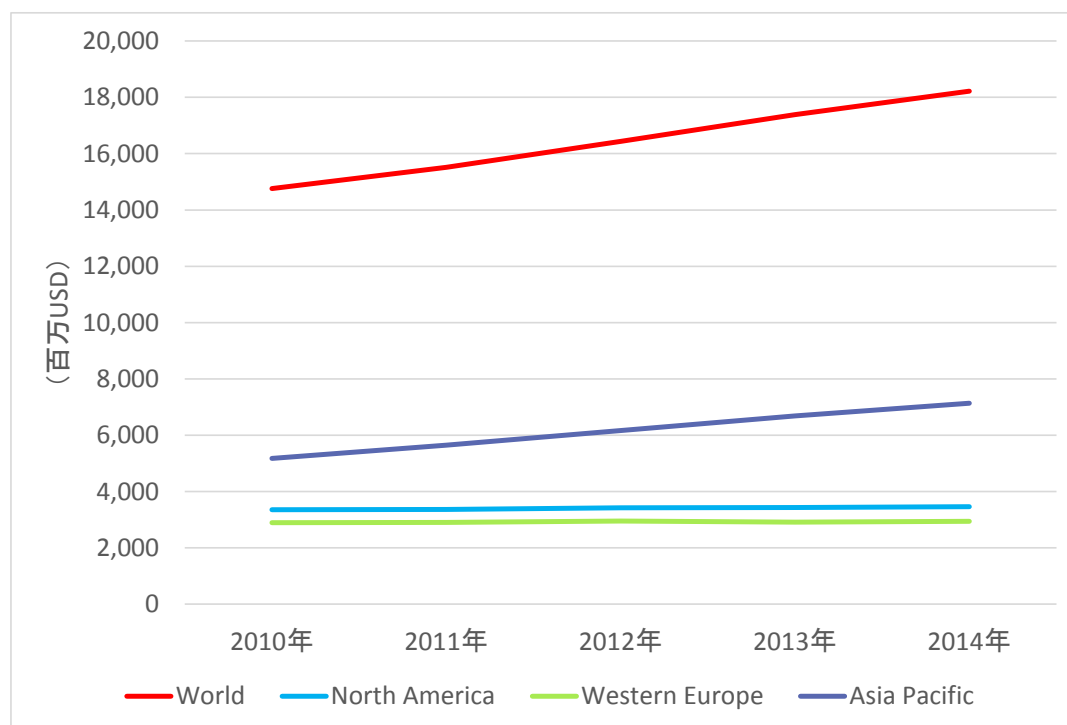


出所：Euromonitor International データ¹⁷⁶を基に作成

図 3-16 には世界シェアの他、北米、西欧、アジア（日本を含む）の各市場シェアを示している。図 3-16 によると、筆記具製造・販売業者の 1 位～3 位はニューウェル、ビック、パイロットの順で図 3-15 と変化がないが、図 3-15 で 4 位であった三菱が 6 位に後退する等、4 位以下に変動が見られる。

また、図 3-17 は図 3-16 と同じユーロモニターによる世界の市場毎の成長推移および予測である。

図 3-17 世界の筆記具市場の成長推移



出所：Euromonitor International データ¹⁷⁷を基に作成

図 3-17 によると、2014 年度の世界の筆記具市場規模は約 180 億 USD⁹³ となっており、三菱の横石浩取締役のコメントやビックの調査結果と隔たりがある。しかしながら、図 1-1 に示したように、日本の生産動態統計上の筆記具の出荷金額が 1,400 億円であることを考慮すると、いずれのデータを参考にしても世界市場は日本市場と比較して巨大であると言えよう。

米欧日の企業の他に中国企業の M&G もランクインしている。欧米企業は欧米に強く、日中企業はアジアに強い傾向がある中、どの市場でも比較的安定したシェアがあるのがパイロットと言える。

先進国市場である北米、西欧が横ばいの中、アジア市場の伸びが大きい。これは日本市場の影響ではなく、中国等の新興国市場の影響と思われる。

したがって、今後はアジア市場でニューウェルとビックといった海外有力メーカーとの競争が予測される。

なお、ニューウェル・ビック以外の有力企業についてであるが、例えばドイツのステッドラー・ファーバーカステルは鉛筆等の製造・販売する筆記具メーカーであるが非上場企業であり分析が困難であること、中国の M&G にしても情報収集が難しい事情もある。新興国の筆記具メーカーについては低価格販売が主体であり、潜在的脅威となるものの、少なくとも、本研究の現時での検討

対象ではないと考える。

これらの事情を考慮し、海外市場については、ニューウェルとビックの分析を行う。

表 3-3 に上場企業であるニューウェルとビック 2 社の筆記具関連部門の業績を示す。

表 3-3 ニューウェルの Office Product (Writing)部門

およびビックの Stationery 部門の業績推移

		Newell: milionUSD、BIC: million Euro				
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
売上高	Newell-Office Product	1,709	1,778			
	Newell-Writing		1,399	1,416	1,654	1,709
	BIC-Stationery	581	589	618	616	677
営業利益率	Newell-Office Product	16%	17%			
(※)	Newell-Writing		18%	19%	23%	25%
	BIC-Stationery	12%	14%	15%	13%	13%

※ニューウェルの営業利益はリストラクチャリングコスト、全社コスト未控除
出所：ニューウェル HP 財務諸表¹⁷⁸、ビック HP 財務諸表¹⁷⁹を基に作成

2 社の営業利益率は 10%を超える。しかし、同様に利益率が高い三菱、パイロットとは企業構造および筆記具事業の様相も異なる。

ニューウェル、ビック両社のアニュアルレポートによると、ニューウェルは筆記具事業である WRITING のセグメントの他に COMMERCIAL PRODUCTS、TOOL、HOME SOLUTION と 3 つのセグメントを持つ多角化企業であり、WRITING の売上高は全売上高の約 1/4 強である¹⁸⁰。ビックは筆記具事業である STATIONERY のセグメントの他に LIGHTERS、SHAVERS の 2 つのセグメントを持ち、STATIONERY の売上高は全売上高の約 1/3 である¹⁸¹。

筆記具関連事業分野だけみても、ニューウェルはパイロットの 2 倍弱、ビックもパイロットと売上高で拮抗する企業である上に、ニューウェル、ビックともに筆記具以外の事業も巨大である点が、三菱、パイロットと大きく異なる点である。

ニューウェルは企業買収を繰り返し筆記具部門が拡大した。SHARPIE、PAPER MATE、PARKER、WATERMAN、UNI-BALL（三菱の水性ボールペンのブランドであり、ニューウェルは北米の販売代理店である。）等、複数のブランドを有する企業である¹⁸²。PARKER、WATERMAN は高級筆記具であり、PAPER MATE はボールペンを、SHARPIE はマーキングペンのブランドであ

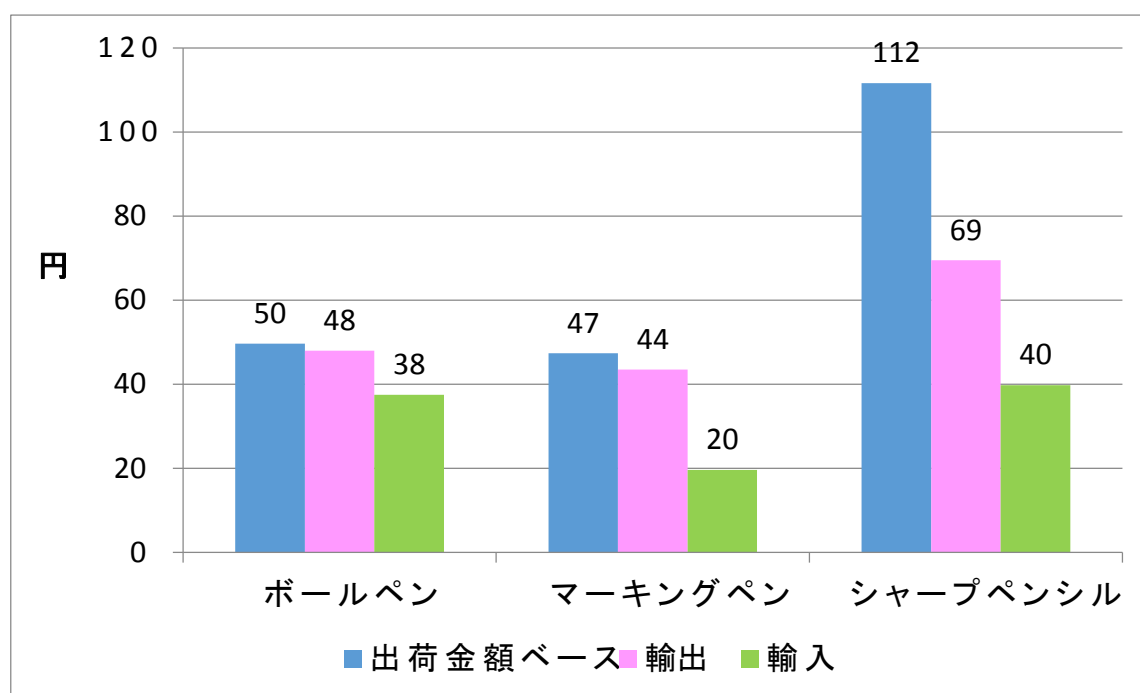
るが、これらのブランドはすべて企業買収によってニューウェル傘下となった。ニューウェルは販売規模とブランド力を有する企業と言えよう。

一方のビックであるが、以下の記事にあるように、日本企業と異なり、低価格品に強みを持つ。

先進国ではシェアが高い三菱鉛筆も低価格品が支持される新興国での存在感は薄い。先行するのは売上高の3割を新興国で稼ぐ世界大手の仏 BIC。年間生産本数は三菱鉛筆の5倍。量産効果は利益率の差に現れている¹⁸³。

2014年度のビックの STATIONERY 部門の生産数量は50億個を超え¹⁸⁴、売上高から概算される商品1個当たりの平均出荷金額は約0.13ユーロとなる。そこで、日本国内製商品の出荷金額と比較するために図3-18に日本製商品1本当たりの出荷金額および輸出入金額を示す。

図 3-18 商品1本当たりの出荷金額および輸出入金額



出所：財務省 HP『貿易統計』¹⁸⁵および

経済産業省 HP『生産動態統計年報』¹⁸⁶を基に作成

例えば、ボールペンの1本当たり平均輸出金額は48円である。ビックの商品1本当たり出荷金額0.13ユーロを2014年の円・ユーロ平均レートである1ユー

ロ約 140 円で円換算した場合¹⁸⁷、ビックのボールペン 1 本当たりの平均出荷金額は 18 円となり、日本製商品の 40% 弱となる。

ビックの CEO である Mario Guevara 氏はインタビューで、以下のように述べている。

「全世界でボールペンなど文具を 1 日に約 2,400 万個売り、欧州だけでなく、アフリカ、南米などでシェア 1 位に立つ。ビックの主力製品はいまも、クリスタルや、黄色い軸で日本でも有名な 1961 年発売のオレンジだ。南米で革命があろうが、インフレがあろうが、逃げなかった。何十年もかかって築きあげてきた成果だ。途上国では今後、識字率も上がり、人々がより良い教育を受けるようになる。文具もより多く使うようになるだろう¹⁸⁸。」

Porter はビックを「製品ラインを標準化し、低価格のペンに絞り、事実上あらゆる主要市場に対し、考える限りの流通チャネルで製品を提供している (Porter, 1980)」と評している。

パイロットの海外担当役員である伊藤秀取締役は、ブラジル市場に関するインタビューで「ボールペンはペン先の金属など加工の難しい部品を日本から輸出しているため、市場の平均価格と比べて約 5 倍の水準になってしまう。100 円前後でもボールペンはガラスケースに飾られるほど高級品になる。現地価格に合わせた商品を展開している仏ビックや独ファーマーカステルなど外資大手に後れを取っている状況だ¹⁸⁹。」と述べている。

三菱の数原英一郎社長は、インタビューで「日本の文具メーカー業界はこれまで国内の技術競争に力を注ぎすぎて、ガラパゴス化に陥っていたかもしれない。今後は新興国市場に向けて、不必要な機能を避け、価格を落とした製品を投入していく方針である¹⁹⁰。」と述べている。

国内において競争力をもつ三菱、パイロットも、海外市場においては、異なる強みを持つ海外企業と戦うことになる。

図 3-7 に示したように、2000 年代以降、国内からのボールペン輸出金額は 2000 年頃の水準を超えていない。図 3-17 に示したように、Euromonitor の調査によれば、海外市場は成長を続けていると推定され、日本企業は海外市場では相対的に存在感を低下させているともいえる。国内市場をほぼ寡占している日本企業が海外で成長できないことから、海外では異なる戦い方が求められていると言えよう。

本研究では海外企業との競争についてはこれ以上の研究対象とはしないが、日本の筆記具メーカーのさらなる成長のためには海外勢との戦いがより重要となってくるであろう。

8. 筆記具業界構造の分析

Porter のファイブ・フォースモデルを活用して、筆記具業界に働いた力を分析する。Porter は業界というものを「互いに代替可能な製品をつくっている会社の集団」と定義し、業界の競争状態を決めている以下の 5 つの要因「ファイブ・フォース」を提唱した (Porter, 1980)。Porter は、これら 5 つの要因が結集して、業界の究極的な収益率が決まると説いた。

- ・買い手の交渉力
- ・売り手の交渉力
- ・代替製品・サービスの脅威
- ・新規参入の脅威
- ・業者間の敵対関係

(Porter, 1980)

業界はみな同じ収益率になるわけではない。5 つの要因の結集される強さがちがうのだから、業界にとって究極的な収益率も異なる。

(1) 買い手の力

店頭市場と法人市場を分けて検討する。メーカーにとっての最終的な買い手は店頭市場においては個人、法人市場においては、企業の購買担当者であるが、直接的には店頭市場においては大型量販店、文具小売店、法人市場においては、卸や、アスクル等の通販事業者とみなせる。

1) 店頭市場の買い手の力

買い手の力が強まる要因としては下記が挙げられる。

- ・流通の価格支配力：中小の文具店が減少し、大型量販店が増加
- 一方、買い手の力を抑制要因する要因としては下記が挙げられる。
- ・筆記具メーカーの提供する商品への顧客の支持
- ・商品の品質への信頼性

店頭市場において、買い手の力を抑制しているのは、高機能・高価格筆記

具と商品への品質の信頼性と言えよう。

コモデティ商品、または多くの競合商品が存在する商品においては、買い手の力の抑制が出来ないため、買い手の力が強大である。セーラーが文具事業で利益を挙げられないのは、商品の魅力が高くないために買い手に抗うことが困難なためとも言える。

2) 法人市場の買い手の力

買い手の力が強まる要因としては店頭市場同様、下記が挙げられる。

- ・流通の価格支配力：卸や、アスクル等通販の買い手としての力の増大
- 買い手の力を抑制する要因としては店頭市場同様、下記が挙げられる。
 - ・筆記具メーカーの提供する商品への顧客の支持
 - ・商品への信頼性

ただし、筆記具へのこだわりの強い個人が最終顧客である店頭市場と異なり、最終購入者がコスト意識の強い法人の担当者である。商品の機能性や商品への信頼性は求められるとはいえ、コストに対する要求が厳しいと言える。したがって、価格下落抑止力は限定的であり、価格競争に陥りやすいと言えよう。

(2) 売り手の力

売り手の力が強まる要因としては下記が挙げられる。

- ・売り手にとって重要な業界ではない
- ・買い手にとって、売り手の商品の代替品が無い

売り手の力を抑制する要因としては下記が挙げられる。

- ・売り手の売上の大部分が筆記具業界に依存している

売り手の力を抑制する要因は購買力であるが、筆記業界の規模は自動車業界や電機業界と比較すれば小さく、一部の小さな筆記具業界に依存する売り手を除けば、売り手の力が強いことが想定されよう。

(3) 新規参入の脅威

新規参入の脅威の強まる要因としては下記が挙げられる。

- ・新興国メーカーの技術力向上

脅威の抑制要因としては下記が挙げられる。

- ・国内の流通チャネルへの既存企業の優位性
- ・商品の機能性、品質への信頼性等、既存企業の優位性

- ・新興国メーカーの存在感は高まっているが、図 3-13 で示した通り、海外からのボールペンの輸入金額はほとんど増えておらず、商品の機能性・信頼性の点で、新規参入の抑制をしていると推測される。

(4) 代替品の脅威

代替品の脅威が強まる要因としては、下記が挙げられる。

- ・ワープロ、PC、電子手帳、スマートフォン等、筆記に代わる媒体

代替品の脅威が弱まる要因として以下が挙げられる

- ・スイッチングコスト（筆記具は代替品より安い）

ペーパーレス化の進展は筆記具の代替に直結し、事実、文具・事務用品市場は年々縮小している。

(5) 既存企業同士の競合

競合が強まる要因としては下記が挙げられる。

- ・国内に三菱、パイロット、ぺんてる、ゼブラ等他、競合企業の多さ
- ・業界の成長率が低い
- ・業界内に筆記具専門企業が多い

一方、競合を抑制する要因は特に見られない。

9. まとめ(業界仮説-1、-2)

ファイブ・フォースモデルを用いて、国内の筆記具業界の検証を行った結果、筆記具業界の業界としての魅力度は全体的に高くなく、特に法人市場は店頭市場と比較して厳しい環境であることが明らかとなった。

最終需要者である消費者に目を向けても、国内市場の 15 歳以下人口は減少を続け、第 2 次ベビーブーム世代が 40 代に差し掛かる今、今後国内市場の縮小は避けられない傾向である。

筆記具業界については、業界規模を考慮すると、一部を除き売り手にとって重要な取引先とはみなされないであろうし、一方の買い手は流通革命により大資本となり、価格交渉力を増してきた。

さらに、代替品は IT 革命の影響も大きく、パソコンのワープロソフト、電子手帳、スマートフォンにより、間接的に筆記の機会は減少している。

競合に関しては、ライバル企業がひしめきあっている。

そのような厳しい環境の中でも、三菱、パイロットは好業績を上げ、両社を中心とした各メーカーから生み出される新商品により市場（特に店頭市場）が

活性化している状況は高機能・高価格商品によるところが大きいと言えよう。

良い商品があるからこそ、消費者の嗜好を生み、消費者の嗜好こそが、今日の業界構造を維持できていると言える。本章の最後に、筆記具業界が価格下落を抑制し、競争力を維持できている要因として、業界分析から導かれた以下の業界仮説-1、業界仮説-2を示す。

業界仮説-1

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

業界仮説-2

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）が価格下落の抑制要因となる。

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$$C_m < (P_1 - P_2) \quad C_m: \text{消費者の移動コスト}$$

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

業界仮説-1については、一過性のものではなく、長期にわたり高機能の商品を提供し続け、顧客の支持を得ることが重要である。

業界仮説-2においては、条件式に示したように、筆記具のような低価格商品に有効と推測される。

IV 章 理論研究

III 章においては、筆記具業界および業界を取り巻く環境を検討し、Porter のファイブ・フォースモデルを用いて業界構造を分析した。筆記具業界の経営戦略分析にあたり、本章では、経営戦略論に関する過去の研究を行う。

そこでまず、本研究における「経営戦略」の定義を述べる。加護野の研究によれば、「軍事用語である『戦略』という概念が経営学の世界に持ち込まれたのは 1960 年代前半であるが、経営戦略とは何か、という基本的な問いに関して経営学の研究者の間で十分な合意があるわけではない(加護野, 1997)」とある。

例えば、Chandler は、「戦略とは、基本的な長期目標と目的を決定し、その目標を達成するための活動の方向性を採択し、そのための資源を配分することである(Chandler, 1962)」と述べている。この定義によれば、戦略とは長期的な目的と活動方針を定め、そのための資源配分を行うことと言える。もっとも、Chandler の研究は DuPont や GM といった企業が事業拡大により経営の意思決定が複雑化、結果分権的な事業部制に移行した歴史研究的側面があることから、複数の異なる事業を有する多角化(Anzoff, 1965)企業の全社的な意思決定を指していると言える。

Anzoff は「戦略的意思決定」を、「主として企業の内部問題よりもむしろ外部問題に関係あるもので、具体的に言えば、その企業が生産しようとする製品ミックスと、販売しようとする市場との選択に関するものである。(中略)あるいはもっとありふれたことばを使うなら、その企業がどんな業種に従事し、将来どんな業種に進出するかを決める問題である、といってもよい (Anzoff, 1965)」と述べている。この定義も Chandler の定義同様、多角化企業の全社的な意思決定と資源配分に関するものと言えよう。

一方、Porter は戦略を「独自性と価値の高いポジションを創造すること (Porter, 1996)」と定義している。この定義では、戦略の概念は Chandler や Anzoff が定義した全社的なレベルのものではなく、事業レベルに関する「事業戦略」と呼ぶべきものである。

Mintzberg は、「戦略には 2 つの意味があり、①戦略は計画である②戦略はパターンである。この 2 つの定義共に有効であると考えてよい (Mintzberg, 1994)。」と主張している。この内、「①の計画された戦略が完全に実現した場合には『熟考型戦略』、まったく実現しない戦略を『非実現型戦略』、そしてさらに②に該当する『創発的戦略』の実に 3 つの戦略のタイプがある (Mintzberg, 1994)。」と主張する。Mintzberg によれば、「創発的戦略」とは、当初は明確

に意図していなかったが戦略が実現したものである(Mintzberg, 1994)。

これまで例示したように、戦略の概念は非常に多様であるため本研究における「経営戦略（以後、戦略と訳す）」の定義を明確にしなければならない。

本研究における「戦略」とは「企業が業界内で持続的競争優位を構築・維持するためのシナリオ」と定義する。本研究の戦略の定義は前述した4つの戦略の概念の中では、事業戦略である点でPorterの定義に近いが、本研究における「戦略」の定義を明確にするために以下について検討する。

Porterによれば、『業務効果』は類似の活動を競合他社より優れて実行することであるが、戦略の必要条件ではあるが十分条件ではない(Porter, 1996)。」と述べ、「戦略」と明確に区別している。

Porterの主張には、Mintzbergが日本企業の成功を例に批判的な意見(Mintzberg, 1998)を述べている。

Mintzbergの主張には考慮すべき点があるものの、本研究における戦略の定義では、「業務効果」は所与のものとして捉え、その先にある「企業が業界内で持続的競争優位を構築・維持するためのシナリオ」を戦略と定義する。

続いて、過去の研究について検討する。

Besankoらは、「戦略が成功裏に体系化され遂行されるためには、企業は4つの広範な課題に取り組まねばならない(Besanko, Dranove & Shanley, 2000)」と述べ、以下の4つの課題を示した。

(1) 企業の境界

企業のやるべきことは何か、またどの程度の規模が必要か、そしてどの事業に参画すべきか。

(2) 市場と競争分析（市場環境）

企業が競争している市場の性質は何か、その市場に参入している企業間の競合的相互作用の性質は何か。

(3) ポジションとダイナミクス（企業の戦略）

企業は競争するためにどのポジションに自社を位置付けるべきか、競争優位の基礎は何か、またその時間の経過に対してどのように調整していくべきか。

(4) 内部組織

企業はどのようにしてその構造とシステムを内部的に構築すべきか。

そこで、この 4 つの課題を若干変更し、本研究に關係する内容について検討する。それは、「企業の境界」「市場環境」「企業戦略」「内部組織と外部環境への適応」である。この 4 つの課題に明確な回答を与えられることが「優れた戦略」と言える。特に「企業の戦略」について詳細に検討する。

1. 企業の境界

まず、企業の境界について検討する。企業が自らの事業を運営するにあたって、どこまでを自社資源で賄い、どこまでを外注、購入といった外部資源に依存するかは重要な問題である。本節ではこの境界について検討する。

1 事業に対する境界に対し、もう 1 つ、企業がどこまで事業を行うかという多角化の問題という境界が存在する。

1.1 自製・購買の決定

多くの企業は自社で製造・加工・販売を行ったり、研究開発等の支援業務を行ったりする一方で、これらを外部の専門企業に委託する場合がある。企業が商品の開発・生産・販売を自社で一手に行うような、いわゆる垂直統合型事業構造と、企業が商品の開発・製造の各段階で外部に発注して商品化するような水平分業型の事業構造が存在する。垂直統合がコスト管理の徹底、技術漏洩の防止、業務範囲の拡張などの利点がある一方、水平分業は、効率化、柔軟化に利点がある。すなわち、どちらにもメリット、デメリットが存在する。

自社の境界を定めるに当たっては、自社内の資源の他、業界構造のみならず、業界外の環境によって変化する。企業は自社の境界について定義する必要がある。

1.2 市場との取引費用

企業が垂直統合と水平分業の選択の際に重要となるのが、外部との取引において発生する取引費用の問題である。通常、取引においては取引の条件を決めた「契約」が交わされる。契約において、取引を通してすべての起こりうる事象を予測して、各々の場合の権利と義務をすべて取り決める「完備契約」が結ばれれば、市場取引におけるリスクはほとんどないと言ってよい。

しかし、Besanko らは一般的には完備契約を結ぶことは以下の 3 点から不可能と述べている。

(1) 合理性の限界

(2) 行為を特定して予測することの困難さ

(3) 情報の非対称性

(Besanko *et al.*, 2000)

まず、合理性については取引で生じるすべての事象を予測して定量化することは出来ないし、行為の事前予測においてもあらかじめ権利と義務のすべての明文化は不可能と言えよう。情報の非対称性についても、全当事者がすべての情報に均一にアクセスできないため、当然生じうる問題である。

以上のことから、すべての実在する契約は起こりうる事象についてすべての権利、義務、行動を規定していない「不完備契約」である。

不完備契約には、必ずなんらかの「取引費用」がかかる。Besanko らは、不完備契約について以下のように述べている。

「取引費用」の概念は、Coase が初めて明らかにした概念である(原出展 Coase, 1937)。競争市場のメカニズムを考えたときに、なぜ多くの経済活動が価格システム外で起こっているのか(つまり企業内で行われている)。そこで、Coase は自社で行うと節約できるが、外部市場を使うとかかる費用があると結論付けた。これらのコストが「取引費用」と呼ばれるものである。

(Besanko *et al.*, 2000)

取引費用には、3つの重要な概念「関係特殊資産」「準レント」「ホールドアップ問題」が存在するが、ここでの説明は割愛する。これらの非効率を避けようとする場合に、垂直統合が選択される。

1.3 垂直統合と水平分業

Besanko らは、市場取引よりも、垂直統合の方が好ましい理由として、以下の3点を挙げている。

(1) 統治の違い

複数の当事者が、関係が将来にわたって続くという正式な合意なしに製品やサービスを取引する「アームズ・レングズ取引(自律的な複数の当事者が、関係が将来にわたって続くという正式な合意なしに製品やサービスを取引すること)」よりも強い統治のメ

カニズムが働く。

(2) 繰り返される関係

垂直統合のもとでは、取引当事者の関係は繰り返される。

(3) 組織の影響

各当事者を同じ組織内に置くことで、垂直統合は機会主義的な行動を制限する。

(Besanko *et al.*, 2000)

しかし垂直統合は社内で人的・物的資源を維持するためのコストがかかる。したがって、水平分業が選択される場合も存在する。例えば、完成品が汎用モジュールで構成される商品の場合である。モジュールの語については、青木らの定義「半自律的なサブシステムであって、他の同様なサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構成するもの（青木他，2002 年）」を用いる。具体的には電子部品の集合体やいくつかの機能を有する部品の組み合わせが挙げられる。汎用モジュールとは規格等で標準化されたモジュールを指すが、完成品が汎用モジュールの組み合わせで生産可能な場合は、初期投資が過大になりがちな垂直統合への投資メリットより、外部調達が有利な場合が多いであろう。なぜなら、汎用モジュールを供給する外部のメーカーは供給先を増やして生産量を拡大し、部品のコスト競争力を持つため、内製コストよりも外部調達コストが低くなり、企業は外部調達を選択する。

その最たるものは、技術革新スピードが速く、製品のライフサイクルが短くなり、価格競争が激しい業界と言える。垂直統合モデルの初期投資回収の間もなく製品のライフサイクルが終わってしまうと、収益が挙げられない。現在の電機業界、特にデジタル家電等に見られる傾向である。水平分業化の進んだ業界に見られる傾向は、部品がすべて、もしくはほとんどモジュール化していることである。このような業界では、自社内の開発・製造の一部または全部を外部企業に委託することになり、製造をすべて外部企業に任せるファブレス企業すら存在する。

1.4 多角化

1.1～1.3 までは、一事業の境界について述べたが、企業の多角化(Anzoff, 1965)は、企業の事業領域の境界である。多角化により、企業は規模の経済、範囲の経済を活かし、コストを削減し、マーケティングを有効にする機会が増

える。しかしながら、新規分野への参入は容易でない。以下のような Porter の研究結果がある。

「米国の代表的多角化企業といえど、新規分野への参入（特に企業買収による参入）が芳しくない結果に終わっていることを示している。米国の大手多角化企業 33 社の 1950 年から 1986 年にかけての経緯をたどると、新規事業のために買収した企業の半数以上が後に手放されている。」

(Porter, 1998)

II 章の表 2-8 に示したように三菱・パイロット・コクヨ・セーラー4 社の筆記具以外の事業について、本業である筆記具事業の業績に及ばない現状は Porter の研究結果と符合すると言える。本研究では多角化については、「戦略」の定義で示した通り、戦略論としては議論しないこととする。

2. 市場環境

2.1 業界構造

Porter の提唱したファイブ・フォースの詳細は III 章(p.70 以降)で述べたが、以下の 5 つの外的な力である。

- ・買い手の交渉力
- ・売り手の交渉力
- ・代替製品・サービスの脅威
- ・新規参入の脅威
- ・業者間の敵対関係

(Porter, 1980)

2.2 価格競争

競争市場においては、価格は需要と供給の関係により定まる。需要が供給を上回れば価格は上がり、供給が需要を上回れば、価格が下がるため、両者が一致するところで価格は定まる。一方、企業の利益は「売上－費用」であるから、売上が費用を上回る必要がある。商品一つ当たりで検討した場合の利益は「価格－コスト」である。したがって、企業は商品一つ当たりの利益を増やすためには、価格を上げるか、コストを下げればよい。そこで、価格決定のメカニズ

ムについて検討する。

価格を上げると需要が減少するため、企業が価格を決定する場合には、「需要の価格弾力性」が重要となる。価格弾力性が大きければ、販売数量の下落が大きいいため、企業トータルの利益が減少する可能性が高い。むしろ、価格を下げて販売数量の大きな増加が見込める場合には、価格を下げた方が企業トータルの利益の増加が見込める。しかし、1社が販売増を見込んで値下げをした場合、競合他社も対抗策として値下げする可能性が高く、結果として価格競争となり、どの企業も収益を挙げられなくなる可能性がある。

Besanko らは、市場が以下の条件を 2 つ以上満たすとき、価格が引き下げられる傾向があると述べている (Besanko *et al.*, 2000)。

- (1) 多くの売り手が存在する。
- (2) 消費者が製品は同質であると認識している。
- (3) 過剰設備が存在する。

価格競争が最も激しくなる条件は、多くの売り手が同質の商品を販売し、十分な供給能力がある場合に起こると言える。家電業界のテレビ等のデジタル家電がまさにこの状態であると言える。したがって、企業が利益を上げるためには、このような状態に陥らないことが必要であると言えよう。

2.3 独占と独占的競争

企業が市場において独占的地位にいる場合、独占企業として、価格の引き上げや、品質を下げるものが制約なく可能である。

一方、独占的競争とは、「Chamberlin によって紹介された、①多くの売り手が存在し、各売り手が自社の行動が他社に大きな影響を与えないと合理的に考えている。②売り手は差別化された製品を売っている、の 2 条件を満たす市場を特徴づけるために用いられた言葉 (Besanko *et al.*, 2000)」である。

筆記具業界においては、競争企業は多く鉛筆やボールペンといった異なる商品でも筆記具としては代替品となり得る。独占的に自由に価格設定を行うことは困難であろう。

したがって、商品の差別化がなされている状態では、独占的競争の市場と言えよう。その際に重要なのは差別化の程度である。十分な差別化がなされていれば、ある程度までは自由な価格設定をしても、顧客を失わずに済むであろう。

3. 企業戦略

3.1 Mintzberg の戦略形成プロセス

Mintzberg は、戦略形成を、「象の一部の観察だけでは象の理解は不可。全体観察が必要」と述べ、戦略形成プロセスを以下の 10 種に分類した (Mintzberg, 1998)。

- (1) デザイン・スクール：コンセプト構想プロセス
- (2) プランニング・スクール：形式的策定プロセス
- (3) ポジショニング・スクール：分析プロセス
- (4) アントレプレナー・スクール：ビジョン創造プロセス
- (5) コグニティブ・スクール：認知プロセス
- (6) ラーニング・スクール：創発的学習プロセス
- (7) パワー・スクール：交渉プロセス
- (8) カルチャー・スクール：集合的プロセス
- (9) エンバイロメント・スクール：環境への反応プロセス
- (10) コンフィギュレーション・スクール：変革プロセス

これら 10 の「学派」は、それぞれ(1)～(3)規範的性格、(4)～(9)特有な側面にフォーカス、(10)全体包括の性格を持つと述べている。

Mintzberg は、Porter の戦略も「ポジショニング学派」という一つの学派に分類する。その上で、Porter の考え方のいくつかを批判している。

ポジショニング・スクールに対し、「ある一定の環境下で最善の包括的戦略が存在するとの考えは命に変えても無視すべき (Mintzberg, 1998)」とも述べている。

Mintzberg のポジショニング学派への批判の根拠として、p.74 下段で述べた「創発型戦略」があろう。創発型戦略について Mintzberg は「当初は明確に意図していなかった戦略が実現したパターンであり、その戦略では個々の活動が時を得てある種の一貫性やパターンに集中する (Mintzberg, 1994)」と主張している。先述した 10 の形成プロセスの内、6 番目の「ラーニング学派」に分類されよう。現在の環境分析を基に戦略形成するポジショニング学派とは相いれない考え方と言える。

もっとも、ポジショニング学派がまったく組織学習をしないわけではないし、ラーニング学派は分析を否定するわけではない。Mintzberg が「残り 9 つの学派を包括する」とするのがコンフィギュレーション学派である (Mintzberg,

1998)。コンフィギュレーション学派は、組織には安定した静的な状態（コンフィギュレーション）と新たな安定状態（次のコンフィギュレーション）へ移行するための動的変革プロセス（トランスフォーメーション）の2つの状態があるとし、その時々に応じて最適な行動をとるべきと主張する。それゆえに、すべての学派を包括すると言える。実際の企業行動において、特定の行動に囚われることはないという考え方は重要と言えよう。一方で、包括的な行動は存在せず、結局企業はその時々で最適な行動を選択しなければならないと言える。

3.2 Porter の戦略論

Porter の提案する戦略のフレームワークの代表的なものとしてとして著名なものはすでに述べた「ファイブ・フォース」と、「3つの基本戦略」、「バリューチェーン」と言えよう。まず、「3つの基本戦略」について Porter は下記のように述べている。

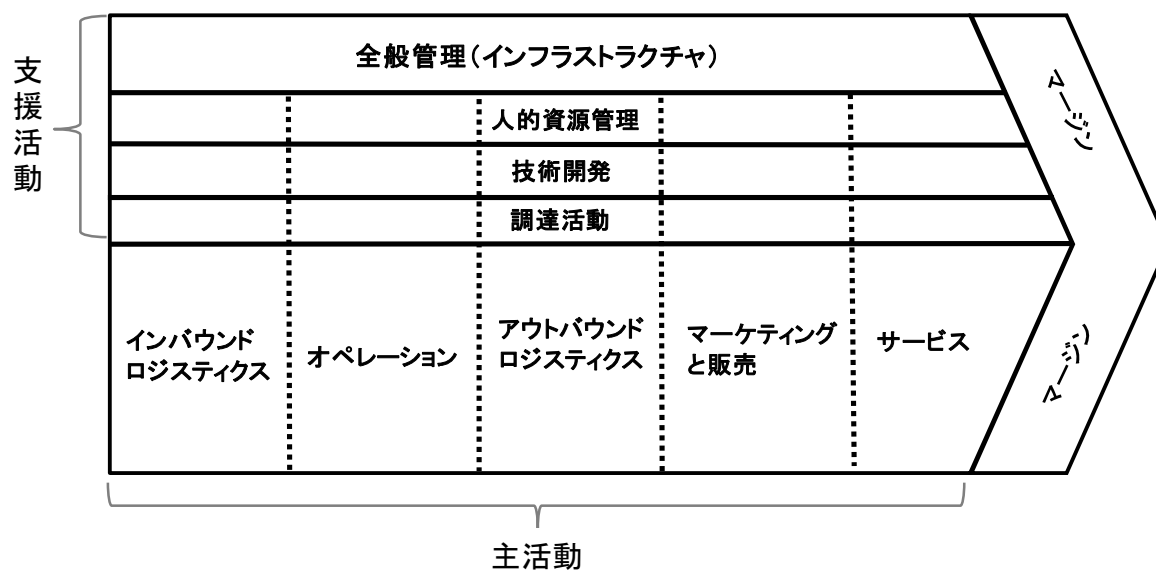
「業界構造、すなわち、業界に働く力であるファイブ・フォースを理解した上で、その対処のためには3つの基本戦略、すなわち、①コストリーダーシップ②差別化③集中を選択することにある。これらの戦略は後述するトレードオフの問題があるために、2つ以上の戦略を同時に追求することは困難である」。

(Porter, 1980)

業界構造分析のためのフレームワークがファイブ・フォース分析であるのに対し、相対的ポジションの違いは自社のバリューチェーン分析によって明らかとなる。バリューチェーン分析により、「コストのビヘイビアおよび差別化の、現存または潜在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解する (Porter, 1985)」ことが可能となる。

Porter はバリューチェーンを5つの主活動と4つの支援活動の計9種の活動に分け、図4-1のとおり分類している。

図 4-1 Porter のバリューチェーン



出所：Porter(1985)を基に作成

Porter は、独自の戦略ポジショニングを確立し、これを維持するためには以下の 6 つの基本原則に従う必要があると述べている (Porter, 1996; Porter, 2001)。

- (1) 「正しい目標」、すなわち「長期的に高い ROI (投下資本利益率)」から考えなければならない。戦略を立案するに当たり、その基礎を持続可能な収益性に置かなければ、真の経済的価値を創造することは出来ない。
- (2) 企業の戦略は、「バリュー・プロポジション」(提供価値)、すなわちライバルが提供するものとは異なる便益を顧客に提供するものでなければならない。競争戦略とは他社と異なる存在になることである。ポジショニングには三種類の戦略ポジショニングがあり、「バラエティ・ベース・ポジショニング」、「ニーズ・ベース・ポジショニング」そして「アクセス・ベース・ポジショニング」である。
- (3) 戦略は「独自のバリューチェーン」に反映されなければならない。持続的な競争優位を確立するには、ライバルと異なる活動を行うか、同じ活動を異なる方法で行う必要がある。あえて異なる活動を選択することで、価値を独自に組み合わせ、これを提供できる。

(4) 揺るぎない戦略には「トレード・オフ」がある。ライバルと一線を画するには、製品特性やサービス、活動の中で何かを諦める、あるいは何かを切り捨てる必要がある。

(5) 戦略は「適合性（フィット）」、つまり企業内の要素すべてがどのように適合しているのかを定義する。適合性は競争優位の核をなす構成要素であり、3種類の適合性がある。第一の適合性はある活動と戦略全体の間における「単純明快な一貫性」、第二は「各活動が相互に補強する場合」、第三は「労力の最適化」であり、労力の冗長性や無駄の排除、さらにはある活動により他の活動が不要となる場合である。

いかなる活動でも競合他社がそれを完璧に模倣できる確率は一より小さい。活動システム全体を模倣すれば、 $0.9 \times 0.9 = 0.81$ また $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ といった具合に確率はいっきに下がり、まったく非現実的である。

(6) 戦略には方向の「継続性」すなわち、進むべき方向を守り続ける必要がある。方向の継続性をなおざりにすると、独自のスキルや資産を獲得したり、顧客から揺るぎない評判を打ち立てたりするのは難しい。したがって、頻繁に改革が行われるのは多くの場合、戦略思考が貧弱である。

上記の6原則は3つの基本戦略とバリューチェーン分析を組み込み、優れた戦略の条件を整理したものと言えよう。

3.3 経営資源

企業の戦略に違いが現れる要因としては、トップの経営判断以外にも、「経営資源」（本研究では、『人』『物』『金』といった有形の資源に加え、企業活動に必要な『情報』を含む意味として使用する）という、企業の内面的な問題が原因となる場合がある。戦略の実行のための経営資源の不足が戦略の実行を不可能とする場合である。

Penroseは、「いかなる企業であれ、成長しうる率にはある限界が存在し、その限界は企業の現在の経営陣の能力によって課される（Penrose, 1959）」と述べている。ここでいう「経営陣」とは、経営者のみならず、現場の管理者を含む企業の管理者層すべてを指しており、人的資源が企業成長の制約要因であることを示している。

また、Penrose は「それぞれの企業に独特の特徴を与えるのは、企業の資源から得られる、あるいは得られる可能性のある生産的サービスの異質性であり、同質性ではない(Penrose, 1959)」とも述べている。Barney は企業の資源に対する考え方を発展させ、企業の強みと弱みを分析するために、企業ごとに異質で、複製に多額の費用が掛かるリソース（経営資源）に着目した「リソース・ベースド・ビュー」と呼ばれるフレームワークを発展させた（Barney, 2001）。

この考え方は、2 つの根本的な仮定「経営資源の異質性」と「経営資源の固着性」に基づく。

これは、前者は、企業は個別企業ごとに生産資源は異なるという認識であり、後者はその経営資源の中にはその複製コストが非常に大きく、その供給が非弾力的なものがあるという前提である。

Barney は、競争優位を生じさせる経営資源を特定する方法の一つとしてバリューチェーン分析を挙げている(Barney, 2001)。Barney はさらに、企業の経営資源、ケイパビリティが強みとなるか、弱みとなるかを分析するためのフレームワーク「VRIO 分析」を提唱している。VRIO とは、①V: Value（経済価値）②R: Rarity（稀少性）③I: Inimitability（模倣困難性）④O: Organization（組織）であり、これら 4 つの問いに答えることによって、表 4-1 に示すように競争優位性が判断可能としている。

表 4-1 VRIO フレームワークと企業の強み・弱みとの関係

価値があるか	稀少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	強みか弱みか	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No	—	—	No	弱み	競争劣位	標準を下回る
Yes	No	—	↑ ↓	強み	競争均衡	標準を下回る
Yes	Yes	No		強みであり、固有のコンピタンス	一時的競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes	Yes	強みであり、持続可能な固有のコンピタンス	持続的競争優位	標準を上回る

出所：Barney(2001)を基に作成

表 4-1 によれば、少なくとも経済的なパフォーマンスにおいて、標準を上回り競争優位を構築するためには、経営資源に価値があるのみでは不十分であり、稀少性をともなう必要がある。しかし、模倣コストが小さい場合には優位は一時的に過ぎず、持続的競争優位構築のためには模倣コストが大きいことが必要である。

3.4 コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社には真似の出来ない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力(Hamel&Prahalad, 1994)」を指す。

Hamel らは、コア・コンピタンスを、「スキルであり、それがあから企業は根本的な利益を顧客に提供できる (Hamel&Prahalad, 1994)」と述べている。

企業の競争力という意味では、「経営資源」と同義とする考え方もあるが、Besanko らは、「経営資源を、‘名詞’ (企業が所有するもの)、ケイパビリティ (=コア・コンピタンス) を動詞‘企業が行うこと’ と考えるべき (Besanko *et al.*, 2000)」と示唆している。

コア・コンピタンスを自社独自の活動の束とするならば、自社のコア・コンピタンスを理解することなしには、企業の境界を決めることも出来ないであろう。コア・コンピタンスに必要な、一見重要でない経営資源をリストラクチャリングしたり、一部の活動を外部委託したりするだけで、コア・コンピタンスは失われるからである。

3.5 日本のものづくり

日本のものづくりについて、藤本は以下のように述べている。

「『ものづくり』とは、要素技術をつなぎ、顧客に向かう『流れ』を作り、新しい設計を盛り込んだ人工物 (=製品) によって顧客を満足させる経済活動のことにほかなりません」。

「製造業であれ、サービス業であれ、お客さまに納入する商品とは、何らかの媒体 (メディア) の上に乗ったものと見做せる。生産企業は製品設計情報を創造し、材料 (=媒体) に転写し、製品に託して設計情報の束を発信する。消費者は、その情報を受信し、解読し、そして『顧客満足』を得る」。

(藤本, 2007 年)

藤本の主張を整理すれば、競争優位の源泉は製品に託された設計情報ということになる。Barney のフレームワークを用いれば、貴重な資源は設計情報を創造する人に宿っている状態と言えよう。

なお、木村は日本のものづくりについて、以下の批判的な見解を述べている。

「日本のものづくり、技術の役割とは、欧米で起こった第 3 の

科学革命（すなわち、大量生産、大量消費社会が生み出した不確かさ、複雑さを解消する為に、技術が必要とする新しい科学である『システム』すなわち、人工物を対象とする科学の興隆）を逆行するものであり、日本は『理論』、『システム』、『ソフトウェア』が苦手である。日本がこれらを苦手とする理由は、日本がこれらに拮抗する概念、『理論に対しての経験、カン』『システムに対する要素技術』『ソフトウェアに対するハードウェア』がものづくり、匠、技と称されるものと深く関わる概念だからである」。

（木村，2009 年）

木村の主張を整理すれば、欧米においてはすでに新しい科学である「システム」が企業の経営資源となっているのに、日本はいまだに職人のような技術者が貴重な経営資源とされている点を問題視している。

日本の製造工程はオートメーション化が進んでいるものの、品質が属人的になってしまう工程が少なからず存在する。それはマニュアルに沿って同じ作業をするのではなく、先輩社員の背中を見て仕事を覚えていくという、暗黙知ともいえる技能伝承を続けてきた日本の製造現場からは、そう簡単にはなくなならない光景である。

木村はさらに、以下のように述べている。

「日本の伝統技術はシステムの個々の要素を磨き、システム全体の性能向上に寄与してきたが、その役割は徐々に先細っている。ソフトウェアは熟練した技能に置き換わりつつあること、そしてソフトウェアは完全な普遍性を持ち、一定のスキルさえあれば、誰でも使いこなせるものだからである」。

（木村，2009 年）

木村の主張は属人的な技術の減少を予言していると言える。木村の主張通り、今後ますます垂直統合型の事業構造から水平分業型の事業構造へ増加が進んだ場合、木村の指摘の通りとなろう。

4. 内部組織と外部環境への適応

4.1 企業文化

企業文化が企業の戦略に与える影響は大きい。Mintzberg は「カルチャー・

スクール」と分類し、「成功している企業、もしくは超優良企業は、サービス、品質、そして革新といった重要な価値観に支配されていると言われている（Mintzberg, 1998）。」と述べている。

4.2 組織と戦略

優れた戦略仮説の構築、立証のために、多くの経営学者は当時の業績の優れた企業の戦略を検証してきた。しかし、それらの戦略書が世に出てしばらく後、賞賛された多くの企業が衰退の途を辿った。衰退の途を辿った理由は、その優位が失われたからである。

Collins は、繁栄の後に衰退した会社を調べることにより、衰退は以下に示す 5 段階を経由すると述べた（Collins, 2009 年）。

- 第 1 段階 成功から生まれる傲慢
- 第 2 段階 規律なき拡大路線
- 第 3 段階 リスクと問題の否認
- 第 4 段階 一発逆転の迫り
- 第 5 段階 屈服と凡庸な企業への転落か消滅

これらに挙げられた衰退の各段階の行動特性は主に企業の内部の意思決定に焦点を当てており、対応を誤ることにより、当初の優位が失われたとする考え方である。

4.3 外部環境の変化

Christensen は、優れた経営者による健全な決定が、大手企業を失敗へ導く理由を解き明かそうとした。成功した企業は現行製品の改良である、「持続的イノベーション」に傾倒するあまり、外部からの「破壊的イノベーション」への不適應の可能性を示唆している。Christensen は「組織の能力を生み出すはずのプロセスや価値基準も、状況が変わると組織の無能力の決定要因になる（Christensen, 1997）。」と述べている。

Collins は「中核事業は人間の基本的ニーズを満たすものであって、世界一になっていけば陳腐化することはめったにない（Collins, 2009）」と述べ、むしろ、「比較対象の成功企業の方が衰退企業よりも、調査期間にコア事業の向上と進化に注力している（Collins, 2009）」と述べている。したがって、Collins が示唆する「企業の衰退」は企業努力では対応できない環境変化を想定したもので

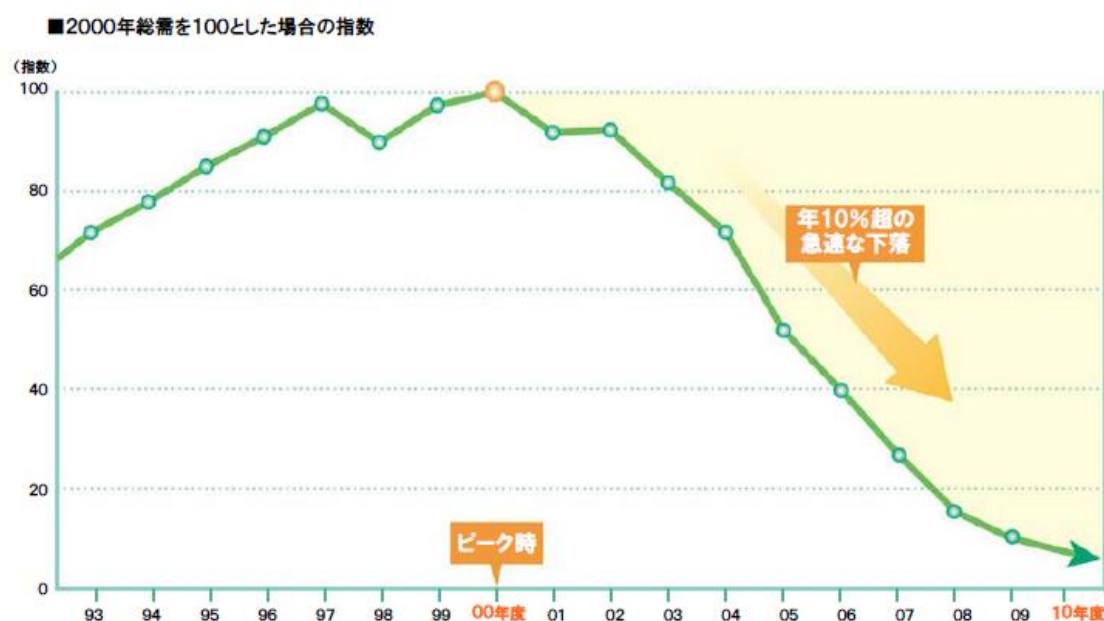
はない。

ここで、破壊的技術というものをどの程度のリスクとして捉えるかが問題となる。Magretta は「破壊的な技術の影響を受けそうな業界は全業界の 5%~10% (Magretta, 2011)」と述べている。

例えば、デジタルカメラの興隆と共に衰退した銀塩フィルム市場の影響により、経営破たんに陥ったイーストマン・コダック社(以後、コダックと表記する)を例にとれば、コダックの 100 年の隆盛とわずか 10 年余りでの経営破綻は外部要因が原因で起こったと言える。

図 4-2 はカラーフィルム市場の需要変化を表した図である。

図 4-2 カラーフィルムの総需要の推移



出所：富士フィルムホールディングス HP『投資家説明会』¹⁹¹

このような環境変化に対して、コダックは急激に財務状況を悪化させ、2012 年 1 月に連邦破産法 11 条の適用を受け、経営破たんした。

コダックのライバル社であった富士フィルムは破たんを免れたが、2010 年のフィルム事業の全売上高に占める割合は約 1%である¹⁹²。富士フィルムは他事業への転換で復活を果たしたが、フィルム事業自体はほぼ消滅している。

外部環境の変化は、時にその業界自体を終焉させるということを示している。業界の終焉は企業の競争優位の大半が効力を失う。業界の終焉を予測して戦略を立てることはきわめて困難であろう。真に業界が終焉を迎える場合には、企業も終焉を迎えるか、他事業への転換を余儀なくされると言えよう。

V 章 日本の筆記具業界における戦略の分析

IV 章(p.81 以降)において企業戦略を分析したが、戦略分析における Porter のフレームワークは戦略分析のフレームワークとしてはきわめて有用と言える。

そこで、筆記具業界の戦略分析に関しても Porter のフレームワークを活用して分析を行う。

1. 筆記具業界内の競争優位企業について

相対的ポジションを高める、すなわち「競争優位」を持つためには、収益性を高める必要がある。IV 章でも述べたが、Porter は「戦略を立案するに当たり、その基礎を持続可能な収益性に置かなければ、真の経済的価値を創造することは出来ない(Porter, 2001)。」と述べており、「ROI (Return On Investment : 投下資本利益率)」を収益の指標とすることを主張している。

そこで、筆記具業界内の企業の「筆記具事業」の業績について検討し、筆記具業界内において、「競争優位」を持つ企業について検討する。ただし、分析にあたり、比較可能な指標として、「ROI」に代わり「営業利益率」「経常利益率」を用いる。

表 5-1 は、法人企業統計による日本の全産業および日本の製造業の営業利益率推移である。

表 5-1 日本企業の売上高営業利益率推移

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
全産業	2.8%	2.8%	2.9%	3.5%	3.7%
製造業	3.2%	2.8%	2.9%	4.1%	4.2%

出所：財務省 HP『法人企業統計調査結果』¹⁹³を基に作成

II 章表 2-8 で企業分析した通り、三菱・パイロットの売上高営業利益率は 15% を超えており、表 5-1 と比較して日本企業の中で高い収益性を維持している。表 5-2 に表 2-1、表 2-2、表 2-4、表 2-7 を基にした上場企業 4 社の業績データに加え、ゼブラ、ぺんてるのデータを加えた筆記具業界内の企業の収益性（営業利益率）を示す。

表 5-2 筆記具業界内企業の収益性

企業名(決算期) ＜事業セグメント＞	売上高 (億円)	営業利益率 (%)	経常利益率 (%)
三菱鉛筆(2014/12)	603 (2014/12)	17.1%	18.6%
パイロット(2014/12)	903 (2014/12)	15.8%	16.4%
ぺんてる(2014/3)	225 (2014/3)	3.6%	
ゼブラ(2014/3)	198 (2014/3)		6.1%
コクヨ(2014/12) ＜ステーションナリー事業＞	761 (2014/12)	4.8%	
セーラー(2014/12) ＜文具事業＞	42 (2014/12)	-0.7%	

出所：『東洋経済会社四季報・未上場会社版』¹⁹⁴を基に作成

ゼブラ・ぺんてるは非上場企業であり財務情報の入手が困難なため、メディアの情報を参考にした。ゼブラは営業利益率についてのデータがなかったため、ゼブラのみ経常利益率を営業利益率として比較分析する。

Ⅲ章(p.70 以降)において、筆記具の業界構造を分析し、筆記具業界の魅力度は高くないと述べた。事実、三菱・パイロット以外の企業の収益性は表 5-1 の製造業の営業利益率平均 4.2% (2014 年度)と比較して高くない。一方、三菱・パイロットの営業利益率は表 5-2 に示すように業界内の他の企業と比較して高い。また、Ⅱ章表 2-1、表 2-2 に示すように三菱は 2010 年以降、パイロットは 2013 年以降営業利益率、経常利益率いずれも 10%を超えており、両社の収益性の高さが一過性でなく、三菱、パイロットは筆記具業界において「競争優位」を構築、維持していると言える。

2. 筆記具業界企業の戦略について

現時点の企業の戦略を外部から正確に把握することは難しい問題である。会社の方向性は常に修正が加えられるだろうし、競合相手に自社の戦略が悟られないよう、外部に意図的に公表していない活動もあるためである。

そのような制約はあるものの、外部から企業の戦略を推し量る方法としては大きく 2 つの方法がある。

一つは経営トップを始めとした経営幹部からの市場へのメッセージや企業の HP、上場企業であれば開示資料等から推し量ることであり、もう一つは実際の

企業活動から戦略を推し量る方法である。

まず、上場企業から発せられるメッセージを企業の活動の方向性とみなし、企業の戦略を分析する。

筆記具上場企業 4 社の有価証券報告書を参考にすると、今後の活動方針として、三菱は「『最高の品質こそ最大のサービス』の基本理念のもと、筆記具およびその周辺商品等における新製品の開発と品質向上、安全性の確保、環境問題への対応（研究開発方針）¹⁹⁵」、パイロットは「筆記具を原点とした基盤技術を基に、独創的であり安全性と環境保全に配慮した、お客様に充分満足頂ける商品の開発に積極的に取り組んでおります（研究開発方針）¹⁹⁶」、コクヨは「国内市場は、高機能な新商品の上市や既存商品のリニューアル（取り組むべき課題）¹⁹⁷」、セーラーは「『SAILOR』ブランドの活用とブランド価値の創造、開発型メーカーへの回帰と競争力ある製品の開発¹⁹⁸」のメッセージを発している。

コクヨを除き、三菱、パイロット、セーラーの 3 社は表現こそ違えど、「高機能・高価格の筆記具」を提供することを方針としているが、実際には三菱・パイロットは競争優位を持つものの、セーラーは異なる。

企業の目指す姿は常に実現できているとは限らず、財務や経営資源的な制約から現在の企業活動と異なる場合があることは当然と言え、企業の活動の方向性を知るだけでは、企業の現在の姿とは異なる可能性があると言える。

そこで、もう一つの方法である実際の企業活動の結果から企業の戦略を推し量ることとする。本節では、IV 章(p.83 以降)で検討した Porter の主張する「戦略ポジショニングの 6 原則(Porter, 1996; Porter, 2001)」を筆記具業界に当てはめて分析する。なお、1 つ目の「正しい目標」については本章表 5-2 で示したため割愛する。

2.1 「バリュー・プロポジション」（提供価値）について

三菱の商品「ジェットストリーム」、「クルトガ」や、パイロットの商品「フリクション」の分析を通じ、筆記具業界における各企業のポジションを分析する。

(1) ジェットストリーム

ジェットストリームは従来の油性ボールペンよりも濃く滑らかな書き味であることを特徴として、上市された。発売に際し、商品開発担当者は、「これからのボールペンを変える、全く新しい商品」と営業サイドに説明した¹⁹⁹。ジェットストリームは従来の油性ボールペンの販売価格である 100 円より高い 150 円

で販売された。まったく新しい油性ボールペンを市場に提供するに当たり、相対的に高い価格で価値の提案をしたと言える。

ジェットストリームに対して、他社も「なめらかな油性ボールペン」を提案したが、パイロットが「アクロボール」を同じ 150 円で提案したのに対し、後発のゼブラは以下の記事に示すようにジェットストリームへの対抗馬となる「スラリ」を従来の油性ボールペンの価格帯である 100 円で投入した。

ゼブラのスラリは油性と水性ゲルを混ぜ合わせたインクを採用、滑らかな書き心地が特徴だ。価格については「業界全体で維持してきた相場を壊しかねない」と批判の声も多い。消費者はボールペンを価格で買うのか、書き味など機能で選ぶのか――。価格感度が高ければ大量生産でさらに価格を抑える体制の整備が急務だ。

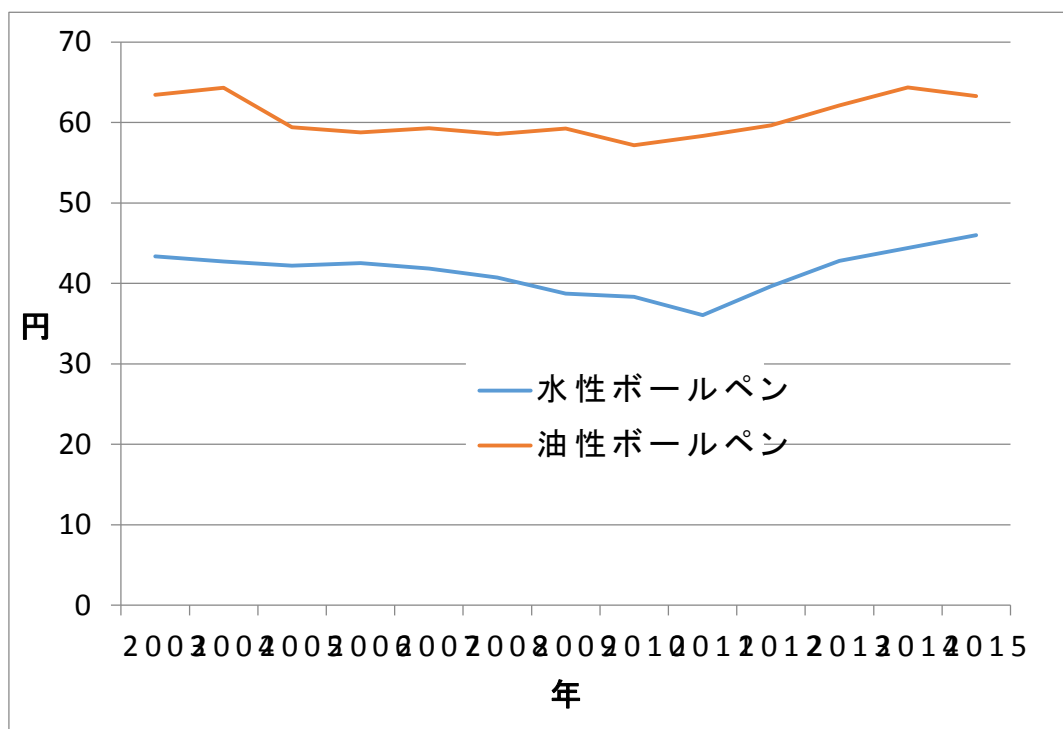
「世に問うたが、まだどちらなのか実感を得ていない(ゼブラ幹部)」²⁰⁰。

競合のぺんてるも、自社のなめらかな書き味のボールペン「ビクーニャ」の廉価版である「ビクーニャエックス」を 100 円で追加投入している。

ゼブラやぺんてるは高機能のボールペンを 100 円の価格帯に投入することにより、価格感度の高い顧客を取り込み、自社のシェアの拡大を狙ったと言える。この試みが成功すれば、なめらかな書き味のボールペンは価格競争に陥り、コモデティ化したと言える。一方、ジェットストリームが支持された場合、ゼブラ、ぺんてるは安価な商品を投入しながらシェアが奪えなかったのであるから、せっかく新商品を投入しながら期待する収益が得られないこととなる。

図 5-1 は油性ボールペン、水性ボールペンの商品 1 本当たり出荷金額推移である。

図 5-1 水性・油性ボールペンの 1 本当たり出荷金額推移



出所：経済産業省 HP『生産動態統計年報』²⁰¹を基に作成

図 5-1 のデータは輸出を含み、あくまで出荷金額であることを考慮しなければならないが、少なくとも 2015 年時点まで油性ボールペンが価格下落に転じた傾向はみられない。

三菱のジェットストリームはⅡ章(p.28)で、年間 1 億本の販売数量であり、油性ボールペンの年間出荷数量の 26%にあたると分析した。一方、他社の競合商品は発売当初こそメディアの記事等が目立ったが、2013 年以降は増産等の記事もなく、2011 年にぺんてるが「ビクターニャのリフィール生産ラインを 250 万本/月に増強する²⁰²」との新聞記事があった程度である。ゼブラ、ぺんてるの低価格攻勢がジェットストリームの販売に与える影響は限定的であったと言える。

理由としては、消費者がジェットストリームに 150 円という価格を支払っても十分に満足して受け入れており、先行した三菱が有利であったことや、価格差以上に品質面で差があった等が挙げられる。

この結果、なめらかボールペンから得られる収益は三菱とゼブラ、ぺんてるでは大きく差が出来たと言え、三菱は利益をジェットストリームの商品拡充、品質向上に充てることによりさらに、競争優位を強固に出来た可能性がある。ジェットストリームのペン先のボールの直径は 1.0mm~0.38mm まで 4 種類、

インク色、軸色も増えている²⁰³。さらに、三菱は以下の記事が示す通り、ジェットストリームの通常価格である 150 円の 10 倍以上の価格の商品を投入し、好調な売り上げを維持している。

「価格差 30 倍の壁が崩れた」――。三菱鉛筆でこの夏、事件が起きた。

今年 6 月（筆者注：2015 年）、同社が手掛けてきた高級ボールペン「ジェットストリーム・プライム」シリーズの上半期（1～6 月期）の売上高が前の期の 1.6 倍にまで急拡大したのだ。

商品の価格は 1 本 2,200～5,000 円。13 年 10 月に普及品タイプのジェットストリーム（1 本 150 円）の最大 33 倍の値段で発売した。これまで価格差の限界値はおおむね 10 倍とされており「さすがに売れないのでは」との意見もあった。

しかし、プロジェクトをけん引した商品開発部の深沢直人課長代理には「時間はかかるが納得してもらえるはず」との確信があった。深沢課長代理はのべ数百人の社会人に試作品を使ってもらい、部品点数を従来の 2 倍に引き上げてノック音の大きさまで改良した。「重要な契約書の署名など要所要所で使う。仕事への投資と思って思い切って買った」というようなビジネスパーソンのニーズを取り込んでいる²⁰⁴。

高価格商品の成功の理由として、ゼブラ、ぺんてるの低価格戦略に追随せず、150 円の価格を維持したことにより、ビジネスマンが通常の油性ボールペンよりも高価であるとイメージを持ったことが挙げられる。高価格ボールペンの成功により、「ジェットストリーム」は競合商品とは異なる高い機能性を有するボールペンというイメージを消費者に植え付け、さらなる高価格化に成功したと言えよう。

(2) フリクションボール

フリクションボールは 200 円という高価格で販売されたが、下記の滝田の研究から、明確な販売戦略があったことが明らかである。

ボールペンは 1 本 100 円から 120 円前後のものが売れ筋で、それ以上の価格になると売上げがとたんにダウンするのが通例。“消

せるボールペン”という付加価値があってもそれは同じで、2001年発売の『ディーインキ』も、2005年発売の『イーグル』も1本120円で店頭に並んだ。それに対して『フリクションボール』は1本200円という、伊東屋でのデモ販売時と同じ強気の価格が設定された。一般的なボールペンに比べて2倍という女子中高生にとっては高い価格設定をしたのは、摩擦熱できれいに消すことができる世界初のボールペンにはそれだけの価値があるという自信の表れであり、その付加価値を理解してくれる人（≒大人）に購入してもらいたいという販売戦略の表れでもある。

（滝田, 2015年）

三菱が対抗商品として、2010年に「ユニボールファントム」を発売したが、三菱の財務情報に「ユニボールファントム」の販売情報の記載はなく、2010年以来、関連新商品の発売もされていないことから、三菱の業績に寄与していないと推測される。三菱以外の他社からは、同様の商品が販売されていない。

一方、フリクションボールは下記の記事が示すようにボールペン以外の商品展開も進めている。

「フリクションボール」は商品形状を増やしたり、インクの種類を増やしたりして累計10億本以上を国内外で販売する大ヒット商品に育てる一方、パイロットはフリクションインクを活用し08年には蛍光ペン、13年には色鉛筆を発売している²⁰⁵。

「消せるインク」の独創的な技術により、まったく新しいセグメントを創出し、高機能・高価格商品の価値提供に成功したと言える。

Ⅱ章(p.32)で述べたように、フリクションボールの出荷数量を年3億本とすると、水性ボールペンの出荷数量の28%を占めると推定される。フリクションボールの販売の寄与効果もあつてか、図5-1に示すように水性ボールペンの1本当たり出荷金額も上昇していると言えよう。

（3）クルトガ

クルトガは「ジェットストリーム」や「フリクションボール」と異なり、対象顧客は中高生が主体である。さらに三菱の商品開発担当者によると、「ほとんどの中高生がクルトガを認知している²⁰⁶。」という。市場におけるクルトガの

認知度は高いにも関わらず、芯が回転するシャープペンシルを同業他社からまったく発売されておらず、三菱の競合が存在しないと言える。さらにⅢ章の図 3-10 に示すように、シャープペンシルの 1 本当たり出荷金額の上昇はボールペンと比較しても顕著である。クルトガの影響であることは論理的と言えよう。中高生を対象に、高価格のシャープペンシルの価値提供に成功したと言える。

しかし、一度市場を独占してしまったが故に、今後は守勢に回らざるを得ない側面がある。2014 年になり、クルトガを取り巻く環境が以下の記事に示すように変化した。

シャープペンシルの“ハイテク化”競争が激化している。ゼブラは 12 日、力を入れても芯が折れない「デルガード」を発売した。ぺんてるも 0.2 ミリの極細芯ながら芯が折れにくい「オレンズ」を今年 2 月に投入している。いずれもハイテク化で先行し、急速に売り上げを伸ばす三菱鉛筆の「クルトガ」の対抗商品。差別化しにくかったシャープペンに技術力で新たな付加価値をつける各社の取り組みは今後も続きそうだ²⁰⁷。

ゼブラはシャープペンシル「デルガード」を 450 円（税別）で、ぺんてるもシャープペンシル「オレンズ」を 500 円（税別）で上市しており、先行するクルトガ（税別 450 円）と同じ価格帯に価格設定している。同一価格帯で異なる機能で挑んでいると言える。

クルトガで先行する三菱の担当者は、「少子化などで国内のシャープペンシル市場は本数ベースでは縮小している。すでに市場の飽和に近い中高生だけでなく小学生らも囲い込み、高単価のクルトガの比率アップをめざす²⁰⁸。」と述べている。

以上を検討すると、三菱の「ジェットストリーム」はなめらか油性ボールペン市場を創造し、競合商品が出される中、先行者利益を守り高機能・高価格の油性ボールペンとしてのポジション確保に成功したと言える。パイロットの「フリクションボール」は消せるボールペンとして独自のポジションを確保し、高価格販売を可能とした。独創的な技術ゆえにボールペン以外の新市場を創出している。三菱の「クルトガ」は今後守勢に回らざるを得ないとはいえ、これまでは高価格シャープペンシル市場においてこれまで競合商品がなく、独自のポジション確保に成功したと言える。

これら 3 商品に共通して言えることは、従来の価格帯より高い価格であるにもかかわらず、高い機能性により、日常で使用する一般消費者に受け入れられた点である。

Porter の戦略の条件に当てはめれば、従来商品より高機能・高価格の価値提供により独自のポジションを確保した三菱、パイロットが戦略的に優れていると言える。

2.2 「独自のバリューチェーン」について

バリューチェーンを自社の戦略に合致させるように適切に調整することにより、価値の増大を図ることが出来る。

有効な価値提供を相対的に安いコストで提供するために最適な活動を社内で行わなければならない。

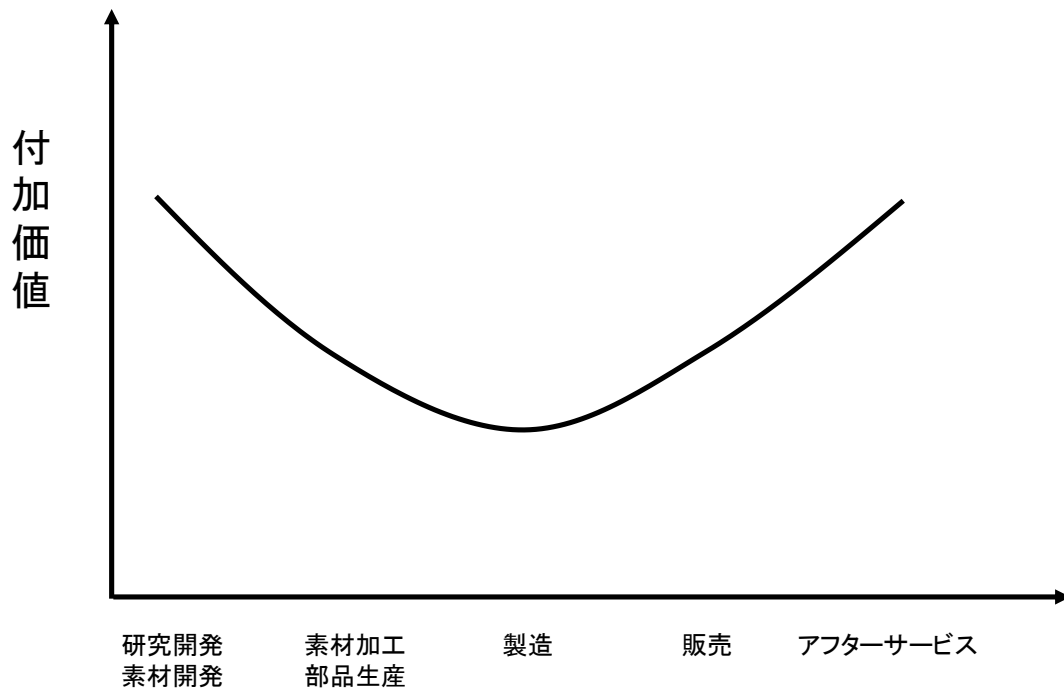
具体的には、三菱の「ジェットストリーム」「クルトガ」や、パイロットの「フリクションボール」を市場に低コストで供給するための最適なバリューチェーンがあって初めて両社に持続的な競争優位を生み出すと言える。

バリューチェーンの図はⅣ章図 4-1 に示したが、「ジェットストリーム」、「フリクションボール」、「クルトガ」の提供において、以下に示すバリューチェーンのどこが主要な活動であるか検討する。

- (1) 研究開発等の支援活動：研究開発活動により、高い価値を生み出している。
- (2) (インバウンド・アウトバウンド) ロジスティクス：把握が困難
- (3) オペレーション：付加価値の高い活動を行っているか
- (4) マーケティングと販売：ターゲット顧客選定および販促活動
- (5) サービス：購入者への対応

製造業の付加価値を考える際、縦軸に付加価値を取り、横軸に左から研究開発・素材開発などの上流、中央に製造工程、右に販売やサービスなど下流に配置しバリューチェーンの流れを見ると、図 5-2 に示す、いわゆる「スマイルカーブ」と呼ばれるものが現れる。

図 5-2 スマイルカーブの概念図



パソコンの完成品組み立てなどのように、製造工程が汎用モジュールの組み合わせになった場合、もはやどの企業でも製造可能であり、製造工程は新興国の安価な労働力を用いることによりコストダウンが可能となる。結果として大きな付加価値を有さなくなる。この場合、先進国企業は、自前で製造工程を持つと新興国企業にコスト的に太刀打ちできなくなる。したがって、スマイルカーブの両端に特化した活動を行うべきである、とする考え方である。

一方、以下は「ジェットストリーム」の開発担当者への取材記事である。

インクが開発できたからといってボールペンが完成するわけではない。インクを保持しているリフィール（芯）、インクの特性を生かせるチップ（ペン先）があってこそ、ボールペンは商品として成立する。「実際、2000年11月に最初の試作品を社内でプレゼンしたときは、チップに従来品を流用していたこともあり、評判がさんざんでした。『ペン先が滑りすぎだ』とか『書き味がガリガリと硬すぎる』などと言われました（開発担当者談）」。

（『日経トレンディ』2007/05/01²⁰⁹）

以上の記事より、ジェットストリームの性能を発揮するためには、インク・チップ・リフィール（芯）等の部材の擦り合わせが必要と言える。上記の取材で

は、インク担当者の他、チップ、リフィールの設計担当者もあり、ジェットストリーム構成部材が社内で設計されていることが明らかである。

「フリクションボール」についても、以下の滝田の研究に示す通り、開発において部材同士の摺り合わせが行われていると推測される。

パイロットインキの研究開発チームは乾きにくいフリクションインキの開発に取り組んだ。可能性がありそうな物質と物質をフラスコの中で配合したり、配合比を変えてみたり、地道な実験を何度も繰り返したが、乾燥しにくいインクの配合はなかなかできなかった。

そうしたなか、パイロットコーポレーションが内部形状をボールの曲面にフィットさせた、高精度で内部を乾きにくくしたペン先を開発する。このペン先を「フリクションボール」に使用することでインクの乾燥をある程度防げる目処が立ったが、それだけではまだ不十分だった。

(滝田, 2015 年)

クルトガについては、「クルトガの試作品は 6,000 本近くと、通常の 3 倍以上に達した。初期出荷分の約 20 万本は、異例の全品検査を実施した²¹⁰。」との取材記事があり、社内で部品の設計まで行えないと開発が困難と言えよう。

以上の分析より明らかとなったのは、三菱・パイロットのような商品開発を行うためには筆記具の構成部材すべてを社内で設計出来るバリューチェーンが無ければ困難であるということである。これらの機能が無い企業は、必要な部材をすべて外注した上で摺り合わせを行う必要があるが、社外の企業に求める部材を提供できる資産が常にあるとは限らず、取引費用の観点からも三菱、パイロットと同じ活動を行うことは困難であろう。

例えば、自社製品売上比率において三菱・パイロットとコクヨを比較した以下の記事がある。

2010 年 12 月期時点での三菱の自社製品売上比率は約 80%、売上高相当は 410 億円、営業利益率は約 9%である。一方のパイロットの自社製品売上比率は 90%、売上高相当 650 億円、営業利益率は 6.1%であり、2 社の自社製品売上比率は高い。一方コクヨは自社生産比率 30%、売上高相当 455 億円、営業利益率は 4.4%であ

る²¹¹。

三菱・パイロットの自社製品比率が高いことはⅡ章の図 2-1、図 2-4 に示したが、Ⅱ章(p.27,p.32)で述べたように三菱、パイロット共に 1995 年当時は単体の非筆記具の構成比率が三菱で 30%、パイロットで 50%あった。現在の三菱、パイロットのバリューチェーンは高機能・高価格商品を自ら開発し、それを自社製造することで、オペレーションに高い付加価値を有していると言えよう。社内ですべて設計可能な垂直統合型事業構造であり、自社製品比率も高い。

ゼブラは自社製品売上比率の向上を目指している。

ゼブラは 5 年間で最大 100 億円投じ、研究開発、生産、物流体制の見直しを進めている。これまで委託生産が主流で国内主力工場への従来国内向け文具の自社生産比率が 2%（販売の自社製品売上比率は不明）であったものを国内に再投資し、50%に引き上げ、高機能文具開発で先行する三菱、パイロットを追撃するとしている²¹²。

高機能・高価格筆記具の提案に向け、社内のバリューチェーンの再構築を行っていると言えるが、三菱、パイロットと差があると言えよう。

以上をまとめると、三菱とパイロットは高機能・高価格商品を開発し、それを自社製造するための特別なバリューチェーンを有していることが論理的に説明できる。

2.3 「トレードオフ」について

トレードオフとは何をしないかを選択することである。ボールペンを例に挙げれば、世の中になく画期的な商品を開発・販売しようとするれば、長期に渡り研究開発費が発生する。部品の精度を高めようとするれば、一般的に製造コスト、品質管理コストがかかる。これらのコストを回収するための価格設定をしなければならず、新興国メーカーの安価な筆記具と価格面で競争することは困難である。

逆に安価な商品をより安く提供しようとするれば、品種の削減、部品の共通化、大量生産を前提として材料調達コストを極力絞る必要に迫られ、研究開発等や、細かな部品管理等、付加価値を高める活動を許容できない状況と言える。

Ⅲ章の(p.68 以降)の分析により、ビック（Stationery 部門）の商品 1 個当た

りの出荷金額は国内のボールペンの出荷金額の 40%程度で有る旨を論じた。

ビック、三菱、パイロットいずれも高収益であるが、三菱・パイロットが高機能・高価格商品を提供しているのに対し、ビックは安価な商品で利益を挙げられるコストで提供していると言える。

パイロットの渡辺広基社長は、「安売りでは中国など海外メーカーに勝てない。日本メーカーが世界で生き残るには技術力向上が不可欠²¹³。」と述べており、日本企業とビックの提供している商品の違いは明らかである。

三菱とビックの両社がお互いに相手の得意とする商品を提供しようとした場合、ビックは研究開発体制を強化して商品開発力を向上させなければならないし、三菱はビックと同等のコストで生産できるオペレーティング能力を構築することに加え、安価な商品と自社ブランド商品のイメージの不一致の克服を強いられ、戦略の変更を余儀なくされるであろう。

ただし、以下の記事も存在する。

三菱鉛筆のなめらかボールペン「ジェットストリーム」がアジアで売れている。アジアでは漢字文化圏をはじめ画数の多い文字を使う国・地域が多く、細字でなめらかに書ける「ジェットストリーム」が受けている。中間所得層の拡大を背景とするアジアの購買力向上を取り込む企業の 1 つとして投資家の注目度は増しており、株価は 2 月 19 日(筆者注: 2015/2/29)に 25 年ぶりに上場来高値を更新した。

パイロットはインドネシア工場で低価格のボールペンの生産を始めた。東南アジアでは欧州勢や中国企業も低価格品で攻勢をかけている。ライバルとの競争は激しくなっているが、三菱鉛筆の永沢取締役は「他社ほど安くできないが、廉価品の生産も選択肢」と語り、東南アジアでの需要取り込みを狙う²¹⁴。

日本より明らかに所得レベルの低いアジアの新興国については、これまで通り比較的高所得者層相手に高機能・高価格商品で攻めるか、あるいはトレードオフの問題を抱えながらも成長の見込める中間所得者層へのアプローチを行うかは今後の課題と言えよう。

2.4 「適合性」について

続いて、バリューチェーン内の活動の連携である「適合性」について分析す

る。まず、Porter の示す適合性の 3 条件を筆記具メーカーに当てはめる。

(1) 単純明快な一貫性

本研究において、売上総利益から研究開発費を引いた数値を「商品力」と定義する。通常研究開発費は販売促進費および管理費に含まれるため、売上総利益の中に含まれる。しかしながら、研究開発費は商品の製造前に投じられるコストであるため、商品が製造されるまでに要したコストという見方が可能である。そこで、研究開発費を売上総利益から除くことにより、営業活動開始前の商品の持つ利益を表し、販売力、収益性の把握が可能となる。また、「商品力」を売上高で除した値を「商品力比率」と定義する。「商品力比率」は営業活動開始前に商品自体が持つ販売力の指標として企業間の収益性の比較が可能となる。

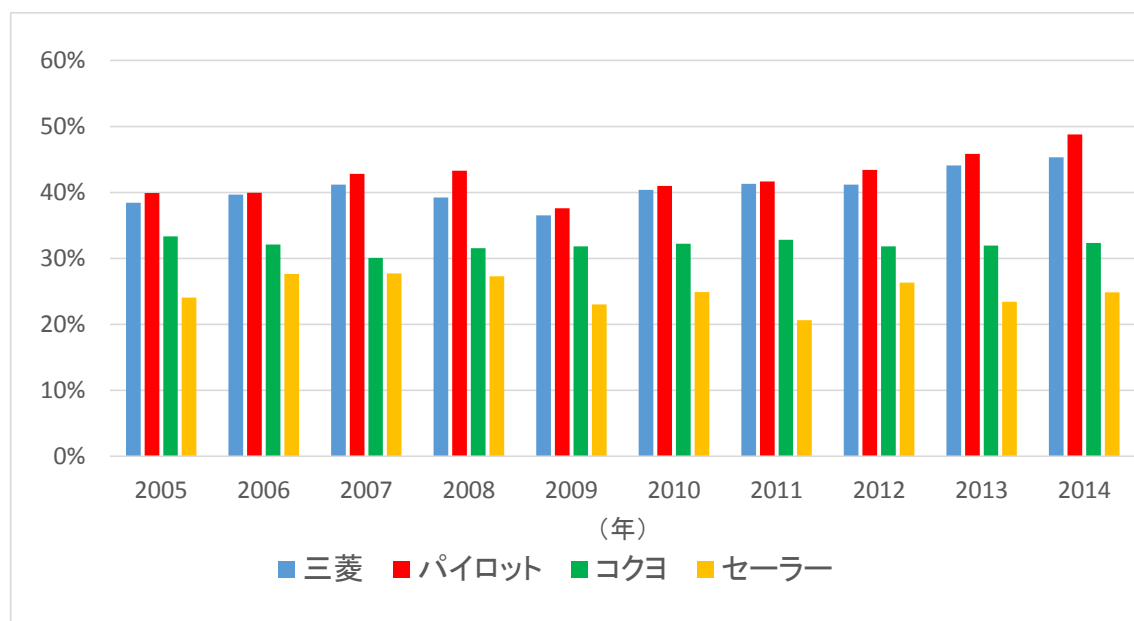
表 5-3 は各企業の業績および商品力、商品力比率を、図 5-3 は商品力、商品力比率をグラフ化したものである。

表 5-3 2014 年 12 月期業績および商品力（比率）比較

金額単位:百万円						
	売上高 (A)	売上総利益 (B)	研究開発費 (C)	商品力 (B)-(C)	商品力比率 ((B)-(C))/(A)	販売促進費
三菱	60,349	30,480	3,137	27,343	45.3%	3,875
パイロット	90,268	45,332	1,306	44,026	48.8%	6,346
コクヨ	293,054	96,451	1,663 ^{注)}	94,788	32.3%	不明
セーラー	6,172	1,619	85 ^{注)}	1,534	24.9%	99

注) 三菱、パイロットの研究開発費は一般管理費にて計上された金額であるが、コクヨ、セーラーの研究開発費には製造費用に含まれる研究開発費も含む（売上総利益は製造費用に含まれる研究開発費を控除しているため、商品力（比率）を求める式では 2 重控除となる）。しかし、研究開発費は通常は一般管理費で計上されるものであるため、4 社の研究開発費は同一の指標とみなす。

図 5-3 筆記具メーカー4社の商品力比率の推移



出所：表 5-3、図 5-3 共に各社財務諸表^{215,216,217,218}を基に作成

三菱の研究開発費はパイロットの2倍を超えている。例えば三菱は研究開発の人件費を含めているのに対し、パイロットは含めていない等、計上方法の違いが考えられるが、これ以上の情報が入手出来ないため、本分析では同一の計上方法とみなして扱う。

商品力比率が高ければ、一定のコストで高価格の販売が可能である。三菱・パイロットの商品力比率がコクヨ・セーラーと比較して高くかつ、リーマンショック後の2009年度以降、年々高まっているということは、三菱・パイロットが他社よりも効果的な価値提供をし続けている結果と推論可能である。

(2) 補完、補強しあう活動

商品力の絶対額は企業規模の大きなコクヨが一番大きいですが、三菱、パイロットは商品力比率が高い。このことは、商品単位毎の販売促進活動に必要な財源を多く持つことになる。この結果、高価格維持の可能性がさらに高まるのである。すなわち、研究開発活動と営業活動は互いを補完し合っているわけである。

(3) 労力の最適化

優れた商品に関する評判が口コミで広がり、それを察知したマスメディアが自ら取り上げれば、広告宣伝とは比較にならない程強いインパクトがある等、テレビコマーシャル（以下、テレビCMと略す）の代替となり得る。

テレビ CM を比較的多用しているのはパイロットであり、自社 HP にテレビ CM サイトが存在する²¹⁹。表 5-3 に示したように、三菱と比較して販売促進費が大きい。

クルトガについて三菱の商品開発担当者に問い合わせたところ、2014 年末時点で「過去にクルトガのテレビ CM を放映したことはない²²⁰」との回答であったが、クルトガの高校生の認知度は本章(p.96 下段)で述べたように非常に高いと推測される。クルトガの商品に対する評判がテレビ CM の代替となり、テレビ CM に要する費用が利益として財務体質の強化に充てられた、または他の活動に向けられたと言えよう。

以上の適合性分析にて、以下のことが明らかとなった。

- 1) 有効な商品提案の継続が高価格販売を可能とし、商品力比率を年々高めている。
- 2) 研究開発活動から生まれた商品の、商品力比率の高さは販売促進活動の財源となり、販売促進活動が高価格維持に寄与する。研究開発活動と販売促進活動は補完関係にある。
- 3) 優れた商品の評判はテレビ CM 等の広告宣伝の代替となる。

上記の 1)～3)は、有効な価値提案を行えず、優れた商品を生み出せない企業にとっては、強力な模倣障壁となる。すなわち、優れた商品を生み出す三菱、パイロットの戦略にコクヨ、セーラーは適合出来ていないと言える。

2.5 「継続性」について

日本の大手筆記具メーカーは、以下の特徴が挙げられる。

- (1) 企業は戦前、戦後間もない時期の創業が多く、歴史は古い。
- (2) 三菱やパイロットは新規事業を手掛けているが、あくまで本業からの派生で軸足は筆記具であるのに対し、コクヨはファニチャー、セーラーはロボットを一つの軸足と捉えており、基本戦略が異なる。
- (3) 企業の軸足の違いの背景にはトップの明確な理念の違いがある。

三菱・パイロットはいずれも経営層が本業である筆記具事業への注力姿勢を鮮明にしており、このことが一貫した企業活動継続の原動力となっている。

そのことは、これまで述べてきた自社製品比率の高まりや新商品の上市で説

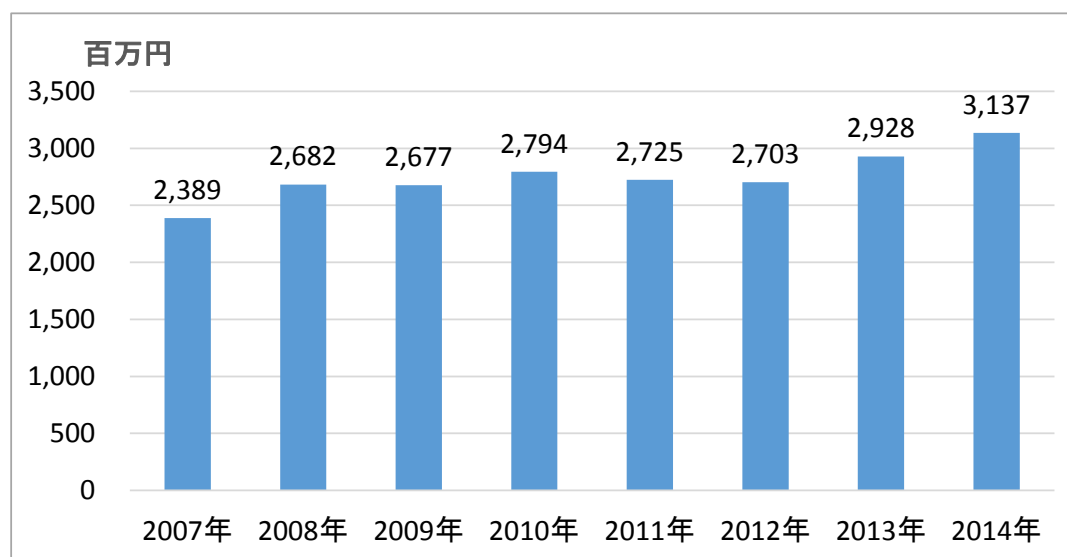
明可能である。

ジェットストリームは 2006 年、フリクションボールは 2007 年に上市された商品であるが、両社の HP のプレスリリース等から、毎年新商品を上市していることが確認できる^{221,222}。これらの商品は 2015 年末現在でも三菱、パイロットの主力商品であり、継続的に技術活動を行ってきたであろうことが推測される。

雑誌の取材で、三菱の財務担当役員である永澤宣之取締役は、「厳しい経営環境下においても、研究開発費だけは手を付けなかった²²³。」と述べている。

図 5-4 は、三菱の研究開発費の推移である。

図 5-4 三菱の研究開発費の推移



出所：三菱 HP 財務諸表²²⁴を基に作成

図 5-4 に示すように、三菱の研究開発費はリーマンショック後の 2009 年も減少していない。2013 年、2014 年は増加傾向である。三菱では継続的な研究開発を行っていると言えよう。このように、三菱の研究開発志向は鮮明である。

I 章の図 1-8 に示したように、リーマンショックの影響で 2009 年度こそ経常利益率が低下したが、その後は三菱・パイロットは経常利益率を向上させており、継続的な活動の結果と言える。

一方、I 章(p.22)で述べたように、業績不振企業は、ぺんてるやセーラーのように社長解任のような事態に陥ると、新たな経営陣は前社長を否定するわけであるから、戦略の継続性の維持も困難になると言える。

以上、Porter の「戦略ポジショニングの 6 原則」に照らし合わせて検証してきたが、三菱、パイロットの戦略は 6 原則に良く適合していると言える。一方、

コクヨ、セーラー等他の企業は優れた戦略を実行できていないと言えよう。

コクヨ・セーラーは「高機能・高価格筆記具」を提案する商品開発力を有しないために少なくとも三菱・パイロットの戦略は実行できなかったと言え、三菱・パイロットは「高機能・高価格筆記具」を開発する戦略の実行が可能であったと言える。

3. 各企業の競争戦略と業界の興亡について

筆記具業界が、ワープロソフト、タブレット端末等、異業種に脅かされていることはⅢ章（p.46 下段以降）で述べた通りだが、業界内で優れた業績の企業といえども、この影響を避けて通ることは出来ない。

Ⅳ章でも言及したが、Magretta は「破壊的な技術の影響を受けそうな業界は全業界の 5%～10% (Magretta, 2011)」と述べている。ここでは、業界の存亡を決定づける程「破壊的な技術」を前提として検討する。

Ⅳ章（p.88 以降）で、破壊的イノベーションに遭遇した業界としてフィルム業界を挙げた。同様の事例として、かつてミニラボが主力事業であったノーリツ鋼機も、市場縮小に直面したが、以下の記事に示すように財務力を生かした M&A により、危機に対応した。

かつて、写真処理機器「ミニラボ」で世界市場を席卷し、2004 年 3 月期の最盛期には 83 億円の純利益を稼ぎ出していた同社。ところが、デジタル化の急速な進展で写真のプリント市場が急激に縮小、10 年 3 月期には 208 億円もの純損失を計上する「つるべ落とし」の業績悪化の道をたどった。

そんな会社存亡の危機から脱出して復活を図るべく、2011 年 3 潤沢なキャッシュフローを活用した積極的な M&A（企業合併・買収）戦略に打って出ている。今 3 月期は、前期のシニア・ライフ関連 2 社、今期の医療関連など 6 社の買収効果で売上高が 2 倍の 550 億円、のれん償却負担を吸収して営業利益が 4.4 倍の 27 億 5,000 万円へ急回復する見込みだ²²⁵。

業界が消滅する程の破壊的技術に直面した場合は企業として終焉を迎えるか、経営資源を活用して事業転換を図るほかない。三菱・パイロットはⅡ章の表 2-9 に示したように、財務的に強くなっており、筆記具業界存亡の危機が起こっても財務力による延命の間に自社で培った技術力等の経営資源を活用して危機を

克服できる可能性はある。

筆記具業界への破壊的技術の影響を可能性の一つとして、電子ペンの存在が挙げられよう。アップル、マイクロソフト、東芝等からタブレット+電子ペンの組み合わせで上市されている。例えば、「アップルは11月発売の新型タブレット『iPad（アイパッド）プロ』で、『アップルペンシル』を用意する。同社が専用の電子ペンを提供するの初めて。画面サイズは従来モデルの9.7インチから12.9インチに大型化する。米国での発売価格は799ドル(約9万7000円)から²²⁶⁾。」との記事がある。筆記具業界にとって有利な点は価格差と言えるが、タブレット+電子ペンの普及が進めば、少なくとも既存の筆記具市場を縮小させる圧力となると推測される。

4. まとめ(検証結果-2、検証結果-3)

以下に本章のまとめを示すとともに検証結果-2、検証結果-3を示す。

(1) 三菱・パイロットの戦略は、研究開発に注力し差別化された「高機能・高価格商品」を提供する戦略である。

三菱・パイロットの戦略はPorterの「戦略ポジショニングの6原則」に良く適合しており、「商品力比率」も高く、コクヨ・セーラーとの業績格差の基となっている。

(2) 三菱・パイロットは得られた収益を再投資することにより、さらに戦略を強化出来る好循環にある。

このため、他社に対して強力な戦略の模倣障壁となっている。

(3) ある時点における戦略の実行は、その時点の経営資源の制約を受ける。

例えばコクヨ・セーラーのように価値提案をするための商品開発力がなく、優れた戦略の実行が出来ないことや、財務力の不足により「破壊的技術」到来時に事業構造改革のための延命が図れないことである。

検証結果-2

ある時点における戦略の実行は、その時点の経営資源の制約を受ける。

例として財務力や商品開発力の不足は策定する戦略に制約を与える。

検証結果-3

筆記具業界内の競争優位企業である三菱・パイロットは戦略ポジショニングの6原則(Porter, 2001)に非常によく適合した。

戦略の実行のためには実行のハードルが高いほど、長期に渡る経営資源の蓄積が必要と言えよう。

三菱・パイロットは優れた戦略を実行していることが検証出来た。

VI章においては、競争優位仮説の構築を検討する。

VI章 競争優位仮説

1. これまでの検証結果

下記にV章までの分析により、筆記具業界が国内外に競争力を有する要因と三菱・パイロットといった競争優位企業が存在する要因の検証結果および業界仮説を示す。

検証結果-1

筆記具業界は日本の文化、国民性が筆記具業界を活性化させることに寄与しており、Porter が示した国の競争優位条件の要素条件が活かされている業界（Porter, 1990）である。

（I章）

検証結果-2

ある時点における戦略の実行は、その時点の経営資源の制約を受ける。
例として財務力や商品開発力の不足は策定する戦略に制約を与える。

（V章）

検証結果-3

筆記具業界内の競争優位企業である三菱・パイロットは戦略ポジショニングの6原則(Porter, 2001)に非常によく適合した。

（V章）

業界仮説-1

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

（III章）

業界仮説-2

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$C_m < (P_1 - P_2)$ C_m : 消費者の移動コスト

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

(Ⅲ章)

検証結果-1 に関しては、Porter の国の優位のモデル(Porter, 1990)を用いると、筆記具業界が国内外で競争力を維持できている要因が上手く説明できることが検証出来た。

検証結果-2 では、三菱・パイロットが業界内で競争優位を構築している理由として、他社が模倣困難な経営資源を有していることが検証出来た。このことはⅣ章 3 節で検討した Penrose(1959)、Barney(2001)らの経営資源に対する仮説が我が国の筆記具業界の実態により検証されたものと見なせる。

検証結果-3 においては、三菱・パイロットそれぞれが Porter の提言する優れた戦略を実行していることにより、検証されたとと言える。

検証結果-1、検証結果-2、検証結果-3 はすでに先行研究が盛んな分野であるが、本検証においても、仮説が支持されたとと言える。

業界仮説-1、業界仮説-2 はいずれも業界の世界市場での競争力維持のための仮説である。本章では、筆記具業界内で競争優位にある三菱・パイロットに競争優位を実際にもたらしめているものを検証し、仮説構築を試みる。

Ⅱ章 2 節(p.28 以降)においては、ジェットストリーム、クルトガは三菱の業績に貢献し、同じくⅡ章(p.32 以降)でフリクションボールはパイロットの業績に貢献していることを説明した。Ⅴ章(p.103 以降)において、商品力の考え方をを用いて、三菱・パイロットの商品力比率が高いことを論じた。

そこで、本章では三菱・パイロットのこれらの商品の競争優位性の検証を行う。三菱・パイロットはほぼ筆記具専業であり、企業として競争優位を有している以上、競争優位の源となる筆記具の商品があるはずである。それは三菱の「ジェットストリーム」「クルトガ」、パイロットの「フリクションボール」等の高機能・高価格商品である可能性が高い。

本研究の目的である競争優位仮説構築のための基盤概念である「V・C フロンティア」について次節で検討を行う。

2. V・C フロンティア

顧客は商品に購入価格以上の価値を感じていない場合、購入の選択をしない。

顧客にとっての商品価値を示す言葉として、例えば Besanko らは、「知覚便益」という語を用いている。Besanko らは、「知覚便益は、商品の知覚される総便益（性能、信頼性、耐久性、芸術性、イメージなどの商品特性によるもの）から、①商品のユーザー費用、すなわち導入したり、使い方や維持のしかたを学んだり、最終的に廃棄するコストと、②商品を買う際の購入費用と取引費用（商品の価格そのものは除く）、たとえば、探索、輸送、必要なら契約書を書くためのコスト、を引いたものである」と説明する（Besanko *et al.*, 2000）。顧客が商品価格以外に負担するコストについては、例えば商品配送料等、明確に認識されるものや、使い方等、顧客がコストと認識しづらいもの（コストと認識しない可能性もある）が存在する。

本研究では、顧客が商品価格以外に負担するコストについては顧客が認識しているとの前提の下、「顧客にとっての商品価値」を「その商品に対して支払ってもよい最高金額」と定義する。

顧客にとっての商品価値と購入価格の差額は顧客の利益となる。これはミクロ経済学において一般的な「消費者余剰」の概念と類似する。この消費者余剰を例えば Pindyck らは、「消費者がある財に支払ってもよいと考えている金額と実際に支払った金額の差」として説明する（Pindyck&Rubinfeld, 2009, (I)p.159）（筆者注：以後、Pindyck&Rubinfeld の著書の頁数を表記する際は邦訳である、姉川知史監訳『ピンダイク&ルビンフェルド「ミクロ経済学Ⅰ」「ミクロ経済学Ⅱ」』の頁数とする。（Ⅰ）は「ミクロ経済学Ⅰ」の略であり、（Ⅱ）は「ミクロ経済学Ⅱ」の略である。）。

本研究の基盤概念である $V \cdot C$ フロンティアは特に断りのない限りは会計学上の概念を用いるが、本節においては、 $V \cdot C$ フロンティアの経済学的解釈も試みる（筆者注：経済学的解釈に当たり、本節において、「機会費用」、「消費者余剰」、「生産者余剰」、「需要曲線」、「供給曲線」等の語を用いるが、いずれも経済学の概念である。）。

そこで、本研究においては、「顧客の利益」は Pindyck らの「消費者余剰」と同義として議論を進める。

一方、商品の提供者がその商品の生産コスト以上の価格で販売できた場合、その差額は商品の提供者の利益となる。これはミクロ経済学の「生産者余剰」に類似する。これを Pindyck らは、「市場価格と限界費用との差を生産される財のすべての単位（筆者注：Pindyck らは生産単位の意として用いる）について合計した値」と説明する（Pindyck&Rubinfeld, 2009, (I)p.363）。ただし、生産者余剰には固定費用が含まれず、Pindyck らは、企業の利潤と生産者余剰の違

いについて、以下のように説明する。

短期的な生産者余剰は、 $\text{収入} - \text{可変費用} = \text{可変利潤}$ である。それに対して総利潤は、 $\text{収入} - \text{総費用}$ （可変費用と固定費用）なので、

$\text{生産者余剰} = PS = R$ （筆者注：収入） $- VC$ （筆者注：可変費用）

$\text{利潤} = \pi = R - VC - FC$ （筆者注：固定費用）

つまり短期的には固定費用が存在するので、生産者余剰は利潤より大きくなる。

(Pindyck&Rubinfeld, 2009, (I)p.364)

さらに、利潤（経済的利益）と利益（会計的利益）について、Pindyckらは、「利益（会計的利益）は、労働力や原材料、利子および償却費用のキャッシュフローと収入との差額を計算し、利潤（経済的利益）は機会費用も計上する」と説明する(Pindyck&Rubinfeld, 2009, (I)pp.366-367)。「機会費用」について、Pindyckらは、「企業が資源を最も有効に使用しないことで失う、機会逸失ともなう費用」と説明する(Pindyck&Rubinfeld, 2009, (I)p.276)。「会計的利益」は「機会費用」の概念ではないので、経済学の概念で解釈出来ないが、機会費用、固定費用を一定との仮定の下、「提供者の利益」を「生産者余剰」と同義として議論を進める。

本研究では、顧客にとっての商品価値を V （ある商品に対する顧客の商品価値の総和）、商品の提供者のコストを C （ある商品を提供するためのコスト）と表記する。また、売上額（販売価格と販売数量の積）を P と表記する。

したがって、顧客の利益は $(V - P)$ （消費者余剰）と表せ、提供者の利益は $(P - C)$ （生産者余剰）と表せる。

これら 2 つの利益を合算したものの $\{(V - P) + (P - C)\}$ である $(V - C)$ を正味価値 (B) とすると、次式で示せる。

$$\text{正味価値 } B = (V - C) \cdots (1)$$

$B = (V - C)$ は社会に対し創り出される利益の合計と言える。

ある商品について、顧客 i にとっての商品価値を V_i 、企業等の提供者が顧客 i に商品提供するのに要するコストを C_i 、その販売価格を P_i （筆者注：売上額

を P 、商品 1 つあたりの販売価格である P_i と区別する) とすると、顧客 i の利益は $(V_i - P_i)$ であり、提供者が提供した商品から得られる利益は $(P_i - C_i)$ となる。 P_i は当然 V_i と C_i の間に存在する。 $V_i < P_i$ ではその顧客に購入のインセンティブが無くなる。したがって、 $(V_i - P_i) \geq 0$ がその顧客の購入意思決定基準である。次式に示す「顧客の利益」($B1$)は、商品を購入した顧客の利益の総和である。

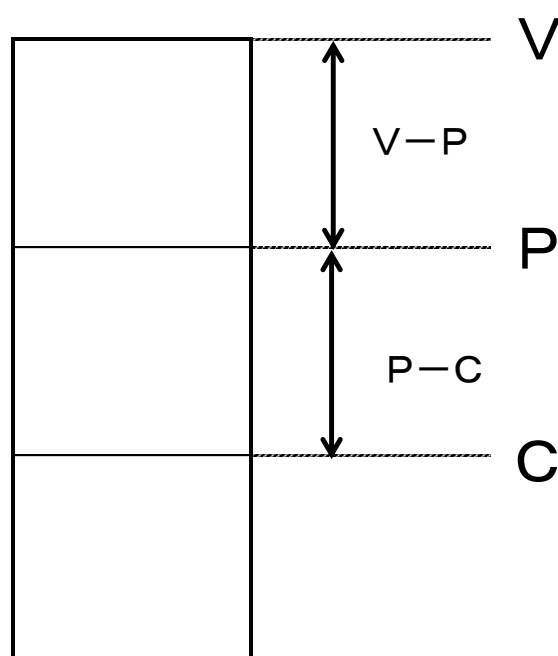
$$\text{顧客の利益 (消費者余剰)} : B1 = (V - P) \cdots (2)$$

一方、 $P_i < C_i$ では、提供者にとって、その顧客に提供するインセンティブが無い。したがって、 $(P_i - C_i) \geq 0$ がその顧客に対する製造意思決定基準である。次式に示す、「提供者の利益」($B2$)は提供者が商品を販売して得られた利益全体である。

$$\text{提供者の利益 (生産者余剰)} : B2 = (P - C) \cdots (3)$$

V, P および C との関係は図 6-1 のように表せる。

図 6-1 V, C, P の概念図



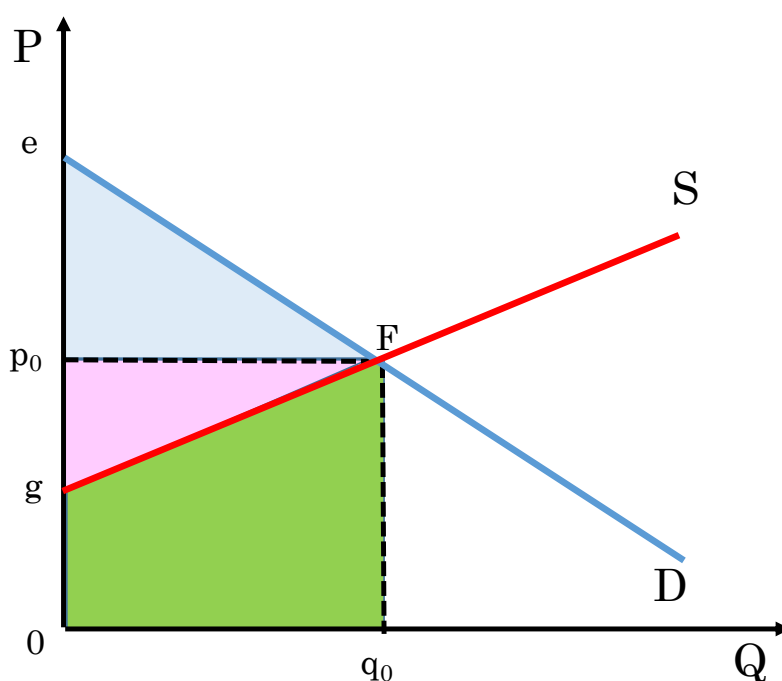
出所：矢作恒雄（講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年度版）

次に、ミクロ経済学で用いる需要曲線と供給曲線を用いて、 V, C, P の概念に

ついて、経済学的な解釈を試みる。

図 6-2 は完全競争状態における需要曲線(D)と供給曲線(S)を示した図である。縦軸は市場価格(P) (筆者注：図 6-2 の説明においては、P は販売価格の意である)、横軸は生産量(Q)である。単純化するために、完全競争状態を前提にする。したがって、提供者側にとって、商品の価格支配力がない状態にあると仮定する。

図 6-2 完全競争状態における需要曲線と供給曲線 1



出所：Pindyck&Rubinfeld(2009)を基に作成

※図中の P は販売価格の意である。

図 6-2 において、需要曲線 D(図中では曲線を直線で近似する)は消費者の商品に対する評価額を反映すると解釈し、供給曲線 S はその商品を生産する限界費用を反映すると解釈する。このとき、点 F で需要と供給は一致し価格 p_0 が決まり、売上額は p_0 と q_0 の積となる。供給曲線の下の方の緑の部分 Fq_00g は可変費用合計額となる。このとき、水色のエリア eFp_0 は消費者余剰であり、下式となる。

$$B1 \text{ (消費者余剰)} = (V - P) = \left(\int_0^{q_0} [\partial V / \partial q] dq \right) - p_0 * q_0 \quad \dots (4)$$

また、 p_0 、F、および供給曲線と縦軸の交点 g に囲まれた桃色の部分は生産

者余剰であり、下式となる。

$$B2 \text{ (生産者余剰)} = (P - C) = (p_0 * q_0 - \int_0^{q_0} [\partial C / \partial q] dq) \cdot \cdot \cdot (5)$$

色分けした 3 つのエリアの総和が $V (= \int_0^{q_0} [\partial V / \partial q] dq)$ となる。したがって、需要曲線と供給曲線を用いて V, C, P の概念の説明は解釈可能である。

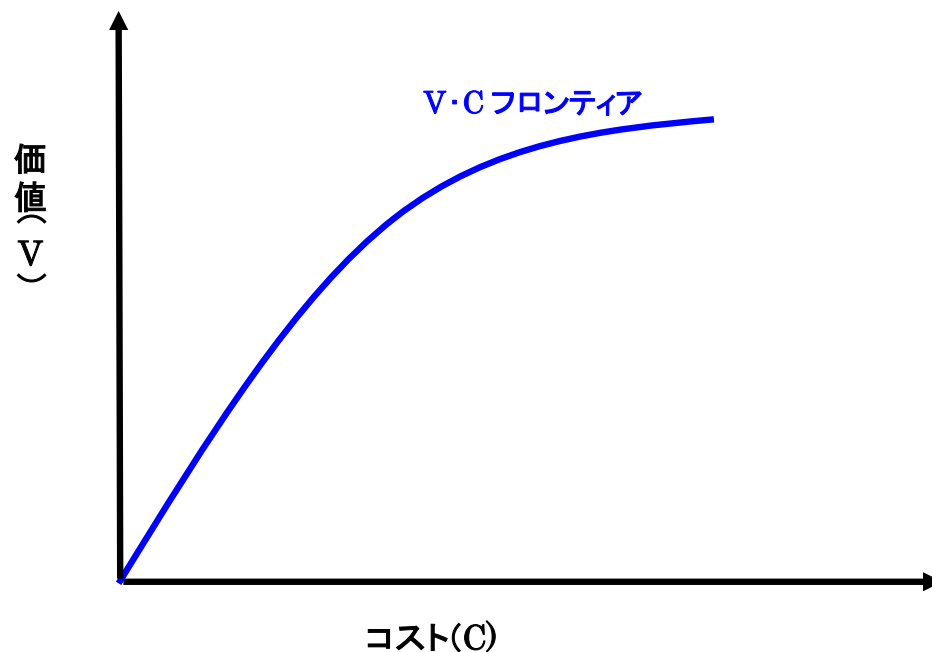
V, C, P の経済学的な解釈は終了し、続いて会計学的な説明に戻る。

顧客 i がある商品に対する商品価値を V_i 、「(お金さえあれば)支払っても良い」と考える金額」を P_i^* (筆者注: 回答者の所持金の制約は考えないこととする) とした場合、次式で示す通り、 V_i と P_i^* は等価となる。

$$(V_i - P_i^*) = 0 \quad \text{すなわち、} V_i = P_i^* \cdot \cdot \cdot (6)$$

ある時点で所定の商品もしくは商品群に対して、 V を一定とした場合は C が低い方が、 C を一定とした場合は V が高い方が p.113 の(1)式で示したように正味価値は大きくなる。そこで、あるコストで提供される V の中で最大のものをつなげた曲線を $V \cdot C$ フロンティアと定義する (ある V を提供するのに必要な C の中で最も低い C をつなげた曲線でもよい)。図式化すると図 6-3 のような概念図となる。

図 6-3 $V \cdot C$ フロンティア



出所: 矢作恒雄 (講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年度版)

この V・C フロンティア上に自らを置くことが競争優位確立の基本であり、そのために必要な活動がベストプラクティスであると言えよう。図 6-2 の完全競争のモデルにおいても、競合企業はベストプラクティスを実践していることが前提である。

図 6-3 ではまず、C の増加にともない V が増加しているが、この理由について検討する。C が増加することは、すなわち企業が商品にコストをかけられるということであるから、機能やデザイン性を付与出来るため、V が増加するのは論理的と言えよう。また、V の増加を主体として考えれば、より高い V を提供するために C の増加をとまなうのも論理的と言える。

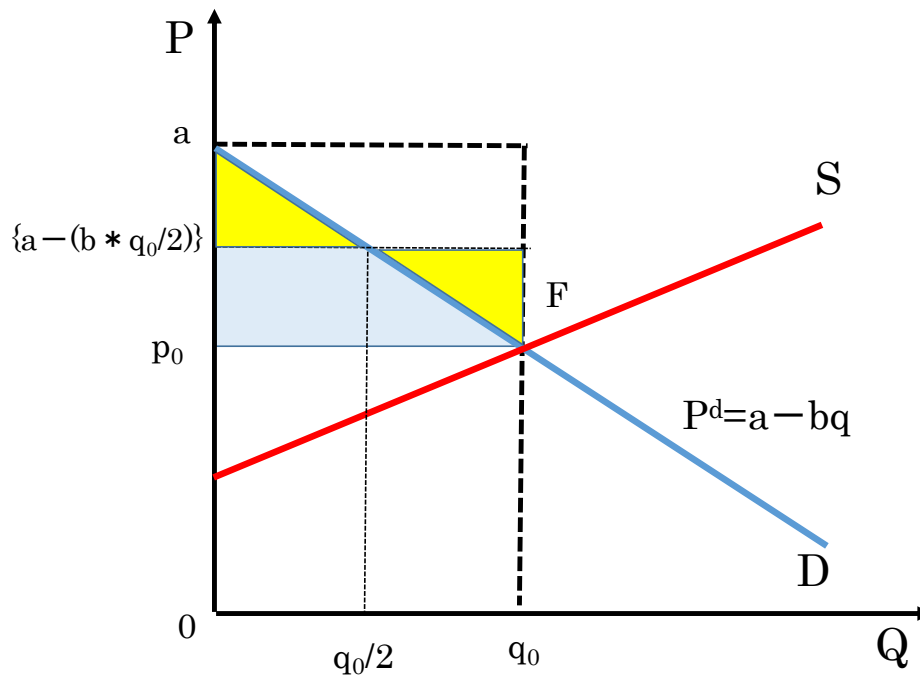
また、C が増加するにしたがって、やがて V がほとんど増加しなくなる。これは、ある程度から先はコストをかけても商品価値は上がらないことを意味する。理由は、ある程度のコストをかけた時点で顧客の求める価値を満たすためである。

次に V・C フロンティアの経済学的解釈を試みる。

まず、図 6-3 の V・C フロンティアが右上がりであることについての解釈を試みる。図 6-3 の V・C フロンティアは縦軸に V、横軸に C を採る、生産量を一定とした単位生産量あたりの概念図である（生産量を一定としないと、ある商品が V・C フロンティア上に複数存在することになる）。図 6-4 に示すように、需要曲線および供給曲線の線形性を仮定すると、需要曲線 D の切片を a、傾きを b とすると、単位生産量 q_0 のとき、V は下式で表すことが出来る。

$$V(q_0) = \{a - (b * q_0/2)\} * q_0 \quad <\{a - (b * q_0/2)\} \text{は生産量 } q_0/2 \text{ 時の価格}>$$

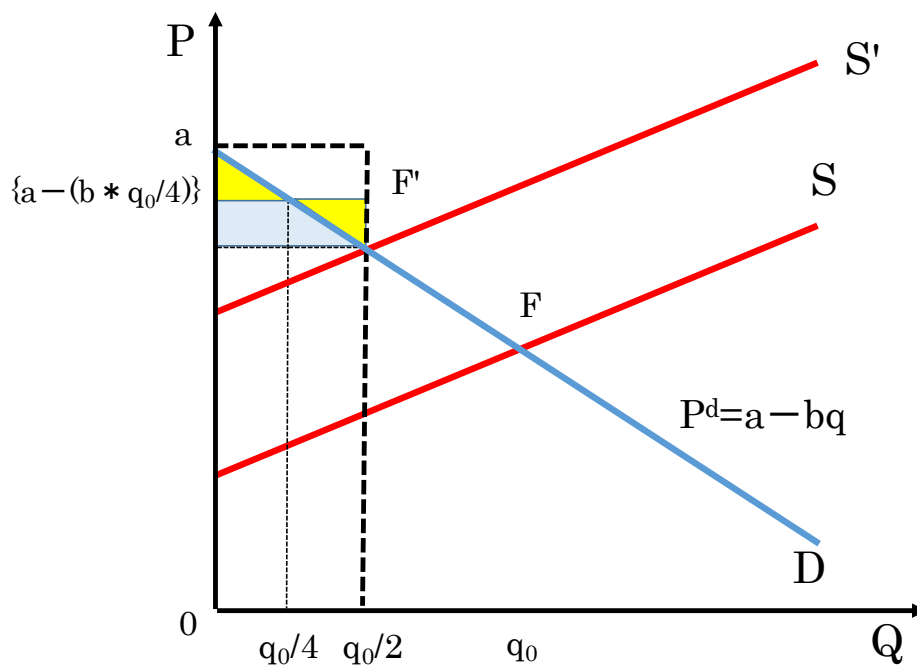
図 6-4 完全競争状態における需要曲線と供給曲線 2



※D が直線の時、2 つの黄色の面積は同じである。

図 6-4 において、コストが上昇し、供給曲線 S が S' にシフトすると、図 6-5 に示すように生産量は $q_0/2$ となる。

図 6-5 完全競争状態における需要曲線と供給曲線 3



このときの $V(q_0/2)$ は下式で表すことが出来る。

$$V(q_0/2) = \{a - (b * q_0/4)\} * q_0/2$$

$V(q_0)$ と $V(q_0/2)$ のどちらも生産量の単位を 1 (すなわち、商品 1 つ当たりの V である) (筆者注: $V \cdot C$ フロンティアの V は p.113 で説明したように顧客の商品価値の総和であるが、生産量一定の条件下で図 6-5 を用いて経済学的解釈をするために、商品 1 つ当たりの V として議論を進める) に揃えると、 V はそれぞれの生産量が半分の時の価格となり、 V の差は下式となる。

$$\begin{aligned} V(q_0/2) - V(q_0) &= \{a - (b * q_0/4)\} - \{a - (b * q_0/2)\} \\ &= b(q_0/2 - q_0/4) > 0 \quad (b, q_0 \text{ ともに正のため}) \end{aligned}$$

一般化すると、生産量 $m_1 >$ 生産量 m_2 のとき、

$$\begin{aligned} V(m_2) - V(m_1) &= \{a - (b * m_2/2)\} - \{a - (b * m_1/2)\} \\ &= (b/2)(m_1 - m_2) > 0 \quad \dots (7) \end{aligned}$$

以上より、 $V \cdot C$ フロンティアが右上がりであることについては需要曲線と供給曲線より解釈可能である。

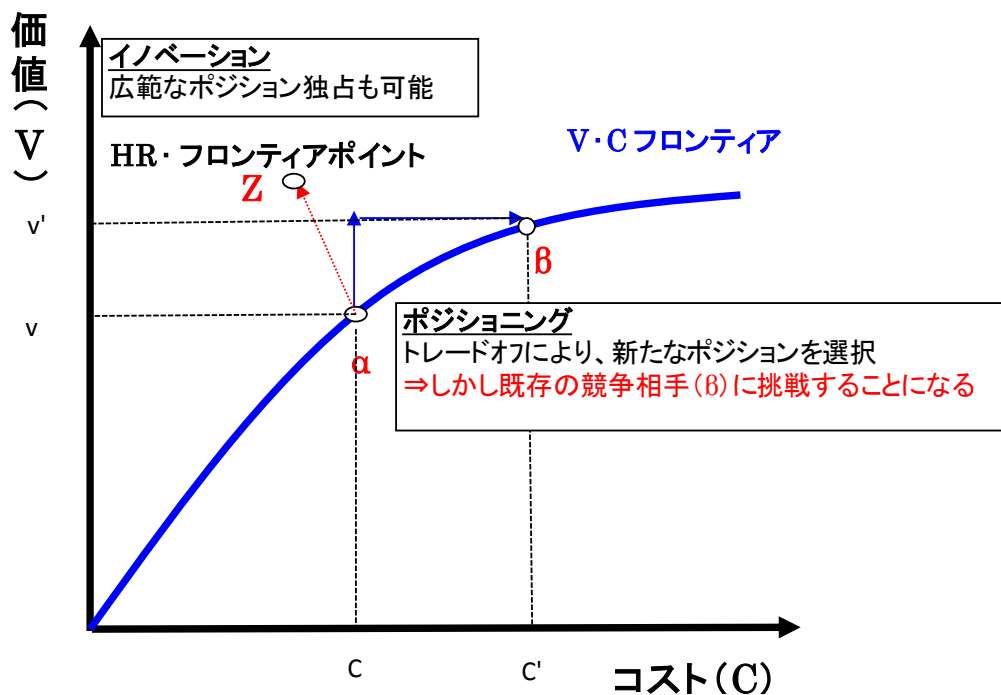
一方、 C が増加してもやがて V がほとんど増加しなくなる理由については、図 6-5 の需要曲線、供給曲線から解釈することは難しい (需要曲線 D の切片 a の存在が V の増加に限界があることを示唆しうるが、切片 a で生産量が 0 となるため明示は困難である)。

C が増加しても、やがて V がほとんど増加しない理由について、本研究ではこれ以上の経済学的解釈の試みを行わないが、「限界効用の逓減」の概念から解釈できる可能性がある²²⁷。

以上で、 $V \cdot C$ フロンティアの経済学的な解釈をいったん終える。

再び、図 6-3 の説明に戻る。 $V \cdot C$ フロンティア上にある商品は、 V と C がトレードオフの関係にある。すなわち、既存技術を前提とする限り V の増大は C の増大をとともなう。本研究の要旨で述べたが、現在の $V \cdot C$ フロンティア上のポイントを越え、トレードオフなく V の増大や C の低減を可能とする力を本研究ではイノベーションと定義する。図 6-6 はイノベーションにより、既存の $V \cdot C$ フロンティアを超え、新たなポジションである High Range(HR と略す)・フロンティアポイントに至るイメージ図である (矢作恒雄, 講義ノート 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 年)。

図 6-6 V・C フロンティアとイノベーション 1



出所：矢作恒雄（講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年度版）

価値 v 、コスト c の時のポジションを α とすると、価値 v' を目指した場合、技術革新が無い限り、コストは上昇して c' となり、 β の位置に到達する。すなわち、トレードオフが起こることとなる。これが現在の技術で可能なポジショニングである。トレードオフを起こさずに、 V を高めたり、 C を下げたりするためには、イノベーションを興すしかない（筆者注：本研究においては、イノベーションをおこすことを表記する際に「興す」の語を用いる）。 Z に到達した企業は、しばらくは我が世の春を謳歌することが出来る。このプロセスを持続させることが企業存続の鍵となる。

さらに多くの企業がイノベーションを興すと、図 6-7 に示すように左上にシフトした新たなフロンティアが出現する。

価値 (V)

コスト (C)

トレードオフを伴わない
差別化

トレードオフを伴う
ポジショニング

トレードオフを伴わない
コストリーダーシップ

イノベーションにより実現した
新たなV・Cフロンティア

α

β

Z

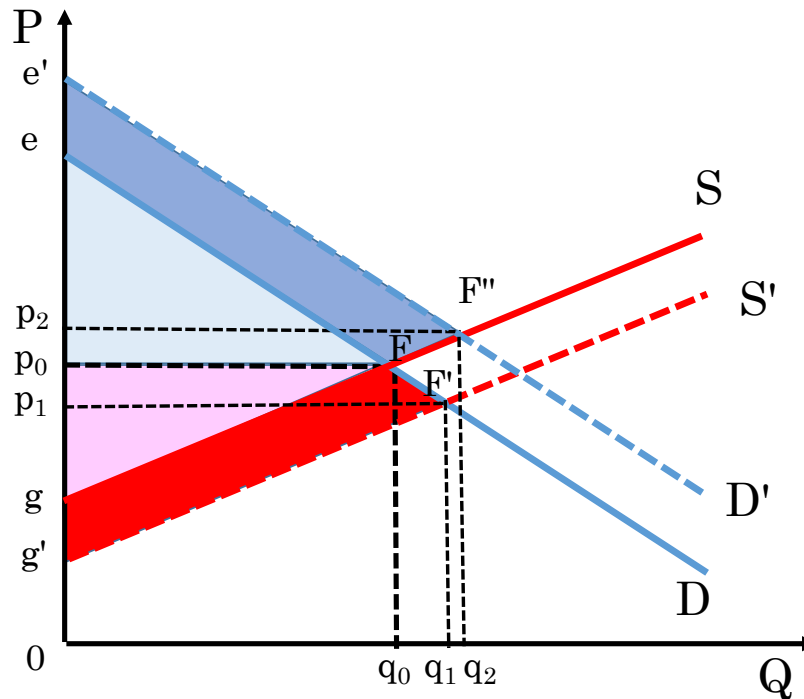
Z

Z

イノベーションによりトレードオフなく既存のフロンティア上から左上のHR・フロンティアポイントにシフトすれば、Vを増加させつつコストダウンを実現できたことになる。一方、ベストプラクティスを実現させるということは他社の模倣をするわけであるから、既存のフロンティアに留まるだけで、常に強敵との戦いは逃れられない。すなわち、常に既存のフロンティアの左上を目指さなければならないのであり、それが競争優位なのである。

図 6-6 の V・C フロンティアにおけるイノベーションの概念を図 6-8 を用いて経済学的解釈を試みる。

図 6-8 完全競争状態における需要曲線と供給曲線 4



出所：Pindyck&Rubinfeld(2009)を基に作成

需要の減少無く C を低下させた場合は、供給曲線 S は下方にシフトし、 S' となる。この時、需要と供給が等しくなる価格は p_1 になるため、消費者余剰と生産者余剰の和 $(V - C)$ は $F'g'e$ に囲まれたエリアとなり、赤色で囲んだ $FF'g'g$ のエリア分、 $(V - C)$ が増加する。

一方、限界費用の増加無く V を増加させた場合、需要曲線 D は上方にシフトし D' となる。このとき、需要と供給が等しい価格 p_2 において、 $(V - C)$ は $F''g'e'$ に囲まれたエリアとなり、青色で囲んだ $F''Fe e'$ のエリア分、 $(V - C)$ が増加する。

表 6-1 に図 6-8 においてイノベーションを興す前と興した後の V 、消費者余剰 $B1=(V - P)$ 、生産者余剰 $B2=(P - C)$ 、可変費用 C を示す。

表 6-1 図 6-8 中の V,P,C 等の変化

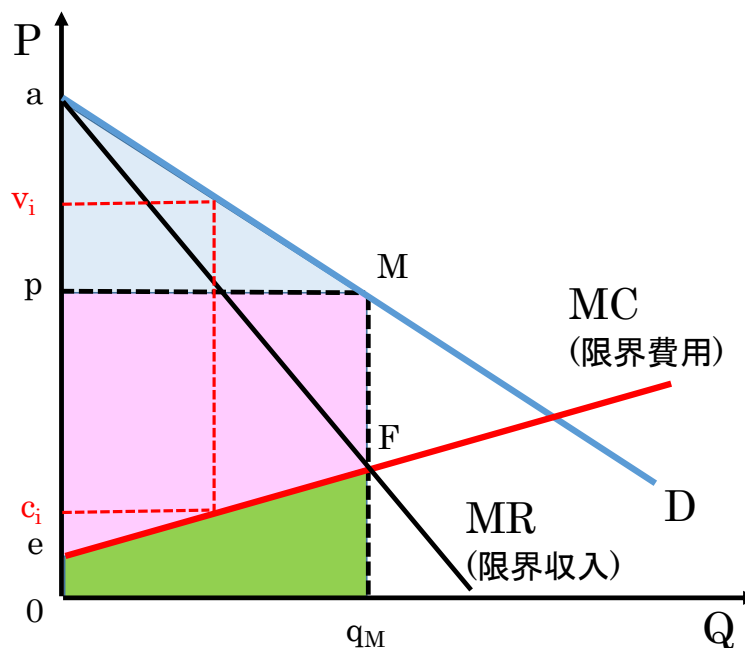
		需要 曲線	供給 曲線	価格	数量	V	消費者余剰 B1=(V-P)	生産者余剰 B2=(P-C)	可変費用C
1	イノベーション前	D	S	p_0	q_0	Fq_00e	Fp_0e	Fgp_0	Fq_00g
2	限界費用低下の イノベーション (Cの低下)	D	S'	p_1	q_1	$F'q_10e$	$F'p_1e$	$F'g'p_1$	$F'q_10g'$
3	新機能付加の イノベーション (Vの増加)	D'	S	p_2	q_2	$F''q_20e'$	$F''p_2e'$	$F''g'p_2$	$F''q_20g$

$V = \text{消費者余剰}(V-P) + \text{生産者余剰}(P-C) + \text{可変費用}C$

図 6-8 は完全競争状態を仮定しているの、図 6-8 に示すように需要曲線と供給曲線の交点（例えば F' のときは p_1 ）が価格として決定される。しかしながら、例えば表 6-1 に示した限界費用低下のイノベーションを興した場合、他社は価格 p_0 で販売しているのであるから、 p_1 まで値下げせずに p_0 のまま商品の販売を継続することが可能であるし、新機能付加のイノベーションを興した場合は、他社は同じものを供給できないのであるから、より高価格で販売することも可能である。

すなわち、イノベーションを興した場合、企業が価格支配力を有するため、完全競争の前提がくずれ、独占的な状態に移行すると考える。このため、図 6-9 は独占市場における需要と価格の変化を示している。

図 6-9 独占市場における需要と価格



出所：Pindyck&Rubinfeld(2009)を基に作成

図 6-2 と異なる点は、供給曲線がない代わりに、限界費用曲線(MC)および限界収入曲線(MR)が存在することである。Pindyck らは独占市場について、「価格と供給量に 1 対 1 の関係が存在しない。それは独占企業が、限界費用とともに需要曲線を見ながら供給量を決めるからである。そのため需要が変化しても、競争市場のように供給曲線に連動した価格や供給量の変化は起こらず、供給量が増えたり、価格が増えたり供給量が増えたり、価格と供給量がともに増えたりする。」と説明する(Pindyck&Rubinfeld, 2009, (Ⅱ)p.13)。独占市場では、限界収入と限界費用が一致するまで企業は生産する。図 6-9 において生産量 q_M のときに MC と MR は点 F で交わる。したがって生産量 q_M が独占企業にとって最大の利潤が得られる生産量であり、売上金額は p と q_M の積で表される。 Mpa で囲まれた水色のエリアが消費者余剰、 $MFep$ で囲まれた桃色のエリアが生産者余剰、 Fq_M0e で囲まれた緑色のエリアが可変費用 C である。独占企業は自社の利益が最大になるように価格設定するのであるから、生産者余剰は完全競争状態のときと比較して非常に大きいと言えよう。

また、図中赤字で示した v_i は個別の顧客 i の需要を示している。顧客 i は商品価値として v_i と評価し、 p を支払う。限界費用は c_i である。 i 番目の顧客にとっては、 $v_i \geq p$ が顧客 i の購入意思決定基準である。

イノベーションを興すことにより $V \cdot C$ フロンティアを越えて HR ・フロンティアポイントに到達することは、ミクロ経済学においては完全競争状態から独占的状态に移行することが可能であることが解釈できる。商品がもともと独占的で図 6-9 の状態にある場合には、限界費用低下のイノベーションの場合には MC がさらに下方にシフトすることにより利益が増加し、新機能付加のイノベーションの場合には需要曲線 D が上方にシフトすることにより、より高価格設定が可能となり利益が増加する。 $V \cdot C$ フロンティアの概念は独占の分析からも示された。以上で、経済学的解釈を終了する。

イノベーションを興すことにより、 $V \cdot C$ フロンティアを越えて HR ・フロンティアポイントに到達し、企業は競争優位を得るという仮説が本研究の競争優位仮説である。三菱の「ジェットストリーム」「クルトガ」、パイロットの「フリクションボール」はイノベーションを興したと推定される。

さらに競争優位の状態を持続させることにより、利益が蓄積され、利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続される。

三菱・パイロットの 2 つの巨大リーダーは、既存のフロンティアを超えた新たなセグメントを創り続けていると言えよう。より高い V を追求して、常に新

たなフロンティアに身を置き、 C を下げることにより好業績を維持し続けていると推測される。

三菱の社は「最高の品質こそ最大のサービス」であるが、競争優位をうたっているわけではない。

しかし、最高の品質を相対的に低コストで実現を目指せば、それは「 $(V-C)$ の追求」、すなわち競争優位の実現を目指していると言える。社は「最高の品質こそ最大のサービス」が戦略に一貫性を持たせていると言える。

次節において、「ジェットストリーム」「フリクション」「クルトガ」を例に、どのようにイノベーションを興し、図 6-6 に示した HR・フロンティアポイントに到達したかについて、 $(V-C)$ を推定することにより、仮説の検証を行う。

3. 競争優位仮説の検証

イノベーションを興した場合、その商品は所定の C において、 $V \cdot C$ フロンティアを超えたポジションである HR・フロンティアポイントに到達する。新たなポジションでは $(V-C)$ が非常に大きいはずである。したがって、競争優位仮説の検証を行うためには、 $(V-C)$ の推定が必要である。

V の推定については、商品の購入者である顧客 i にその商品に支払いたい価格の上限 P_i^* を聞くこととする。これを顧客毎の商品価値である V_i の推定値とする。この値から実際の購入価格 P_i を引けば $(V_i - P_i)$ が推定でき、顧客の利益が判明する。 $(V-P)$ は $(V_i - P_i)$ の総和であるため、 V_i の平均値から P_i の平均値を引いたものと販売数量の積を $(V-P)$ とみなせる。本研究においては、 $(V-P)$ の大きさは V_i の平均値と P_i の平均値の差で議論する。

C の推定（企業業績との関連）については、まず、 C の低下要因の検討を行う。 C を「製造者が商品を製造し、販売に至るまでのすべてのコスト」と定義した場合、商品毎の C の推定は非常に困難である。一般的には商品を複数製造し、製造に使用される材料、製造装置は複数の品種に使用され、開発・製造・販売に至る一連のプロセスに従事する人員もまた、複数の商品の開発・製造・管理を担当している。したがって、企業自身ですら商品一つ当たりのコストの正確な推定は困難であろう。

そこで C 自体を推定する代わりに、 C の低下に焦点を当て、2 つの視点から推定することとする。一つは規模の経済性と経験曲線効果の両方の存在を前提とした C の推定である。もう一つは企業の生産活動に焦点を当てた考察である。

3.1 V_i の推定

V_i の推定の前提となる仮説は以下のものである。

(1) 仮説

ジェットストリーム、クルトガおよびフリクションボールに関して、 $(V_i - P_i) \geq 0$ 、すなわち顧客の購買意思決定基準を満たしている。

(2) アンケート調査（詳細は巻末の付属資料 1-1～1-7 参照、以降「巻末の付属資料」を「巻末資料+番号」で表す。アンケートの原文は添付資料 5：アンケート 1）

V_i の推定のために、下記の様なネットアンケート調査を実施した。ネット調査を選択したのは、サンプル数を確保するためである。

1) 実施機関：楽天リサーチ（株）

V_i の推定は、p.116 の(6)式に示した顧客が商品に対して支払っても良いと考える金額(P_i^*) を回答してもらった。

2) 対象者：500 名（以下の条件を満たす回答者を調査会社が抽出）

a) 条件

調査対象は自分自身で購買の意思決定をする社会人および学生とし、購買意思決定しない個人を除外した。また、筆記具に関して無関心な層を除外するために、アンケート対象者は「過去 1 年以内に自分の意思で筆記具を購入した経験がある」こととした。

b) 年齢層

15-19 歳男女各 80 名、20-24 歳各 50 名、25-29 歳各 40 名、30 代各 40 名、40-60 歳各 40 名（詳細は巻末資料 1-1、SC-1,SC-2）

※なお、本調査を行うに当たり、あらかじめ筆記具業界関係者に調査対象についてヒアリングしたところ、「商品開発におけるターゲット顧客となる年代は 10 代～20 代であり、主にこの年代にアンケートを行っている²²⁸。」との回答を得た。そこで、本アンケートにおいても、15-19 歳、20-24 歳の回答者をあらかじめ多く配分した。

なお、巻末資料 1-1 の属性調査の内、上述した「自身で購買の意思決定する社会人および学生」、「過去 1 年以内の筆記具購入経験」の条件の他、意図的に属性を配分したのは性別(SC1)、年齢

(SC2)のみである。したがって SC3~SC6 については意図的な配分は行っていない。

c) V_i の推定対象

詳細は後述するが、 V_i の推定対象は回答者の内、主に商品を使用している年代で、現在商品を使用している回答者である。

3) 調査期間：2014 年 10 月 16 日~10 月 30 日

4) 対象商品：下記に示す a) の 3 商品および b) の 2 商品

a) は II 章 p.28~29, p.32~33 で分析したように、三菱およびパイロットの業績に大きな影響を与えていると推測される主調査対象の 3 商品、b) は a) との比較対象の 2 商品である。

- a) i. 三菱「ジェットストリーム黒 0.5mm」150 円（税別）
（‘ジェットストリーム’と略）
- ii. 三菱「クルトガスタンダード」450 円（税別）（‘クルトガ’と略）
- iii. パイロット「フリクションボールノック式黒 0.5mm」230 円（税別）
（‘フリクション’と略）
- b) iv. 三菱「ユニボールシグノ極細」150 円（税別）
（‘シグノ極細’と略）・・・上市して 15 年以上経過する定番商品。
- v. 三菱「ユニボールファントム」200 円（税別）
（‘ファントム’と略）・・・パイロットのフリクションの対抗商品

5) 調査方法

各巻末資料 1-7 に示した商品画像の確認および説明文を熟読した上で、設問に回答してもらう。

※なお、アンケート対象者に提供した商品情報は巻末資料 1-7 の内容がすべてであり、商品の希望小売価格は開示していない。

6) 主な設問

- i. 対象商品の使用状態(①現在使用中②過去に使用経験有③使ったことはないが知っている④知らない)
- ii. 対象商品について、最大いくらまでなら支払って購入したいと思うか？(P_i^* 、すなわち、各顧客の感じる価値 V_i の推定値)
- iii. 対象商品を実際にいくらで購入したか？(各顧客の購入金額 P_i)

(3) V_i の推定対象について

アンケート対象者の回答から V_i の推定をするにあたり、2 つの前提を設けた。

1 つは、仮説検証のための V_i の推定対象は商品を使用中の顧客とすること、もう 1 つは商品使用率の高い年代を対象とすることである。

1 つ目の理由は、本アンケートで V_i を推定する目的はすでに上市されている商品の V_i の推定であり、現在使用している顧客の V_i を推定することが適切と考えられるためである。現在の商品ユーザーの顧客満足度の推定ともいえる。

なお、その他の回答者の V_i については、分析のために使用する。商品未使用者については実際に商品を手にとって使用するリアルアンケートと異なり、本ネットアンケートでは顧客は巻末資料 1-7 の情報を基に判断することとなる。商品説明では商品特徴を伝えられるよう配慮したが、未使用者の V_i は商品の説明の仕方によって V_i が左右されるという課題があることをあらかじめ述べておく。

もう 1 つの商品使用率の高い年代に対して V_i を推定する理由は、商品使用率の高い年代は主たる購買層と考えられ、その年代に対して V_i の推定を行うのが適切と考えられるからである。商品使用率の高い年代を「推定対象グループ」と定義する。

(4) 対象商品の使用実態と推定対象グループの選定

図 6-10 に対象商品の使用実態の調査結果を示す。

図 6-10 商品の使用実態

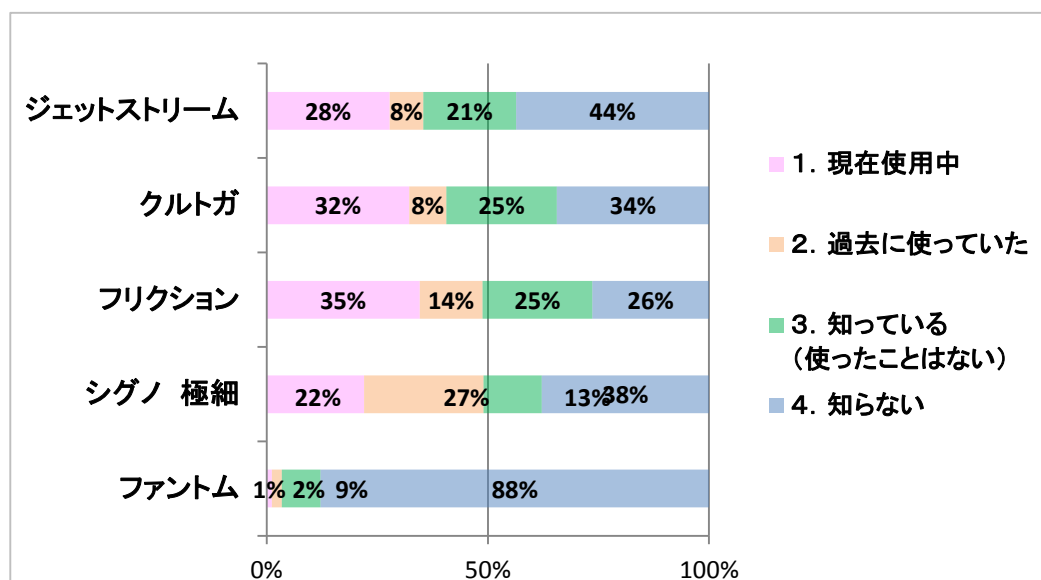


図 6-10 はアンケート回答者 500 名の使用実態を表している。

図 6-10 に示すように 15-60 歳までの年齢層の商品使用率は、ジェットストリームで約 28%、クルトガで約 32%、フリクションで約 35%であり、分析に支障のないサンプル数を得られると判断した。比較対象商品であるシグノ極細(V_iの推定を行う上で、標準的なボールペンとしてジェットストリーム、クルトガ、フリクションとの比較を行うために採用した。)の使用率は約 22%であるが、ファントムは 1%であったため、ファントムを本節(5)の分析対象から除外した。

本アンケートは 15-19 歳および、20 代の若年層の商品使用率が高いとの仮定の下、若年層の回答者を多めに設定してある。したがって、総人口に対する使用実態と乖離している可能性がある。そこで、参考データとして、下記の算出方法で実際の人口構成を反映させた商品の使用実態(補正後)を図 6-11 に示す。

(※) 商品の使用実態(補正後)の算出方法

商品使用率(補正後) = (15-19 歳の商品使用率) × (15-19 歳の人口比率) + … + (40-60 歳の商品使用率) × (40-60 歳の人口比率)

例えば、15-19 歳の回答者の使用率が 20%であった場合、
 $[(15-19 \text{ 歳の人口}) / (15-60 \text{ 歳の人口})] (5,453,974 \text{ 人} / 72,451,591 \text{ 人})$ を乗じた約 1.5%が 15-19 歳の使用者層の全体へ寄与率である。

(人口実態は、総務省統計局 HP『人口推計』を参照し、2012 年 10 月 1 日時点での人口を基に算出²²⁹⁾。

図 6-11 商品の使用実態(補正後)

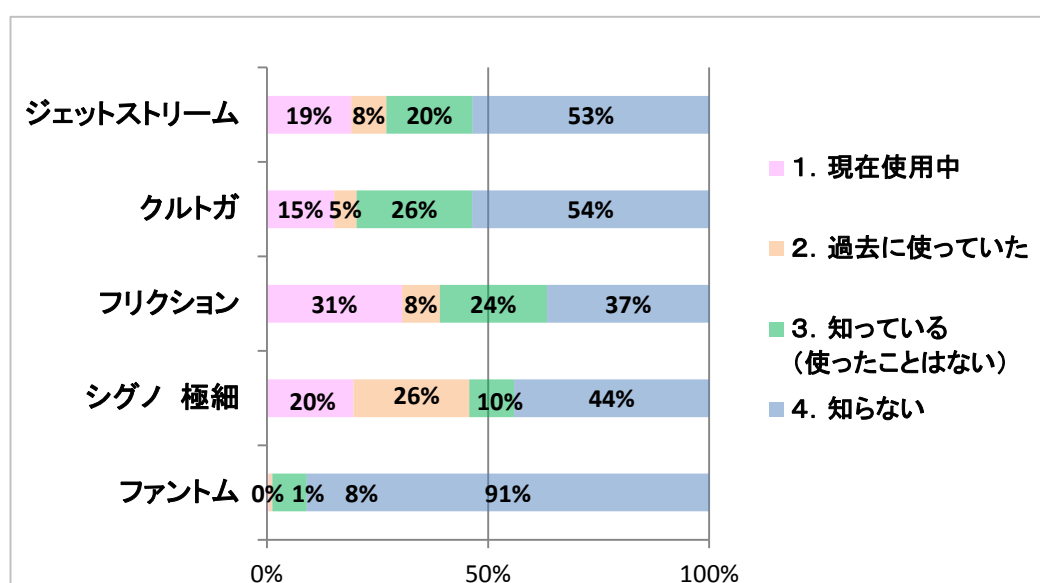


図 6-10 に比べ、使用中の比率が低下しており、このことは図 6-11 の商品が若年層に支持されていることを示唆している。

続いて、「推定対象グループ」とする年代を検討した。

年代毎の実際の商品使用率を巻末資料 2-1 に示す。クルトガのように 15-24 歳の若年世代の使用率が極端に高いもの、シグノ極細のように世代毎の使用率が大きくは変わらないもの等、商品毎に違いがある。ただし、どの筆記具においても、40 代以降の商品使用率が一番低く、これらの商品が若年層～20 代までに支持されていることを示している。

なお、使用率には誤差が含まれるため、巻末資料 2-2 に示すように各年代の使用率の 95%信頼区間を調査し、最も使用率の高い年代と 95%信頼区間が重複する年代を一つのグループと定義した（巻末資料 2-2 に青枠で表記）。このグループを各商品の V_i の推定対象グループとした。

シグノ極細は全年代、ジェットストリーム、フリクシオンは極端に使用率の低い年代を除外、クルトガは逆に 15-19 歳の使用率の高さが顕著だったため、15-19 歳男女に限定した。推定対象グループは下記のグループである。

- ・ジェットストリーム：40-60 歳男女を除く年代
- ・クルトガ：15-19 歳男女
- ・フリクシオン：25-29 歳女性、40-60 歳男性を除く年代
- ・シグノ極細：全年代

なお、推定対象グループには、複数の年代が含まれている。 V_i の推定を厳密に行うために、母集団となる人口構成の大きさに応じて V_i の推定値にウェイトをつける（例えば、30 代の人口が 10 代の人口の倍であれば、 V_i の平均値を算出する際には 30 代の V_i は 10 代の V_i よりも 2 倍ウェイト付けされるべきである）ことも検討した。しかし、人口構成比率のみのウェイト付けも偏りが予測される。理由として、回答者は以下の 2 条件を満たす回答者に限られることが挙げられる。

- 1) 筆記具を 1 年以内に購入した経験があることを条件としたため、筆記具を購入しない層は対象外
- 2) ネット調査であるため、パソコンを日常的に使用しない層は対象外

年代が高くなるにつれ、ライフスタイルが多様化し、筆記具やパソコンを使用しない、上記の条件に当てはまらない人々が増えることが容易に推測される。したがって、本アンケートに回答した 40-60 歳の年代の回答を、その人口比率にしたがってウエイト付けすることは、使用実態と乖離した結果となる恐れがある。そこで、今回は商品使用率に有意差がないことを根拠に、年代毎のウエイト付けをせず、同一集団とみなすこととした。

(5) アンケート調査結果と分析

1) V_i の推定結果

表 6-2 に各商品の V_i の推定結果を示す。

表 6-2 各商品の V_i の推定結果

		アンケート回答者全体 (N=500)		推定対象グループ	
		全体	使用中	全体	使用中
ジェットストリーム 150円(税別)	n数	500	139	420	131
	$V_i(\text{ave.})$	228	247	232	250
	n数($V_i \leq 300$)	439	125	364	111
	$V_i(\text{ave.}^*)$	182	176	182	174
クルトガ 450円(税別)	n数	500	161	160	102
	$V_i(\text{ave.})$	251	336	313	359
	n数($V_i \leq 900$)	494	159	158	101
	$V_i(\text{ave.}^*)$	238	327	296	352
フリクション 230円(税別)	n数	500	173	420	155
	$V_i(\text{ave.})$	188	201	190	201
	n数($V_i \leq 460$)	482	168	403	151
	$V_i(\text{ave.}^*)$	173	189	173	190
シグノ極細 150円(税別)	n数	500	110	500	110
	$V_i(\text{ave.})$	149	142	149	142
	n数($V_i \leq 300$)	488	110	488	110
	$V_i(\text{ave.}^*)$	139	142	139	142

※1: n 数は回答者数、 $V_i(\text{ave.})$ は回答者数 n の時の V_i の平均値、n 数($V_i \leq a$)は V_i の回答が a 以下と答えた回答者数 (a は各商品の希望小売価格の 2 倍、ジェットストリームならば 300 円である)、 $V_i(\text{ave.}^*)$ は V_i が希望小売価格 2 倍以下の回答の V_i の平均値。

※2: 回答者全体の使用中の $V_i(\text{ave.})$ を青字で、推定対象グループの使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ を赤字で示した。

表 6-2 は、2 段階にグループ分けした V_i を示している。1 段階目は、まずアンケート回答者全体 (n=500) および定義した推定対象グループに分けている。

2段階目は、それぞれのグループを全体、および目的となる「商品を使用中」と回答したグループに分けて表記した。 V_i の推定対象は青マスで示した。

V_i について商品毎に、「すべての回答の平均値」として $V_i(\text{ave.})$ を、「希望小売価格(表 6-2 の商品名の下に記載)の 2 倍以下までの回答を集計対象とした平均値」として $V_i(\text{ave.*})$ を明記した。商品によっては極端に V_i の回答値の大きい外れ値も存在する。すべての回答の平均値を採用すると、一部の極端に高い V_i の回答に大きな影響を受ける(例えば巻末資料 1-2 Q3 に示すように、ジェットストリームの V_i の回答の最大値は 3,000 円である)ため、以後、希望小売価格の 2 倍より大きな V_i を異常値として除外した平均値である $V_i(\text{ave.*})$ を主として扱う。希望小売価格の 2 倍より大きい V_i を除外した理由として、筆記具の希望小売価格の 2 倍以上支払っても購入したいと考える消費者は一般的でないと考えられるためである。

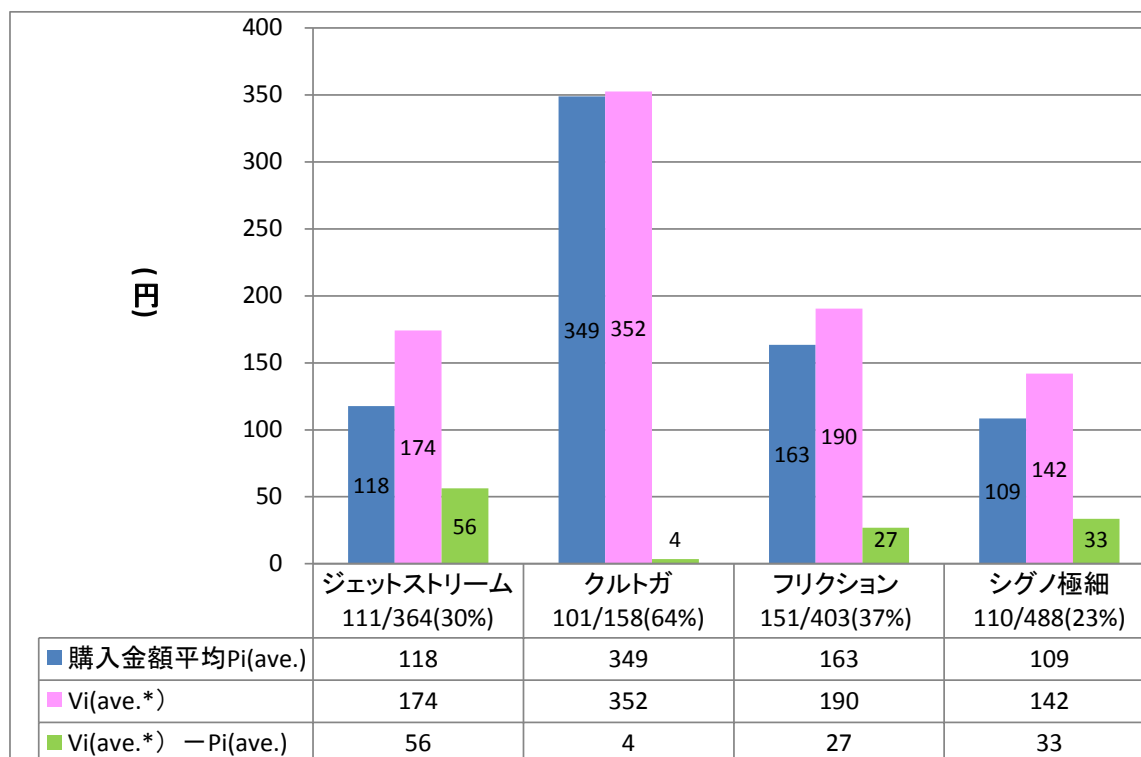
青マスで示した推定対象グループの「現在使用中」の V_i にて検証を行う。求めるべき $V_i(\text{ave.*})$ を表 6-2 中に赤字で表記した。

なお、回答者全体の使用中の $V_i(\text{ave.*})$ を青字で示した。クルトガを除く 3 商品では、青字で示したアンケート回答者全体の使用中の $V_i(\text{ave.*})$ と赤字で示した推定対象グループの商品使用中の $V_i(\text{ave.*})$ を比較した場合、もっとも差が大きいジェットストリームで 2 円しか違いが無く、あえて推定対象グループを設ける必要が無いとも思われる。一方、クルトガでは、推定対象グループとアンケート回答者全体の使用中の $V_i(\text{ave.*})$ を比較すると、推定対象グループが 20 円以上高い。クルトガは推定対象グループの人数 (n 数) が 160 名と、回答者全体(500 人)の約 1/3 であるのに対し、他の 3 商品は推定対象グループの人数と回答者全体の差が小さい(シグノ極細は同じ)点異なる。

同じ「現在使用中」の V_i でも、クルトガのように使用率の極端に高い年代の V_i が高いこと(その他の年代の使用中の V_i は相対的に低い)を示唆していると言える。

表 6-2 の青マスで示した推定対象の $V_i(\text{ave.*})$ 、商品の購入金額平均 $P_i(\text{ave.})$ 、 $V_i(\text{ave.*})$ から $P_i(\text{ave.})$ を引いた $\{V_i(\text{ave.*}) - P_i(\text{ave.})\}$ の推定結果を図 6-12 に示す。

図 6-12 推定対象グループの「現在使用中」の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$



※図 6-12 中の「購入金額平均 $P_i(\text{ave.})$ 」は、アンケート回答者の内、商品購入金額について、回答を得られた金額の平均値とした（下表 6-3 に示すように、購入金額を忘れていた回答者が金額回答者と同数程度）。商品名下段の数値は推定対象グループの使用人数/グループの人数および()内は使用率(%)である。

表 6-3 購入金額回答者

	購入金額を回答	購入金額を忘れた	商品をもらった
ジェットストリーム	63	52	22
クルトガ	86	61	20
フリクシオン	64	61	32
シグノ極細	112	110	23

まず、主調査対象である 3 商品すべて、比較対象である三菱の主力商品「シグノ極細」よりも高い $V_i(\text{ave.}^*)$ を示しており、消費者が高い V_i を感じていると言える。一方で、3 商品すべて、 $P_i(\text{ave.})$ もシグノ極細より高い。

4 商品すべて $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ となっており、推定対象グループは、それぞれ購入意思決定基準を満たしている。以上より、帰無仮説は棄却されたいえる。

2) V_i の推定結果の信頼性

これまでの検証で「 $(V_i - P_i) \geq 0$ 」が成立しないとする帰無仮説は棄却出来た。続いて、「 V_i と P_i に差が無い」とする帰無仮説に対して、検証を行った。 V_i の分布の正規性を前提として検証を行った。 V_i の 95%信頼区間を表 6-4 に示す。

表 6-4 V_i の推定値の信頼性

	ジェットストリーム	クルトガ	フリクシオン	シグノ極細
$V_i(\text{ave.}^*)$	174	190	142	352
標準偏差	59.6	67.5	55.4	178.1
標本数	111	151	110	101
$V_i(\text{ave.}^*)$ の 信頼区間(95%)	163-185	317-388	180-201	132-152
購入金額平均 $P_i(\text{ave.})$	118	349	163	109

表 6-4 に示すように、クルトガ以外の 3 商品は帰無仮説を棄却できた。クルトガは $V_i(\text{ave.}^*)$ の信頼区間(95%)に $P_i(\text{ave.})$ を含んでおらず、帰無仮説を棄却出来なかった。データ数を増やし、信頼区間を小さくして棄却できる可能性があるが、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} = 3$ であるため、相当なデータ数が必要と推測される。クルトガについては、この後 3) の V_i の推定値の分布の中で検討する。

購入金額平均については、例えばクルトガの購入金額は巻末資料 1-6 Q26 に示すように、購入金額を 24 円毎に区切って選択する方式をとっているため（購入金額はそれぞれの選択肢の中心値としている）、今回は検証しなかった。購入金額平均についても、今後信頼性を高める調査が必要である。

3) V_i の推定値の分布

巻末資料 2-3、2-4 に表 6-2 に対応する回答者の V_i の分布を示す。

表 6-5 は V_i の分布において、実際に $\{V_i - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ となった回答者の比率である。 V_i の推定対象を青マスで示した。

表 6-5 $\{V_i - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の条件を満たす回答者比率

		アンケート回答者全体		推定対象グループ	
		全体	使用中	全体	使用中
ジェットストリーム	n数	500	139	420	131
	$V_i - P_i(\text{ave.}) \geq 0$	85%	89%	86%	89%
クルトガ	n数	500	161	160	102
	$V_i - P_i(\text{ave.}) \geq 0$	20%	40%	35%	47%
フリクシオン	n数	500	173	420	155
	$V_i - P_i(\text{ave.}) \geq 0$	49%	56%	48%	56%
シグノ極細	n数	右データと同じ		500	110
	$V_i - P_i(\text{ave.}) \geq 0$			70%	64%

ジェットストリームは V_i の推定対象の 89%が $\{V_i - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ であるのに対し、一番低いクルトガは 47%であった。したがって、 $V_i(\text{ave.*})$ と $P_i(\text{ave.})$ に差が無いとする帰無仮説こそ棄却出来なかったが、 V_i の推定対象の内、47%は再購入の意思表示をしていると言える。また、クルトガはアンケート対象者全体の $\{V_i - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の比率が 20%であり、 V_i の推定対象の比率 47%との乖離が大きい。推定対象の使用者の支持が突出して高いと言えよう。

表 6-4 に示したように、推定対象グループのクルトガ使用者に対しては、「 $(V_i - P_i)$ に差が無い」とする帰無仮説を棄却出来なかったが、推定対象を選定することにより、帰無仮説を棄却できる可能性がある。この点をⅦ章で検討する。

4) V_i の推定値の性別・年齢層別分布

巻末資料 2-5、2-6 に商品使用者の V_i の推定値の性別・年齢層別分布を示す。

巻末資料 2-6 は商品の希望小売価格の 2 倍より大きい回答を異常値として除外したものである。

V_i の推定結果を性別・年齢層別に分けると、それぞれの属性の回答者数が減少し、データの信頼性が低下する。この点についてはサンプル数を増やす必要がある。回答者が 10 名以上の属性について検証すると、例えば、ジェットストリームは異常値とみなしたものが 15-19 歳、20-24 歳に多く含まれ、異常値を含めたものではこれらの $V_i(\text{ave.})$ が高くなる。

各商品の異常値を除外したもので検討すると、ジェットストリームの 25-29 歳女性と、シグノ極細の 15-19 歳の女性が高く、全般的に女性の V_i が高い傾向があると言えよう。この点については、Ⅶ章で検討する。

5) 購入金額の認知が V_i に及ぼす影響

表 6-6 は V_i の推定対象（推定対象グループで商品を使用中）の購入金額の回答内容別の $V_i(\text{ave.*})$ である。

表 6-6 購入金額の回答内容別 $V_i(\text{ave.*})$

	ジェットストリーム	クルトガ	フリクシオン	シグノ極細
推定対象(使用者)	174(111)	352(101)	190(151)	142(110)
回答あり	172(50)	342(50)	178(46)	135(56)
覚えていない	169(29)	363(27)	217(39)	155(43)
贈与された	181(15)	261(6)	189(22)	125(11)
回答無し	186(17)	389(18)	181(44)	

※()内は回答者数。回答無しは、アンケート対象商品と異なる形態の同種の商品を購入しているため、回答無しとした。

推定対象の使用者全体の $V_i(\text{ave.}^*)$ より高い $V_i(\text{ave.}^*)$ は青マスを、低い $V_i(\text{ave.}^*)$ は桃色マスで表記した。4 商品すべて、購入金額を回答したグループの $V_i(\text{ave.}^*)$ は推定対象の $V_i(\text{ave.}^*)$ を下回る結果となった。購入金額を知っているために V_i の回答にバイアスがかかっている可能性が考えられる。他、クルトガの贈与を受けた回答者の V_i が相対的に低い、回答者が 6 名のため、検討保留とした。

6) 商品使用実態が V_i に及ぼす影響

図 6-13 に推定対象グループで使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ および、推定対象グループで現在商品を使用していない回答者の使用実態別 $V_i(\text{ave.}^*)$ を示す。表 6-7 に図 6-13 中の各 V_i の回答者数を示す。

図 6-13 V_i の推定対象グループの商品の使用実態別の $V_i(\text{ave.}^*)$

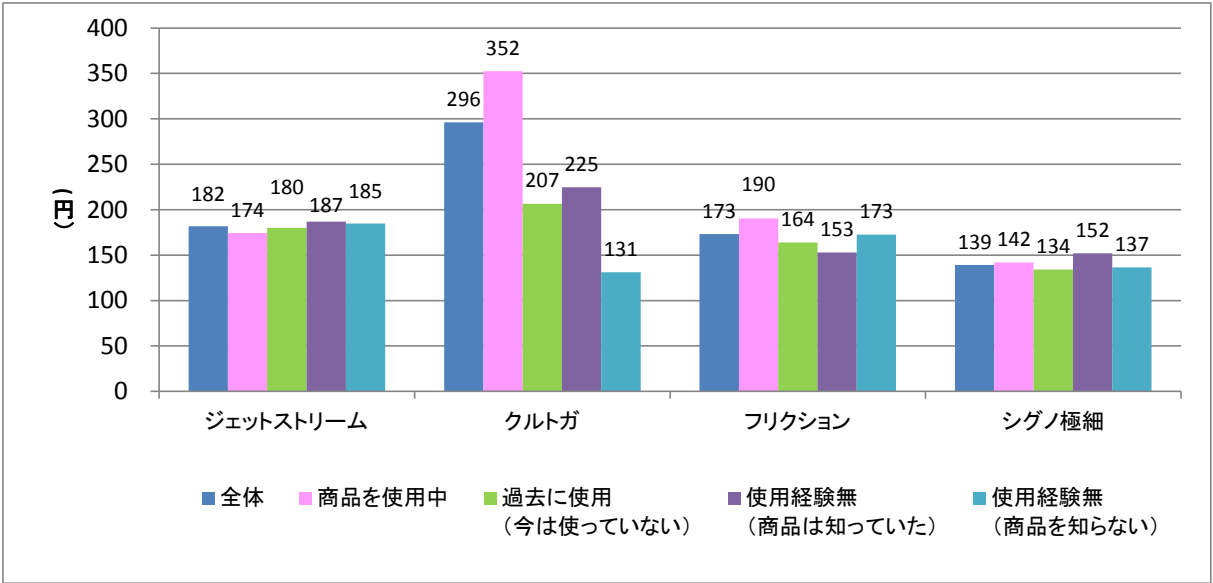


表 6-7 図 6-13 中の各 $V_i(\text{ave.}^*)$ の回答者数

	全体	商品を使用中	過去に使用 (今は使っていない)	使用経験無 (商品を知っていた)	使用経験無 (商品を知らない)
ジェットストリーム	364	111	26	86	141
クルトガ	158	101	18	25	14
フリクシオン	403	151	59	96	97
シグノ極細	488	110	134	63	181

V_i の推定対象は図 6-13 中の各商品の左から 2 本目（桃色）のグラフである。各商品の左から 2 番目と真ん中のグラフは商品の使用経験者の回答であるのに対し、右の 2 本のグラフは商品を使用したことが無い回答者が商品説明を読んで回答した $V_i(\text{ave.}^*)$ である。

ジェットストリームとシグノ極細に関して言えば、商品使用経験者の $V_i(\text{ave.}^*)$ と未経験者の $V_i(\text{ave.}^*)$ の差が小さい。商品説明を読んで商品に期待する V_i と実使用で感じる V_i が同程度と言えよう。ジェットストリームとシグノ極細の希望小売価格は同じ 150 円であるが、ジェットストリームの $V_i(\text{ave.}^*)$ が大きい。ジェットストリームはどの属性の回答者も、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たすため、現在の商品未使用者も購入する可能性が高いと言える。

クルトガに関しては推定対象の $V_i(\text{ave.}^*)$ が突出して高い。 $P_i(\text{ave.})$ は 349 円なので、現在商品未使用の回答者に購入は望めない状態と言えよう。巻末資料 2-1 に示すように、クルトガは推定対象グループである 15-19 歳の商品使用率は約 64%、商品使用経験者は約 76% である。したがって、現在商品を使用していない回答者が相対的に少ないが、その回答者の $V_i(\text{ave.}^*)$ は推定対象の $V_i(\text{ave.}^*)$ より低く、商品使用経験者の $V_i(\text{ave.}^*)$ も低い。使用者と非使用者の V_i が極端に異なる商品と言えよう。

フリクションでは商品を使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ が一番高い。現在商品を使用している回答者の V_i は商品説明を読んで商品に期待する V_i よりも高いと言えよう。しかしながら、フリクションの場合は $P_i(\text{ave.})$ が 163 円のため、現在の商品未使用者にとっては V_i と P_i が拮抗している状態と言えよう。

以上、 V_i の推定に関する詳細な分析を行った。 V_i の変動要因としては、性別、年齢層、使用実態、購入金額の認知が挙げられる。この内、性別、年齢層、使用実態には前提を設けているので、今回の調査結果で事前検討出来なかったのは購入金額の認知と言える。ただし年齢層、性別においては商品使用率の高い層を対象としており、 V_i の高い層をあらかじめ選定したわけではない。したがって、 V_i の推定において、さらに性別、年齢層を絞ることも必要かもしれない。この点は VII 章で検討する。また、希望小売価格の 2 倍より大きな V_i を異常値として排除することにより、性別・年齢層毎の V_i の推定においては、異なる検証結果が導かれる場合があった。異常値とみなした高過ぎる V_i を排除することは、 $(V - P) \geq 0$ の仮説検証においては不利な状況となり、厳密な検証といえるが、どこまでを異常値とみなすかはさらなる検証が必要と言える。

また、 V_i 推定の信頼性を高めることにおいても、さらに検証を進める必要がある。

3.2 C の推定

C の推定に先立つ仮説は以下の通りである。

(1) 仮説

ジェットストリーム、クルトガ、フリクションボールの(P-C)は大きく、企業は利益を享受している。

(2) C の低下の推定

1) 商品販売量の増大による経験曲線効果について

経験曲線効果とは 1970 年代に Boston Consulting Group(BCG と略す)が提唱した、累積生産量が増加するたびに、単位当たりのコストが一定の割合で減少するという経験則であり、「大体、単位当たり生産量が 2 倍になるたびに、生産コストが 20-30%低減する²³⁰。」とされている。

II 章(p.29)で述べたように、三菱 HP 情報からクルトガは 2013 年で累計販売本数が 5,000 万本に達したことが明らかになっている。三菱がメディアに提供した情報によれば、クルトガの市場における販売シェアは拡大傾向²³¹とのことであり、このことからクルトガの継続的な生産活動により、経験曲線効果が働いたであろうことは推定可能である。加えて、販売シェア増加による単位生産量の拡大も推定可能となり、規模の経済による C の低下も進んでいると言える。

II 章(p.28)で、三菱 HP 情報から 2014 年時点でジェットストリームの年間販売本数が 1 億本であることを述べた。ジェットストリームについては、「累計販売本数は 2014 年時点で 3 億本に到達している²³²。」との記事がある。

ジェットストリームは 2006 年に上市され、2014 年までに 8 年間が経過しているため、8 年間の年間平均販売本数は 4,000 万本弱となる。近年販売本数が増加していると言える。

II 章(p.32)で、パイロット HP 情報から、フリクションボールは 2014 年 3 月末時点で累計販売本数 10 億本を突破し、2015 年 12 月時点で 15 億本を突破していることから、2014 年は年間 3.2 億本販売している計算になると述べた。フリクションボールの国内の上市は 2007 年であり、7 年かけて 10 億本を販売したとすると、年平均で 1.4 億本の販売数である。近年の販売数量増加は論理的と言えよう。

ジェットストリーム、フリクションボール共に累積生産量の増加はもちろんのこと、上市当初よりも販売量が拡大しており、クルトガ同様、経験曲線効果、規模の経済性により C の低下が進んでいると見る事が出来よう。

2) 企業の生産活動について

企業のコストダウン活動としては、以下の活動が挙げられる。

- i. 製造部材のコストダウン
- ii. 生産の海外移転
- iii. 部材の共通化

製造部材のコストダウンは、生産に用いる部材そのもののコストダウンを行う活動である。例えば、同等の性能を持つ、より安価な部材への切り替えや、設計変更により部材の使用量を減少させて、コストを下げる事が挙げられる。企業内の努力の他、外部から部材を購入する場合には、部材の購入価格の値下げ交渉等も挙げられる。例えば、トヨタ自動車は「部品の値下げは春と秋の年 2 回定期的に要請してきたが、為替とは関係なく約 1.5% だった²³³。」との記事にあるように、ティア 1 と呼ばれる一時下請けに値下げ交渉を行い、競争力強化を図っている。ジェットストリーム、フリクションボール、クルトガいずれも生産量が拡大しており、部材供給メーカーとの取引量の増加と引き換えに値下げ交渉を行っているであろうことは推定可能である。

部材の減少に関しては、例えばジェットストリームの海外向け商品の一部には部品点数を減らした商品が存在する。三菱 HP によれば、ジェットストリームのリフィール (SXR-05、SXR-07 等) にはペン先にスプリング、逆流防止ボール、逆流防止板、専用チューブが搭載されているとの情報があるが²³⁴、中国のインターネットの通販サイト KAPOCHIN で販売されているジェットストリーム (品名 SX-101)²³⁵ のペン先は逆流防止ボールと逆流防止板は無く、インクチューブも樹脂が薄くなっている。日本国内では販売されておらず、新興国向け廉価版として販売されている²³⁶。フリクションボールに関しては、部材を簡素化させて希望小売価格 130 円で販売しているボールペンが存在する²³⁷。

海外の安価な部材や労働力を活用して海外生産を行うことにより、コストダウンが可能となる。例えば、三菱の数原英一郎社長は取材で、「筆記具のキャップなど部品製造や手作業による組み立ては、ベトナムと中国の自社工場に順次移転する方針である。国内と海外の生産比率を現在の四対一から二対一まで高める²³⁸。」と述べている。部品点数が多くかつ手作業で組み立てている商品は、

中国や東南アジアでの生産に切り替えることにより、コストダウンを図っていると言えよう。

事実、経済産業省の『ものづくり白書 2016』の名目雇用者報酬を GDP で除した各国の単位労働コスト比較では 2000 年代は中国、タイのコストは日本と比較して低かった²³⁹。しかし、2012 年以降は中国と単位労働コストが逆転しており²⁴⁰、海外生産の拡大が今後もコスト優位を維持するかについては検討すべきである点を述べておく。

部材の共通化とは、商品部材の共通化により、コストダウンを図るやり方と言う。既存部材を用いれば、部材の設計コストや部材製造のための機械の減価償却を加速できる。また、共通部材の生産量の増加は経験曲線効果も期待できる。例えば、ジェットストリーム、フリクションボールには多くの外観形状の異なる商品が発売されているが、ペン先のチップと呼ばれる金属部分や、インクは共通化が図れる。クルトガにおいても、外観形状の異なる商品群の中で、同一部材が何点か使用されている。

以上述べたように、企業活動の中で、コストダウン活動は常に行われている。

1)、2) の分析を通じ、ジェットストリーム・フリクションボール・クルトガ 3 商品共に、経験曲線効果、規模の経済効果に加え、商品のコストダウン活動も行われているであろうことが推測される。各社ともコスト情報は社外秘として厳格に管理しているため、調査上の限界により、商品個別のコストダウン額の推定は出来ないものの、3 商品のコストが低下していることは、論理的に説明可能である。

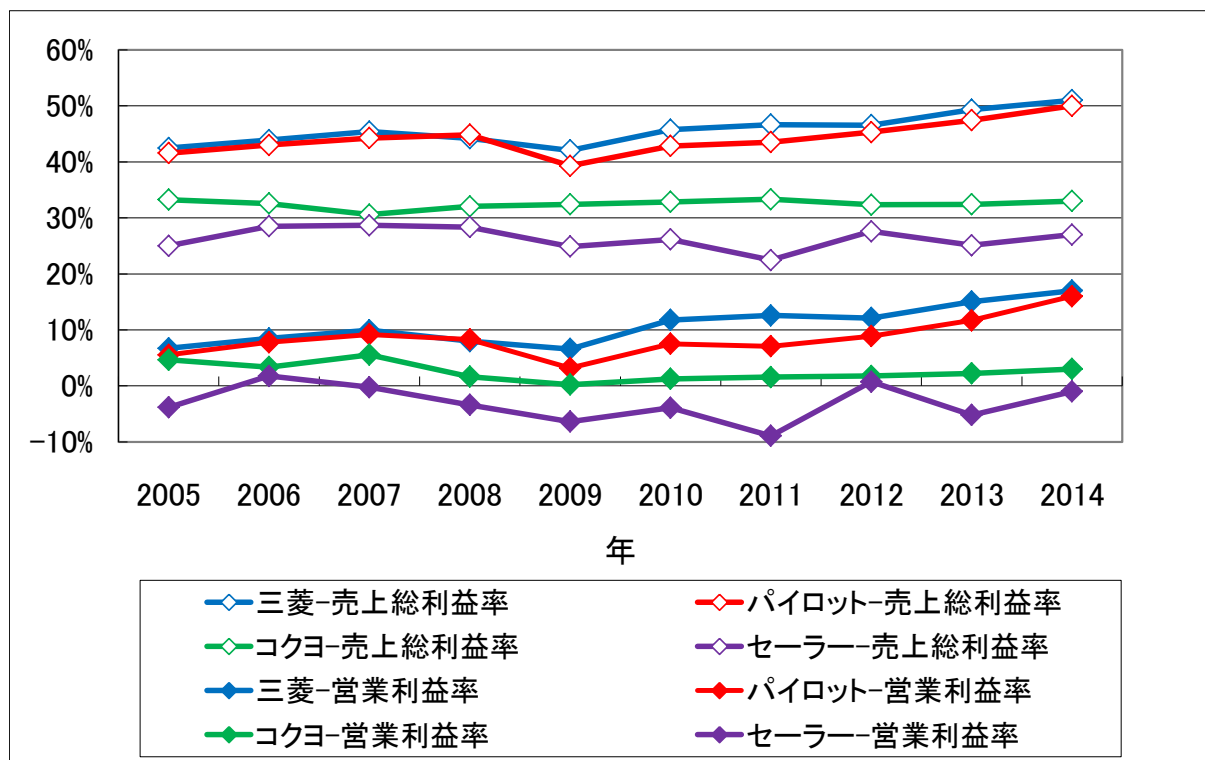
(3) (P-C)の推定

(2)では、C が低下しているであろうことを推定した。ここでは企業の (P-C) が実際に拡大しているかについて分析する。

1) 企業の (P-C)の分析

図 6-14 は、筆記具上場企業 4 社の売上総利益率・営業利益率推移である。

図 6-14 上場企業 4 社の売上総利益率・営業利益率推移



出所：各社 HP 財務諸表^{241,242,243,244}を基に作成

4 社の事業構造が異なるため、売上総利益率の単純比較は出来ないが、図 6-14 から示唆されることは、三菱、パイロットは 2005 年と 2014 年を比較すると、約 10%売上総利益率が上昇していることであり、これはコクヨ、セラーには見られない現象である。売上総利益率の上昇は、販売価格と生産コストの差の拡大を示している。それにともない、営業利益率も上昇している。

このことは、 $(P - C)$ の増大を示唆している。

2) イノベーションを興したであろう商品の $(P - C)$ の推定

ジェットストリーム、クルトガ、フリクションボールの $(P - C)$ が増大したであろうことを間接的に説明する。Ⅱ章(p.28)では、ジェットストリームの推定販売金額を、ジェットストリームのみなし出荷価格 97 円（経済産業省の生産動態統計年報の油性ボールペンの 1 本当たり出荷金額 64.4 円の 1.5 倍）と年間販売数量 1 億本の積である 97 億円とみなした。クルトガ、フリクションボールに関しては、ジェットストリームのみなし出荷価格と希望小売価格の比を参考に販売金額を算出した。これらⅡ章で算出した 3 商品の推定販売金額をまとめたものを表 6-8 に示す。

表 6-8 商品の推定販売金額 1

	ジェット ストリーム	クルトガ	フリクション ボール
油性ボールペン1本当たり出荷金額	64.4		
ジェットストリームのみなし出荷金額 (*1)	97		
商品希望小売価格(税別) (*2)	150	450	230
ジェットストリームの(*1)/(*2) (*3)	64%		
販売本数(百万本) (*4)	100	8	300
推定売上(百万円)	9,660	2,318	44,436

※ジェットストリームの販売金額：(*1)×(*4)

クルトガ、フリクションボールの販売金額：(*2)×(*3)×(*4)

続いて、表 6-8 とは別の方法で 3 商品の販売金額を推定する。

以下の前提を設けて販売金額を試算した。

- i. オフィス通販大手アスクルの 2014 年度の売上原価をメーカーの販売金額とみなした。アスクルはメーカーと直接取引を行っているため、仕入れ金額がメーカーの販売金額と等しいと考えられるためである。したがって、メーカーからの販売金額はアスクルの販売価格×アスクルの 2014 年度の売上原価率 78%²⁴⁵で算出した。
- ii. 販売本数はジェットストリームを年 1 億本、フリクションボールを年 3 億本とした。なお、クルトガを 8 百万本とした。
- iii. アスクルの販売価格はアスクルの販売カタログ（アスクル ソロエルアリーナカタログ 2016 春・夏号）に掲載された価格を使用した。

試算した結果を表 6-9 に示す。

表 6-9 商品の推定販売金額 2

	ジェットストリーム	クルトガ	フリクションボール
アスクル販売価格(円)	114	349	189
アスクル売上原価率	78%	78%	78%
販売本数(百万本)	100	8	300
推定売上(百万円)	8,892	2,269	44,226

表 6-10 に 2 つの試算結果および、売り上げに占める割合を示す。表 6-8 の結果を試算 1、表 6-9 の結果を試算 2 とした。

表 6-10 新商品の業績への寄与

		三菱	パイロット
	商品	ジェットストリーム +クルトガ	フリクションボール
	2014年度 売上高(百万円)	60,349	90,268
試算1	販売金額(百万円)	11,978	44,436
	売り上げ構成比率	20%	49%
試算2	販売金額(百万円)	11,161	44,226
	売り上げ構成比率	18%	49%

試算1、試算2共にジェットストリームとクルトガの販売金額を合わせると、三菱の売上高の約20%、フリクションボールの販売金額はパイロットの売上高の50%を占める金額である。パイロットに関しては、フリクションボールには130円の商品があることを考慮すると、過大な販売金額となっている可能性がある。しかしながら、売り上げに占める割合が大きいことは推論可能である。

いずれの試算結果を用いても、3商品の売り上げへの寄与は大きい。これらの商品の $(P-C)$ が大きいと推論することは、論理的と言える。

3.3 $(V-C)$ の検証

これまでの検証で、ジェットストリーム、フリクションボール、クルトガは顧客に高い V を提供しつつ、 C を低下させることで、顧客、企業ともに利益を享受していることが推論できた。すなわち、 $(V-C)$ の増大は論理的と言える。

フリクションボール、クルトガの V は高いものの、ジェットストリームより $(V-P)$ は低かった。 $(V-P)$ の高いジェットストリームは顧客の利益が大きく、 $(V-P)$ が少ないクルトガ、フリクションボールは提供者の利益が大きいと言えよう。これはジェットストリームと異なり、クルトガ、フリクションボールには競合する商品が無く、価格を提供者側に有利に設定できるためと推測される。

シグノ極細の $(V-P)$ はジェットストリームに次いで大きい、 V も P も他の3商品より低い。メーカーの希望小売価格はジェットストリームと同じ150円であることを考慮すると、競合商品が多いために、実際の販売価格が安く抑えられていると推測される。すなわち、 $(P-C)$ を削って $(V-P)$ の維持を図っていると思われ、 $(V-C)$ は大きいとは言えないであろう。

三菱が上市した商品を時系列的に並べていくと、古い順にシグノ極細、ジェットストリーム、クルトガとなる。厳密な比較は困難だが、これらの商品を調査すると、商品の部品点数は増加し、構造的には複雑さを増している。例えば、ジェットストリームのリフィールは従来の油性ボールペンがボールペンチップ

とインクを内蔵するチューブが直接接合しているのに対し、ボールペンチップとチューブの間に継手を介在させ、多くの部品が用いられている。クルトガも、芯を書くたびに回転させるために、多くの部品が用いられている。これらのことから、従来商品と比較した場合、 C の増加は明らかであるが、 V をより増大させることにより、結果的に $(V-C)$ を大きく増加させている。

パイロットはフリクションボールの売り上げが大きい。フリクションボールに使用されているインクは従来の水性インクと比較して、熱により消発色する色材を使用しており、 C の増加が推測される。しかしながら、それ以上に V を増加させ、三菱同様、 $(V-C)$ の増加に成功したと推測される。これが、競争優位を持続させる鍵である。

4. まとめ(競争優位仮説-1、競争優位仮説-2)

以上の検証結果より、三菱は「ジェットストリーム」「クルトガ」、パイロットは「フリクションボール」の $(V-C)$ が非常に大きいことが検証出来た。イノベーションを興し、HR・フロンティアポイントに到達して企業に競争優位をもたらしているのである。

以下に本章の分析により導かれた競争優位仮説-1、競争優位仮説-2を示す。

競争優位仮説-1

競争優位の持続とは、 $V \cdot C$ フロンティアを超え、フロンティアの外側にポジションを移し続けることであり、それを可能にする手段はイノベーションに他ならない。

競争優位仮説-2

イノベーションの継続により V を向上させ、 C を下げ、その結果利益が蓄積される。利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続され、持続可能なポジションを築く。

商品の競争優位性が企業に高収益をもたらしているのである。

VII章では、本章のアンケートで得たデータを用いて、 V_r （重回帰分析より得られた顧客価値）を被説明変数、設問の回答を説明変数とした重回帰分析を行い、 V を高める要因について検証する。

VII章 価値Vの重回帰モデル構築と分析

VI章で競争優位仮説の検証のためにVの推定を行い、 $(V-C)$ を推定した。その結果、ジェットストリーム、フリクション、クルトガはシグノ極細と比較してVが高く、比較的高価格でも $(V-P) \geq 0$ が維持されていた。これらの商品群は $(P-C)$ も大きく、結果 $(V-C)$ は大きい。

本章では、価値Vを高めている要因を明らかにする。Vを高めている要因を明らかにすることにより、具体性に富んだ競争優位仮説の構築が可能となる。

より詳細な分析を行うために、アンケートで得たデータを活用し、消費者の認知する V_i は正規分布に従うと仮定した上で、被説明変数を V_r （重回帰分析より得られた顧客の商品価値）とする重回帰モデルを推定し分析を行った。説明変数にはアンケートの回答項目を利用した。

1. 回帰モデルの説明力の検討

1.1 商品毎の重回帰モデル分析

本モデルにおいては、被説明変数を V_r とし、アンケートの設問の回答を説明変数 X とした下式の線形モデルにおいて分析を行う。

$$V_r = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \cdots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

V_r : 被説明変数

X_i : 説明変数（アンケート回答項目）

β_i : 偏回帰係数

ε : 観測誤差

被説明変数である V_r および説明変数のうち、年収、使用本数は定量的（実際の金額）に捉え（実際は年収であれば100万円～300万円というように範囲を定めて選択肢とし、回帰分析時は範囲の中心値を使用した）、その他の設問については定性的なため、ダミー変数（該当する場合は1、しない場合は0）を用いて定量化した。ダミー変数化したのは以下の設問である。

- ・性別：女性を1、男性を0
- ・年齢：15-19歳、20-24歳、25-29歳、30代を各1（40代以降は0,0,0,0）
- ・職業：高校生、大学・専門学校生、会社員を各1（それ以外は0,0,0）
- ・商品の使用の有無：商品使用中を1、それ以外を0
- ・商品の認知：商品を知っている場合を1、知らない場合は0

・商品が欲しいか:欲しい場合は 1、それ以外は 0

複数の選択肢のある設問を定性的に扱えるように整理し、例えば、巻末資料 1-2 Q2 に示す通り、アンケートの回答欄には「欲しい」および「とても欲しい」の選択肢があるが、本分析では「とても欲しい」を「欲しい」に含め、「欲しい」を 1 に、「それ以外」を 0 とした。

例えば、ジェットストリームの V_r を推定する場合に、男性の会社員で使用本数（年間）が 5 本の場合の V_r を推定する。

性別：X1、職業：X2、使用本数：X3 とする。

$$X_1=0 \quad \beta_1=21.1$$

$$X_2=1 \quad \beta_2=5.4$$

$$X_3=5 \quad \beta_3=0.9$$

$$V_r = \beta_0 + X_1 \beta_1 + X_2 \beta_2 + X_3 \beta_3$$

$$= 183.1 + 0 \times 21.1 + 1 \times 5.4 + 5 \times 0.9 = 193.0 \text{ (誤差を含めない場合)}$$

この意味は、男性の会社員で使用本数が 5 本である会社員の V_r は 193.0 (193 円) であることを示している。

表 7-1 は商品毎の重回帰分析の結果である。

表 7-1 商品の重回帰分析結果 1

	回帰モデル1-1-1			回帰モデル1-2-1			回帰モデル1-3-1			回帰モデル1-4-1		
商品	ジェットストリーム			クルトガ			フリクション			シグノ極細		
回帰(変数の数)	13			13			13			13		
残差	486			486			486			486		
合計	499			499			499			499		
重相関 R	0.163			0.415			0.303			0.337		
重決定 R ²	0.027			0.173			0.092			0.113		
adj R ²	0.001			0.150			0.068			0.090		
標準誤差	189.384			177.478			105.945			85.855		
観測数	500			500			500			500		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	183.1	5.3	2.01E-07	171.0	5.3	2.16E-07	158.9	8.1	3.49E-15	122.6	7.9	2.38E-14
性別(女性は1)	21.1	1.1	2.57E-01	18.0	1.0	3.04E-01	14.4	1.4	1.70E-01	24.6	2.9	4.30E-03
15-19歳	-23.4	-0.6	5.68E-01	-41.3	-1.0	3.00E-01	-20.0	-0.9	3.78E-01	7.0	0.4	7.03E-01
20-24歳	41.5	1.2	2.32E-01	-68.4	-2.1	3.93E-02	1.4	0.1	9.42E-01	6.5	0.4	6.74E-01
25-29歳	11.5	0.4	7.14E-01	-35.2	-1.2	2.27E-01	-6.1	-0.4	7.25E-01	9.7	0.7	4.92E-01
30代	6.3	0.2	8.37E-01	-20.9	-0.7	4.66E-01	11.5	0.7	5.04E-01	10.7	0.8	4.46E-01
高校生	59.2	1.4	1.56E-01	24.6	0.6	5.29E-01	20.8	0.9	3.73E-01	27.2	1.4	1.49E-01
大学・専門学校生	35.9	1.2	2.44E-01	24.3	0.8	4.04E-01	5.2	0.3	7.65E-01	4.8	0.3	7.32E-01
会社員	5.4	0.2	8.22E-01	6.7	0.3	7.71E-01	2.1	0.2	8.78E-01	-8.2	-0.7	4.58E-01
年収	0.0	0.0	9.60E-01	0.0	-0.5	6.14E-01	0.0	-0.3	7.53E-01	0.0	-0.2	8.39E-01
商品使用中か	25.1	1.0	3.41E-01	13.7	0.5	5.95E-01	8.7	0.7	5.01E-01	-19.5	-1.7	9.04E-02
商品認知有るか	-26.2	-1.3	2.12E-01	58.0	2.8	5.29E-03	-16.4	-1.3	1.89E-01	-23.0	-2.4	1.57E-02
商品が欲しいか	29.2	1.5	1.28E-01	72.7	4.0	7.22E-05	62.0	5.9	7.94E-09	50.5	5.9	5.71E-09
使用本数	0.9	0.2	8.60E-01	20.2	3.0	2.46E-03	-2.8	-1.1	2.68E-01	-1.3	-0.7	4.93E-01

＜統計的に有意な変数(以降、'主要変数'と呼ぶ)のみ使用＞

	回帰モデル1-2-2			回帰モデル1-3-2			回帰モデル1-4-2		
回帰(変数の数)	4			1			3		
残差	495			498			496		
合計	499			499			499		
重相関 R	0.407			0.270			0.297		
重決定 R ²	0.166			0.073			0.088		
adj R ²	0.159			0.071			0.083		
標準誤差	176.595			105.758			86.179		
観測数	500			500			500		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片				156.8	10.4	4.85E-23	151.9	20.4	1.61E-67
性別(女性は1)							130.1	17.5	9.80E-54
20-24歳				-35.6	-1.8	7.90E-02			
商品認知有るか				61.2	3.3	1.10E-03			
商品が欲しいか				74.3	4.3	1.91E-05	60.4	6.3	8.34E-10
使用本数				23.0	4.2	3.67E-05	45.3	5.6	4.13E-08

※表中 E-02 は 10 の -2 乗であり、例えば 1.61E-67 は 1.61×10^{-67} である。

偏回帰係数の検定結果である t 値および P 値については、有意レベル 5% 以下 ($P \leq 0.05$) であれば、統計的有意とみなし、赤字で示している。下段は上段のモデルにおいて、赤字で示した統計的に有意な変数を「主要変数」として主要変数のみを用いたモデル 1-2-2、1-3-2、1-4-2 である（主要変数のみを用いたモデルを「基本モデル」と呼ぶ）。多重共線性を考慮し、変数間の相関係数が 0.5 以上の場合は、t 値の小さい方の変数を除外している。商品毎の各変数間の相関係数については、巻末資料 2-7～2-10 に示した。

回帰モデル 1-1-1（ジェットストリーム）の補正 R²（adjR²）は 0 に近く、説明力のあるモデルが得られなかった。一方、回帰モデル 1-2-1（クルトガ）の adjR² は 0.150 だが、下段の基本モデル 1-2-2 でも、adjR² は 0.159 であり、上段のモデルと比較して説明力が高まったとは言い難い。

このモデルの説明力を上げる工夫として、VI章の表 6-2 の $V_i(\text{ave.}^*)$ (商品の希望小売価格の 2 倍以下の V_i の回答値の平均)と同じ考え方で、商品の希望小売価格の 2 倍より大きい V_i は非日常的な異常値として除外し、回帰モデル推定したものを表 7-2 に示す。

表 7-2 商品の重回帰分析結果 2【異常値除外】

	回帰モデル2-1-1			回帰モデル2-2-1			回帰モデル2-3-1			回帰モデル2-4-1		
商品	ジェットストリーム			クルトガ			フリクション			シグノ極細		
回帰(変数の数)	13			13			13			13		
残差	425			480			468			474		
合計	438			493			481			487		
重相関 R	0.319			0.528			0.392			0.331		
重決定 R^2	0.101			0.278			0.154			0.110		
adj R^2	0.074			0.259			0.130			0.085		
標準誤差	62.054			125.403			67.582			55.957		
観測数	439			494			482			488		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	166.3	14.0	4.8E-37	153.2	6.6	8.6E-11	155.0	12.3	3.3E-30	123.1	12.1	2.0E-29
性別(女性は1)	19.8	3.0	2.7E-03	24.6	2.0	4.7E-02	14.7	2.2	3.0E-02	20.2	3.6	4.0E-04
15-19歳	-31.6	-2.2	2.7E-02	-42.0	-1.5	1.4E-01	-15.7	-1.1	2.9E-01	-10.2	-0.8	4.0E-01
20-24歳	2.9	0.2	8.1E-01	-54.0	-2.3	2.3E-02	-11.7	-0.9	3.5E-01	-4.6	-0.4	6.6E-01
25-29歳	-0.2	0.0	9.9E-01	-18.4	-0.9	3.7E-01	-9.8	-0.9	3.9E-01	-1.1	-0.1	9.1E-01
30代	1.8	0.2	8.6E-01	2.7	0.1	8.9E-01	1.6	0.1	8.8E-01	3.8	0.4	6.8E-01
高校生	24.8	1.7	9.5E-02	51.2	1.9	6.4E-02	10.0	0.7	5.1E-01	21.3	1.7	9.0E-02
大学・専門学校生	16.4	1.5	1.3E-01	28.5	1.4	1.7E-01	-2.2	-0.2	8.5E-01	5.1	0.6	5.8E-01
会社員	12.2	1.4	1.5E-01	4.1	0.3	8.0E-01	0.0	0.0	1.0E+00	-0.2	0.0	9.8E-01
年収	0.0	-1.6	1.2E-01	0.0	-1.0	3.1E-01	0.0	-1.3	1.8E-01	0.0	-1.1	2.5E-01
商品使用中か	-13.4	-1.4	1.5E-01	52.5	2.9	4.4E-03	15.2	1.8	6.9E-02	-7.3	-1.0	3.3E-01
商品認知有るか	-5.0	-0.7	4.9E-01	40.7	2.7	6.2E-03	-8.3	-1.0	3.0E-01	-5.1	-0.8	4.2E-01
商品が欲しいか	27.4	4.1	5.5E-05	73.3	5.7	2.3E-08	48.5	7.1	5.1E-12	30.2	5.3	1.5E-07
使用本数	-1.0	-0.6	5.6E-01	9.4	2.0	4.7E-02	-3.1	-1.8	6.8E-02	-0.8	-0.7	5.0E-01

<主要変数のみ使用>

	回帰モデル2-1-2			回帰モデル2-2-2			回帰モデル2-3-2			回帰モデル2-4-2		
回帰(変数の数)	3			0			2			2		
残差	435			0			479			485		
合計	438			0			481			487		
重相関 R	0.257			0.499			0.368			0.300		
重決定 R^2	0.066			0.249			0.135			0.090		
adj R^2	0.060			0.243			0.132			0.086		
標準誤差	62.529			126.750			67.517			55.920		
観測数	439			494			482			488		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	165.1	27.6	1.1E-97	155.6	14.7	9.9E-41	135.1	24.5	2.2E-86	115.3	27.0	1.1E-98
性別(女性は1)	20.5	3.4	6.6E-04	30.2	2.6	8.3E-03	18.4	3.0	3.2E-03	21.2	4.1	4.0E-05
15-19歳	-18.0	-2.8	5.7E-03									
20-24歳				-23.9	-1.7	9.4E-02						
商品使用中か				96.1	7.0	7.8E-12						
商品が欲しいか	19.4	3.1	1.9E-03	76.0	5.9	5.8E-09	48.8	7.7	6.2E-14	25.1	4.9	1.3E-06

V_i が異常として除外された観測数は、回帰モデル 2-1-1 では観測総数 500 の約 12%あったが、回帰モデル 2-2-1 で約 1%、回帰モデル 2-3-1 で約 4%、回帰モデル 2-4-1 で約 2%に留まっている。いずれも観測数は十分とみなす。

主要変数のみの下段の基本モデルを見ると、4 モデルの内、回帰モデル 2-2-2 の adj R^2 が 0.243 で最も高いが、回帰モデル 2-1-2 および 2-4-2 の adj R^2 はいずれも 0.1 以下であり、説明力は十分とは言えない。そこで、4 つの「商品」をダミー変数化しデータ数を増やし検討する（以下、このモデルを「統一モデル」と呼ぶ。）。

1.2 統一基本モデルの検討

表 7-3 に、統一モデルの推定結果を示す。表 7-4 は回帰モデル 3-1 の説明変数間の相関係数である。

表 7-3 統一モデル推定結果

	回帰モデル3-1			回帰モデル3-2 基本モデル(主要変数)		
商品	ダミー変数化した4商品 【異常値除外】			ダミー変数化した4商品 【異常値除外】		
回帰(変数の数)	16			8		
残差	1886			1894		
合計	1902			1902		
重相関 R	0.486			0.483		
重決定 R ²	0.236			0.233		
adj R ²	0.230			0.230		
標準誤差	87.623			87.604		
観測数	1903			1903		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	107.9	12.2	3.51E-33	105.0	18.4	5.93E-70
ジェットストリーム	36.4	6.2	6.48E-10	37.3	6.4	1.45E-10
クルトガ	95.1	16.6	4.28E-58	96.3	17.2	1.77E-61
フリクシオン	27.4	4.8	1.99E-06	28.4	5.0	5.53E-07
性別(女性は1)	18.8	4.2	2.26E-05	18.0	4.2	2.56E-05
15-19歳	-14.0	-1.4	1.47E-01			
20-24歳	-12.6	-1.5	1.23E-01			
25-29歳	-10.9	-1.5	1.38E-01			
30代	-0.4	-0.1	9.52E-01			
高校生	29.2	3.0	3.18E-03	18.3	2.7	6.07E-03
大学・専門学校生	12.5	1.7	8.87E-02			
会社員	5.7	1.0	3.22E-01			
年収	0.0	-2.5	1.24E-02	0.0 (-0.023)	-2.6	8.73E-03
商品使用中か	21.5	3.7	2.60E-04	19.3	4.0	7.46E-05
商品認知有るか	2.2	0.4	6.61E-01			
商品が欲しいか	46.4	10.3	2.20E-24	46.1	10.4	1.33E-24
使用本数	-1.2	-1.1	2.80E-01			

表 7-4 説明変数の相関係数

【異常値を除外したデータ】

	ジェットスト リーム	フリク シオン	クルトガ	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用中 か	商品認知有 無	商品が欲し いか	使用本数
ジェットストリーム	1.00															
フリクシオン	-0.32	1.00														
クルトガ	-0.32	-0.34	1.00													
性別(女性は+)	-0.01	0.01	0.00	1.00												
15-19歳	-0.01	0.01	0.00	-0.01	1.00											
20-24歳	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.01	0.01	-0.02	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.01	0.00	0.00	-0.02	0.42	0.24	-0.24	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	0.00	-0.01	0.00	-0.20	-0.44	-0.08	0.20	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	0.01	-0.01	0.00	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.53	1.00				
商品使用中か	-0.03	0.07	0.04	0.05	0.17	0.04	-0.07	-0.06	0.08	0.13	-0.08	-0.09	1.00			
商品認知有無	-0.09	0.11	0.00	0.08	0.18	0.09	-0.03	-0.08	0.08	0.17	-0.12	-0.14	0.47	1.00		
商品が欲しいか	0.07	0.03	-0.03	0.08	0.09	0.00	-0.04	-0.04	0.06	0.02	-0.02	-0.04	0.39	0.28	1.00	
使用本数	-0.05	0.00	-0.07	0.08	0.08	-0.01	-0.03	-0.01	0.04	0.06	-0.05	-0.04	0.54	0.38	0.28	1.00

統一モデル 3-1 および主要変数に絞った統一基本モデル 3-2 の $\text{adj}R^2$ はいずれも 0.230 となった。観測数は 1,903 である。

そこで、回帰モデル 3-2（統一基本モデル）を以下で詳しく分析する。

2. 統一基本モデル（=回帰モデル 3-2）を用いた商品別分析

統一基本モデルにおいて、説明変数となる主要変数は、「ジェットストリーム」「フリクション」「クルトガ」「性別(女性が正)」「高校生」「年収(低い方が正)」「商品を使用中」「商品が欲しい」である。ここでは、商品毎の V_r と主要説明変数の関係性について分析する。

まず、統一基本モデルの主要変数の中から「商品」と「年収」以外の変数を用いグループ化した。「年収」をグループ分けに用いなかったのは、「年収」の選択肢が 6 つあり、グループ数が増大（ $n=500$ に対し、96 グループとなる）して分析が困難となること、および「年収」の t 値がマイナスで負の相関を持っているため、 V を高める要因と切り離して分析出来るためである。年収の影響による V_r の変動については本章 4 節で考察する。

その結果、「商品」以外のダミー変数は「性別(女性が 1)」「高校生」「商品を使用中」「商品が欲しい」の 4 個となり、これらのすべての組み合わせは 16 組となる。

表 7-5 は統一基本モデルの回帰式から算出された各商品の V_r の推定値をグループ毎に整理したものである。基本モデルの切片は 105.0 円である。したがって、表中の V_r の推定値は、切片の 105 円+各商品の偏回帰係数+商品以外のダミー4変数の内、該当する主要変数の偏回帰係数を加算して算出してある。

例えば、表の最上段の NO.1 では商品以外のダミー変数が(0,0,0,0)のため、商品毎の V_r は 105.0 円に商品の偏回帰係数を加算した値である（シグノ極細は 105 円となる）。

表 7-5 統一基本モデルよりグループ化した商品別の V_r の推定値

	商品が欲しい	商品使用中	高校生	女性	ジェット ストリーム	フリクション	クルトガ	シグノ極細
1	×	×	×	×	142	133	201	105
2	○	×	×	×	188	180	247	151
3	×	○	×	×	161	153	220	124
4	×	×	○	×	161	152	220	123
5	×	×	×	○	160	151	219	123
6	○	○	×	×	208	199	267	170
7	○	×	○	×	207	198	266	169
8	○	×	×	○	206	198	265	169
9	×	○	○	×	180	171	239	142
10	×	○	×	○	179	171	238	142
11	×	×	○	○	179	170	238	141
12	○	○	○	×	226	217	285	189
13	○	○	×	○	226	217	285	188
14	○	×	○	○	225	216	284	187
15	×	○	○	○	198	189	257	160
16	○	○	○	○	244	235	303	207
$P_i(\text{ave.})$					118	163	349	109

※1：最下段の $P_i(\text{ave.})$ は VI 章図 6-12 で用いた回答者の平均購入金額である。

※2： $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の条件を満たす推定値は青マスで示した。

まず、ジェットストリームにおいては、全グループで $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ である。統一基本モデルの切片にジェットストリームの偏回帰係数を加算した時点で $P_i(\text{ave.})$ を上回ったためである。顧客はジェットストリームに対して、常に購買意思決定基準を満たしていると言える。フリクションは青マスの 12 グループ、シグノ極細は 15 グループが $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ となった。

しかし、クルトガでは最大値の NO.16 でも $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} = -46$ となった。

商品使用率の高い年代を対象に V_i の推定を行った VI 章の表 6-2 においてはクルトガの V_i の推定対象グループであり、かつ使用中と回答した $V_i(\text{ave.*})$ は 352 円である。表 6-2 の推定対象グループは 15-19 歳男女であり、統一基本モデルの変数「高校生」と異なり、直接的な比較は出来ないが、基本モデルで最も高い V_r となるべき数値が 303 円であることは、基本モデル全体への各変数の影響が十分でないためと思われる。

そこで、表 7-5 のグループ化した V_r の推定値に対し、アンケート結果から得られたグループ毎の $V_i(\text{ave.*})$ と、それと V_r の差である $\{V_i(\text{ave.*}) - V_r\}$ を表 7-6 に示す。下段の $P_i(\text{ave.})$ はアンケート結果から得られた商品の平均購入金額である。表 7-5 同様、 $\{V_i(\text{ave.*}) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たす V_r については青マスで示してある。

表 7-6 グループ毎の $V_i(\text{ave.}^*)$ と統一基本モデルから得られた推定値 V_r (表 7-5 の V_r) との比較結果

	主要変数				ジェット ストリーム		クルトガ		フリクション		シグノ極細	
	商品が 欲しい	商品 使用中	高校生	女性	グループ 毎の $V_i(\text{ave.}^*)$	表7-5の 推定値 V_r との差	グループ 毎の $V_i(\text{ave.}^*)$	表7-5の 推定値 V_r との差	グループ 毎の $V_i(\text{ave.}^*)$	表7-5の 推定値 V_r との差	グループ 毎の $V_i(\text{ave.}^*)$	表7-5の 推定値 V_r との差
1	×	×	×	×	158	16	165	-37	125	-8	117	12
2	○	×	×	×	188	-1	227	-20	192	12	137	-14
3	×	○	×	×	137	-25	166	-54	162	9	99	-25
4	×	×	○	×	176	16	154	-66	163	11	122	-2
5	×	×	×	○	183	23	175	-45	158	6	131	8
6	○	○	×	×	166	-41	305	39	186	-12	139	-31
7	○	×	○	×	186	-21	220	-46	170	-28	159	-11
8	○	×	×	○	210	4	243	-23	194	-4	168	-1
9	×	○	○	×	100	-80	—	—	103	-68	—	—
10	×	○	×	○	200	21	206	-32	158	-12	115	-28
11	×	×	○	○	179	0	257	19	176	6	181	40
12	○	○	○	×	183	-43	339	55	179	-38	140	-49
13	○	○	×	○	188	-38	360	76	203	-14	154	-34
14	○	×	○	○	158	-67	200	-84	214	-2	170	-17
15	×	○	○	○	—	—	200	-57	100	-89	108	-52
16	○	○	○	○	180	-64	441	139	208	-27	137	-69
Pi(ave.)					118		349		163		109	

※青マス： $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ となる $V_i(\text{ave.}^*)$ ※表 7-5 の推定値 V_r との差 = グループ毎の $\{V_i(\text{ave.}^*) - V_r\}$

※グループ毎の $V_i(\text{ave.}^*)$ 、表 7-5 の V_r 共に小数点一桁で四捨五入して表記
しており、推定値 V_r との差は一の位の計算結果が異なる場合がある。

クルトガにおいてはグループ毎の $V_i(\text{ave.}^*)$ と統一基本モデルの推定値 V_r との差がプラスとなるケースが 5 ケースとなり、その内、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ となるグループが NO.13 と NO.16 の 2 グループであることが判明した。

表 7-6 の推定値を見ると、クルトガを除く 3 商品は、「商品を使用中」かつ「商品が欲しい」と考えている 4 グループ (NO.6,12,13,16) ではすべて、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ であり、帰無仮説は棄却された。さらに、商品を使用していないが、「商品が欲しい」と考えている 4 グループ (NO.2,7,8,14) は $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ となった。つまり、「商品を欲しい」と感じていれば、実際に使用していなくても、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ を満たすことが明らかとなった。一方、「商品を使用中」だが「商品を欲していない」4 グループ (NO.3,9,10,15) は $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} < 0$ となるグループが存在するが、商品を使用しているにもかかわらず、商品の再購入希望をしないのであるから、使ってみたところ期待外れでその結果当然 V_i が低くなったと推論できる。

クルトガにおいては、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たすグループは「商品を欲しい」「商品を使用中」「女性」の 3 変数を満たす 13 番目および 16 番目の 2

グループしかなく、NO.12の男子高校生のグループは「商品を使用中」でかつ「商品を欲しい」と言いながら $\{V_i(\text{ave.}) - P_i(\text{ave.})\} < 0$ となった。これは他の3商品には見られない現象である。

そこで、基本モデルにおいて、クルトガと他の3商品を分けて重回帰分析を行った結果を表7-7に示す。

表 7-7 クルトガ以外の3商品とクルトガの回帰モデル

	回帰モデル4-1			回帰モデル4-2			回帰モデル4-3			回帰モデル4-4		
商品	3商品			3商品(主要変数) 有意水準10%			クルトガ			クルトガ(主要変数) 有意水準10%		
回帰(変数の数)	15			8			13			5		
残差	1393			1400			480			488		
合計	1408			1408			493			493		
重相関 R	0.415			0.406			0.528			0.503		
重決定 R ²	0.172			0.165			0.278			0.253		
adj R ²	0.163			0.160			0.259			0.245		
標準誤差	62.123			62.257			125.403			126.548		
観測数	1409			1409			494			494		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	125.7	17.8	2.68E-64	119.9	25.2	3.92E-116	153.2	6.6	8.56E-11	153.1	14.3	4.37E-39
ジェットストリーム	37.5	9.0	7.23E-19	37.7	9.1	4.06E-19						
フリクション	31.6	7.7	2.05E-14	31.7	7.8	1.01E-14						
性別(女性は1)	18.6	5.1	3.94E-07	19.6	5.5	3.51E-08	24.6	2.0	4.73E-02	30.6	2.7	7.54E-03
15-19歳	-20.2	-2.6	1.09E-02				-42.0	-1.5	1.38E-01			
20-24歳	-5.7	-0.8	3.96E-01				-54.0	-2.3	2.33E-02	-19.3	-1.3	1.85E-01
25-29歳	-4.7	-0.8	4.35E-01				-18.4	-0.9	3.75E-01			
30代	2.2	0.4	7.16E-01				2.7	0.1	8.95E-01			
高校生	20.3	2.5	1.31E-02	4.7	0.9	3.93E-01	51.2	1.9	6.40E-02	30.8	1.6	1.11E-01
大学・専門学校生	7.3	1.2	2.28E-01				28.5	1.4	1.69E-01			
会社員	4.9	1.0	2.95E-01				4.1	0.3	7.98E-01			
年収	0.0	-2.5	1.15E-02	0.0	-1.3	1.78E-01	0.0	-1.0	3.07E-01			
商品使用中か	0.5	0.1	9.09E-01				52.5	2.9	4.39E-03	90.7	6.4	2.88E-10
商品認知有るか	-7.0	-1.7	9.02E-02	-8.0	-2.0	4.29E-02	40.7	2.7	6.20E-03			
商品が欲しいか	35.6	9.7	2.22E-21	35.6	9.9	2.69E-22	73.3	5.7	2.31E-08	75.6	5.9	6.66E-09
使用本数	-1.7	-2.0	4.68E-02	-1.6	-2.0	4.35E-02	9.4	2.0	4.74E-02			

回帰モデル4-1はジェットストリーム、フリクション、シグノ極細3商品の回帰モデル(変数間の相関係数は巻末資料2-11に示した)、回帰モデル4-2は主要変数のみの3商品の基本モデルである。変数の影響をより反映すべく、有意水準10%(P値 ≤ 0.1)までの変数を採用した。

4商品の統一モデル3-1とクルトガを除く3商品の回帰モデル4-1を比較すると、回帰モデル4-1では「商品使用中」の変数が有意でなく、商品の使用実態がVに与える影響を検出できないことを示している。さらに、基本モデル同士を比較すると、4商品の統一基本モデル3-2で有意であった「高校生」と「商品使用中」の2つの変数が3商品の基本モデル4-2では有意でなくなっている。

回帰モデル4-3はクルトガのみの回帰モデル、回帰モデル4-4はクルトガの主要変数のみの基本モデルである(ただし、表7-2に示したクルトガの基本モデル2-2-2とは有意水準が異なる)。クルトガの基本モデル4-4のadjR²は0.245であり、3商品の基本モデル4-2および統一基本モデル3-2よりも高い。なお、

回帰モデル 4-3 はすでに分析したクルトガの回帰モデル 2-2-1(表 7-2)と同じものである。クルトガの基本モデル 4-4 は有意水準 10%以下の変数として「高校生」を採用した結果、 $\text{adj}R^2$ はクルトガの基本モデル 2-2-2 の 0.243 より若干高く 0.245 となったが、結局「高校生」の P 値が高く採用出来なかった。

したがって、クルトガの基本モデル 4-4 ではなく、クルトガの基本モデル 2-2-2 (表 7-2) を基に、 V_r の推定を試みる。「女性 ($X_1=1, \beta_1=30.2$)」「商品を使用中($X_2=1, \beta_2=96.1$)」「商品が欲しい($X_3=1, \beta_4=76.0$)」の 4 変数を満たした組み合わせを算出した V_r は下の式となる。

$$V_r=155.6+1 \times 30.2+1 \times 96.1+1 \times 76.0=357.9$$

クルトガの $P_i(\text{ave.})=349$ (表 7-6) に対し、 $\{V_r - P_i(\text{ave.})\}=8.9$ となり、 $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ となった。

以上のことから、クルトガが他の 3 商品と異なる点は、 $\{V_r - P_i(\text{ave.})\}$ が小さいことであり、この原因について、次節で検討する。

3. クルトガの V の分析

VI 章表 6-4 に示したように、クルトガは $P_i(\text{ave.})$ が $V_i(\text{ave.*})$ の 95%信頼区間内にあるため、「クルトガの V_i と P_i の差が無い」と設定した帰無仮説を棄却出来なかった。そこで、まず統一基本モデルから得られた知見を活かし、帰無仮説を棄却できるか検証する。

表 7-6 に示した通り、統一基本モデルの主要変数を満たすグループの $V_i(\text{ave.*})$ は大きく、NO.13 および NO.16 はクルトガにおいて $\{V_i(\text{ave.*}) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たした。

そこで、NO.13 および NO.16 のグループに対し、「クルトガの V_i と P_i の差が無い」とする帰無仮説が棄却できるか検証した。結果であるが、いずれのグループも帰無仮説を棄却出来なかった。最大の理由はデータの少なさである。最も $V_i(\text{ave.*})$ の高かった NO.16 のグループはサンプル数が 14 しかなく、95%信頼区間が大きくなったためである。そこで、データ数を重視して、推定対象を 15-19 歳とし、統一基本モデルから得られた主要変数の情報を活用し、VI 章の V_i の推定対象である「15-19 歳であり、商品を使用中」のグループの内、「女性」かつ「商品が欲しい」に該当するグループを新たな推定対象として検証を行った。結果を表 7-8 に示す。

表 7-8 クルトガの $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ の再検証結果

	$V_i(\text{ave.}^*)$	標本数	信頼区間(95%)	購入金額平均 $P_i(\text{ave.})$
推定対象	352	101	317-388	349
新たな推定対象	395	45	340-450	

※推定対象:15-19歳で商品を使用中のグループ

新たな推定対象:推定対象の内、「女性」「商品が欲しい」を満たすグループ

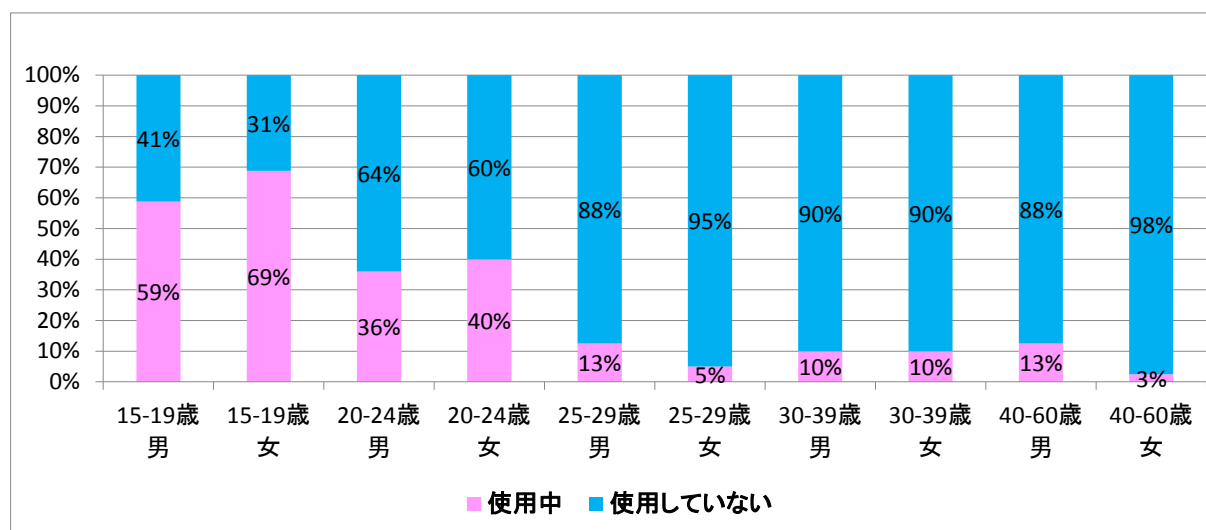
新たな推定対象グループは $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}=46$ と大きくなったが、新たな推定対象でも帰無仮説を棄却することが出来なかった。本アンケートではこれ以上の検証は出来ないが、例えば、最も $V_i(\text{ave.}^*)$ の高かった表 7-6 の NO.16 のグループのデータ数を増やすか、表 7-8 の新たな推定対象のデータ数を増やすことにより、帰無仮説の棄却は可能と推測される。

クルトガのみ V_i が低い理由について、以下に考察する。

3.1 回答者の嗜好の変化

図 7-1 にクルトガの年代・性別毎の使用率を示す。

図 7-1 クルトガの年代・性別毎の使用率



※回答者数:15-19歳(男女各 N=80)、20-24歳(男女各 N=50)、その他は各 N=40

図 7-1 が示すようにクルトガの使用率は 10 代男性が 59%、10 代女性が 69%と高い一方で、20-24 歳男性は 36%、20-24 歳女性は 40%と、それぞれ約 2/3 まで低下する。さらに、20 代後半以降は男女を問わず 10%近くあるいはそれ以下まで低下する。このことから、使用者にとって使用時期が限定される商品

と言えよう。

続いて、実際に使用している使用者の V_i に差がないかを検証する。表 7-9 は 15-19 歳男性、15-19 歳女性、20-24 歳男性、20-24 歳女性の 4 グループの使用者の $V_i(\text{ave.}^*)$ を示している。

表 7-9 クルトガ使用者の $V_i(\text{ave.}^*)$

	15-19歳		20-24歳	
	男	女	男	女
n数	47	55	18	20
$V_i(\text{ave.}^*)$ $\langle V_i \leq 900 \rangle$	329	373	233	321

※ $V_i(\text{ave.}^*) \langle V_i \leq 900 \rangle$: V_i が 900 円以下と回答した使用者の V_i の平均値

男女ともに 15-19 歳から 20-24 歳に移ると $V_i(\text{ave.}^*)$ の低下が確認された。そこで、年代の変化により使用者の V_i が変化するかを検証するために、表 7-9 の 15-19 歳男性のグループと 20-24 歳男性のグループ、15-19 歳女性のグループと 20-24 歳女性グループそれぞれに対し、Wilcoxon の順位和検定を行った。

本検定を採用した理由は、サンプル数が少なく正規性が仮定できない場合においても有意差検定が出来るためである。5%有意水準の下、結果は表 7-10 の通りである。

表 7-10 クルトガ使用者の V_i の順位和検定結果

		判定結果	
グループ1	グループ2	危険率	帰無仮説
15-19歳男性	20-24歳男性	0.033	棄却
15-19歳女性	20-24歳女性	0.282	棄却出来ず

結果として 15-19 歳男性と 20-24 歳男性の使用者同士の V_i に有意差が生じており、使用者の V_i の低下が明らかとなった。女性では 2 つの年代間に明確な有意差があるとは言えなかった。基本モデルの主要変数の 1 つは「女性」であり、女性は年代が 15-19 歳から 20-24 歳に上昇しても男性よりも V_i を維持する可能性が高い。少なくとも、男性に関しては使用者の年代が上がると V_i が低下する傾向があると言えよう。

この V_i の低下要因として、まず 1 つは実際の使用者の V_i の感じ方が違うことが挙げられる。15-19 歳は主に高校生の年代であり、高校生はシャープペンシルを使用する頻度が高く、クルトガのように芯が回転する機能に高い価値を

感じている可能性がある。20-24 歳になると、シャープペンシルの使用頻度も減り、この機能に高い価値を感じなくなっているのかもしれない。すなわち、使用環境の違いが V_i の違いとなっている可能性がある。女性に年代間の有意差が出なかったのは、女性は年代が上がってもシャープペンシルの使用頻度が男性よりも落ちない等、 V_i を高く維持する理由がある可能性が高い。

もう 1 つの低下要因については 3.2 で述べるが、流行等による V_i の一時的な高まりと V_i の推定時期による影響である。

3.2 V_i の推定時期の違い

消費者 i にとっては $(V_i - P_i) \geq 0$ でない限りは購入の意思決定をしない。しかしながら、店頭で購入する瞬間に $(V_i - P_i) \geq 0$ となる状況となれば、購入の意思決定をする。

例えば、Carlzon は、「スカンジナビア航空の従業員が旅客に接する 15 秒の“真実の瞬間”がスカンジナビア航空の成功を左右する (Carlzon, 1987)」と述べている。顧客の V_i が一瞬で決まる好例であるが、一般の商品についても同様のことが言えよう。クルトガは「高校生の認知率が 90% に達したと言われる商品²⁴⁶」であり、高校生にとっては持っていて当たり前と感じる商品とも言える。店頭で商品を手にしたとき、自らも流行に乗り遅れまいとする気持ちが V_i を急激に高めている可能性もある。このことは、ネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）の効果として十分説明できる。

Cialdini は、「人は他者の行動をまねるかどうかを決定するときに、その他者との類似性が重要であることを示す強力な証拠がいくつかの科学研究によって得られている (Cialdini, 2009)」と述べている。ルディは、「人間の思考の 95% は無意識な心的過程において行われている」という脳科学者の研究を紹介しており（ルディ, 2005 年）、無意識下で購買の意思決定をしている可能性もある。

VI 章図 6-13 で示したように、クルトガはジェットストリームやフリクションと比較して、商品を現在使用している回答者の $V_i(\text{ave.}^*)$ に対して、未使用者（使用経験者、未経験者を問わず）の $V_i(\text{ave.}^*)$ が極端に低い商品である。例えば、商品の未使用者の V_i が低いのは流行に対しての関心が無いためであり、商品の使用経験者（現在は使用していない）の V_i が低いのは、商品に対する関心がすでに失われたと考えれば V_i の変動要因が説明可能である。

このように考えると、統一基本モデルにおいてクルトガの V_r の説明が不十分なのは、クルトガが流行の影響を強く受けている商品であるため、商品を現在

使用している回答者の V_i 自体が絶えず変動し、静的な統一基本モデルでは瞬時に変化する心理的要因を捉えきれないからであるとも言えよう。統一基本モデル 3-2 の $\text{adj}R^2$ が 0.230 ということは、このモデルでは説明できていない要因が 77%あることを示している。例えば、商品の購入から V_i の推定時までの経過時間を変数に含めれば、その間に V_i が著しく低下する状況を把握できるかもしれない。この変数があれば、購買直前に瞬間的に V_i が高まったことの把握が可能かもしれない。モデルの説明力を高めるための有効な方法として、回答者の心理的变化を捉える試みを今後行っていきたい。

例えば、女性が衝動的に何十着も洋服を買いながら、結局 1 回も着ないような認知的不協和（コグニティブ・ディソナンス）に関する問題の研究も本モデルの信頼性を高める助けとなるであろう。購入時に V_i が高まったにもかかわらず、その後 V_i が大きく低下することは、心理状態に何らかの矛盾を抱えている可能性があるからである。

ジェットストリーム、フリクションについては、統一基本モデルの当てはまりがよく、 V_r はシグノ極細より高くかつ $\{V_r - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ であることが統一基本モデルからも示された。これら 2 商品については統一基本モデルにおいても、 V_i の高まる要因の説明が可能である。

クルトガにおいては、統一基本モデルに加え、それ以外の説明が必要であることが示された。一つは嗜好の変化による V_i の低下、もう一つは流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）による V_i の高まりである。

4. 主要変数の分析

クルトガについては統一基本モデル以外の説明も必要であることを示唆したが、4 商品の統一基本モデル（回帰モデル 3-2）は、筆記具における消費者の V_i を推定するのに有用なモデルと思われる。

そこで、次に統一基本モデルの主要変数である、「ジェットストリーム」「フリクション」「クルトガ」の商品の変数および、「性別」、「高校生」、「商品を使用しているか」「商品が欲しいか」を表すダミー変数および年収の性質について詳細に検討する。

4.1 商品（ジェットストリーム、フリクション、クルトガ）について

「ジェットストリーム」の偏回帰係数は 37.3、「フリクション」のそれは 28.4、「クルトガ」のそれは 96.3 であり、3 商品に該当せず、ダミー変数 (0,0,0)

となるシグノ極細と比較して、3 商品とも高い偏回帰係数を有している。偏回帰係数が一番高いのはクルトガであるが、VI章の図 6-12 に示したように、 $P_i(\text{ave.})$ も高い。

クルトガとジェットストリームとは、 $P_i(\text{ave.})$ の差が 231 円 (349 円-118 円) あるがクルトガとジェットストリームの偏回帰係数の差は 59 円 (96.3 円-37.3 円) に過ぎない。したがって、 $\{V_r - P_i(\text{ave.})\}$ はジェットストリームの方が大きい。図 6-12 によると、ジェットストリームの $P_i(\text{ave.})$ はフリクションよりも 45 円低く、一方、ジェットストリームの偏回帰係数はフリクションより 8.9 円高い。よってジェットストリームの $\{V_r - P_i(\text{ave.})\}$ はフリクションよりも大きい。ボールペンの基本性能である「書き味のなめらかさ」を追求して上市したジェットストリームという商品は、フリクションやクルトガよりも、顧客に高い利益をもたらしていると言えよう。

商品の変数の寄与についてまとめると、クルトガの偏回帰係数は主要変数中で最も高いことから、商品の変数は V_i を高める主要な変数と言える。新しい商品はそれだけ「顧客にとって、価値の高いものである」と言えよう。 $(V - C)$ の大きさは、顧客が感じる価値の総和とその商品を提供するためのコストの総和との差であるから、企業は高い V を提供する商品を生み出しつつ、より低いコストで提供できるような活動が、社会貢献の観点から重要と言えよう。

4.2 性別について

「性別」の偏回帰係数は 18.0 であり、女性は男性より 18 円高い価値を感じていることになる。この結果を支持する一例として、中小企業基盤整備機構が首都圏住民 20 歳以上 2,000 人を対象に行った『ファッションに関する web 調査』によると、「自由に使える月の小遣い平均額は女性より男性の方が高いものの、高級ブランド品の所有率は男性よりも女性の方が高かった²⁴⁷。」とある。

女性と男性の嗜好は異なり、高級ブランド品については、男性よりも女性の方が価値を感じていると言える。

統一基本モデルを用いた分析においても女性の偏回帰係数が男性よりも大きいため、高級ブランド品と同じ傾向であることが示唆される。すなわち、商品提案は女性をターゲットにした方が成功しやすいと言えよう。

例えば、ジェットストリーム・クルトガ・フリクション共に、商品の外装にディズニー等の著名なキャラクターを印刷して、価格を高く設定して販売している商品が見受けられる^{248,249}。キャラクターは女性をターゲットにしたものが多い。女性は商品本来の価値に加え、キャラクターにも高い価値を感じて、

これらの商品を購入していると推測されるが、そこには、商品へのこだわりや流行に対して高い価値を感じ、高価格な商品の購入を受容すると考えることも出来よう。女性の持つ商品価値とキャラクターの価値の分析を詳細に行うことは、企業にとって、利益の最大化を図るための有効な手段と言えよう。

一方、前述の調査によれば、女性全体の自由に使える金額は男性よりも少ないことから²⁵⁰、商品に魅力がなく、嗜好が発揮されない場合には、男性よりも価格にシビアであることも考えられよう。

4.3 高校生について

「高校生」の偏回帰係数は 18.3 であり、高校生は 18.3 円分、高校生以外よりも高い価値を感じていることが示された。高校生が高い価値を感じる理由としては、実使用頻度が挙げられる。高校生は学校での授業および学校外での学習に筆記具を使用するため、筆記具の使用頻度はきわめて高いと推測される。使用頻度が高ければ、筆記具への関心も高まり、商品機能等の違いを強く感じるであろう。筆記具への関心の高さを示す好例としては、「クルトガ発売 1 年後の女子高生の認知率が 90%であった²⁵¹」との調査結果が挙げられる。したがって、高校生の偏回帰係数の高さは、実使用頻度の高さに由来する、機能性への評価と言えよう。

もう 1 つは本章 3.2 で述べた、人の心理状態の影響である。人気のある商品に対して、自らも流行に乗り遅れまいとする気持ちが V_i を高めるであろうことを述べた。商品の認知度の高さが、流行に敏感な高校生の V_i をさらに高めているとも言えよう。

高校生の購買力については、アルバイト活動の有無や親からの小遣い等、ばらつきが大きいと推測されるが、一般的には社会人ほど高くないと言える。したがって、「女性」同様、嗜好が発揮されない場合には、価格に対してシビアであることが推測される。

4.4 年収について

「年収」の偏回帰係数は -0.023 である。例えば、年収 1,000 万円では約 -23 円に相当し、高収入者程 V_r は低い傾向を示す。このことから、購買力の高さが V_i の高さに反映されないことが示された。

この結果は、統一基本モデルで示したように、自由に使える小遣いが少ない女性やほとんどが親の扶養下にある高校生が V_i を高めるという結果とも矛盾しない。むしろ、女性や高校生といったグループの年収が相対的に低いために、

負の相関が観察されたと考えることも出来よう。

今回の調査結果が、どのような価格帯の筆記具においても適用されうるかについては、また別の調査が必要となろう。例えば数千円～数万円する高級筆記具については、社会的なステータス等、実用性以外の価値が V_i を高めるかもしれない。その場合には今回の結果が適用されず、年収と正の相関をとる可能性もあり得る。

今回の調査対象商品で最も高額なクルトガのメーカー希望小売価格は 450 円である。国内市場において、少なくともクルトガ以下の価格帯の筆記具では、年収の高さは V_i の低下要因であると言える。

4.5 商品を使用中かについて

偏回帰係数は 19.3 であり、アンケート調査時に商品を使用している層は 19.3 円高い価値を感じていることが示された。この結果については、高い価値を感じているからこそ商品を継続して購入・使用しているという当然の前提がまず挙げられよう。商品の使用を通じて V_i が高まる魅力ある商品の開発が重要である。

もう一つ、マーケティング上の示唆は、顧客に手に取って使用させたほうが、価値が高まるのであるから、とにかく顧客に使用させることが重要であるという点である。顧客に認知させ、顧客の使用機会を増やす活動が重要となろう。

4.6 商品が欲しいかについて

「商品が欲しいか」の偏回帰係数は 46.1 であり、商品を欲しいと感じる層は 46.1 円、高い価値を感じることが示された。この数値はクルトガの商品の偏回帰係数 96.3 円に次いで高い数値であり、「商品を欲しい」と思わせることが V_i を高めるために非常に重要であることが示された。

なお、表 7-4 に示すように変数「商品が欲しいか」は、変数「商品を使用中か」との相関係数 R は 0.39、変数「商品を認知しているか」との R は 0.28 と正の相関を示して高い。このことは、「商品が欲しい」と感じている対象者は商品をすでに認知し、実際に使用している確率が高いと言えよう。

したがって、顧客に商品を認知させるために販促活動を行い、その上で顧客に「欲しい」と思わせられるような魅力ある商品提案が出来るかが重要である。

「商品が欲しい」の偏回帰係数は非常に高い。そこで、「商品が欲しい」の変数を除外した場合の回帰モデルを表 7-11 に示す。

表 7-11 「商品が欲しい」の変数を除外した統一モデル

	回帰モデル5-1 (変数:「商品が欲しい」除外)			回帰モデル5-2 基本モデル(主要変数)		
	(変数:「商品が欲しい」除外)					
商品	ダミー変数化した4商品 【異常値除外】			ダミー変数化した4商品 【異常値除外】		
回帰(変数の数)	15			7		
残差	1887			1895		
合計	1902			1902		
重相関 R	0.439			0.436		
重決定 R ²	0.193			0.190		
adj R ²	0.187			0.187		
標準誤差	90.045			90.040		
観測数	1903			1903		
	偏回帰係数	t値	P-値	偏回帰係数	t値	P-値
切片	123.6	13.8	1.46E-41	122.6	22.0	1.93E-95
ジェットストリーム	41.4	6.9	6.85E-12	41.2	7.0	4.92E-12
クルトガ	94.9	16.1	4.90E-55	95.1	16.5	2.91E-57
フリクション	28.4	4.8	1.63E-06	29.1	5.0	6.19E-07
性別(女性は1)	21.5	4.7	2.26E-06	21.1	4.8	1.52E-06
15-19歳	-12.7	-1.3	1.99E-01			
20-24歳	-13.3	-1.6	1.13E-01			
25-29歳	-13.1	-1.7	8.27E-02			
30代	-2.8	-0.4	7.08E-01			
高校生	28.7	2.8	4.74E-03	20.6	3.0	2.63E-03
大学・専門学校生	9.9	1.3	1.92E-01			
会社員	7.2	1.2	2.19E-01			
年収	0.0	-2.4	1.65E-02	0.0	-2.3	1.89E-02
商品使用中か	36.4	6.2	6.25E-10	38.7	8.4	7.43E-17
商品認知有るか	7.8	1.5	1.29E-01			
使用本数	-0.4	-0.4	7.13E-01			

回帰モデル 5-1 が「商品が欲しい」の変数を除外した統一モデル、回帰モデル 5-2 が「商品が欲しい」の変数を除外した統一基本モデルである。

統一モデル同士を比較すると、モデル 3-1 の adjR² が 0.230 なのに対して、モデル 5-1 では 0.187 と低下している。統一基本モデル同士の比較でもモデル 3-2 の adjR² が 0.230 に対してモデル 5-2 は 0.187 と低下し、説明力が低下している。モデル 5-2 の主要変数は「商品が欲しい」が無い以外はモデル 3-2 と同じであるため、統一基本モデル 3-2 と比較して、説明力が低下しただけのモデルとなった。「商品が欲しい」の変数は重要と言えよう。

4.7 本分析上の留意点について

分析対象となったアンケートはネットアンケートであるため、商品未使用者は実際に商品を試し書きすることことなく、商品説明を読んだだけでアンケート回答している点に留意する必要がある。

実際に手に取って試し書きをした後に回答するリアルアンケートの場合は

「実際に筆記して感じた V_i 」となるのに対し、ネットアンケートでは商品未使用者にとっては、「商品説明を読んで感じた V_i 」となり、 V_i の推定結果が異なる可能性がある。

仮に本調査が新商品発売前の調査であるならば、商品の使用経験者がいないので、前者は実際に試作品を使用する試験結果であり、後者は商品説明で受ける印象であるので、まったく異なる分析を行うこととなる。この 2 つの V_i が異なると販売上の影響は大きいであろう。実際に筆記した場合の V_i の方が高い場合は使用して良さを感じる商品であるし、商品説明を読んだ場合の V_i の方が高ければ、評判は高くても実際の販売は期待できないかもしれない。

本調査は商品の使用者がすでに存在しており、VI 章図 6-13 で示したように商品を現在使用中の顧客、現在は使用していないが過去に使用したことのある顧客、商品は知っているが使用経験の無い顧客、商品を知らない顧客の 4 属性が存在する。さらに 4 商品とも VI 章図 6-10 に示したように商品の認知率は 50% を超えており、発売前の新商品のように入観無くアンケート調査することの困難さもある(商品を知らない顧客は筆記具の関心の無い可能性も考慮する必要がある)。したがって、今回の調査対象はあくまで現在の商品の売り上げを構成している商品を使用中の顧客を対象として V_i の推定を行い、検証した。

本章で行った V_i を高める要因の分析についてはリアルアンケートによる試し書きで使用経験の無い顧客が使用経験を有するか、ネットアンケートによる商品説明で商品を知らなかった顧客が商品を知るというプロセスの違いからくる調査の前提は異なるが、それぞれの前提の基で分析可能であると判断する。

5. V を高める商品提案について

主要変数の分析結果を基に、最も V_i を高く感じる層を論じるならば、「女性、特に女子高校生であり、商品を欲しいと感じ、実際に使用している層」となる。三菱の商品企画担当者にヒアリングしたところ、商品開発を行う上で、女子高生を含めた学生をターゲットとした商品開発は常に意識しており、またアンケートの定量調査を行う際には、設問事項に「商品の使用実態」「商品が欲しいかどうか」は必ず含めるとのことであり²⁵²、今回の分析結果と整合する活動を行っている。

実務的な視点から言えば、この最も高い V_i を感じる回答者をターゲットとした商品開発がきわめて有効と言えるが、一方で、女子高生というターゲットは高校生の総人口の約半分（男性を除くため）であり、対象人口は国内で 150 万人程度であり、対象としては市場規模が限られてくる。

むしろ、統一基本モデルの考察を通じて、各変数の持つ性質を理解し、それを基に V_i を高めるためにどのような活動をすべきかが重要である。

表 7-12 に V_i を高めると推測される、 V_r 算出時の統計的に有意な変数と、重要と思われる性質を示す。

表 7-12 V_r の主要変数とその性質

主要変数	偏回帰係数	t値	変数の持つ性質
ジェットストリーム	37.3	6.4	商品特徴
フリクション	28.4	5	商品特徴
クルトガ	96.3	17.2	商品特徴
性別(女性)	18.0	4.2	流行・こだわり
高校生	18.3	2.7	流行・使用頻度
年収	0.0	-2.6	購買力
商品を使用するか	19.3	4	流行・使用体験
商品が欲しいか	46.1	10.4	流行・商品の魅力

赤字はマイナス

主要変数は年収を除きダミー変数であるので、年収以外の各変数の影響力比較は係数の大きさを直接比較することで可能である。まず、係数の大きさに着目すれば、係数が大きいのは「商品」と「商品が欲しいか」である。したがって、商品を提供する側の担当者は、消費者に商品特徴を認識させ、「欲しい」と思わせる商品を生み出さなければならない。

「欲しい」と思わせる商品に求められるものは、まず 1 つはジェットストリーム、フリクションボールのような使用体験を通じて価値が高められてその価値が維持されるもの、つまり V_i を高めるべく企業の商品開発活動の結果から生み出されるものが挙げられる。

もう 1 つはクルトガのように流行による心理的な効果により、瞬間的に価値が高まるものである。こちらは V_i を高める商品開発と別に、マーケティング活動によって V_i が高められると言える。

持続的な競争優位の構築を目指すのであれば、ジェットストリームやフリクションボールのような商品開発を目指すべきである。これらの商品は、販促活動等を通じて、商品を手にとらせ、実際に使用する機会を設けることが重要である。

さらに、消費者がその商品を持つことにこだわりを感じるか、実使用頻度が高いかによって、 V_i をさらに高めることが可能となると思われる。

一方、クルトガのように流行等によって価値の感じる商品は、「欲しい」と思わせるために、流行に乗れるような思い切った販促策が必要である。流行に乗

ればその爆発力は大きく、企業業績に大きく貢献する。流行に左右される商品は、使用により価値を高めていくことは不向きであり、リピートはあまり期待できない。むしろ、流行を維持するために、新しい商品の継続的な市場投入が重要である。また、例えば使用者にとって V_i が高まるのが一過性であったとしても、新しい使用者を獲得できるのであれば、結果的に競争力を維持することは可能である。クルトガは、発売してから 2014 年時点で 6 年が経過するが、今なお、高校生の支持を受けているということは、新しく入学してくる高校生の支持を獲得していると言える。

女性と高校生の V_i の高さは、商品へのこだわりや実使用頻度のような実用的な側面と流行への感度の大きく 2 つの要因があると言える。しかし、流行に左右される商品にこの 2 つの変数は特にプラスに働くと推測する。

6. まとめ(競争優位仮説-3)

本章では V を高める要因をアンケートのデータを用いて被説明変数を V_r として回帰分析を行い分析した。統一基本モデルの $\text{adj}R^2$ は 0.230 で全体の傾向を示せると判断し、筆記具の V を推定するのに有用なモデル構築が出来た。

以下に本章の分析より導かれた競争優位仮説-3を示す。

競争優位仮説-3

消費者の認知する V は下記の 2 種類の高まり方がある。

(1) 商品の使用体験を通じて、着実に維持、もしくはより高まる場合

企業の持続可能な競争力の源となる商品である。したがって、 V を高め続けられる技術活動の維持が不可欠である。

(2) 流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）が心理的に影響を与え、 V が高まる場合

常に流行を創り、それを持続させられるようなマーケティング活動がとりわけ重要となる。

(1)の V は企業の商品開発力によるものと言える。一方(2)の V は商品開発力に加え、マーケティング力が重要である。(1)と(2)では企業に求められる力も異なると言える。

VIII章において、これまでに導かれた仮説の一般化可能性の確認のために、他業界で検証を行う。

VIII章 本研究で構築した仮説の他業界への適用可能性

1. 筆記具業界の分析により導かれた検証結果と競争優位仮説

筆記具業界の分析から導かれた業界の競争力を維持するための2つの業界仮説および企業の競争優位構築・維持のための3つの競争優位仮説を併せた5つの仮説を以下に示す（順序を変えてある）。

仮説-1

競争優位の持続とは、 $V \cdot C$ フロンティアを超え、フロンティアの外側にポジションを移し続けることであり、それを可能にする手段はイノベーションに他ならない。

仮説-2

イノベーションの継続により V を向上させ、 C を下げ、その結果利益が蓄積される。利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続され、持続可能なポジションを築く。

仮説-3

消費者の認知する V は下記の2種類の高まり方がある。

(1) 商品の使用体験を通じて、着実に維持、もしくはより高まる場合

企業の持続可能な競争力の源となる商品である。したがって、 V を高め続けられる技術活動の維持が不可欠である。

(2) 流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）が心理的に影響を与え、 V が高まる場合

常に流行を創り、それを持続させられるようなマーケティング活動がとりわけ重要となる。

仮説-4

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

仮説-5

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）が価格

下落の抑制要因となる。

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$C_m < (P_1 - P_2)$ C_m : 消費者の移動コスト

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

仮説-1、仮説-2、仮説-3 が競争優位仮説、仮説-4、仮説-5 が業界仮説である。

2. 仮説の一般化可能性の確認

仮説-1～仮説-3 は筆記具業界を事例にして、企業の開発した商品がイノベーションを興して競争優位を構築する競争優位仮説である。Ⅶ章においては筆記具業界の4商品について検証した。本章では他業界の4つの商品に着目し、次節で検証を行う。

仮説-4、仮説-5 については、筆記具業界の商品の価格下落の抑制要因であり、筆記具業界の競争力を維持できている要因と思われる業界仮説である。

同様の事例が無いか、他業界の事例分析を行うことで検証する。

なお、Ⅵ章冒頭(p.110~111)で述べた検証結果-1～検証結果-3 に関しては、これ以上の追加検証は本研究では行わない。

3. 仮説-1,仮説-2,仮説-3（競争優位仮説）の一般化可能性の検証

仮説検証のために、他業界にて競合商品と差別化に成功していると見られる以下の4つの商品の分析を行った。

- ・SK-II フェイシャルトリートメントエッセンス 160ml
- ・クロックス クロックバンド 2.5
- ・バルミューダ Green Fan Japan
- ・花王 ヘルシアコーヒー

SK-II は米プロクター&ギャンブル（P&G）の子会社であるマックスファクター社が販売する化粧品ブランドである。高級化粧品として知られた商品であり、中でも主力商品であるフェイシャルトリートメントエッセンス（以下 FTE

と略す)は発売から30年以上経過した商品である。13,600円(160ml,税別)と化粧水として高価である。今日においてもFTEが本仮説を満たすか検証する。

クロックスは米クロックス社が販売するカジュアルシューズである。独自の樹脂を使用したサンダル形状の靴であり、「2006年の1年間で62万足を販売した²⁵³。」との記事があり、2007年上期の日経MJヒット商品番付に選ばれた。

定番商品であるクロックバンド2.5は3,800円(税別)と、一般的なサンダルに比べて高価と言えよう。

バルミューダは日本のベンチャー企業であり、扇風機、空気清浄機を販売している。Green Fan Japanは「自然界の風を再現した扇風機」というキャッチフレーズと、DCモーターを使用した省エネ性をアピールし、35,000円(税別)と、一般の扇風機より高価格で販売している。

ヘルシアは高濃度茶カテキンや高濃度コーヒークロロゲン酸の力で脂肪を消費しやすくする、花王の特定保健用食品ブランドである。ヘルシア緑茶を2003年に発売以来ブランド拡充を続け、2013年に、「ヘルシアコーヒー」を142円(185g,税別)と、一般的な缶コーヒー飲料より高価格で販売している。

4つの商品はそれぞれ特性が異なる。FTEは30年以上経過するロングセラー商品でありながら、高級化粧品としての地位を保ち続けている。クロックバンド2.5に代表されるクロックスは、2005~2007年に大ヒットを記録したが、現在はブームも落ち着いていると見る事が出来る。

一方、Green Fan Japanやヘルシアコーヒーは2010年代に登場した比較的新しい商品である。

これら4商品が競争優位仮説-1~競争優位仮説-3を満たしているか検証する。

まず、競争優位仮説-1の検証のために、(V-P)および、(P-C)の推定を行う。

3.1 (V_i-P_i)の推定

(1) アンケート調査

顧客の感じる商品価値V_iの推定のために、VI章の筆記具調査同様、下記の様なネットアンケート調査を実施した。(詳細は巻末資料3-1~3-9を参照。アンケート原文は添付資料6:アンケート2参照)。

1) 実施機関: 楽天リサーチ(株)社

V_iの推定は、p.116の(6)式に示した顧客が商品に対して支払っても良いと考える金額(P_i*)を回答してもらった。

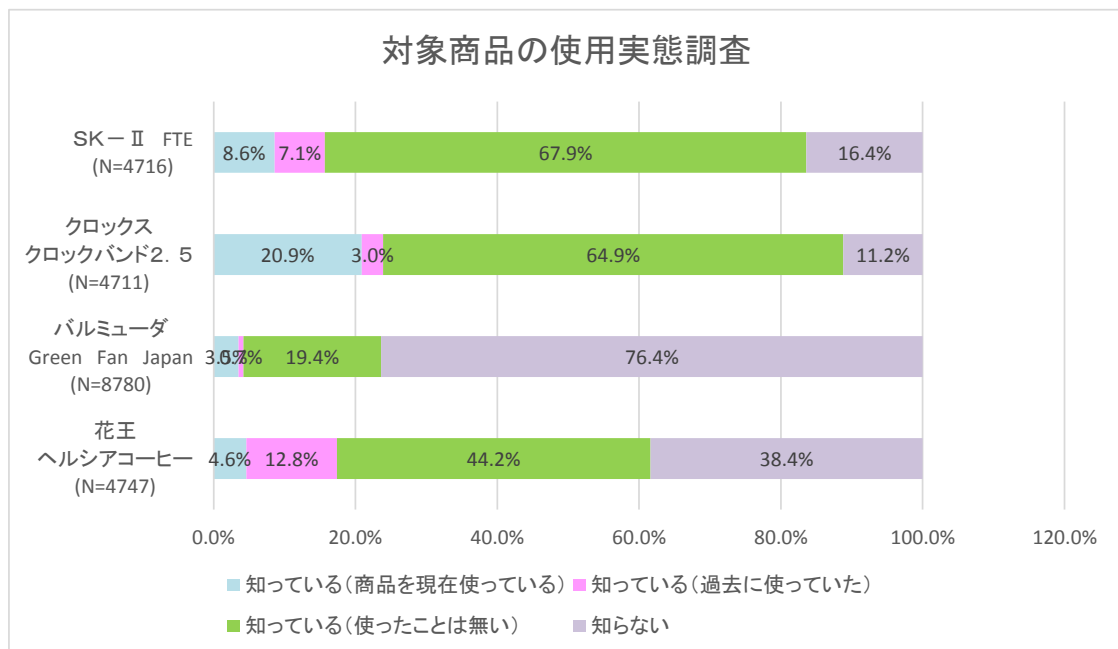
2) 対象者: 500名(商品の使用経験者150名、使用未経験者350名)

a) 条件 1

対象者選定に当たり、商品によっては使用率が極端に低い可能性を考慮し、商品の使用実態の把握のために商品毎に事前にスクリーニング調査を実施した。調査対象は各商品の属する品種(例えばバルミューダならば扇風機)を過去 1 年以内に購入した 10 代～60 代までとした。

調査対象は少なくとも 10 代から 60 代までの各年代が含まれるようにし、SK-II の FTE を除き、男女均等とした(FTE 使用者はほぼ女性と思われるため、スクリーニング調査対象は女性のみとした)。商品使用実態を図 8-1 に示す。

図 8-1 商品の使用実態



FTE およびクロックバンド 2.5 は認知率が非常に高い一方で Green Fan Japan は認知率が低いと言える。

b) 条件 2

スクリーニング結果より、無作為抽出では Green Fan Japan やヘルシアコーヒーの使用者を必要数サンプリング出来ない可能性があるため、今回は商品使用率によらず、商品毎に使用経験者(現在使用+過去使用)を 150 名、使用未経験者(知っている+知らない)を 350 名抽出して計 500 名でアンケート調査を実施した。

c) 回答者の属性

使用経験者、未経験者の抽出に関しては、性別、年代に極端な偏りが無い

ように抽出した（FTE は女性のみを対象）。性別年齢以外の属性（職業、年収等）は抽出の際には配分に考慮していない。

d) V_i の推定対象：現在商品を使用している回答者である。

3) 調査期間：2015 年 7 月 1 日～2015 年 7 月 25 日（全調査期間）

4) 対象商品

- i. マックスファクター「SK-II FTE 160ml」¥13,600（税別）
- ii. クロックス「クロックバンド 2.5」¥3,980（税別）
- iii. バルミューダ「Green Fan Japan」¥35,000（税別）
- iv. 花王「ヘルシアコーヒー」¥142（税別）

5) 調査方法

巻末資料 3-9 に示した各商品画像の確認および商品説明を熟読の上で、設問に回答してもらう。

※なお、アンケート回答者に提供した商品情報は巻末資料 3-9 の内容がすべてであり、商品の希望小売価格は回答者に開示していない。

6) 主な設問（ V_i の推定に関する設問）

- i. 対象商品の使用実態（①現在使用中②過去に使用経験有③使ったことはないが知っている④知らない）
- ii. 対象商品について、最大いくらまでなら支払って購入したいと思うか？（ P_i^* 、すなわち、各顧客の感じる価値 V_i の推定値）
- iii. 対象商品を実際にいくらで購入したか？（各顧客の購入金額 P_i ）
- iv. 対象商品の属する商品（例えば、クロックスならサンダル）にどの位の価格のイメージ（ rP_i ）を持っているか。

i ～ iii の設問を設定した理由は筆記具アンケートと同様である。今回は、シグノ極細のように、比較商品を調査対象としなかったため、一般的な商品の V_i の推定手段として、iv の設問を設けた。

(2) アンケート調査結果と分析

表 8-1 に V_i の推定結果を示す。

表 8-1 各商品の V_i の推定結果

		使用経験者		使用未経験者
		全体	使用中	全体
SK-2 FTE 13,600円(税別)	n数	150	78	350
	$V_i(\text{ave.})$	5,771	5,546	3,252
	n数($V_i \leq 27,200$)	148	77	350
	$V_i(\text{ave.*})$	5,308	5,229	3,252
クロックス クロックバンド2.5 3,980円(税別)	n数	150	132	348
	$V_i(\text{ave.})$	2,148	2,196	1,580
	n数($V_i \leq 7,960$)	150	132	348
	$V_i(\text{ave.*})$	2,148	2,196	1,580
パルミューダ Green Fan Japan 35,000円(税別)	n数	150	125	350
	$V_i(\text{ave.})$	18,286	18,776	8,386
	n数($V_i \leq 70,000$)	149	124	350
	$V_i(\text{ave.*})$	17,738	18,121	8,386
花王 ヘルシアコーヒー 142円(税別)	n数	150	42	350
	$V_i(\text{ave.})$	278	461	120
	n数($V_i \leq 284$)	139	38	343
	$V_i(\text{ave.*})$	130	147	112

※1：n 数は回答者数、 $V_i(\text{ave.})$ は回答者数 n の時の V_i の平均値、n 数($V_i \leq a$)は V の回答が a 以下と答えた回答者数（a は各商品の希望小売価格の 2 倍、SK-II FTE ならば 27,200 円である）、 $V_i(\text{ave.*})$ は V_i が希望小売価格 2 倍以下の回答の V_i の平均値。

※2：商品を使用中の $V_i(\text{ave.*})$ を赤字で示した。

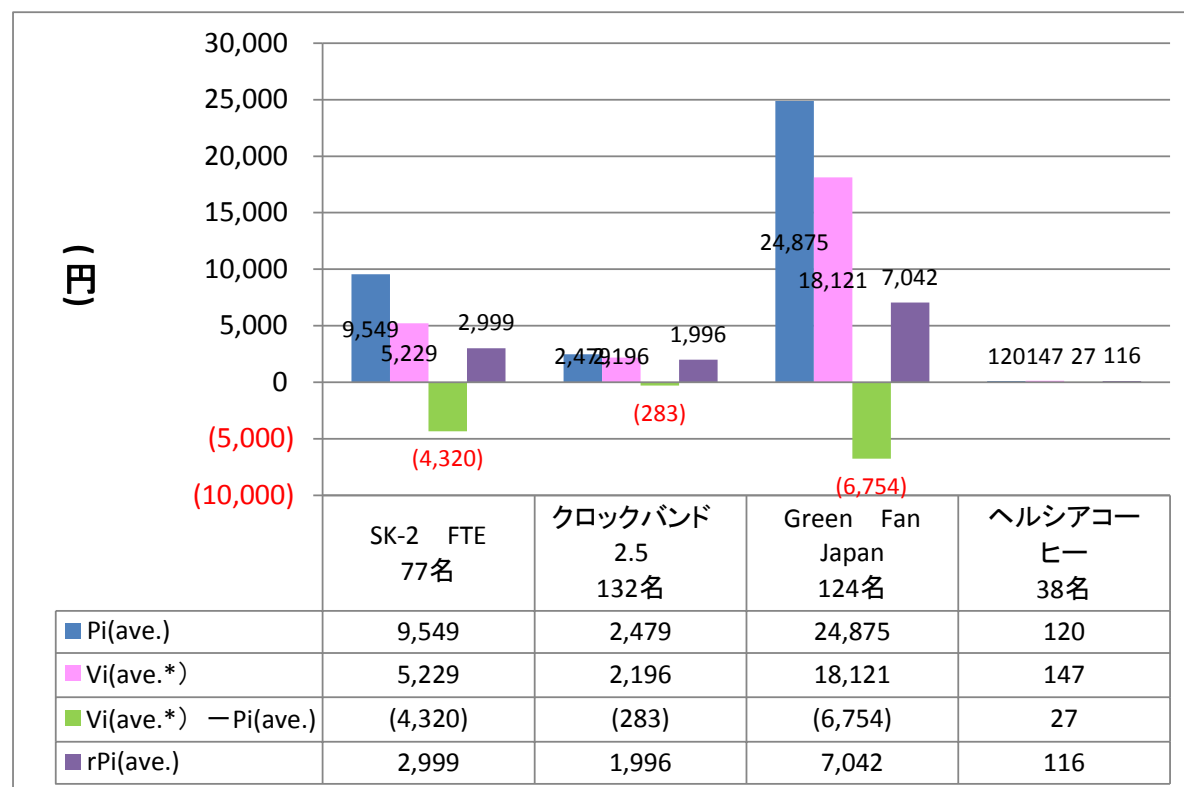
表 8-1 には商品の使用経験者全体および商品を使用中のグループ、使用未経験者の 3 つのグループの V_i の平均値を示している。主たる調査対象である「現在商品を使用中」のグループを青マスで表記している。

V_i については、商品毎に「すべての回答の平均値」として $V_i(\text{ave.})$ を、「希望小売価格(表中商品名の下に記載)の 2 倍を超える回答を『異常値』として除外した上での平均値として $V_i(\text{ave.*})$ 」を明記した。なお、すべての回答の平均値を採用すると一部の高い V_i の回答に大きな影響を受けるため、以後、希望小売価格の 2 倍より大きな V_i を異常値として除外した平均値である $V_i(\text{ave.*})$ を主な分析対象として扱う。希望小売価格の 2 倍より大きい V_i を除外した理由として、希望小売価格の 2 倍以上支払っても購入したいと考える消費者は一般的でないと考えられるためである。求めるべき $V_i(\text{ave.*})$ を表中赤字で表記した。

$V_i(\text{ave.*})$ の結果について考察すると、どの商品においても商品使用経験者の $V_i(\text{ave.*})$ は使用未経験者の $V_i(\text{ave.*})$ より大きいことが明らかとなった。ただし、本調査はネットアンケートであり、使用未経験者は商品説明で判断している点をあらかじめ述べておく。

今回の V_i の推定対象は商品を実際を使用している回答者が対象であるため、青マスで示した「現在使用中」の $V_i(\text{ave.}^*)$ にて検証を行う。商品の購入金額 P_i の平均値を $P_i(\text{ave.})$ とするとき、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ の推定結果を図 8-2 に示す。

図 8-2 商品使用者の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$



※ $P_i(\text{ave.})$ は、アンケート回答者の内、商品購入金額について、回答を得られた金額 P_i の平均値である。 $rP_i(\text{ave.})$ は価格イメージ rP_i の平均である。

商品名下段の数値は商品使用者数である。

各商品の棒グラフは 4 本あり、左から、購入金額平均 $P_i(\text{ave.})$ 、 $V_i(\text{ave.}^*)$ 、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ 、価格イメージ平均 $rP_i(\text{ave.})$ である。価格イメージ rP_i は対象商品の属する商品（例えばヘルシアコーヒーならば缶コーヒー）にどの程度の価格イメージを持っているかの回答値である。本研究では「価格イメージ」の語を用いるが、「内的参照価格」と同義の概念である。白井は、「内的参照価格」を「消費者が自分の記憶から想起する価格であり、ある商品の販売価格を観察する際にその価格が妥当であるかを判断するための基準(白井, 2005)」と定義している。

したがって、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - rP_i(\text{ave.})\}$ は、対象商品が一般的な商品と比較して高い($V_i - P_i$)を有しているかどうかの結果を示していると言えよう。図 8-2 より、調査対象である 4 商品すべて、 $V_i(\text{ave.}^*) > rP_i(\text{ave.})$ であり、消費者が高い V_i を感じていると言える。

次に顧客の購入意思決定基準である、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たしたのは、ヘルシアコーヒーのみであった。したがって、他の 3 商品については、使用者の再購入の意思決定基準を満たしていないと言える。

続いて、図 8-3 に使用者の内、「商品が欲しい」とアンケートで回答したグループを再購入の意思を有しているとみなし、使用者の内、再購入希望回答者の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ を示した。

図 8-3 商品使用者中再購入希望者の $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$

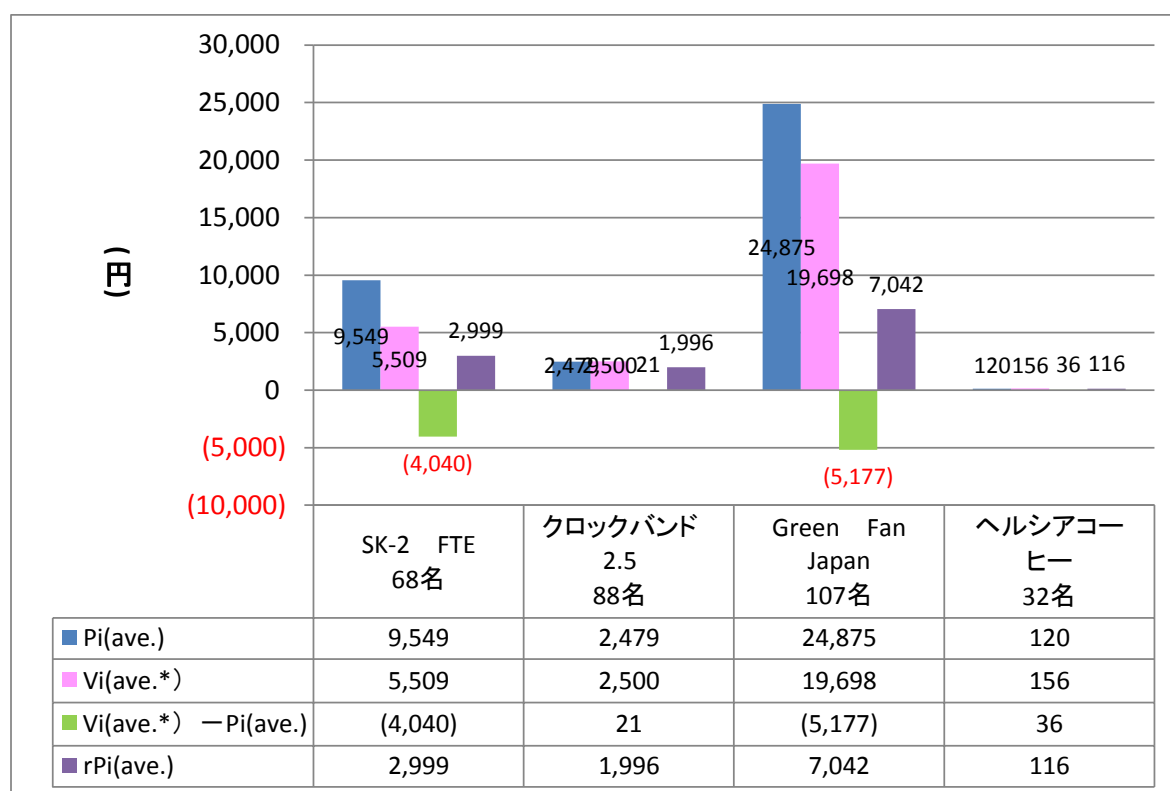


図 8-3 では、クロックバンド 2.5 も $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} > 0$ となった。

少なくとも、ヘルシアコーヒーとクロックバンド 2.5 については、商品使用者の内、再購入希望者は $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ を満たし、帰無仮説は棄却されたといえる。

SK-II と Green Fan Japan については、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} < 0$ となった。

高い V_i を有しながらも、顧客は再購入の意思決定する程、高い V_i を維持できていないと言える。

続いて、図 8-4 に商品を使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ および、今回推定対象とならなかった現在商品を使用していない回答者の使用実態別 $V_i(\text{ave.}^*)$ を示す。表 8-2 に図 8-4 中の $V_i(\text{ave.}^*)$ 毎の回答者数を示す。

図 8-4 商品の使用実態別の $V_i(\text{ave.}^*)$

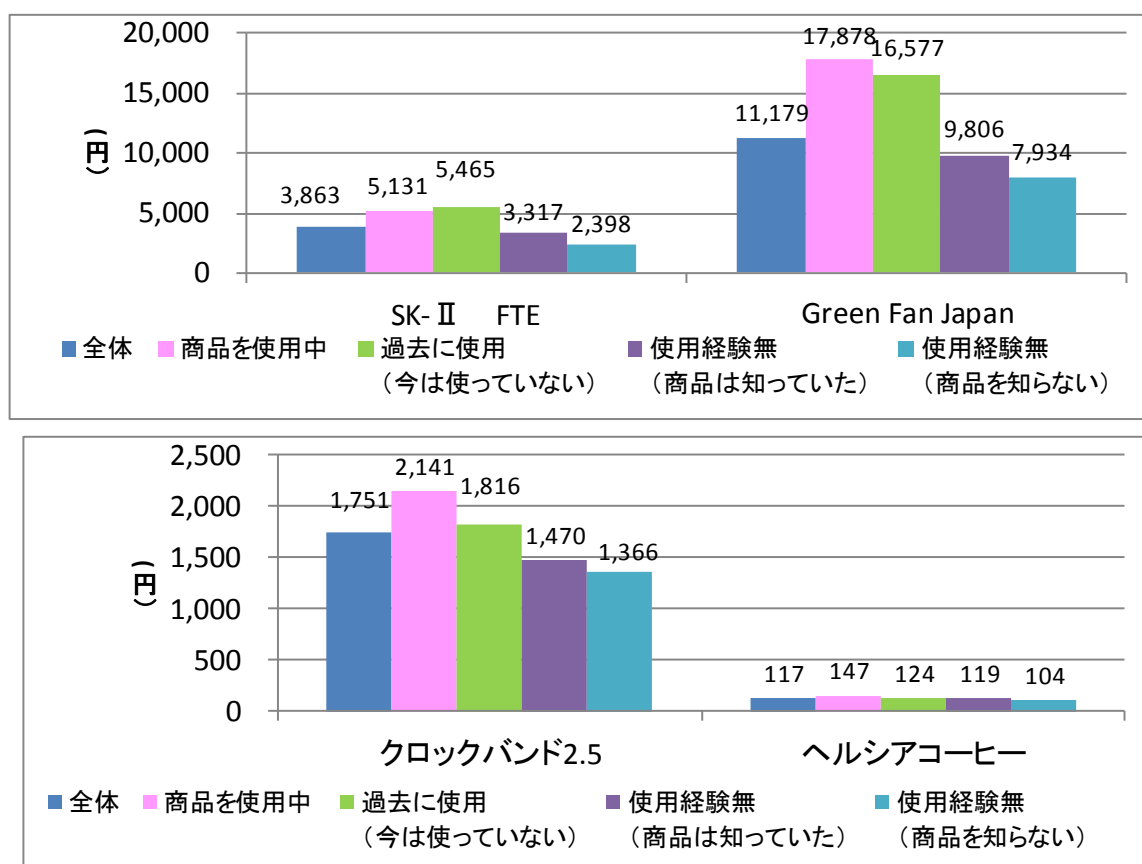


表 8-2 図 8-4 中の各 $V_i(\text{ave.}^*)$ の回答者数

	全体	商品を使用中	過去に使用 (今は使っていない)	使用経験無 (商品は知っていた)	使用経験無 (商品を知らない)
SK-II FTE	498	89	84	249	76
クロックバンド2.5	498	194	46	199	59
Green Fan Japan	499	128	26	65	280
ヘルシアコーヒー	482	38	101	189	154

V_i の推定対象は図 8-4 中の各商品の左から 2 本目のグラフである。各商品の左から 2 番目と真ん中のグラフは商品の使用経験者の回答であるのに対し、右の 2 本のグラフは商品を使用したことがない回答者が商品説明を読んで回答した $V_i(\text{ave.}^*)$ である。

$\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の仮説を支持した 2 商品について検討する。クロックバンド 2.5、ヘルシアコーヒー共に使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ が最も高い。ヘルシアコーヒーは使用経験者の $V_i(\text{ave.}^*)$ が図 8-2 に示した $P_i(\text{ave.})$ と拮抗しており、VI 章図 6-13 のフリクションのグラフと近似していると言えよう。クロックバンド 2.5 は使用経験者の $V_i(\text{ave.}^*)$ は低く、再購入の意思決定がなされない状態である。この状態は VI 章図 6-13 のクルトガのグラフに近似するが、クルトガほど大きく低下していない。クルトガは流行により V_i が高まる商品と推測されるが、クロックバンド 2.5 は少なくとも現在はクルトガ程 V_i の変動が大きい商品と言えよう。

FTE と Green Fan Japan についてはどのような使用実態においても、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} < 0$ であるため、購入の意思決定基準は満たさない。しかしながら、FTE は過去の使用経験の $V_i(\text{ave.}^*)$ の方が使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ より高い。また、Green Fan Japan も過去の使用経験の $V_i(\text{ave.}^*)$ は使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ と比べて大きく低下せず高いままである。使用体験による V_i の低下は少ないと言えよう。

3.2 (P-C) の推定

マックスファクター (P&G) の SK-II FTE、花王のヘルシアコーヒーについては、販売元の企業の事業が多岐に渡るため、(P-C) の正確な推定は困難である。しかしながら、FTE は 35 年、ヘルシアシリーズも販売後 10 年経過を考慮すると、経験曲線効果によるコストダウンは進んでおり、(P-C) は高いと見ることが出来る。

ヘルシアコーヒーについては以下の記事もある。

発売当初に年間出荷目標としていた 4,500 万本を 4 カ月で突破し、目標を 9,000 万本に上方修正した。継続飲用によって脂肪を消費しやすくする効果があり、30~40 歳代の男性だけでなく女性にも受け入れられたようだ²⁵⁴。

この記事からも経験曲線効果、規模の経済が期待出来る。

バルミューダの Green Fan Japan については業績非開示であり、(P-C)の推定は困難であるが、以下の記事がある。

家電ベンチャーのバルミューダ（東京都武蔵野市）も EMS を活用して白物市場に衝撃をもたらした。2枚の羽根を使って生み出す柔らかな風や DC モーター搭載による省電力を売り物に、従来の扇風機より価格が高いにもかかわらず人気を博した。設計やデザインのみを自社で手掛け、製造は全て中国の EMS に委託している²⁵⁵。

バルミューダは自社内に工場を有さないため、経験曲線効果は期待できない。しかし、EMS を活用してコストを極力抑え、売上高は「5年間で51倍に増えた²⁵⁶」との記事もあり、調達コストの低下は見込めると言える。また扇風機としては高価格を設定しており、(P-C)を拡大する努力を行っている。

クロックバンド 2.5 を販売する米クロックスは財務情報によれば、2007年には売上高が前年比約140%増となる約8.5億USD、売上高純利益率は約20%を記録しており²⁵⁷、カジュアルシューズにおいて大成功を収めたと言えよう。

しかし、2008年にブームの崩壊による影響を受け、一転して利益はマイナスに転じている。一方、2014年度の売上高は約12億USDであるが、営業利益はマイナスであった。このことから、かつてのような大きな(P-C)は無いと言えよう。一方、クロックス・ジャパンの大西基文社長によれば、「売上比率はサンダル以外の事業が全世界では5割、日本でも4割に達した²⁵⁸。」とのことであり、事業転換を進めていると見ることも出来よう。

3.3 重回帰モデルの検討

アンケートで得たデータを活用し、被説明変数を V_r とし、アンケートの設問の回答を説明変数 X とした下式の線形モデルにおいて分析を行う。

$$V_r = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

V_r : 被説明変数

X_i : 説明変数（アンケート回答項目）

β_i : 偏回帰係数

ε : 観測誤差

年収と価格イメージは定量的に扱い、以下の設問をダミー変数化した。

- ・性別：女性を 1、男性を 0
- ・年齢：10 代、20 代、30 代、40 代、50 代、60 代の該当年代を 1
- ・職業：学生、会社員、専業主婦、自営、その他の各該当職業を 1
- ・商品の使用経験：ある場合を 1、ない場合は 0
- ・商品の使用の有無：商品使用中を 1、それ以外を 0
- ・商品が欲しいか：欲しい場合は 1、それ以外は 0

回帰モデル検討に際し、まず、各商品について変数間の相関度を調査した（巻末資料 4-1~4-4 参照）。 V_r との相関度の高い上位 10 変数を説明変数として作成した回帰モデルを表 8-3 に示す。

表 8-3 商品の重回帰分析結果 1

	回帰モデル5-1-1			回帰モデル5-1-2			回帰モデル5-1-3			回帰モデル5-1-4		
商品	SK-II FTE			クロックス クロックバンド2.5			パルミューダ Green Fan Japan			花王 ヘルシアコーヒー		
回帰	10			10			10			10		
残差	486			487			487			470		
合計	496			497			497			480		
重相関 R	0.370			0.473			0.527			0.406		
重決定 R^2	0.137			0.224			0.277			0.165		
adj R^2	0.119			0.208			0.263			0.147		
標準誤差	2947.345			940.255			8489.665			41.200		
観測数	497			498			498			481		
	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値
切片	2510.2	11.0	2.02E-25	1134.3	11.4	4.86E-27	4858.0	5.4	8.43E-08	89.0	19.5	1.39E-62
性別(女性は+)				238.3	2.4	1.64E-02	1197.0	1.3	1.85E-01	12.2	3.0	2.98E-03
10代				-234.8	-0.9	3.77E-01				2.2	0.2	8.71E-01
20代	203.0	0.5	5.97E-01				549.1	0.5	5.83E-01	0.8	0.2	8.78E-01
30代	-2.8	0.0	9.94E-01	211.2	1.9	5.47E-02	308.6	0.3	7.66E-01	6.5	1.2	2.39E-01
40代				162.2	1.3	2.07E-01						
年収300~500万	-170.8	-0.4	6.96E-01				458.2	0.5	6.37E-01	0.2	0.0	9.65E-01
年収500~800万	245.6	0.4	7.07E-01									
年収800~1000万	503.1	0.4	6.56E-01	340.4	1.5	1.31E-01	2572.2	1.2	2.21E-01			
年収1000万~	3492.5	2.3	1.94E-02									
学生				340.6	1.3	2.09E-01				6.3	0.5	6.37E-01
会社員	656.8	1.8	7.56E-02	66.5	0.6	5.43E-01	50.3	0.1	9.58E-01	7.0	1.6	1.11E-01
専業主婦				9.0	0.1	9.50E-01	1466.0	1.3	1.95E-01			
商品を使っていた	1775.5	4.5	1.01E-05				5169.7	2.9	4.25E-03	7.7	1.7	8.10E-02
商品を使用中	1431.3	3.7	2.71E-04	213.5	2.1	4.01E-02	6958.0	7.1	5.61E-12	24.3	3.0	2.99E-03
商品が欲しい	1132.9	3.9	9.52E-05	861.5	9.2	7.99E-19	5942.1	7.0	9.74E-12	26.4	6.3	7.48E-10

赤マス＋赤字：5%有意水準 緑マス＋緑字：10%有意水準

希望小売価格の2倍を超える V_i については、異常値として除外した。非日常的数値としてヘルシアコーヒーで最大 19 サンプルを除外することとなった。

表 8-3 の有意水準 10%以下の変数（主要変数）のみ用いた回帰モデル（基本モデル）を表 8-4 に示す。

表 8-4 商品の重回帰分析結果 2

	回帰モデル5-2-1			回帰モデル5-2-2			回帰モデル5-2-3			回帰モデル5-2-4		
商品	SK-II FTE			クロックス クロックバンド2.5			バルミューダ Green Fan Japan			花王 ヘルシアコーヒー		
回帰	5			4			3			4		
残差	491			493			494			476		
合計	496			497			497			480		
重相関 R	0.367			0.463			0.515			0.394		
重決定 R ²	0.135			0.215			0.265			0.155		
adj R ²	0.126			0.208			0.260			0.148		
標準誤差	2934.932			940.300			8501.478			41.164		
観測数	497			498			498			481		
	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値
切片	2536.2	11.7	5.10E-28	1235.4	17.9	1.23E-55	6170.4	11.2	3.80E-26	93.9	24.1	2.30E-84
性別(女性は+)				190.6	2.2	2.53E-02				10.2	2.7	7.84E-03
30代				177.1	1.7	8.71E-02						
年収1000万～	3507.3	2.4	1.80E-02									
会社員	691.8	2.3	2.48E-02									
商品を使っていた	1747.7	4.4	1.10E-05				5429.8	3.0	2.48E-03	8.9	2.0	4.19E-02
商品を使用中	1432.1	3.7	2.50E-04	248.8	2.4	1.54E-02	6915.9	7.1	5.68E-12	26.4	3.3	1.02E-03
商品が欲しい	1131.3	4.0	7.25E-05	858.6	9.3	6.17E-19	5889.1	7.0	9.66E-12	27.0	6.5	1.73E-10

AdjR²は最も高い Green Fan Japan で 0.260、最も低い FTE で 0.126 となった。AdjR²はどの商品も主要変数のみのモデルで説明力を大きく上げることは出来なかった。一方、商品単独の回帰モデルとしては Green Fan Japan で 0.260 とクルトガよりも説明力が高く、他の 3 モデルもクルトガを除く筆記具類よりも説明力の高いモデルが得られた。4 商品共通して、「商品を使用中」「商品が欲しい」の変数が V_iを高めることを示唆している。

その他、クロックバンド 2.5、ヘルシアコーヒーでは女性の変数が有意であった。ヘルシアコーヒーについては以下の記事がある。

無糖ブラックと微糖ミルクを合わせたヘルシアコーヒー全体の販売金額のうち、30 代、40 代男性の購入が占める比率は 64.5%。同社の想定通りに大人の男性が購入者の中心となっている。

一方で、女性の購入比率も 25.4%と、缶コーヒー全体の女性購入比率（22.7%）に比べて 2.7 ポイント高い。「男性中心の缶コーヒー市場で女性比率がここまで多いのは想定外」（小出氏）としながらも、これまで缶コーヒーを手にとらなかった女性にも健康志向の商品性が受け入れられたと分析している²⁵⁹。

その他、FTE については、会社員および年収 1,000 万円以上の層の支持が高いことが示され、クロックバンド 2.5 では 30 代の支持が高いことが示された。

今回、「商品の過去の使用経験（現在使用していない）」を変数として採用した。クロックバンド 2.5 を除く 3 商品では、「商品を使用中」および「商品の過去の使用経験」がいずれも主要変数となったが、クロックバンド 2.5 では「商

品を使用中」は主要変数となったが、「過去の使用経験」は主要変数とならなかった。クロックバンド 2.5 に関しては過去の使用経験が V_i を高める要因となっていないわけであり、かつて高い V_i を感じていた顧客が現在は高い V_i を感じていないといえる。

「商品を使用中」、「過去の使用経験」いずれも主要変数となった 3 商品に関して図 8-4 を基に分析すると、ヘルシアコーヒーは「使用中」の $V_i(\text{ave.}^*)$ が高く、「過去の使用経験」は「商品を知っているが使用経験なし」と比較すると、 $V_i(\text{ave.}^*)$ が若干高い程度であるのに対し、FTE、Green Fan Japan では「商品を使用中」と「過去の使用経験」の $V_i(\text{ave.}^*)$ が「使用経験なし」と比較して明らかに高い。

FTE や、Green Fan Japan は、クルトガやクロックバンド 2.5 のように過去の使用経験の $V_i(\text{ave.}^*)$ が使用中の $V_i(\text{ave.}^*)$ から大きく低下しないのであるから、流行に左右される一過性の商品ではないと推測される。 V_i が高まらない原因として考えられるのは、両商品が高価であり、本アンケートの回答者が主たる購入対象でない場合である。

筆記具の分析やヘルシアコーヒーにおいては商品が比較的安価なため、回答者の購買力を考慮する必要性は低かった。事実、筆記具の分析では V_i の高まりと年収は逆相関であった。しかしながら、FTE や Green Fan Japan では、高価なために回答者の所得が V_i の高まりを抑制することが考えられる。

そこで、回答者の商品に対する「価格イメージ rP_i 」を変数に加え、重回帰分析を行った結果（主要変数のみの基本モデル）を表 8-5 に示す。

表 8-5 商品の重回帰分析結果 3

商品	回帰モデル6-1 SK-II FTE			回帰モデル6-2 クロックス クロックバンド2.5			回帰モデル6-3 バルミューダ Green Fan Japan			回帰モデル6-4 花王 ヘルシアコーヒー		
回帰	4			3			4			4		
残差	492			494			493			476		
合計	496			497			497			480		
重相関 R	0.690			0.612			0.728			0.526		
重決定 R^2	0.476			0.374			0.530			0.277		
adj R^2	0.472			0.370			0.527			0.271		
標準誤差	2282.446			838.417			6801.716			38.093		
観測数	497			498			498			481		
	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値	偏回帰係数	t	P-値
切片	463.7	2.3	2.35E-02	841.0	12.7	2.35E-32	1370.2	2.5	1.30E-02	34.1	4.5	8.71E-06
性別(女性は+)										6.6	1.9	6.07E-02
20代	547.7	2.0	4.70E-02									
専業主婦							1844.5	2.6	1.03E-02			
商品を使用中	691.9	2.3	1.93E-02	276.6	3.0	2.49E-03	3920.2	5.0	8.12E-07	20.8	3.1	1.91E-03
商品が欲しい	1096.7	5.1	5.09E-07	792.8	9.6	5.21E-20	4628.2	6.8	2.22E-11	26.6	7.3	1.60E-12
価格イメージ	0.9	19.2	6.98E-62	0.3	11.7	5.40E-28	0.9	16.9	5.63E-51	0.6	9.2	1.10E-18

「価格イメージ」は非常に強い変数であり、 AdjR^2 は Green Fan Japan が最も高く 0.53、次いで FTE が 0.476 となった。この 2 商品は表 8-5 の主要変数で全変動の半分を説明できることになる。反面、ヘルシアコーヒー、クロックバンド 2.5 は「価格イメージ」にそこまで強い影響は受けていない。

このことは、FTE、Green Fan Japan のような高価な商品は消費者の価格のイメージが V_i の変動に大きな影響を与えることを示していると言えよう。「価格イメージ」は購買力と関連の強い関数と推測される。

図 8-2 で示したように、例えば FTE の属する化粧水の $rP_i(\text{ave.})$ は 2,999 円である。すなわち、本調査の回答者は化粧水に対して、約 3,000 円という価格が妥当と感じている。一方、図 8-2 の FTE の $V_i(\text{ave.}^*)$ は 5,229 円である。 $rP_i(\text{ave.})$ を購入価格平均 $P_i(\text{ave.})$ とみなせば、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} = 2,999$ となり、 $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ の帰無仮説を棄却できることとなる。回答者は一般の化粧品よりは高い V_i を感じているものの、FTE の価格が V_i を上回り、購入判断に至らない状態と言えよう。

今回のアンケートでは、FTE の回答者はすべて女性ということもあり、巻末資料 3-2 SC2 に示すように回答者の 80% は年収 300 万円未満、巻末資料 3-6 SC2 に示すように Green Fan Japan の回答者も半数が年収 300 万円未満である。

もし、回答者を高所得者層とした場合そもそも化粧品に対する価格のイメージが異なる可能性がある。その場合、価格イメージの上昇に伴い V_i も上昇し、FTE の購入価格を $V_i(\text{ave.}^*)$ が上回ることが推測される。例えば回帰モデル 6-1 において、FTE の価格イメージの偏回帰係数は 0.9 である。したがって、価格イメージが 10,000 円であれば、9,000 円 $V_i(\text{ave.}^*)$ が高まる計算となる。このことは Green Fan Japan でも同様のことが言えよう。

本検証においては、FTE、Green Fan Japan の V_i の推定は課題が残る結果となったが、その主要因は「アンケート回答者の属性」といえよう。購買力が影響しうる価格の商品については、調査対象の回答者の選定が重要であることを示唆する結果となった。

購買力以外の低下要因も考えられる。例えば、「流行の影響を受けた購入時の一時的な V_i の高まり」や「実際に使用したことによる V_i の低下」等も当然考えられる。

逆の見方をすれば、価格が比較的安価な筆記具類、ヘルシアコーヒー、クロックバンド 2.5 は価格イメージの影響を受けにくいので、顧客の購買力を考慮せずに幅広い層に商品の訴求が可能であるとも言えよう。

3.4 検証結果

あらためて仮説-1~仮説-3を示すとともに、仮説の検証結果を表 8-6 に示す。

仮説-1

競争優位の持続とは、V・C フロンティアを超え、フロンティアの外側にポジションを移し続けることであり、それを可能にする手段はイノベーションに他ならない。

仮説-2

イノベーションの継続により V を向上させ、C を下げ、その結果利益が蓄積される。利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続され、持続可能なポジションを築く。

仮説-3

消費者の認知する V は下記の 2 種類の高まり方がある。

(1) 商品の使用体験を通じて、着実に維持、もしくはより高まる場合

企業の持続可能な競争力の源となる商品である。したがって、V を高め続けられる技術活動の維持が不可欠である。

(2) 流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）が心理的に影響を与え、V が高まる場合

常に流行を創り、それを持続させられるようなマーケティング活動がとりわけ重要となる。

表 8-6 仮説-1~仮説-3 の検証結果

	SK-II FTE	クロックス クロックバンド2.5	パルミューダ Green Fan Japan	花王 ヘルシアコーヒー
$V_i(\text{ave.}) - P_i(\text{ave.}) *1$	-4320	-283	-6754	27
$V_i(\text{ave.}) - P_i(\text{ave.}) *2$	-4040	21	-5177	36
P-C	◎	△	○	◎
Vを高める要因	年収1000万円以上			
	会社員	女性		女性
	商品を使用していた	30代	商品を使用していた	商品を使用していた
	商品を使用中 商品が欲しい			
仮説への適合性				
仮説1	検証不十分	○	検証不十分	◎
仮説2	○	○	○	◎
仮説3	検証不十分	○(流行)	検証不十分	◎(使用体験)

※ *1 は現在商品を使用中の回答者の $V_i(\text{ave.}) - P_i(\text{ave.})$

*2 は現在商品を使用中かつ商品を欲しい回答者の $V_i(\text{ave.}) - P_i(\text{ave.})$ である。

仮説-1の検証において、高い(V-C)を維持しているのは、ヘルシアコーヒーのみであり、帰無仮説を棄却出来た。筆記具のジェットストリーム、フリクション同様、高いVが維持されていると言える。クロックバンド 2.5 を○とした理由は、今日では(V-P)、(P-C)共に決して高いとは言えないが、少なくとも再購入の意思を有する回答者に対しては $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\} \geq 0$ であり、帰無仮説を棄却出来たと考えられるためである。かつて商品使用中は高い V_i を有していたが、流行が過ぎ、使用中の V_i が低下した状態と言えよう。

FTE、Green Fan Japanについては検証不十分とした。両商品とも、比較的高価であり、消費者の持つ価格イメージに強い影響を受ける。顧客の購買力により影響を受けると推測されるので、高所得者層等、これらの商品の主たる購買層を調査対象としなければ、検証は困難と言えよう。

仮説-2は、ヘルシアコーヒーのみ◎とした。Vが高くCの低下が見込まれ、「ヘルシア」ブランドを10年以上継続し、持続可能なポジションが見込まれるからである。他の3商品については○とした。3商品ともにCの低下は予測されるものの、クロックバンド 2.5 は $\{V_i(\text{ave.}^*) - P_i(\text{ave.})\}$ が小さく、また、他の2商品については V_i の推定が正確に行えなかったためである。

仮説-3は、ヘルシアコーヒーは◎とした。仮説-3(1)である使用体験を通じてVの高まった好例と言えよう。またクロックバンド 2.5 は仮説-3(2)である流行に乗ってVが高まった好例と言えるが、 $V_i(\text{ave.}^*)$ の低下がみられるため○とした。他の2商品は検証不十分とした。

4商品の分析を通じ、仮説-1～仮説-3の検証を行ったが、花王のヘルシアコーヒーは仮説に非常によく適合した。三菱のジェットストリーム、パイロットのフリクションボールと同様にイノベーションを興し、VI章図 6-6 に示したHR・フロンティアポイントに到達したと言えよう。

クロックバンド 2.5 も仮説は支持されたと言えよう。ただし、クルトガ同様流行性の高い商品と推定されるので、商品購入からの経過時間を変数に含める必要があるかもしれない。2007年には対前年で売り上げが2倍以上であったので²⁶⁰、その時の V_i が推定できれば、流行の沈静化にともなう V_i の低下が確認できたかもしれない。

FTE、Green Fan Japanについては、今後の検討課題とする。理由は V_i 推定のための対象顧客の選定の誤りである。筆記具や、ヘルシアコーヒー、クロックバンド 2.5 であれば、図 8-2 に示すように、アンケート回答者の価格イメージと商品の購入価格に大きな乖離が無いため、所得の属性に注意を払う必要はなかったと言えるが、SK-II FTEとGreen Fan Japanに関しては、価格

イメージと購入金額の乖離が大きい。「高くても良いものを購入する」志向を有する、価格イメージの高い消費者を対象としたアンケートであれば、また異なる結果が得られたであろう。

以上の結果より、継続検討課題があるものの、検証した内容について、仮説-1、仮説-2、仮説-3の帰無仮説は棄却されたと言えよう。

4. 仮説-4、仮説-5の他業界検証

残された2つの仮説は筆記具業界の事例分析から得られた仮説である。そこで、他業界において、同様の事例がないかを検討する。

あらためて、仮説-4、仮説-5を示すとともに、事例分析を行う。

仮説-4

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

仮説-5

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）が価格下落の抑制要因となる。

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$$C_m < (P_1 - P_2) \quad C_m: \text{消費者の移動コスト}$$

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

4.1 仮説-4の事例分析

業界として競争力を維持・向上させる高機能・高価格商品は、一過性のものではなく、筆記具のように長期間にわたって評価され続けているものである。

したがって、日本において、長きにわたって使用されている商品が該当しよう。そこで、日本人の主食である、「米」を検討したい。

例えば、「米」は安価な外国産米もあり、日本の消費者は、外国産米の選択も可能である。日経新聞が調査会社に依頼して消費者のコメに対する関心度を

調査した以下の記事がある。

アンケート結果をみると、外国産米に対する消費者の関心は薄い。「あまり関心がない」「全然、関心がない」が計 70%で、大なり小なり「関心がある」とした計 26%を大きく上回った。理由は「味が国産より劣りそう」が最も多く、「安全性が国産より劣りそう」などと続いた。関心の度合いについては男女間で差がある。関心がない男性は 66%だが、女性は 74%。主婦など子育てをする女性はなじみのない外国産米に対して不安感があるようだ²⁶¹。

外国産米を実際に購入しなければ、価格の高い国産米と比較されることもない。すなわち、高い商品力と品質の高さを伴った商品は、安価な商品と直接比較されることなく選択されることを示している。安価な新興国製商品をほとんど店頭で見かけない筆記具と同様の例と言え、仮説を支持する事例と言える。一方で、以下の記事のような兆候も見られる。

日経 MJ の主要飲食業を対象にした調査で 7 割以上の企業が外国産米の導入に関心を持っていることがわかった。前向きな企業の 4 割強が国産米の高騰を理由に挙げ、75%は「品質の高い外国産米もあると思う」と答えた。一方、消極的な企業の 6 割が「品質が国産に劣る」と答えるなど、外国産米に対する評価には開きがあった²⁶²。

いかに高機能の商品であっても、顧客に支持されなければ業界の競争力を維持できない。コスト意識の強い企業が、外国産米の導入に積極的であるのは、品質とコストの内、コストをより重視するためと言え、このことは、筆記具業界の法人市場に通じるものがあると言えよう。

4.2 仮説-5 の検証

顧客移動コスト C_m が価格差($P_1 - P_2$)を上回っている好例としては、駅の売店が挙げられよう。駅の売店では、100 円～高くても 1,000 円程度の商品が定価で販売されている。多くの商品は近所のスーパー等でより安い値段で購入可能であるが、駅の売店で購入する客も多い。購入動機としては、「今必要だから」「スーパーが遠いから」「早朝でスーパーが開いていないから」などの理由が挙

げられる。これらは移動コストのみならず、より広義の概念である機会費用との比較で選択された結果と言えよう。

$C_m < (P_1 - P_2)$ となった場合は、価格差が購入の意思決定基準となり、顧客は移動しても P_2 を選択するため、駅売店で千円以上の商品はほとんど販売されていない。すなわち、 $C_m < (P_1 - P_2)$ の関係が成立しない限りは定価で販売可能であり、仮説を支持する事例と言えよう。

同様の事例にコンビニ業界がある。セブン&I グループの鈴木敏文会長は以下のように語っている。

米国で生まれたコンビニエンスストア「セブンイレブン」が日本に登場して今年で 39 年になります。今では読者の皆さんの生活の中に溶け込んだ存在となったセブンイレブンですが、創業の頃は出身母体のイトーヨーカ堂だけでなく流通を専門に研究する学者からもコンビニ事業の将来性について懐疑的な見方が支配的でした。「小（コンビニ）が大（スーパー）を兼ねることはできない」とか「日本にはたくさんの中小商店があるのになぜコンビニを出すのか」といった具合です。一方、中小商店の店主さんからは「（値引き販売が全盛のスーパーの時代に）定価販売では商売にならないし、スーパーとコンビニの共存共栄などありえない」と指摘を受けました。

確かにどれも一理ある意見でしたが、流通業の世界にたまたま途中入社で飛び込んでしまった私にとって違和感のあるものでした。それは「業界の常識にとらわれすぎている」ことです。世の中は日々変化しているのになぜ変化を受け止めてそれに対応しようとししないのか不思議でした。人間は便利さを求めて行動します。「お客様の立場で」考えれば、便利さそのものも時代と共に変わることもわかります。過去の経験から醸成される常識は通用しません²⁶³。

コンビニは定価販売が主体である。また、コンビニで販売されているものは数百円単位のものが多い。 C_m を下回る価格差を利用し、かつ利便性を高め、さらに価値を高めることに成功したモデルと言えよう。

仮説-4 で 1 事例、仮説-5 では 2 事例を検討したに過ぎないが、今後検証事例を増やすことにより、仮説の信頼性を高めていくことが出来よう。

IX章 結論

1. 本研究の結論

本研究は、世界的にも高い競争力を有する筆記具業界および業界に属する企業の詳細分析を行い、業界自体が競争力を維持するための要因、および業界内で競争優位を構築・維持するための仮説の導出を目的として研究を行った。

さらに導かれた仮説の一般化可能性を問うことにより、筆記具業界のみならず、他の業界においても日本の製造業が競争力を構築・維持するための一助となることを目的として、仮説の一般化可能性についても検討した。

VIII章の一般化可能性検証においては、本研究から導かれた仮説について一部の継続検討課題を残し、帰無仮説は棄却された。筆記具業界のみならず、他業界への適用可能性がある。

検証結果で支持された仮説は下記の通りである。

仮説-1

競争優位の持続とは、 $V \cdot C$ フロンティアを超え、フロンティアの外側にポジションを移し続けることであり、それを可能にする手段はイノベーションに他ならない。

仮説-2

イノベーションの継続により V を向上させ、 C を下げ、利益が蓄積される。利益の再投資によりさらなるイノベーションが持続され、より優位なポジションを築く。

仮説-3

消費者の認知する V は下記の 2 種類の高まり方がある。

(1) 商品の使用体験を通じて、着実に維持、もしくはより高まる場合

企業の持続可能な競争力の源となる商品である。したがって、 V を高め続けられる技術活動の維持が不可欠である。

(2) 流行等のネットワークの外部性（ユーザー数が商品の価値そのものとなる状況）が心理的に影響を与え、 V が高まる場合

常に流行を創り、それを持続させられるようなマーケティング活動がとりわけ重要となる。

仮説-4

顧客に支持された高機能・高価格商品は商品単価の上昇を促し、安価な低品質の商品を市場から排除し、我が国の業界のグローバル市場における競争力を維持する。

仮説-5

価格と消費者の移動コストの関係（値下げの効果が発揮される基準）が価格下落の抑制要因となる。

下式を満たす場合（消費者の移動コスト以上の価格差がある場合）のみ、価格差が購入の意思決定基準となる。すなわち、低価格品では、値下げの効果は限定的である。

商品価格の値下げによる集客が見込める条件式

$$C_m < (P_1 - P_2) \quad C_m: \text{消費者の移動コスト}$$

P_1 : 移動せずに購入可能な商品の価格

P_2 : 移動により購入可能となる商品の価格

2. 戦略的提言

導かれた仮説の将来的な一般化を目的として、日本の製造業へ以下の戦略的提言を行いたい。

2.1 イノベーションを興す

企業間の競争が、あるコストで提供できる最も高いVを繋げたベストプラクティスの線集合であるV・Cフロンティア上に存在していない場合は業務の効率化が競争優位に寄与した。

しかし、V・Cフロンティア上に複数の企業が存在する場合、競争優位を構築するためにはイノベーションを興すほかない。

矢作はイノベーションとは価値とコストの従来のV・Cフロンティアを越え、異なるポジションを創造することであり、そのシナリオが戦略であると述べている（矢作恒雄，講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年）。既存のV・Cフロンティアを超え、新たなフロンティアポイントに到達すると、そこでは、価値とコストの新たなV・Cのフロンティアが生み出される。その時、新たなフロンティアポイント（本研究ではHR・フロンティアポイントと呼ぶ）に到達した企業は業界構造を超えて高収益を挙げることが出来る。すなわち、競争優位を得る。このサイクルを継続するための戦略策定が必要である。そのことが本

研究の提言の主題である。

ここで、デジタル家電業界の完成品メーカーで、イノベーションを興した戦略の具体的事例として、アップルを取り上げる。

アップルが公表している財務諸表によれば、2015年9月期(通期)の業績は、売上高 233,715 (百万 USD) に対し、営業利益は 71,230 (百万 USD) を記録し、営業利益率は 30%を超える²⁶⁴。

そこで、デジタル家電が低迷しているソニーとアップルについて、オーディオプレイヤー「ウォークマン」と「iPod」を事例に比較を行う。ソニーが音質の向上を売り物にしているのに対し、アップルは高性能カメラによる撮影やゲームなども楽しめる多機能性をアピールしている²⁶⁵。2011年の日本国内の携帯オーディオ端末の国内シェアはソニーが 52.0%、Apple が 42.7%であり²⁶⁶、ソニーが優勢と見ることも出来る。しかし、これは表面的な議論に過ぎない。

ソニーは「ウォークマン」のオーディオプレイヤーとして性能を追求しているのに対し、アップルは iPod や iPhone の製造を外部委託している。サプライヤーリストによれば、iPhone や iPod を製造しているのは、EMS (電子機器の製造受託サービス) 世界最大手の台湾・鴻海 (ホンハイ) 精密工業の子会社、フォックスコンらである²⁶⁷。米調査会社によると、「iPad2 の原価を調査したところ、iPad2 は原価の 2 倍以上の価格で販売しており、利益が出るのも驚くにあたらないという結果²⁶⁸。」であった。さらに、アップルはコンテンツ管理ソフトウェア「アイチューンズ」と配信サービス「アイチューンズ・ストア」というソフトウェアを供給している。以上を検証すると、ソニーは「ウォークマン」というハードウェアの性能を追求し続けているのに対し、アップルは相対的に安いコストでハードを提供するのに加え、ソフトウェアとの両面から価値提供してイノベーションを興したとみることも出来る。

「ソフトウェア」の語は物理的な装置である「ハードウェア」の対語で用いられることがあるが、例えば、故 Steve Jobs はマイクロソフト創業者である Bill Gates らとの対談の中で、「iPod が存在する理由は、ポータブルミュージックプレイヤーの市場を造って独占していた日本の企業が、ソフトウェアを作れなかったからで、iPod は単なるソフトウェアである」と述べていることから、アップルの「ソフトウェア」の意は異なると解釈すべきである²⁶⁹。Jobs は Gates らとの対談の中で、「Apple は自身をソフトウェア会社と思っている。」とも述べている²⁷⁰。

アップルは Jobs の「人を幸せにする仕組みづくり」の哲学の下、「娯楽産業のインフラ企業」を目指し、メーカーでありながら、人の体験そのものをソフ

トウェアとし、iPhone、iPod 等のハードウェアと iTunes というソフトウェア面の融合を成し遂げ、顧客に価値を提供したと言えよう。iPod、iPhone は顧客に価値提供する手段にすぎないと言える。iPod が担っていた「ソフトウェア」の役割はより販売量が多い iPhone も担うことになった。アップルの真の競争力は「ソフトウェア」にあると言える。

他の電機メーカーはアップルのハードウェアのみと競争するのではなく、ハードウェアとソフトウェアが融合したアップルの価値提供と競うこととなった。アップルはソフトウェアのセグメントの勝者である。ソニーはアップルの戦略に敗れたと言えよう。

2.2 顧客価値 V を高め、維持する活動

本研究で定義するイノベーションとは、 $V \cdot C$ フロンティア上のポイントを越え、トレードオフなく V の増大や C の低減を可能とする力であり、イノベーションを興せば、あるコストにおいて、既存の $V \cdot C$ フロンティアを超え、高い V を顧客に提供することが出来る。

顧客の V の高まり方は一つではない。継続的な使用によりその商品の良さを認識して V が高まる場合もあるし、流行等を含めたネットワークの外部性の効果で V が高まる場合がある。

前者であれば、イノベーションの鍵は顧客にとって実用性の高い商品の開発力であるし、後者であれば、マーケティング活動により流行をつくりだすことと言え、イノベーションの興し方は様々である。

自社の強みのある領域でイノベーションを興すか、強みを創り出すような活動が必要である。

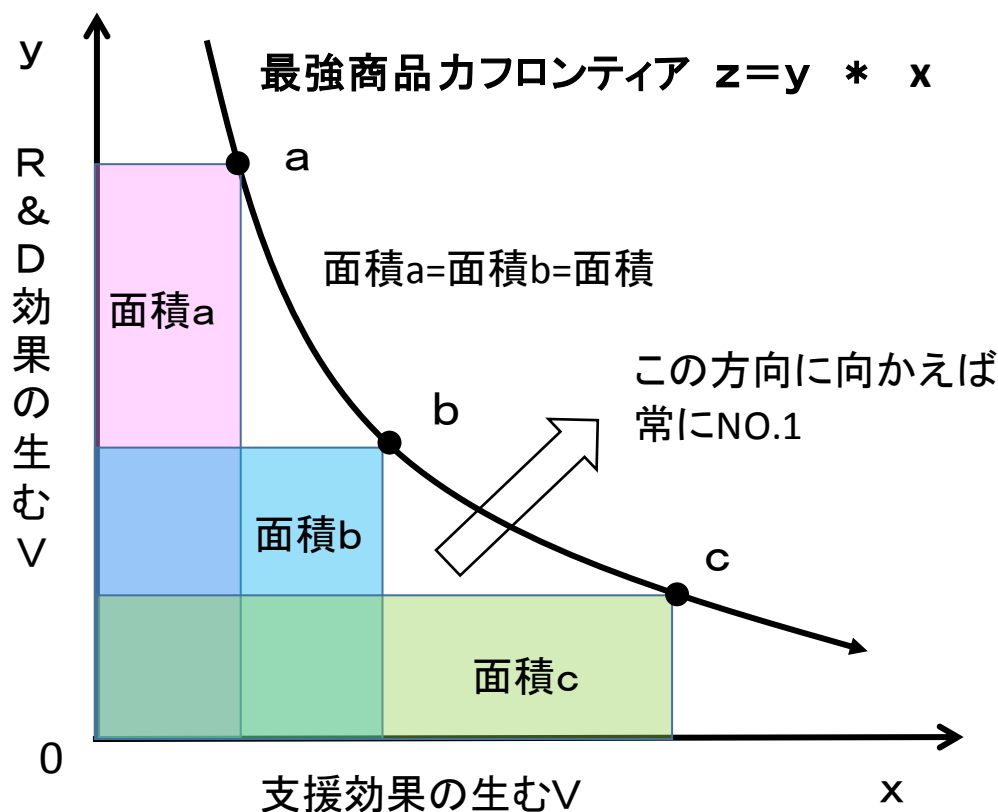
また、VI章図 6-6 に示す $HR \cdot$ フロンティアポイントに到達した商品も、通常は時間の経過とともに価値は低下する。その理由は、時間経過による商品の陳腐化、同業他社の追従によるコモデティ化、消費者の嗜好の変化等、多岐に渡る。

この持続的競争優位の構築・維持のための有効な仮説として、「最強商品力フロンティア」の概念を提案する。

い。「最強商品力フロンティア」とは、「企業が自社の商品のブランド力向上のための活動」を示す。図 9-1 は、「最強商品力フロンティア」の概念図である。研究開発活動によって生み出された V (y 軸) は本来、時間の経過とともに低下する。しかし、営業部門の販促活動やサプライチェーンマネジメント(SCM)あるいは技術部門の改良品の上市や品質向上活動等の支援効果が生み出す V (x

軸) が補完し、曲線上の点と x 軸、y 軸の交点および原点の 4 つの点に囲われた面積 (商品力と呼ぶ) が同じ大きさを維持すれば、商品力は維持されることになる (面積 a、面積 b、面積 c は同面積である)。さらに商品力曲線 z よりも右上にポジションを目指すことが競争優位を構築することとなる。

図 9-1 最強商品力フロンティアの概念図



出所：矢作恒雄（講義ノート 2011,2012,2013,2014,2015,2016 年）を基に作成

2.3 自社の商品価値の向上と商品特性の理解

- (1) 顧客から支持される高機能・高価格の商品を継続的に提供することによって得た顧客からの信頼を高めることにより、商品単価の向上が見込め、安価な粗悪品を市場から排除し、価格下落を抑制する。顧客がこだわりをもつもの、例えば嗜好性の高い商品や安全性を求められる商品の場合はその傾向が顕著である。消費者は高い金額を支払って粗悪品を購入するリスクを恐れられると考えられるため、高品質の商品の継続的提供は商品価格によらずに有効な価格下落抑制策と思われる。

逆に顧客がコスト重視の場合の効果は低下すると言えよう。

(2) 比較的安価な商品であれば、大量購入される場合を除いて、商品の値下げは消費者の購入意思決定基準とはなりにくい。値下げが効果を発揮するのは移動コストを含めた機会費用を上回る価格差がある場合のみであり、例えば遠方のディスカウントストアは脅威とならない場合が多い。

逆に移動コストが問題にならない高額な商品は値下げの効果が大きいため、価格競争に陥りやすいと言える。家電量販店の価格競争がその例である。

X 章 本研究の意義

本研究は研究事例の少ない日本の筆記具業界に光を当て、業界内で相対的な優位を有している企業の分析を通じ、業界が競争力を維持する要因および業界内企業が競争優位を獲得するための戦略的提言を第一の目的とし、将来的には製造業全般に適用可能な仮説につなげることを目指した。

1. 本研究の意義

企業の収益性を決める要因は業界構造と業界内の相対的優位であるという Porter の理論 (Porter, 1980 ; Porter, 1985) は Porter の主張から 30 年経過しても支持されており、企業の競争優位を説明するフレームワークとして経営学に多大な貢献をしている。

本研究に際しても、筆記具業界企業の優位を説明するために、「国の競争優位 (Porter, 1990)」、「ファイブ・フォース (Porter, 1980)」のフレームワークおよび競争優位を維持するための「戦略ポジショニングの 6 原則 (Porter, 2001)」のフレームワークを用いて検証を行った。

「国の競争優位」については検証結果-1(p.21)として、「戦略ポジショニングの 6 原則」の適合については検証結果-3(p.108)で述べたが、Porter のフレームワークは非常に上手く当てはまり、検証を通じて Porter の理論の強化に貢献したと言える。

一方で Porter は「競争優位」構築のための枠組みを提供してはいるが、業界内の企業がどのように競争優位を構築していくかについての指針としては曖昧な部分が多い。これは、Porter が「独自性の核 (Porter, 1996)」と表現している通り、Porter の戦略論の中心は企業それぞれの独自性であり、一般論として議論するのが困難であることが原因と思われる。

本研究を通して得られた仮説を基にした提言は、より具体性に富んだ内容となっている。例えば、仮説-1 においては、イノベーションを定義し、イノベーションを興し続けることが競争優位の持続に繋がることを説明した。V・C フロンティアの概念を用いることにより、V の定量化という手段を用いて、イノベーションの検証が可能となった。仮説-2 においては、イノベーションの継続が利益を蓄積し、さらなる競争優位がえられることを説明した。仮説-3 においては、V を高める方法が、継続的な技術活動と、流行等のネットワークの外部性を活用する 2 種類の手段があることを示せた。

このように、V の定量化を可能とし、V を高める行動指針を具体的に示せた

のは本研究の最大の理論的貢献であると考える。

もう一つの貢献は、商品特性と消費者行動の関係を明らかにしたことである。消費者の移動コストが比較対象と成りうる低価格商品の販売においては、「低価格販売」が必ずしも顧客の購入決定要因となりえないことが判明した。このような市場では、特徴ある商品を開発し、安易に価格競争をしないことが利益の最大化に繋がると言える。

本節の最後として、本研究を通じて再認識したことを述べたい。本研究のきっかけともなった、なぜこの時期に筆記具業界に競争優位企業が現れたかである。三菱、パイロット等の企業の長年の努力が結実したことが要因の一つとして挙げられるが、もう一つは良い商品を成功に導く力の存在である。

それは IT 革命と言える。従来、筆記具業界の情報発信力は企業規模から考えても、決して大きくなかったと言える。CM 放映料等の広告宣伝費は筆記具業界の企業規模では負担が大きく、良い商品を開発しても周知させる手段が限られていた。しかしながら、IT 革命による世界に繋がるインパクトにより、優れた商品はインターネットを介して瞬時に情報が伝わる。その影響は、これまで店頭で特にこだわりなく筆記具を購入していた層に特定の筆記具の購入を促す。ネットワークの外部性が、その商品シェアを飛躍的に高めたといえる。

三菱の「ジェットストリーム」「クルトガ」、パイロットの「フリクションボール」の業績貢献度の大きさから導かれた考察であるが、IT 革命が商品価値向上に及ぼす影響についても、今後の研究課題としたい。

2. 本研究において導かれた仮説と残された課題

本研究において導かれた仮説の一般化可能性の検証において帰無仮説は棄却されたが、一般化を目指すためには今後多くの検証が必要となる。また、本仮説を製造業全般に適用するにあたっては、少なくとも以下の点においてさらなる研究を要する。

(1) 仮説検証に用いた統計モデルの説明力について

(2) 本仮説の適用の限界

(1)について

仮説検証はアンケート調査結果から収集したデータを用い、重回帰モデルを推定することで実施した。自由度調整済決定係数を見る限り、モデルの説明力は十分とは言えず、この改善のためアンケートの設問内容すなわち選択する変

数のさらなる検討が必要である。

なお、最適な変数を選択する際、少なくとも2つの変動要因を考慮する必要がある。一つは時間の経過によるユーザーの認める商品価値の変動、もう一つは対象顧客の固有の価値観の問題である。時間の経過による価値の変動については本研究でも述べたように、流行等、様々な要因で顧客の認知する商品価値は変動するということである。

もう一つの対象顧客の認知する価値観であるが、まず、ある商品に対する顧客の感じる価値にばらつきがあるのは当然である。統計的な解析により有用な分析結果を導き出すことは可能であるが、顧客の感じる価値の変動が大きいと推測される嗜好性の強い商品については、調査対象を対象顧客に絞り込むことが必要である。

仮説の検証のために今回定量化を行ったのは「価値」のみであるが「価値」以外の定量化手法の検討も必要であろう。

(2)について

本仮説の適用に際しては限界がある。

例えば BtoB ビジネスにおいては、商品の価値は個人の価値観で決まるのではなく、もっぱら企業のコストとして認識されるため、購入先の企業の許容コストが購入価格の支配要因となるため、適用が難しい。

ただし、ノベリティのような、購入先企業が第3者へ再譲渡を目的としている商品の場合は、第3者にとっての価値が商品によって変動するため、本仮説の適用の余地が残されていると推測される。

また、BtoC ビジネスにおいても、本研究で検証を行ったのは限られた業界のみであり、例えば筆記具のような消耗品でなく、自動車等の耐久消費財を扱う業界でも適用可能かどうかは今後の検証が必要である。導出した仮説の一般化可能性検証はⅧ章のみでしか行っておらず、仮説の一般化を目指すにおいて、今後多くの検証が必要である。

いずれにせよ、製造業全般へ仮説を一般化するためには本研究により構築した仮説は今後多くの批判に耐える必要がある。課題は残されているが、構築した仮説は反証可能であり、より研究対象を広げて検証をすることにより、その適用可能性を広く問うことが可能である。

3. あとがき 日本の製造業の未来

大ベストセラーとなった1979年刊行の「Japan as NO.1」の著者、Vogelは

以下のように述べている。

「当時(1979 年)から日本の何が変わったのかと私が今訊ねられたとしたら、私の基本的な答えは次の通りである。つまり、日本が欧米諸国を目指していた頃は日本人が作り上げた美德や社会構造はうまく機能した。だが、欧米諸国に追いつくことに成功した日本人は、グローバリゼーションという新しい段階に対応しなければならない。さらに、この 10～15 年間、日本人はその対応に迫られてきたにも関わらず、迅速な対応を怠ってきた。」

(Vogel, 2000)

Vogel の言葉を借りれば、「日本が欧米諸国を目指していたころ」とは、Porter の定義する「業務効果(Porter, 1996)」のみで競争していた時期であり、この頃の日本は人件費も低く、効率化によって欧米諸国を打ち負かすことが出来た。Vogel の示唆する「欧米諸国に追いつくことに成功した後の対応の遅れ」とは、イノベーションを興そうとせず、過去の成功体験への固執とも言える。

「オペレーションの効率化が戦略でないならば、日本企業の優位性を説明出来ず、戦略は不要となる(Mintzberg, 1998)」とする Mintzberg の主張には説得力がある。

業務の効率化の過程で安定した品質のものをきわめて効率的に生産可能となった場合、それをイノベーションと呼ぶか、業務効果と呼ぶかは同業他社が模倣可能かの問題であり、その時々判断は難しい。他の企業と横並びで同じことしているつもりでも、企業内のバリューチェーンが優れており、結果として競争優位を構築する可能性もあるからである。

しかし、今後はやはり結果論ではなく、企業が明確な意思を持ち、競争優位を目指すシナリオを描くことが求められよう。例えば GE は、「かつては収益の柱であった GE キャピタルの大半の資産を売却すると同時に、世界有数のインダストリー・ビジネスへの継続的な投資に集中し成長をはかることで、よりシンプルでより価値のある企業を目指す²⁷¹」方針を示したが、明確な戦略がなければ意思決定が不可能であろう。

企業はイノベーションを興すことにより、V・C フロンティアを超えて HR・フロンティアポイントを目指す活動を継続しなければならない。時には大きな環境変化に直面し、それまでの優位が消失する事態も生じうる。HR・フロンティアポイントを目指し続ける活動の結果として、企業活動そのものにまったく異

なる変化を求める可能性もあろう。IBM、アップル共に、かつてはパソコンメーカーであったが、今日その面影はない。

究極的に業界が終焉を迎えるような環境変化に対しては、事業戦略は効をなさない。しかし、Penrose が示唆したように人的資源が企業成長の制約要因 (Penrose, 1959) であるならば、企業を成長させるのもまた人的資源である。競争優位を維持し続けてきた企業であれば、顧客が求める新たな価値に対応可能な経営資源があるはずである。

競争優位持続のためには、自ら描く企業像を実現するための戦略と戦略実現のためのイノベーションが必要である。

以上

謝 辞

本論文を結ぶにあたり、研究の動機づけから今日に至るまで、本論文のご指導を賜りました矢作恒雄先生に、深く感謝申し上げます。先生のご指導は時に厳しくもありましたが、厳しさの中にも常に優しさがありました。論文のご指導を通じて、博士としての心構えを、そして人としての在り方も学ばせて頂きました。矢作先生の教えを胸に、今後も人として、研究者として前に進んでいきたいと思っています。

論文主査の篠原一壽先生には、後期課程のマーケティングに関する講義および、論文のご指導を賜り、深く感謝申し上げます。先生の的確なご助言が無ければ、本論文をまとめることは難しかったと感じております。

論文副査の姉川知史先生、今井秀之先生、高柳秀史先生には、本論文構成上の重要な点について、多岐にわたるご指導を賜り、深く感謝申し上げます。姉川先生には本論文の理論構成に関する経済学的視点からのアプローチ、および論文のディフェンスの重要性等、本論文をまとめる上での重要なご助言を頂きました。今井先生からはマーケティングに関して実務家の視点を交えてご指導頂きました。高柳先生からは統計に関するアプローチ手法についてご指導頂きました。副査の先生方のご助言無くして、本論文をまとめることは難しかったと感じております。

実務家である私にこのような学びの機会を与えて下さった、三菱鉛筆株式会社 代表取締役社長 数原英一郎さまに、深く感謝申し上げます。実務家の視点と研究者の視点を併せ持つことで貢献できることを模索していきたいと思っています。

また、私の所属する三菱鉛筆株式会社の皆様には多大なご協力を頂きましたこと、深く感謝申し上げます。特に、私の職場の上司であり、私の研究にご理解とご協力下さいました、監査役 櫻井清和さま、取締役 切田和久さま、取締役 鈴木等さまに、この場を借りて深く感謝申し上げます。さらに、職場の垣根を超えて私の研究にご理解とご協力下さいました、常務取締役 横石浩さまにこの場を借りて深く感謝申し上げます。アンケート調査等、多大なご支援が無ければ、本論文をまとめることは難しかったと感じております。

作新学院大学 教務課の田中卓徳課長、田中美幸さまには多大なご支援を頂きました。この場を借りて深く感謝申し上げます。

最後に、私の研究に理解と協力を惜しまなかった家族に感謝します。

2017 年 4 月

伊藤 浩之

参考文献

※文献の配列：外国文献は著者名のアルファベット順、和文献は 50 音順によっている。

※新聞、雑誌、web 資料は<注記>として引用順に別掲している。

< 欧文 >

Anzoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』（産能短大出版部, 1969 年）

Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Edition)*, Prentice Hall, 2001. 岡田正大訳『企業戦略論』<上><中><下>（ダイヤモンド社, 2003 年）

Besanko, D., Dranove, D., and Shanley, M., *Economics of Strategy (2nd Edition)*, John Wiley and Sons, 2000. 奥村明博・大林厚臣訳『戦略の経済学』（ダイヤモンド社, 2002 年）

Carlzon, J., *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, 1987. 堤猶二訳『真実の瞬間』（ダイヤモンド社, 1990 年）

Chalmers, A.F., *What Is This Thing Called Science?*, Queensland University Press and Open University Press, 1976 高田紀代志・佐野正博訳『科学論の展開』（恒星社厚生閣, 1983 年）

Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』（実業之日本社, 1968 年）

Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997. 玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ』（翔泳社, 2001 年）

Cialdini, R.B., *Influence (5th Edition)*, Pearson Education, 2009. 社会行動

研究会訳『影響力の武器[第3版]』（誠信書房，2014年）

Coase, Ronald H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, N.S., 4(16), 1937, pp. 386-405.

Collins, J., *How the Mighty Fall*, HarperCollins Publishers, 2009. 山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー③』（日経BP社，2010年）

Dore, R.P., *Education in Tokugawa Japan*, University of California Press, 1965. 松岡弘道訳『江戸時代の教育』（岩波書店，1970年）

Hamel, G., Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』（日経ビジネス人文庫，2001年）

Huntington, S.P., *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, 1996. 鈴木主税訳『文明の衝突』（集英社，1998年）

Magretta, J., *Understanding Michael Porter*, Harvard Business Review Press, 2011. 櫻井祐子訳『マイケル・ポーターの競争戦略』（早川書房，2012年）

Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press and Prentice Hall International, 1994. 中村元一監訳他『「戦略計画」創造的破壊の時代』（産能大学出版部，1997年）

Mintzberg, H., Ahlstrand, H., and Lampel, J., *Strategy Safari*, Free Press, 1998. 斎藤嘉則他訳『戦略サファリ』（東洋経済新報社，1999年）

Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, 1959. 末松玄六訳『会社成長の理論』（ダイヤモンド社，1980年）

Pindyck, R., Rubinfeld, D., *Microeconomics (7th Edition)*, Pearson

Education, Inc., 2009 姉川知史監訳『ピンダイク&ルビンフェルド「ミクロ経済学」』＜Ⅰ＞＜Ⅱ＞(KADOKAWA, 2014 年)

Popper, K.R., *The logic of scientific discovery*, Hutchinson, 1959.

大内義一・森博訳『科学的発見の論理』＜上＞＜下＞(恒星社厚生閣, 1971-1972 年)

Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. 土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』(ダイヤモンド社, 1982 年)

Porter, M.E., *Competitive advantage*, Free Press, 1985. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社, 1985 年)

Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990.

土岐坤他訳『国の競争優位』＜上＞＜下＞(ダイヤモンド社, 1992 年)

Porter, M.E., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review 74, no. 6

(November–December 1996), pp.61–78. 編集部訳「戦略の本質」

『Harvard Business Review』(ダイヤモンド社, 2011 年 6 月)pp.60-89

Porter, M.E., *On Competition*, Harvard Business School Publishing, 1998.

竹内弘高訳『競争戦略論』＜Ⅰ＞＜Ⅱ＞(ダイヤモンド社, 1999 年)

Porter, M.E., *Strategy and the Internet.*, Harvard Business Review 79, no. 3

(March 2001),pp.62–78. 編集部訳「戦略とインターネット」『Harvard

Business Review』(ダイヤモンド社, 2011 年 6 月)pp.100-129

＜和文＞

青木保『「日本文化論」の変容』(中公文庫, 1999 年),pp.21-24

青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』(東洋経済新報社, 2002 年)

Vogel, E.『Japan as NO.1?』福島範昌訳(たちばな出版, 2000 年)

小川紘一『国際標準化と事業戦略』(白桃書房, 2009 年)

加護野忠男「経営戦略の意味」『国民経済雑誌』(神戸大学レポジトリ, 1997 年),175(4),pp.15-28

木村英紀『ものづくり敗戦』(日本経済新聞社, 2009 年)

斎藤泰雄「識字能力・識字率の歴史的推移ー日本の経験」『国際教育強協力論集』(広島大学教育開発国際協力センター, 2012 年)15(1),pp.51-62

Schumpeter,J.A.原著,中山伊知郎・東畑精一共訳『経済発展の理論』(岩波書店, 1937 年)(原著 1912 年)

白井美由紀『消費者の価格判断のメカニズム』(千倉書房, 2005 年)

妹尾堅一郎『技術で勝る日本がなぜ事業で負けるのか』(ダイヤモンド社, 2009 年)

滝田誠一郎『「消せるボールペン」30年の開発物語』(小学館, 2015 年)

藤本隆宏『ものづくり経営学』(光文社, 2007 年),p.5,p.152

Porter,M.E.・竹内弘高共著,『日本の競争戦略』(ダイヤモンド社, 2000 年)

村上陽一郎『新しい科学論「事実」は理論をたおせるか』(講談社, 1979 年)

矢作恒雄『戦略的マネジメント(教材)』(講義ノート
2011,2012,2013,2014,2015,2016 年度版)

渡辺京二『逝きし世の面影』(平凡社, 2005 年),p.21

ルディ和子『マーケティングは消費者に勝てるか』（ダイヤモンド社，2005年），p.58

< 注記 >

- 1 三菱鉛筆ホームページ『有価証券報告書』（2014年）
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/pdf/20150327135409.pdf>，最終アクセス 2015/12/7)
筆者が売上高と経常利益額から算出
- 2 パイロットコーポレーションホームページ『有価証券報告書』（2014年）
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190807，最終アクセス 2015/12/7)
筆者が売上高と経常利益額から算出
- 3 財務省ホームページ『法人企業統計調査結果（平成26年度）』 p.4
(<http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/h26.pdf>，最終アクセス 2015/12/1)
- 4 内閣府ホームページ「景気基準日付」
(<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/150724hiduke.html>，最終アクセス 2016/11/1) 第11循環の山に相当する1991年2月をバブル崩壊とする。
- 5 本研究では企業の生産品として「商品」の語を用いるが、「海外製品」「電化製品」等、明らかに製造物の特徴を示している場合のみ「製品」の語を用いる。
- 6 財務省ホームページ『貿易統計』
(<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>，最終アクセス 2016/03/01)
- 7 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2，最終アクセス 2015/12/12)
- 8 「筆記具」『MDB市場調査レポート』（株）日本能率協会総合研究所 マーケティング・データ・バンク，2007/2/28，p.7
- 9 富士キメラ総研編「筆記具市場・関連マテリアルの将来展望」『富士マーケティング・レポート・CR 1210号』富士キメラ総研，2014/12/25，p.7
- 10 パイロットコーポレーションホームページ『有価証券報告書』（2014年）p.68
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190807，最終アクセス 2016/12/29)
- 11 経済産業省ホームページ『商業統計』
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syouggyo/result-2.html>，最終アクセス 2016/2/2)
- 12 経済産業省ホームページ『工業統計調査』
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kouggyo/result-2/h11/sokuho/h2i5000j.html>，最終アクセス 2015/6/12)
- 13 経済産業省ホームページ『2013年版ものづくり白書』 p.12
(<http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2013/>，最終アクセス 2015/5/1)
- 14 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2，最終アクセス 2015/12/12)
- 15 財務省ホームページ『貿易統計』
(<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>，最終アクセス 2016/03/01)
- 16 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』

(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)

17 「筆記具」『MDB 市場調査レポート』(株)日本能率協会総合研究所 マーケティング・データ・バンク,2007/2/28,p.7

18 富士キメラ総研編「筆記具市場・関連マテリアルの将来展望」『富士マーケティング・レポート・CR 1210号』富士キメラ総研,2014/12/25,p.7

19 インパテック株式会社編『特許情報分析(パテントマップ)から見た筆記具に関する技術開発実態分析調査報告書』パテントテック社,2010/5,p.14

20 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」

(http://www.mpuni.co.jp/products/ballpoint_pens/ballpoint/jetstream/standard.html, 最終アクセス 2016/12/11)

21 フリクションボールホームページ

(<http://frixion.jp/story/>, 最終アクセス 2016/12/22)

22 内閣府ホームページ「景気基準日付」

(<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/150724hiduke.html>, 最終アクセス 2016/11/1) 第 11 循環の山に相当する 1991 年 2 月をバブル崩壊とする。

23 三菱鉛筆ホームページ「沿革」

(http://www.mpuni.co.jp/company/history_01.html, 最終アクセス 2015/12/7)

24 パイロットコーポレーションホームページ「会社案内」

(http://www.pilot.co.jp/company/pilot_1603/pc.html, 最終アクセス 2015/12/7)

25 ペンてるホームページ「沿革」(<http://www.pentel.co.jp/corporate/history/>, 最終アクセス 2016/3/1)

26 ゼブラホームページ「沿革」(<http://www.zebra.co.jp/cop/history.html>, 最終アクセス 2016/3/1)

27 セーラー万年筆ホームページ「沿革」

(<http://www.sailor.co.jp/profile/history/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)

28 サクラクレパスホームページ「沿革」

(<http://www.craypas.com/info/history/>, 最終アクセス 2015/12/7)

29 三菱鉛筆ホームページ「えんぴつ Q&A」

(<http://www.mpuni.co.jp/museum/qa/history01.html>, 最終アクセス 2015/12/7)

30 セーラー万年筆ホームページ「セーラー万年筆の歴史」

(<https://www.sailor.co.jp/100years>, 最終アクセス 2015/12/7)

31 三菱鉛筆ホームページ「鉛筆博物館」

(<http://www.mpuni.co.jp/museum/history/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)

32 三菱鉛筆ホームページ「沿革」

(http://www.mpuni.co.jp/company/history_01.html, 最終アクセス 2015/12/7)

33 パイロットコーポレーションホームページ「会社案内」

(http://www.pilot.co.jp/company/pilot_1603/pc.html, 最終アクセス 2015/12/7)

34 ペンてるホームページ「沿革」(<http://www.pentel.co.jp/corporate/history/>, 最終アクセス 2016/3/1)

35 ゼブラホームページ「沿革」(<http://www.zebra.co.jp/cop/history.html>, 最終アクセス 2016/3/1)

36 サクラクレパスホームページ「沿革」

(<http://www.craypas.com/info/history/>, 最終アクセス 2015/12/7) 5/12/7)

-
- 37 『産経新聞』産経新聞社,2009/7/15,東京朝刊,p.7
- 38 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2010/03/18 朝刊, p.27
- 39 『週刊エコノミスト』毎日新聞出版社,2009/9/15,pp.92,94-95
- 40 総務省統計研修所編集『世界の統計 2012』総務省,2012 年,pp.80-84
- 41 厚生労働省ホームページ「平成 21 年調査 所得の分布状況」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa09/2-2.html>, 最終アクセス 2016/12/29)
- 42 厚生労働省ホームページ『厚生統計要覧 (平成 27 年度)』
(http://www.mhlw.go.jp/toukei/youran/indexyk_1_3.html, 最終アクセス 2016/8/22)
- 43 総務省統計局ホームページ『家計調査年報』
(http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch, 最終アクセス 2016/4/2)
- 44 日本筆記具工業会ホームページ
(<http://www.jwima.org/top.html>, 最終アクセス 2016/12/20)
- 45 オリエン特化学工業ホームページ
(<http://www.orientchemical.com/product/>, 最終アクセス 2016/12/30)
- 46 保土谷化学工業ホームページ
(http://www.hodogaya.co.jp/products/list_pigment/, 最終アクセス 2016/12/30)
- 47 デンソーホームページ「投資家情報」
(<https://www.denso.com/jp/ja/investors/financial/highlights/>, 最終アクセス 2016/12/29)
- 48 筆記具工業会ホームページ「ボールペンのしくみについて」
(http://www.jwima.org/pen/ballpen1_1.html, 最終アクセス 2016/12/20)
- 49 パイロットコーポレーションホームページ「会社概要」
(<http://www.pilot.co.jp/company/overview/>, 最終アクセス 2016/12/22)
- 50 三菱鉛筆ホームページ「会社概要」
(<http://www.mpuni.co.jp/company/outline.html>, 最終アクセス 2016/12/29)
- 51 経済産業省ホームページ『工業統計 2009 年』
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougoyo/result-2.html>, 最終アクセス 2012/7/2)
- 52 鉛筆組合ホームページ(<http://www.pencil.or.jp/company/meibo.html>, 最終アクセス 2016/12/29)
- 53 三菱鉛筆ホームページ(<http://www.mpuni.co.jp/ir/profit.html>, 最終アクセス 2015/12/20)
- 54 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 55 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」
(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 56 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」
(http://www.sailor.co.jp/ir_info, 最終アクセス 2015/12/7)
- 57 コクヨホームページ「株主・投資家情報」
(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 58 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2002/12/18,p.27
- 59 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2012/05/24 朝刊,p.15
- 60 『朝日新聞』朝日新聞社,2015/12/25 朝刊,p.11
- 61 『日経 MJ』日本経済新聞社,2006/12/1,p.1
- 62 『日経 MJ』日本経済新聞社,2007/12/3,p.1
- 63 『日経 MJ』日本経済新聞社,2008/6/18,p.1
- 64 『日経 MJ』日本経済新聞社,2008/12/3,p.1

-
- 65 『日経 MJ』 日本経済新聞社,2009/12/02,p.1
- 66 『日経 MJ』 日本経済新聞社,2014/12/03,p.1
- 67 『日経 MJ』 日本経済新聞社,2015/12/02,p.1
- 68 三菱鉛筆ホームページ「財務データ」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/profit.html>, 最終アクセス 2015/12/20)
- 69 三菱鉛筆ホームページ「新規事業」
(<http://www.mpuni.co.jp/company/rd/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 70 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 71 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 2015/12/7)
- 72 『PRESIDENT』 プレジデント社,2012/6/18,p.53
- 73 『三菱鉛筆株式会社 有価証券報告書』(三菱鉛筆, 1995 年)
- 74 『日本経済新聞』 日本経済新聞社,2010/9/30,p.37
- 75 三菱鉛筆 商品開発部担当者へのヒアリング,2015/4/20
- 76 総務省統計局ホームページ『小売物価統計調査(動向編)』
(<http://www.stat.go.jp/data/kouri/doukou/3.htm#meigara>, 最終アクセス 2016/9/20)
- 77 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(http://www.mpuni.co.jp/products/ballpoint_pens/ballpoint/jetstream/standard.html, 最終アクセス 2016/12/29)
- 78 三菱鉛筆ホームページ「プレスリリース」
(<http://www.mpuni.co.jp/news/pressrelease/detail/20140226143008.html>, 最終アクセス 2016/11/20)
- 79 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)
- 80 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(http://www.mpuni.co.jp/products/mechanical_pencils/sharp_pen/kurutoga/standard.html, 最終アクセス 2016/11/20)
- 81 日本テレビ「バードウォッチング」2009/3/26 放送
- 82 三菱鉛筆ホームページ「プレスリリース」
(<http://www.mpuni.co.jp/news/pressrelease/detail/20131029174529.html>, 最終アクセス 2016/11/20)
- 83 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)
- 84 『三菱鉛筆株式会社 有価証券報告書』(三菱鉛筆, 1999 年)
- 85 『三菱鉛筆株式会社 有価証券報告書』(三菱鉛筆, 1999 年)
- 86 『三菱鉛筆株式会社 有価証券報告書』(三菱鉛筆, 1999 年)
- 87 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 88 パイロットコーポレーションホームページ「製商品別売上高構成 (単体)」
(<http://v3.eir-parts.net/extra/7846/qirbr/wf8cdk55/qir7/asp.html>, 最終アクセス 2013/12/20)
- 89 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」
(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 90 パイロットコーポレーションホームページ『有価証券報告書(2014 年)』
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190807, 最終アクセス 2016/12/29)

-
- 91 『株式会社パイロット 有価証券報告書』（パイロット, 1995 年）
- 92 パイロットコーポレーションホームページ『有価証券報告書(2014 年)』
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190807,
最終アクセス 2016/12/29)
- 93 パイロットコーポレーションホームページ「製品情報」
(http://www.pilot.co.jp/products/pen/ballpen/gel_ink/frixionball/, 最終ア
クセス 2015/12/20)
- 94 パイロットコーポレーションホームページ「プレスリリース」
(http://www.pilot.co.jp/press_release/index.html, 最終アクセス 2016/12/20)
- 95 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2)
[menu2](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2), 最終アクセス 2015/12/12)
- 96 パイロットコーポレーションホームページ「製品情報」
(http://www.pilot.co.jp/products/pen/ballpen/gel_ink/frixionball_enpitsu/,
最終アクセス 2016/12/20)
- 97 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(http://www.mpuni.co.jp/products/ballpoint_pens/gel/fanthom/cap.html,
2016/12/20)
- 98 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2011/02/22 朝刊,p.38
- 99 『CLIPS』2066 号,紙製品新聞社,2011/9/25,p.5
- 100 コクヨホームページ「株主・投資家情報」
(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 101 コクヨホームページ『有価証券報告書(2014 年)』
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190814,
最終アクセス 2016/12/20)
- 102 『週刊東洋経済』東洋経済新報社,2013/2/23,pp.98,99
- 103 コクヨホームページ『有価証券報告書(2014 年)』
(http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2190814,
最終アクセス 2016/12/20)
- 104 コクヨ MVP ホームページ
(<http://www.kokuyo-mvp.co.jp/com/business.html>, 最終アクセス 2016/12/29)
- 105 コクヨ工業滋賀ホームページ(<https://www.kokuyo-shiga.co.jp/com/>, 最終
アクセス 2016/12/29)
- 106 コクヨ S&T ホームページ
(<http://dl.kokuyo.co.jp/digicata/2017/stationery/index.html#page=160>, 最終
アクセス 2016/12/29)
- 107 インパテック株式会社編『特許情報分析(パテントマップ)から見た筆記具に
関する技術開発実態分析調査報告書』パテントテック社,2010/5,p.14
- 108 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」(http://www.sailor.co.jp/ir_info,
最終アクセス 2015/12/7)
- 109 セーラー万年筆ホームページ『有価証券報告書(2014 年)』
(http://www.sailor.co.jp/wp-content/uploads/2015/04/2612_Report.pdf, 最
終アクセス 2015/12/7)
- 110 セーラー万年筆 HP『中期経営計画（平成 26 年－平成 28 年）』
(<https://www.sailor.co.jp/pdf/corporate/chukei26-28.pdf> 最終アクセス
2016/12/29)
- 111 インパテック株式会社編『特許情報分析(パテントマップ)から見た筆記具に
関する技術開発実態分析調査報告書』パテントテック社,2010/5,p.14
- 112 セーラー万年筆 HP「中期経営計画（平成 28 年から平成 30 年まで）策定
のお知らせ」
(<http://www.sailor.co.jp/wp-content/uploads/2016/05/2805chukei.pdf>, 最終

アクセス 2016/12/29)

113 『セーラー万年筆 有価証券報告書』(セーラー万年筆, 1996-2005 年)

114 『週刊エコノミスト』毎日経済新聞社, 2003/10/21, pp.84-90

115 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」

(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)

116 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」

(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)

117 コクヨホームページ「株主・投資家情報」

(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)

118 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」

(http://www.sailor.co.jp/ir_info, 最終アクセス 2015/12/7)

119 『日経産業新聞』日本経済新聞社, 1999/4/26, p.20

120 『日経産業新聞』日本経済新聞社, 2001/4/24, p.26

121 国立社会保障・人口問題研究所ホームページ「社会保障給付費(平成 21 年度)」(<http://www.ipss.go.jp/ss-cost/j/kyuhuhi-h21/4/h4.html>, 最終アクセス 2012/6/2)

122 総務省統計局ホームページ「統計トピックス No. 89 我が国のこどもの数」(<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/topics/pdf/topics89.pdf>, 最終アクセス 2012/6/2)

123 経済産業省ホームページ『商業統計』

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2.html>, 最終アクセス 2016/2/2)

124 『第 11 次業種別審査事典第 2 巻』(社)金融財政事情研究会, 2008 年 1 月, p.733

125 経済産業省ホームページ『商業統計』

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2.html>, 最終アクセス 2016/2/2)

126 総務省統計局ホームページ『消費者物価指数』

(<http://www.stat.go.jp/data/cpi/>, 最終アクセス 2016/12/22)

127 市川類「米国新政権における情報技術(IT)政策の方向と最近の動向」

『ニューヨークだより』2009 年 2 月, JETRO/IPA, New York, p.5

(<http://www.ipa.go.jp/files/000006054.pdf>, 最終アクセス 2014/1/22)

128 総務省ホームページ『平成 27 年情報通信白書』p.12

(<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/n1100000.pdf>, 最終アクセス 2016/12/20)

129 総務省ホームページ『平成 11 年情報通信白書』p.2

(http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h11/pdf/H11_07_C2E81BECF.pdf, 最終アクセス 2016/12/20)

130 『日刊工業新聞』日刊工業新聞社, 2011/09/22, p.11

131 経済産業省ホームページ「【参考資料】大店法の届け出状況資料」

(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/todokede.html>, 最終アクセス 2016/3/30)

132 林周二『流通革命』(中公新書, 1962 年)

著者は流通業界の合理化による大きな変化を予言している。

133 総務省統計局ホームページ『平成 22 年基準消費者物価指数』

(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001033700&cycode=0>, 最終アクセス 2016/3/28)

134 カクヤスホームページ「株式取得(子会社化)に関するお知らせ」

(http://www.kakuyasu.co.jp/corporate/pdf/20101216_release.pdf, 最終アクセス 2016/12/29)

135 『週刊エコノミスト』毎日新聞出版社, 2009/9/15, pp.94-95

-
- 136 アスクルホームページ『有価証券報告書(2014年度)』
(<http://pdf.irpocket.com/C2678/ZSDY/fmis/UXDt.pdf>, 最終アクセス
2016/11/1)
- 137 アスクルホームページ『有価証券報告書(2014年度)』
(<http://pdf.irpocket.com/C2678/ZSDY/fmis/UXDt.pdf>, 最終アクセス
2016/11/1)
- 138 アスクルホームページ「事務用品/文房具」
(http://www.askul.co.jp/e/01/?sc_i=cp_t_b_tbbnd_e01, 最終アクセス
2016/11/1)
- 139 アスクルホームページ『有価証券報告書(2014年度)』
(<http://pdf.irpocket.com/C2678/ZSDY/fmis/UXDt.pdf>, 最終アクセス
2016/11/1)
- 140 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2012/06/01,p.20
- 141 『週刊エコノミスト』毎日新聞出版社,2009/9/15,pp.92,94-95
- 142 プレジデント社ホームページ「バックナンバー2004.1.12」
(<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2004/20040112/767/>, 最終
アクセス 2014/7/20)
- 143 アマゾンホームページ(<https://www.amazon.co.jp/>, 最終アクセス
2016/12/29)
- 144 『朝日新聞』朝日新聞社,2016/06/01,朝刊 p.10
- 145 アスマルホームページ (すでに閉鎖 最終アクセス 2012/11/20)
- 146 LOHACO ホームページ (<http://lohaco.jp/>, 最終アクセス 2013/2/2)
- 147 カウネットホームページ (<http://www.kaunet.com/>, 最終アクセス
2013/2/2)
- 148 Amazon.co.jp ホームページ
([https://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html/ref=jp_surl_help_](https://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html/ref=jp_surl_help_ship?nodeId=201911210)
[ship?nodeId=201911210](https://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html/ref=jp_surl_help_ship?nodeId=201911210), 最終アクセス 2016/12/29)
- 149 『日経 MJ』日本経済新聞社,2012/11/26,p.3
- 150 「第1章世界経済の成長メカニズムと不均衡問題」『通商白書 2005』,経済
産業省,2005年,pp.3-4
- 151 「技術と文化による日本の再生」『総合調査』,国会図書館,2012年,p.43
- 152 財務省ホームページ『貿易統計』
(<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>, 最終アクセス
2016/03/01)
- 153 『三菱鉛筆株式会社 有価証券報告書』(三菱鉛筆,1995年,1999年)
- 154 『株式会社パイロット 有価証券報告書』(パイロット,1995年,1999年)
- 155 深沢高『ワイエムビジネスレポート』2016.2月号 NO.88,ワイエムコンサル
ティング社,2016/2,pp.17-19
- 156 『日経 MJ』日本経済新聞社,2013/12/06,p.4
- 157 深沢高『ワイエムビジネスレポート』2016.2月号 NO.88,ワイエムコンサル
ティング社,2016/2,pp.17-19
- 158 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2013/10/11,p.13
- 159 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2)
[menu2](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2), 最終アクセス 2015/12/12)
- 160 総務省統計局ホームページ『家計調査年報』
([http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstat](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch)
[Code=000000330001&requestSender=dsearch](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch), 最終アクセス 2016/4/2)
- 161 総務省統計局ホームページ『家計調査年報』
([http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstat](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch)
[Code=000000330001&requestSender=dsearch](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch), 最終アクセス 2016/4/2)
- 162 総務省統計局ホームページ『家計調査年報』

(http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch, 最終アクセス 2016/4/2)

163 総務省統計局ホームページ『家計調査年報』

(http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000000330001&requestSender=dsearch, 最終アクセス 2016/4/2)

164 総務省統計局ホームページ『小売物価統計調査(動向編)』

(<http://www.stat.go.jp/data/kouri/doukou/3.htm#meigara>, 最終アクセス 2016/9/20)

165 総務省統計局ホームページ『小売物価統計調査(動向編)』

(<http://www.stat.go.jp/data/kouri/doukou/3.htm#meigara>, 最終アクセス 2016/9/20)

166 『日経プラスワン』日本経済新聞社,2012/09/29,p.13

167 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2010/05/07,p.15

168 財務省ホームページ『貿易統計』

(<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>, 最終アクセス 2016/03/01)

169 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』

(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)

170 『旬刊ステイショナー』1699号,ステイショナー社,2012/1/5,pp.10-16

171 アスクルホームページ「事務用品/文房具」

(http://www.askul.co.jp/e/01/?sc_i=cp_t_b_tbbnd_e01, 最終アクセス 2016/11/1)

172 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2011/01/01,p.22

173 『日刊工業新聞』日刊工業新聞社,2013/10/09,p.23

174 ビックホームページ「ビック投資家向けプレゼンテーション資料」

(http://www.bicworld.com/img/pdf/BIC_Full_Year_2015_Presentation_17FE B2016.pdf, 最終アクセス 2016/5/25)

175 ビックホームページ「ビック投資家向けプレゼンテーション資料」

(http://www.bicworld.com/img/pdf/BIC_Full_Year_2015_Presentation_17FE B2016.pdf, 最終アクセス 2016/5/25)

176 「Passport」Euromonitor International

(<http://www.euromonitor.com/jp-passport>, 最終アクセス 2016/4/22)

177 「Passport」Euromonitor International

(<http://www.euromonitor.com/jp-passport>, 最終アクセス 2016/4/22)

178 ニューウェルラバーメイドホームページ

(<http://www.newellrubbermaid.com/>, 最終アクセス 2015/12/10)

179 ビックホームページ (<http://www.bicworld.com/>, 最終アクセス 2016/5/25)

180 ニューウェルラバーメイドホームページ

(<http://www.newellrubbermaid.com/>, 最終アクセス 2015/12/10)

181 ビックホームページ (<http://www.bicworld.com/>, 最終アクセス 2016/5/25)

182 ニューウェルラバーメイドホームページ

(<http://www.newellrubbermaid.com/>, 最終アクセス 2015/12/10)

183 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2012/05/02 朝刊,p.13

184 ビックホームページ「ビック投資家向けプレゼンテーション資料」

(http://www.bicworld.com/img/pdf/BIC_Full_Year_2015_Presentation_17FE B2016.pdf, 最終アクセス 2016/5/25)

185 財務省ホームページ『貿易統計』

(<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>, 最終アクセス 2016/03/01)

-
- 186 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)
- 187 UBC's Sauder School of Business ホームページ「Pacific Rate Exchange」 (<http://fx.sauder.ubc.ca/data.html>, 最終アクセス 2015/6/30)
- 188 朝日新聞ホームページ「朝日新聞 globe」
(http://globe.asahi.com/feature/111120/02_2.html, 最終アクセス 2013/5/10)
- 189 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2010/07/20,p.10
- 190 朝日新聞ホームページ「朝日新聞 globe」
(http://globe.asahi.com/feature/111120/02_2.html, 最終アクセス 2013/5/10)
- 191 富士フィルム HD ホームページ「富士フィルム HD 投資家説明会資料」
2011/8/30,p.7
(http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/individual/ff_presentation_20110830.pdf, 最終アクセス 2016/5/20)
- 192 富士フィルム HD ホームページ「富士フィルム HD 投資家説明会資料」
2011/8/30,p.7
(http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/individual/ff_presentation_20110830.pdf, 最終アクセス 2016/5/20)
- 193 財務省ホームページ『法人企業統計調査結果 (平成 26 年度)』
(<http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/results/h26.pdf>, 最終アクセス 2015/12/1)
- 194 『東洋経済会社四季報・未上場会社版』東洋経済新報社,2015/03/16
- 195 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 196 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」
(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 197 コクヨホームページ「株主・投資家情報」
(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 198 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」
(http://www.sailor.co.jp/ir_info, 最終アクセス 2015/12/7)
- 199 『日経トレンディ』日経 BP 社,2007/05/01,pp.120-123
- 200 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2010/09/15,p.15
- 201 経済産業省ホームページ『生産動態統計年報 繊維・生活統計編』
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/seidou/result/ichiran/08_seidou.html#menu2, 最終アクセス 2015/12/12)
- 202 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2011/8/31,p.20
- 203 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(http://www.mpuni.co.jp/products/ballpoint_pens/ballpoint/jetstream/standard.html, 最終アクセス 2015/12/7)
- 204 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2015/08/25,p.1
- 205 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2014/12/15,p.2
- 206 『日経 MJ』日本経済新聞社,2015/02/04,p.5
- 207 『FujiSankei Business i』日本工業新聞新社,2014/11/13,p.1
- 208 『日経 MJ』日本経済新聞社,2015/02/04,p.5
- 209 『日経トレンディ』日経 BP 社,2007/05/01,pp.120-123
- 210 『大阪読売新聞』読売新聞社,2011/04/02 夕刊,p.6
- 211 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2010/08/31 朝刊,p.15
- 212 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2011/8/26,p.13
- 213 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2010/09/15,p.15

-
- 214 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2015/03/03,p.3
- 215 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 216 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」
(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 217 コクヨホームページ「株主・投資家情報」
(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 218 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」
(http://www.sailor.co.jp/ir_info, 最終アクセス 2015/12/7)
- 219 パイロットコーポレーションホームページ「TV-CM」
(<http://www.pilot.co.jp/tvcm/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 220 三菱鉛筆 商品開発部担当者へのヒアリング,2015/4/20
- 221 三菱鉛筆ホームページ「ニュース一覧」
(<http://www.mpuni.co.jp/news/2016.html>, 最終アクセス 2016/12/22)
- 222 パイロットコーポレーションホームページ「プレスリリース」
(http://www.pilot.co.jp/press_release/index.html, 最終アクセス 2016/12/22)
- 223 『PRESIDENT』プレジデント社,2012/6/18,p.53
- 224 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)
- 225 『日本証券新聞』日本証券新聞社,2014/01/10,p.3
- 226 『日刊工業新聞』日刊工業新聞社,2015/10/27,p.11
- 227 例えば Pindyck らは、「限界効用の通減」について、「財の消費量が増えるにしたがって、追加的に消費することによる効用が減少するという原則」と説明する(Pindyck&Rubinfeld, 2009)。V の増加に制約のかかる概念と言える。
- 228 三菱鉛筆 商品開発部担当者へのヒアリング,2015/4/20
- 229 総務省統計局ホームページ『人口推計』
(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001109855>, 最終アクセス 2015/4/10)
- 230 ボストンコンサルティンググループ ホームページ「BCG Perspectives experience curve」
(https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_supply_chain_management_experience_curve_reviewed_the_concept/, 最終アクセス 2015/3/1)
- 231 『日経 MJ』日本経済新聞社,2013/12/6,p.4
- 232 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2014/03/04,p.9
- 233 『朝日新聞』朝日新聞社,2012/03/16 朝刊,p.11
- 234 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(http://www.mpuni.co.jp/products/ballpoint_pens/ballpoint/jetstream/standard.html, 最終アクセス 2016/12/20)
- 235 KAOCHIN ホームページ
(http://www.kaochin.com.tw/product/goods_detail.php?goods_id=4437, 最終アクセス 2016/6/1)
- 236 三菱鉛筆 商品開発部担当者へのヒアリング,2015/4/20
- 237 パイロットコーポレーションホームページ「製品情報」
(http://www.pilot.co.jp/products/pen/ballpen/gel_ink/frictionball_enpitsu/, 最終アクセス 2016/12/22)
- 238 『日経産業新聞』日本経済新聞社,2009/01/29,p.15
- 239 経済産業省ホームページ『ものづくり白書 2016』 p.54
(http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2016/honbun_pdf/, 最終ア

クセス 2016/5/28)

240 経済産業省ホームページ『ものづくり白書 2016』p.54
(http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2016/honbun_pdf/, 最終アクセス 2016/5/28)

241 三菱鉛筆ホームページ「IR 情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/ir/index.html>, 最終アクセス 2015/12/7)

242 パイロットコーポレーションホームページ「IR 情報」
(<http://www.pilot.co.jp/company/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)

243 コクヨホームページ「株主・投資家情報」
(<http://www.kokuyo.co.jp/ir/>, 最終アクセス 2015/12/7)

244 セーラー万年筆ホームページ「IR 情報」

245 アスクルホームページ『2015 年 5 月期有価証券報告書』
(<https://www.askul.co.jp/kaisya/ir/library/closing.html>, 最終アクセス 2016/12/30)

246 日本テレビ「バードウォッチング」2009/3/26 放送

247 『ファッション等に関する消費者 Web 調査レポート』中小企業基盤整備機構, 2009 年

248 三菱鉛筆ホームページ「商品情報」
(<http://www.mpuni.co.jp/products/>, 最終アクセス 2015/12/7)

249 パイロットコーポレーションホームページ「製品情報」
(<http://www.pilot.co.jp/products/pen/frixion/>, 最終アクセス 2015/12/7)

250 『ファッション等に関する消費者 Web 調査レポート』中小企業基盤整備機構, 2009 年

251 日本テレビ「バードウォッチング」2009/3/26 放送

252 三菱鉛筆 商品開発部担当者へのヒアリング, 2015/4/20

253 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2007/06/20, p. 1

254 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2013/10/07, p. 2

255 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2013/08/22, p. 1

256 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2014/08/10, p. 2

257 クロックスホームページ「財務情報」(<http://investors.crocs.com/>, 最終アクセス 2015/6/20)

258 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2012/07/04, p. 6

259 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2013/10/07, p. 2

260 クロックスホームページ「財務情報」(<http://investors.crocs.com/>, 最終アクセス 2015/6/20)

261 『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2012/03/26 朝刊, p. 17

262 『日経 MJ』日本経済新聞社, 2012/03/12, p. 7

263 『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2013/06/03 朝刊, p. 31
(<http://investor.kodak.com/>, 最終アクセス 2013/5/21)

264 Apple ホームページ「Financial Information」
(http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/3643796218x0x861262/2601797E-6590-4CAA-86C9-962348440FFC/2015_Form_10-K_As-filed_.pdf, 最終アクセス 2015/4/20)

265 『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2012/11/08 朝刊, p. 37

266 『日経産業新聞』日本経済新聞社, 2012/03/15, p. 4

267 Apple ホームページ「サプライヤー責任」
(<http://www.apple.com/jp/supplier-responsibility/progress-report/>, 最終アクセス 2016/12/20)

268 『日経産業新聞』日本経済新聞社, 2012/03/15, p. 4

269 All Things D ホームページ「Bill Gates and Steve Jobs」
(<http://allthingsd.com/20070530/d5-gates-jobs-interview/#>, 最終アクセス

2016/12/29)

²⁷⁰ All Things D ホームページ「Bill Gates and Steve Jobs」

(<http://allthingsd.com/20070530/d5-gates-jobs-interview/#>, 最終アクセス
2016/12/29)

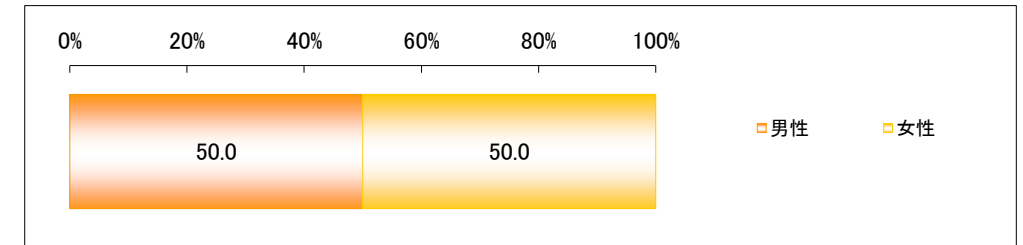
²⁷¹ GE ホームページ「GE プレスリリース 2015 年 Mon, 13 Apr 2015」

(http://www.ge.com/jp/news/press_releases_2015.html, 最終アクセス
2015/5/25)

付属資料1-1 アンケート調査資料:筆記具調査_属性_アンケート集計表

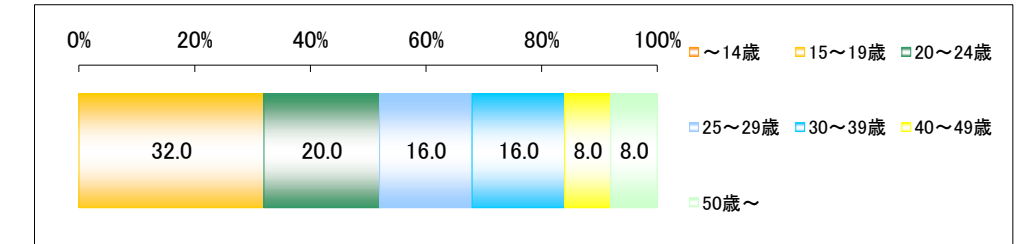
SC1.あなたの性別をお答えください。

		n	%
	全体	500	100.0
1	男性	250	50.0
2	女性	250	50.0



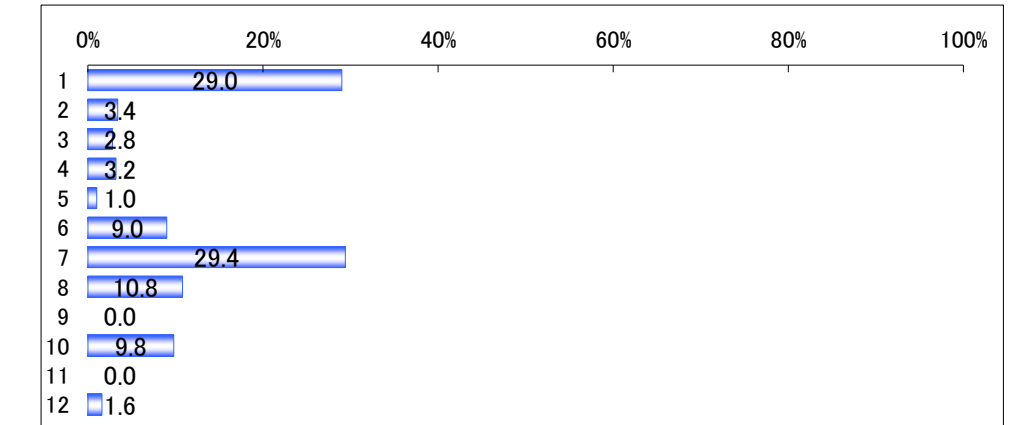
SC2.あなたの年齢をお答えください。

		n	%
	全体	500	100.0
1	～14歳	0	0.0
2	15～19歳	160	32.0
3	20～24歳	100	20.0
4	25～29歳	80	16.0
5	30～39歳	80	16.0
6	40～49歳	40	8.0
7	50歳～	40	8.0



SC3.あなたの職業をお答えください。

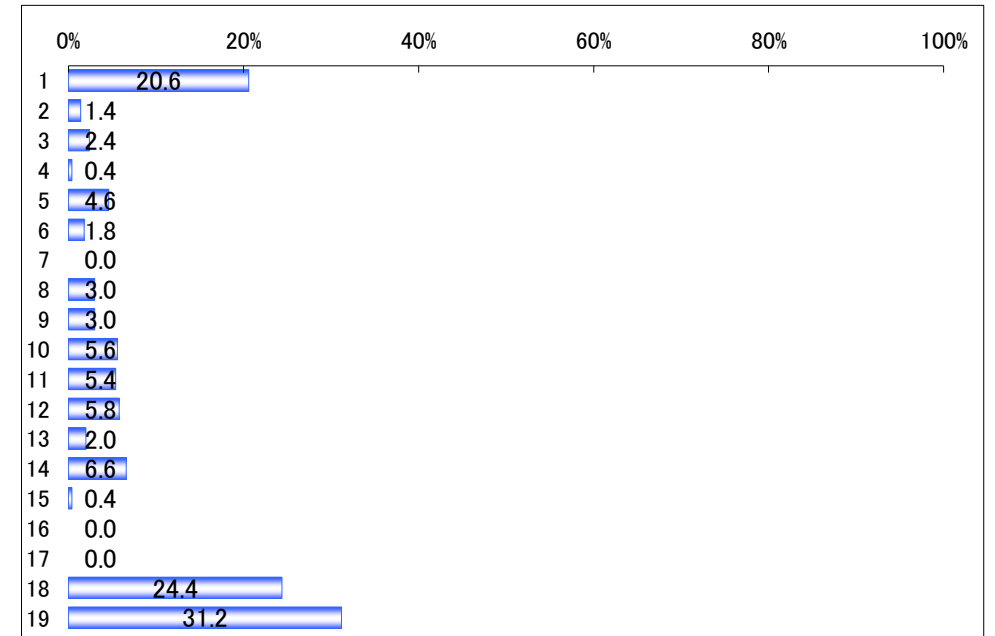
		n	%
	全体	500	100.0
1	会社員	145	29.0
2	公務員・団体職員	17	3.4
3	専門家(医師・弁護士・会計士など)	14	2.8
4	自営業	16	3.2
5	自由業(フリーランス)	5	1.0
6	パート・アルバイト	45	9.0
7	大学生・専門学校生	147	29.4
8	高校生	54	10.8
9	家事手伝い	0	0.0
10	専業主婦・主夫	49	9.8
11	無職	0	0.0
12	その他	8	1.6



付属資料1-1 アンケート調査資料:筆記具調査_属性_アンケート集計表

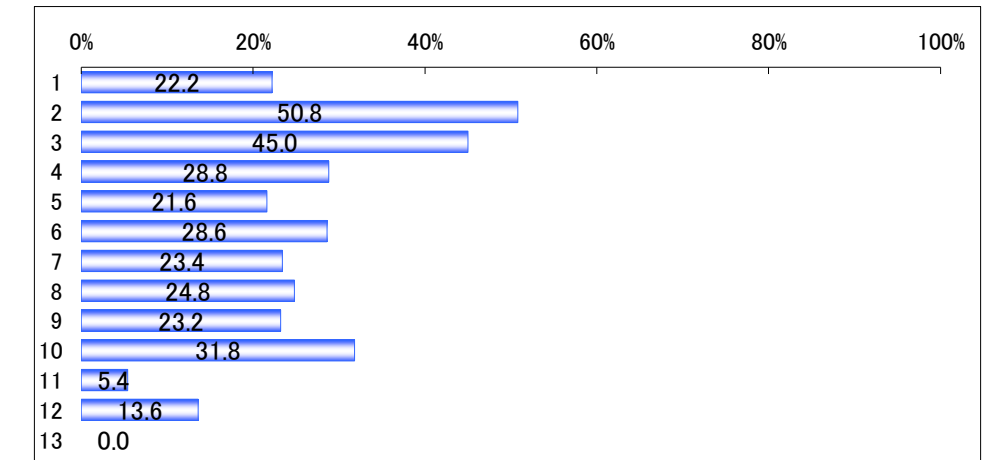
SC4.あなた、またはあなたのご家族が従事している職業をお答えください。(いくつでも)

	n	%
全体	500	100.0
1 製造業	103	20.6
2 印刷業・出版業	7	1.4
3 電気・ガス・熱供給・水道業	12	2.4
4 輸送業(鉄道会社)	2	0.4
5 運輸・運送・倉庫業	23	4.6
6 通信業	9	1.8
7 マスコミ・メディア関連	0	0.0
8 情報サービス業	15	3.0
9 インターネット関連	15	3.0
10 スーパー・コンビニエンスストア	28	5.6
11 その他小売業	27	5.4
12 金融業・保険業	29	5.8
13 不動産業	10	2.0
14 飲食業・飲食関連	33	6.6
15 旅行業(旅行代理店など)	2	0.4
16 広告代理店・広告関連業	0	0.0
17 市場調査・マーケティング業	0	0.0
18 その他の業種	122	24.4
19 あてはまるものはない	156	31.2



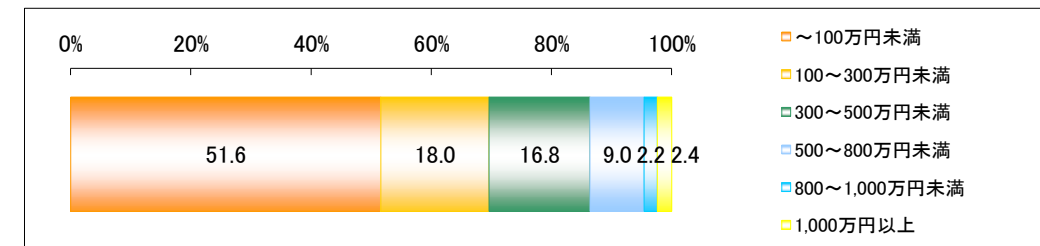
SC5.あなたが過去1年間に、ご自身で決めて購入した筆記用具を全てお答えください。(いくつでも)

	n	%
全体	500	100.0
1 鉛筆	111	22.2
2 シャープペンシル	254	50.8
3 油性ボールペン	225	45.0
4 水性ボールペン	144	28.8
5 ゲルインクボールペン	108	21.6
6 消せるボールペン	143	28.6
7 ボールペン(種類はわからない)	117	23.4
8 サインペン	124	24.8
9 マジックペン	116	23.2
10 蛍光ペン(ハイライター)	159	31.8
11 万年筆	27	5.4
12 筆ペン	68	13.6
13 この中にはない	0	0.0



SC6.あなたの個人年収(税込み)をお答えください。

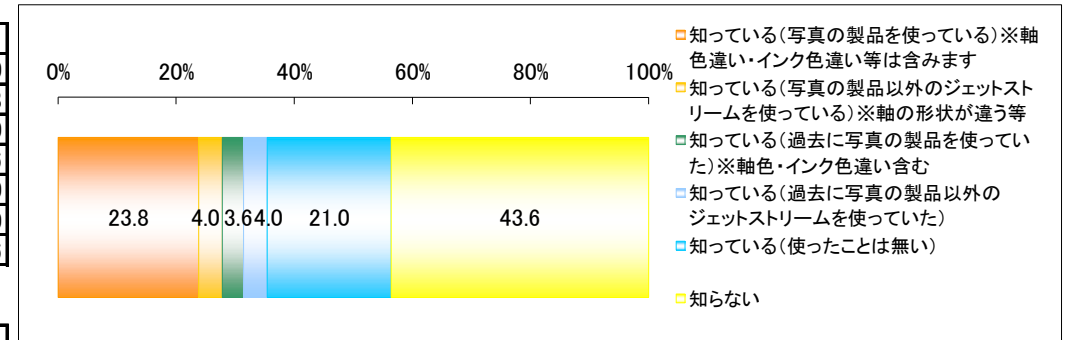
	n	%
全体	500	100.0
1 ～100万円未満	258	51.6
2 100～300万円未満	90	18.0
3 300～500万円未満	84	16.8
4 500～800万円未満	45	9.0
5 800～1,000万円未満	11	2.2
6 1,000万円以上	12	2.4



付属資料1-2 アンケート調査資料:筆記具調査_ジェットストリーム_アンケート集計表

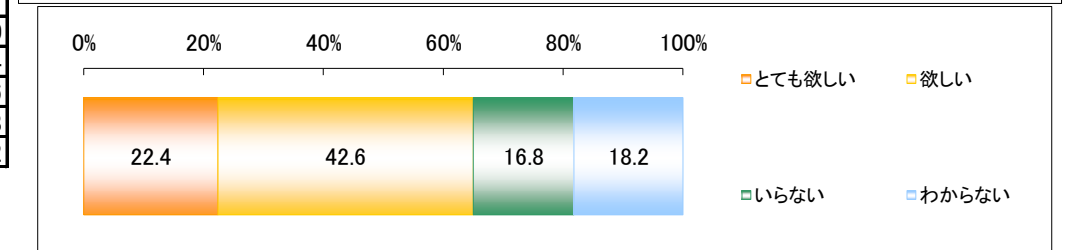
Q1.この製品(ジェットストリーム)を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます	119	23.8
2 知っている(写真の製品以外のジェットストリームを使っている)※軸の形状が違う等	20	4.0
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む	18	3.6
4 知っている(過去に写真の製品以外のジェットストリームを使っていた)	20	4.0
5 知っている(使ったことは無い)	105	21.0
6 知らない	218	43.6



Q2.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	112	22.4
2 欲しい	213	42.6
3 いらない	84	16.8
4 わからない	91	18.2



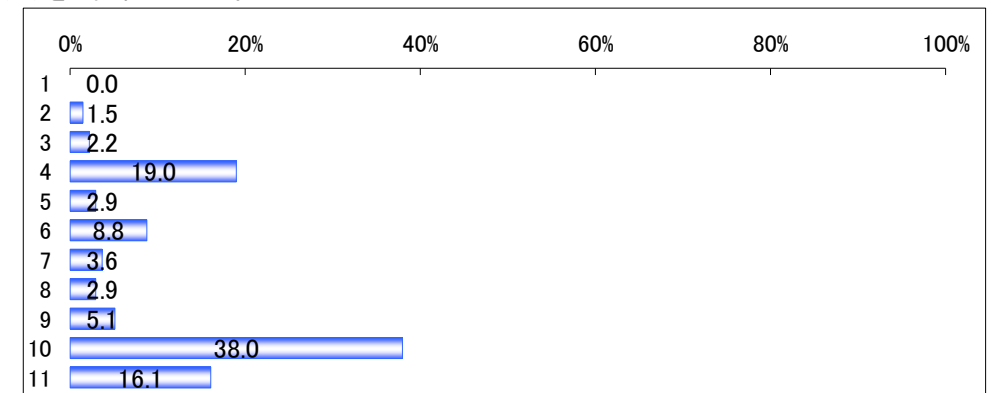
Q3.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別) __円例:200円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	228.38
最小値	0.00
最大値	3000.00

Q4.先程、1又は3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

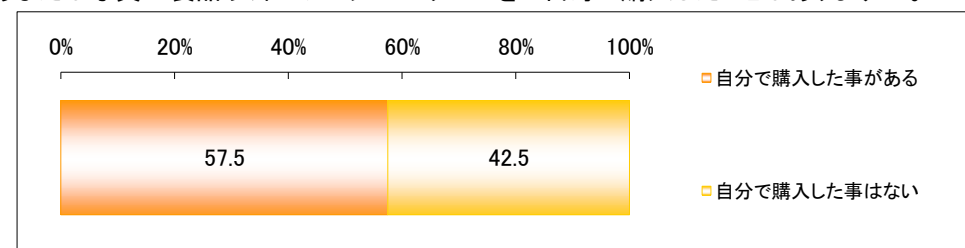
	n	%
全体	137	100.0
1 ~79円	0	0.0
2 80円~89円	2	1.5
3 90円~99円	3	2.2
4 100円~109円	26	19.0
5 110円~119円	4	2.9
6 120円~129円	12	8.8
7 130円~139円	5	3.6
8 140円~149円	4	2.9
9 150円	7	5.1
10 全く覚えていない	52	38.0
11 贈答品としてもらった	22	16.1



付属資料1-2 アンケート調査資料:筆記具調査_ジェットストリーム_アンケート集計表

Q5.先程、2又は4(写真の製品以外のジェットストリームを「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。あなたは写真の製品以外のジェットストリームをご自身で購入したことはありますか。

	n	%
全体	40	100.0
1 自分で購入した事がある	23	57.5
2 自分で購入した事はない	17	42.5



Q5-1.前問で1(写真の製品以外のジェットストリームを「自分で購入したことがある」と回答された方に伺います。購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。

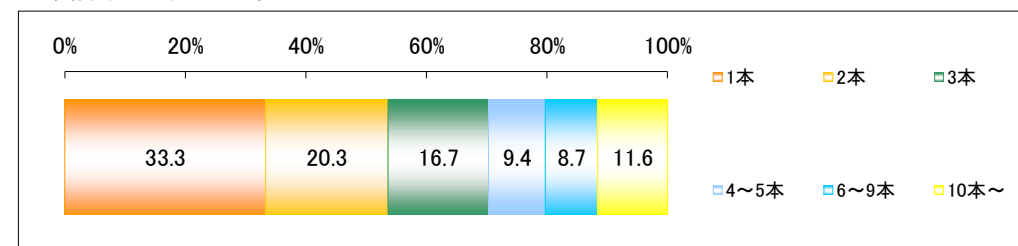
(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)(半角数字でご記入ください)※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。

購入価格: __円

	値
全体	23
平均値	239.65
最小値	0.00
最大値	1050.00

Q6.今までにジェットストリームを購入された方にお伺いします。これまでにジェットストリームを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィールも含む)

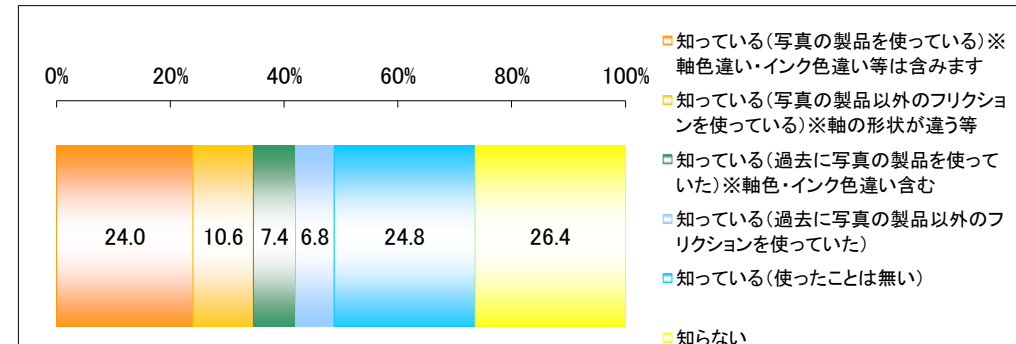
	n	%
全体	138	100.0
1 1本	46	33.3
2 2本	28	20.3
3 3本	23	16.7
4 4～5本	13	9.4
5 6～9本	12	8.7
6 10本～	16	11.6



付属資料1-3 アンケート調査資料:筆記具調査_フリクションボール_アンケート集計表

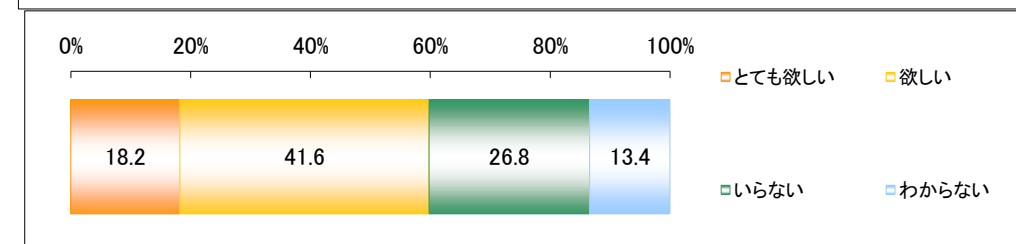
Q7.この製品（フリクションボール）を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みまず	120	24.0
2 知っている(写真の製品以外のフリクションを使っている)※軸の形状が違う等	53	10.6
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む	37	7.4
4 知っている(過去に写真の製品以外のフリクションを使っていた)	34	6.8
5 知っている(使ったことは無い)	124	24.8
6 知らない	132	26.4



Q8.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないでも)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	91	18.2
2 欲しい	208	41.6
3 いない	134	26.8
4 わからない	67	13.4



Q9.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください)

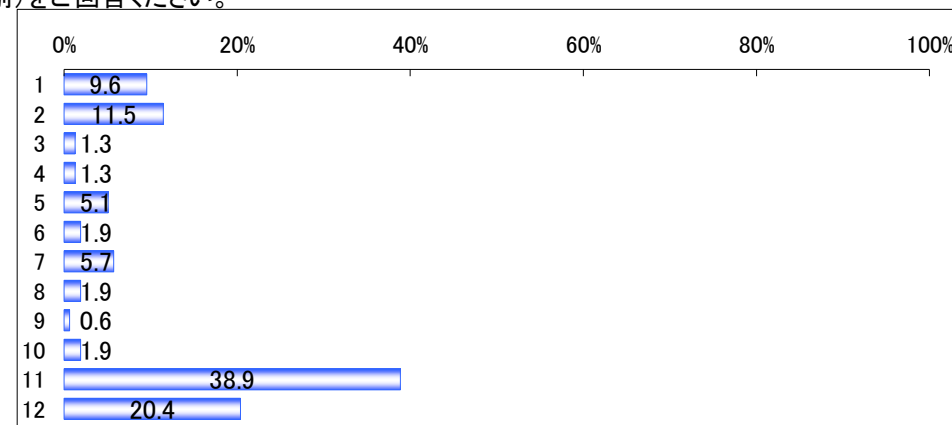
最大支払っても良い価格(税別) __円例:200円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	188.02
最小値	0.00
最大値	1200.00

付属資料1-3 アンケート調査資料:筆記具調査_フリクションボール_アンケート集計表

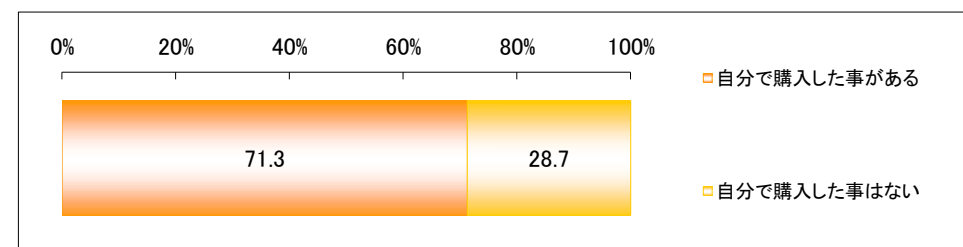
Q10.先程、1又は3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

	n	%
全体	157	100.0
1 ~149円	15	9.6
2 150円～159円	18	11.5
3 160円～169円	2	1.3
4 170円～179円	2	1.3
5 180円～189円	8	5.1
6 190円～199円	3	1.9
7 200円～209円	9	5.7
8 210円～219円	3	1.9
9 220円～229円	1	0.6
10 230円	3	1.9
11 全く覚えていない	61	38.9
12 贈答品としてもらった	32	20.4



Q11.先程、2又は4(写真の製品以外のフリクションボールを「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。あなたは写真の製品以外のフリクションボールをご自身で購入したことはありますか。

	n	%
全体	87	100.0
1 自分で購入した事がある	62	71.3
2 自分で購入した事はない	25	28.7



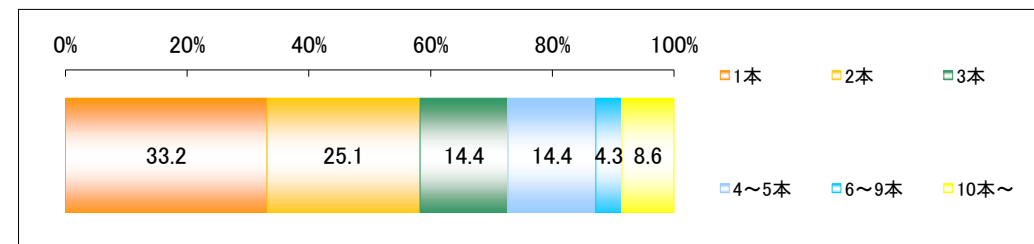
Q11-1.前問で1(写真の製品以外のフリクションボールを「自分で購入したことがある」と回答された方に伺います。

購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)(半角数字でご記入ください)※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。
購入価格: __円

	値
全体	62
平均値	171.47
最小値	0.00
最大値	2000.00

Q12.今までにフリクションボールを購入された方にお伺いいたします。これまでにフリクションボールを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

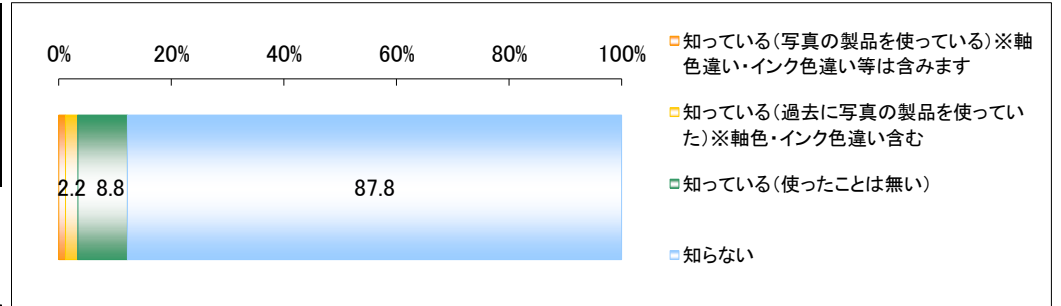
	n	%
全体	187	100.0
1 1本	62	33.2
2 2本	47	25.1
3 3本	27	14.4
4 4～5本	27	14.4
5 6～9本	8	4.3
6 10本～	16	8.6



付属資料1-4 アンケート調査資料:筆記具調査_ユニボールファントム_アンケート集計表

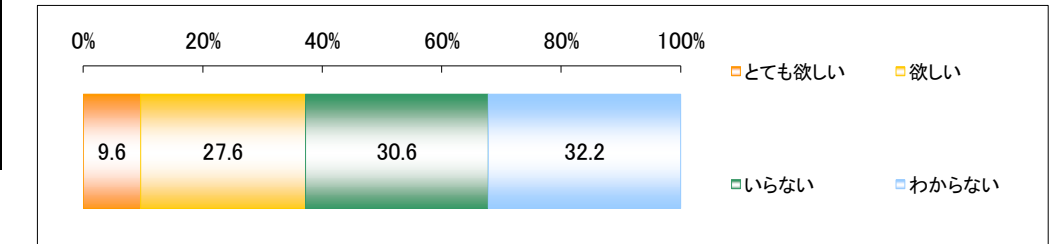
Q13.この製品(ユニボールファントム)を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます	6	1.2
2 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む	11	2.2
3 知っている(使ったことは無い)	44	8.8
4 知らない	439	87.8



Q14.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	48	9.6
2 欲しい	138	27.6
3 いない	153	30.6
4 わからない	161	32.2



Q15.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別) __円例: 200円までなら最大支払っても良い。

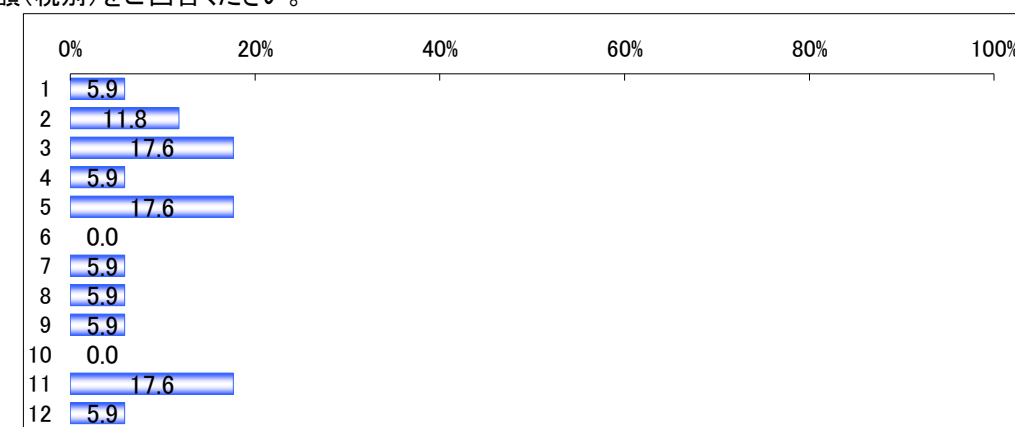
	値
全体	500
平均値	202.76
最小値	0.00
最大値	1500.00

【141015-1】【日本】筆記用具に関する調査（2 / 2）

付属資料1-4 アンケート調査資料:筆記具調査_ユニボールファントム_アンケート集計表

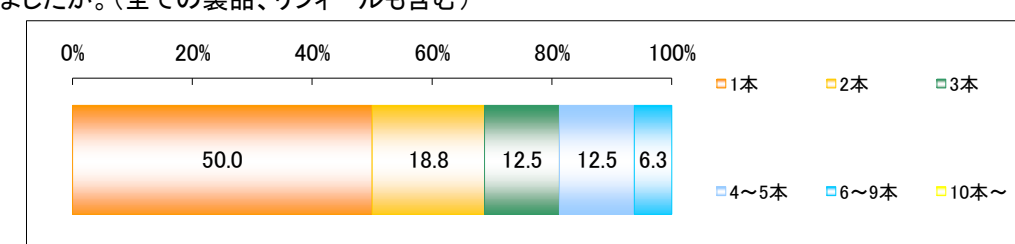
Q16.先程、1又は2(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

		n	%
	全体	17	100.0
1	～119円	1	5.9
2	120円～129円	2	11.8
3	130円～139円	3	17.6
4	140円～149円	1	5.9
5	150円～159円	3	17.6
6	160円～169円	0	0.0
7	170円～179円	1	5.9
8	180円～189円	1	5.9
9	190円～199円	1	5.9
10	200円	0	0.0
11	全く覚えていない	3	17.6
12	贈答品としてもらった	1	5.9



Q17.今までにユニボールファントムを購入された方にお伺いいたします。これまでにユニボールファントムを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

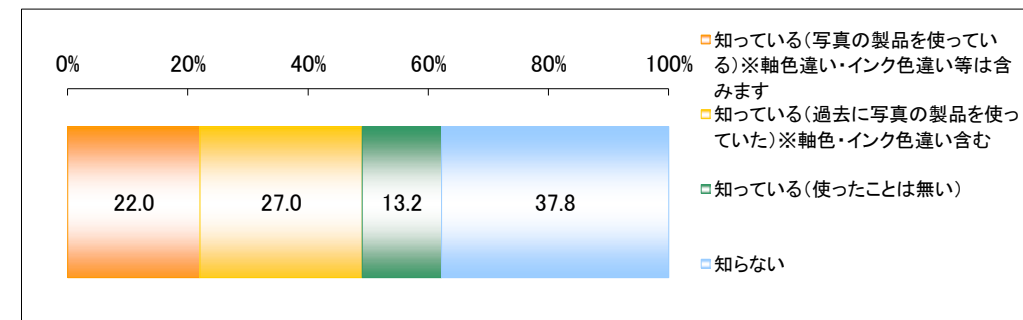
		n	%
	全体	16	100.0
1	1本	8	50.0
2	2本	3	18.8
3	3本	2	12.5
4	4～5本	2	12.5
5	6～9本	1	6.3
6	10本～	0	0.0



付属資料1-5 アンケート調査資料:筆記具調査_ユニボールシグノ極細_アンケート集計表

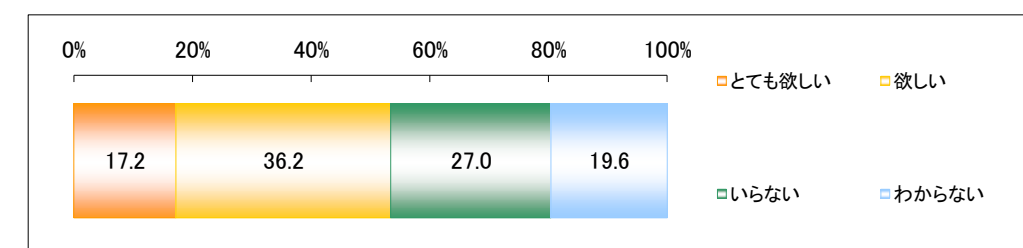
Q18.この製品(ユニボールシグノ極細)を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます	110	22.0
2 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む	135	27.0
3 知っている(使ったことは無い)	66	13.2
4 知らない	189	37.8



Q19.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	86	17.2
2 欲しい	181	36.2
3 いない	135	27.0
4 わからない	98	19.6



Q20.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください)

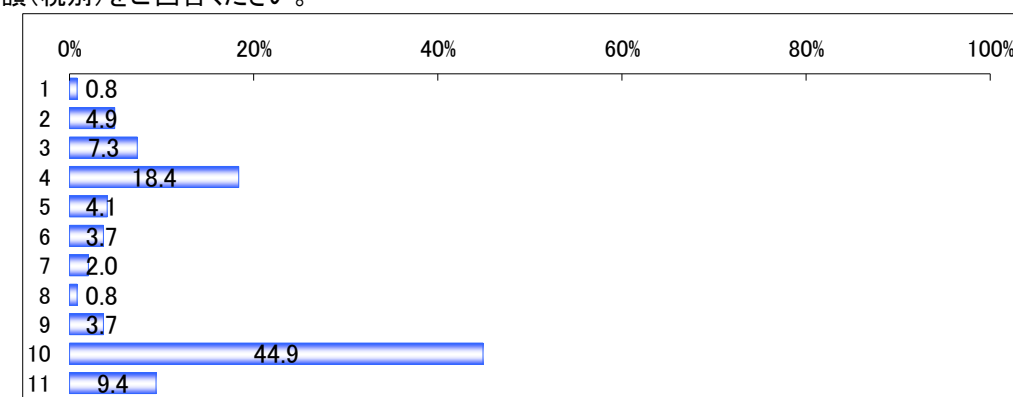
最大支払っても良い価格(税別) __円例:200円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	148.98
最小値	0.00
最大値	1000.00

付属資料1-5 アンケート調査資料:筆記具調査_ユニボールシグノ極細_アンケート集計表

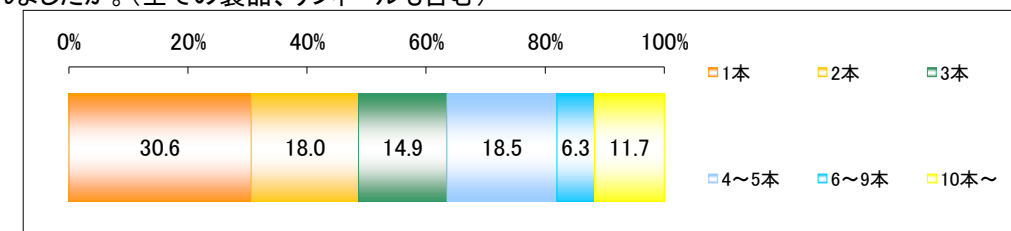
Q21.先程、1又は2(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

		n	%
	全体	245	100.0
1	～79円	2	0.8
2	80円～89円	12	4.9
3	90円～99円	18	7.3
4	100円～109円	45	18.4
5	110円～119円	10	4.1
6	120円～129円	9	3.7
7	130円～139円	5	2.0
8	140円～149円	2	0.8
9	150円	9	3.7
10	全く覚えていない	110	44.9
11	贈答品としてもらった	23	9.4



Q22.今までにユニボールシグノ極細を購入された方にお伺いいたします。これまでにユニボールシグノ極細を何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

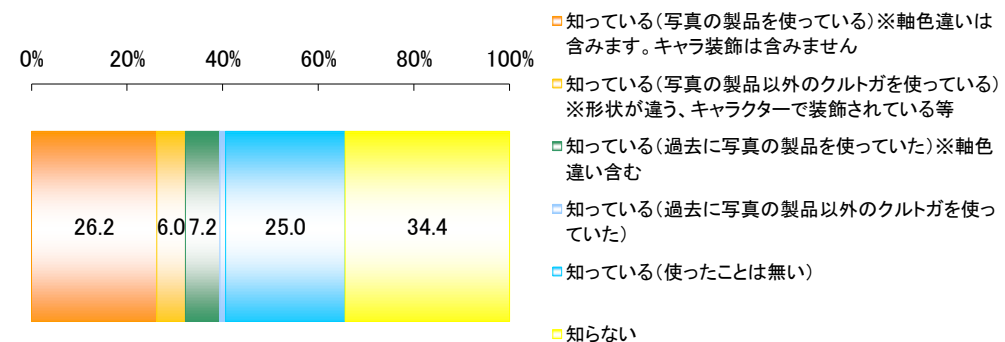
		n	%
	全体	222	100.0
1	1本	68	30.6
2	2本	40	18.0
3	3本	33	14.9
4	4～5本	41	18.5
5	6～9本	14	6.3
6	10本～	26	11.7



付属資料1-6 アンケート調査資料:筆記具調査_クルトガ_アンケート集計表

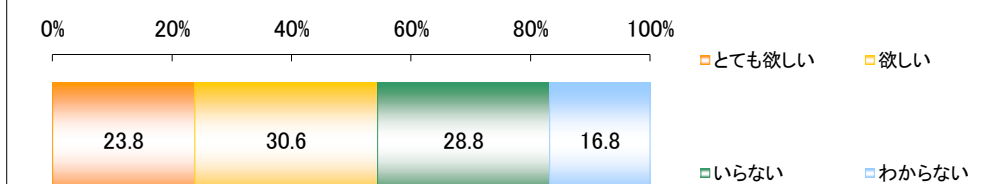
Q23.この製品（クルトガ）を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違いは含みます。キャラ装飾は含みません	131	26.2
2 知っている(写真の製品以外のクルトガを使っている)※形状が違う、キャラクターで装飾されている等	30	6.0
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色違い含む	36	7.2
4 知っている(過去に写真の製品以外のクルトガを使っていた)	6	1.2
5 知っている(使ったことは無い)	125	25.0
6 知らない	172	34.4



Q24.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	119	23.8
2 欲しい	153	30.6
3 いらない	144	28.8
4 わからない	84	16.8

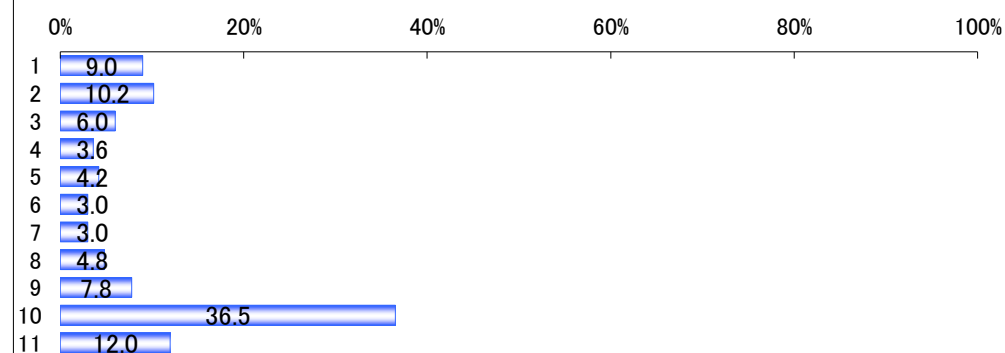


Q25.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください) 最大支払っても良い価格(税別) __円例:200円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	250.99
最小値	0.00
最大値	2250.00

Q26.先程、1又は3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

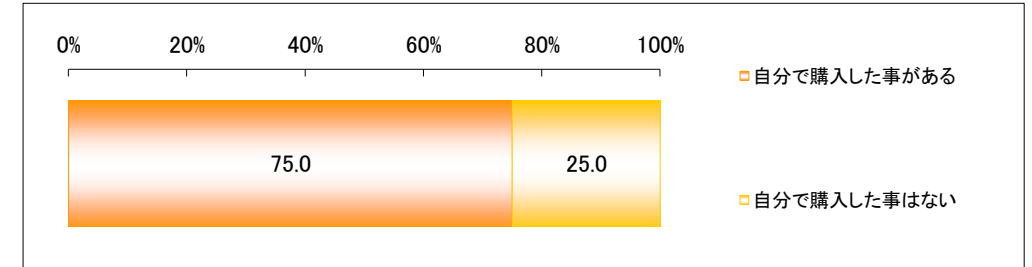
	n	%
全体	167	100.0
1 ~274円	15	9.0
2 275円~299円	17	10.2
3 300円~324円	10	6.0
4 325円~349円	6	3.6
5 350円~374円	7	4.2
6 375円~399円	5	3.0
7 400円~424円	5	3.0
8 425円~449円	8	4.8
9 450円	13	7.8
10 全く覚えていない	61	36.5
11 贈答品としてもらった	20	12.0



付属資料1-6 アンケート調査資料:筆記具調査_クルトガ_アンケート集計表

Q27.先程、2又は4(写真の製品以外のクルトガを「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方)に伺います。あなたは写真の製品以外のクルトガをご自身で購入したことはありますか。

	n	%
全体	36	100.0
1 自分で購入した事がある	27	75.0
2 自分で購入した事はない	9	25.0



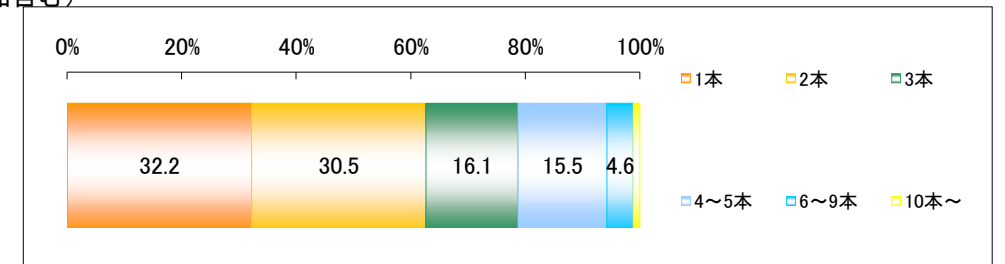
Q27-1.前問で1(写真の製品以外のクルトガを「自分で購入したことがある」と回答された方)に伺います。

購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)(半角数字でご記入ください)※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。
購入価格: __円

	値
全体	27
平均値	402.41
最小値	0.00
最大値	1500.00

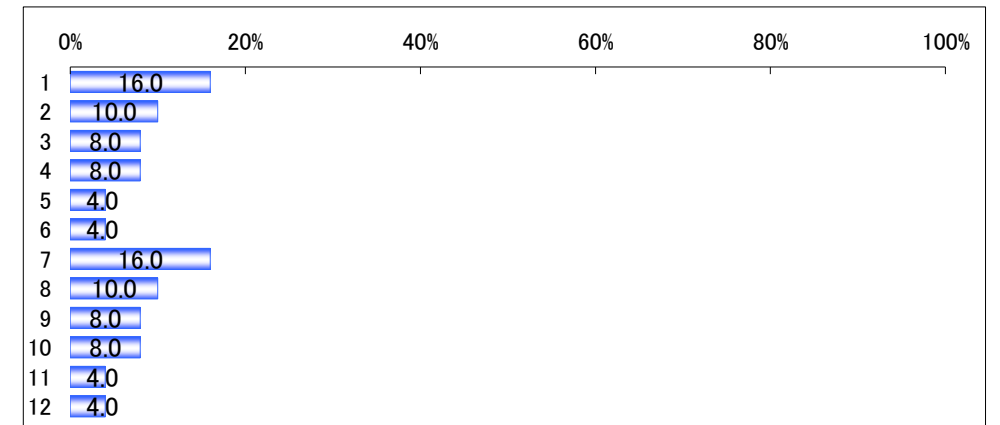
Q28.今までにクルトガを購入された方にお伺いいたします。これまでにクルトガを何本くらい購入されましたか。(全てのクルトガ製品含む)

	n	%
全体	174	100.0
1 1本	56	32.2
2 2本	53	30.5
3 3本	28	16.1
4 4～5本	27	15.5
5 6～9本	8	4.6
6 10本～	2	1.1



割付

	n	%
全体	500	100.0
1 男性 15～19歳	80	16.0
2 男性 20～24歳	50	10.0
3 男性 25～29歳	40	8.0
4 男性 30～39歳	40	8.0
5 男性 40～49歳	20	4.0
6 男性 50歳～	20	4.0
7 女性 15～19歳	80	16.0
8 女性 20～24歳	50	10.0
9 女性 25～29歳	40	8.0
10 女性 30～39歳	40	8.0
11 女性 40～49歳	20	4.0
12 女性 50歳～	20	4.0



■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ジェットストリーム」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、
設問をご回答ください)

ジェットストリームは「書き心地のよさを追求したボールペンで、油性ボールペンには珍しく、
多彩な色が揃っています。」
一般的な油性ボールペンは、水性インクと比較して、書き味が重く、描線も鮮やかでないため、
複写伝票等への筆記には適していましたが、書き心地に難がありました、
ジェットストリームは書き心地、描線の鮮やかさを向上しつつ、油性ボールペンの長所を残しました。

1. ジェットストリーム
特徴:なめらかな書き味のボールペン



■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「フリクションボール ノック式」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

フリクションボールは「温度変化によりインキを無色にするインキを搭載したボールペンです。筆跡を専用ラバーで擦ることによって生じる摩擦熱によりインキの色が無色に変わり、筆跡を消すことができます。摩擦熱で描線を消去しているため、ラバーで描線を擦った際に消しやすも発生しません。」
多彩な色が揃っており、ボール径も0.38mm～0.7mmまで揃っています。
ペンの種類も写真のノック式の外、キャップ式、多色ボールペン等、豊富な品ぞろえがあります。

1. フリクションボール
特徴: 筆記した描線が消せる水性ゲルインキボールペン



こすると消える
フリクション



■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ユニボールファントム」をご使用になったことのない方は製品の
特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

ユニボールファントムは「筆記した描線を専用ラバーを使用して消去出来ることが特徴の
水性ゲルインキボールペンです。摩擦熱で描線を消去しているため、
ラバーで描線を擦った際に消しかずも発生しません。」
多彩な色が揃っており、ボール径は0.5mmです。

1. ユニボールファントム
特徴:筆記した描線が消せる水性ゲルインキボールペン

uni-ball FANTHOM
ユニボール ファントム



■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ユニボールシグノ極細」をご使用になったことのない方は製品の
特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

「ユニボールシグノ極細」は、
水性顔料インクを使用しているので、なめらかでにじまない極細タイプのゲルインクボールペンです。
色のバリエーションも広く、ボール径も0.28mm～0.5mmまでと充実のラインナップを揃え、
幅広いニーズに対応しています。

1. ユニボールシグノ極細

特徴：なめらかでにじまない極細タイプの水性ゲルインクボールペン

uni-ball シグノ
signo
ゲルインクボールペン



■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「クルトガ」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、
設問をご回答ください)

クルトガは「書くたびに芯が少しずつ回転することにより、ペン先がとがり続けるシャープペンシルです。」
芯先が円錐状に摩耗するため、いつも一定の細さ、濃さで書き続けることが出来ます。
高級感のある外装が施されたもの、グリップが搭載されたもの、キャラクター柄が装飾されたもの等、
多彩な軸が揃っています。

1. クルトガ

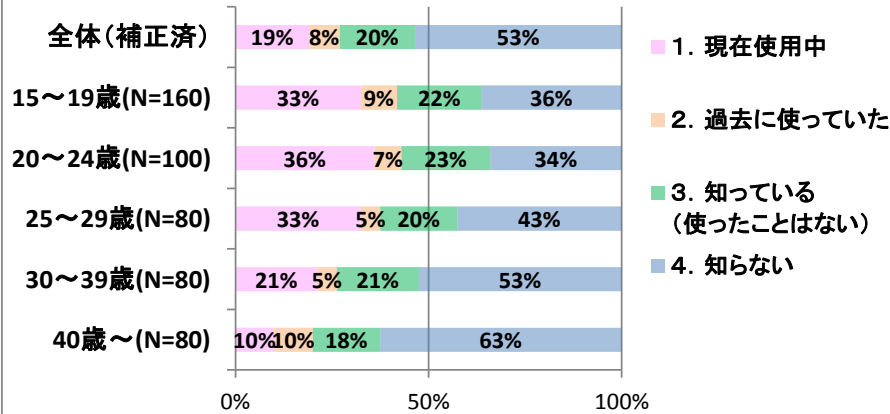
特徴:書くたびに芯が少しずつ回転することにより、ペン先がとがり続けるシャープペンシル

 **KURU TOGA** 

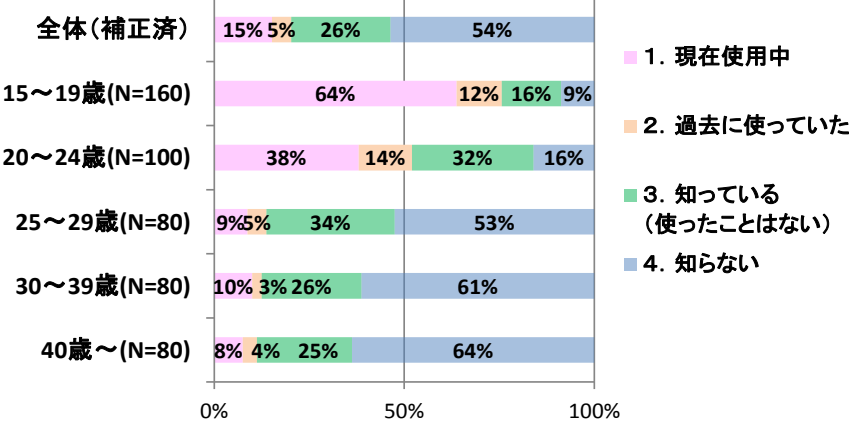


付属資料2-1 筆記具商品使用率

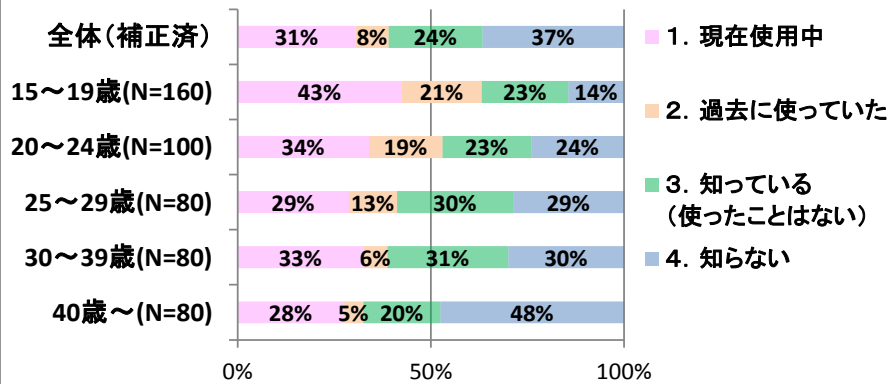
ジェットストリーム使用率



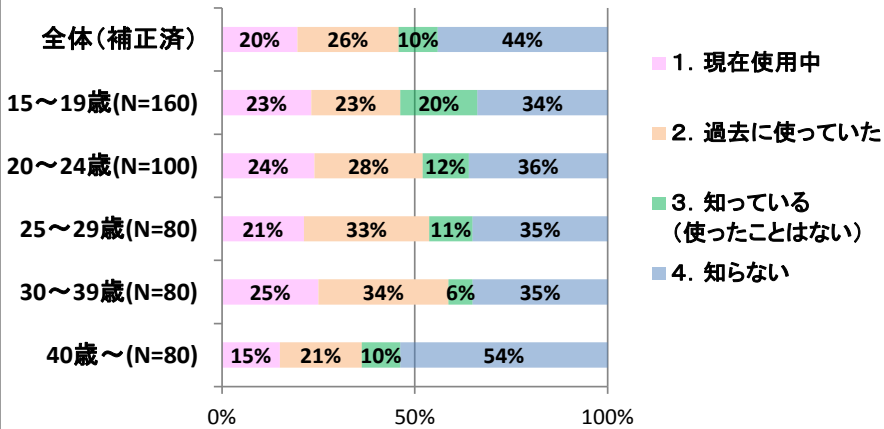
クルトガ使用率



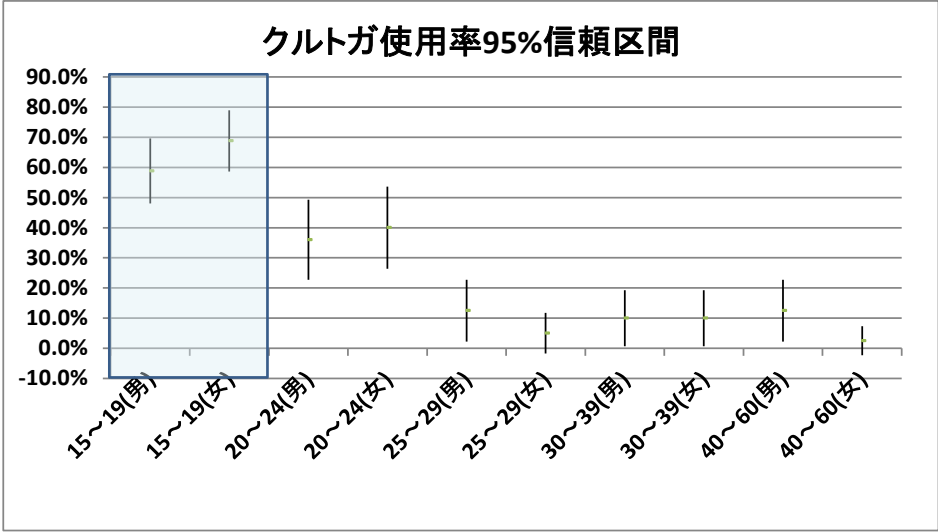
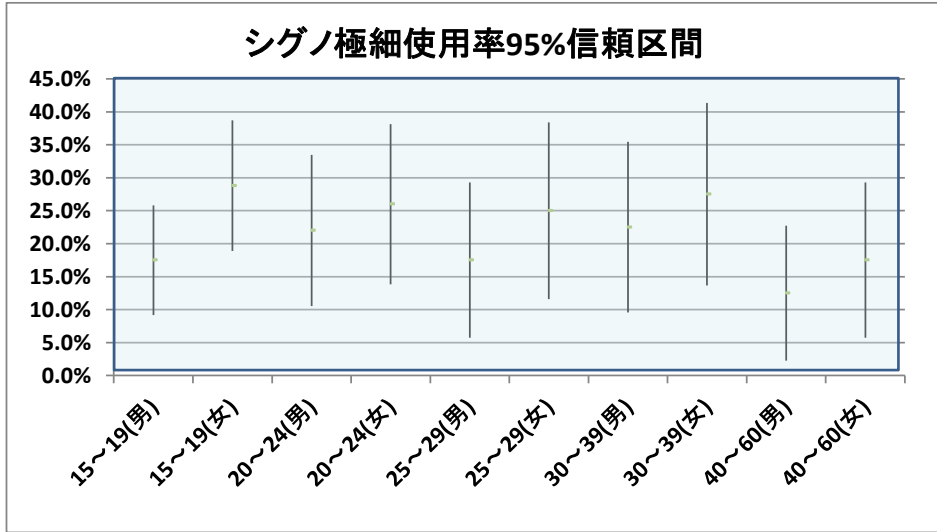
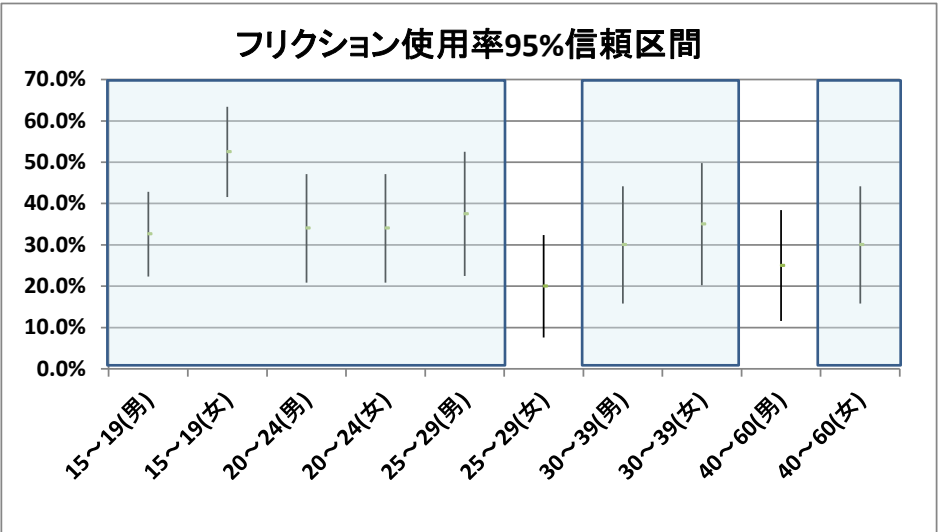
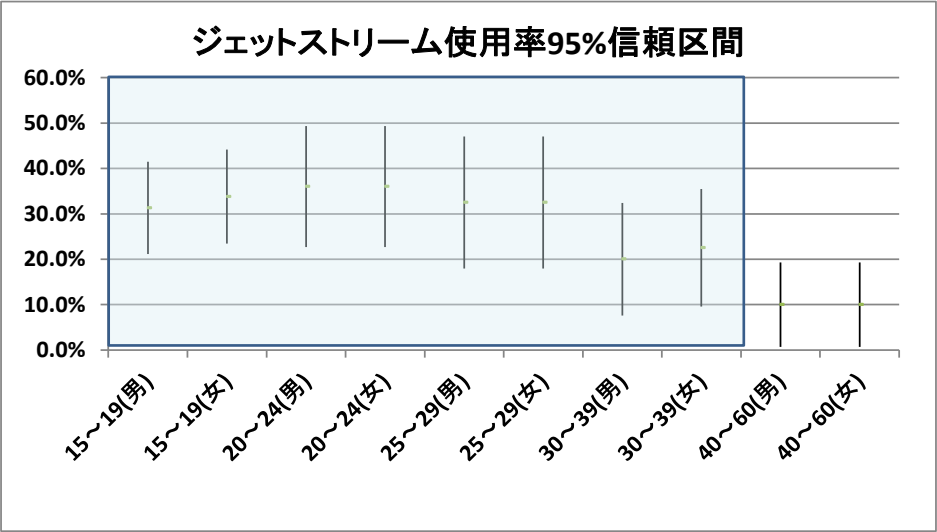
フリクション使用率



シグノ極細使用率



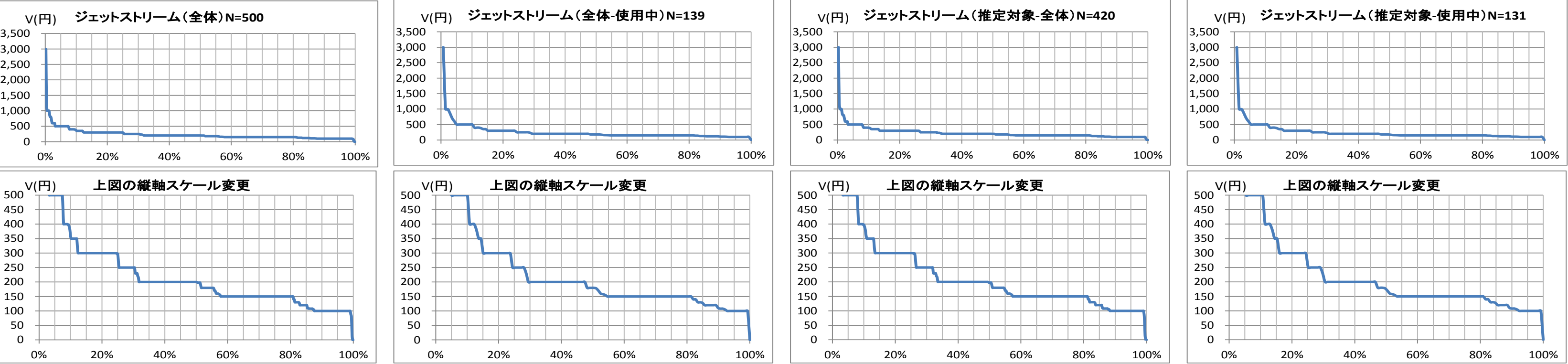
付属資料2-2 有意差検定



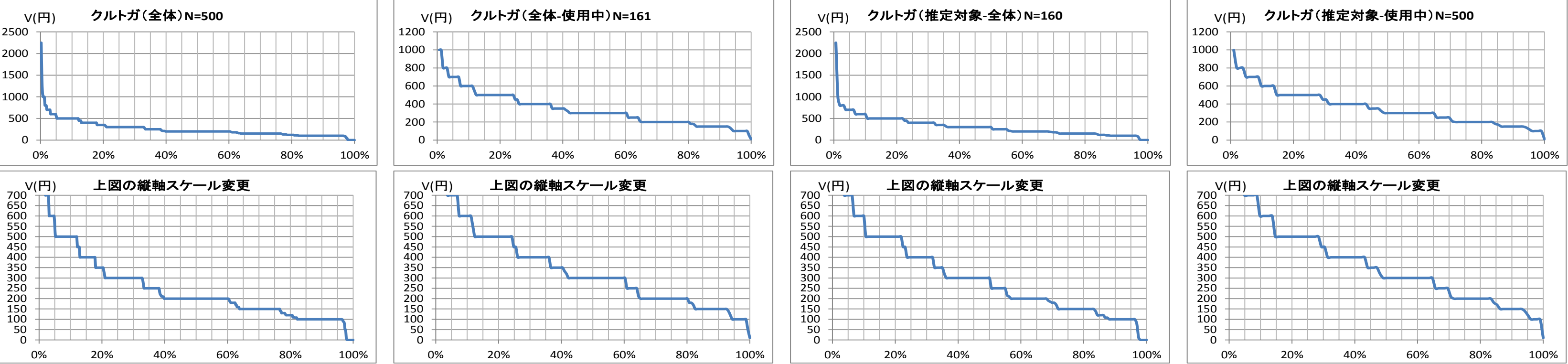
付属資料2-3 全体および使用者の商品毎のVの分布(1)

縦軸は回答者のV、横軸は回答者数の百分率であり、Vの高い回答順に分布を示した

ジェットストリーム



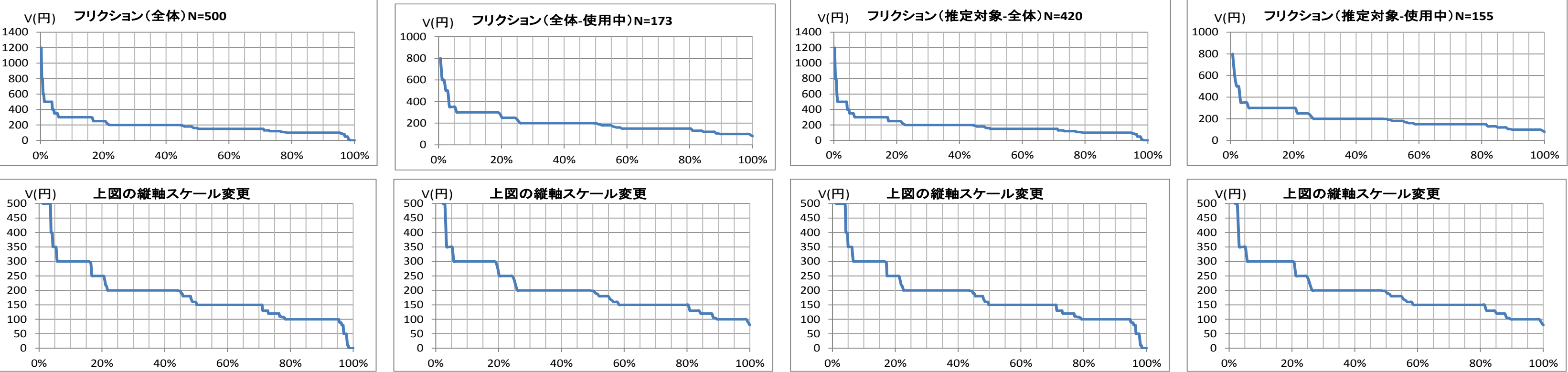
クルトガ



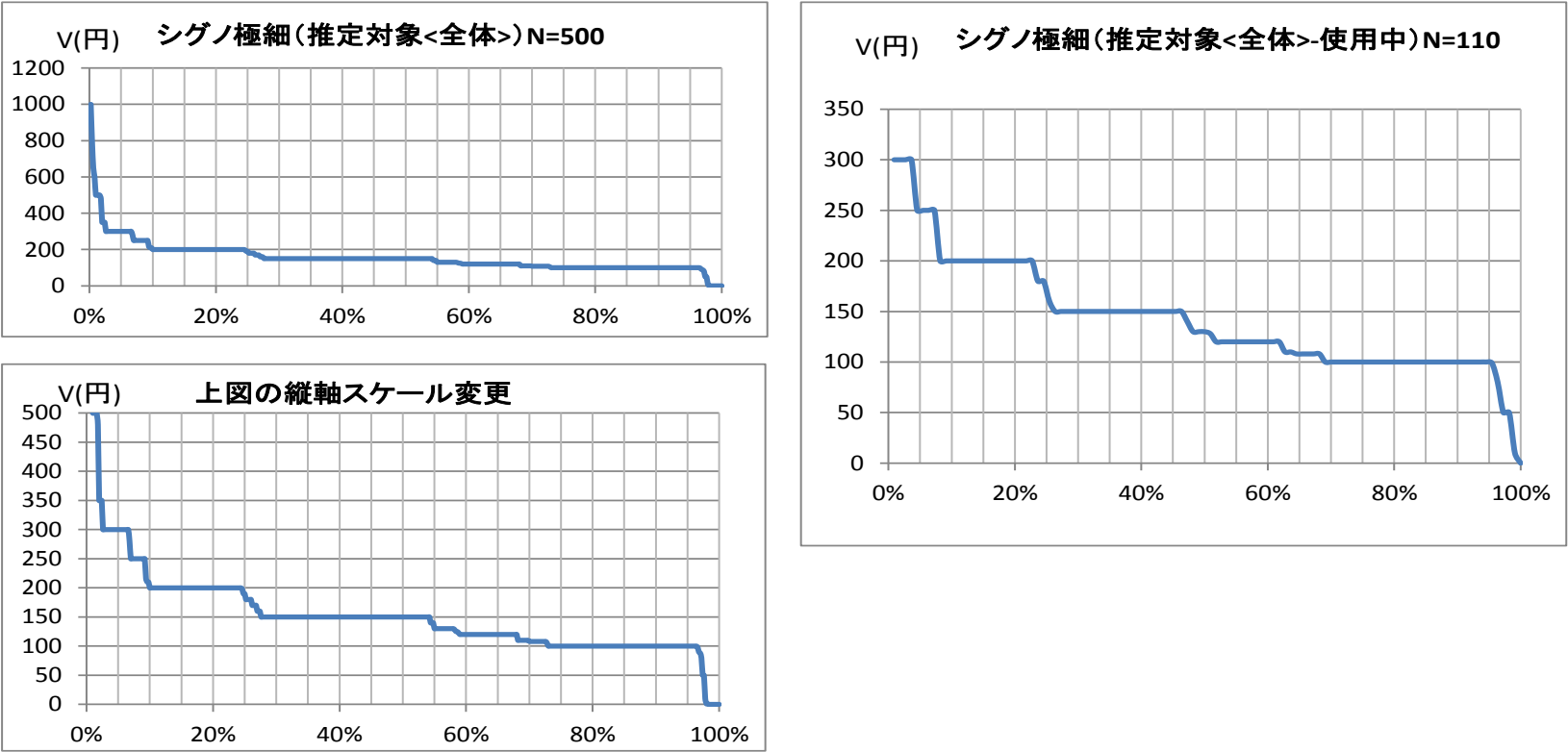
付属資料2-4 全体および使用者の商品毎のVの分布(2)

縦軸は回答者のV、横軸は回答者数の百分率であり、Vの高い回答順に分布を示した

フリクション

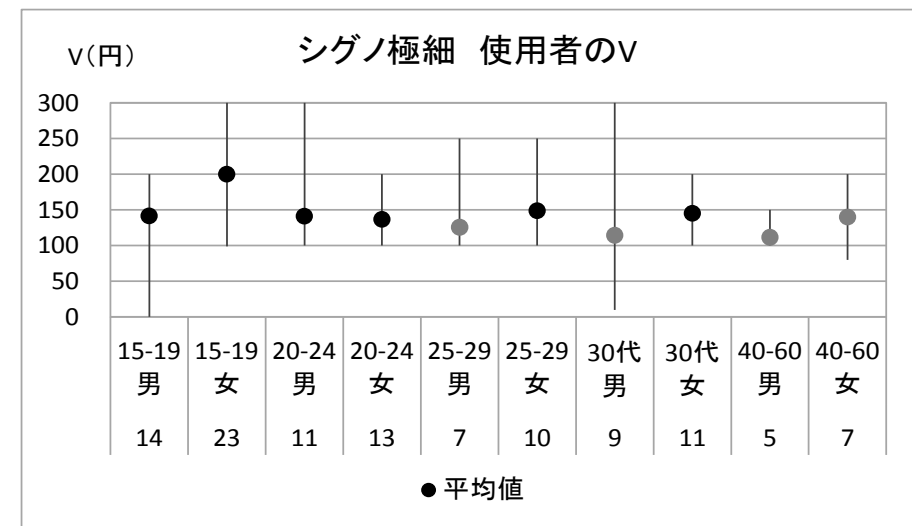
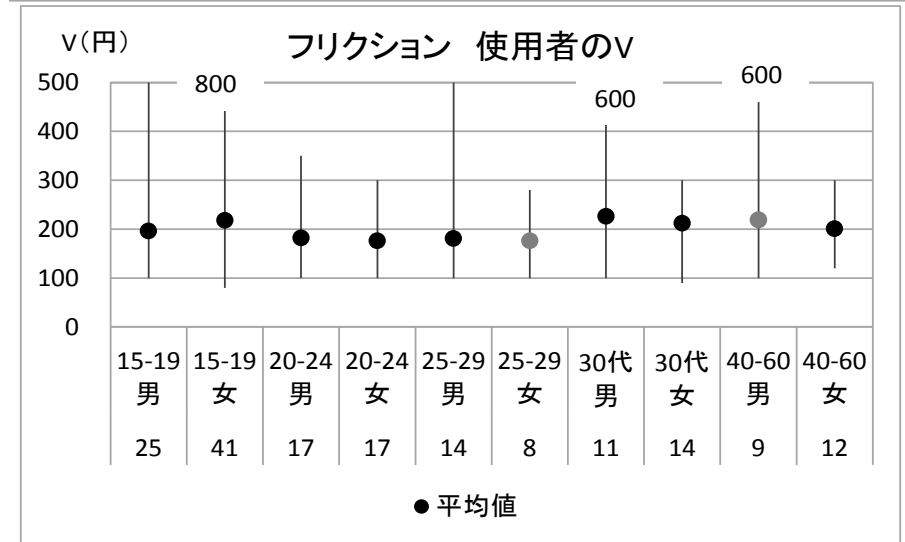
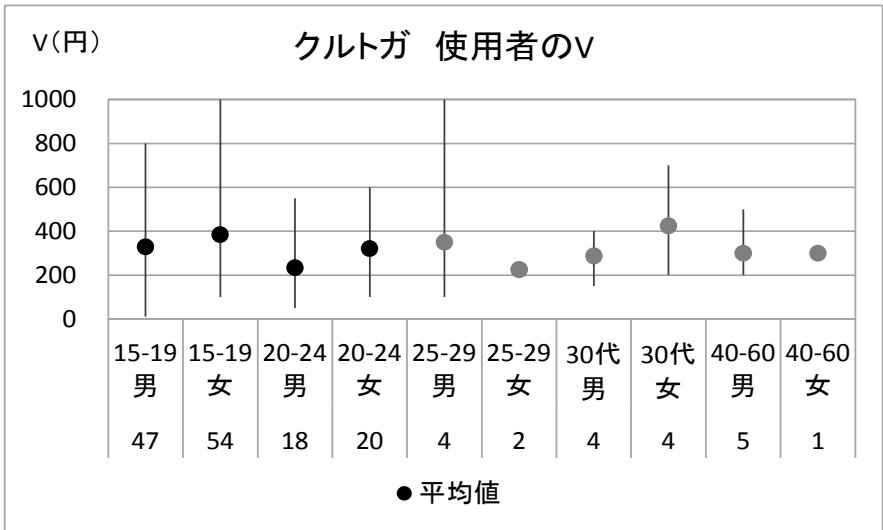
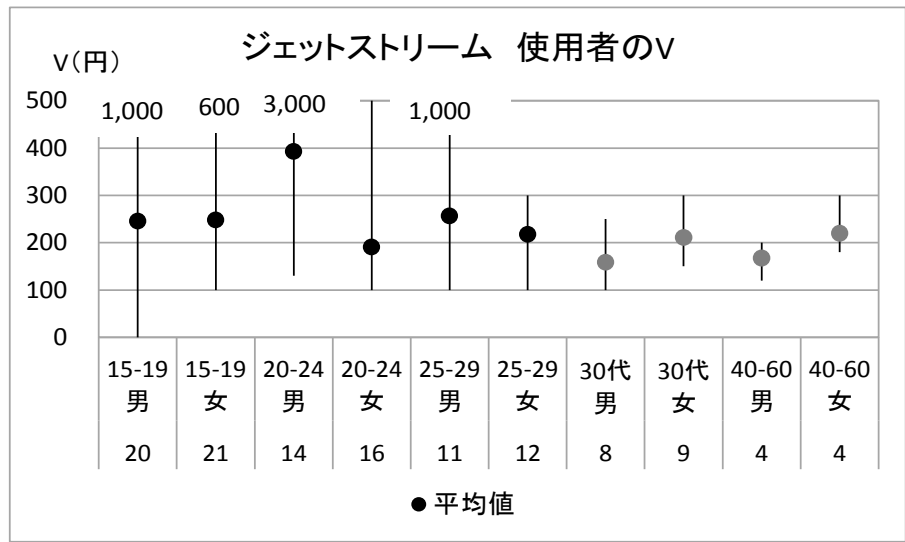


シグノ極細



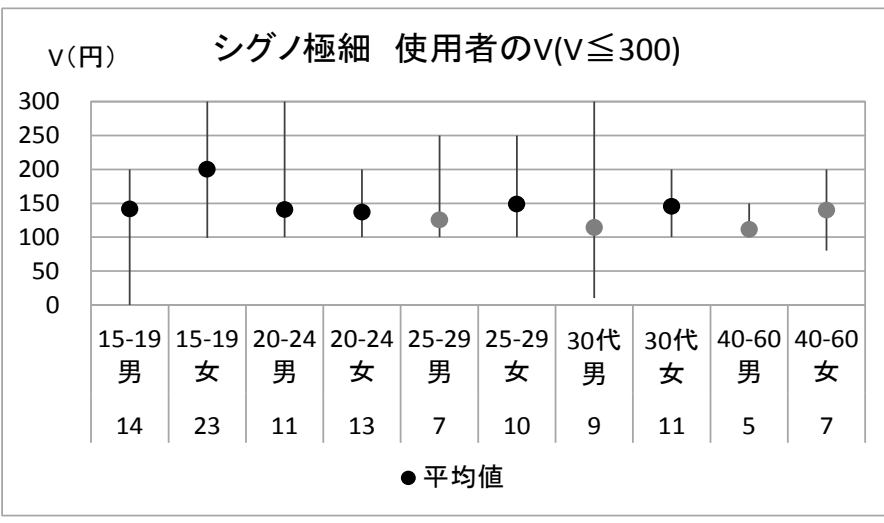
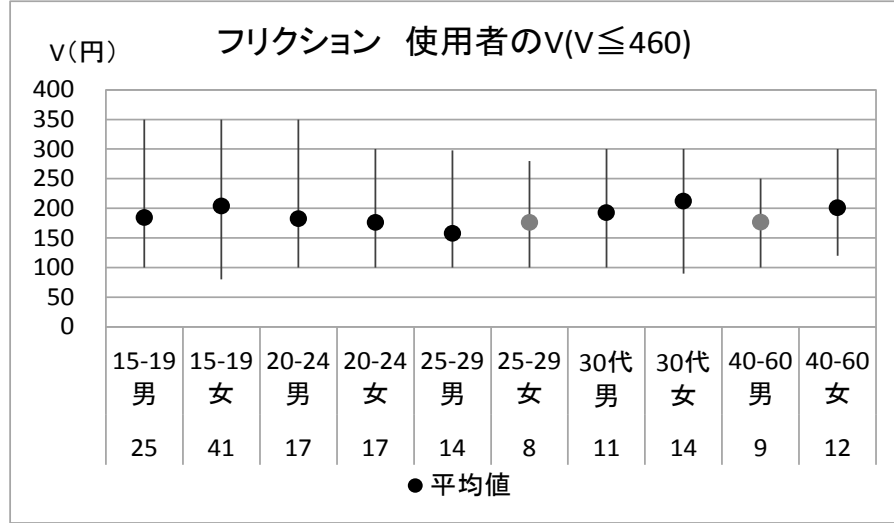
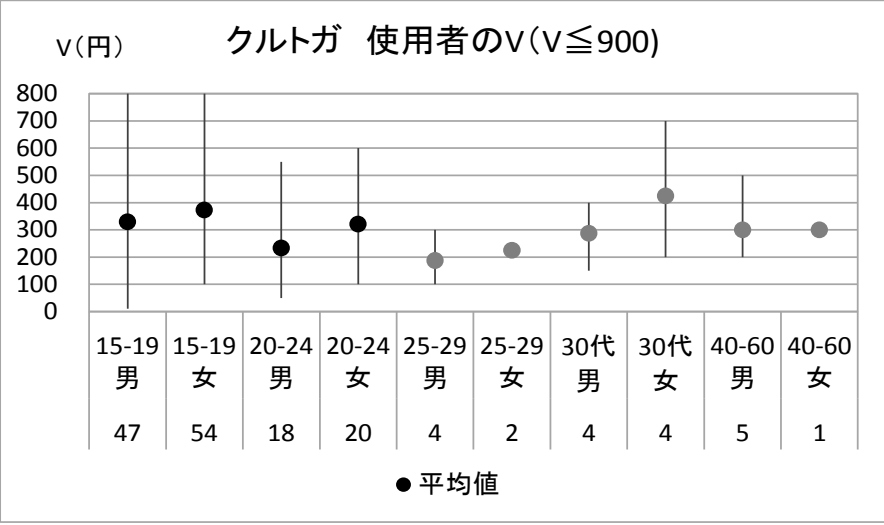
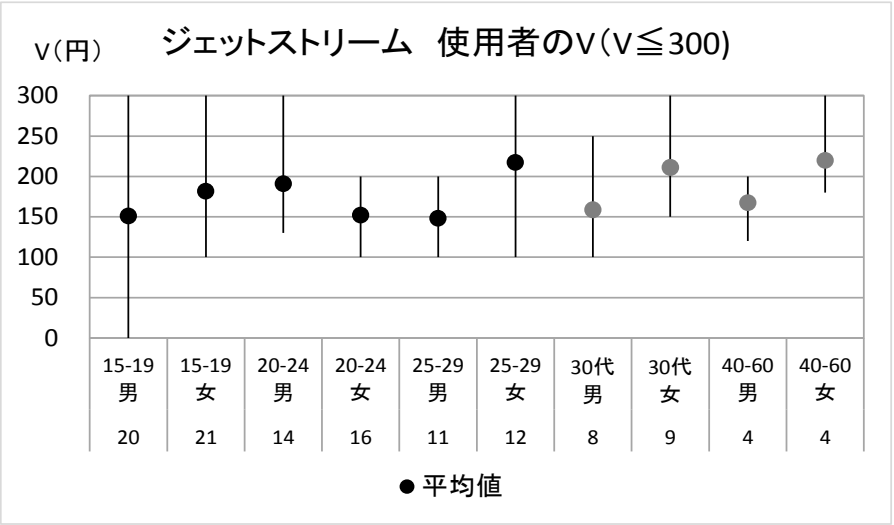
付属資料2-5 性別・年齢層別使用者のV(1)

※1:横軸は上段より、、年齢層、性別、回答者数を記載
※2: グラフの縦棒は上端が最も高いVの回答、●が平均値、下端が最も低いV回答を示す。上端がグラフに入らなかった場合は数字で表記
※3: 回答者数が10名以下のグラフは平均値を灰色で表示



付属資料2-6 性別・年齢層別使用者のV(2) 異常値排除

※1:横軸は上段より、年齢層、性別、回答者数を記載
※2:グラフの縦棒は上端が最も高いVの回答、●が平均値、下端が最も低いV回答を示す。上端がグラフに入らなかった場合は数字で表記
※3: 回答者数が10名以下のグラフは平均値を灰色で表示
※4: グラフタイトルの()内のV≤aはa以下のVのみ集計したことを示す(aは各商品の希望小売価格の2倍)



付属資料2-7 三菱 ジェットストリーム 相関表

相関係数R(観測数500) 目的変数:ジェットストリームのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.42	0.24	-0.23	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.07	0.21	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.54	1.00				
商品使用中か	0.01	0.07	0.09	0.05	-0.06	-0.04	0.11	-0.03	-0.02	1.00			
商品認知有無	0.02	0.10	0.10	0.01	-0.08	0.01	0.12	-0.05	-0.05	0.55	1.00		
商品が欲しいか	0.05	0.01	-0.02	0.05	0.00	0.00	-0.03	0.03	0.04	0.32	0.30	1.00	
使用本数	0.03	-0.05	0.01	0.09	-0.02	-0.07	-0.01	0.05	0.12	0.57	0.38	0.26	1.00

相関係数R【非日常的数値除外】 目的変数:ジェットストリームのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	-0.03	1.00											
20-24歳	0.03	-0.33	1.00										
25-29歳	0.01	-0.29	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.05	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.43	0.25	-0.24	-0.28	-0.21	1.00						
会社員	-0.21	-0.43	-0.06	0.18	0.27	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.41	-0.15	0.11	0.20	-0.18	-0.38	0.52	1.00				
商品使用中か	0.04	0.05	0.08	0.06	-0.03	-0.05	0.10	-0.02	0.00	1.00			
商品認知有無	0.02	0.09	0.10	0.04	-0.06	0.02	0.11	-0.05	-0.06	0.53	1.00		
商品が欲しいか	0.05	0.01	-0.01	0.05	-0.01	0.01	-0.03	0.01	0.02	0.36	0.33	1.00	
使用本数	0.06	-0.04	0.01	0.07	0.00	-0.07	0.00	0.03	0.08	0.60	0.37	0.28	1.00

付属資料2-8 三菱 クルトガ 相関表

相関係数R(観測数500) 目的変数:クルトガのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.42	0.24	-0.23	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.07	0.21	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.54	1.00				
商品使用中か	0.01	0.46	0.06	-0.22	-0.21	0.26	0.30	-0.21	-0.26	1.00			
商品認知有無	0.03	0.37	0.19	-0.17	-0.25	0.17	0.34	-0.26	-0.26	0.50	1.00		
商品が欲しいか	0.01	0.23	0.01	-0.12	-0.09	0.14	0.06	-0.04	-0.11	0.45	0.24	1.00	
使用本数	0.05	0.45	-0.01	-0.18	-0.20	0.22	0.28	-0.20	-0.22	0.66	0.40	0.37	1.00

相関係数R【非日常的数値除外】 目的変数:クルトガのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	-0.01	-0.34	1.00										
25-29歳	0.01	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.51	-0.18	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.42	0.24	-0.23	-0.28	-0.23	1.00						
会社員	-0.19	-0.44	-0.06	0.21	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.31	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.53	1.00				
商品使用中か	0.01	0.47	0.07	-0.23	-0.21	0.26	0.30	-0.22	-0.26	1.00			
商品認知有無	0.03	0.37	0.20	-0.17	-0.25	0.17	0.34	-0.27	-0.27	0.50	1.00		
商品が欲しいか	0.01	0.24	0.00	-0.12	-0.09	0.14	0.07	-0.05	-0.12	0.45	0.25	1.00	
使用本数	0.05	0.44	0.00	-0.19	-0.19	0.23	0.27	-0.21	-0.23	0.66	0.39	0.38	1.00

付属資料2-9 パイロット フリクションボール 相関表

相関係数R(観測数500) 目的変数:フリクションのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.42	0.24	-0.23	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.07	0.21	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.54	1.00				
商品使用中か	0.05	0.11	-0.01	-0.05	-0.02	0.10	0.08	0.01	-0.05	1.00			
商品認知有無	0.01	0.19	0.03	-0.02	-0.04	0.11	0.12	-0.01	-0.11	0.44	1.00		
商品が欲しいか	0.12	0.06	0.01	-0.04	0.00	0.05	0.02	0.02	-0.05	0.37	0.24	1.00	
使用本数	0.02	0.12	-0.07	-0.08	0.01	0.11	0.01	-0.03	-0.01	0.52	0.31	0.25	1.00

相関係数R【異常値除外】 目的変数:フリクションのV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.01	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.21	-0.19	1.00								
高校生	-0.02	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.01	0.43	0.23	-0.24	-0.28	-0.23	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.05	0.21	0.25	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.14	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.53	1.00				
商品使用中か	0.06	0.10	0.01	-0.06	-0.02	0.09	0.08	0.00	-0.06	1.00			
商品認知有無	0.02	0.18	0.05	-0.02	-0.04	0.10	0.12	-0.02	-0.13	0.44	1.00		
商品が欲しいか	0.12	0.05	0.02	-0.03	0.00	0.05	0.02	0.01	-0.07	0.38	0.24	1.00	
使用本数	0.03	0.12	-0.06	-0.08	0.02	0.12	0.02	-0.04	-0.03	0.52	0.32	0.25	1.00

付属資料2-10 三菱 ユニボールシグノ極細 相関表

相関係数R(観測数500) 目的変数:ユニボールシグノ極細のV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.02	0.42	0.24	-0.23	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.07	0.21	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.54	1.00				
商品使用中か	0.09	0.02	0.02	-0.01	0.03	0.00	0.03	-0.05	-0.03	1.00			
商品認知有無	0.15	0.06	0.02	0.03	0.03	0.01	0.10	-0.11	-0.11	0.41	1.00		
商品が欲しいか	0.14	0.04	0.00	-0.03	-0.05	0.04	0.02	-0.06	0.00	0.36	0.30	1.00	
使用本数	0.14	-0.08	0.00	0.05	0.08	-0.07	0.01	0.00	-0.01	0.52	0.47	0.27	1.00

相関係数R【異常値除外】 目的変数:ユニボールシグノ極細のV

	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
性別(女性は+)	1.00												
15-19歳	0.00	1.00											
20-24歳	0.00	-0.34	1.00										
25-29歳	0.01	-0.30	-0.22	1.00									
30代	-0.01	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.02	0.50	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.01	0.43	0.25	-0.24	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	-0.20	-0.44	-0.07	0.21	0.26	-0.22	-0.42	1.00					
年収	-0.32	-0.42	-0.16	0.12	0.20	-0.19	-0.39	0.54	1.00				
商品使用中か	0.09	0.02	0.02	-0.01	0.03	0.01	0.03	-0.06	-0.03	1.00			
商品認知有無	0.16	0.06	0.02	0.02	0.03	0.00	0.11	-0.12	-0.11	0.41	1.00		
商品が欲しいか	0.14	0.03	0.00	-0.03	-0.05	0.03	0.02	-0.05	0.00	0.37	0.31	1.00	
使用本数	0.15	-0.07	0.00	0.04	0.08	-0.06	0.00	0.00	-0.01	0.51	0.47	0.28	1.00

付属資料2-11

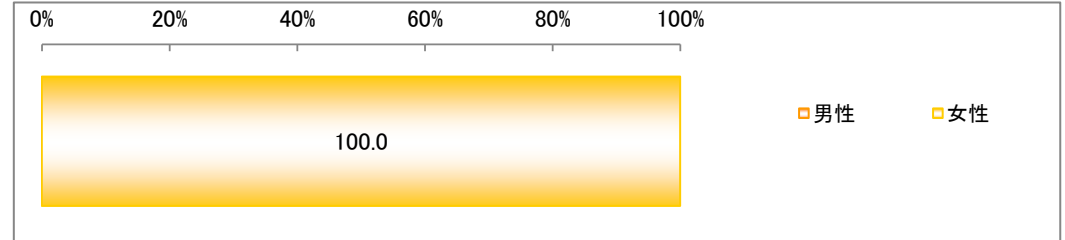
3商品(ジェットストリーム、フリクション、シグノ極細)の相関係数R【異常値除外】

	ジェットスト リーム	フリク ション	性別 (女性は+)	15 -19歳	20 -24歳	25 -29歳	30代	高校生	大学・専門 学校生	会社員	年収	商品使用 中か	商品認知 有無	商品が欲 しいか	使用本数
ジェットストリーム	1.00														
フリクション	-0.49	1.00													
性別(女性は+)	-0.01	0.01	1.00												
15-19歳	-0.01	0.01	-0.01	1.00											
20-24歳	0.00	0.00	0.01	-0.34	1.00										
25-29歳	0.00	0.00	0.01	-0.30	-0.22	1.00									
30代	0.01	-0.01	0.00	-0.30	-0.22	-0.19	1.00								
高校生	-0.01	0.01	-0.03	0.51	-0.17	-0.15	-0.15	1.00							
大学・専門学校生	-0.01	0.00	-0.01	0.43	0.24	-0.24	-0.28	-0.22	1.00						
会社員	0.00	-0.01	-0.20	-0.44	-0.06	0.20	0.26	-0.22	-0.41	1.00					
年収	0.01	-0.01	-0.32	-0.42	-0.15	0.12	0.20	-0.18	-0.39	0.53	1.00				
商品使用中か	-0.02	0.11	0.06	0.06	0.04	-0.01	-0.01	0.02	0.07	-0.03	-0.03	1.00			
商品認知有無	-0.11	0.14	0.07	0.11	0.05	0.01	-0.03	0.04	0.11	-0.06	-0.10	0.46	1.00		
商品が欲しいか	0.07	0.02	0.10	0.03	0.00	-0.01	-0.02	0.03	0.01	-0.01	-0.02	0.37	0.29	1.00	
使用本数	-0.09	-0.03	0.09	0.00	-0.02	0.01	0.04	-0.01	0.01	-0.01	0.01	0.52	0.39	0.26	1.00

付属資料3-1 アンケート調査資料_他業界調査_SK-II 調査(スクリーニング)_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	4716	100.0
1 男性	0	0.0
2 女性	4716	100.0



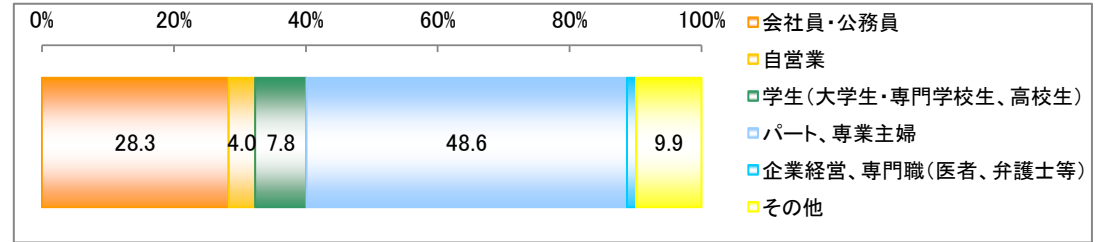
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__歳

	値
全体	4716
平均値	42.47
最小値	16.00
最大値	69.00

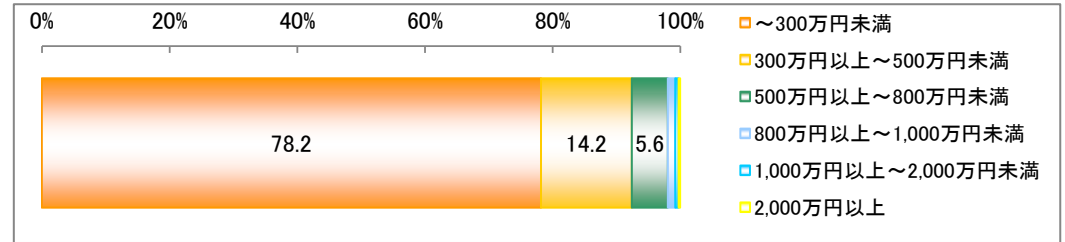
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	4716	100.0
1 会社員・公務員	1336	28.3
2 自営業	189	4.0
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	367	7.8
4 パート、専業主婦	2291	48.6
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	65	1.4
6 その他	468	9.9



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

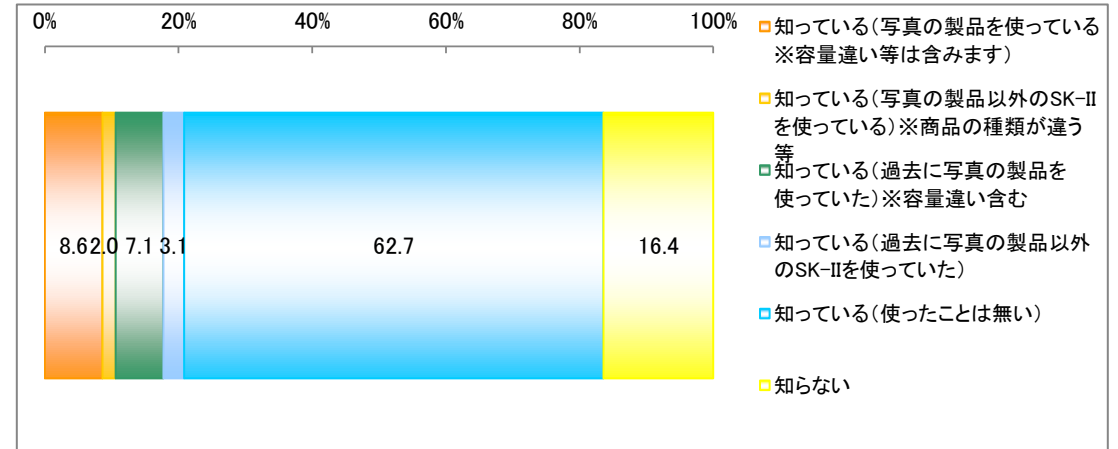
	n	%
全体	4716	100.0
1 ～300万円未満	3688	78.2
2 300万円以上～500万円未満	671	14.2
3 500万円以上～800万円未満	266	5.6
4 800万円以上～1,000万円未満	55	1.2
5 1,000万円以上～2,000万円未満	25	0.5
6 2,000万円以上	11	0.2



付属資料3-1 アンケート調査資料_他業界調査_SK-II 調査(スクリーニング)_アンケート集計表

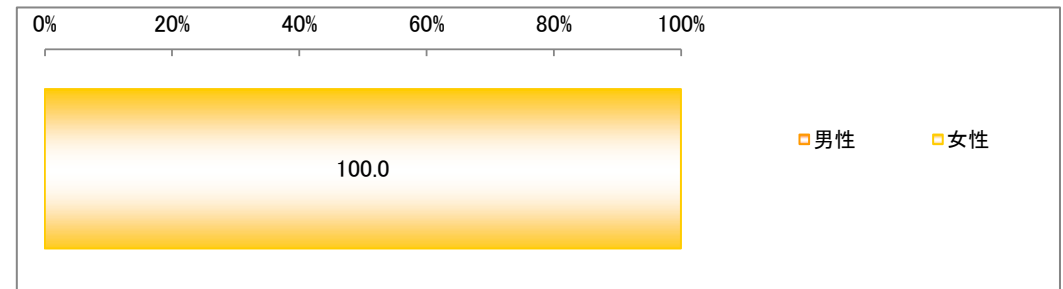
■次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「SK-II」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)
SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。

	n	%
全体	4716	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている ※容量違い等は含みます)	407	8.6
2 知っている(写真の製品以外のSK-IIを使っている)※商品の種類が違う等	93	2.0
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※容量違い含む	337	7.1
4 知っている(過去に写真の製品以外のSK-IIを使っていた)	146	3.1
5 知っている(使ったことは無い)	2959	62.7
6 知らない	774	16.4



性別

	n	%
全体	4716	100.0
1 男性	0	0.0
2 女性	4716	100.0

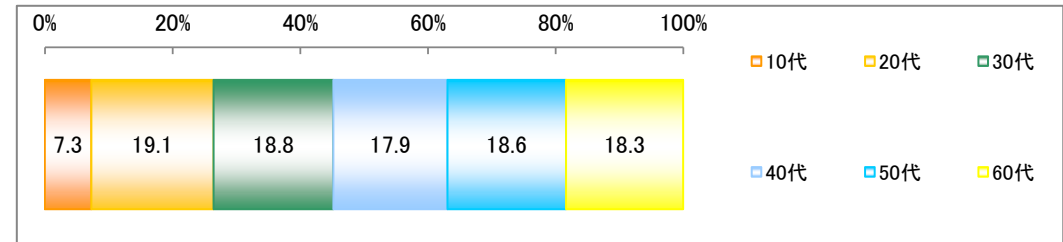


年齢
歳

	値
全体	4716
平均値	42.47
最小値	16.00
最大値	69.00

年代

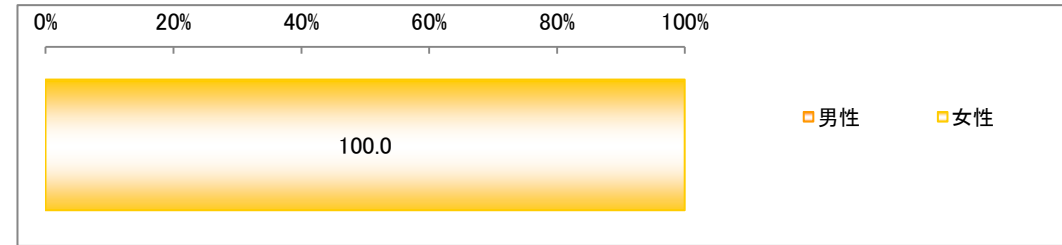
	n	%
全体	4716	100.0
1 10代	344	7.3
2 20代	903	19.1
3 30代	885	18.8
4 40代	843	17.9
5 50代	876	18.6
6 60代	865	18.3



付属資料3-2 アンケート調査資料_他業界調査_SK-II 調査_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	500	100.0
1 男性	0	0.0
2 女性	500	100.0



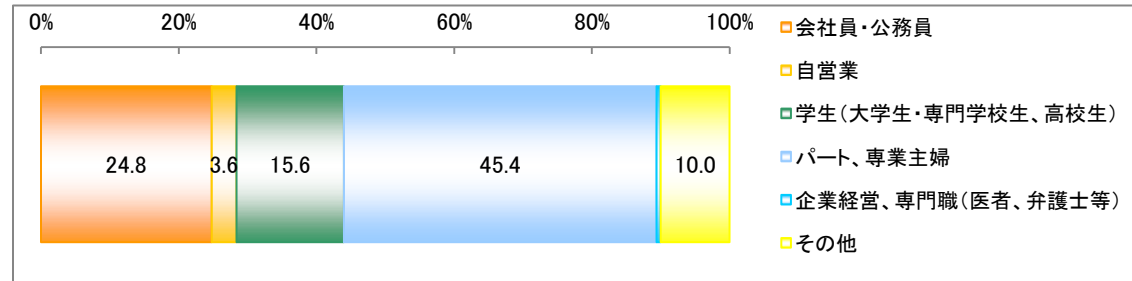
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__ 歳

	値
全体	500
平均値	39.95
最小値	16.00
最大値	69.00

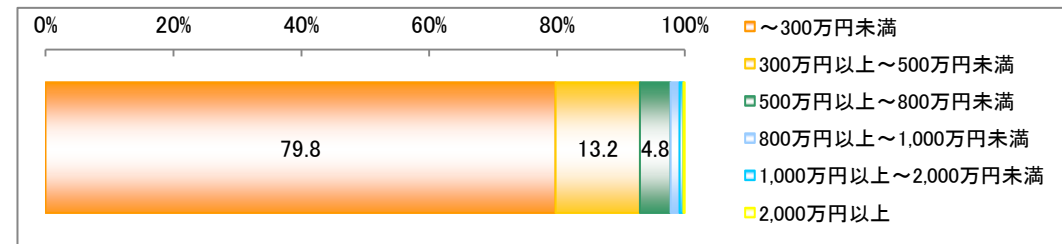
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	500	100.0
1 会社員・公務員	124	24.8
2 自営業	18	3.6
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	78	15.6
4 パート、専業主婦	227	45.4
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	3	0.6
6 その他	50	10.0



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

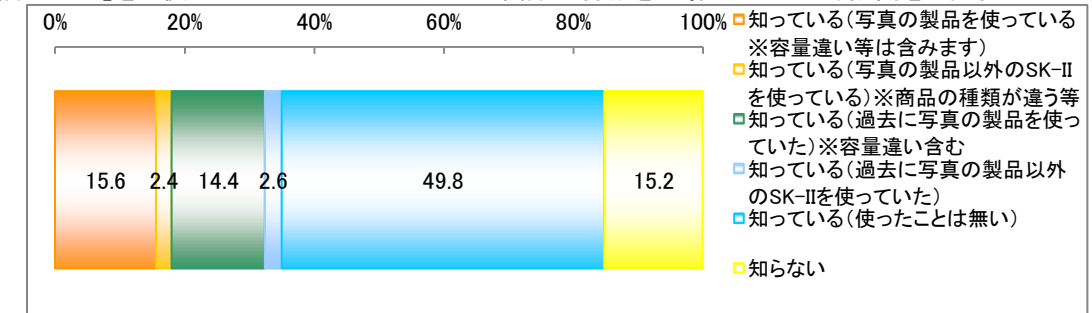
	n	%
全体	500	100.0
1 ～300万円未満	399	79.8
2 300万円以上～500万円未満	66	13.2
3 500万円以上～800万円未満	24	4.8
4 800万円以上～1,000万円未満	7	1.4
5 1,000万円以上～2,000万円未満	3	0.6
6 2,000万円以上	1	0.2



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「SK-II」をご使用になったことのない方は 製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

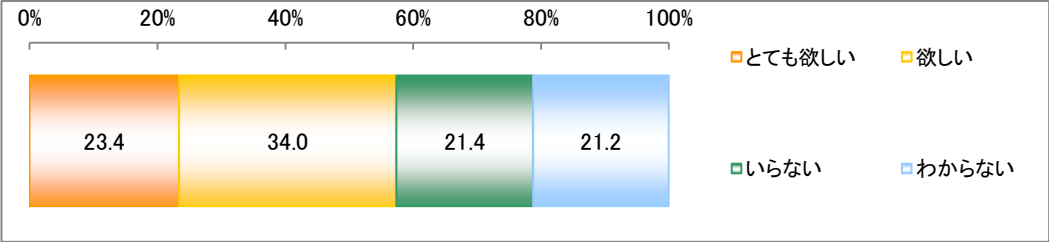
SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。

	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている ※容量違い等は含みます)	78	15.6
2 知っている(写真の製品以外のSK-IIを使っている)※商品の種類が違う等	12	2.4
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※容量違い含む	72	14.4
4 知っている(過去に写真の製品以外のSK-IIを使っていた)	13	2.6
5 知っている(使ったことは無い)	249	49.8
6 知らない	76	15.2



付属資料3-2 アンケート調査資料_他業界調査_SK-II 調査_アンケート集計表
Q1.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	117	23.4
2 欲しい	170	34.0
3 いない	107	21.4
4 わからない	106	21.2



Q2.全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。(半角数字でご記入ください)

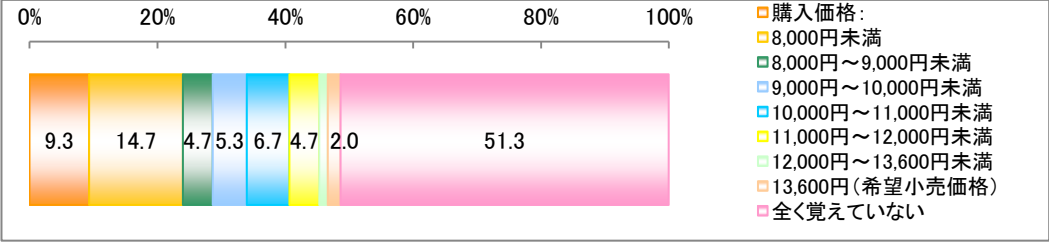
最大支払っても良い価格(税別) __ 円 例: 10,000円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	4007.94
最小値	0.00
最大値	50000.00

Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。

	n	%
全体	150	100.0
1 購入価格:	14	9.3
2 8,000円未満	22	14.7
3 8,000円～9,000円未満	7	4.7
4 9,000円～10,000円未満	8	5.3
5 10,000円～11,000円未満	10	6.7
6 11,000円～12,000円未満	7	4.7
7 12,000円～13,600円未満	2	1.3
8 13,600円(希望小売価格)	3	2.0
9 全く覚えていない	77	51.3



Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と 回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。／1.購入価格: __ 円 ※半角数字でご記入ください。

	値
全体	14
平均値	1321.43
最小値	0.00
最大値	7500.00

Q4.全ての方にお伺いします。一般的な化粧水(130~180ml程度)に、どの位の価格をイメージされていますか。(半角数字でご記入ください)

__ 円

	値
全体	500
平均値	2998.73
最小値	0.00
最大値	80000.00

付属資料3-2 アンケート調査資料_他業界調査_SK-II 調査_アンケート集計表
割付

		n	%
	全体	500	100.0
1	使用者 16-19歳	25	5.0
2	使用者 20代	25	5.0
3	使用者 30代	25	5.0
4	使用者 40代	25	5.0
5	使用者 50代	25	5.0
6	使用者 60代	25	5.0
7	非使用者 16-19歳	58	11.6
8	非使用者 20代	59	11.8
9	非使用者 30代	59	11.8
10	非使用者 40代	58	11.6
11	非使用者 50代	58	11.6
12	非使用者 60代	58	11.6

性別

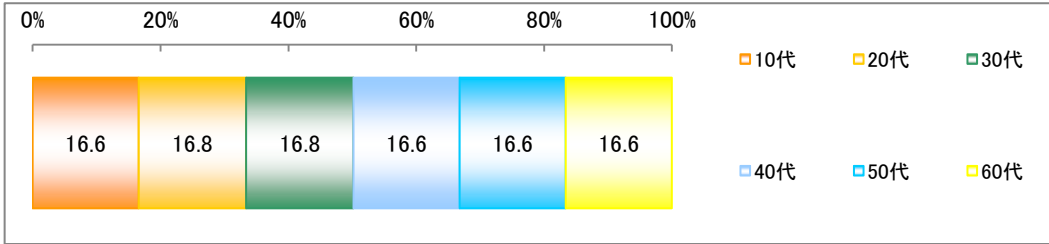
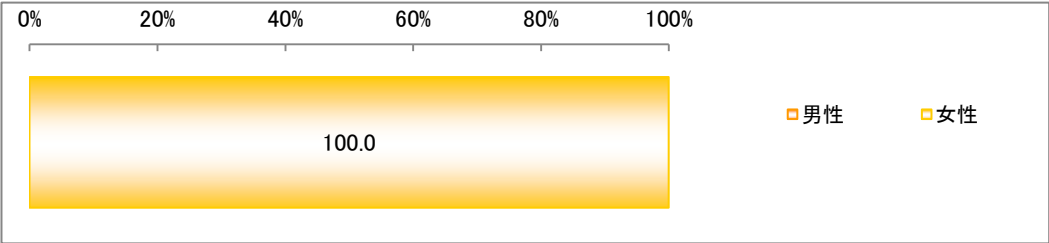
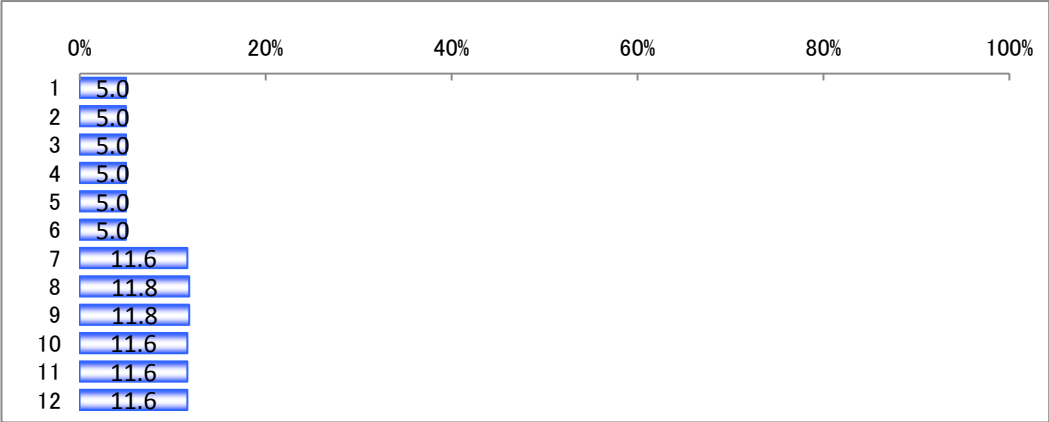
		n	%
	全体	500	100.0
1	男性	0	0.0
2	女性	500	100.0

年齢
_歳

	値
全体	500
平均値	39.95
最小値	16.00
最大値	69.00

年代

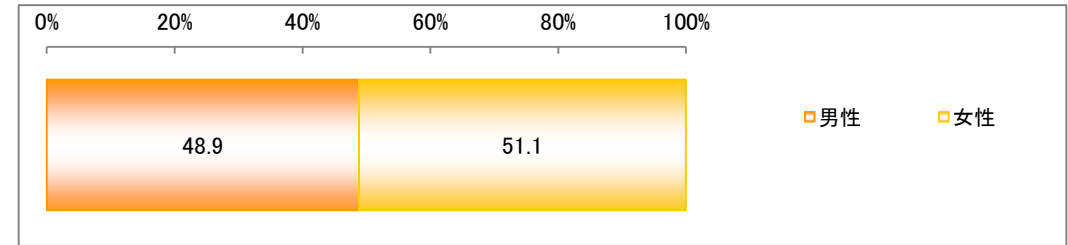
	n	%
	500	100.0
1 10代	83	16.6
2 20代	84	16.8
3 30代	84	16.8
4 40代	83	16.6
5 50代	83	16.6
6 60代	83	16.6



付属資料3-3 アンケート調査資料_他業界調査_クロックス調査(スクリーニング)_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	4711	100.0
1 男性	2302	48.9
2 女性	2409	51.1



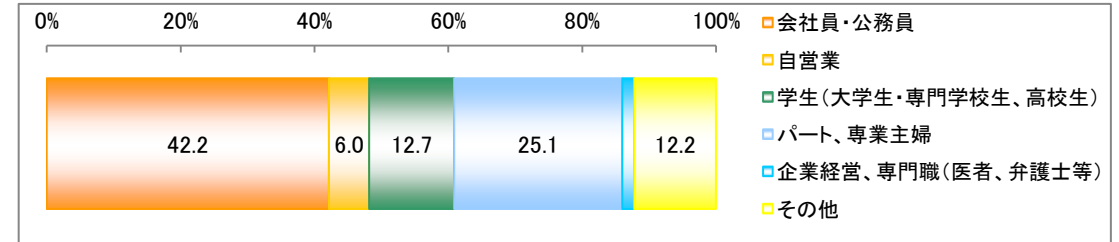
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__ 歳

	値
全体	4711
平均値	41.30
最小値	16.00
最大値	69.00

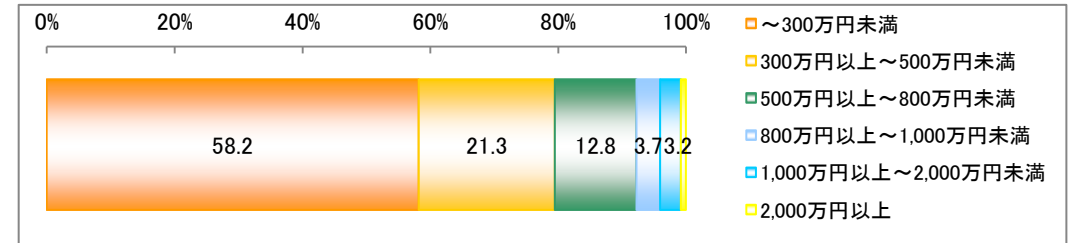
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	4711	100.0
1 会社員・公務員	1987	42.2
2 自営業	283	6.0
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	599	12.7
4 パート、専業主婦	1183	25.1
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	85	1.8
6 その他	574	12.2



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

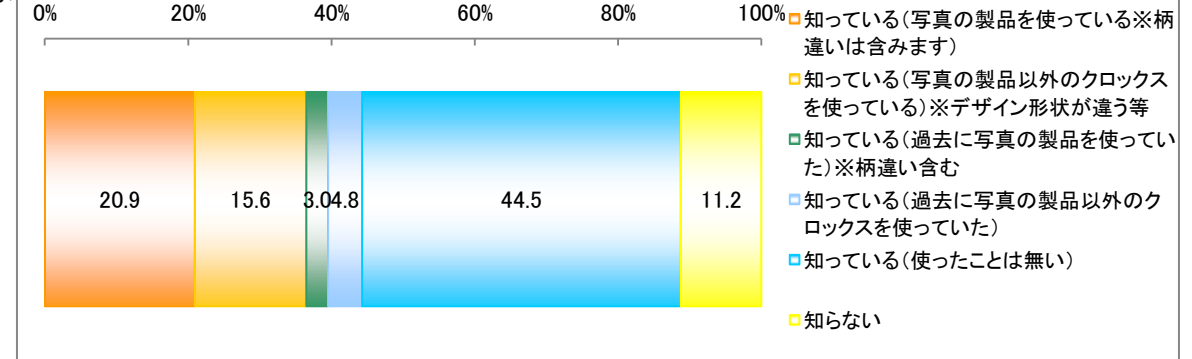
	n	%
全体	4711	100.0
1 ～300万円未満	2742	58.2
2 300万円以上～500万円未満	1003	21.3
3 500万円以上～800万円未満	602	12.8
4 800万円以上～1,000万円未満	174	3.7
5 1,000万円以上～2,000万円未満	153	3.2
6 2,000万円以上	37	0.8



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「クロックス」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

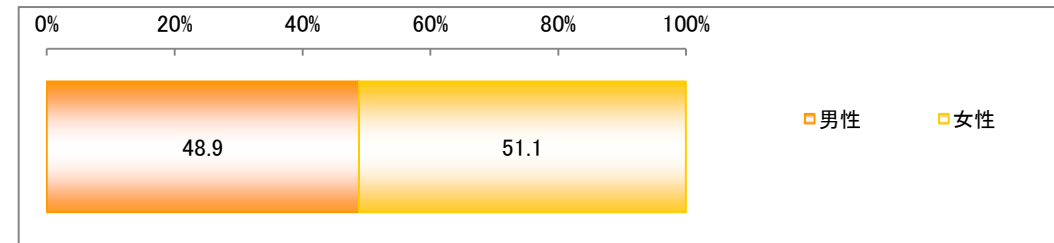
SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます

	n	%
全体	4711	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている※柄違いは含みます)	986	20.9
2 知っている(写真の製品以外のクロックスを使っている)※デザイン形状が違う等	733	15.6
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※柄違い含む	143	3.0
4 知っている(過去に写真の製品以外のクロックスを使っていた)	224	4.8
5 知っている(使ったことは無い)	2096	44.5
6 知らない	529	11.2



付属資料3-3 アンケート調査資料_他業界調査_クロックス調査(スクリーニング)_アンケート集計表
性別

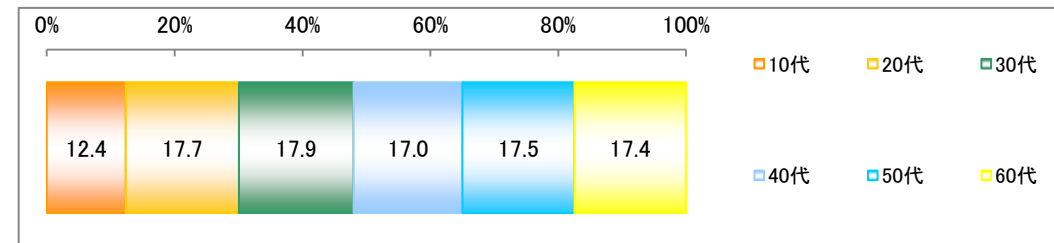
		n	%
	全体	4711	100.0
1	男性	2302	48.9
2	女性	2409	51.1

年齢
_歳

	値
全体	4711
平均値	41.30
最小値	16.00
最大値	69.00

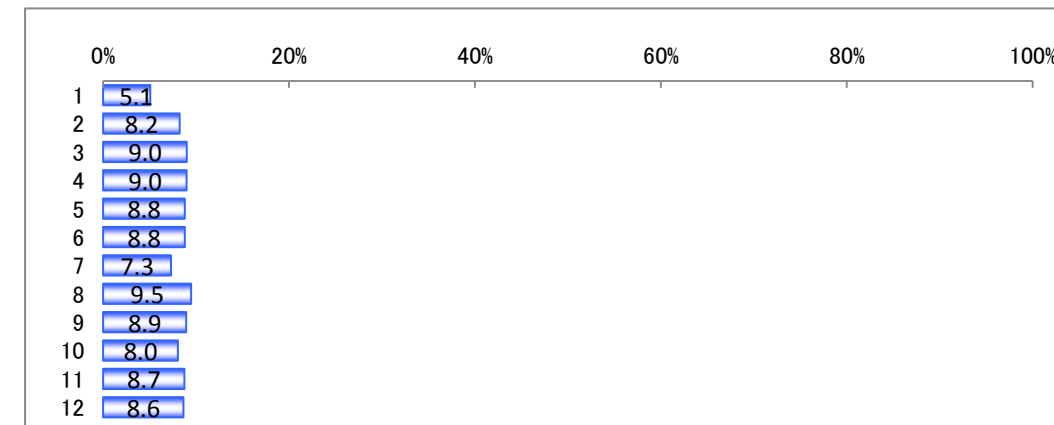
年代

		n	%
	全体	4711	100.0
1	10代	583	12.4
2	20代	834	17.7
3	30代	845	17.9
4	40代	802	17.0
5	50代	826	17.5
6	60代	821	17.4



性年代

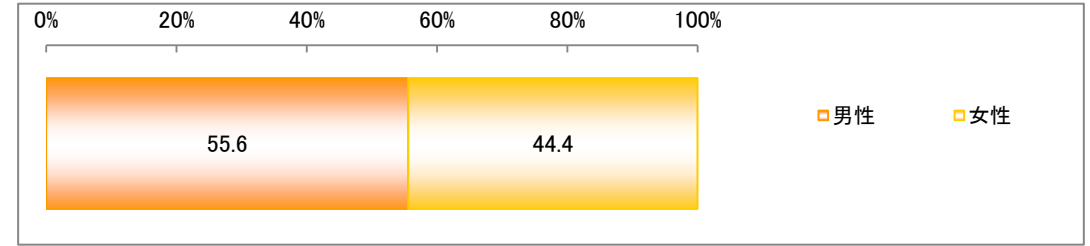
性年代		n	%
	全体	4711	100.0
1	男性 10代	239	5.1
2	男性 20代	388	8.2
3	男性 30代	424	9.0
4	男性 40代	423	9.0
5	男性 50代	414	8.8
6	男性 60代	414	8.8
7	女性 10代	344	7.3
8	女性 20代	446	9.5
9	女性 30代	421	8.9
10	女性 40代	379	8.0
11	女性 50代	412	8.7
12	女性 60代	407	8.6



付属資料3-4 アンケート調査資料_他業界調査_クロックス調査_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	500	100.0
1 男性	278	55.6
2 女性	222	44.4



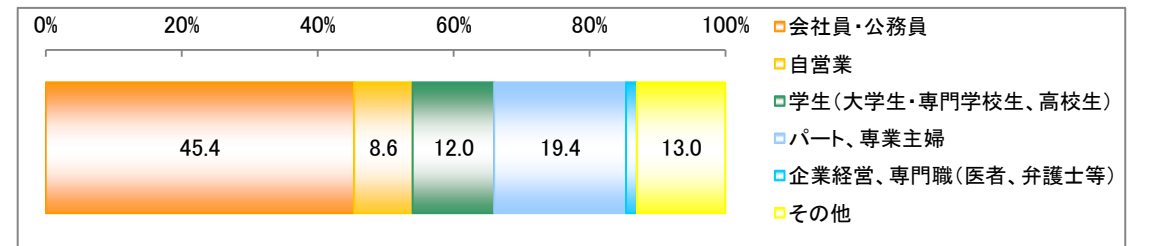
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__歳

	値
全体	500
平均値	41.10
最小値	16.00
最大値	68.00

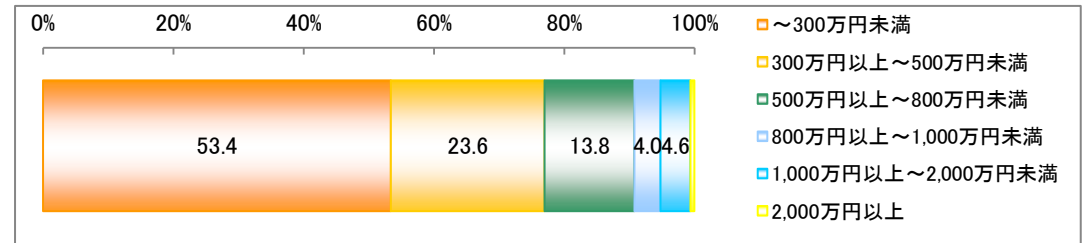
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	500	100.0
1 会社員・公務員	227	45.4
2 自営業	43	8.6
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	60	12.0
4 パート、専業主婦	97	19.4
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	8	1.6
6 その他	65	13.0



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

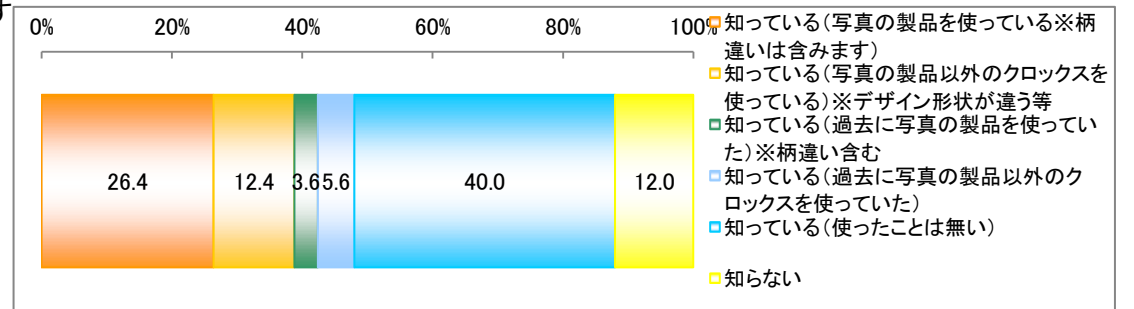
	n	%
全体	500	100.0
1 ~300万円未満	267	53.4
2 300万円以上~500万円未満	118	23.6
3 500万円以上~800万円未満	69	13.8
4 800万円以上~1,000万円未満	20	4.0
5 1,000万円以上~2,000万円未満	23	4.6
6 2,000万円以上	3	0.6



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「クロックス」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます

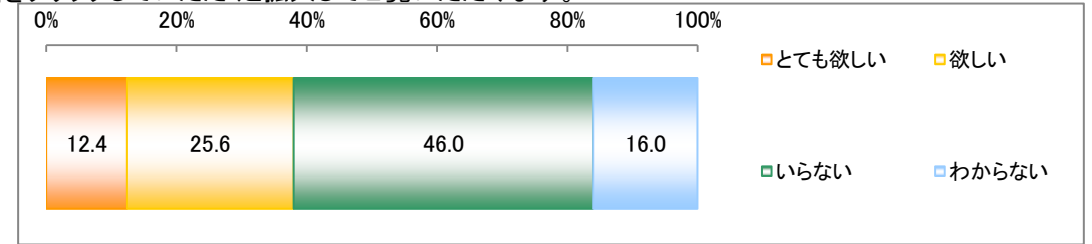
	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている※柄違いは含みます)	132	26.4
2 知っている(写真の製品以外のクロックスを使っている)※デザイン形状が違う等	62	12.4
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※柄違い含む	18	3.6
4 知っている(過去に写真の製品以外のクロックスを使っていた)	28	5.6
5 知っている(使ったことは無い)	200	40.0
6 知らない	60	12.0



付属資料3-4 アンケート調査資料_他業界調査_クロックス調査_アンケート集計表

Q1.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	62	12.4
2 欲しい	128	25.6
3 いない	230	46.0
4 わからない	80	16.0



Q2.全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。(半角数字でご記入ください)

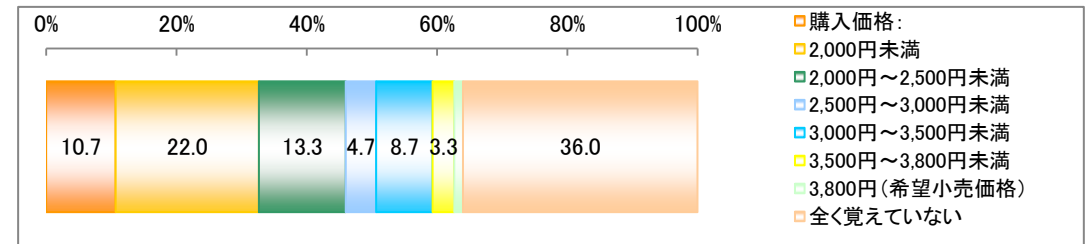
最大支払っても良い価格(税別) __ 円例: 3,000円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	1780.18
最小値	0.00
最大値	10000.00

Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。

	n	%
全体	150	100.0
1 購入価格:	16	10.7
2 2,000円未満	33	22.0
3 2,000円～2,500円未満	20	13.3
4 2,500円～3,000円未満	7	4.7
5 3,000円～3,500円未満	13	8.7
6 3,500円～3,800円未満	5	3.3
7 3,800円(希望小売価格)	2	1.3
8 全く覚えていない	54	36.0



Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。／1.購入価格: __ 円※半角数字でご記入ください。

	値
全体	16
平均値	2109.94
最小値	0.00
最大値	5000.00

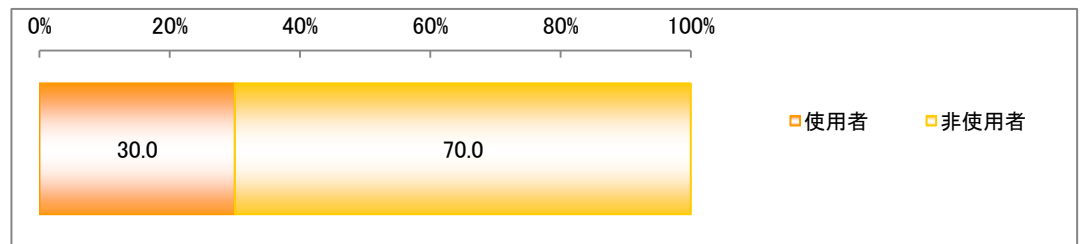
Q4.全ての方にお伺いします。一般的なサンダルに、どの位の価格をイメージされていますか。(半角数字でご記入ください)

__ 円

	値
全体	500
平均値	1996.13
最小値	0.00
最大値	15000.00

割付

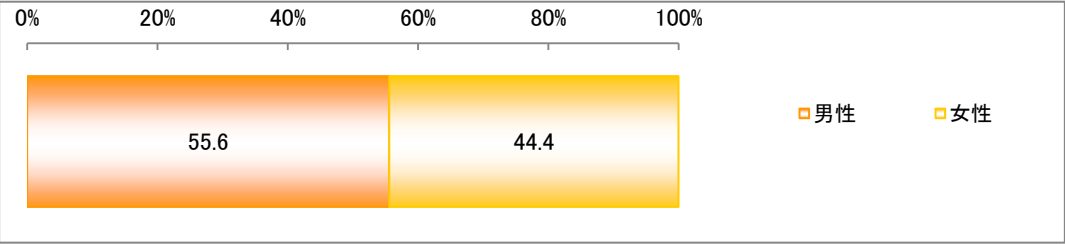
	n	%
全体	500	100.0
1 使用者	150	30.0
2 非使用者	350	70.0



付属資料3-4 アンケート調査資料_他業界調査_クロックス調査_アンケート集計表

性別

		n	%
	全体	500	100.0
1	男性	278	55.6
2	女性	222	44.4



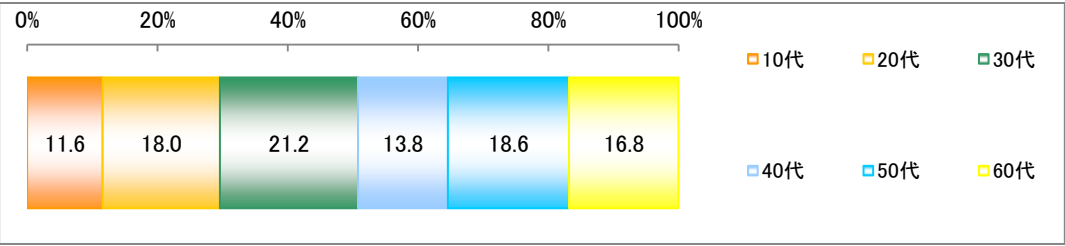
年齢

歳

	値
全体	500
平均値	41.10
最小値	16.00
最大値	68.00

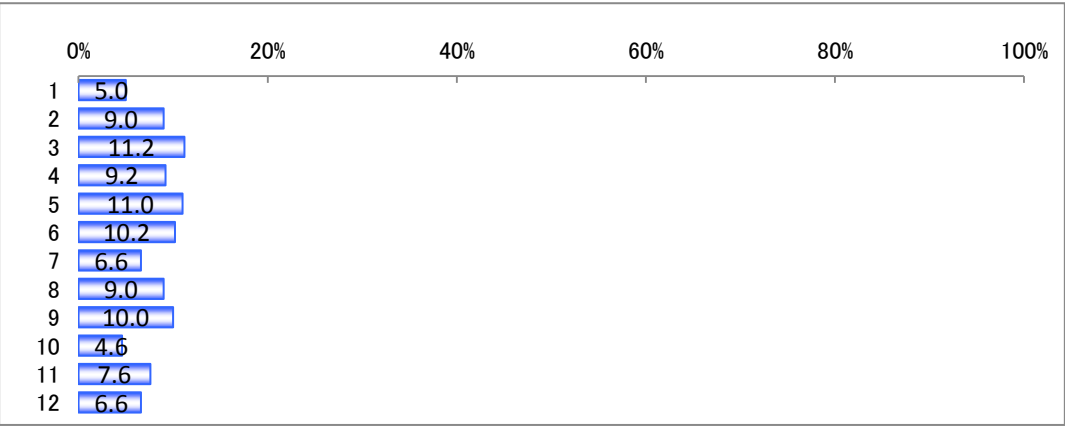
年代

	n	%
全体	500	100.0
1 10代	58	11.6
2 20代	90	18.0
3 30代	106	21.2
4 40代	69	13.8
5 50代	93	18.6
6 60代	84	16.8



性年代

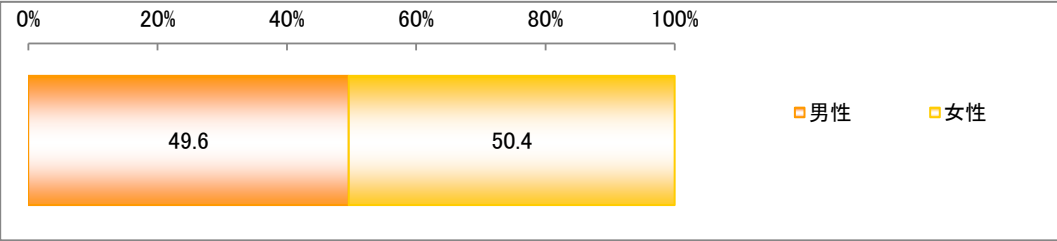
		n	%
	全体	500	100.0
1	男性 10代	25	5.0
2	男性 20代	45	9.0
3	男性 30代	56	11.2
4	男性 40代	46	9.2
5	男性 50代	55	11.0
6	男性 60代	51	10.2
7	女性 10代	33	6.6
8	女性 20代	45	9.0
9	女性 30代	50	10.0
10	女性 40代	23	4.6
11	女性 50代	38	7.6
12	女性 60代	33	6.6



付属資料3-5 アンケート調査資料_他業界調査_バルミューダ調査(スクリーニング)_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	8780	100.0
1 男性	4354	49.6
2 女性	4426	50.4



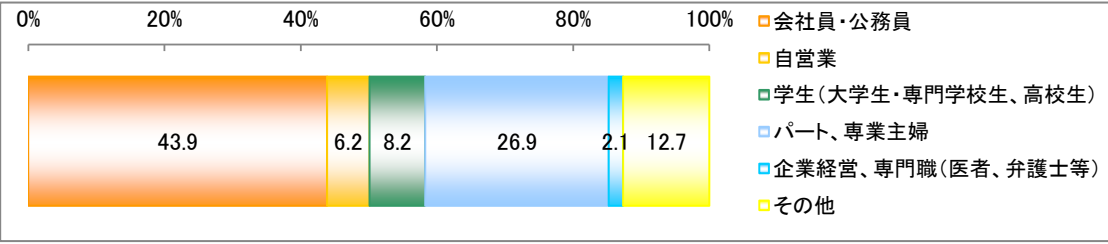
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__歳

	値
全体	8780
平均値	42.88
最小値	16.00
最大値	69.00

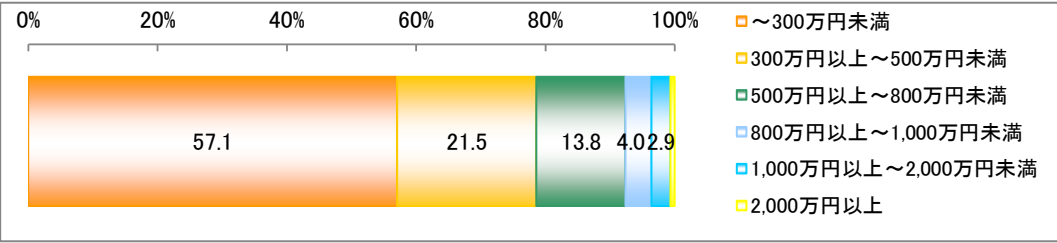
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	8780	100.0
1 会社員・公務員	3853	43.9
2 自営業	547	6.2
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	718	8.2
4 パート、専業主婦	2365	26.9
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	186	2.1
6 その他	1111	12.7



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

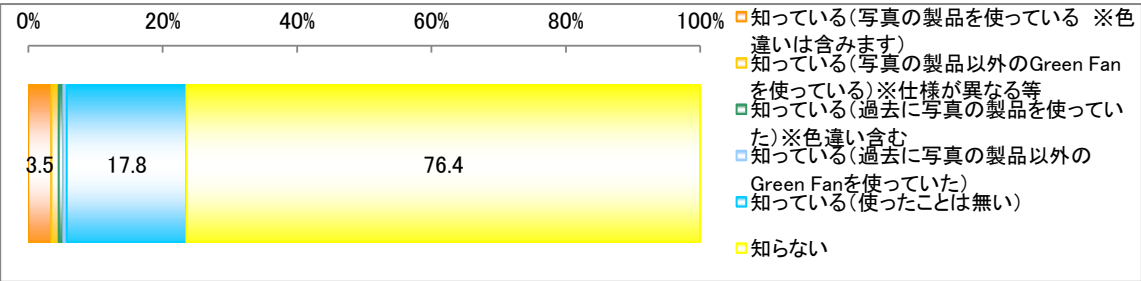
	n	%
全体	8780	100.0
1 ~300万円未満	5011	57.1
2 300万円以上~500万円未満	1890	21.5
3 500万円以上~800万円未満	1211	13.8
4 800万円以上~1,000万円未満	353	4.0
5 1,000万円以上~2,000万円未満	258	2.9
6 2,000万円以上	57	0.6



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「Green Fan Japan」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

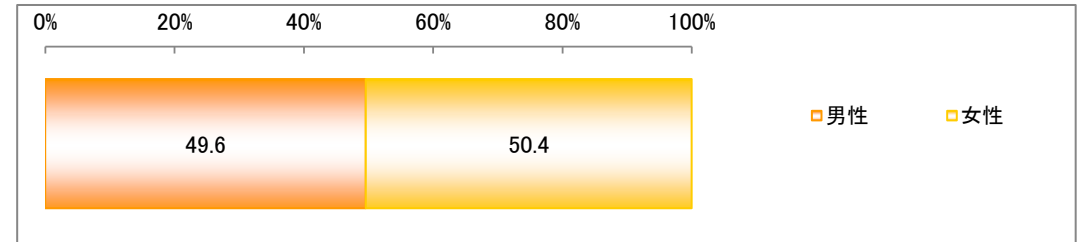
SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。

	n	%
全体	8780	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている ※色違いは含みます)	304	3.5
2 知っている(写真の製品以外のGreen Fanを使っている)※仕様が異なる等	95	1.1
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※色違い含む	61	0.7
4 知っている(過去に写真の製品以外のGreen Fanを使っていた)	43	0.5
5 知っている(使ったことは無い)	1565	17.8
6 知らない	6712	76.4



付属資料3-5 アンケート調査資料_他業界調査_バルミューダ調査(スクリーニング)_アンケート集計表
性別

		n	%
	全体	8780	100.0
1	男性	4354	49.6
2	女性	4426	50.4

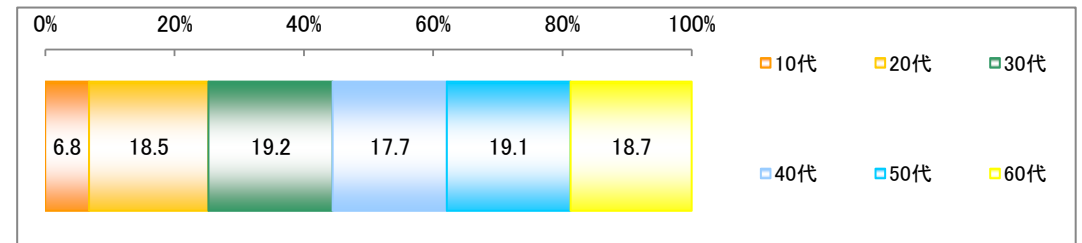


年齢
歳

	値
全体	8780
平均値	42.88
最小値	16.00
最大値	69.00

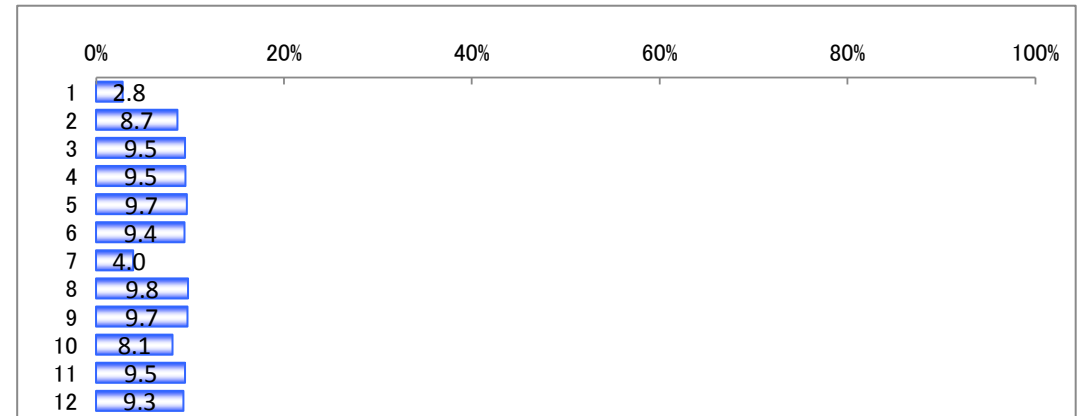
年代

	n	%
	8780	100.0
1	10代	596
2	20代	1621
3	30代	1687
4	40代	1551
5	50代	1681
6	60代	1644



性年代

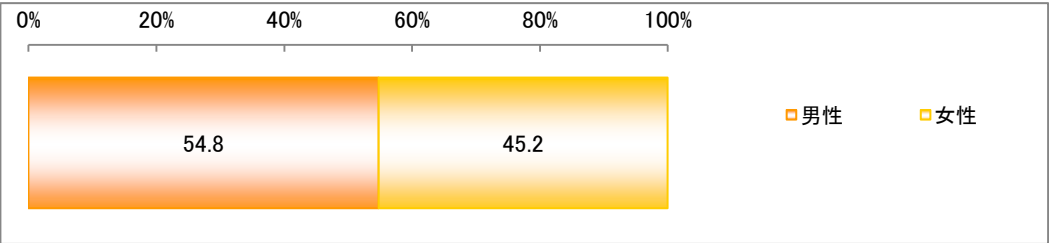
	n	%
	8780	100.0
1	男性 10代	249
2	男性 20代	761
3	男性 30代	832
4	男性 40代	836
5	男性 50代	849
6	男性 60代	827
7	女性 10代	347
8	女性 20代	860
9	女性 30代	855
10	女性 40代	715
11	女性 50代	832
12	女性 60代	817



付属資料3-6 アンケート調査資料_他業界調査_バルミューダ調査_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	500	100.0
1 男性	274	54.8
2 女性	226	45.2

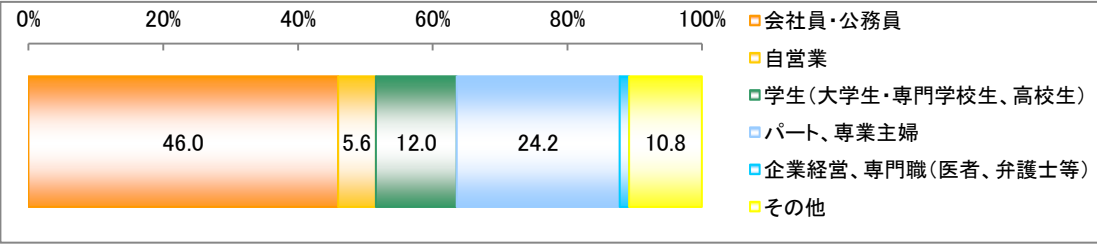


X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)
__ 歳

	値
全体	500
平均値	41.18
最小値	16.00
最大値	69.00

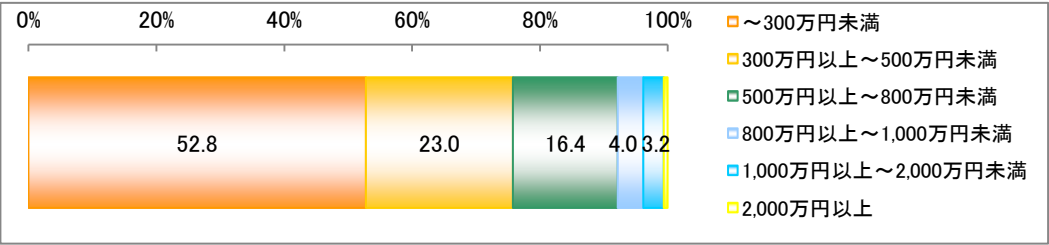
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	500	100.0
1 会社員・公務員	230	46.0
2 自営業	28	5.6
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	60	12.0
4 パート、専業主婦	121	24.2
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	7	1.4
6 その他	54	10.8



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

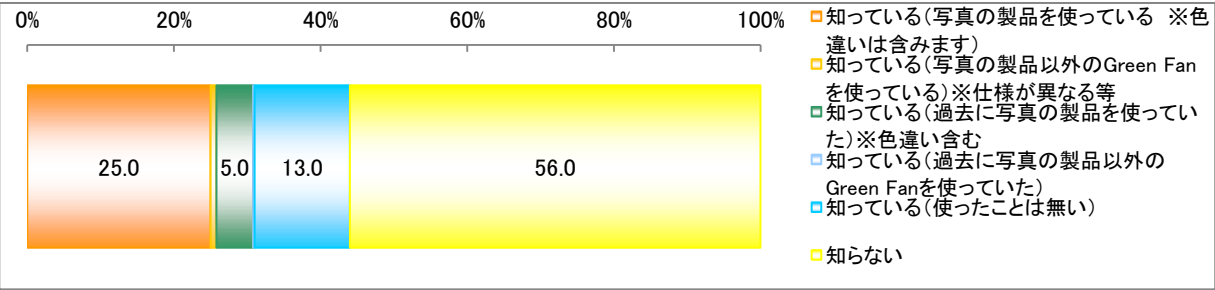
	n	%
全体	500	100.0
1 ~300万円未満	264	52.8
2 300万円以上~500万円未満	115	23.0
3 500万円以上~800万円未満	82	16.4
4 800万円以上~1,000万円未満	20	4.0
5 1,000万円以上~2,000万円未満	16	3.2
6 2,000万円以上	3	0.6



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「Green Fan Japan」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。

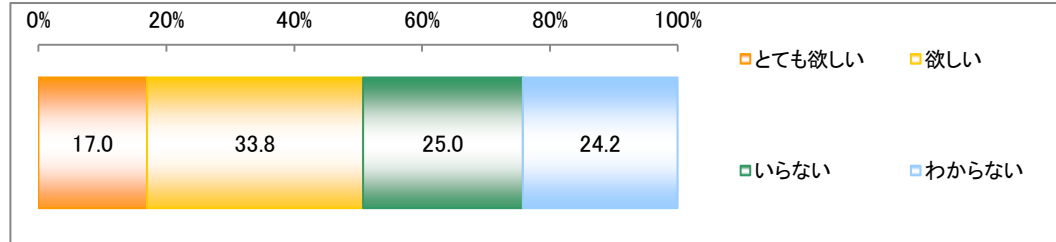
	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を使っている ※色違いは含みます)	125	25.0
2 知っている(写真の製品以外のGreen Fanを使っている)※仕様が異なる等	4	0.8
3 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※色違い含む	25	5.0
4 知っている(過去に写真の製品以外のGreen Fanを使っていた)	1	0.2
5 知っている(使ったことは無い)	65	13.0
6 知らない	280	56.0



付属資料3-6 アンケート調査資料_他業界調査_バルミューダ調査_アンケート集計表

Q1.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	85	17.0
2 欲しい	169	33.8
3 いない	125	25.0
4 わからない	121	24.2



Q2.全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。(半角数字でご記入ください)

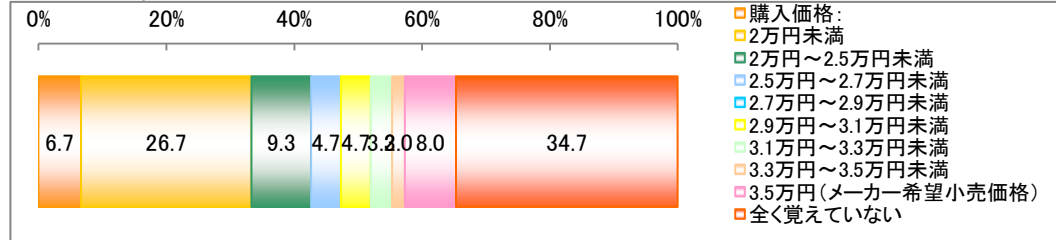
最大支払っても良い価格(税別) __円 例:30,000円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	11356.33
最小値	0.00
最大値	100000.00

Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。

	n	%
全体	150	100.0
1 購入価格:	10	6.7
2 2万円未満	40	26.7
3 2万円～2.5万円未満	14	9.3
4 2.5万円～2.7万円未満	7	4.7
5 2.7万円～2.9万円未満	0	0.0
6 2.9万円～3.1万円未満	7	4.7
7 3.1万円～3.3万円未満	5	3.3
8 3.3万円～3.5万円未満	3	2.0
9 3.5万円(メーカー希望小売価格)	12	8.0
10 全く覚えていない	52	34.7



Q3. ■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。／1.購入価格: __円 ※半角数字でご記入ください。

	値
全体	10
平均値	10230.00
最小値	0.00
最大値	28000.00

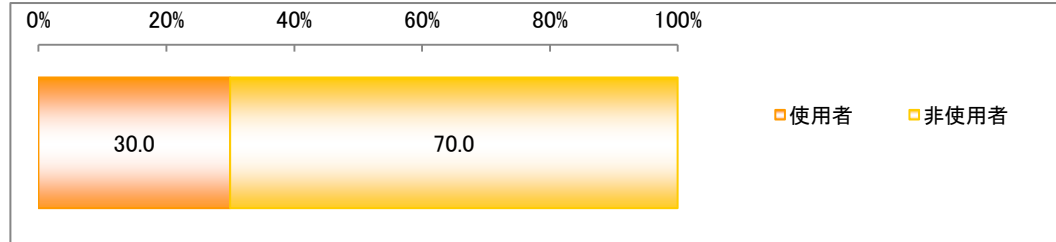
Q4.全ての方にお伺いします。一般的な扇風機に、どの位の価格をイメージされていますか。(半角数字でご記入ください)

__円

	値
全体	500
平均値	7042.48
最小値	0.00
最大値	83647.00

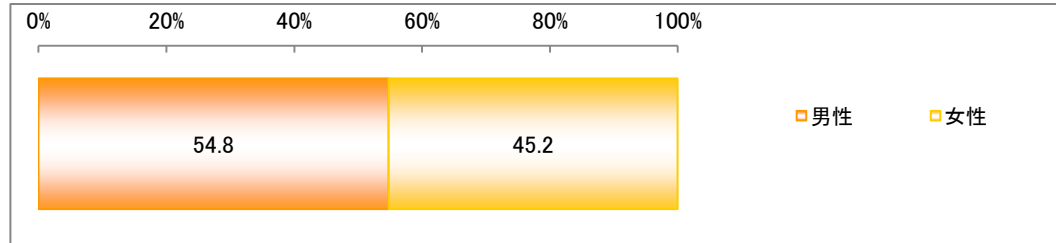
付属資料3-6 アンケート調査資料_他業界調査_バルミューダ調査_アンケート集計表
割付

		n	%
全体		500	100.0
1	使用者	150	30.0
2	非使用者	350	70.0



性別

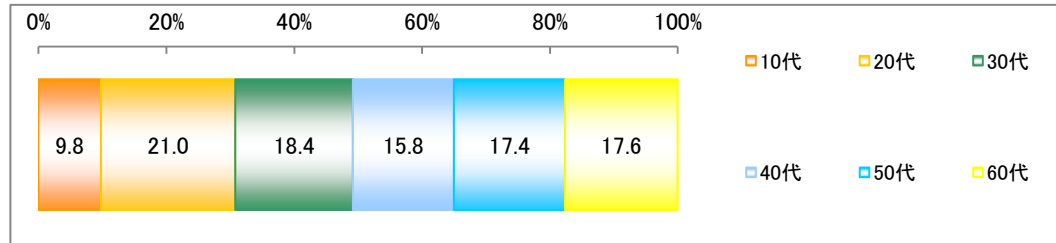
		n	%
全体		500	100.0
1	男性	274	54.8
2	女性	226	45.2

年齢
_歳

	値
全体	500
平均値	41.18
最小値	16.00
最大値	69.00

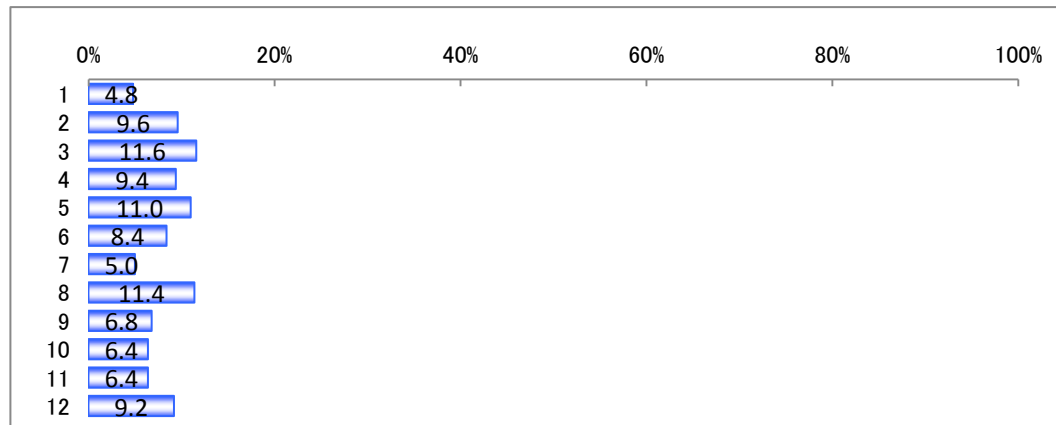
年代

		n	%
全体		500	100.0
1	10代	49	9.8
2	20代	105	21.0
3	30代	92	18.4
4	40代	79	15.8
5	50代	87	17.4
6	60代	88	17.6



性年代

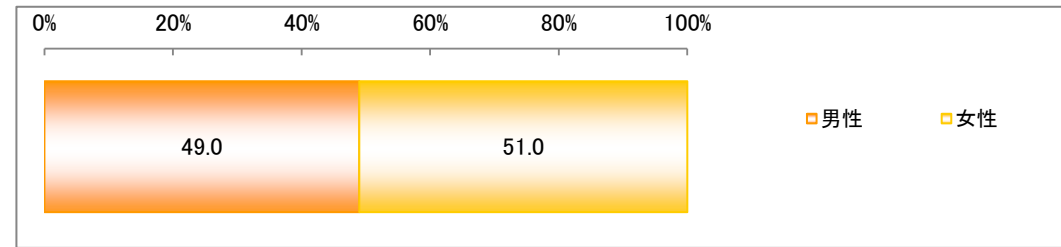
		n	%
全体		500	100.0
1	男性 10代	24	4.8
2	男性 20代	48	9.6
3	男性 30代	58	11.6
4	男性 40代	47	9.4
5	男性 50代	55	11.0
6	男性 60代	42	8.4
7	女性 10代	25	5.0
8	女性 20代	57	11.4
9	女性 30代	34	6.8
10	女性 40代	32	6.4
11	女性 50代	32	6.4
12	女性 60代	46	9.2



付属資料3-7 アンケート調査資料_他業界調査_ヘルシア調査(スクリーニング)_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	4747	100.0
1 男性	2325	49.0
2 女性	2422	51.0



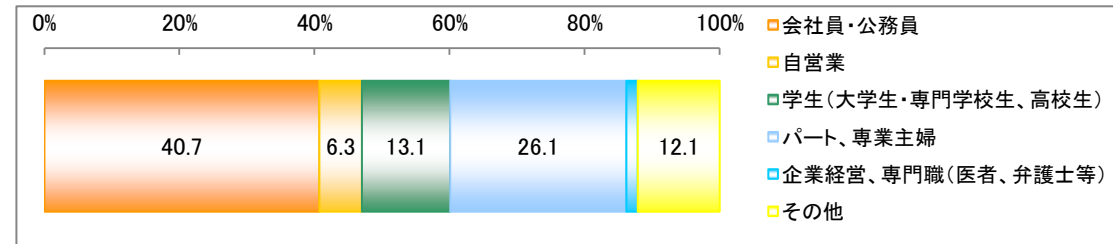
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__歳

	値
全体	4747
平均値	41.17
最小値	16.00
最大値	69.00

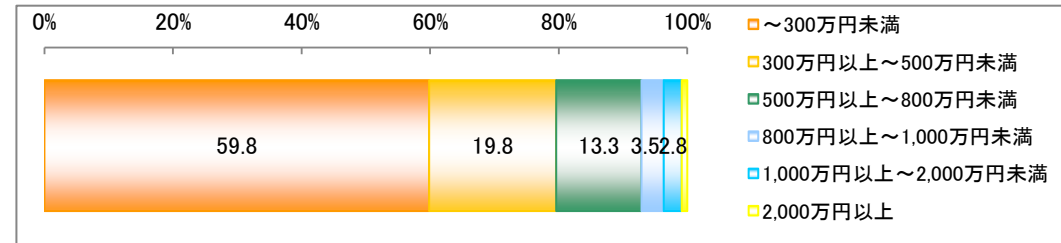
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	4747	100.0
1 会社員・公務員	1933	40.7
2 自営業	299	6.3
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	621	13.1
4 パート、専業主婦	1238	26.1
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	80	1.7
6 その他	576	12.1



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

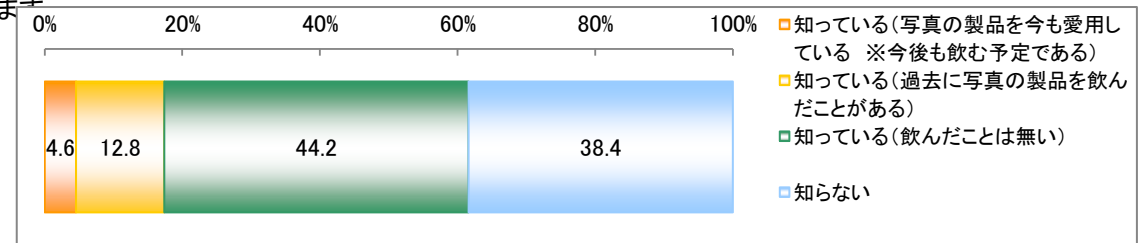
	n	%
全体	4747	100.0
1 ～300万円未満	2841	59.8
2 300万円以上～500万円未満	938	19.8
3 500万円以上～800万円未満	630	13.3
4 800万円以上～1,000万円未満	164	3.5
5 1,000万円以上～2,000万円未満	133	2.8
6 2,000万円以上	41	0.9



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「ヘルシアコーヒー」をお飲みになったことのない方は 製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

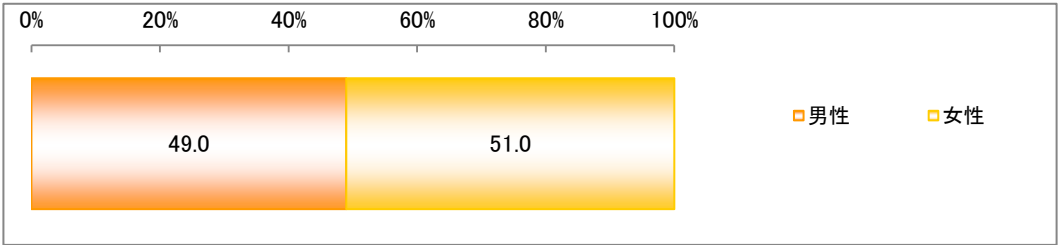
	n	%
全体	4747	100.0
1 知っている(写真の製品を今も愛用している ※今後も飲む予定である)	216	4.6
2 知っている(過去に写真の製品を飲んだことがある)	609	12.8
3 知っている(飲んだことは無い)	2099	44.2
4 知らない	1823	38.4



付属資料3-7 アンケート調査資料_他業界調査_ヘルシア調査(スクリーニング)_アンケート集計表

性別

	n	%
全体	4747	100.0
1 男性	2325	49.0
2 女性	2422	51.0



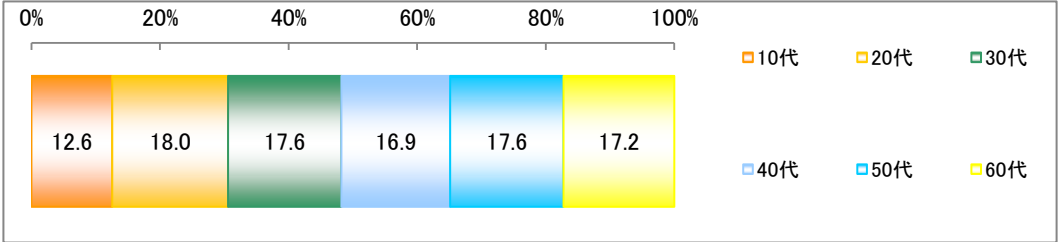
年齢

歳

	値
全体	4747
平均値	41.17
最小値	16.00
最大値	69.00

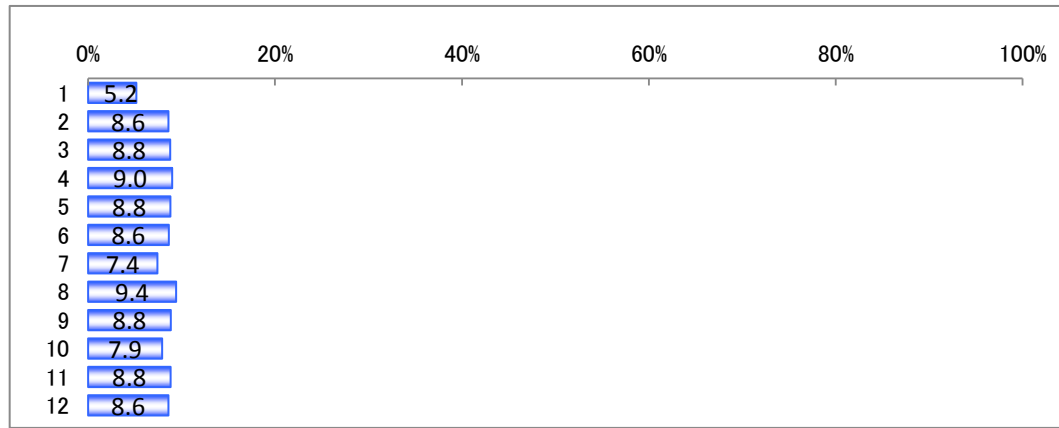
年代

	n	%
全体	4747	100.0
1 10代	597	12.6
2 20代	855	18.0
3 30代	837	17.6
4 40代	803	16.9
5 50代	837	17.6
6 60代	818	17.2



性年代

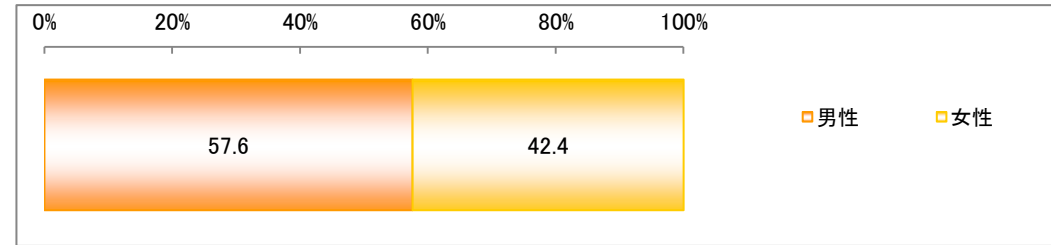
	n	%
全体	4747	100.0
1 男性 10代	245	5.2
2 男性 20代	408	8.6
3 男性 30代	417	8.8
4 男性 40代	427	9.0
5 男性 50代	418	8.8
6 男性 60代	410	8.6
7 女性 10代	352	7.4
8 女性 20代	447	9.4
9 女性 30代	420	8.8
10 女性 40代	376	7.9
11 女性 50代	419	8.8
12 女性 60代	408	8.6



付属資料3-8 アンケート調査資料_他業界調査_ヘルシア調査_アンケート集計表

X1.あなたの性別をお答えください。

	n	%
全体	500	100.0
1 男性	288	57.6
2 女性	212	42.4



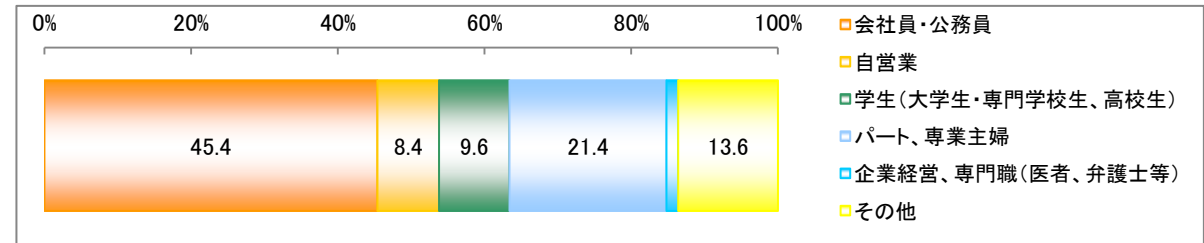
X2.あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)

__ 歳

	値
全体	500
平均値	42.39
最小値	16.00
最大値	69.00

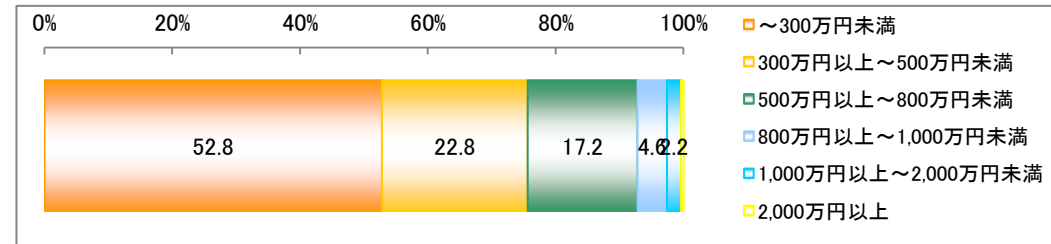
SC1.あなたの職種を教えてください。※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

	n	%
全体	500	100.0
1 会社員・公務員	227	45.4
2 自営業	42	8.4
3 学生(大学生・専門学校生、高校生)	48	9.6
4 パート、専業主婦	107	21.4
5 企業経営、専門職(医者、弁護士等)	8	1.6
6 その他	68	13.6



SC2.あなたの個人年収を教えてください。※税込みでお答えください。

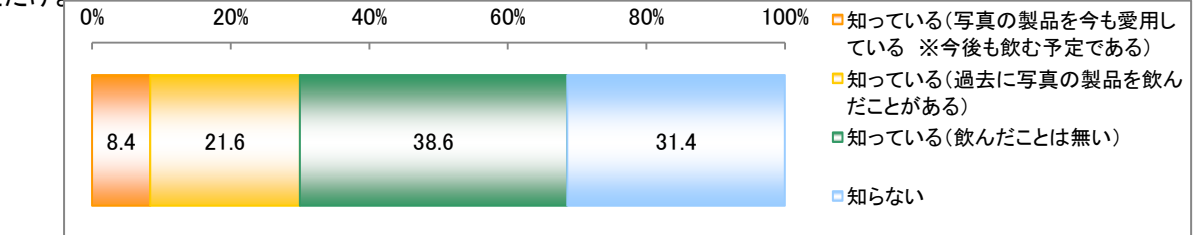
	n	%
全体	500	100.0
1 ～300万円未満	264	52.8
2 300万円以上～500万円未満	114	22.8
3 500万円以上～800万円未満	86	17.2
4 800万円以上～1,000万円未満	23	4.6
5 1,000万円以上～2,000万円未満	11	2.2
6 2,000万円以上	2	0.4



■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。(特に写真の製品「ヘルシアコーヒー」をお飲みになったことのない方は 製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3.あなたはこの製品を知っていましたか。※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます

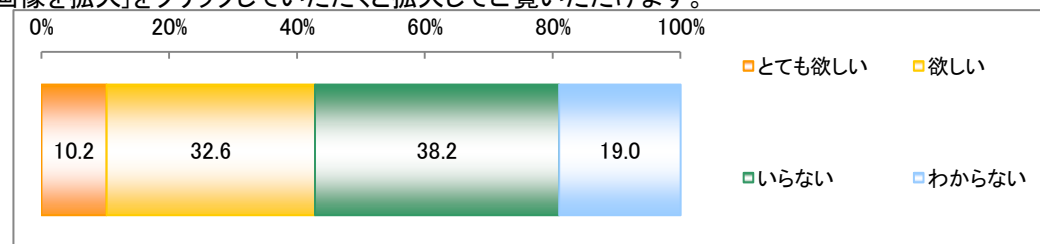
	n	%
全体	500	100.0
1 知っている(写真の製品を今も愛用している ※今後も飲む予定である)	42	8.4
2 知っている(過去に写真の製品を飲んだことがある)	108	21.6
3 知っている(飲んだことは無い)	193	38.6
4 知らない	157	31.4



付属資料3-8 アンケート調査資料_他業界調査_ヘルシア調査_アンケート集計表

Q1.全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないでも)※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

	n	%
全体	500	100.0
1 とても欲しい	51	10.2
2 欲しい	163	32.6
3 いない	191	38.2
4 わからない	95	19.0



Q2.全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。(半角数字でご記入ください)

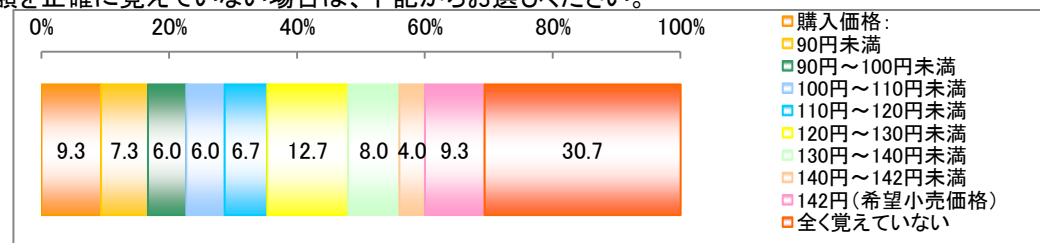
最大支払っても良い価格(税別) __ 円 例:100円までなら最大支払っても良い。

	値
全体	500
平均値	167.73
最小値	0.00
最大値	#####

Q3. ■先ほど、写真の製品を「今も愛用している」または「過去に飲んだことがある」と 回答した方にお伺いします

■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。※贈答品の場合は0とご記入ください。 購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。

	n	%
全体	150	100.0
1 購入価格:	14	9.3
2 90円未満	11	7.3
3 90円～100円未満	9	6.0
4 100円～110円未満	9	6.0
5 110円～120円未満	10	6.7
6 120円～130円未満	19	12.7
7 130円～140円未満	12	8.0
8 140円～142円未満	6	4.0
9 142円(希望小売価格)	14	9.3
10 全く覚えていない	46	30.7



Q3. ■先ほど、写真の製品を「今も愛用している」または「過去に飲んだことがある」と 回答した方にお伺いします ■この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。 購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。／1.購入価格: __ 円 ※半角数字でご記入ください。

	値
全体	14
平均値	47.93
最小値	0.00
最大値	189.00

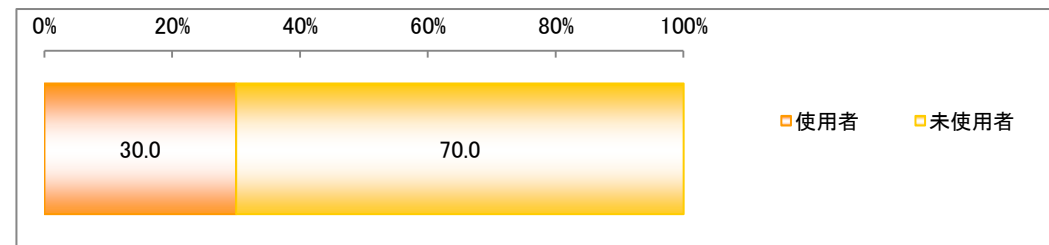
Q4.全ての方にお伺いします。一般的な缶コーヒー飲料に、どの位の価格をイメージされていますか。(半角数字でご記入ください)

__ 円

	値
全体	500
平均値	116.36
最小値	0.00
最大値	1000.00

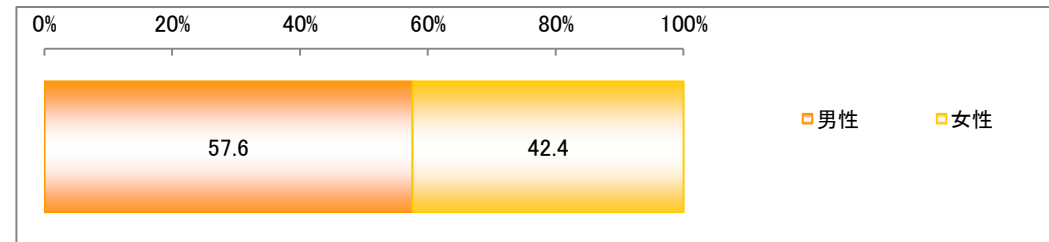
付属資料3-8 アンケート調査資料_他業界調査_ヘルシア調査_アンケート集計表
割付

		n	%
	全体	500	100.0
1	使用者	150	30.0
2	未使用者	350	70.0



性別

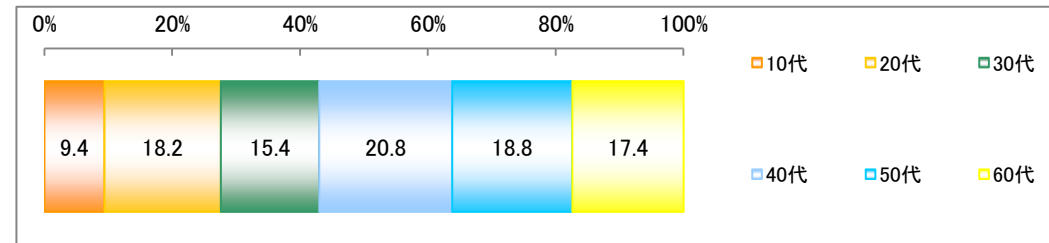
		n	%
	全体	500	100.0
1	男性	288	57.6
2	女性	212	42.4

年齢
_歳

	値
全体	500
平均値	42.39
最小値	16.00
最大値	69.00

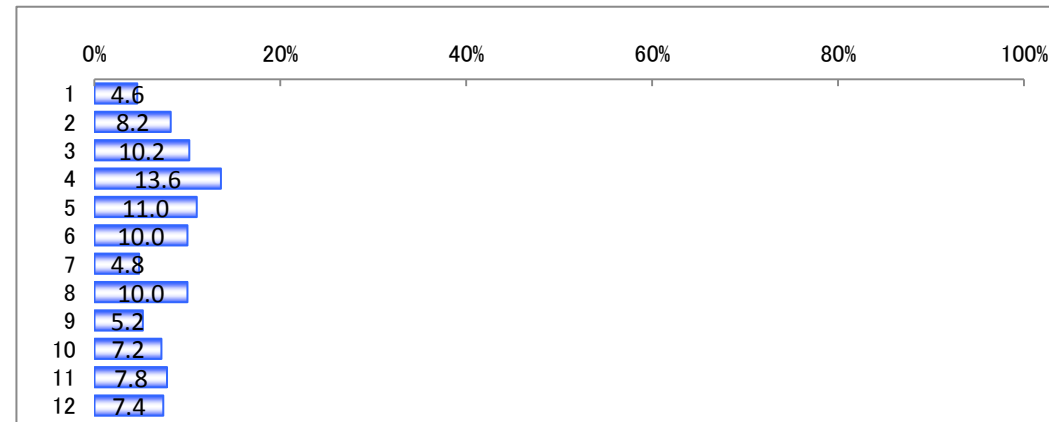
年代

		n	%
	全体	500	100.0
1	10代	47	9.4
2	20代	91	18.2
3	30代	77	15.4
4	40代	104	20.8
5	50代	94	18.8
6	60代	87	17.4



性年代

		n	%
	全体	500	100.0
1	男性 10代	23	4.6
2	男性 20代	41	8.2
3	男性 30代	51	10.2
4	男性 40代	68	13.6
5	男性 50代	55	11.0
6	男性 60代	50	10.0
7	女性 10代	24	4.8
8	女性 20代	50	10.0
9	女性 30代	26	5.2
10	女性 40代	36	7.2
11	女性 50代	39	7.8
12	女性 60代	37	7.4



- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
（特に写真の製品「SK-II」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください）

SK-IIを代表する化粧水。

多くの女性に愛され、多数のビューティ・アワードを受賞する名品。

90%以上が唯一無二の天然成分ピテラでできたエッセンスです。

この貴重な成分ピテラは、発見から30年以上が経過した今も、変わることなく愛され続けています。

肌本来の働きを整えるトリートメント効果が高く、肌荒れを防いで、うるおいあふれるクリアな肌へ導きます。

1. SK-II（160ml）

特徴：貴重な天然成分ピテラでできたエッセンス



- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
（特に写真の製品「クロックス」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください）

crocs（クロックス）は、タフで強いクロコダイル（ワニ）と、オリジナルのサンダル形状『クロッグ（木靴）』から名付けられたブランドです。
クロックスのシューズの全てに使用されているオリジナル素材『クロスライト』は、柔らかくノンマーキングで、耐臭性が高く、
フィット感に優れた履き心地を実現。シーズンを問わない、カラーバリエーション豊富なサンダルタイプを中心に、さまざまなフットウェアを提案しています。

1. クロックス クロックバンド2.5

特徴: クロックスが販売するカジュアルシューズ



crocs™

- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
（特に写真の製品「Green Fan Japan」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください）

従来の扇風機の風は面積が小さく、直線的で、送り出される風が渦を巻いています。
この渦成分こそが、不自然で人工的だと感じる最も大きな原因であり、
扇風機の風に長時間当たり続けると不快に感じる原因でした。
Green Fanは、特徴的な二重構造の羽根を使用、
外側からは速い風が、内側からは遅い風が送り出されます。
2種類の風は、その速度差によってぶつかり合い、渦成分がなくなります。
そのあとは面で移動する空気の流れに生まれ変わります。
大きく広がりゆっくりと進む、自然界の風の気持ちよさを再現しました。

1. バルミューダ Green Fan Japan

特徴: 自然界の風を再現した扇風機



- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
（特に写真の製品「ヘルシアコーヒー」をお飲みになったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください）

ヘルシアコーヒーは、1日1本を続けて飲むことで、人間本来が持っている脂肪を燃やす力を高めます。
燃焼力を高めるカギとなるのは、「コーヒークロロゲン酸」。
しかし、焙煎豆に含まれるのはわずか5%ほど。
この貴重な成分を、ヘルシアコーヒー缶1本に凝縮されています。

1. ヘルシアコーヒー 無糖BLACK

特徴：脂肪燃焼力を高めるコーヒー



付属資料4-1 SK-II フェイシャルトリートメントエッセンス(FTE) 相関表

	10代	20代	30代	40代	50代	60代～	～300	300～500	500～800	800～1000	1000以上	学生	会社員	専業主婦	自営	その他	商品を使っ ていた	商品を使 用中	商品が欲 しい	価格イメー ジ	V
10代	1.00																				
20代	-0.20	1.00																			
30代	-0.20	-0.20	1.00																		
40代	-0.20	-0.20	-0.20	1.00																	
50代	-0.20	-0.20	-0.20	-0.20	1.00																
60代～	-0.20	-0.20	-0.20	-0.20	-0.20	1.00															
～300	0.10	-0.07	-0.10	-0.07	0.07	0.06	1.00														
300～500	-0.08	0.07	0.10	0.03	-0.08	-0.04	-0.77	1.00													
500～800	-0.10	0.02	0.02	0.10	-0.02	-0.02	-0.45	-0.09	1.00												
800～1000	0.04	-0.01	0.04	-0.05	-0.01	-0.01	-0.24	-0.05	-0.03	1.00											
1000以上	0.02	0.02	-0.04	0.02	0.02	-0.04	-0.18	-0.03	-0.02	-0.01	1.00										
学生	0.89	-0.12	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	0.09	-0.07	-0.10	0.04	0.02	1.00									
会社員	-0.23	0.28	0.10	0.10	-0.08	-0.18	-0.47	0.38	0.24	0.05	0.05	-0.25	1.00								
専業主婦	-0.33	-0.15	0.05	0.09	0.15	0.19	0.31	-0.27	-0.09	-0.04	-0.08	-0.39	-0.52	1.00							
自営	-0.09	-0.06	0.00	0.06	0.06	0.03	-0.09	0.08	0.01	-0.02	0.10	-0.08	-0.11	-0.18	1.00						
その他	-0.14	0.02	0.00	-0.08	0.06	0.14	0.11	-0.06	-0.08	-0.04	-0.03	-0.15	-0.20	-0.32	-0.07	1.00					
商品を使っ ていた	-0.04	-0.06	-0.04	0.07	0.10	-0.02	-0.01	0.05	-0.06	0.00	0.03	-0.02	-0.04	0.03	0.08	-0.01	1.00				
商品を使 用中	0.05	0.05	0.04	-0.06	-0.10	0.02	-0.02	0.02	0.01	0.00	0.02	0.01	0.07	-0.11	0.16	-0.02	-0.17	1.00			
商品が欲 しい	-0.02	0.03	0.14	-0.01	-0.13	-0.01	-0.08	0.08	0.02	0.00	-0.01	-0.02	0.04	-0.02	0.10	-0.06	0.15	0.27	1.00		
価格イメー ジ	-0.11	-0.03	-0.02	0.02	0.08	0.07	-0.16	0.08	0.10	0.05	0.11	-0.09	0.10	-0.02	0.03	-0.01	0.23	0.09	0.09	1.00	
V	-0.05	0.05	0.02	-0.01	0.00	-0.01	-0.08	0.04	0.03	0.02	0.11	-0.09	0.11	-0.03	0.02	-0.02	0.19	0.19	0.25	0.65	1.00

付属資料4-2 クロックス クロックバンド2. 5 相関表

	性別 男0 女1	10代	20代	30代	40代	50代	60代	～300	300～500	500～800	800～1000	1000以上	学生	会社員	専業主婦	自営	その他	商品を使 用してい た	商品を使 用中	商品が欲 しい	価格イ メージ	V
性別 男0 女1	1.00																					
10代	0.09	1.00																				
20代	0.06	-0.17	1.00																			
30代	0.03	-0.19	-0.24	1.00																		
40代	-0.09	-0.14	-0.19	-0.21	1.00																	
50代	-0.03	-0.17	-0.22	-0.25	-0.19	1.00																
60代	-0.05	-0.16	-0.21	-0.23	-0.18	-0.22	1.00															
～300	0.34	0.23	0.15	-0.14	-0.14	-0.11	0.04	1.00														
300～500	-0.15	-0.14	0.00	0.14	0.02	-0.07	0.03	-0.60	1.00													
500～800	-0.18	-0.07	-0.13	0.08	0.13	0.06	-0.07	-0.43	-0.22	1.00												
800～1000	-0.16	-0.07	-0.04	0.00	0.07	0.07	-0.03	-0.21	-0.11	-0.08	1.00											
1000以上	-0.08	-0.08	-0.11	-0.07	0.01	0.24	-0.01	-0.25	-0.13	-0.09	-0.05	1.00										
学生	0.04	0.86	-0.04	-0.19	-0.15	-0.18	-0.17	0.23	-0.15	-0.08	-0.04	-0.08	1.00									
会社員	-0.22	-0.32	0.08	0.16	0.09	0.09	-0.16	-0.51	0.36	0.15	0.09	0.14	-0.33	1.00								
専業主婦	0.47	-0.13	-0.02	0.02	0.01	0.01	0.09	0.37	-0.23	-0.15	-0.07	-0.09	-0.18	-0.45	1.00							
自営	-0.06	-0.05	-0.06	-0.03	0.03	0.13	-0.02	0.07	-0.04	-0.05	0.05	-0.03	-0.05	-0.12	-0.07	1.00						
その他	-0.14	-0.11	0.01	-0.04	-0.03	-0.08	0.24	0.15	-0.12	0.01	-0.08	-0.04	-0.15	-0.38	-0.20	-0.06	1.00					
商品を使 用していた	0.04	0.13	-0.01	-0.05	-0.08	0.02	0.00	0.03	-0.08	-0.02	0.02	0.10	0.10	-0.03	0.04	-0.03	-0.08	1.00				
商品を使 用中	0.05	0.07	0.09	0.08	0.01	-0.14	-0.10	0.03	0.01	-0.06	0.09	-0.08	0.09	0.05	0.00	-0.01	-0.15	-0.12	1.00			
商品が欲 しい	0.02	0.08	0.14	0.04	0.02	-0.16	-0.10	-0.02	0.03	0.04	-0.01	-0.09	0.07	0.01	0.04	-0.04	-0.09	0.00	0.35	1.00		
価格イメー ジ	0.24	-0.06	0.02	0.09	0.08	-0.07	-0.07	0.02	0.00	-0.01	-0.02	0.00	-0.02	0.01	0.12	-0.04	-0.10	0.01	0.02	0.07	1.00	
V	0.11	0.03	0.01	0.09	0.04	-0.10	-0.07	0.00	0.02	0.00	0.06	-0.09	0.05	0.03	0.05	-0.03	-0.13	0.01	0.25	0.44	0.45	1.00

付属資料4-3 バルミューダ Green Fan Japan 相関表

	男0 女1	10代	20代	30代	40代	50代	60代～	～300	300～500	500～ 800	800～ 1000	1000以 上	学生	会社員	専業主 婦	自営	その他	商品を使 用してい た	商品を使 用中	商品が欲 しい	価格イ メージ	V
男0 女1	1.00																					
10代	0.03	1.00																				
20代	0.09	-0.17	1.00																			
30代	-0.07	-0.15	-0.24	1.00																		
40代	-0.04	-0.14	-0.22	-0.21	1.00																	
50代	-0.08	-0.15	-0.24	-0.22	-0.20	1.00																
60代～	0.07	-0.15	-0.24	-0.22	-0.20	-0.21	1.00															
～300	0.36	0.24	0.03	-0.10	-0.11	-0.12	0.10	1.00														
300～500	-0.10	-0.13	0.11	0.09	-0.02	-0.10	0.01	-0.58	1.00													
500～800	-0.27	-0.11	-0.11	0.06	0.16	0.07	-0.08	-0.47	-0.24	1.00												
800～1000	-0.08	-0.07	-0.06	-0.02	0.02	0.20	-0.09	-0.22	-0.11	-0.09	1.00											
1000以上	-0.11	-0.06	-0.07	-0.01	-0.03	0.19	-0.03	-0.20	-0.11	-0.09	-0.04	1.00										
学生	0.05	0.76	0.08	-0.18	-0.16	-0.17	-0.17	0.29	-0.16	-0.13	-0.08	-0.07	1.00									
会社員	-0.37	-0.27	0.10	0.13	0.14	0.10	-0.25	-0.58	0.32	0.30	0.14	0.10	-0.34	1.00								
専業主婦	0.49	-0.14	-0.07	-0.01	-0.01	0.00	0.21	0.34	-0.19	-0.16	-0.09	-0.06	-0.21	-0.52	1.00							
自営	-0.10	-0.08	-0.08	0.07	-0.01	0.14	-0.04	-0.07	0.03	0.01	-0.01	0.09	-0.09	-0.23	-0.14	1.00						
その他	-0.06	-0.10	-0.07	-0.05	-0.03	-0.08	0.31	0.21	-0.10	-0.12	-0.01	-0.07	-0.14	-0.34	-0.21	-0.09	1.00					
商品を使 用していた	0.01	0.05	0.04	0.06	-0.05	-0.03	-0.06	-0.06	-0.02	0.05	0.00	0.10	0.03	0.03	-0.02	0.06	-0.09	1.00				
商品を使 用中	-0.07	-0.09	0.08	0.04	0.02	-0.02	-0.05	-0.17	0.09	0.08	0.07	0.01	-0.03	0.13	-0.07	0.02	-0.09	-0.13	1.00			
商品が欲 しい	-0.08	-0.02	0.14	0.02	0.04	-0.11	-0.09	-0.11	0.06	0.04	0.04	0.06	0.08	0.11	-0.09	-0.06	-0.10	0.10	0.40	1.00		
価格イメ ージ	0.02	0.00	0.01	-0.02	-0.02	-0.02	0.06	-0.05	0.00	0.02	-0.02	0.08	0.02	0.03	-0.03	-0.02	-0.01	0.17	0.27	0.25	1.00	
V	0.04	-0.02	0.09	0.03	-0.07	-0.06	0.02	-0.06	0.04	0.01	-0.02	0.07	0.01	0.04	0.03	-0.02	-0.09	0.11	0.41	0.43	0.65	1.00

付属資料4-4 花王 ヘルシアコーヒー 相関表

	男0 女1	10代	20代	30代	40代	50代	60代	～300	300～500	500～ 800	800～ 1000	1000以 上	学生	会社員	専業主 婦	自営	その他	商品を使 用してい た	商品を使 用中	商品が欲 しい	価格イ メージ	V
男0 女1	1.00																					
10代	0.04	1.00																				
20代	0.13	-0.14	1.00																			
30代	-0.06	-0.13	-0.19	1.00																		
40代	-0.08	-0.16	-0.24	-0.22	1.00																	
50代	0.00	-0.15	-0.22	-0.21	-0.26	1.00																
60代	-0.01	-0.15	-0.21	-0.20	-0.24	-0.23	1.00															
～300	0.38	0.19	0.14	-0.13	-0.21	-0.06	0.13	1.00														
300～500	-0.12	-0.12	0.03	0.09	0.09	-0.11	-0.01	-0.58	1.00													
500～800	-0.27	-0.10	-0.13	0.10	0.14	0.08	-0.11	-0.48	-0.25	1.00												
800～1000	-0.14	0.01	-0.09	-0.03	0.04	0.14	-0.07	-0.22	-0.11	-0.10	1.00											
1000以上	-0.07	-0.05	-0.08	-0.04	0.04	0.11	-0.01	-0.18	-0.09	-0.08	-0.03	1.00										
学生	0.00	0.86	-0.03	-0.14	-0.17	-0.16	-0.15	0.20	-0.14	-0.09	0.01	-0.05	1.00									
会社員	-0.28	-0.27	0.13	0.18	0.15	0.03	-0.28	-0.53	0.27	0.30	0.12	0.05	-0.29	1.00								
専業主婦	0.47	-0.11	0.03	-0.07	-0.06	0.04	0.14	0.40	-0.19	-0.22	-0.11	-0.09	-0.17	-0.48	1.00							
自営	-0.08	-0.10	-0.12	-0.01	0.09	0.02	0.07	0.02	-0.03	0.02	-0.06	0.04	-0.10	-0.28	-0.16	1.00						
その他	-0.09	-0.11	-0.10	-0.06	-0.07	0.02	0.29	0.10	-0.03	-0.11	0.00	0.03	-0.14	-0.39	-0.22	-0.13	1.00					
商品を使 用していた	-0.08	-0.01	-0.03	0.05	0.08	0.06	-0.16	-0.11	0.03	0.07	0.06	0.00	-0.01	0.12	-0.10	-0.01	-0.04	1.00				
商品を使 用中	-0.05	0.12	0.05	0.05	-0.06	-0.12	0.00	0.00	0.02	0.03	-0.06	-0.05	0.09	0.03	-0.02	-0.06	-0.04	-0.36	1.00			
商品が欲 しい	-0.03	0.00	0.00	0.06	0.03	-0.09	0.00	-0.12	0.16	0.01	-0.05	-0.01	0.01	0.11	-0.10	0.03	-0.07	0.19	0.25	1.00		
価格イメ ージ	0.08	0.06	0.03	0.05	-0.01	-0.06	-0.05	-0.05	0.04	0.00	-0.01	0.06	0.10	0.08	-0.08	-0.06	-0.06	0.08	0.00	0.08	1.00	
V	0.09	0.04	0.03	0.08	0.00	-0.11	-0.01	-0.05	0.06	0.01	0.00	-0.03	0.04	0.08	-0.02	-0.09	-0.05	0.09	0.20	0.35	0.39	1.00



アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、「**あなたご自身に関するアンケート**」です。

【モニターの皆様へのお願い】

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。

アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらぬようお願いします。

「第三者への口外」に含まれる例

- ・口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- ・掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- ・その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

【注意事項】

- ・当社は会員の個人情報を、[個人情報保護方針](#)に基づいて取り扱います。
- ・複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。
同時に複数のアンケートにご回答なされないようご注意ください。
- ・当社のアンケートへの回答は、Internet Explorer 10、11、Google Chrome 最新版 を推奨環境としています。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

上記注意事項にご同意いただけない場合は、ブラウザを閉じて終了してください。

お使いのブラウザは JavaScript に対応していないか、または無効になっています。

楽天リサーチのアンケートでは JavaScript を使用していますので、ご回答の際は JavaScript の設定をオンに変更いただきますようお願いいたします。

Windows の Internet Explorer をご利用の方は、下記にて変更できます。

- (1) ブラウザのメニュー[ツール] → [インターネットオプション] → [セキュリティ] → 「レベルのカスタマイズ」ボタンをクリック
- (2) 「アクティブ スクリプト」を「有効にする」にチェックし、[OK]ボタンをクリック

その後、[F5]キーを押してページを更新すると「同意し、アンケート開始」ボタンが表示されます。

その他のブラウザをご利用の方は、ブラウザのヘルプにてご確認ください。

改ページ

SC1 あなたの性別をお答えください。

【必須】

- ☐ 1. 男性
- ☐ 2. 女性

改ページ

SC2 あなたの年齢をお答えください。

【必須】

- ☐ ~14 歳
- ☐ 15~19 歳
- ☐ 20~24 歳
- ☐ 25~29 歳
- ☐ 30~39 歳
- ☐ 40~49 歳
- ☐ 50 歳～

選択肢表示ロジック設定

: SC2.あなたの年齢をお答えください。

対象質問

: 15～19 歳、20～24 歳

対象選択肢

: 高校生

表示選択肢

SC3 あなたの職業をお答えください。

【必須】

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. 会社員 | <input type="radio"/> 7. 大学生・専門学校生 |
| <input type="radio"/> 2. 公務員・団体職員 | <input type="radio"/> 8. 高校生(表示ロジック選択肢) |
| <input type="radio"/> 3. 専門家(医師・弁護士・会計士など) | <input type="radio"/> 9. 家事手伝い |
| <input type="radio"/> 4. 自営業 | <input type="radio"/> 10. 専業主婦・主夫 |
| <input type="radio"/> 5. 自由業(フリーランス) | <input type="radio"/> 11. 無職 |
| <input type="radio"/> 6. パート・アルバイト | <input type="radio"/> 12. その他 |

SC4 あなた、またはあなたのご家族が従事している職業をお答えください。

【必須】 (いくつでも)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 製造業 | <input type="checkbox"/> 11. その他小売業 |
| <input type="checkbox"/> 2. 印刷業・出版業 | <input type="checkbox"/> 12. 金融業・保険業 |
| <input type="checkbox"/> 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | <input type="checkbox"/> 13. 不動産業 |
| <input type="checkbox"/> 4. 輸送業(鉄道会社) | <input type="checkbox"/> 14. 飲食業・飲食関連 |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 5. 運輸・運送・倉庫業 | <input type="checkbox"/> 15. 旅行業(旅行代理店など) |
| <input type="checkbox"/> 6. 通信業 | <input type="checkbox"/> 16. 広告代理店・広告関連業 |
| <input type="checkbox"/> 7. マスコミ・メディア関連 | <input type="checkbox"/> 17. 市場調査・マーケティング業 |
| <input type="checkbox"/> 8. 情報サービス業 | <input type="checkbox"/> 18. その他の業種 |
| <input type="checkbox"/> 9. インターネット関連 | <input type="checkbox"/> 19. あてはまるものはない(排他) |
| <input type="checkbox"/> 10. スーパー・コンビニエンスストア | |

改ページ

SC5 あなたが過去1年間に、ご自身で決めて購入した筆記用具を全てお答えください。
【必須】 (いくつでも)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 鉛筆 | <input type="checkbox"/> 8. サインペン |
| <input type="checkbox"/> 2. シャープペンシル | <input type="checkbox"/> 9. マジックペン |
| <input type="checkbox"/> 3. 油性ボールペン | <input type="checkbox"/> 10. 蛍光ペン(ハイライター) |
| <input type="checkbox"/> 4. 水性ボールペン | <input type="checkbox"/> 11. 万年筆 |
| <input type="checkbox"/> 5. ゲルインクボールペン | <input type="checkbox"/> 12. 筆ペン |
| <input type="checkbox"/> 6. 消せるボールペン | <input type="checkbox"/> 13. この中にはない(排他) |
| <input type="checkbox"/> 7. ボールペン(種類はわからない) | |

改ページ

SC6 あなたの個人年収(税込み)をお答えください。
【必須】

- ☐ ~100 万円未満
- ☐ 100~300 万円未満
- ☐ 300~500 万円未満
- ☐ 500~800 万円未満
- ☐ 800~1,000 万円未満

○ 1,000 万円以上

SC 終了

終了条件

【SC】	No.	条件式	メモ
終了条件	1	(SC3 or 11)	調査対象外のため
	2	(SC4 or 7, 16, 17)	調査対象外のため
	3	(SC5 or 13)	調査対象外のため
	4	(SC2 or 1)	調査対象外のため

SC 終了質問

【SC】	No.	条件	質問
SC 終了質問	-	SC6	あなたの個人年収(税込み)をお答えください。

本調査対象条件

【本調査】	No.	条件式	メモ
本調査対象	1	(SC1 or 1) AND (SC2 or 2)	男性 15～19 歳
	2	(SC1 or 1) AND (SC2 or 3)	男性 20～24 歳
	3	(SC1 or 1) AND (SC2 or 4)	男性 25～29 歳
	4	(SC1 or 1) AND (SC2 or 5)	男性 30～39 歳
	5	(SC1 or 1) AND (SC2 or 6)	男性 40～49 歳
	6	(SC1 or 1) AND (SC2 or 7)	男性 50 歳～
	7	(SC1 or 2) AND (SC2 or 2)	女性 15～19 歳
	8	(SC1 or 2) AND (SC2 or 3)	女性 20～24 歳
	9	(SC1 or 2) AND (SC2 or 4)	女性 25～29 歳
	10	(SC1 or 2) AND (SC2 or 5)	女性 30～39 歳
	11	(SC1 or 2) AND (SC2 or 6)	女性 40～49 歳
	12	(SC1 or 2) AND (SC2 or 7)	女性 50 歳～

本調査スタート

- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ジェットストリーム」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、
設問をご回答ください)

ジェットストリームは「書き心地のよさを追求したボールペンで、油性ボールペンには珍しく、
多彩な色が揃っています。」
一般的な油性ボールペンは、水性インクと比較して、書き味が重く、描線も鮮やかでないため、
複写伝票等への筆記には適していましたが、書き心地に難がありました、
ジェットストリームは書き心地、描線の鮮やかさを向上しつつ、油性ボールペンの長所を残しました。

1. ジェットストリーム

特徴: なめらかな書き味のボールペン

改ページ

Q1 この製品を知っていましたか。

【必須】

- ☐ 1. 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます
- ☐ 2. 知っている(写真の製品以外のジェットストリームを使っている)※軸の形状が違う等
- ☐ 3. 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む
- ☐ 4. 知っている(過去に写真の製品以外のジェットストリームを使っていた)
- ☐ 5. 知っている(使ったことは無い)
- ☐ 6. 知らない

改ページ

Q2 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていなくても)
【必須】

- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いない
- ☐ 4. わからない

改ページ

Q3 全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
【必須】 (半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別) 円 例: 200 円までなら最大支払っても良い。(数値制限:0-9999)

改ページ

分岐条件

: (Q1 or 1, 3)

分岐条件式

Q4 先程、1 又は 3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。
【必須】 この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

☐ ~79 円

☐ 130 円~139 円

- ☐

80 円～89 円
- ☐

90 円～99 円
- ☐

100 円～109 円
- ☐

110 円～119 円
- ☐

120 円～129 円
- ☐

140 円～149 円
- ☐

150 円
- ☐

全く覚えていない
- ☐

贈答品としてもらった

改ページ

分岐条件

: (Q1 or 2, 4)

分岐条件式

Q5

【必須】

先程、2 又は 4(写真の製品以外のジェットストリームを「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。
あなたは写真の製品以外のジェットストリームをご自身で購入したことはありますか。

- ☐

1. 自分で購入した事がある
- ☐

2. 自分で購入した事はない

改ページ

分岐条件

: (Q5 or 1)

分岐条件式

Q5-1 前問で1(写真の製品以外のジェットストリームを「自分で購入したことがある」と回答された方に伺います。
【必須】 購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。
(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)
(半角数字でご記入ください)

※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。

購入価格: 円 (数値制限:0-9999)

改ページ

分岐条件

: (Q1 or 2, 4)

分岐条件式

Q5-2 使用されている(されていた)製品の特徴を教えてください。
【必須】 (ご自由にお書きください)

例: 写真の製品と軸の形が違う、多色(2色、3色)、キャップ式であるなど。



改ページ

分岐条件

: (Q4 OR 11 OR Q5 OR 1) AND (Q1 OR 1, 2, 3, 4)

分岐条件式

Q6 今までにジェットストリームを購入された方にお伺いします。
【必須】 これまでにジェットストリームを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

- ☐ 1本
☐ 2本
☐ 3本
☐ 4～5本
☐ 6～9本
☐ 10本～

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「フリクションボール ノック式」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

フリクションボールは「温度変化によりインキを無色にするインキを搭載したボールペンです。筆跡を専用ラバーで擦ることで生じる摩擦熱によりインキの色が無色に変わり、

筆跡を消すことができます。摩擦熱で描線を消去しているため、ラバーで描線を擦った際に消しかすも発生しません。」
多彩な色が揃っており、ボール径も 0.38mm～0.7mm まで揃っています。
ペンの種類も写真のノック式その他、キャップ式、多色ボールペン等、豊富な品ぞろえがあります。

1. フリクションボール
特徴: 筆記した描線が消せる水性ゲルインキボールペン

改ページ

Q7 この製品を知っていましたか。
【必須】

- ☐ 1. 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます
- ☐ 2. 知っている(写真の製品以外のフリクションを使っている)※軸の形状が違う等
- ☐ 3. 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む
- ☐ 4. 知っている(過去に写真の製品以外のフリクションを使っていた)

- ☐ 5. 知っている(使ったことは無い)
- ☐ 6. 知らない

改ページ

Q8 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)
【必須】

- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いない
- ☐ 4. わからない

改ページ

Q9 全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
【必須】 (半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別) 円 例: 200 円までなら最大支払っても良い。(数値制限:0-9999)

改ページ

分岐条件

分岐条件式 : (Q7 or 1, 3)

Q10 先程、1 又は 3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。
【必須】 この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

- ☐ ~149 円

☐ 150 円~159 円

☐ 160 円~169 円

☐ 170 円~179 円

☐ 180 円~189 円

☐ 190 円~199 円
- ☐ 200 円~209 円

☐ 210 円~219 円

☐ 220 円~229 円

☐ 230 円

☐ 全く覚えていない

☐ 贈答品としてもらった

分岐条件

: (Q7 or 2, 4)

分岐条件式

Q11 先程、2 又は 4(写真の製品以外のフリクションボールを「現在使っている」又は「過去に使っていた」と
【必須】 回答された方に伺います。
あなたは写真の製品以外のフリクションボールをご自身で購入したことはありますか。

- ☐ 1. 自分で購入した事がある
- ☐ 2. 自分で購入した事はない

分岐条件

: (Q11 or 1)

分岐条件式

Q11-1 前問で1(写真の製品以外のフリクションボールを「自分で購入したことがある」と
【必須】 回答された方に伺います。
購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。
(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)
(半角数字でご記入ください)

※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。

購入価格: 円 (数値制限:0-9999)

改ページ

分岐条件

: (Q7 or 2, 4)

分岐条件式

Q11-2 使用されている(されていた)製品の特徴を教えてください。
【必須】 (ご自由にお書きください)

例:写真の製品と軸の形が違う、多色、キャップ式であるなど。

[illegible]

分岐条件

: (Q10 **or not** 12 **OR** Q11 **or** 1) **AND** (Q7 **or** 1, 2, 3, 4)

分岐条件式

Q12 今までにフリクションボールを購入された方にお伺いいたします。
【必須】 これまでにフリクションボールを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

- ☐ 1 本
- ☐ 2 本
- ☐ 3 本
- ☐ 4～5 本
- ☐ 6～9 本
- ☐ 10 本～

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ユニボールファントム」をご使用になったことのない方は製品の
特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

ユニボールファントムは「筆記した描線を専用ラバーを使用して消去出来ることが特徴の
水性ゲルインキボールペンです。摩擦熱で描線を消去しているため、
ラバーで描線を擦った際に消しかずも発生しません。」
多彩な色が揃っており、ボール径は 0.5mm です。

1. ユニボールファントム

特徴: 筆記した描線が消せる水性ゲルインキボールペン

改ページ

Q13 この製品を知っていましたか。
【必須】

- ☐ 1. 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます
- ☐ 2. 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む
- ☐ 3. 知っている(使ったことは無い)
- ☐ 4. 知らない

改ページ

Q14 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

【必須】

- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いない
- ☐ 4. わからない

改ページ

Q15 全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
【必須】（半角数字でご記入ください）

最大支払っても良い価格（税別） 円 例：200 円までなら最大支払っても良い。（数値制限:0-9999）

改ページ

分岐条件

: (Q13 or 1, 2)

分岐条件式

Q16 先程、1 又は 2(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。
【必須】 この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

- ☐ ~119 円
- ☐ 120 円~129 円
- ☐ 130 円~139 円
- ☐ 140 円~149 円
- ☐ 150 円~159 円
- ☐ 160 円~169 円
- ☐ 170 円~179 円
- ☐ 180 円~189 円
- ☐ 190 円~199 円
- ☐ 200 円
- ☐ 全く覚えていない
- ☐ 贈答品としてもらった

改ページ

分岐条件

: (Q13 or 1, 2) AND (Q16 ornot 12)

分岐条件式

Q17 今までにユニボールファントムを購入された方にお伺いいたします。
【必須】 これまでにユニボールファントムを何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィールも含む)

- ☐ 1 本
- ☐ 2 本
- ☐ 3 本
- ☐ 4～5 本
- ☐ 6～9 本
- ☐ 10 本～

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ユニボールシグノ極細」をご使用になったことのない方は製品の
特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

「ユニボールシグノ極細」は、
水性顔料インクを使用しているので、なめらかでにじまない極細タイプのゲルインクボールペンです。
色のバリエーションも広く、ボール径も 0.28mm～0.5mm までと充実のラインナップを揃え、
幅広いニーズに対応しています。

1. ユニボールシグノ極細

特徴:なめらかでにじまない極細タイプの水性ゲルインキボールペン

改ページ

Q18 この製品を知っていましたか。

【必須】

- ☐ 1. 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違い・インク色違い等は含みます
- ☐ 2. 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色・インク色違い含む
- ☐ 3. 知っている(使ったことは無い)
- ☐ 4. 知らない

改ページ

Q19 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていないくても)

【必須】

- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いない
- ☐ 4. わからない

改ページ

Q20 全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
【必須】（半角数字でご記入ください）

最大支払っても良い価格（税別） 円 例：200 円までなら最大支払っても良い。（数値制限:0-9999）

改ページ

分岐条件

: (Q18 or 1, 2)

分岐条件式

Q21 先程、1 又は 2(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」と回答された方に伺います。
【必須】 この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

- ☐ ~79 円
- ☐ 80 円~89 円
- ☐ 90 円~99 円
- ☐ 100 円~109 円
- ☐ 110 円~119 円
- ☐ 120 円~129 円
- ☐ 130 円~139 円
- ☐ 140 円~149 円
- ☐ 150 円
- ☐ 全く覚えていない
- ☐ 贈答品としてもらった

改ページ

分岐条件

: (Q18 or 1, 2) AND (Q21 ornot 11)

分岐条件式

Q22 今までにユニボールシグノ極細を購入された方にお伺いいたします。
【必須】 これまでにユニボールシグノ極細を何本くらい購入されましたか。(全ての製品、リフィルも含む)

- ☐ 1 本
- ☐ 2 本
- ☐ 3 本
- ☐ 4～5 本
- ☐ 6～9 本
- ☐ 10 本～

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「クルトガ」をご使用になったことのない方は製品の特徴を理解された上で、
設問をご回答ください)

クルトガは「書くたびに芯が少しずつ回転することにより、ペン先がとがり続けるシャープペンシルです。」
芯先が円錐状に摩耗するため、いつも一定の細さ、濃さで書き続けることが出来ます。
高級感のある外装が施されたもの、グリップが搭載されたもの、キャラクター柄が装飾されたもの等、
多彩な軸が揃っています。

1. クルトガ

特徴: 書くたびに芯が少しずつ回転することにより、ペン先がとがり続けるシャープペンシル

改ページ

Q23 この製品を知っていましたか。

【必須】

- ☐ 1. 知っている(写真の製品を使っている)※軸色違いは含みます。キャラ装飾は含みません
- ☐ 2. 知っている(写真の製品以外のクルトガを使っている)※形状が違う、キャラクターで装飾されている等
- ☐ 3. 知っている(過去に写真の製品を使っていた)※軸色違い含む
- ☐ 4. 知っている(過去に写真の製品以外のクルトガを使っていた)
- ☐ 5. 知っている(使ったことは無い)
- ☐ 6. 知らない

改ページ

Q24 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。(持っていても持っていなくても)

【必須】

- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いない
- ☐ 4. わからない

改ページ

Q25 全ての方にお伺いします。この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
【必須】（半角数字でご記入ください）

最大支払っても良い価格（税別） 円 例: 200 円までなら最大支払っても良い。（数値制限:0-9999）

改ページ

分岐条件

: (Q23 or 1, 3)

分岐条件式

Q26 先程、1 又は 3(写真の製品を「現在使っている」又は「過去に使っていた」)と回答された方に伺います。
【必須】 この製品の購入金額(税別)をご回答ください。

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> ~274 円 | <input type="radio"/> 400 円～424 円 |
| <input type="radio"/> 275 円～299 円 | <input type="radio"/> 425 円～449 円 |
| <input type="radio"/> 300 円～324 円 | <input type="radio"/> 450 円 |
| <input type="radio"/> 325 円～349 円 | <input type="radio"/> 全く覚えていない |
| <input type="radio"/> 350 円～374 円 | <input type="radio"/> 贈答品としてもらった |
| <input type="radio"/> 375 円～399 円 | |

改ページ

分岐条件

: (Q23 or 2, 4)

分岐条件式

Q27 先程、2 又は 4(写真の製品以外のクルトガを「現在使っている」又は「過去に使っていた」)と
【必須】 回答された方に伺います。
あなたは写真の製品以外のクルトガをご自身で購入したことはありますか。

- ☐ 1. 自分で購入した事がある
- ☐ 2. 自分で購入した事はない

改ページ

分岐条件

: (Q27 or 1)

分岐条件式

Q27-1 前問で1(写真の製品以外のクルトガを「自分で購入したことがある」と
【必須】 回答された方に伺います。
購入した製品の購入金額(税別)をご回答ください。
(複数所持の場合は、一番好みの製品について御回答ください)
(半角数字でご記入ください)

※購入金額を覚えていない場合は「0」をご記入ください。

購入価格: 円 (数値制限:0-9999)

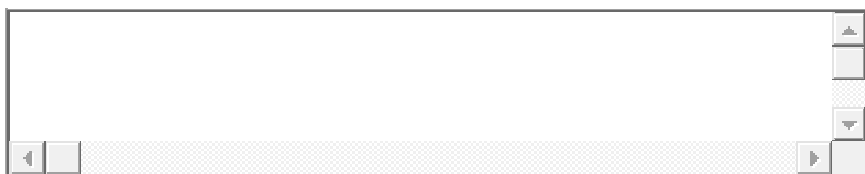
分岐条件

分岐条件式 : (Q23 or 2, 4)

分岐条件式

Q27-2 使用されている(されていた)製品の特徴を教えてください。
【必須】 (ご自由にお書きください)

例:写真の製品と軸の形が違う、キャラクター柄がついているなど。



分岐条件

分岐条件式 : (Q26 ornot 11 OR Q27 or 1) AND (Q23 or 1, 2, 3, 4)

分岐条件式

Q28 今までにクルトガを購入された方にお伺いいたします。
【必須】 これまでにクルトガを何本くらい購入されましたか。(全てのクルトガ製品含む)

- ☐ 1 本
- ☐ 2 本
- ☐ 3 本

- ☐ 4～5 本
- ☐ 6～9 本
- ☐ 10 本～

改ページ



アンケートにご回答、ありがとうございます。

〇ポイント

獲得されたポイントは、翌月 15 日までに楽天スーパーポイントに付与されます。

[モニター回答履歴](#)には、翌日中に反映されます。

ポイントにつきましては、[楽天スーパーポイント](#)でご確認ください。

[個人情報保護方針](#)

Copyright (c) 1997–2014 [Rakuten, Inc.](#) All Rights Reserved.

アンケート2 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート

・SK- FTE（フェイシャルトリートメントエッセンス）

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、

「あなたご自身に関するアンケート」です。

モニターの皆様へのお願い

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。

アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらないようお願いします。

「第三者への口外」に含まれる例

- 口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- 掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

注意事項

- 当社は会員の個人情報を、[個人情報保護方針](#)に基づいて取り扱います。
- 複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。同時に複数のアンケートにご回答なさらないようにご注意ください。
- 当社のアンケート回答は、以下の環境を推奨しております。
 - 【PC】Internet Explorer 10、11、Google Chrome 最新版
 - 【スマートフォン、タブレット】iOS:7以上（Safari）、Android OS:4.0以上（Chrome）※上記のブラウザ、バージョンにおける動作を推奨しておりますが全ての機種での動作を保証するものではありません。
※OSと端末の組み合わせ、通信環境によって動作しない場合があります。その場合は端末や通信環境を変えてお試しください。
※Internet Explorerは指定のバージョンをご利用の場合でも、互換表示機能によりダウングレードされ、うまく表示されないケースがあります。
Microsoftのヘルプページより、バージョンごとの解決策をお試しください。

上記の内容をご確認・ご協力いただける場合のみ、「同意し、アンケート開始」を押してアンケートにお進みください。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

同意し、アンケート開始

改ページ

必須 あなたの性別をお答えください。

- ☐ 1.男性
- ☐ 2.女性

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
2	調査対象外のため	(項番なし1 or 1)

改ページ

必須 あなたの年齢をお答えください。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1 歳 **【必須】(数字のみ(小数不可))(制限あり:0以上99以内)**

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) or (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

改ページ

SC1
必須

あなたの職種を教えてください。

※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

- ☐ 1.会社員・公務員
- ☐ 2.自営業
- ☐ 3.学生（大学生・専門学校生、高校生）
- ☐ 4.パート、専業主婦
- ☐ 5.企業経営、専門職（医者、弁護士等）
- ☐ 6.その他

[次へ](#)

[改ページ](#)

SC2
必須

あなたの個人年収を教えてください。

※税込みでお答えください。

- ☐ ～300万円未満
- ☐ 300万円以上～500万円未満
- ☐ 500万円以上～800万円未満
- ☐ 800万円以上～1,000万円未満
- ☐ 1,000万円以上～2,000万円未満
- ☐ 2,000万円以上

[次へ](#)

[改ページ](#)

- 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「SK-II」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3
必須

あなたはこの製品を知っていましたか。

SK-IIを代表する化粧水。
多くの女性に愛され、多数のビューティ・アワードを受賞する名品。
90%以上が唯一無二の天然成分ピテラでできたエッセンスです。
この貴重な成分ピテラは、発見から30年以上が経過した今も、変わることなく愛され続けています。
肌本来の働きを整えるトリートメント効果が高く、肌荒れを防いで、うるおいあふれるクリアな肌へ導きます。

1. SK-II (160ml)

特徴: 貴重な天然成分ピテラでできたエッセンス



- ☐ 1.知っている（写真の製品を使っている ※容量違い等は含みます）
- ☐ 2.知っている（写真の製品以外のSK-IIを使っている）※商品の種類が違う等
- ☐ 3.知っている（過去に写真の製品を使っていた）※容量違い含む
- ☐ 4.知っている（過去に写真の製品以外のSK-IIを使っていた）
- ☐ 5.知っている（使ったことは無い）
- ☐ 6.知らない

次へ

SC終了

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))
2	調査対象外のため	(項番なし1 or 1)

クォータ設定

SC終了質問

No	項番	質問	改ページ	質問タイプ
1	SC3	あなたはこの製品を知っていましたか。	改ページ	ラジオボタン

本調査対象条件

優先順位	条件名	条件式
1	使用者 16-19歳	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 16 以上 19 以下))
2	使用者 20代	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 20 以上 29 以下))
3	使用者 30代	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 30 以上 39 以下))
4	使用者 40代	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 40 以上 49 以下))
5	使用者 50代	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 50 以上 59 以下))
6	使用者 60代	((SC3 or 1,3) AND (項番なし2_1 60 以上 69 以下))
7	非使用者 16-19歳	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 16 以上 19 以下))
8	非使用者 20代	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 20 以上 29 以下))
9	非使用者30代	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 30 以上 39 以下))
10	非使用者 40代	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 40 以上 49 以下))
11	非使用者 50代	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 50 以上 59 以下))
12	非使用者 60代	((SC3 or 2,4,5,6) AND (項番なし2_1 60 以上 69 以下))

本調査開始

Q1 必須 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。
(持っていても持っていないくても)

SK-IIを代表する化粧水。
多くの女性に愛され、多数のビューティ・アワードを受賞する名品。
90%以上が唯一無二の天然成分ピテラでできたエッセンスです。
この貴重な成分ピテラは、発見から30年以上が経過した今も、変わることなく愛され続けています。
肌本来の働きを整えるトリートメント効果が高く、肌荒れを防いで、うるおいあふれるクリアな肌へ導きます。

1. SK-II (160ml)

特徴: 貴重な天然成分ピテラでできたエッセンス



- ☐ 1. とても欲しい
- ☐ 2. 欲しい
- ☐ 3. いらない
- ☐ 4. わからない

次へ

改ページ

Q2 必須 全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、
上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。
(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別) **テキストボックス1** 円 例: 10,000円までなら最大支払っても良い。 **【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)**

次へ

改ページ

質問表示条件

条件式

(SC3 or 1,3)

Q3

必須

■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします■

この製品の購入金額（税別）をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。

購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。

- ☐

購入価格： (回答必須)(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)円 ※半角数字でご記入ください。
- ☐

8,000円未満
- ☐

8,000円～9,000円未満
- ☐

9,000円～10,000円未満
- ☐

10,000円～11,000円未満
- ☐

11,000円～12,000円未満
- ☐

12,000円～13,600円未満
- ☐

13,600円（希望小売価格）
- ☐

全く覚えていない

次へ

改ページ

Q4

必須

全ての方にお伺いします。一般的な化粧水（130～180ml程度）に、どの位の価格をイメージされていますか。（半角数字でご記入ください）

テキストボックス1

円

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

【あなたご自身に関するアンケート】の獲得ポイント

〇〇

ポイント

閉じる

アンケート2 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート ・クロックス クロックバンド2.5

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、

「あなたご自身に関するアンケート」です。

モニターの皆様へのお願い

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。

アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらぬようお願いします。

「第三者への口外」に含まれる例

- 口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- 掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

注意事項

- 当社は会員の個人情報を、[個人情報保護方針](#)に基づいて取り扱います。
- 複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。
同時に複数のアンケートにご回答なされないようご注意ください。
- 当社のアンケート回答は、以下の環境を推奨しております。
【PC】Internet Explorer 10、11、Google Chrome 最新版
【スマートフォン、タブレット】iOS:7以上（Safari）、Android OS:4.0以上（Chrome）
※上記のブラウザ、バージョンにおける動作を推奨しておりますが全ての機種での動作を保証するものではありません。
※OSと端末の組み合わせ、通信環境によって動作しない場合があります。その場合は端末や通信環境を変えてお試しください。
※Internet Explorerは指定のバージョンをご利用の場合でも、互換表示機能によりダウングレードされ、うまく表示されないケースがあります。
Microsoftのヘルプページより、バージョンごとの解決策をお試しください。

上記の内容をご確認・ご協力いただける場合のみ、「同意し、アンケート開始」を押してアンケートにお進みください。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

同意し、アンケート開始

改ページ

必須 あなたの性別をお答えください。

☐ 1.男性

☐ 2.女性

次へ

改ページ

必須 あなたの年齢をお答えください。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1 歳 **【必須】(数字のみ(小数不可))(制限あり:0以上99以内)**

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

SC1
必須

あなたの職種を教えてください。

※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

- ☐ 1.会社員・公務員
- ☐ 2.自営業
- ☐ 3.学生（大学生・専門学校生、高校生）
- ☐ 4.パート、専業主婦
- ☐ 5.企業経営、専門職（医者、弁護士等）
- ☐ 6.その他

次へ

SC2
必須

あなたの個人年収を教えてください。

※税込みでお答えください。

- ☐ ~300万円未満
- ☐ 300万円以上~500万円未満
- ☐ 500万円以上~800万円未満
- ☐ 800万円以上~1,000万円未満
- ☐ 1,000万円以上~2,000万円未満
- ☐ 2,000万円以上

次へ

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
（特に写真の製品「クロックス」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください）

SC3
必須

あなたはこの製品を知っていましたか。

※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

crocs(クロックス)は、タフで強いクロコダイル(ワニ)と、オリジナルのサンダル形状『クロッグ(木靴)』から名付けられたブランドです。
クロックスのシューズの全てに使用されているオリジナル素材『クロスライト』は、柔らかくノンマーキングで、耐臭性が高く、
フィット感に優れた履き心地を実現。シーズンを問わない、カラーバリエーション豊富なサンダルタイプを中心に、さまざまなフットウェアを提案しています。

1. クロックス クロックバンド2.5

特徴:クロックスが販売するカジュアルシューズ



[\[画像を拡大\]](#)

- ☐

1.知っている（写真の製品を使っている ※柄違いは含みます）
- ☐

2.知っている（写真の製品以外のクロックスを使っている）※デザイン形状が違う等
- ☐

3.知っている（過去に写真の製品を使っていた）※柄違い含む
- ☐

4.知っている（過去に写真の製品以外のクロックスを使っていた）
- ☐

5.知っている（使ったことは無い）
- ☐

6.知らない

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

クォータ設定

SC終了質問

No	項番	質問	改ページ	質問タイプ
1	SC3	あなたはこの製品を知っていましたか。 ※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。	改ページ	ラジオボタン

本調査対象条件

優先順位	条件名	条件式
1	本調査対象者1	(SC3 or 1,3)
2	本調査対象者2	(SC3 or 2,4,5,6)

Q1
必須

全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。
(持っていても持っていなくても)

※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

crocs(クロックス)は、タフで強いクロコダイル(ワニ)と、オリジナルのサンダル形状『クロッグ(木靴)』から名付けられたブランドです。クロックスのシューズの全てに使用されているオリジナル素材『クロスライト』は、柔らかくノンマーキングで、耐臭性が高く、フィット感に優れた履き心地を実現。シーズンを問わない、カラーバリエーション豊富なサンダルタイプを中心に、さまざまなフットウェアを提案しています。

1. クロックス クロックバンド2.5 特徴:クロックスが販売するカジュアルシューズ



[\[画像を拡大\]](#)

- ☐ 1.とても欲しい
- ☐ 2.欲しい
- ☐ 3.いらない
- ☐ 4.わからない

次へ

[改ページ](#)

Q2
必須

全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、
上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。
(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格(税別)

テキストボックス1

円 例: 3,000円までなら最大支払っても良い。

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

質問表示条件

条件式

(SC3 or 1,3)

Q3
必須

■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします■

この製品の購入金額（税別）をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。

購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。

- ☐ 購入価格： (回答必須)(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)円 ※半角数字でご記入ください。
- ☐ 2,000円未満
- ☐ 2,000円～2,500円未満
- ☐ 2,500円～3,000円未満
- ☐ 3,000円～3,500円未満
- ☐ 3,500円～3,800円未満
- ☐ 3,800円（希望小売価格）
- ☐ 全く覚えていない

次へ

Q4

必須

全ての方にお伺いします。一般的なサンダルに、どの位の価格をイメージされていますか。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1

円

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

【あなたご自身に関するアンケート】の獲得ポイント

〇〇ポイント

閉じる

アンケート2 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート
・ バルミューダ Green Fan Japan

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、
「あなたご自身に関するアンケート」です。

モニターの皆様へのお願い

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。
アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらぬようお願いします。

「第三者への口外」に含まれる例

- 口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- 掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

注意事項

- 当社は会員の個人情報を、[個人情報保護方針](#)に基づいて取り扱います。
- 複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。
同時に複数のアンケートにご回答なさらないようにご注意ください。
- 当社のアンケート回答は、以下の環境を推奨しております。
【PC】Internet Explorer 10、11、Google Chrome 最新版
【スマートフォン、タブレット】iOS:7以上（Safari）、Android OS:4.0以上（Chrome）
※上記のブラウザ、バージョンにおける動作を推奨しておりますが全ての機種での動作を保証するものではありません。
※OSと端末の組み合わせ、通信環境によって動作しない場合があります。その場合は端末や通信環境を変えてお試しください。
※Internet Explorerは指定のバージョンをご利用の場合でも、互換表示機能によりダウングレードされ、うまく表示されないケースがあります。
Microsoftのヘルプページより、バージョンごとの解決策をお試しください。

上記の内容をご確認・ご協力いただける場合のみ、「同意し、アンケート開始」を押してアンケートにお進みください。
「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

同意し、アンケート開始

改ページ

必須 あなたの性別をお答えください。

- ☐ 1.男性
- ☐ 2.女性

次へ

改ページ

必須

あなたの年齢をお答えください。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1

歳

【必須】(数字のみ(小数不可))(制限あり:0以上99以内)

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

改ページ

SC1
必須

あなたの職種を教えてください。
※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

- 1.会社員・公務員
- 2.自営業
- 3.学生（大学生・専門学校生、高校生）
- 4.パート、専業主婦
- 5.企業経営、専門職（医者、弁護士等）
- 6.その他

次へ

改ページ

SC2
必須

あなたの個人年収を教えてください。

※税込みでお答えください。

- ☐ ～300万円未満
- ☐ 300万円以上～500万円未満
- ☐ 500万円以上～800万円未満
- ☐ 800万円以上～1,000万円未満
- ☐ 1,000万円以上～2,000万円未満
- ☐ 2,000万円以上

次へ

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「Green Fan Japan」をご使用になったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3
必須

あなたはこの製品を知っていましたか。

従来の扇風機の風は面積が小さく、直線的で、送り出される風が渦を巻いています。
この渦成分こそが、不自然で人工的だと感じる最も大きな原因であり、
扇風機の風に長時間当たり続けると不快に感じる原因でした。
Green Fanは、特徴的な二重構造の羽根を使用、
外側からは速い風が、内側からは遅い風が送り出されます。
2種類の風は、その速度差によってぶつかり合い、渦成分がなくなります。
そのあとは面で移動する空気の流れに生まれ変わります。
大きく広がりゆっくりと進む、自然界の風の気持ちよさを再現しました。

1. バルミューダ Green Fan Japan

特徴: 自然界の風を再現した扇風機



- ☐ 1.知っている（写真の製品を使っている ※色違いは含みます）
- ☐ 2.知っている（写真の製品以外のGreen Fanを使っている）※仕様が異なる等
- ☐ 3.知っている（過去に写真の製品を使っていた）※色違い含む
- ☐ 4.知っている（過去に写真の製品以外のGreen Fanを使っていた）
- ☐ 5.知っている（使ったことは無い）
- ☐ 6.知らない

次へ

SC終了

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

クォータ設定

SC終了質問

No	項番	質問	改ページ	質問タイプ
1	SC3	あなたはこの製品を知っていましたか。	改ページ	ラジオボタン

本調査対象条件

優先順位	条件名	条件式
1	本調査対象者1	(SC3 or 1,3)
2	本調査対象者2	(SC3 or 2,4,5,6)

本調査開始

Q1


必須

全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。
(持っていても持っていないくても)

従来の扇風機の風は面積が小さく、直線的で、送り出される風が渦を巻いています。この渦成分こそが、不自然で人工的だと感じる最も大きな原因であり、扇風機の風に長時間当たり続けると不快に感じる原因でした。Green Fanは、特徴的な二重構造の羽根を使用、外側からは速い風が、内側からは遅い風が送り出されます。2種類の風は、その速度差によってぶつかり合い、渦成分がなくなります。そのあとは面で移動する空気の流れに生まれ変わります。大きく広がりゆっくりと進む、自然界の風の気持ちよさを再現しました。

1. バルミューダ Green Fan Japan

特徴: 自然界の風を再現した扇風機



- ☐ 1.とても欲しい
- ☐ 2.欲しい
- ☐ 3.いらない
- ☐ 4.わからない

次へ

改ページ

Q2

必須

全ての方にお伺いします。この製品の購入のために、上限いくらまでなら支払っても良いと思いますか。
(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格（税別）

テキストボックス1

円 例：30,000円までなら最大支払っても良い。【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

質問表示条件

条件式

(SC3 or 1,3)

Q3

必須

■先ほど、写真の製品を「現在使っている」または「過去に使っていた」と回答した方にお伺いします■

この製品の購入金額（税別）をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。

購入金額を正確に覚えていない場合は、下表のいずれかにチェックをつけてください。

- ☐

購入価格： (回答必須)(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)円 ※半角数字でご記入ください。
- ☐

2万円未満
- ☐

2万円～2.5万円未満
- ☐

2.5万円～2.7万円未満
- ☐

2.7万円～2.9万円未満
- ☐

2.9万円～3.1万円未満
- ☐

3.1万円～3.3万円未満
- ☐

3.3万円～3.5万円未満
- ☐

3.5万円（メーカー希望小売価格）
- ☐

全く覚えていない

次へ

改ページ

Q4
必須

全ての方にお伺いします。一般的な扇風機に、どの位の価格をイメージされていますか。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1

円

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

【あなたご自身に関するアンケート】の獲得ポイント

〇〇ポイント

閉じる

アンケート2 楽天リサーチ あなたご自身に関するアンケート ・花王 ヘルシアコーヒー

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、
「あなたご自身に関するアンケート」です。

モニターの皆様へのお願い

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。

アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらないようお願いします。

「第三者への口外」に含まれる例

- 口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- 掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

注意事項

- 当社は会員の個人情報を、[個人情報保護方針](#)に基づいて取り扱います。
- 複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。
同時に複数のアンケートにご回答なさらないようご注意ください。
- 当社のアンケート回答は、以下の環境を推奨しております。
【PC】Internet Explorer 10、11、Google Chrome 最新版
【スマートフォン、タブレット】iOS:7以上（Safari）、Android OS:4.0以上（Chrome）
※上記のブラウザ、バージョンにおける動作を推奨しておりますが全ての機種での動作を保証するものではありません。
※OSと端末の組み合わせ、通信環境によって動作しない場合があります。その場合は端末や通信環境を変えてお試しください。
※Internet Explorerは指定のバージョンをご利用の場合でも、互換表示機能によりダウングレードされ、うまく表示されないケースがあります。
Microsoftのヘルプページより、バージョンごとの解決策をお試しください。

上記の内容をご確認・ご協力いただける場合のみ、「同意し、アンケート開始」を押してアンケートにお進みください。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

同意し、アンケート開始

改ページ

必須 あなたの性別をお答えください。

- ☐ 1.男性
- ☐ 2.女性

次へ

改ページ

必須 あなたの年齢をお答えください。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1 歳 **【必須】(数字のみ(小数不可))(制限あり:0以上99以内)**

次へ

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

改ページ

SC1 必須 あなたの職種を教えてください。
※正社員・派遣社員・アルバイト全て含みます。

- ☐ 1.会社員・公務員
- ☐ 2.自営業
- ☐ 3.学生（大学生・専門学校生、高校生）
- ☐ 4.パート、専業主婦
- ☐ 5.企業経営、専門職（医者、弁護士等）
- ☐ 6.その他

次へ

改ページ

SC2
必須

あなたの個人年収を教えてください。
※税込みでお答えください。

- ☐ ~300万円未満
- ☐ 300万円以上~500万円未満
- ☐ 500万円以上~800万円未満
- ☐ 800万円以上~1,000万円未満
- ☐ 1,000万円以上~2,000万円未満
- ☐ 2,000万円以上

次へ

改ページ

■ 次の写真サンプルについて、下記の製品説明を読まれた上で御回答をお願い致します。
(特に写真の製品「ヘルシアコーヒー」をお飲みになったことのない方は
製品の特徴を理解された上で、設問をご回答ください)

SC3
必須

あなたはこの製品を知っていましたか。
※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

ヘルシアコーヒーは、1日1本を続けて飲むことで、人間本来が持っている脂肪を燃やす力を高めます。
燃焼力を高めるカギとなるのは、「コーヒークロロゲン酸」。
しかし、焙煎豆に含まれるのはわずか5%ほど。
この貴重な成分を、ヘルシアコーヒー缶1本に凝縮されています。

1. ヘルシアコーヒー 無糖BLACK

特徴: 脂肪燃焼力を高めるコーヒー



- ☐ 1. 知っている (写真の製品を今も愛用している ※今後も飲む予定である)
- ☐ 2. 知っている (過去に写真の製品を飲んだことがある)
- ☐ 3. 知っている (飲んだことは無い)
- ☐ 4. 知らない

次へ

SC終了

終了条件

SC

優先順位	条件名	条件式
1	調査対象外のため	((項番なし2_1 0 以上 15 以下) OR (項番なし2_1 70 以上 99 以下))

クォータ設定

SC終了質問

No	項番	質問	改ページ	質問タイプ
1	SC3	あなたはこの製品を知っていましたか。 ※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。	改ページ	ラジオボタン

本調査対象条件

優先順位	条件名	条件式
1	本調査対象者1	(SC3 OR 1,2)
2	本調査対象者2	(SC3 OR 3,4)

本調査開始

Q1 全ての方にお伺いします。写真の製品を欲しいと思いますか。
必須 (持っていても持っていないでも)
※[画像を拡大]をクリックしていただくと拡大してご覧いただけます。

ヘルシアコーヒーは、1日1本を続けて飲むことで、人間本来が持っている脂肪を燃やす力を高めます。燃焼力を高めるカギとなるのは、「コーヒークロロゲン酸」。しかし、焙煎豆に含まれるのはわずか5%ほど。この貴重な成分を、ヘルシアコーヒー缶1本に凝縮されています。

1. ヘルシアコーヒー 無糖BLACK

特徴: 脂肪燃焼力を高めるコーヒー



- ☐ 1.とても欲しい
- ☐ 2.欲しい
- ☐ 3.いらない
- ☐ 4.わからない

次へ

改ページ

Q2

必須

全ての方にお伺いします。
この製品について、最大いくらまでなら支払って、購入したいと思いますか。
(半角数字でご記入ください)

最大支払っても良い価格（税別）

テキストボックス1

円 例：100円までなら最大支払っても良い。

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

質問表示条件

条件式

(SC3 or 1,2)

Q3

必須

■先ほど、写真の製品を「今も愛用している」または「過去に飲んだことがある」と回答した方にお伺いします■

この製品の購入金額（税別）をご回答ください。

※贈答品の場合は0とご記入ください。
購入金額を正確に覚えていない場合は、下記からお選びください。

- ☐

購入価格：

(回答必須)(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

円 ※半角数字でご記入ください。

☐

90円未満

☐

90円～100円未満

☐

100円～110円未満

☐

110円～120円未満

☐

120円～130円未満

☐

130円～140円未満

☐

140円～142円未満

☐

142円（希望小売価格）

☐

全く覚えていない

次へ

改ページ

Q4
必須

全ての方にお伺いします。一般的な缶コーヒー飲料に、どの位の価格をイメージされていますか。
(半角数字でご記入ください)

テキストボックス1

円

【必須】(数字のみ(小数不可))(数字制限なし)

次へ

改ページ

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

【あなたご自身に関するアンケート】の獲得ポイント

〇〇ポイント

閉じる