

国産馬具メーカー「ソメスサドル」にみる 経験価値創造と技術経営

長 沢 伸 也 *

須 藤 雅 恵 **

Creating Customer Experiences and Technology Management in Harness maker “SOMÉS SADDLE”

Shin'ya Nagasawa

Masae Sudo

Abstract

SOMÉS SADDLE Co. Ltd. located in Hokkaido is the only one harness maker in Japan. The company has made steady progress in technology and domestically produced high quality harnesses. The company has exported harnesses to foreign countries and developed the customers with taste in horseback riding or horse-drawn carriages including the Imperial Household of Japan. In addition, the company also produces beautiful and splendid bags making full use of the harness technology. Based on SOMÉS SADDLE case, this paper conducts analyses from the perspective of building Customer Experience, and also examines managerial characteristics as Technology Management. From the results of analyses using Strategic Experiential Modules, the company forms and maintains its Customer Experiences created by Technology Management providing extraordinary products based on the production of harnesses and horseback riding culture.

要 約

日本国内唯一の馬具メーカー、ソメスサドル株式会社は1964年の創業以来、着実に高めてきた技術力で質の高い国産馬具を生み出し、海外各国に輸出するとともに、国内では中央・地方競馬会のプロ騎手を始め、皇室を含めた馬という嗜好^{たしな}みに関係する顧客を開拓してきた。加えて、鞍づくりで培った高い革加工の技術を応用して美しい鞆・バッグを生み出し、着実に新しいファンを獲得し続けている。本稿は、ソメスサドル社の根強い人気の背景を経験価値および技術経営の概念を用いて分析を試みる。

＜キーワード＞ 経験価値、技術経営、馬具、鞆・バック、ブランド

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

1. 会社概要

ソメスサドル株式会社は、北海道歌志内市に本社、北海道砂川市に砂川工場を置き、乗馬用・競技用鞍などの各種馬具、および、紳士用・婦人用鞆などの各種革製品の製造・販売を事業内容とする。従業員数は86人（2008年10月現在）、売上高は13億6500万円（2007年度実績）という、典型的な地場の中小企業である。

ソメスサドル株式会社の前身となる「オリエントレザー株式会社」が北海道歌志内市で創業したのは、日本が高度成長期に突入し、東京オリンピックが開催された1964（昭和39）年である。

当時相次いだ炭鉱閉鎖の中で、石炭産業に依存していた歌志内市関係者がなんとか石炭に変わる産業を育てようということで、明治以来、北海道開拓で果たした馬の活躍およびそれに伴う馬具作りに目をつける。当時需要減に悩んでいた馬具職人を道内で集め、彼らの高度な技術を活用して輸出用馬具をつくろうということで札幌の馬具店が中心となり馬具製造会社「オリエントレザー株式会社」を興した。産炭地振興条例の適用を受けてのスタートであった。

1ドル360円の固定レートの中で輸出専門会社としてスタートした同社の馬具は、ヨーロッパはもちろん、アメリカ、カナダ、中南米、南アフリカなど世界各国へ輸出され、順調に売上を伸ばしていった。しかし、1973（昭和48）年に入ると、第一次オイルショックと急速な円高騰の影響で海外への輸出は急激に減少する。債務超過に陥った同社は事実上倒産という経営危機に追い込まれる。時期を同じくして、1975（昭和50）年、「オリエントレザー株式会社」出資者の一人であった染谷現社長の父が倒れ、長男であった染谷純一・現社長が経営を引き継ぐ。染谷社長は20代後半という若さで多額の負債を抱えての再スタートの中、販路を国内に切り替えるとともに、80人ほどいた従業員を26人まで減らす大規模なリストラと社内風土改革に取り組む。

そして1970年後半になると、馬具に比べより広い市場性を持った鞆・バッグという業界で「馬具作りで培った技術を生かして他社が出来ないことをしよう」と本格的に鞆・バッグの生産を始める。

2003（平成15）年9月、35年ぶりに「男の新館」を全面改装した新宿の伊勢丹本店メンズ館（ISETAN MEN'S）で、ソメスサドルは伊勢丹メンズ館の顔として1階正面玄関前の売り場を任された。伊勢丹メンズ館における全面改装は、当時、低迷する紳士用品市場への挺入れとして、「男性が自分で欲しいと感じる商品を購入する場」への転換を狙い、商品構成や売り場を全面的に見直すという当時の百貨店業界では画期的なものであった^{〔1〕}。

伊勢丹の求めていた男性顧客を唸らせる高品質な商品イメージと、それに応えるソメスサドルの確かなものづくりは見事に合致し、伊勢丹メンズ館出店は大成功する。この成功は百貨店業界で注目の的となり、百貨店からソメスサドルへの出店要請が相次ぐ。ソメスサドルは首都圏では知る人ぞ知るブランドであったが、改装後の伊勢丹メンズ館の顔として1階特設売り場を2003（平成15）年9月から3年半務めたことにより、「伊勢丹に入ったソメス」として首都圏でも知名度を急速に高めた。加えて、伊勢丹の要求するクオリティの高さによって、さらにブランドが洗練・進化し、目の肥えた新しいファンを獲得していくこととなる。この後も「トゥモローランド」などとのコラボレーションなどを通して、新しい取り組みを手掛けファンを開拓している。

2. 商品の概要

以下では、ソメスサドルの代表的商品でもあり、一流プロ騎手に愛用されている馬具と、その馬具作りの技術に支えられている鞆・バッグの中でも1ヵ月半待ちという人気の「PASSAGE（パッサージュ）」シリーズを紹介する。

2.1 一流プロ騎手に愛用されている馬具—ものづくりの原点は「鞍」

ソメスサドルの商品の美しさとクオリティの高さは、同社のものづくりの原点となる馬具作りの技術に支えられている。特に鞍には、「軽さ」と「強さ」と「しなやかさ」が同時に求められ、革加工でもとりわけ高い技術力が必要になる。

現在の売上の3割程度を占める馬具の分野でも、乗馬用鞍から写真1に示すようなレースで使う競馬用鞍、ドレッシングコート、ブーツまであらゆる商品を手がける。



写真1 競馬鞍を前に語る染谷純一社長（出所：砂川ショールームにて筆者撮影）

競馬用鞍としては、2006（平成18）年の有馬記念で名馬ディーピンパクトが武豊騎手と有終の美を飾ったときのレースサドル（鞍）もソメスサドルの作であった。結果を求める厳しいプロの世界でも信頼される確かな品質のものづくりを重ね、同社の鞍は中央および地方競馬の多くの一流プロ騎手に愛用されている^[2]。

また、一般的な乗馬用鞍の分野でも、1994（平成6）年には世界初の女性用鞍となる乗馬鞍「ソーニア」を開発している。この商品は、女性にとってソフトで快適な乗り心地を実現できるように設計されており、「第1回ものづくり日本大賞」経済産業大臣優秀賞を受賞したほか、グッドデザイン選定商品の認定など高い評価を受けている。

2.2 1ヵ月半待ちの鞆「PASSAGE（パッサージュ）」シリーズ

鞍づくりで培った技術力やノウハウは、鞆・バッグといったソメスサドルのすべての製品に応用され

ているが中でも、代表的な鞆・バッグはハイクラスシリーズの「パッサージュ」である。鞍技術の技巧を最大限凝らしたこのシリーズはすべて受注生産となり、注文から納品まで40日前後の期間を要する。

原材料となる素材も極上で、フランス国内の限られた地域で飼育された厳選した仔牛の革1頭分を贅沢に使い丁寧に手作業で仕上げられる。この革はヨーロッパ最先端の革なめし技術を駆使しており、通常は乗馬用サドルでは馬に直接当たる「鞍じょく」と呼ばれる部分に使用する革であるため、革本来のソフト感と堅牢度を兼ね揃え、時とともに深まる変化を味わうことが出来る特徴がある。

この鞆は、2008（平成20）年7月北海道洞爺湖サミットで注目を浴びた。サミットでは外交慣例として参加首脳と配偶者に土産物を贈るが、今回洞爺湖サミットへ出席した主要8ヵ国首脳夫妻とEU議長夫妻に対する北海道知事からの贈答品として、写真2に示すソメスサドルの鞆が選ばれた。



写真2 北海道洞爺湖サミットで各国首脳夫妻に贈られた鞆（出所：砂川ファクトリーにて筆者撮影）

これは、ソメスサドルのハイクラスシリーズとなる「パッサージュ」をベースに、紳士用は「パッサージュ01 ブラック（定価：189,000円）」、婦人用は「パッサージュ15 ブラウン（定価：126,000円）」を、今回の発注では洞爺湖サミット特別仕様として仕立て上げた鞆である。この鞆の内装部分には京都の漆職人が漆で美しいアイヌ文様を特別に施し、今回 G8 首脳と EU 議長夫妻に対して限定9セット（18個）だけ製作された。このことが新聞やテレビなどマスコミで大きく報じられ、ソメスサドルは一躍「時のブランド」となった。なお、このサミット特別仕様のバッグは、今のところ一般向けに販売される予定はないが、サンプルを近いうちに砂川店と青山店で展示する予定とのことである。

今回、フランスから仕入れた極上の革を原材料とし、ソメスサドル砂川工場で美しく仕立て上げられた鞆は、ニコラ・サルコジ（Nicolas Sarkozy）大統領の手でフランスに帰っていったということになる。これまでも海外の一部富裕層からの問い合わせは受けていたというが、洞爺湖サミットでの実績は、今後、海外でのソメスサドルの知名度獲得においても追い風となることが期待される。

なお、創業当初は馬具メーカーとしてスタートした同社だが、鞆・バッグの売上は年々増加しており、馬具対鞆・バッグの売上比率は、現在すでに3対7と逆転している^[3]。

3. 4P（マーケティング・ミックス）による分析

本節では、ソメスサドルが生み出している顧客価値を理解するために、4P という従来のマーケティング・ミックスの枠組みによる分析を行い、同社の競争優位性を考察してみる。4P 分析により整理した同社のマーケティングの特徴を表1に示す。

表1 ソメスサドル株式会社の鞍・鞆の 4P による分析

4P	ソメスサドルの状況
Product (製品)	<ul style="list-style-type: none">・馬具（鞍）作りで培った高い技術力と素材選びを生かした鞍・バッグ・原材料は欧州から買い付ける革・100%国内工場で製造・手縫いで生み出される多品種少量生産
Price (価格)	<ul style="list-style-type: none">・国内の他の鞍・バッグブランドに比べると高価な価格帯・欧米のラグジュアリーブランドに匹敵する価格帯
Place (流通チャネル)	<ul style="list-style-type: none">・馬具と鞍バッグで異なる流通チャネル・鞍は百貨店、直営店、専門店。直営店は北海道「砂川」「札幌」、東京「青山」の三店舗
Promotion (プロモーション)	<ul style="list-style-type: none">・一般的な広告宣伝はほとんどしない・パブリシティは積極的

一般的には「十分な品質の製品を、安い価格で、広い流通チャネルで、大量に広告・宣伝して販売する」というのが従来の基本的なマーケティングのセオリーである。これに対して、ソメスサドルのマーケティングを検討すると、表1に示したように、むしろ完全にその逆を行くような「こだわりの最高の品質の製品を、高い価格で、狭い流通チャネルで、ほとんど広告・宣伝しないで販売する」となっている。したがって、4P という従来のマーケティング・ミックスの概念で同社商品の人気の秘密を分析するのは限界があることがわかる。

そこで次節では、従来の枠組みによる分析とは異なった新たな分析手法を用いて、ソメスサドルの魅力について新たな要因を浮き彫りにしていくことを試みる。

4. 経験価値による分析

本節では、ソメスサドルを経験価値マーケティングの枠組みで分析を行い、従来のマーケティング発想では説明できない要因ならびに相互の役割や位置づけなどを考えてみる。

米コロンビア大学のバーンド・H・シュミット教授は、個人が企業やブランドに接する際、実際に肌で何かを感じたり感動したりすることによって、その人の感性や感覚に訴える価値を「経験価値」と呼んだ^[4]。シュミット教授が提唱している戦略的経験価値モジュール（SEM）の5つのモジュール SENSE、FEEL、THINK、ACT、RELATE により、ソメスサドルの経験価値について分析を試みた内容を表2に示す。

表2 ソメスサドル株式会社の鞍・鞆の経験価値モジュールによる分析

経験価値モジュール	ソメスサドルの鞍・鞆が有する経験価値
SENSE (感覚的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・鞍作りで培った鞍・バッグの無駄のない美しいデザイン ・馬具で培った技術力を生かし、手縫いで生み出す美しく丈夫なステッチ模様 ・フランス・イタリア等から選び抜かれた上質な革素材の感触・質感
FEEL (情緒的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・鞍などの馬具と一緒に陳列されていることにより強調される、馬具との共通性による信頼感 ・使うほどに深まる味わいと増していく愛着
THINK (創造・認知的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・高度な技術力と厳選された素材選びに対する賞賛と満足感 ・G8各国首脳への贈答品として洞爺湖サミットで選ばれた実績に対する関心 ・馬を嗜みとする社会＝ヨーロッパ特権階級社会、および国内宮内庁行事に対する憧れ ・伊勢丹や有名プロ騎手に選ばれた実績への関心と信頼感
ACT (行動的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド発信基地としての砂川ファクトリーまで訪れるという行動 ・ソメスサドル青山店を訪れるという行動 ・鞍・バッグを世代にわたって愛用したり、修理したりしてモノを大切にするライフスタイル
RELATE (関係的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ソメスサドルの馬具・バッグを愛用する特権的階層（皇室、馬術愛好家、さらに2008年洞爺湖サミットで土産物として贈られた各国首脳夫妻）との連帯感 ・リペア（修理）サービスによる作り手との一体感やつながり

4.1 SENSE（感覚的経験価値）

（1）鞍づくりで培った鞍・バッグの無駄のない美しいデザイン

鞍づくりでは「強さ」と「軽さ」と「しなやかさ」という機能性が同時に要求される。馬具の世界では、幅が18～21mm しかない^{あぶみ} 釧革（釧とは騎乗する際に足をかける金具のことで、これと鞍とを結ぶ革ベルト）に騎手は命を預けるため、切れたり緩んだりすることは決して許されない。そのため頑丈な縫製と、革の部位ごとの特性を見極めるノウハウが求められる。

加えて、機能性の高い鞍作りを追求すると、そこにはこのサラブレットの肢体と調和する無駄のない上質なデザインに辿りつくという。ソメスサドルはプロ騎手などの高い要求に応え機能性の高い鞍を追求する中で、サラブレットの肢体と一体化し調和する上質なデザインを生み出してきた。そこで培ったその高い技術力は同社の鞍・バックにも活かされ、無駄のない美しいデザインを創造し続けている。

（2）馬具で培った技術力を生かし、手縫いで生み出す美しく丈夫なステッチ模様

馬具作りで培ったステッチは、丈夫でほつれにくい上に美しい。万が一、糸が切れても一気にほつれて事故にならないよう耐久性に優れたステッチは、正確で無駄がなく見た目にも美しい。

（3）フランス・イタリア等から選び抜かれた上質な革素材の感触（手触り）・質感

ソメスサドルが国内外から見極め買い付ける上質な革素材は、しつとりと手になじむ手触りを持つ特徴がある。匂いはどこか温かみを感じさせる。特に、同社商品でよく使われている「タンニンなめし」の革素材は、時の経過とともに風合いが深まる特徴があり、使い続けるごとに風合いの変化を楽しめる。

4.2 FEEL（情緒的経験価値）

（1）鞍などの馬具と一緒に陳列されていることにより強調される、馬具との共通性による信頼感

直営店では、鞍・バッグだけでなく、乗馬鞍などの馬具類が同じ空間に陳列されている。これにより、それらが共通して持つ美しいフォルムやステッチが際立ち、消費者が商品の確かさに対する認識や信頼感を深める経験を提供している。

（2）使うほどに深まる味わいと増していく愛着

革選びに対する造詣が深い染谷社長がヨーロッパで吟味して買い付ける確かな素材を活かし、鞍で培ったしっかりした縫製で大切に仕上げられる鞍は、消費者の生活の中で使うほどに味わいが深まり、愛着を増していく。

4.3 THINK（創造・認知的経験価値）

（1）高度な技術力と厳選された素材選びに対する賞賛と満足感

「THINK」に関しては、切れたり緩んだりすることが許されない馬具という世界のものづくりで培ってきた技術力やこだわりの素材選びの確かな目で制作されるソメスサドル商品は、その素晴らしいものづくりに対する深い満足感をもたらしてくれることがあげられる。

また、ソメスサドルは北海道砂川ファクトリーでの「ハンドメイド（手縫い）」と「多品種少量生産」を基本に据えている。一つひとつの製品に注ぎ込まれた技術者が注ぎ込む高度な技と、ハンドメイドで仕上げられることに対する温もりを消費者は商品と手にする際に感じる。

（2）G8各国首脳への贈答品として洞爺湖サミットで選ばれた実績

2008（平成20）年はソメスサドルにとって大きなニュースがあった。同社の鞍・バッグ、は北海道・洞爺湖サミットでG8各国首脳夫妻への贈答品にも採用され、全国的な話題となった。今回のサミット会場となった「ザ・ウィンザーホテル洞爺」内で各国首脳が囲む会議円卓には、ソメスサドル製ステーションナリー（デスクマットとペントレー）も配されており、各国首脳がペンを置いて利用する様子が映像等のメディアで配信された。

世界的なセレブリティに贈られた実績は、ソメスサドルブランドの認知に大きく貢献する。

（3）馬を嗜みとする社会＝ヨーロッパ貴族社会や皇室への憧れ

馬具メーカーという出自が想起させる、馬を日常の^{たしな}嗜みとする特権階級社会（ヨーロッパ貴族社会、日本国内の皇室）への憧れがあげられる。同じく馬具メーカーとして創業した仏エルメス社（1837年創業）は、上質な美しい鞍をつくり、ヨーロッパの上流階級の顧客を獲得してきた歴史があるが、今日でもヨーロッパでは一定以上の階級にとって馬は欠かせない嗜みである。

馬具メーカーという出自と、皇室行事等に馬車一式を納入したり今上（平成）天皇即位の大礼に馬具製造を拝命したりするなど、特筆すべき実績をもつソメスサドルが作る製品に対して、人々は馬を日常の嗜みとする特権階級社会への憧れを感じているといえる。

（4）伊勢丹や有名プロ騎手に選ばれた実績への関心と信頼感

鞍・バッグについては、「ファッションの伊勢丹」として定評のある伊勢丹に選ばれたブランドとし

ての実績が、商品への関心と信頼感につながっているといえる。

伊勢丹への進出については、北海道の中小企業としては無謀に近いくらいの大英断と「てんてこ舞い」のような状態をなんとか切り抜けたことが今日を切り開き、ブランドとしての信頼を築いたといえるであろう。

また、馬具についても、特に競馬に興味のある男性には、武豊騎手を始め、中央・地方競馬会の多くのプロ騎手に愛用されている実績も商品への関心と信頼感につながっているといえる。

4.4 ACT（行動的経験価値）

（1）ブランド発信基地としての砂川ファクトリーまで訪れるという行動

「ACT」については、ソメスサドルブランドの発信基地となる北海道・「ソメス砂川ファクトリー」の存在があげられる。1万2000坪の面積をほこる敷地には丁寧に刈りそろえられた青芝が視界をさえぎることなく延々と続き、ファクトリーとショップを構成する赤レンガの美しい建物と、庭の中央に置かれた100年以上前の馬車、そして一匹の黒いサラブレットの織り成す光景は、まるでフランスあたりの王侯貴族が所有する牧場のようであり、ここが日本であることを忘れさせ、思わず溜め息が出る。ここまで整備するのに長い年月と多額の費用を掛け、また毎年相当の維持費も掛かるとのことである。

この砂川ファクトリーに併設されたショップでは年に2回フェアが開催される。フェアには毎回1万人を超える来場者がこの砂川ファクトリーを訪れるという。むろん、フェアのとき以外でも、家族連れや観光客が連日訪れている。ヒアリングに訪れた当日は、札幌からの「ソメスサドル砂川ファクトリーとパティシエロード半日観光コース」の観光バスの団体客にも遭遇した。もはや、1企業の1工場である以上に、地域振興や観光振興にも貢献している。

（2）ソメスサドル青山店を訪れるという行動

ソメスサドルにとって首都圏で初めての直営店となる「ソメスサドル青山店」は、一流ブランド路面店が立ち並ぶ閑静な東京・南青山に2005（平成17）年にオープンした。骨董通りを少しだけ入ったところにある店舗は、建物の1、2階が店舗となっており、3階はバックヤードと打ち合わせスペースになっている。

この青山直営店開設以前は、北海道地域以外の顧客にとって、ソメスサドルの商品は東京の伊勢丹本店メンズ館や三越日本橋本店など百貨店の店頭でごく一部の商品しか手にすることができなかった。青山店では1、2階で延べ150平方メートルの店内に乗馬用馬具はもちろん、新作バッグからブリーフケースまでより幅広く商品を取り揃えてあり、ソメスサドル商品の全体像をより深く見るができるようになった。

ショールームとしての役割を兼ねた青山店は、首都圏の顧客のみならず国内外のバイヤー、メディア関係者等へソメスサドルの「ブランド」を伝えるための重要な拠点となっている。

（3）鞆・バッグを世代にわたって愛用したり、修理したりしてモノを大切にするライフスタイル

ソメスサドル砂川ファクトリーでのフェアへの来場者は、百貨店等のバイヤーのみならず、不思議

なことに祖父母世代から子供まで家族連れが多いという。これには世代にわたって人々が魅了されて訪れるソメスサドルの魅力がある。

同社は修理を含めたアフターサービスも対応している。革は耐久性のある素材であるため、手入れをしつつ修理をしながら大切に使用し、世代にわたって鞆・バックを受け継ぐことも決して難しくない。ソメスサドルはそんなライフスタイルを可能にしてくれる。

4.5 RELATE（関係的经验価値）

（1）特権階層（皇室や馬術愛好家、G8 各国首脳）とのつながり

「RELATE」としては、ソメスサドルの馬車・馬具を愛用する日本の皇室や馬術愛好家など同じブランドの商品を使うことでもたらされる一体感が挙げられる。もっとも、日本人はブランドをある特定のグループに入る目的で使用する人が多いが。

さらには今年のサミット会場では首脳たちの話し合う卓上にはソメスサドルのステーションナリーが採用され、同社のつくるバッグは各国首脳夫妻に贈答された。このことで、ソメスサドルブランドは日本国内のみならず各国の知的階層へ認知度を高めつつあることも、「サルコジ大統領夫妻にも贈られたブランドのバッグを購入し使用する私」に変身するような関係的经验価値をさらに深く強化しているといえる。

（2）リペア（修理）サービスによる作り手との一体感やつながり

もうひとつ「RELATE」の欠かせない要素としてリペア（修理）サービスの重要性が挙げられる。現在リペア（修理）サービスは、北海道歌志内工場で手がけられている。

ソメスサドル製品は、時を得ることに味わい深くなる性質をもつ厳選した「なめし革」素材を使用しており、卓越した技術力による縫製がしっかりなされているので、手入れとメンテナンスを施していけば、長期にわたって美しさを保ち愛用することができる特徴がある。

リペアサービスは、エルメス^[5]やルイ・ヴィトン^[6]のバッグと同様に、ソメスサドル商品の価値をより高め作り手と消費者（ソメスサドルファン）との間に信頼関係を構築し、一体感やつながりを深める役割を果たしている。

ソメスサドルの商品には、本当に信頼できる作り手と、確かな目をもった消費者のキャッチボールがある。大量生産大量消費を経験し、成熟した日本の消費社会が今後向かう理想的な方向性を具体化している。

4.6 小 括

以上のようにソメスサドルの商品を経験価値創造の視点から分析した結果、SENSE、FEEL、THINK、ACT、RELATE の経験価値モジュールのいずれもが高度な水準で具備されており、ソメスサドルの商品は経験価値の集合体であるといえる。また、従来のマーケティングの枠組みである4P よりも5つの経験価値モジュールに基づいた方が整然と説明することができる。したがって、ソメスサドルは、経験価値を顧客に提供し、顧客もそうした経験価値に感動し支持してきたといえる^[7]。

5. 技術経営としての分析

本節では、技術経営としてのソメスサドルの経営的特質ないしは強みを技術力（縫製および多品種少量生産）、素材、技術者（エンジニア）、工場（ファクトリー）という4つの観点から分析する。

5.1 技術力—耐久性に優れた縫製と多品種少量生産への対応

（1）特別なミシンで実現する耐久性に優れた縫製

ソメスサドルでは、縫製に耐久性を持たせるためミシン選びにもこだわりを持っている。

通常、皮革加工用のミシンは、製作する商品によって平型ミシン、筒型ミシン、ポストミシンなどミシンの形状が異なる。この上に、皮革の性質・厚み・なめしの種類（タンニンなめし、クロームなめし）かなどによって、送り方式（下送り、上下送り、総合送り等）、釜（半回転、垂直、水平）の種類、駆動方法（足踏み式、クラッチモーター、サーボモーター）など、さまざまな機種の選択肢がある。

現在、ソメスサドル砂川工場ではイタリア製、ドイツ製、フランス製など加工工程・内容に応じて数種類の皮革専用ミシンを使っている。特徴的なミシンの一例としては、イタリア製「半回転シャトル釜」ミシンがあげられる。縫製で利用しているこのイタリア「PEMA」社のボビンが半回転しかしない特別なミシンは染谷社長がイタリアで買い求めたもので、現在、メーカー製造していないものであるが、他社には実現できない堅牢な縫製を実現する大切な役割を果たしている。

これ以外にも厚物用ミシンとして定評がある、ドイツ製アドラー社の馬具用ミシンも、同社製品の確かな縫製を実現するための大切な技術面で同社のクオリティを支える大切な要素になっている。このように、ソメスサドルの堅牢な最上級の縫製の背景には、こだわりのアンティークミシンとそのミシンと一体となり使いこなす技術者の存在がある。

（2）CAD 式自動裁断機で実現する多品種少量生産

現在企画・製造・販売からアフターまで手がけるソメスサドルの販売品目は、馬具と鞆などを合わせて3,000品目を超える。染谷社長は「販売品目を半分にしたい」と語るが、「多品種少量生産」という時代の潮流に応えるための新しい取り組みも行っている。

従来、革の裁断機は製品ごとに高価な金型を作成し「油圧式裁断機」で裁断する方式が主流であった。しかし、ヨーロッパでは近年、金型が不要で多品種少量生産に迅速に対応できる CAD（コンピュータによる設計）システムと連動した「自動裁断機」が開発され、これが複雑で斬新なデザインを可能にしてきた。ソメスサドルは、ヨーロッパでも裁断品質に定評のあるスペイン IBERTEC 社の CAD 式自動裁断機を導入し、デザインの柔軟かつ迅速な修正を可能にしている。

5.2 厳選された革素材と、革素材特性を活かしきるノウハウ

厳選した革素材はソメスサドル製品のクオリティを支える非常に重要な要素である。革という素材は、製品として形になる前の状態、つまり、なめした革の状態ではプロでも見きわめは難しい。鞍・バッグ

の原材料となる革は、一般的な革製品会社のように問屋を介さず、タンナー工場（革なめしをするところ）から直接買い付けられている。革の性質を知り尽くした染谷社長自ら、フランス、イタリア、イギリス、ドイツなどヨーロッパ各国の高度な革なめし技術をもった確かなタンナー工場に出向き、買い付けるものも多い。このように海外からの革の仕入れと、国内鞣^{なめ}しの革とを併合して、ソメスサドルのもののづくりがある。ソメスサドルで使用される革の種類はおよそ60種類にのぼり、1種類の革で多くて4～5色、少なくとも2色の色のラインナップを持っている。

お金があるだけでは調達できないヨーロッパの革世界にあつて、馬具製作技術の高さや革素材を見極める確かな目利きで、仕入先の信頼を勝ち得ている。ソメスサドルの原材料となるなめし革の仕入先には仏エルメス社と同じタンナー工場も含まれるという。

加えて、原材料となる革の特性に対する理解とそれ活かすきるノウハウもソメスサドル製品のクオリティを支える非常に重要な要素であるといえる。「革」という天然素材は、同じ動物でも性別、年齢、生活環境でその性質が異なる上に、部位に応じて繊維の違いからその特徴がまったく異なる。例えば、取っ手の取り付け部分や底などほつれやすいところに手縫いを施したり、よく伸びるベリー（お腹）部位をバッグのマチ部分に用いたりするなど、細かい配慮が施されている。

ソメスサドルでは革の性質・部位ごとの特徴まで、熟知した技術者が素材を見極め、革の繊維を読み、性質・特徴を生かした裁断と縫製を行なっている。また、染谷社長は毎年買い付けに行くヨーロッパで、各国のタンナー業者の「なめし」革の最新加工技術についても積極的に情報確保し、同社の製品に取り入れている。革素材に対するソメスサドルの独自ノウハウは、商品が完成した時の美しさはもちろん、製品を日常使用していく中で気づく同社製品のクオリティの高さをしっかりと支えている。

5.3 若手エンジニアの育成—ソメスサドル製品の確かなクオリティと未来を支える

鞆・バッグの分野では、馬具に比べ市場性も大きいが競合他社も多い。特にバブル崩壊後、多くの企業が生産性・効率性を求めて工場を海外（主に中国）に移す中で、ソメスサドルは北海道砂川工場での国内生産にこだわる。

この砂川工場では生産に携わる技術者に20代30代の若手が多いことに驚く。ソメスサドルの従業員平均年齢は35歳と若い。苦難の中で染谷社長は経営を引きついで以来、閉ざされた職人という世界ではなく、熟練から若手へ技術を伝える風土・環境をつくることに心を砕いてきた。染谷社長は技術者に対して想いをこめて、職人ではなく「エンジニアたれ」と鼓舞する。

5.4 技術者とソメスサドルブランドを育むファクトリー

加えて、砂川ファクトリー（砂川工場）という素晴らしい環境が技術者育成およびソメスサドルというブランド価値創造に与える影響も大きい。一般的に製造業の工場というと、薄暗く、窓も締め切り、騒音や機械油の臭いがしたりして、快適とはほど遠い環境であることが多い。しかし、砂川工場は1万2000坪の砂川ファクトリー敷地内に位置し、丁寧に刈りそろえられた芝生の緑に映える美しい赤レンガ色の建物で構成されている。大きく取られた工場の窓からは自然の光がやわらかく差し込む。開け放

たれた窓からは一面の芝の緑が美しく映えて見え、清しい風が草の香りを運んでくる。クラシック音楽が流れる中で、ソメスサドルのものづくりを担うエンジニアたちが静かに仕事に打ち込んでいる。

このようにエンジニアたちが心地よく仕事が出来るように計算された砂川工場は、染谷社長が就任以来、その時その時の想いを書きとめてきたものがひとつの形になったものであるという。染谷社長が想いを書きとめたノートはいまでは分厚い大学ノートに何冊にもなり、今もなお完成されていない

ソメスサドルの製品の大半は、この砂川工場および歌志内工場において、職人が、革の裁断から縫製・仕上げまで一貫して行われている。アメリカのコーチ社を始め、多くのブランドの工場が安い労働力を求めて中国などの海外へ工場を移す中で、ソメスサドルは国内工場（北海道砂川工場、歌志内工場）での生産を継続している。

また、砂川ファクトリーにはショップが併設されており、豊富な馬具や様々なデザインの鞆・バッグが陳列されている。このショップを訪れる消費者は、青々を広げる芝に佇む赤レンガ建物や静かに佇む馬車の織り成す美しい光景を楽しみつつ、豊富なラインナップからお気に入りの品物をじっくり選ぶことができる。

5.5 小 括

以上見てきたように、ソメスサドルでは上記の技術力、素材選びノウハウ、若手技術者育成、および、砂川ファクトリーが、同社の「こだわりのものづくり」を支えている。したがって、ソメスサドルは技術を経営に活かしている、つまり技術経営を行っているといえる。

そして、前節で述べたように、「こだわりのものづくり」により生み出された製品が、顧客にとっての経験価値の多くの部分を創造しており、顧客に熱烈に支持されている。技術経営として挙げた事項と前節の5つの経験価値モジュールとの対応・因果関係を考察すると、技術経営と経験価値が対応していることが分かる。すなわち、鞆づくりで洗練してきた革を活かしきる同社の高い技術力は、ミシンやCAD 式裁断機などの技術でさらに強化され、前節の経験価値で述べた SENSE、FEEL、THINK で表わされる経験価値をもたらしている。また、高い技術力をもった若手エンジニアの育成も現在と将来のソメスサドル製品の強さを支えており、FEEL、THINK で得られる経験価値を支えている。また、砂川ファクトリーおよびショップの存在は、経験価値という ACT、RELATE とつながっているといえる。

したがって、ソメスサドルは技術経営と経験価値がよく対応しており、両者には因果関係がある、と結論付けることができる。

6. 結 び

以上見てきたように、ソメスサドルの製品が顧客に熱烈に支持されているのは、「こだわりのものづくり」により生み出された製品が顧客にとっての経験価値を創造しているからである。そして、その「こだわりのものづくり」は、技術力、素材、技術者、ファクトリーに支えられている、換言すれば技術経営で裏付けられていることを明らかにした。

ソメスサドルの事例における経験価値創造と技術経営の在りようは、従来の安価で機能的便益だけを

追い求めた大量生産大量販売される商品とは異なり、高くても売れて熱烈なファンが生まれるような「消費者の感性に訴える商品開発」を進める上で大いに参考になると考えられる。また、地場の中小・零細企業の存在感を高める上でも示唆に富んだ事例であるといえよう^{〔8〕}。

<参考文献>

- 〔1〕 「小さな金メダルカンパニー」『日経ビジネス』2004年8月9日・16日号、p.26、日経BP社
- 〔2〕 「小さなトップ企業」『日経ビジネス』2001年1月29日号、p.60、日経BP社
- 〔3〕 佐藤郁夫・森永文彦・小川正博編著『北海道の企業2 ビジネスをケースで学ぶ』、北海道大学出版会、2008年
- 〔4〕 Schmitt, Bernd H., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, 1999（嶋村和恵・広瀬盛一共訳『経験価値マーケティング―消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力―』、ダイヤモンド社、2000年）
- 〔5〕 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（入澤裕介・染谷高士・土田哲平）共著『老舗ブランド企業の経験価値創造―顧客との出会いのデザイン マネジメント―』、同友館、2006年（中国語版：蘇錦夥總編輯『創造老店品牌企業的體驗價值―與顧客接觸設計管理―』、財團法人中衛發展中心（台北）、2008年）
- 〔6〕 長沢伸也編著、大泉賢治・前田和昭共著『ルイ・ヴィトンの法則―最強のブランド戦略―』、東洋経済新報社、2007年
- 〔7〕 長沢伸也・須藤雅恵「国産馬具メーカー「ソメスサドル」にみる経験価値創造」、『第10回日本感性工学会大会予稿集』、23A-03、pp.1-3、日本感性工学会、2008年
- 〔8〕 須藤雅恵「ソメスサドル株式会社のプロ用馬具と最高級ブランド鞍―馬から始まる北の大地の「ものづくり物語」―」、長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（植原行洋・須藤雅恵・島田了）共著『伝統・地場企業にみるプレミアム戦略―経験価値創造と技術経営―』所収、同友館、印刷中

