

ビジネスケース：ナガサワ文具センター・
Kobe INK物語の開発事例

神吉 直人

A case of product development in Kobe INK MONOGATARI by NAGASAWA BUNGU CENTER CO., LTD.

Naoto KANKI

Otemon Business Management Review, Vol.23, No.2

ビジネスケース：ナガサワ文具センター・ Kobe INK物語の開発事例

神吉 直人

【要約】

神戸市を拠点とした文房具店が、既存商品の販売本数からすれば考えられないほどの人気を博する万年筆インクを展開している。本稿は、開発担当者への聞き取り調査を基にした、ナガサワ文具センターによるKobe INK物語の開発プロセスの記述と、それが同社にもたらした成果に関する考察からなるビジネスケースである。

【キーワード】

Kobe INK物語、ナガサワ文具センター、意味的価値、文房具、万年筆

1. はじめに

今日、普段使いの筆記具として万年筆を用いている人はどれほどいるだろうか。万年筆はボールペンやサインペンとは違い、インクを充填する手間を要する。また、購入に際して、200円ほどで手に入る使い切りのサインペンなどに比べれば、概ね値段が高い。熱狂的な愛好家が存在したり、入学祝いなどの贈答品として選ばれたりすることはあるものの、文具店においてそれほど頻繁に購入されるものではない。万年筆を使ったことがない、または自ら万年筆のインクを入れ替えた経験がないという人も、決して少なくないと思われる。

そのような中、Kobe INK物語(以下、神戸INK)という、人気の色の中には品切れになるものがあるほどに購入されている万年筆用のインクがある。神戸INKは、“水道筋マルシェブルー”や“王子チェリー”のように、神戸市内の各地域・

エリアの名称を冠した、それぞれの地のイメージに沿った色のインクである¹⁾。また、オランダのマウリッツハイス美術館展をはじめ、美術館での企画展などとのコラボレーションによる限定インクも販売している。これらを企画・販売しているのは、兵庫県神戸市に拠点をおく、ナガサワ文具センター(以下、ナガサワ)である。

図1：kobe INK物語

第1集・六甲グリーン、第48集・水道筋マルシェブルー



出典：ナガサワ文具センターホームページ
<http://kobe.nagasawa.co.jp/blog/original-2/>

神戸INKはどのような意図で、どのように開

1 2007年5月、第1弾の「六甲グリーン」からスタートした。その後、およそ2ヵ月おきに「波止場ブルー」、「旧居留地セピア」が発売され、商品の土台が固まった。2015年の聞き取り調査の時点では52色であったが、2018年2月現在、65色目の「新港ジェットブラック」まで展開されている。

発されたのであろうか。また、神戸インクはナガサワにどのような形で貢献しているのか。本稿は、これらの点について検討し、議論の素材とすることを目的とする。

本稿の記述は、主に聞き取り調査による。2015年10月19日に、同社・商品開発室の竹内直行氏に対して、1時間程度実施した。また、2018年1月13日に追加インタビューを行った。さらに2017年12月11日に、水道筋マルシェブルーと青谷カスケードグリーンの開発に協力した、有限会社六甲技研(神戸市灘区)の慈憲一氏からも同じく1時間程度話を聞いた。さらに神戸インクが掲載された新聞、雑誌、インターネットの記事、竹内氏のFacebookページへの投稿も参照している。以下の文章中、鉤括弧でとじた会話部分は、竹内氏の言葉を引用している。会話部分内の丸括弧は筆者による補足を意味する。

2. ナガサワ文具センターの概要と Kobe INK物語の現状²⁾

ナガサワは、1882年(明治15年)創業、2017年に創業135周年を迎えた文具店である(神戸市中央区・資本金4,000万円・非上場)。現在、代表を務める長澤宗弘氏が5代目となる、いわゆるファミリー企業である。“文具(ステーションナリー)・事務用品を通じ文化と環境の高揚と創造に貢献する”という経営理念を掲げ、長く神戸の街に親しまれている³⁾。2015年7月の時点で、従業員数は正社員

56名、準社員29名、アルバイト13名の計98名である。

文具店であるナガサワの中心事業は、ステーションナリーの販売である。その他に、オフィス家具やIT関連用品なども取り扱っている。さらに、社内で企画したオリジナル商品を展開しており、神戸インクは代表作の一つである⁴⁾。

店舗は、三宮センター街の本店(万年筆専門のスペース“PenStyle DEN”を併設)をはじめ、神戸市内に5店舗、大阪・梅田と明石市にそれぞれ1店舗を構えている⁵⁾。さらにオンラインショップも運営し、全体では年間30億円ほどを売り上げている(聞き取り調査時)。文具業界には、売上高(2015-16年)が3,000億円を超えるアスクル、コクヨといった海外にまで展開している企業があるが、ナガサワはこれらとは違い、ほぼ地域に特化して活動している⁶⁾。ナガサワ全体としての収益について、竹内氏は、「おかげさまで緩やかなラインで30年増え続けている。安定してずっと右肩上がり」と述べている⁷⁾。

国内で万年筆のインクを製造・販売している主要企業は、セーラー万年筆、パイロットコーポレーション、プラチナ万年筆の3社であり、それらに加えて海外のメーカーが競合関係にある。

神戸インクの販売量は、2015年の調査時で「年間1万5・6千本」であり、神戸の万年筆インク市場において独占状態といっても過言ではないようなポジションにあった。グリーン系、ピンク系、オレンジ系といった万年筆インクとしては珍しい

2 本節の記述は、主に同社のホームページに記載された情報による(アクセス:2017年5月15日)。

3 ナガサワのブランドイメージ等を示す統計データは得られなかった。ナガサワへの注目を傍証するデータとして、Facebookページのフォロワー数3,365人を示す。神戸市を拠点とするJリーグ(サッカー)・ヴィッセル神戸のフォロワー数22,125人には遠く及ばないが、フットサルFリーグのデウソン神戸の3,743人とは遜色なく、ラグビートップリーグの神戸製鋼コベルコスティーラーズの2,393人、休日には行列ができる観光スポット(カフェ)であるフロインドリーブの2,415人を上回っていた(いずれもアクセスは2017年6月5日)。

4 オリジナル商品は、1980年代の終わり頃から手掛けている。万年筆とノートからスタートし、筆箱やなどペンケースの革製品や神戸を意匠に取り込んだ雑貨まで幅広く展開されている。

5 屋号はナガサワ文具センターの他、NAGASAWA、Kobe INK物語by NAGASAWA、La letter de Kobeなど出店先や品揃えによってさまざまである。

6 出典:業界動向SEARCH.COM: <http://gyokai-search.com/4-bungu-uriage.html>(アクセス:2017年6月5日)。

7 ナガサワに限らず、筆記具の市場規模はここ数年微増傾向にある。なお、筆記具市場は鉛筆、万年筆、油性・水性ボールペン、シャープペンシル、油性・水性マーカーからなる(深沢,2016)。

色は、品切れになることも多い。店舗販売に加えて、同社のホームページからも購入可能で、海外からの注文も珍しくないという。神戸インクの単価は1,500円(税抜き。聞き取り調査時/限定シリーズは1,800円)⁸⁾であるから、概算で年間の売上高は2,250万円から2,400万円ほどと考えられる。

現在、神戸インクはこのように順調な状態にある。しかし、万年筆のボトルインクという商品は、そもそもそれほど売れるものではない。そのため、神戸インクも2007年の登場時は、ベースカラーの3色合わせて年間100~200本ほどの生産量からスタートした。「(初年度の2007年は)3色で50本ずつ作れば1年持つ、年間で多くても200, 300本」と考えていたそうである。

「普通のメーカーのボトルインクを(ナガサワの)棚に置いておくと、年に何本売れるか、という世界。…それまでのナガサワの万年筆専門のコーナーでは、1番売れたものでも1日に2, 3本。全メーカー合わせても、月に5・60本、年間5・600本しか売れなかった。全メーカー合わせて5・600本しか売れない商品が、(神戸インクは)1社で1万5千売れている。…今は1万5千本でも、日々『足りない、足りない』と言っている」

「現在の2位はおそらくパイロット。24色のシリーズの売れている本数が(推定で)神戸インクの10分の1くらい。年間1,500本にも達していない。それで2位。3位以下はもう見えない」⁹⁾

こうした売上からわかるように、神戸インクは業界において画期的な商品である。次節では、この万年筆ボトルインクの異端児の開発過程を記述する。

3. Kobe INK物語の開発

3-1. コンセプトと色の決定

神戸インクは、ナガサワの拠点である神戸市に対する竹内氏の想いから誕生した。

「(神戸インクは)元々『たくさん売ろ』と思って作ったものではありません。神戸の街を色で表して、もっと神戸を有名にしたいと、『神戸の街、おしゃれやな』、『また神戸に遊びに行こう』と思ってくれたらいいなど。(多くの企業が東京に移り)神戸から本社機能がなくなりました。働くところがなくなれば、お客様も減る一方。それをなんとかしたいという想いから生まれたのが神戸インクです。だからインクを売るとは、あまり考えてなかった。元々の発想がそれだからよかったのかもしれない」

こうした竹内氏の熱意を、当時30代半ばであった現社長が受け止め、商品化を認めた。竹内氏も、「(このような企画は)会社の理解がないとできないこと。硬い会社であれば決してできなかった」と振り返っている。

聞き取り調査の時点において、神戸インクの開発に携わる商品開発室の成員は、竹内氏一人であった。この部門と室長の肩書は、機動的な行動をする竹内氏のために作られていた。竹内氏はオリジナル商品を統括する担当者として、活動に関わるマーケティング、仕入れ、店舗などの人々と、必要に応じて連携している。

「(オリジナル商品に関わる)それぞれのところ(部門)を全部見ている。だからあっちこっちと忙しい。どこかのスタッフとして入ってしまうとそこばかりになるので、数年前から全体が見えるようにしてもらっています」

8 2015年の聞き取り調査時には1,500円であったが、2016年に1,800円(限定シリーズは2,000円)に値上げされている。

9 パイロット社は2008年6月に“色彩雫(いろしずく)”というシリーズの緑系インク(孔雀・深緑・松露)とグレー系インク(冬将軍・霧雨)を発売している。これらが神戸インクを意識して開発された商品であるかどうかを確認することはできなかった。なお、色彩雫はナガサワでも販売されている。

そして、商品の要である色とコンセプトについて、初期のものから30色ほどまでは竹内氏が一人で構想し、独自の調査などを経て決定してきた。その後、神戸インクが広く知られるようになったことに伴って竹内氏の活動範囲が拡大し、地域の人たちなどとの交流が盛んになってから、氏は適宜様々な人の助言を得ている。ここでは特徴的な事例として、2014年に誕生したNo.48の水道筋マルシェブルーを例に取り、企画立案から色の決定に至るまでを記述する。以下の記述は、同色の開発に協力した六甲技研・慈氏への聞き取り調査に基づく。

水道筋は神戸市灘区、阪急電鉄・王子公園駅東側一帯のエリアであり、商店街と市場を有する。協力者である慈氏は、水道筋を中心に灘区で様々なイベントを企画するなど、地域の中心人物と認められている。デザイン関連の仕事の本業としている氏は、水道筋商店街からの依頼をきっかけに、地域の歴史から雑学までの幅広い情報を編集した『水道筋練習帳』という冊子を作成したメンバーの一人でもある。竹内氏と慈氏は、偶然居合わせた店で、共通の知人を介して知り合った。その時、既に神戸インクの誕生から8年の年月を重ねており、慈氏もその存在を認知していた。初めて会った日に、灘区を題材とした新色を開発することについて双方合意に至ったとのことである。

テーマとなるエリアとして水道筋(と同時に開発された青谷)を提案したのは慈氏であった。慈氏はこの試みに際して、土地の記憶や特徴を文字ではなく色で表現することにおもしろみを感じ、歴史的経緯などを踏まえてこれらを選択したという。竹内氏はこの提案に先立って『水道筋練習帳』を読み込むなど、丁寧な準備を行っている。その後も慈氏から直接レクチャーを受けるなどして、地域の色についてのイメージを共有している。そして、2人の話し合いの中で、水道筋の中でも古くからある市場に焦点を当てることを決定した。

一般に“阪神間”と呼ばれる、神戸市東部から芦屋市、西宮市などの一連のエリアには、阪急電鉄が通る山手がいわゆるハイソな住宅街であり、南(瀬戸内海)に向かうにつれ、次第に下町となっ

ていくという認識がある。慈氏と彼の仲間たちは、水道筋周辺のエリアを“山手と下町の汽水域”と評しており、“山の緑と海の青が混ざるところ”と考えていた。これらがそのまま開発における中心的なコンセプトとなり、“緑がかった青(青緑)”色のインクを開発するという方針が決まった。これは、当然のことながら、万年筆のインクとして使いやすい色という条件も満たしている。

その後、竹内氏がメーカーとのやり取り(後述する)を経て準備した色見本を用いて、互いのイメージをすり合わせする作業が行われた。この際、市場で売られる商品の中でも、青果(例えば、青首大根の葉に近い部分)と魚(青魚の光など)の両方を表現できる色、といった発想が用いられた。最終的には、3ヵ月ほどの間に3・4回の打ち合わせを行い、最後は竹内氏の判断によって、水道筋マルシェブルーは完成した。

竹内氏の口からはすべての色についてこのようなエピソードを聞くことができる。いずれの話も神戸の街への想いがあふれるものである。続く部分では、製造から流通に至る過程を、経営学的視点を踏まえながら記述する。

3-2. 製造と流通

神戸インクは、すべてA社(匿名とする)が国内に有する工場で作られており、また「ここでしか作ることができない」ものである。A社はそこで、自社ブランドの万年筆とインクの製造を手掛けている。A社から見れば、神戸インクの製造は、流通過程を担うナガサワのプライベート・ブランド(PB)の受託生産といえる。

万年筆インクの生産は、竹内氏が「化学の世界で、化学者が作っている」と評するものであり、いろいろな色素を混ぜる職人(調合士)が中心を担う。竹内氏は、頼りにしている調合士と色合わせのためのすり合わせを繰り返す。互いに日常業務で忙しいため、見本を郵送して意見することもあるが、可能な限り竹内氏が調合士のところに出向き、対面でやり取りを行う。1回のやり取りには、数時間をかける。DICのカラーチャートなどの色見本や写真を用いたり、表現を駆使したりして意

図を伝えることによって、思い通りの色を実現してもらうことに努める。カラーチャートの中にぴったりしたものがなければ、「この色とこの色の中間」などのように、細かく話を詰めていく。

ものによっては、一発で思い通りの色に決まることもあるが、時には10ヵ月にも及ぶ長いすり合わせを経る場合もある。このすり合わせは竹内氏と調合士氏の2人で行い、ナガサワやA社の他のスタッフは入れないようにしている。他の人の意見を取り入れることでコンセプトがぶれ、結果として想いが消費者に伝わりにくくなるのが懸念されている。ただし、前述のように消費者や地域の人の意見を吸収し、取り入れる努力は怠らない。また、次世代の従業員の勉強のため、やり取りの様子を見せることはあるという。

最終的には、それぞれの製品について調合のレシピが作られている。

「50年後も、同じラインナップを出すことはできません。どちらかの会社がなくなればできませんけど。私がいなくなっても、その人(A社の調合士氏)がいなくなっても、今の定番は出せますよ。2人の感覚がレシピになって残っているんです。それ(レシピ)は財産」¹⁰⁾。

このレシピは、当然企業秘密である。しかし、この引用中に財産という言葉があるが、知的財産として特許で保護されているわけではない。竹内氏は、仮に他社がこのレシピを入手したとしても、万年筆のインクの成分調整は難しく、同じものを作ることはできないと考えている。また、逆に他のメーカーの製品を見ても、その製法などはわからないとも述べている。なお、「Kobe INK物語」

という名称やロゴ等のデザインについては、ナガサワが商標(平成26年(2014年)10月)、および意匠登録(平成28年(2016年)4月)を行っている。

A社工場での製造過程は、竹内氏の表現を借りれば「ほぼ手作りに近く」、一度に大量に作ることはできない¹¹⁾。自社のインクの製造もあるA社は、「『これ以上できない』、『もう勘弁してくれ。これ以上増やさないでくれ』と言いながら、ナガサワのために必死になってやってくれている」という。前述のように、神戸インクは竹内氏にとって想定外と言えるほど順調な売れ行きを見せており、聞き取り調査の際には、「どのインクも、ほぼ品切れ状態が続いている。新しく作ったら右から左へと出ていってしまう。ありがたいことに、いつも足りない」、「需要通りに作ると(販売個数は)2万を超えると思う。…需要が100あるとすると、80…、いや、今なら60~70(%)くらい(の生産)でまわしている。完全に品薄状態です。(作れば売れるかもしれないが)あまりたくさん一気に作りたくない」などといった言葉が聞かれたほどである。

しかし、2015年の聞き取り調査の時点ではナガサワが自社工場を持ったり、A社にさらなる生産を依頼したりするなど、生産規模を大きく拡大する予定はなかった¹²⁾。これには、いくつかの理由が考えられる。まず、自社工場の保有は、ナガサワの規模からすればリスクを伴う。次に、万年筆インクの製造には「職人の勘のようなものが必要」な部分が存在する。機構の中で詰まらないなど、万年筆に負荷をかけずに、スムーズな書き味を実現するインクを作ることは、「絵の具より難しい」ものである。また、調合士の数はそれほど多くない。このように、技術や知識、ノウハウといった情動的経営資源の観点からも、自前の生産

10 A社の調合士氏の技術の伝承も難しく、後継者問題を抱えているという。

11 工場の多くの作業は機械されているが、インクの充填後に瓶の蓋をしめたり、瓶にラベルを貼ったりする工程や箱詰めなどは手作業によって行われている。

12 2017年末の生産量は2015年のおよそ3倍程度に拡大している。2017年から国内では東京・銀座の伊東屋や丸の内、池袋の丸善での販売を始めている。また、台湾、アメリカ、オーストラリアでも販売している。これらは、いずれも先方からのオファーに応えたものであり、ブランドを棄損することがないなど、それらを信頼できる取引先と認めたことによる。こうした販路の新展開に伴い、2016年には市場開発室という担当部署が新設された。このように、状況は大きく変化しているものの、考え方は基本的に継続されているため、本稿は2015年の聞き取り調査の内容に沿って進めている。

能力を持つことは難しい。

需要があるにもかかわらず供給能力を拡大しないことは、生産面以外からも説明ができる。まず、在庫管理の観点である。通常、一つの製品について多くのバリエーションをもつことは、在庫の増加につながる。インクは染料であり、保管状態にも依存するが、概ね5年を越えると後は年を経るごとに品質が劣化してしまう。劣化したインクは、詰まりなどの悪影響を与えうる。そのため、同社では製造日を箱の裏側に表示するなど商品管理を重視し、できるだけ鮮度を守りながら回転させていくことを心がけている。

現在の製造量は、10軒に満たない同社の店舗ですべて売り切ることを意図して、あえて抑制したものととも考えられる。60色を超える多色展開が実現しているのは、1色ごとのロットを抑えていることにもよる。神戸インクの最少生産ロットは50本であり、売れ線のものでも一気に追加するのは200本にとどめている。また、議論を重ねて上市する新色でも、初回は100本で様子を見るという。なお、生産者にとっては手間のかかる小ロット生産が容認されていることは、ナガサワとA社の関係性に拠るものである。

鮮度を保つべく商品管理を徹底していること、生産量を増やし過ぎないようにコントロールしていることは、ブランドの構築、および維持にもつながっている。品切れは機会損失を意味するが、一方で、手に入れにくいという希少性は、ブランド管理に寄与しているとも考えられる。竹内氏も「たくさん作りすぎると、このようなもの(商品)だから魅力が半減する」と述べている。

そして、流通量による管理と並行して、ブランド認知を高める広報活動にも余念がない。竹内氏は、ブログや自身のFacebookページを用いて、神戸インクの魅力を訴求している。また、SNS等には神戸インクの話に限らず、例えば竹内氏が休日

に神戸市内の各所を訪れた折のことなどが挙げられる。これらから、竹内氏が神戸市に対する想いを込めていることを読み取るユーザーもいるだろう。

さらに、2012年10月に神戸市立博物館で開催されたオランダ・マウリッツハイス美術館展の際に、ミュージアムショップで販売された“フェルメールブルー”をはじめとする限定インクが、新聞や雑誌等のメディアに取り上げられてきた¹³⁾。これらの限定インクは、海外からの評価も得られているという。

神戸インクとその担当者である竹内氏がメディアに取り上げられたことで、竹内氏には講演や大学での講義等の依頼が舞い込むようになった。また、株式会社プロアクティブが運営する「おとな旅・神戸」など、他社が主催するイベントへの協力依頼も増えている。竹内氏がそれらに参加することで、さらに交友関係が広がり、よりいっそうSNS等が活用しやすくなる状況が生まれている。なお、この交友関係の広がり、氏が「出逢いの相乗効果大きい」というほどであり、前述のように商品開発にも活かされている。

4. Kobe INK物語の貢献

本節では、神戸インクのナガサワ全体への貢献について検討する。

まず、利益への貢献であるが、上記のように、手作業の過程も含む多品種少量生産を行っていることから容易に推測できるように、神戸インクの前原価率は「非常に悪い」。

「1,500円を出して(販売を始めて)、値上げできずに今まで8年間やってきた。原価率は非常に悪いけれども、看板商品になってしまったのでなかなか(上げられない)。赤が出ない程度にやっている」

13 その他の美術館とのコラボレーションによる限定インクは、ルノワールピンク(2013年9月、ロシア・プーシキン美術館展)、ターナーカフェ(2014年1月、ターナー展)、ゴッホコバルト/モネバイオレット(共に2015年1月、チューリッヒ美術館展)、ウルラピス(2015年9月、大英博物館展)の5色。いずれも開催は神戸市立博物館。限定インクには、この他にオリエンタルホテル(神戸市中央区)のみで販売されているオリエンタルブルー(2015年4月)などがある。限定インクは特別な箱の生産ロットの制約により、500本まとめて生産される。

(脚注12でも述べたように、2016年に値上げされている)

「実際、私どもと同じような形で作っているところが全国に何社かあるんです。この前それを作ったところは、値段3,000円で売っていましたが・・・それくらいになるということです」

前述のように、神戸インクの年間の売上高は、概算で2,400万円ほどである。これは、概ね30億円というナガサワ全体の売上からすると、ほんの一部にすぎない。しかし、神戸インクには、単体での売上にとどまらない波及効果がある。

まず、万年筆という製品の特性に拠る効果である。万年筆には、使用にあたりインクの充填を要するという、ある種の機能的制約がある。そして、一つの色を選択すれば、容易に他の色に変更することはできない。つまり、万年筆を1本所持したとしても、60色以上ある神戸インクのうち、ただ1色しか使用できない。ところが、竹内氏の講演やSNS等での発信を通じた、神戸インクにまつわる土地の話や製作秘話は、触れた人の多くを、複数の色を試したいという方向に駆り立てている。そうして、神戸インクに魅力を感じた消費者は、複数の万年筆の購入を欲望することになる。

「今までは、黒か青のどちらにするか、と考えていた人が、中間の色も欲しいし、緑も茶色も欲しいとなる。そうすると万年筆が5本必要となる。一人1本から一人で5本。これが大きい。(神戸インクは、万年筆の)需要を作り出したんです」

「大きいのは、インクだけで使う人はいないということ。(付随して)万年筆を買っていただける。そちらの方が大きい。万年筆の売上は、インクの売上の何倍かになります」

万年筆の価格は、1,000円ほどの廉価版から蒔

絵が施され100万円に至るものまで幅広い。ナガサワのオリジナル商品の売れ筋は概ね10,000円から12,000円ほどである。消費者が新たな色の神戸インクを購入した場合、その何倍もの価格の万年筆が付随して売れることが期待できる。さらに、文房具を嗜好品として好む層にとっては、万年筆は一度手にすると別の1本を持ちたくなる類の製品でもある。

「(神戸)インクが大きく売れたことによって、万年筆の底上げができました。若い人にも万年筆を使いたいという人が増えた。若い人の頭数は減りましたが、使用者のパーセンテージは増えているように感じます」

このように、神戸インクは、万年筆に興味関心のなかった層、気になってはいたものの購入には至っていなかった層をはじめ、多くの人々の心を捉え、補完財である万年筆市場への新規エントリーを増やしていると、竹内氏は評価している¹⁴⁾。

利益への貢献に関して、竹内氏は「まずインクの魅力を前面に押し出して展開する」と述べている。神戸インクの認知度を高めて売上を伸ばすことは、ナガサワの企業ブランドを向上させ、万年筆以外の商品の活性化にもつながると考えているのである。これらのことが、原価率の観点からは苦しい価格設定を問題視しながらも、現在もなお容認している理由と考えられる。

5. 成功要因の検討

最後に、なぜ神戸インク、および万年筆がこのような評価を得るに至った要因について検討する。

近年、スマートフォンやパソコンといった機器の普及に拠り、縮小傾向にある業界は少なくない。ナガサワに関係するものを例にとれば、帳簿や伝

14 神戸インクの販売後に、実際どれほど万年筆の売上が変化したのかに関するデータは入手することが叶わなかった。なお、神戸インクの購入者、特に海外のユーザーの中には、神戸インクを必ずしも万年筆だけに使っていない人もいることがわかっている。例えば、絵を描く人たちが、万年筆用のインクを絵の具の代替品としているのである。竹内氏は、「想定外の売上につながっているのはこれらではないか」と分析している。

票の類は、関連ソフトの登場により多くの企業において必要がなくなってしまう。また、インターネットを利用した無料検索の影響で、一時期はナガサワにおいても稼ぎ頭であったという電子辞書が売上を大きく落としている。これらはいずれもPorter(1980)の5つの競争要因のうち、代替品の脅威の概念で説明できる現象である。

しかし、この状況は、神戸インクと万年筆にとっては逆に追い風となっている観がある。折しも、世間において“アナログのよさ”が見直されている(深沢, 2016)。再三述べてきたように、万年筆はその都度インクを補充しなければならない。サインペンなどにはない面倒な過程であるが、一方でこの不便さが万年筆の味わいでもあり(川上, 2017)、懐古的趣味を持った人などの琴線に触れている。そして、非日常的存在として位置づけられることで、10万円を超えるような高級モデルの万年筆も購入されるようになってきている¹⁵⁾。

さらに、技術の変化に関して、文具業界はイノベーションの実現が難しいと考えられている。2007年にパイロット社から発売されたフリクションボールをはじめとする¹⁶⁾、各社の“消せるボールペン”が2012年以降の国内の筆記具市場を牽引した(深沢, 2016)。これは消費者から「画期的」と認識される新機能を備えたものであり、大きく話題となったものの、このようなケースは稀である。概ね大きな変化がないことが、市場の特徴といえることができる。

ナガサワの神戸インク、および万年筆の売上上昇も、画期的な技術革新によるものではない。双方の機能はインクリメンタルに改善され続けているが、消費者から見て、決して目覚ましい変化ではない。このことから推論されるのは、ナガサワにおける神戸インクと万年筆の売上上昇は機能的

価値では説明できないということであり、これらが意味的価値の高い商品であることを窺わせる。意味的価値とは、顧客が商品に対して主観的に意味づけすることによってうまれる価値であり、主観的であるからこそ顧客の共感をよぶ(延岡, 2011)¹⁷⁾。

ここまで述べてきたように、神戸インクは企画担当者である竹内氏を中心とした人々による、神戸の街への想いが込められたものづくりの結果として生まれた商品である。意味的価値を実現するには、コンセプトの守護者が必要とされるが、先述の慈氏が竹内氏のことを“凝り性”な人と評していることからわかるように、竹内氏の働きはそれに相当するものといえる。竹内氏の神戸という街に関するある種の物語性が、顧客の想いに共鳴し、評価につながっているように思われる。

「色には好みがあり、物語性を付与しやすい。…いろいろなところで話をし、口コミで広げることが8年間やり続けてきた」

「…例えば、大阪インクは出さない。大阪のお客さんも『神戸が好きやから』というような方がほとんど。非常にありがたい。『神戸、応援するよ』と言ってくれます」

本稿の調査では、神戸インクが意味的価値を獲得しているという定量的なデータは得られていない。しかし、竹内氏の言葉をはじめ、観察可能な様々な事象から推測すれば、神戸インクの現状は意味的価値によるものとしても、差し支えないと考える。

15 類似の事象として、携帯電話の普及に伴い、ただ時間を指し示すだけの安価な腕時計は売上を落としたが、ブランドものの高級時計は影響を受けていないことが挙げられる。

16 出典：パイロット社フリクション：<http://www.frixion.jp/story/>(アクセス：2017年10月2日)。

17 ロジスティック回帰分析を用いて万年筆の価値構造を実証した尾上(2015)は、Sheth, Newman & Gross(1991)を引用し、意味的価値に類似の概念として、情緒的価値を挙げている。情緒的価値は、作り手と消費者の目に見えない「絆」であり、職人の卓越した技・希少性・伝統・逸話・一つひとつに刻まれるストーリーに消費者が共感することで生まれる価値である(尾上, 2015)。

6. おわりに

万年筆用のインクとしては他に類を見ない売上を見せる神戸インク開発の事例は、以上のようにまとめることができる。

ナガサワの今後の課題としては、何色まで拡大させていくかという点が挙げられる。神戸市内にはまだスポットが当たっていないエリアが存在するし、地域からの引き合いも考えられる。一方で、竹内氏自身、次のようにも述べている。

「今(聞き取り調査時)の50数色はものすごい数であって、(これ以上ラインアップを増やすことは)お客さんにとっては迷うだけで、メリットがなくなる可能性もある」

現在の水準まで築き上げた神戸インクのブランド価値を棄損させず、在庫管理も考えながら進めていかなければならない。竹内氏をはじめ、ナガサワにはブランド・マネジメントが求められる。

また、事業としての継続にも課題がある。ここまで記してきたように、神戸インクは竹内氏の幅広い活躍によって成立している観がある。コラボレーションなどの大きな案件の入り口であり、コンセプトの決定、職人との調整という重要なところをすべて一人で担っている。特に、意味的価値を創出するためには、コンセプトの守護者が機能すること、一人が「すべてを見ることができ」ことが求められる。

このような多岐にわたる活動のすべてにおいて、後に続く者に同水準の働きを求めることは難しい。ナガサワは、企業として竹内氏の後継者をいかに育成するかが課題になる。また、このことに関しては、そもそもの属人的な作り方自体をどうするかという課題も含んでいる。竹内氏だけでなく製造を担うA社の調合士氏もベテランであるし、すり合わせの仕方の継続も企業間の問題にする必要があるかもしれない。

中小企業における事業承継は全国的な問題であるが、企業全体の継承だけでなく、事業単位の継続性も検討が必要な課題である。このような観点

からも、今後の神戸インクの展開に注目していきたい。

【謝辞】

執筆にあたり、ナガサワ文具センターの竹内氏に多大なるご協力をいただきました。ここに記して感謝いたします。また、ご多忙中、お話を伺った六甲技研・慈憲一氏にも御礼申し上げます。本稿の記述の誤りは、すべて筆者の責任に帰するものである。

【参考文献】

- 深沢高(2016).「成長株は筆記具！じんわりと緩やかな伸びに期待する文具・事務用品市場」『ワイエムビジネスレポート』88.
- 川上浩司(2017).『ごめんなさい、もしあなたがちょっとでも行き詰まりを感じているなら、不便をとり入れてみてはどうですか？～不便益という発想』インプレス.
- 延岡健太郎(2011).『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社.
- 尾上裕美(2015).「消費者のこだわりに関する一考察－万年筆ユーザーの価値構造の視点から－」『立教ビジネスデザイン研究』12, pp.19-30.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, NY: The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (2008).『新版 競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Sheth, J.N., Newman, B.I., & Gross, B.L. (1991). *Consumption, Values and Market Choice*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- ・ナガサワ文具センター・ホームページ, <https://kobe-nagasawa.co.jp/>

