

氏名	伊藤 浩之
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	甲 第 5 号
学位授与年月日	平成 29 年 4 月 3 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当
学位論文題目	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—
論文審査委員	主査 篠原 一 壽 名誉教授 副査 高柳 秀 史 教授 矢作 恒 雄 教授 今井 秀 之 特任教授 姉川 知 史 客員教授

論文内容の要旨

今般、伊藤浩之は「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——」という標題の下、博士学位請求論文を作新学院大学に提出した。以下において、提出された請求論文に基づき、その概要・要旨等について概説したい。

伊藤浩之は、本学において博士後期課程の単位を修得し、その後も指導教授の下で研鑽を重ね今回、学位請求を行ったものである。伊藤の請求論文の標題にもみる如く現在、勤務している三菱鉛筆での経験等を活かし、論文執筆を行っている。加えて、単に三菱鉛筆という当該業界に留まらず、そこで得られた知見を他業界、とりわけ他製造業への適用をも試みた意欲的な論文となっている。

請求論文は全体で 10 章から構成されており、資料等を含めれば 300 頁にも及ぶものとなっている。特に、アンケート調査を実施し、そこで得られたものは大変貴重なものである。各章毎の概要を示せば次の通りである。

先ず I 章においては、多くの学術論文同様、「本研究の動機と背景分析」ということで、伊藤が研究に着手した経緯が述べられている。また論文を展開する上で依拠した文献及びその枠組み等が提示されている。

II 章では「筆記具業界、企業の現状分析」という標題の下、文具関連業界の代表として、財務データが入手可能である 4 社を採り上げ、業績等を分析・検討している。具体的には、三菱鉛筆、パイロット、コクヨ、セーラーの 4 社を採り上げ、時系列分析を行うと共に、各社の売上高をはじめ、営業利益率などを詳細に検討している。言うまでもなく、これら 4 社は上場企業であり、財務データの入手は容易である。そのため、文具関連企業として知名度はあるが、ゼブラ及びぺんてるは非上

場企業ということで、分析・検討対象からは除外されている。

III章では「筆記具業界を取り巻く環境の分析」ということから、筆記具業界の環境変化を主に時代の流れに沿って分析している。その際、伊藤は時代区分を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②1970年代～2000年代の文具業界③1990年代以降の大きな変化、などとした上で、各時代の文具業界を考察している。更に、現在の文具業界については、パラダイムシフトの渦中の海外動向、国内市場の環境変化、筆記具を取り巻く流通構造と価格への影響、海外市場、筆記具業界構造の分析、などの事柄に関して考察した後、本章以降における検証課題となるべき2つの業界仮説を提示している。

IV章では「理論研究」ということで、過去における戦略研究の流れを吟味している。古典的な戦略研究として著名なチャンドラーをはじめ、アンソフ、ミンツバーク、ポーター等の研究業績を敷衍している。

V章では「日本の筆記具業界における戦略の分析」ということで、前章で検討した先学の中でも、ポーターの理論的枠組みに準拠しながら、日本の筆記具業界を考察している。考察においては、筆記具業界内の競争優位企業ということで、既述の4社の売上高、営業利益率、経常利益率などについて分析している。次いで、筆記具業界企業の戦略という点に着目して、バリュー・プロポジション(提供価値)、バリューチェーン、トレードオフ、適合性、継続性などという事柄について検討。そしてこれらの検討に基づき、各企業の競争戦略と業界の興亡という視点から、伊藤の見解と仮説の検証結果が提示されている。

VI章では「競争優位仮説」として、業界仮説を2つ提示。2つの業界仮説は伊藤に依れば、「業界の世界市場での競争力維持のための仮説」だ。とりわけ、三菱鉛筆、パイロットの2社を採り上げ、競争力の源泉を検証。その際、有効な基礎概念として提示するのが、「V・C フロンティア」だ。この概念を用いることによって、競争優位が如何にして獲得できるかを説いている。とりわけ競争優位の獲得のために、イノベーションが必須であることも指摘。そして、この仮説の検証のためアンケート調査を実施し、仮説の有効性も示唆している。

VII章では「価値Vの重回帰モデル構築と分析」という見出しの下、前章で検証した事柄を更に統計学的処理によって、仮説の有効性を立証しようとしている。具体的には、重回帰モデルを推定し、分析を展開している。

VIII章では「本研究で構築した仮説の他業界への適応可能性」ということで、筆記具業界についての分析から導き出された仮説が、他業界へ適応できるかどうかについて考察している。その際他業界として、化粧品、カジュアルシューズ、家電品、緑茶飲料が採用されている。もともと、これらは特定商品を採り上げたもので、業界と呼称するには問題も有している。なお、これらの品目に関しても、アンケート調査を下に、仮説の有効性を検証している。

IX章の「結論」においては、これまでの章の考察を踏まえ、仮説の多くが検証されたとしている。また、幾つかの提言もなされている。具体的には、3つの事柄が列挙されている。「イノベーションを興す」、「顧客価値Vを高め、維持する活動」、「自社の商品価値の向上と商品特性の理解」というのがそれである。

X章の本研究の意義では、研究自体の有する利点と今後の課題について言及されている。意義としては、ポーターのフレームワークを用いながらも、より具体的な事象について考察している点が挙げられている。就中「V・C フロンティア」概念を援用することによって、V の定量化、更にはイノベーションの検証が可能になったと述べている。他方、今後の課題として、2 つの事柄について言及。一つは仮説モデルに用いた統計モデルの説明力であり、今一つは提示仮説の適応における限界である。

これまで各章毎の概要を示したが、論文としては伊藤の実体験に基づいた極めて重厚な内容となっている。また、その分析・検討も多面的且つ精緻になされている。その点では、学術論文としての体裁を十分に具備している。加えて、入手可能な文献読破は言うまでもなく、実態調査に基づいて仮説を検証する姿勢は高く評価出来る。

審査結果の要旨

《審査経緯》

伊藤浩之は、本学学位授与規程に則り、予備審査を請求し、今回、学位請求論文を提出するに至った。予備審査においては、予備審査委員 3 名によって学位請求論文の提出を「可」とするとの判断を得、今回の論文提出に繋がったものである。

本審査における口頭試問では、伊藤から論文の概要についての説明がなされ、既に査読を終えていた各審査委員から各種の質問、更には指摘がなされた。

先ず、伊藤が極めてオーソドックスな論文展開をしている点が評価された。すなわち、研究動機の論述から説き起こし、業界の現状分析、更には環境分析を行った上で、理論研究の渉猟、並びに本論文の主題である筆記具業界の分析・検討へと論述を進めている点である。このような論文の進め方は、学術論文を執筆する際の王道とも言え、その点では高く評価出来るとともに、学術論文としての体裁を整えているとも言える。

また、伊藤が現在、勤務・所属している文具業界を取り扱って、多角的な視点から分析・検討を行っていることも高く評価された。特に、確りとした仮説を設定した上で、それを検証しようという姿勢は学徒としても高く評価出来るものである。とは言え、仮説の設定に既知の事柄も多く、悪く言えば、後付け的な点も感じられるが、これらの点も論文自体の価値を大きく損ねるようなものではない。むしろ、通説の類いをデータ利用と分析によって、精緻化したとも言える。

論文においても指摘されているが、文具業界は製造業において決してメジャーな業界ではない。それだけに当該業界を研究した論文等は少なく、ケースとしても十分に利用可能なものに仕上がっている点も高く評価された。

加えて、文具業界における各企業に焦点を当てて、各社を比較・検討している点も高評価となった。ただ、欲を言えば、財務分析において、営業利益率と経常利益率によって、各社を評価しているが、その他の指標による比較があればより完成度の高い論文になったのではないかという指摘もあった。例えば、自己資本利益率(ROE)などを用いて比較することも、大切だと思われる。

また、V-Cモデルにおいて、Hフロンティアへの到達が競争優位の原点であり、そのためにはイノベーションが不可欠との論述は説得力を有するが、ではその大前提であるイノベーションについての言及に若干の物足りなさも残っている。すなわち、イノベーションこそが競争優位の前提であることは論を俟たないが、ではイノベーションをどのように整理し、それを分析・検討の中で活かしていくのかという点に関しての論述に若干の物足りなさが感じられる、との指摘もあった。例えば、論文中でも引用されているが、「アスクル」が競争優位を獲得し得たのもある種イノベーション、つまりは「販売革新」に求めることが出来るという指摘もなされた。

換言するなら、イノベーションをどのような視点から分析・検討するかという点に行き着くのではなかろうか。シュンペーターの論を俟つまでもなく、イノベーションは技術革新、行程革新、製品革新、販売革新、組織革新など、多くの点に整理できるのではないか、ということである。これらに関しては、伊藤も意識しているのであろうが、整理して、分析・検討まで行われていないのが惜まれる。

蛇足ながら申し添えれば、第Ⅷ章において、他業界への適応可能性について論じているが、これに関しては、あくまでも付録の域を出ておらず、かつまた、選択した業界及び商品についてもかなり恣意的要素が強いという指摘や、むしろ、文具業界のみに絞って、論文を纏めた方がよい、という意見もあった。

《審査結果》

当審査委員会においては、前述のような口頭試問を通して、一部記述などの曖昧な点も散見されるが、テーマをはじめその論述は学術論文として高く評価でき、学位授与に値すると判断した。従って、伊藤浩之に対して博士(経営学)の学位を授与することを、審査委員一同、賛意を表した。

(文責:篠原一壽)