

〔論 文〕

中小製造企業のブランド戦略

——中島重久堂の事例をもとに——

杉 田 宗 聴

I はじめに

2017年10月、日経平均株価は1961年以來の新記録となる16営業日連続上昇を実現するなど、日本経済は緩やかな好景気にあるといわれている。そのようなニュースとは裏腹に、製造業における企業数の減少が止まらない。この背景には、グローバル化の一層の進展による中国をはじめとする新興国企業との競争と、少子化による国内市場の縮小が特に中小企業経営の足を引っ張っているものと思われる(図1)。

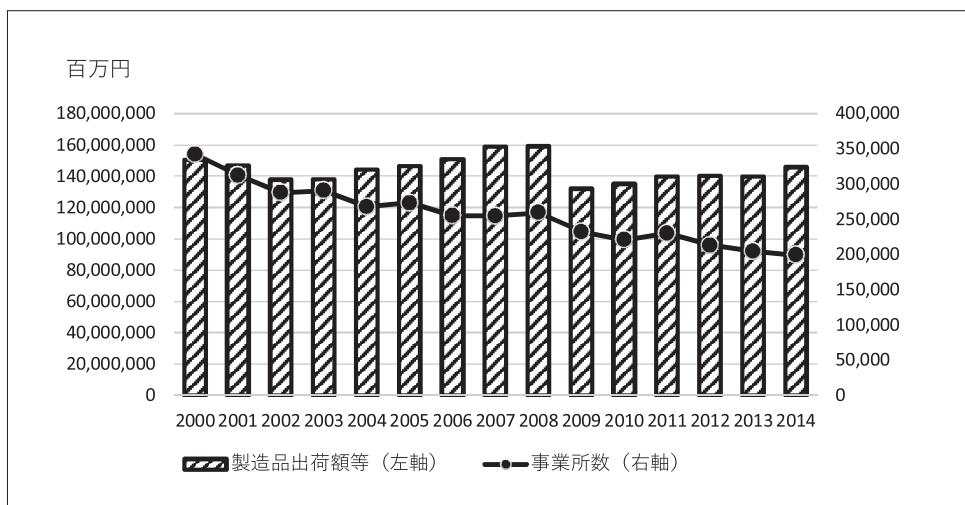
本稿では、上記のような状況の下で、国内の中小企業が安定的な経営を継続するためにはブランディングが不可欠であり、そのための方策として考えられるのは何か、について大阪府松

原市に立地する株式会社中島重久堂(以後、中島重久堂と略)を事例に考察していく。

II 中島重久堂による製品機能差別化

株式会社中島重久堂は大阪府松原市三宅に立地し、現在日本で唯一図2に示すような鉛筆削り器を製造・販売している企業である。創業は1933(昭和8)年と80年以上の長い歴史を有している。創業当初はプラスチックを加工してペンの部品などを製造していたという¹⁾。

戦前の鉛筆削り器の製造方法は四角い樹脂の塊を1個1個切削するというものだった。同社は戦後まもなく金型成形技術を鉛筆削り器の本体ケース製造に応用することに成功し、1960年



出所)「工業統計表」各年版。

図1 国内中小製造企業(従業員数4人以上300人未満)の出荷額及び事業所数

代初頭には金型を利用した大量生産技術を確立した²⁾。さらに1999年には「刃」の内製化にも取り組み、鉛筆削り器の一貫生産体制を構築した³⁾。これによって後述する高い製品機能差別化へとつながっていく。

同社の資本金は1,000万円で従業員は18名(正社員2名, パート16名), 後述する同社オリジナル製品の「TSUNAGO」を開発するまではほぼ全ての製品を鉛筆メーカーや文具メーカーにOEM納入するという典型的な下請け中小企業であった。

現状では鉛筆削り器というカテゴリーの製品は、「企業間における技術水準が次第に同質的となり、製品やサービスにおける本質部分で差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことができない状況」⁴⁾すなわちコモディティ化に陥っていると考えられる。実際同社以外の国内鉛筆削り器メーカーは中国や台湾など新興国からの輸入品との価格競争に敗れ、全て廃業・撤退してしまっている。

しかし、実際の所、国産品、すなわち中島重久堂製の鉛筆削り器と新興国製のものとではその



出所) <http://www.njk-brand.co.jp/products/index.html#section-no508>
「中島重久堂HP 製品一覧」(採録日: 2017年12月20日)。

図2 中島重久堂が製造する鉛筆削り器の一例



出所) TBSテレビ [2015] がっちりマンデー「儲かる最後の砦」2015年9月13日放送。

図3 海外製鉛筆削り器による削りカスと国産鉛筆削り器による削りカスの比較

性能に明確な差が生じている(図3)。例えば同じ鉛筆を削っても、新興国製のもののは削りカスがバラバラになり、削ったあとの形も少し崩れているが、中島重久堂製の場合では削りカスが途中で切れずずっとつながった状態を保ち、削った後の形も美しい完全な円錐体を形成する。

それではなぜこのような性能差が生じるのかについて、藤本[2001aほか]で展開されている「製品アーキテクチャ論」の観点から考察する。

藤本[2002]などによると、製品アーキテクチャとは、『どのようにして製品を構成部品に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース(情報やエネルギーを交換する『継ぎ手』の部分)をいかに設計・調整するか』に関する基本的な設計思想』とされている⁵⁾。この観点からすると、製品は「モジュラー型アーキテクチャ(以後モジュラー型と呼ぶ)」と「インテグラル型アーキテクチャ(以後インテグラル型と呼ぶ)」に分けられる。モジュラー型とは、「機能と構造(部品=モジュール)との対応関係が1対1に近く、すっきりとした形になっているもの」とされている。そして、「インテグラル型」とは、「機能群と部品群との関係が錯綜している製品設計思想」だと定義されている⁶⁾。

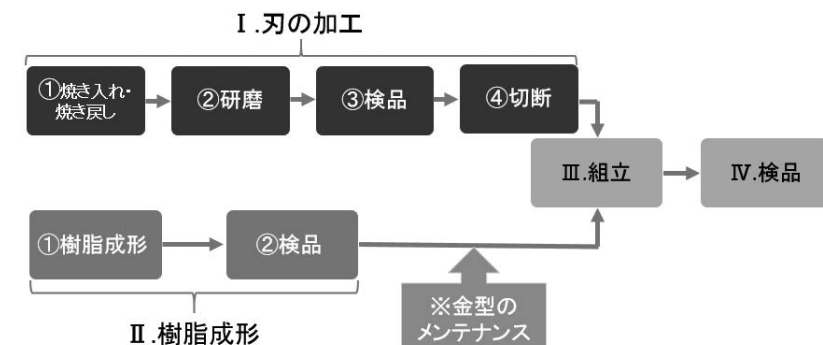
アーキテクチャ論に従って鉛筆削り器という工業製品を分析すると、同製品は「刃」「樹脂ケース」「ねじ」という3つの部品から構成され

ており、その機能は「削る」、そして「円錐状の形に整える」の2点を統合したものとなる。「削る」という機能に関しては主に「刃」が、「円錐状の形に整える」という機能に対しては「樹脂ケース」が主に担い、両部品が「ねじ」によって結合されることで両機能を統合している。

すなわち、機能と構造との対応関係が1対1に近く、その意味では鉛筆削り器はモジュラー型の工業製品に相当する。

ただ、同製品をモジュラー型と捉えていたのでは、新興国製のものの中島重久堂製のものとの間の性能差を説明することができない。両者の性能差は、新興国メーカーが同製品をモジュラー型と捉えているのに対して、中島重久堂ではインテグラル型と捉えて様々な創意工夫に基づく改善活動を継続していることによって生じている。以下、同社が鉛筆削り器の製造現場でどのような改善への取り組みを行っているかについて見ていく。

鉛筆削り器の生産工程は、図4にあるように「刃」の製造ラインと「樹脂ケース」の製造ラインが並行し、最後に両者を「ねじ」で締め付けて完成となる。これで完結するとモジュラー型製品の生産に留まってしまうが、中島重久堂では「刃」及び「樹脂ケース」の微妙な精度のズレや、それにとまう「刃」と「樹脂ケース」との接合位置のごく僅かなズレが、同製品の機能に大きく悪影響を及ぼすと考え、全ての工程で様々な



出所) 中島重久堂への聞き取り調査をもとに筆者が作成。

図4 鉛筆削り器の製造工程

「すり合わせ」⁷⁾作業を実施している。

まず「刃」の製造工程での取り組みについて説明する。鉛筆削り器で使用する「刃」は、兵庫県西宮市にある鋼材メーカーから調達したバームクーヘン状の原材料を「焼き入れ」すなわち熱処理する工程から始まる。

「焼き入れ」の工程では、非常に細長いラインを幅6.8mmの原材料が歩く位のスピードで電気炉の中を進むことによって熱処理される。まず、まっすぐに伸ばした原材料を25mほどの細長い電気炉でおよそ900℃にまで熱する。次に電気炉から出てきた原材料を冷却水が循環している細長い鋼板に挟み込み、約30℃くらいまで急速に冷却する。この処理によって鉄製の原材料に化学変化が生じ、硬度が上昇する。ただし、この状態ではまだ脆く耐久性に欠けるので、そのまま続けて「焼き戻し」の処理を行う。

「焼き戻し」工程では先の「焼き入れ」と同様に、2つ目の電気炉に入れて今度は約300℃に熱する。そしてまたすぐに冷却水が循環している鋼板に挟み込んで急速冷却する。この工程によって先の「焼き入れ」とは別の化学変化が生じ、今度は原材料に粘りが出て耐久性が向上する。これら4段階の熱処理工程を全て経ることによって硬く粘り強い鉛筆削り器に適した原材料に生まれ変わる。

「焼き入れ」「焼き戻し」の工程は全てつながった1本のラインであり、中島重久堂の長年のノウハウが詰まったオリジナルの生産設備である。この生産設備を購入・改良するのにあたって、同社はおよそ2,000万円の費用を投じている。炉の温度や冷却のタイミング及び時間などによって硬さや耐久性に差が生じるため、他の工程では許可されていた工場内での写真撮影もこの工程では禁止されていた。つまり、「焼き入れ」「焼き戻し」の絶妙な温度管理というすり合わせのノウハウが新興国製製品との差別化を生む1つの要因となっている。

「刃」の加工にあたっての次の工程は、「研磨」である。この工程ではドイツのゾーリンゲンにある工作機械メーカーで購入した研磨機を用い

て4段階に分けて原材料に刃先を加工していく。この工作機械には3つの砥石と2つの牛皮製のバフが取り付けられており、それぞれのステーションで段階的に研磨を行う。

1段階目の砥石ではまだ刃先は形成されておらず、触っても手が切れることはない。2段階目の砥石で切削した時に刃先の形がようやくできあがり、切れ味が鈍いながらも切れるようになる。3段階目の砥石でようやく最終的な寸法、規定の幅に削られる。ここでほぼ完成となるが、まだ刃に鉄のバリが付着している。鉄のバリが刃先に残っていると切れ味が悪くなる原因となる。最後の4段階目はこのバリを牛皮製のバフを回転させて拭き取る工程となる。

この工作機械はゾーリンゲン以外でも生産されているが、同社がわざわざ約8,000万円と非常に高価なドイツ製のこの機械を購入した理由は、土台部分の精度が非常に高いためである。この工作機械をつくったメーカーでは、土台部分を50年間にわたって屋外に放置する工程を組み入れている。そのために、ユーザーが購入後環境の異なる場所で長年にわたって使用してもほとんど土台部分に歪みが生じない。そのため、安定して非常に精度の高い作業を行うことが可能になる。

中島重久堂が新興国製製品と差別化できる2つ目のポイントは、この土台を基礎に、100分の1mm単位の精度で刃先を研磨し、購買段階では6.8mmだった原材料の幅を6.45mmから6.50mmの範囲内に収まるように微調整していることである。この微調整は機械そのものの性能に頼った操作だけでは実行不可能で、職人の勘と経験が必要となる。この時、職人自身の指で直に研磨工程が終了した刃先に触れ、100分の1mm単位の精度で規定値に収まっているかどうか全ての製品についてチェックを行う。外れていた場合はそのロットは廃棄し、設備の微調整を行う。研磨工程では職人による徹底した検品によっておよそ2割程度の中間製品が品質不良品として摘出され廃棄される。

もし刃先の角度や幅が規定値よりも外れて

いた場合、削れ方が不均等になったり無駄に力が必要になったりして、図3で見たような美しい削りカスは生まれず、バラバラの削りカスになってしまう。

刃先の角度と幅を100分の1mm単位の精度で生産するためには砥石や皮パフの当て方・磨き方に職人的熟練が必要となる。現在同社でこの工程をこなせる人物は代表取締役社長の中島潤也氏本人しかおらず、筆者によるインタビューによるとこの技能を身につけるのに最低およそ3年はかかるとのことであった⁸⁾。

仮に微調整を行わなくとも、この工作機械を使えば鉛筆削り器を製造することは可能である。ただし、刃の幅にバラツキが存在していることにより、削りカスがバラバラと崩れ、美しく気持ちの良い削り味を出すことはできない。

研磨を経た材料は、規定の幅に切断されて、「刃」の部品が完成となる。この「刃」は次の組立工程へと送られる。

「刃」の加工と並行して、「樹脂ケース」の製造工程が進められる。この工程では、材料となる樹脂を約200℃で溶かし、圧力をかけて金型に押し込んで樹脂ケースを製造する。この成形工程で使用される金型は東大阪市にある2社の協力工場に外注している。

この工程で注意しなければならないのは、樹脂成形を連続して行くと材料となる樹脂にガスが発生してしまうことである。ガスがたまってくると樹脂ケースの寸法が変わってしまい、鉛筆削り器の精度を落とす原因となる。たとえ100分の1mm単位でも寸法が変わってしまうと、明らかに「鉛筆の切れ味」も「形の美しさ」も落ちてしまう。

この現象を防ぐために、中島重久堂では社内で金型の整理点検を行っている。製造の途中でも、樹脂ケースに歪みが見て取れた場合、同社ではすぐに製造をストップし、金型を降ろして分解点検を実施する。同社では金型の製造はできないが、自社のスタッフのうち社長と工場長の2名は金型の修理・メンテナンスを行う技能を身につけている。同社で用いる金型は通常

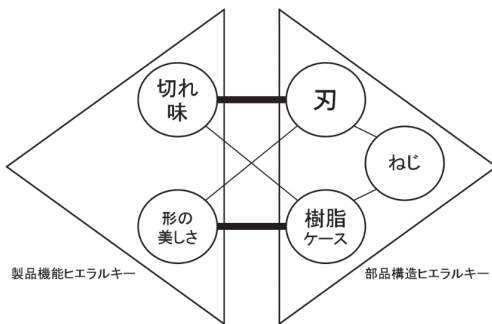
200万～300万円程度の費用がかかり、これを外注で修理に出すと30万～40万円の修理代となる。非常に精巧な国産の金型を使用し、かつ金型のメンテナンスを自社内で常時・即時に行うことで樹脂ケースの精度を高いレベルで維持していることが同社の3つ目の差別化ポイントである。

規定値をクリアした「刃」と「樹脂ケース」は、最終組立工程に入る。ここでは、中島重久堂が自社開発した自動組立装置によって無人で「樹脂ケース」に「刃」を挿入し、「ねじ」で組み付けられる。この装置はおよそ35年前に同社の先代社長によって開発されたもので、1日に約1万2,000個、1ヵ月に約20数万個を組み付けることができる。

もし同じ作業をパート従業員によって行うとすると、1人あたり1日に3,000～4,000個の組み付けが行われる。つまり、自動組立装置の導入によって、1人のパート従業員よりも3倍～4倍の速さで組み付けを行うことが可能になる。同社では現在5台の組み付け装置を所有しており、この装置のおかげである程度新興国との賃金格差を埋め合わせることができている。

このように、中島重久堂製の鉛筆削り器の最終組立工程は自動組立装置でスピーディーに組み付けられており、あたかもデスクトップPCのような典型的「モジュラー型」製品のように見える。しかし実際には、自動機械でスピーディーに組み付けても非常に高い精度が出るように、その前工程において「刃」及び「樹脂ケース」それぞれに対して非常に丁寧なつくりこみ、すなわちすり合わせ作業が行われている。

組み付けられ完成品となった鉛筆削り器は、最終検品作業を受ける。ここでは主にドライバーで締め付けられたねじに違和感がないかどうかをチェックしている。ここで不良になった製品は人手によってドライバーでねじの締め直しが行われる。また、ねじが駄目になったと判断した場合、ねじを交換する。この工程における不良発生率は0.3%～5%程度というが、最終組立工程の検品作業にも熟練が必要となる。最低



出所) 藤本 [2002] を参考に筆者が作成。

図5 鉛筆削り器の製品機能・部品構造のヒエラルキー

3年、現場で必要とされるスピードで検品作業を行うようになるには5年は必要とされている。

ここまで見てきたように、中島重久堂では第1に「刃」の「焼き入れ」「焼き戻し」工程における絶妙な温度管理、第2に100分の1mm単位という高い精度での「刃」の研磨、第3に自社内での金型メンテナンスによる高い精度での樹脂ケースの製造、これら3つの差別化ポイントによって図3に見られるような高度な機能を実現している。さらに、図5に見られるように、「刃」及び「樹脂ケース」それぞれの構成部品が、直接対応関係にある「切れ味」及び「形の美しさ」だけでなく、もう一方の機能要素に影響を与えている。

Ⅲ 中島重久堂のブランド価値向上戦略

1. 海外市場開拓戦略とブランディングの必要性

中島重久堂は、上述した機能の差別化が取引先である大手鉛筆メーカーや文具メーカーに認められ、現在では取引先のおよそ8割のシェアを同社が占めている。これは、鉛筆メーカー側も鉛筆の中心に芯を正確に挿入するなど高い精度を製品差別化の基礎としており、それを削った後に消費者に実感してもらうためにはやはり精度の高い鉛筆削りが必要なためである。

問題は、製品機能の差別化が実現できているにも関わらず、少子化による国内市場の将来的な縮小傾向等によってそれが将来の事業の継続を必ずしも保障しないことである。

中島重久堂は2008年のリーマンショックを機に先代社長から現社長の中島潤也氏に代替わりした時より戦略の転換を目指すこととなった。限られた選択肢の中で同社が選択した成長戦略は海外市場の開拓であった。同社が海外市場開拓戦略を選択した理由は、以下の事情があったからである。

まず、単純に中島重久堂には多角化を行うだけの資本を有していなかったということが根本原因として存在する。次に、もともと同社は1960年代以降、海外市場を主たる販売先としていたことである。それが1985年のプラザ合意以降に円高が進んだ際、国外に工場を新設する余裕もなかった同社は国内の工場での製品差別化を追求するしか選択肢がなくなり、上述したように製品機能の差別化によって国内の主要鉛筆メーカー等の信頼を獲得することに成功した⁹⁾。現在少子化などによって国内市場が将来的に縮小する見込みとなったために、また海外市場にターゲットを戻すことは中島潤也氏にとって違和感のない選択であった¹⁰⁾。

とはいえ、中島重久堂の取引先はほぼ100%大手鉛筆メーカーや文具メーカーといった元請企業で、海外市場へのアクセスを仲介する商社との取引関係なども無かったため、同社による海外市場の開拓は大きな困難に直面することになった。

実際、中島重久堂も最初の海外市場展開は失敗に終わっている。同社は2009年から約3年間、中国のインターネットサイト、アリババの中にあるB to Bサイトに出店していた。出店には年間およそ60万円の費用がかかり、3年間で180万円のチャネル開拓費用を出資したが、引き合いはあったものの、当初の目的に沿う条件での取引は全く実現できなかった。アリババでは、買い手のほとんど全てが価格しか取引の基準として考えて居らず、結局現地中国企業との価格

競争に巻き込まれるだけだったので、将来有望な取引関係を形成することはできなかった。

差別化が顧客にとって意味を持たなくなり、「価値が価格という最も可視的な次元に一元化されて価値次元の可視化が極大化した状況」を楠木 [2011] はコモディティ化と呼んでいるが、上述の通り、鉛筆削り器の世界市場はまさにこの状態に陥っている。

ある製品カテゴリーがコモディティ化する原因として、延岡 [2006b] は「商品に対して顧客の求める機能や価値の水準を、実際の商品機能が超える」こと、すなわち品質・機能のオーバーシュートを挙げている。

これに対する対応策として、楠木 [2006] は、「可視的な価値次元の上であっても、他者がそう簡単にはまねできない違い」をつくる「ブラックボックス化」や「可視的な価値次元で他者の先を行こうとする競争のルールそのものを否定」し、「①コンサルテーション、②顧客実験、③コンセプト創造」によって「次元の見えない差別化」を実現することを提起している。さらに楠木 [2011] ではマーケティング研究者の阿久津聡との交流を経て、新しいコンセプトを顧客に「伝える」ことにも問題意識を拡張した。そうして脱コモディティ化のためには新しいコンセプトを具現化した上で、その価値を「顧客に正確に伝達され、理解されなければならない」¹¹⁾と論じている。なお、新しいコンセプトの創造のような次元の見えない価値が幅広く顧客に認知されることによって起こされるイノベーションを楠木 [2011] はカテゴリー・イノベーションと呼んでおり、「カテゴリー・イノベーション」のような価値次元の見えないイノベーションを起こすことが脱コモディティ化に有効であるとしている。

また延岡 [2006b] は、意味的価値に注目し、現在の機能に加えて新たな顧客価値を創造することでコモディティ化は回避できると主張している。意味的価値とは、顧客が機能以外にその商品に対して支払う価値であり、主要機能で説明できる価格と実際に顧客が支払う価格との差

によって表すことができるとしている¹²⁾。

藤本 [2002] は、アーキテクチャ論の経営戦略への応用として、「得意なアーキテクチャは攻め、苦手なアーキテクチャでは弱みを補完する」「アーキテクチャのポジショニング (位置取り) 戦略」¹³⁾などを提唱している。

しかし、これらは選択肢が複数用意されている大企業を想定したものであり、田中 [2014] や望月 [2005] が論じたように、中小企業ではヒト・モノ・カネといった経営資源が大企業と比較して不足しているために、中小企業に適合的な経営戦略ないしマーケティング手法が求められる。

田中 [2014] が指摘した通り、既存のマーケティング理論は大企業を対象として考察されたものであり、それをそのまま中小企業が実施することは現実的ではない。田中 [2014] は中小企業マーケティングを伝統的マーケティングより「簡素化」された不完全なものとならざるを得ないと主張した¹⁴⁾。

いずれにせよ、アリババでの失敗から、中島重久堂は海外進出を行うにしてもブランド価値の向上が生き残りのためには不可欠であると考えられるようになった。とはいえ、資本の側面でも、販売促進の側面でも、販売経路の側面でも、これまでもっぱら下請け企業として自社ブランドを表に出すことを行ってこなかった中島重久堂にとって、それは非常に困難であるように思われた。

ただし、そのような制約下においても中小企業が主体的にマーケティング戦略、なかでもブランディング活動を実行する途はあることを田中 [2014] は示唆している。第1に、限られた人材を最大限効果的に機能させるために、インターナルマーケティングを重視し、自社のブランド価値に対する意識を全社的に共有していくことを提起した。第2に、中小企業が顧客や社会に対するコア・メッセージを考え出し、それを「クリエイティブにディレクション」、すなわち視覚的に表現すること、そしてそれらに一

貫性を持たせることを主張した。第3に、ITシステムを活用し、情報発信を地域限定的なものから低コストで広範な地域に拡大することを提唱した。第4に、それら取り組みを継続することでブランド価値を維持していくことを推奨した¹⁵⁾。

中島重久堂の中島潤也社長があらためて海外市場を開拓し、同時に自社ブランド価値を向上するためにとった行動は、独立財政法人日本貿易振興機構（以下ジェトロと略）による中小企業向け海外市場開拓のためのセミナーへの参加であった。ここで中島潤也氏はセミナーの担当者に、「わたしは鉛筆削りを作っているのですが、輸出をしたいと考えています。いちど弊社の工場を見に来てくれませんか？」と直談判を行った。この行動がきっかけとなり、後日ジェトロの担当者が上司とともに中島重久堂の工場を視察することとなった。同社が長年にわたる創意工夫と熟練を通じて獲得した製品機能の差別化に興味を示したこの担当者はジェトロと提携しているコンサルタントをアドバイザーとして中島重久堂へ派遣した。

結果的に、このアドバイザーとの出会いが同

社の躍進をもたらすことになった。アドバイザーは中島潤也氏に、製品機能の差別化は十分に実現できているので、次のステップとして、その機能を消費者にわかりやすく伝えること、そのためには海外の最高峰のインテリア製品見本市である「メゾン・エ・オブジェ」に出展することを提案した。

「メゾン・エ・オブジェ」とは、欧州最大級のインテリア&デザイン見本市である。主な出品物は、キッチンウェア、テーブルウェア、ギフト雑貨、ファッション雑貨、家具、照明、内装材で、鉛筆削り器で出展している事例はほとんど無い。この見本市にはヨーロッパをはじめとして世界中から多くのバイヤーやジャーナリストが来場し、出展企業にとっては海外販路を開拓する大きなチャンスにつながっている¹⁶⁾。

このアドバイザーは、過去に中島重久堂と同様にコモディティ化に陥った工業用マスキングテープを主力製品として製造しているカモ井加工紙株式会社に対してブランディングを成功させた実績を有している。この事例では、新しく手芸を趣味としている女性をターゲットにプリント柄のマスキングテープを開発し、それを「メゾン・エ・オブジェ」に出展することによ



出所) <https://www.facebook.com/mt.maskingtape/posts/1384674778227743>
(採録日：2017年11月4日)。

図6 マスキングテープ mt の「魅せて伝える」出展ブース

て脱コモディティ化を実現した(図6)。

ちょうど2013年1月実施予定の「メゾン・エ・オブジェ」に、「J-STYLE+」というジェットロからの共同参加の出展枠があった。これはジェットロが機能性・デザイン性の高い製品をつくる中小企業に対して、この見本市への出展を通じて海外市場へのアクセスを援助するための企画で、16社が「メゾン・エ・オブジェ」に初めて出展する企業の枠となっていた¹⁷⁾。

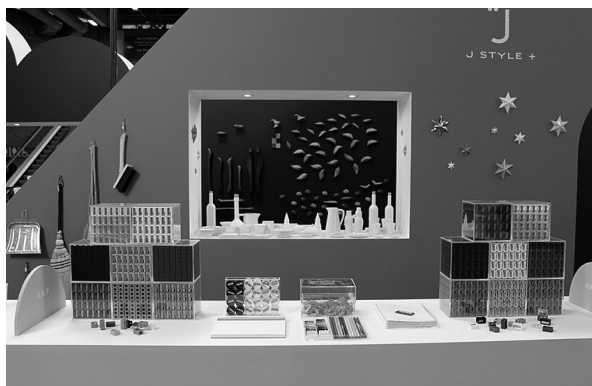
中島重久堂は当時、国外はおろか国内の見本市・展示会にも出展したことが無かったが、アドバイザーの強い熱意に打たれ、出展を決断した。その背景には、ブランド価値向上を目指しながら海外展開を行うためには、いずれにせよ最終消費者に向けたプレゼンテーションを行う必要があるという見通しがあった。そして同じ努力をするのであれば、最初から海外の世界最高峰の見本市に出展すれば、逆に国内のマスメディアが注目し、パブリシティ効果によるプロモーションが期待できるという思惑もあった。

同社が「メゾン・エ・オブジェ」に出展するのにあたって心がけたことは、来客者、特にトレンドセッターである大手インテリアショップのバイヤーをターゲットにして、いかに自社

製品の製品機能の高さを正しく「伝える」かであった。そのことについて中島潤也氏とアドバイザーとは度々議論と試行錯誤を繰り返し、その中からアクリルケースに多数の鉛筆削り器や削りカスを取めて展示する、というアイデアが生まれた(図7)。

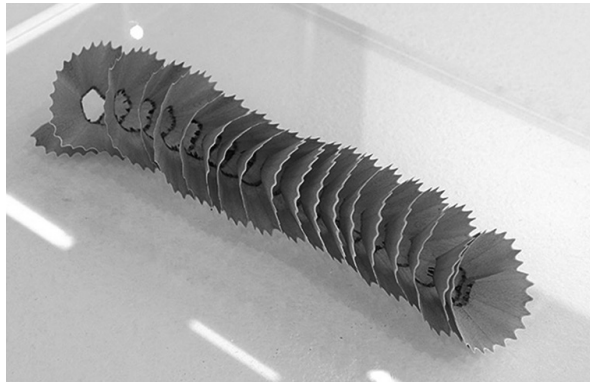
図7にあるように、アクリルケースに多数の鉛筆削り器を詰め合わせることによって高い精度の製品であることをアピールするとともに、今まで見たこともないインテリアオブジェが誕生した。また、本来ゴミである削りカスをアクリルケースに保存することで、同社の高い製品機能をアピールするとともに、全く新しいインテリアオブジェとなった(図8)。この美しい削りカスは、後に同社によって「ペンシルフレック」という商標として登録された。同社は現在この「ペンシルフレック」の様々なバージョンを多くの鉛筆愛好家とともに創造していく取り組みを実施している。

この「メゾン・エ・オブジェ」への出展を契機として、アメリカのニューヨーク現代美術館(以下MoMAと略)やドイツのパウハウスミュージアム、そしてデンマークのストックホルム近代美術館といった世界の有名美術館の販



出所) <http://www.njk-brand.co.jp/>「中島重久堂HP」

図7 2013年の「メゾン・エ・オブジェ」に出展した中島重久堂のブース



出所) <http://www.njk-brand.co.jp/>「中島重久堂 HP」

図8 アクリルケースに詰められ新しいインテリアオブジェとなったペンシルフレーク

売コーナー、そしてイギリスのコンランショップやフランスのメルシーといったインテリアセレクトショップとの取引が成立した。「メゾン・エ・オブジェ」への出展によって下請けではなく、直接自社ブランドが入った最終製品を小売店に販売するルートを海外に展開することに中島重久堂は成功した。この経路での売上高は最大で同社の年商の1割程度にまで拡大した。

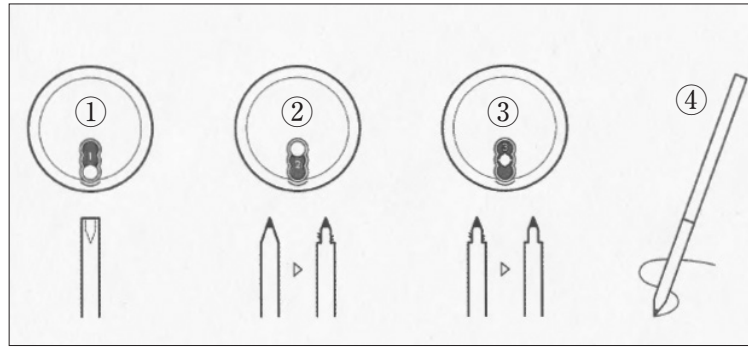
上記のように、鉛筆削り器という全くインテリア製品と関係が無さそうな製品を素材として世界最大の見本市で販売先を拡大するという成功を収めたことは大手マスメディアからも注目されることとなった。例えば、2012年10月30日付の日本経済新聞に、大阪府松原市の町工場が品質にこだわった国産鉛筆削り器を製造し、翌年1月にメゾン・エ・オブジェに出展することが決まったことを紹介する記事が掲載されている¹⁸⁾。

こうして、当初の見込み通り、中島重久堂は「メゾン・エ・オブジェ」への出展によって海外のバイヤーから注目を集め、取引の実績をつくることで今度は逆に日本のマスメディアに採り上げられ、パブリシティ効果でポジティブな知名度、すなわちブランド力が向上するという正の循環が実現した。一介の下請け中小企業に過ぎなかった同社がこのシンデレラ・ストー

リーを実現できた理由は、同社がすでに実現していた「深層の競争力」をいかにして消費者に「魅せて伝えるか」という「表層の競争力」¹⁹⁾を磨いた結果に他ならない。同社の成功事例は、田中[2014]が示唆した、企業のコア・メッセージを視覚的に表現することによる中小企業ブランディングの具体例に相当すると考えられる。

2. 革新的コンセプトの新製品開発とITの戦略的・相互促進的活用

上記「メゾン・エ・オブジェ」での成功を踏まえ、翌年の2014年1月にも中島重久堂は同見本市への単独出展を目指した。しかし、単独出展へのハードルは高く、あえなく落選となってしまった。プレゼンテーションツールとカタログが選考対象だったため、中島潤也氏はこれらを徹底的に見直す方針に舵を切った。この時、中島潤也氏はより洗練されたHP、カタログそしてプレゼンテーションツールを作成するために、アドバイザーに加えて若手デザイナーとも協力して、さらに「魅せて伝える」工夫に取り組むことになった。中小企業は新しい人材を雇う余裕は少ないが、若手デザイナーであれば報酬があまり支払えなくても、コラボレーションによって今後の仕事につながる実績を与えることができるという相互補完の関係が形成できる。



出所) 中島重久堂「TSUNAGO コンセプトブック」2014年。

図9 「TSUNAGO」の使用方法

新市場開拓にともなう新しい質の人的資源調達
の面でも、中島重久堂は中小企業故の制約をう
まく克服している。

ブランド価値向上を伴った海外市場開拓を
実現するためには、これまでのものづくり一辺倒
から「魅せて伝える」能力すなわち「表層の競争
力」の構築が必要となった。それに伴い、中島
潤也氏の1日の労働時間のうち製造すなわち
「深層の競争力」強化へ割いているのは半分で、
残り半分を企画、カタログ作成、展示会準備、
営業、イベント準備等「魅せて伝える」活動すな
わち「表層の競争力」強化のために費やすよう
になった²⁰⁾。

一方で、中島潤也氏は、単独で再び「メゾン・
エ・オブジェ」に出展するためには、世の中
にはまだ存在せず、全く新しいコンセプトの自社
ブランド製品が必要だと考えるようになった。
そんな時、全く偶然なのだが、福井県に住む発
明家から1本の電話が入った。こうして、その
後の中島重久堂のブランドイメージを決定づけ
る新製品のアイデアがもたらされた。

その新製品のコンセプトは、短くなって使わ
れなくなった鉛筆を再利用する、というもの
だった。(図9)にあるように、短くなった2本
の鉛筆を用意し、1本は後ろの部分に凹型の穴
を開け、もう1本は先の部分を、先に空けた凹
型の穴にぴったりはまるよう凸型に削る。その
後、2本の鉛筆を木工用ボンドでつなぎ合わせ

ると、新しく1本の長い鉛筆に生まれ変わる。
それを1つのデバイスで実現するツールが今回
の新製品「TSUNAGO」である。

新製品開発でも、田中[2014]や望月[2005]
が指摘した、中小企業の制約性が越えるべき
ハードルとなる。具体的には、アイデアがも
たらされた後も、①資金、②販売促進、③販売
経路、これら3つを克服しない限り新製品を現
実に量産して発売することはできない。

上記課題に対して、中島潤也社長は戦略的な
取り組みを行った。それは田中[2014]が示唆
したようにITの活用を軸とする戦略であった。
すなわち、クラウドファンディングから出発し
て資金獲得を図るとともに、同時にプロモー
ションの側面でもSNSを媒体とした共感の連
鎖を引き起こし、最終的に雑誌やテレビとい
った既存のマスメディアにもつなげるというも
のだった。

クラウドファンディングでは、竹内[2015a]
が述べているように、各プロジェクトが成功す
るかどうかはそのプロジェクトに「共感」する
人物が何人現れるかによって決まる傾向が強
い。ここから「クラウドファンディングは資金
ではなく、仲間や同志を募る手段」²¹⁾という評
価がされている。

上述した通り「TSUNAGO」は中島重久堂の
従来製品とは大きく異なったものだった。それ
だけに、その「価値の伝え方」を工夫すれば大き

な共感を呼び多くの出資者が集まる可能性が感じられた。

実は中島重久堂は今回の新製品以外にも、通常よりも太く細長い刃を使って従来より細長い円錐状に削る鉛筆削り器や1台の樹脂ケースに2枚の刃を仕込んだ鉛筆削り器など、世界初となる独自製品を開発していた。しかし、今回の新製品は既存の鉛筆削り器と大きく異なる点が1つあった。それは「TSUNAGO」が全く新しい製品コンセプトを持っていることである。そのため同製品の企画を進める際に最も重要視したのは、その革新的な製品コンセプトの内容をより明確にすることだった。

先に紹介した「TSUNAGO」以外の2つの独自製品も含めて鉛筆削り器全体にとって共通するのは、その目的とする機能が鉛筆を円錐状に美しく削る、という点である。独自製品のうち前者は、より細長く削ることで次に芯を削るまでの時間を長くすることができる、また後者は削る時間を短く、理論上は半分にすることができる、という革新的要素があるものの、やはり「鉛筆を美しい形状で削ることが目的」という点では共通していた。

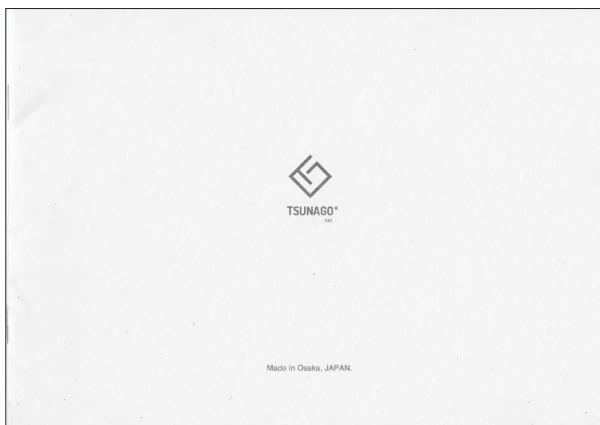
しかし「TSUNAGO」では、その目的が「短くなった鉛筆を捨てずにつなげる」というもので、従来の鉛筆削り器とは全く異なっている。これ

は、従来とは異なる新しい顧客層を開拓するチャンスがあることを示している。

また、もう一つコンセプト上の問題で、この新製品の主要な機能を「つなげる」機能を中心にするのか、それとも「ものを大切にする気持ちを伝える」ことを主にするのか、という選択もマーケティング上重要な論点だった。

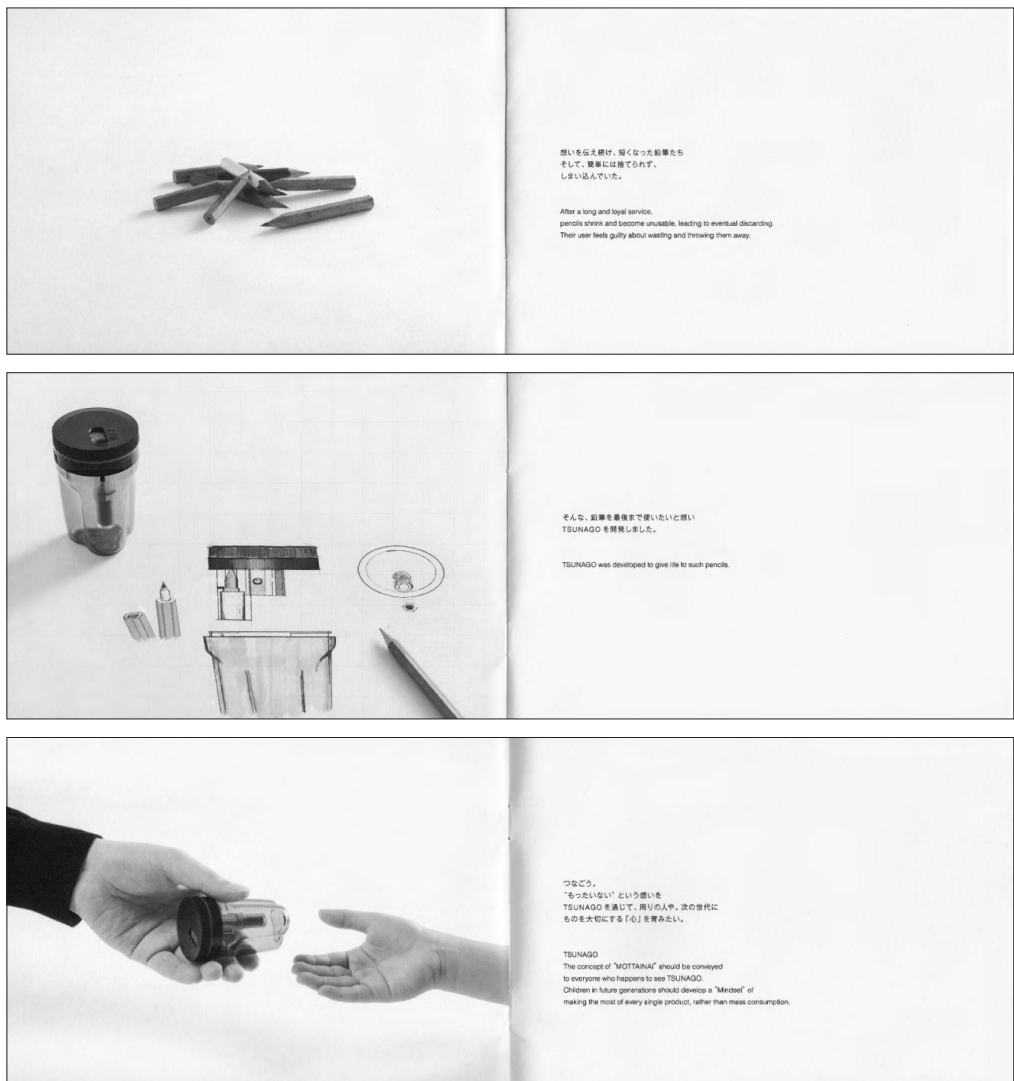
「TSUNAGO」の商品コンセプトを顧客ターゲットや主要機能も含めてどのように具体化していくかについては、中島潤也氏ひとりではなく、アドバイザー、デザイナーらも交えた4名が意見を述べ合う中で磨かれていった。彼らが徹底した議論の末に出した結論は、後者を選択することだった。つなげるのは鉛筆だけでなく、「捨てない」すなわち「もったいない」という考え方であることが明確になった。この時点で楠木[2011]が述べたような革新的な製品コンセプトが誕生した。キャッチコピーも「すてないで、つなげてつかおう」という機能性よりもメッセージ性の強いものが選ばれた。

同時に、同社の企業ブランドのコンセプトもこの新製品に対応するように考案された。その内容は、「想いをつなぐ鉛筆削り」「文字や絵で人から人へ、想いをつなぐ」「『もったいない』想いを伝え、ものの命をつなぐ」「想いをつなぐクラフトマンシップ」となっている²²⁾。



出所) 中島重久堂「TSUNAGO コンセプトブック」2014年。

図 10 TSUNAGO コンセプトブックのシンプルな表紙



出所) 中島重久堂「TSUNAGO コンセプトブック」2014年。

図 11 TSUNAGO コンセプトブックの一部。シンプルな構成で余白を多くとることでメッセージ性を強調している

上述したコンセプトに対応させて、ターゲットも従来とは異なり鉛筆を普段使用する子どもたちではなく、彼ら彼女らに「もったいない」という想いを伝えたいという親世代や祖父母世代となった。また、ターゲットやバイヤーに商品のコンセプトを正しく伝えるために、ヨーロッパのインテリアや家具メーカーなど洗練された

カタログを参考にした「コンセプトブック」(図 10, 図 11)を作成するとともに、使い方を紹介した YouTube 用の動画を作成した。

「TSUNAGO」の開発には金型の製造委託などおよそ 1,200 万円必要であると見込まれ、うち半分の 600 万円をクラウドファンディングで調達することが目標となった。投資者への特典

は、プロジェクト成立で出資金から1万5,000円を返し、「TSUNAGO」と鉛筆をプレゼントするというものだった。「すてないで、つなげてつかおう」というメッセージ性の強いコンセプトやそれと対応させて作成されたカタログ及びYouTube用動画などプロモーション素材は多くの人々の「共感」を集め、発売前からその話題性によってテレビで紹介されたこともあり、最終的に250人の投資家から600万円を越える金額が集まった。

クラウドファンディングが中小製造企業の新製品開発に対して与える影響は資金調達だけに留まらず、プロモーションにも及ぶ。竹内[2015a]が指摘した通り、クラウドファンディングへの出資者は自ら資金を投資したために同時にコアなファンとなり、プロジェクトを成立させようとして、SNSや口コミなどを通じて必死で宣伝することが多い。「TSUNAGO」プロジェクトでも、投資した250人がTwitterや口コミを通じて拡散を行ったおかげで、中小企業による新製品開発の制約条件の1つである販売促進についてもほとんど広告費を費やすことなく克服することが可能になった。

また、販売経路についても、「TSUNAGO」のコンセプトが広くITメディア全域に広がったため、取引を希望する小売業者が次々に現れた。中島潤也氏は取引先を決めるのにあたって、同製品のコンセプトやストーリー性を正しく理解して伝えるかどうかを最優先の基準とした。販売台数を優先して取引先を増やすことも可能であったが、コンセプトを正しく伝えることを最優先した。現在の主要な販売先は、メーカー系の卸売業者1社を除いては全て直接小売店に販売している。内訳は、東急ハンズ40店舗のほかナガサワ文具店や一部のLoftなど40店舗の文具店、合計80店で「TSUNAGO」は販売されている。

「TSUNAGO」は「メゾン・エ・オブジェ」に買い付けにやってくるハイセンスなバイヤーをターゲットにデザインを練り込んでいることもあり、様々な賞を受賞している。例えば、2015

年2月には優れた大阪府内の製品に贈られる「大阪製」ブランドのロールモデルを受賞している。また同年9月には、「グッドデザイン2015」を受賞した。さらに2016年2月には扶桑社を中心にナガサワ文具店や東急ハンズ、Loftなど主要な文具小売店が選定する「文具屋さん大賞」を受賞した²³⁾。同賞を中島重久堂のような中小企業が受賞することは極めてまれであり、それだけこの製品のインパクトが強く、ブランディングに成功していることを示している。こうした一連の出来事はそれ自体がニュース価値を増幅し、様々なメディアで「TSUNAGO」は紹介されることとなった。

中島重久堂のHPによると、「メゾン・エ・オブジェ」出展前にメディアで紹介された記事は3件、「メゾン・エ・オブジェ」から「TSUNAGO」の量産プロジェクトが発表されるまでが10件、「TSUNAGO」以後のメディア露出が47件と急増している²⁴⁾。これは「TSUNAGO」のターゲット設定とコンセプトの「伝え込み」が非常に効果的に実行されたことを示している。こうしたパブリシティ戦略を中心とする販売促進によって「TSUNAGO」は累計出荷台数約12～13万個という大ヒットを記録した。

「TSUNAGO」の成功によって、中島重久堂の知名度すなわちブランド価値は向上し、「TSUNAGO」以外の通常の鉛筆削りでもわざわざ中島重久堂製の製品を指名買いしようとする消費者が現れるようになった。この動きはもともと同社の元請となっている大手鉛筆メーカーや文具メーカーに伝わり、同社への発注を増やすことになった。こうして現在同社の設備稼働率はほぼ100%になり、国内向け出荷台数が増えたために海外向け出荷比率は絶対量では減少していないものの、10%程度から5%程度まで低下することとなった。

現在、中島重久堂では、「TSUNAGO」の海外売上比率を向上させるための「魅せ方・伝え方」という「表層の競争力」を向上させるべく社長やアドバイザーそしてデザイナーとの間で議論や試行錯誤を続けている。

Ⅳ おわりに

本稿で示唆されるインプリケーションは、以下の通りである。

まず、僅か3つの部品から構成される鉛筆削り器にも、アーキテクチャ論の立場から考察することが有益であることが判明した。鉛筆削り器の場合は一見モジュラー型に見えるが、これをインテグラル型とみなして「深層の競争力」を磨くことによってモジュラー型に対して明確な製品機能の差別化を実現していることを明らかにした。

次に、脱コモディティ化の理論に対しては、中小企業という経営資源上の制約がありながら中島重久堂がこれがある程度実現した事例として大いに参考になると思われる。まず、同社による「魅せ方・伝え方」という「表層の競争力」を磨き「メゾン・エ・オブジェ」に出展したことでブランド価値を向上させた事例は、鉛筆削り器という製品を単なるステーションナリー製品から高感度なインテリア製品として再定義し、高い機能性を活かした感性的価値の表現であるといえる。これは延岡 [2006b] が提起した「新たな顧客価値の創造」に相当すると考えられる。また、全く新しい製品コンセプトを軸としたマーケティング及びブランディングを成功させた「TSUNAGO」開発の事例は、「もったいない」という想いを伝えたいという可視的な価値次元を持たないカテゴリー・イノベーションが鉛筆削り器に生じたものと考えられる。

ただ、これによる脱コモディティ化が「TSUNAGO」という特殊な商品にだけ当て嵌まったのではなく、中島重久堂のその他の製品についても「切れ味の鋭さ」「削り終わった後の形の美しさ」という製品機能の差別化が顧客によって再確認され、脱コモディティ化をある程度実現したことが確認されたことは新しい知見として加えておく必要がある。

最後にブランド論については、資本金1,000万円、従業員18名という中小企業でも、経営資源の制約性を乗り越えてブランディングを行う

ことが可能であることが示された。既存の製品機能の差別化という「深層の競争力」に新たに「魅せ方・伝え方」という「表層の競争力」を加えることで中島重久堂という企業とその技術力及びメッセージを結びつけて認識してもらえたことがその根本要因であったと考えられる。

また、同社の事例は、ブランド価値を科学的に理解するためにはその条件として、その客観的要因と主観的要因に分けること、そしてその上で、前者がいかんして消費者に伝わりブランド価値が形成されていくのかについて明らかにすることが必要であることを示している。ここでいうブランド価値の客観的要因とは、製品そのものから始まり、それに関わるパッケージやキャッチフレーズ、広告や関連ストーリーなどの販売促進活動全般、店舗がつくりだす世界観やそこで提供する様々なサービス、そしてマスメディアやSNS、口コミを媒介して発信されるパブリシティ情報やそのブランドの愛好者達で結成されるオーナーズクラブなど客観世界に存在するそのブランドを構成する諸要素全てを指す。一方、ブランド価値の主観的要因とは、上述したブランド価値の客観的要因を認識し、その情報を様々な連想に変換し、記憶する消費者の脳内情報処理メカニズムを指す。Schmitt [1999] や平山 [2007] が展開した「経験価値」こそがここでいうブランド価値の主観的要因に相当する²⁵⁾。

本稿で採り上げた中島重久堂の事例では、まず製品の機能と品質については世界でも最高レベルの「基本価値²⁶⁾」を有していながら、少なくとも国際的には多くの消費者に認識されず、ブランド価値を形成することはできていなかった。次に、その「基本価値」を基礎に鉛筆削り器をインテリア製品として再定義することによって「感覚価値」を創造することに成功し、世界最大のインテリア見本市であるメゾン・エ・オブジェに出展し、複数の有名博物館の販売コーナーやセレクトショップに販路を拡大することに成功した。また、これによって新聞などのマスメディアによって国内消費者に紹介され、

ブランド価値の創造に成功した。最後に新製品「TSUNAGO」の開発では、そのコンセプトを「感情価値」を想起させる内容に絞り込むことを決断し、デザイン、キャッチコピー、カタログ、販売チャネル、果ては資金調達手段まで全てをそのコンセプトに適合させて展開した。そのような「魅せて伝える」工夫を重ねたことによってようやく同社のブランドは「感情価値」を実現したといえる。さらに、上記新製品開発によって実現した「感情価値」は、「TSUNAGO」のみならず中島重久同製品全てにブランド価値を付与し、国内の販売量を増大させている。

本稿で示唆した脱コモディティ化及びブランド論に関する考察が中島重久堂のみに適用されるのか、それとも汎用性を有したものであるのか、今後も様々な地域・産業分野・規模の企業について事例を蓄積し、研究を進めていきたい。

謝 辞

本稿の執筆にあたり株式会社中島重久堂の中島潤也社長には3度に渡る聞き取り調査や論文のチェックなど、大変お世話になりました。ここに記して深くお礼申し上げます。

【付 記】

本稿は、科学研究費基盤研究(C)JP16K03965「国際比較によるプライベート・ブランド商品概念の再検討」の研究成果の一部である。

注

- 1) 日本経済新聞2012年10月30日付。
- 2) 筆者による中島重久堂代表取締役社長中島潤也氏への聞き取り調査による(インタビュー実施日:2017年11月)。
- 3) 日本経済新聞2014年7月3日付。
- 4) 恩蔵[2007]。
- 5) 藤本[2002]2ページ。
- 6) 同上。3ページ。また、製品アーキテクチャを規定する次元として、モジュラー/インテグラル以外にオープン/クローズがある。オープン型アーキテクチャ(以後オープン型と略)とは、「基本的にモジュラー型製品の一種であって、なおかつ、基本モジュールの間のインターフェースが、企

業を超えて業界レベルで標準化した製品」(國領[1999])を指すとされている。これに対応するクローズ型アーキテクチャとは、「モジュール間のインターフェース設計ルールが基本的に1社内で閉じているもの」(藤本[2002])と定義されている。

- 7) 藤本[2002], 藤本[2003a], 藤本[2003b]。
- 8) 2016年4月25日に中島潤也代表取締役社長に実施したインタビューによる。
- 9) 日本経済新聞2014年7月3日付。
- 10) 筆者による中島潤也社長への聞き取り調査による(インタビュー実施日:2016年4月25日)。
- 11) 楠木[2011]60ページ。
- 12) 延岡[2006b]8ページ。
- 13) 藤本[2002]26ページ。
- 14) 田中[2014]36ページ。
- 15) 田中[2014]167-171ページ。
- 16) 日本貿易振興機構(ジェトロ)“世界の見本市・展示会情報 メゾン・エ・オブジェ”<https://www.jetro.go.jp/j-messe/w-info/wi-140415.html>(採録日:2017年11月4日)。
- 17) 日経トレンドネットワーク“Paris 日本の良さを一番知らないのは日本人?”<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20130214/1047500/>(採録日:2017年11月4日)。
- 18) 「検索 個性派企業 中島重久堂, 書き味軽快, 携帯鉛筆削り器」『日本経済新聞』2012年10月30日付。
- 19) 藤本[2003b]。
- 20) 筆者による中島潤也社長への聞き取り調査による(インタビュー実施日:2017年10月2日)。
- 21) 竹内[2015]15ページ。
- 22) 株式会社中島重久堂“会社案内”<http://www.njk-brand.co.jp/corporate/>(採録日:2017年11月4日)。
- 23) 株式会社中島重久堂“トップページ”<http://www.njk-brand.co.jp/>(採録日:2017年11月4日)。
- 24) 株式会社中島重久堂“メディア掲載”<http://www.njk-brand.co.jp/media/>(採録日:2017年11月4日)。
- 25) 平山[2007]によると、「経験価値」とは「消費者がそのブランドを使用する前から始まり、使用しているときの心地よさや使用後の余韻までを含めたもの」(1ページ)と定義している。消費者によるそのブランドに関する肯定的な認知が深まり、ブランド価値が向上することによってその製品そのものの機能による効用をさらに向上させたり、全く異質の効用が生じる。
- 26) 和田[1997]によると、「基本価値」とはこの価値を持たなければ製品そのものが存在し得ない価値であるとし、「便宜価値」とはその製品を消費するにあたって消費者が得られる便宜性であるとし、「感覚価値」は商品の魅力をロゴやパッケージ・デ

ザインを通じて視覚や聴覚に訴える価値であるとし、「観念価値」を製品の品質や機能以外の「ストーリー」を与えるものであるとしている。

参考文献

- 青木俊昭 [2001]「地域・地場産業のマーケティング戦略」近藤文男、陶山計介、青木俊昭編『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 青木幸弘編著 [2011]『価値共創時代のブランド戦略——脱コモディティ化への挑戦——』ミネルヴァ書房。
- 石井淳蔵 [1999]『ブランド—価値の創造—』岩波新書。
- 太田一樹 [2014]「日本企業の国際化とマーケティング課題」佐竹孝幸編著『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房。
- 大村邦年、平山弘 [2016b]「靴下製造業の新製品開発によるブランド創造—松原市 コーマ株式会社 の事例から—」『阪南論集 社会科学編』Vol.51 No.3。
- 恩蔵直人 [2007]『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 木下明浩 [2001]「ブランド・マネジメントの課題と展望—使用価値と価値の創造—」近藤文男ほか編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 楠木建 [2006]「次元の見えない差別化—脱コモディティ化の戦略を考える—」『一橋ビジネスレビュー』2006年秋号。
- 楠木建 [2011]「イノベーションとマーケティング—価値次元の可視性と価値創造の論理—」『マーケティングジャーナル』Vol.30 No.3。
- 楠木建、阿久津聡 [2006]「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』第39巻第3号、4-18ページ。
- 熊沢孝 [2005]「新パラダイムにおける中小製造企業マーケティングの可能性」『商工金融』第55巻10号。
- 栗木契 [2009]「コモディティ化はいかに回避されるのか？」『国民経済雑誌』199(3)。
- 黒瀬直宏 [2000]「成長中小企業のマーケティング戦略」『中小公庫マンスリー』2000-04。
- 國領二郎 [1999]『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- 嶋口充輝編著 [2004]『仕組み革新の時代—新しいマーケティング・パラダイムを求めて—』有斐閣。
- 清水真 [2016]「中小企業マーケティングと環境・CSR」田中道雄他編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
- 白石弘幸 [2016]『脱コモディティへのブランディング——企業ミュージアム・情報倫理と「彫り込まれた」消費——』創成社。
- 竹内英二 [2015a]「『共感』でチャンスをものにする—拡大するクラウドファンディング—」『日本政策金融公庫調査月報』(77) 2015-02。
- 竹内英二 [2015b]「中小企業やNPOの可能性を広げるクラウドファンディング」『日本政策金融公庫論集』第26号、2015-02。
- 田中道雄 [2014]『中小企業マーケティング』中央経済社。
- 遠山暁 [2002]「情報技術と持続的競争優位の再検討」『経営研究』第52巻第4号、25-41ページ。
- 中川淳、西澤明洋 [2012]『ブランドのそだてかた』日経BP社。
- 永田和宏 [2017]『人はどのように鉄を作ってきたか—4000年の歴史と製鉄の原理—』講談社ブルーバックス。
- 延岡健太郎 [2006a]『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 [2006b]「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194(6)。
- 延岡健太郎 [2008]「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」『IIR Working Paper』。
- 速水智子 [2015]「社会起業家の資金調達とクラウドファンディングとの関係性」『中京企業研究』37号。
- 平山弘 [2007]『ブランド価値の創造—情報価値と経験価値の観点から—』見洋書房。
- 平山弘 [2016a]「中小企業のグローバル・マーケティング」田中道雄他編著『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
- 平山弘 [2016b]「ブランド価値創造戦略に求められるもの—目に見えないものを通して目に見えない何かを捉える—」阪南大学叢書。
- 平山弘、大村邦年 [2016a]「河内鴨のブランド・ビジネス—スツムラ本店の戦略的秀逸性を中心に—」『阪南論集 社会科学編』Vol.51 No.3。
- 藤本隆宏 [2001a]「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏、武石彰、青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャー—製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣。
- 藤本隆宏 [2001b]『生産マネジメント入門 [I]—生産システム編—』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 [2001c]『生産マネジメント入門 [II]—生産資源・技術管理編—』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 [2002]「製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート」RIETI (独立行政法人経済産業研究所)『RIETI Discussion Paper Series』02-J-008。
- 藤本隆宏 [2003a]「組織能力と製品アーキテクチャー—下から見上げる戦略論—」『組織科学』第4巻第36号、11-22頁。
- 藤本隆宏 [2003b]『能力構築競争』中公新書。
- 堀潔 [2005]「中小製造業のマーケティング戦略」『商工金融』第55巻11号。

村松潤一編著 [2015] 『価値共創とマーケティング論』 同文館。
 村松潤一編著 [2015] 『ケースブック 価値共創とマーケティング論』 同文館。
 山本久義 [2002] 『中堅・中小企業のマーケティング戦略』 同文館出版。
 渡辺達朗 [2006] 『中小企業におけるマーケティング戦略の枠組みに関する試論』 『専修ビジネスレビュー』 第1巻1号。
 和田充夫 [1997] 『顧客インターフェイスとしてのブランド』 青木幸弘他編著『最新ブランドマネジメント体系—理論から広告戦略まで—』 日本経済新聞社。
 和田充夫 [1998] 『関係性マーケティングの構図——マーケティング・アズ・コミュニケーション』 有斐閣。
 和田充夫 [2002] 『ブランド価値共創』 同文館。
 Aaker, D. A. [1991] *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介他訳 [1994] 『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』 ダイアモンド社)
 Aaker, D. A. [1996] *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介他訳 [1997] 『ブランド優位の戦略——顧客を創造するBIの開発と実践』 ダイアモンド社)
 Aaker, D. A. [2011] *Brand Relevance*, John Wiley & Sons, Inc. (阿久津聡監訳 [2011] 『カテゴリー・イノベーション——ブランド・レバンスで戦わずして勝つ』 日本経済新聞社)
 Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler [2000] *Brand Leadership*, The Free Press (阿久津聡訳 [2000] 『ブランド・リーダーシップ：「見えない企業資産」の構築』 ダイアモンド社)
 Ansof, H. I. [1979] *Strategic Management*, London, UK : MacMillan Publisher LTD. (中村元一監訳 [2007] 『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』 中央経済社)
 du Plessis, E. [2011] *The Branded Mind*, Kogan page. (澤口俊之監訳 [2016] 『ブランドと脳のパズル』 中央経済社)
 Kotler, P. Keller, K. L. [2006] *Marketing Management*, 12th ed. Prentice Hall. (恩蔵直人, 月谷真紀訳 [2008] 『コトラー & ケラーのマーケティング・

マネジメント 第12版』 丸善出版)

Pine, B. J. Gilmore, J. H. [1999] *The Experience Economy*, Harvard. (電通・経験経済研究会訳 [2000] 『経験経済：脱コモディティ化のマーケティング戦略』 ダイアモンド社)
 Porter, M. E. [1980] *Competitive Strategy: Thechniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳 [1982] 『競争の戦略』 ダイアモンド社)
 Porter, M. E. [1985] *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 [1985] 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社)
 Schmitt, B. H. [1999] *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和恵, 広瀬盛一訳 [2000] 『経験価値マーケティング』 ダイアモンド社)
 Weber, D. [2016] *Brand Seduction*, The Career Press. (手嶋由美子訳 [2017] 『誘うブランド』 ビー・エヌ・エヌ新社)

参考資料

「新たな金融は日本に根付くのか、クラウドファンディングの夜明け」『週刊ダイヤモンド』2013年1月19日号。
 「新アイデアの資金を募るクラウドファンディング」『週刊東洋経済』2013年6月15日号。
 「メーカーズ革命のインフラ③資金調達、クラウドファンディングで世界中の賛同者から資金集め」『週刊東洋経済』2013年1月12日号。
 「工業統計表：産業編」各年版。
 小日向京「小日向京のひねもす文房具 第55回中島重久堂の鉛筆削り器 531S」, ナガサワ文具センター, < <https://kobe-nagasawa.co.jp/kohinata/nakajimajykyudo/>>, (参照2017年11月4日)。
 「絶対成功させる！海外進出、町工場の鉛筆削り, MoMAに 販路は『対国』ではなく『対人』, 事業構想 2016年6月号 <<https://www.projectdesign.jp/201606/overseas-expansion/002898.php>> (参照2017年11月4日)。

(2017年11月24日掲載決定)