

## 京都の地域性に見る「信三郎帆布」の 経験価値創造と商品イノベーション

長 沢 伸 也 \*

入 澤 裕 介 \*\*

### Creating Customer Experience and Product Innovation at “Shinzaburo Hanpu” in the Regionality of Kyoto

Shin'ya Nagasawa

Yusuke Irisawa

#### Abstract

A new brand called “Shinzaburo Hanpu” was born as a result of family feuds within a long-established firm in Kyoto called “Ichizawa Hanpu.”

Based on the understanding that Mr. Shinzaburo Ichizawa is the key person who inherited and developed the manufacturing approach of the original Ichizawa Hanpu and Shinzaburo Hanpu, the present paper discusses and analyzes the following points while referring to the period when the original Ichizawa Hanpu was active: (1) the fact that the product development capabilities of Shinzaburo Hanpu, its sincere attitude towards its customers and its approach to manufacturing has led to the creation of value; (2) the differences between the value created by Shinzaburo Hanpu and the value created by the original Ichizawa Hanpu; and (3) the relationships between Shinzaburo Hanpu, the customer experience and the regional characteristics of Kyoto.

#### 要 約

京都の老舗企業「一澤帆布工業」がお家騒動に揺れ、その結果、「信三郎帆布」という新たなブランドが誕生した。

本稿では、前・一澤帆布工業と一澤信三郎帆布のものづくりの本流が、一澤信三郎氏にあるとの見解に基づき、時に一澤帆布工業時代にさかのぼりながら一澤信三郎帆布の商品開発能力、同社の顧客への真摯な姿勢とものづくりに向き合う姿勢が価値の創造につながることに、そして、その価値が一澤帆布工業時代と比較してどこが異なるか、信三郎帆布と経験価値の関係や京都の地域性との関わり等について一澤信三郎氏へのヒアリングと現地取材を踏まえて分析する。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

\*\* 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 国際経営学専攻 修了

## 1. はじめに

京都の老舗企業「一澤帆布工業」がお家騒動に揺れ、その結果、「信三郎帆布」という新たなブランドが誕生した。「前・一澤帆布工業」四代目の社長であった一澤信三郎氏は、「一澤信三郎帆布」を設立、2006年4月から「信三郎帆布」と「信三郎かばん（「かばん」は布偏に包）」のブランド名で鞆の製造、販売を開始し（写真1）、旧・一澤帆布ファンに加えて新たなファンも獲得している。



写真1 信三郎帆布製の鞆

（出所：長沢伸也「京都の老舗企業『一澤信三郎帆布』の商品開発力と経験価値創造」、『早稲田ビジネススクール・レビュー』、第5号、2007年、p.116、写真）

前・一澤帆布は老舗が多い京都でも独特の存在として注目されており、それに関する研究として長沢・山本（2005）、長沢（2007）がある。これは、老舗の付加価値とは、単なる機能・便益ではなく、使用する者の知覚や認知の中に物理的属性では説明できない価値、すなわち近年注目されている「経験価値」が重要である点について検討し明らかにしている。

ところが、老舗企業「一澤帆布」を分析した直後にお家騒動が起り、一澤信三郎帆布と分かれる形で新興ブランド「信三郎帆布」が誕生し、今のところ高い評価を得ている。老舗としての分析で得た知見が新興ブランドにも有効なのかについて、検証できる貴重な機会が図らずも出現したということもできるし、またその必要があると考えられる。

本研究では、前・一澤帆布と信三郎帆布における“こだわりのものづくり”の本流が信三郎氏にあるとの見解に基づき、信三郎帆布への変化について比較・分析する。

## 2. 信三郎帆布における経験価値

ここでは、シュミットの戦略的経験価値モジュールの5分類に沿って、信三郎帆布の経験価値と前・一澤帆布の経験価値の比較・考察をしていく。

### （1）SENSE（感覚的経験価値）

信三郎帆布のラベルは、前・一澤帆布ラベルに比べて控えめではあるが、ぱっと目に付く存在である。加えて、信三郎帆布の新ブランド「信三郎かばん」では、独自技術により小花柄や更紗模様を

帆布に染め込んでおり、視覚的にも綺麗になっているため、前・一澤帆布とは違った判別性を有している。

## (2) FEEL (情緒的経験価値)

一澤帆布のラベルには、有名な知恩院を全面に出した「京都市東山知恩院前上ル」と表記しているが、信三郎帆布ではこのような京都らしい表記が失われている。しかし、柄物鞆の登場で、柄物・模様を楽しむことができ、お洒落感覚が出ている。信三郎帆布のラベルそれ自体も、前・一澤帆布時代の伝統的雰囲気と信三郎帆布が誕生した革新の先鋭的雰囲気が融合された感覚を通じて、京都の歴史や文化を醸し出している。

## (3) THINK (知的経験価値)

信三郎帆布では、新たな商品として柄物鞆やコラボ商品を幅広く展開しており、それを短期間で実現したことで、職人が持っている高い技術力を全国に示したといっても過言ではない。これは、お家騒動がきっかけで実現できたことから、お家騒動に対する強い関心と好奇心が引き出されているとともに、ブランドが替わっても本物を知っているという満足感が生まれてくる。

## (4) ACT (行動的経験価値)

信三郎氏は、「お金や地位は関係なく、それよりどれだけ良い仕事をしたか、どんな生き方をしたか、といった価値観を大事にしている」とも言っている。その信念に突き動かされたかのように顧客が大きな関心を示し、三軒隣で対峙しているのを見に行き、訪れ、応援(=購入)している。これは、ある意味で本物を知っている人たちの行動でもあり、信三郎帆布鞆を全国で持ち歩くような行動変化を示している。

## (5) RELATE (関係的経験価値)

コラボ商品などによって、京都の老舗企業と連携を構築し、新たな関係的経験価値を創造している。また、お家騒動による骨肉の兄弟争いによって、本物のものづくりを世に知らしめ、社会的な応援活動を引き起こしたと考えることができる。また、理不尽な裁判等に対する義憤の意識、信三郎帆布や応援する京都衆との連帯感が強くなっている。

## (6) 小 括

以上のように、前・一澤帆布時代と同様に信三郎帆布も経験価値を創造しているが、経験価値の内容は変化している。しかし、基本的に商品開発力は、前・一澤帆布時代から継続して維持されているものであり、柄物鞆・コラボ以外でマーケティングミックス(4P)もほとんど変わっておらず信三郎帆布における商品の革新と経験価値の変化を説明することは困難である。

## 3. 経験価値マネジメントによる分析

それでは、次に信三郎帆布における経験価値マネジメントの分析を実施してみる。

### (1) 顧客の経験世界の分析

顧客を単なる製品販売の対象と考えておらず、顧客心理に焦点を当てた商品開発を実施している。そのため、顧客との経験世界との間にある種の発展性を構築することに長けている。これは顧客の経

経験価値を十分に理解しており、顧客の経験世界を深く分析していることが窺える。

## (2) 経験プラットフォームの構築

前・一澤帆布時代には、帆布製品という消費カテゴリーの中で、テント製品などのような主に機能便益的価値が中心のものではなく、顧客が普段から利用する鞆の製品の中に、顧客の五感に訴えかける新たな鞆を「経験・体験する」ための“道具”を提供していたが、信三郎帆布では、本物のものづくりに対する顧客との交流を実現している。これは顧客の経験世界に大きな影響を及ぼしている。

## (3) ブランド経験のデザイン

信三郎帆布の製品とラベルがブランドを構築しており、製品自体が信三郎帆布のものだと認識できるまでになっている。それは、前・一澤帆布時代の製品から受け継がれている。その根底には、「こだわりのものづくり」という職人としての誇りがあり、信三郎帆布のものづくりが新たなブランドを確立し、顧客にブランド経験を伝えている。

## (4) 顧客とのインターフェースの構築

前・一澤帆布時代から含めて多くの顧客が訪問しており、常に顧客ニーズを反映した商品開発を実施している。そして、直営店での販売により、顧客と信三郎帆布ブランドとの交流の場を作り、長く製品を利用していただくことで長期的な顧客インターフェースを構築しているのである。そして、京都の老舗企業とのコラボにより、新たな顧客ニーズの反映とそれを通じた顧客インターフェースを構築している。

## (5) 継続的なイノベーションへの取組み

顧客ニーズを満足する商品開発と継続的な顧客接点を常に提供し続けており、顧客の期待を裏切らない仕事を実現している。また、前・一澤帆布時代の伝統を守りながらも時代に合わせた新たな製品の開発や販売にも挑戦しており、常にイノベーションを試みている。

以上のように、経験価値マネジメントの視点から信三郎帆布を見ると、前・一澤帆布時代のものを受け継いでいることが理解できる。しかし、特に「継続的なイノベーションへの取組み」を見ると、大きな違いがあると考えられる。このイノベーションの取組みは非常に重要であり、この点における考察は項を改める。

## 4. 信三郎帆布におけるイノベーション

創業数年の企業「一澤信三郎帆布」が老舗企業であった「前・一澤帆布」と同じような経験価値を創造している理由は何であろうか。それについて、イノベーションの視点から考察すると、前・一澤帆布では長い年月をかけて商品などに改良を加え、時代の趨勢に合わせた継続的なイノベーション、すなわちクリステンセン（2001）が説明している「持続的イノベーション」が起こっていたと考えることができる。この持続的イノベーションによって、50年もの長い月日をかけて、牛乳の配達袋がトートバックに変化を続けてきており、経験価値を創造してきたのである。また、長い年月をかけて顧客に感じさせているため、経験価値と持続的イノベーションが分離しにくい状況にあったとも考えられる。

それに対して、信三郎帆布は、今回のお家騒動がきっかけとなって、新たな商品や売り方などを大き

く刷新しており、新たな市場を創造する「破壊的イノベーション」が起こっていると考えることができる。この破壊的イノベーションによって、短期間に前・一澤帆布とは異なって革新的な商品を生み出している。この破壊的イノベーション自体が経験価値ではないが、この破壊的イノベーションを生み出したのは信三郎帆布にも受け継がれている“こだわりのものづくり”であり、前・一澤帆布のような老舗企業特有の歴史と伝統がないにも関わらず、革新的な商品が新たな経験価値を創造しているのである。

それでは、信三郎帆布における破壊的イノベーションとはどのようなものであろうか。前・一澤帆布の持続的イノベーションとともに視覚的にまとめたのが図1である。

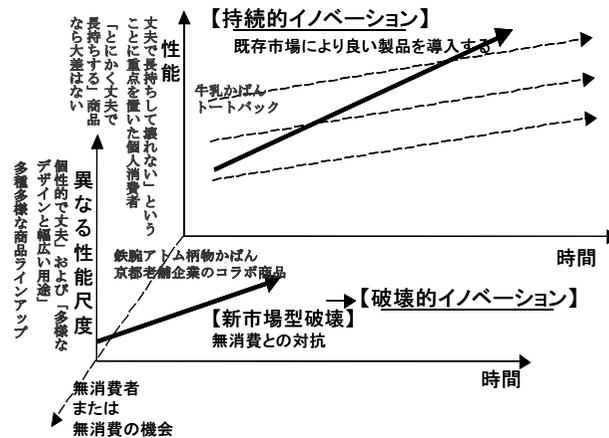


図1 前・一澤帆布「持続的イノベーション」と信三郎帆布「破壊的イノベーション」

(出所：長沢伸也・榎新二共著『ヒット商品連発にみるプロダクト・イノベーション』  
晃洋書房、2006年、p.58, 図3-6を修正)

持続的イノベーションにおける特徴として、「①最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上」「②性能向上に対価を支払う意思のある主流市場の最も魅力的な顧客」「③既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を生かして利益率を改善・維持」の3つ要点がある。この点で、前・一澤帆布を考察すると以下ようになる。

① 最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上

従来商品では、「実用的で頑丈」という属性、「シンプルと使いやすさ」という性能を持っている。この属性と性能を軸に、顧客ニーズのフィードバックを反映した製品を進化させ続けたのである。

② 性能向上に対価を支払う意思のある主流市場の最も魅力的な顧客

ここでの対象となる顧客は、「丈夫で長持ちして壊れない」ということに重点を置いた個人消費者であると考えられる。

③ 既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を生かして利益率を改善・維持

創業以来、「とにかく丈夫で長持ちする商品をつくること」にこだわり続けた丁寧な仕事によって利益率改善を実現していると思われる。

このように、前・一澤帆布は持続的イノベーションの特徴を有しており、継続的なイノベーションを実現しているのである。

次に、破壊的イノベーションにおける特徴として、「①“従来型”の属性では劣るが新しい属性（単純で便利）での性能向上」「②無消費をターゲットとする、つまり製品を購入、使用するために必要な金やスキルを持っていなかった顧客」「③販売単位当たり価格が低く、当初は生産量が少なくても儲けが出るようなビジネスモデル（販売単位の粗利はかなり低い）」の3つの要点がある。この点で、信三郎帆布を考察すると以下ようになる。

① “従来型”の属性では劣るが新しい属性（単純で便利）での性能向上

従来の商品では、「実用的で頑丈」および「シンプルと使いやすさ」であったが、信三郎帆布では、「個性的で丈夫」および「多様なデザインと幅広い用途」となっており、明らかに属性と性能が異なっている。例えば、「前・一澤帆布時代の商品とは違うものを作りたい」という職人の意識が芽生え、以前の商品の真似をしたくない、信三郎帆布の独自の商品を開発する、という職人の熱い想いがある。この熱い想いが新しい商品開発につながり、従来とは異なった斬新的な商品を作り出している。そこには卓越した職人技が光っており、新しい属性でも性能を向上するだけの技術力があることを証明している。

② 無消費をターゲットとする、つまり製品を購入、使用するために必要な金やスキルを持っていなかった顧客

従来の商品を購入している顧客は、「丈夫で長持ちして壊れない」ものであれば、どの商品でも大差ないと考えており、デザインや利用用途に応じて自分にあった商品がないとしていることから、その意味で従来の顧客は無消費と考えられる。例えば、京都老舗企業のニーズに基づいたコラボレーションや、草花文様・蔓草更紗文様などの柄物染めの新作や手塚プロダクションとのコラボレートでつくった鉄腕アトム柄など多種多様な商品ラインアップで無地鞆に興味がない顧客の無消費を掘り起こしている。それに加えて、そもそも帆布鞆に興味がなかった顧客についても、お家騒動などワイドショーで取り上げられることで顧客を買う気にさせ、無消費を掘り起こしている。

③ 販売単位当たり価格が低く当初は生産量が少なくても儲けが出るようなビジネスモデル

（販売単位の粗利はかなり低い）

旧ブランドを喪失して新規ブランドになっても商品の販売は好調であり、利益を出すことは可能である。また、販売・工房拠点を賃借、柄物やコラボ商品の技術開発などの投資により粗利益率は低いと考えられる。例えば、天然繊維は使い込むことで素材が収縮するため、その収縮に柄を合わせるのが非常に困難であるため、柄を単純に転写するだけでは、柄に深みがなく帆布が活きない、帆布を活かせば柄が崩れる、といったような課題があった。にもかかわらず、素材メーカーや捺染工房が同情と応援によって利益度外視で協力してくれたこともあり、結果として生産量が少なくても儲けが出るようなビジネスモデルになったと考えられる。

以上から、信三郎帆布は破壊的イノベーションの特徴を有しており、革新的なイノベーションを実現しているのである。

## 5. 信三郎帆布の破壊的成長能力

信三郎帆布が破壊的イノベーションを実現していることが理解できたが、一澤信三郎帆布が果たして破壊的イノベーションに対応できる組織的な能力が備わっているのだろうか。これについて、クリステンセン（2001）が指摘している「資源—プロセス—価値基準」の枠組みを使って、信三郎帆布の分析をする（図2）。

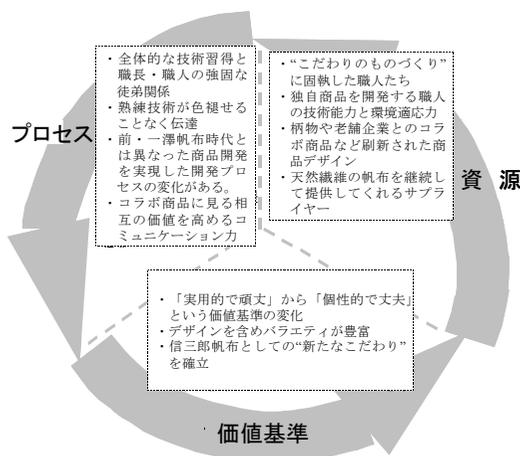


図2 「資源—プロセス—価値基準」の枠組みにおける信三郎帆布の分析

（出所：長沢伸也・榎新二共著『ヒット商品連発にみるプロダクト・イノベーション』  
晃洋書房、2006年、p.144, 図4-3を修正）

### (1) 「資源」の視点

信三郎帆布の資源については、人的資源として、“こだわりのものづくり”に固執した職人たちがいる。これに基づき、独自商品を開発する職人の技術能力と環境適応力もある。そして、商品デザインとして、柄物や老舗企業とのコラボ商品など刷新された商品デザインがあり、短期間で新商品開発に対応したことによる職人のスキル向上がある。その他にも、天然繊維の帆布などを継続して提供してくれるサプライヤーなどがあり、新たな商品ブランドを早期に構築することが必要となっていたため、設備投資などの経済的負担が避けられない状況にあったが、これを機に捺染工房等と協力関係を構築することも出来た。

### (2) 「プロセス」の視点

信三郎帆布のプロセスについては、熟練の職長に対して若い職人が付きながら、全体的な技術習得と職長・職人の強固な徒弟関係がある。この関係によって、熟練技術が色褪せることなく伝達されていくのである。そして、前・一澤帆布時代とは異なった商品開発を実現した開発プロセスの変化があり、「じっくりタイプのプロセス」から「猛スピードタイプのプロセス」に変わっている。以前からも若い職人の提案で色やポケットの提案・商品化はあったが、今では若い職人が積極的に商品を提案する。さらに、無地では縁がなかった捺染工房などパートナーとの提案で色やデザインの提案・商

品化を実現しており、コラボ商品に見る相互の価値を高めるコミュニケーション力がある。

### (3) 「価値基準」の視点

信三郎帆布になってから、前・一澤帆布時代から受け継いでいる「実用的で頑丈」「柄物・模様ものには手を出さない（自制）」という価値基準から、「以前と同じモノだけを作っているは駄目だ」「柄物・模様ものに積極的に挑戦」「個性的で丈夫」という価値基準に変化しており、これによってデザインを含めバラエティに富んできたと言える。そして、前・一澤帆布時代のこだわりを捨て、信三郎帆布としての“新たなこだわり”を確立した。

以上より、信三郎帆布は、お家騒動がきっかけで、前・一澤帆布時代の良いところを受け継ぎながらも新たな価値基準を確立し、破壊的イノベーションを実現する破壊的な成長能力を信三郎帆布は有していると考えられる。

## 6. 経験価値とイノベーション

以上の考察から、信三郎帆布における経験価値と“こだわりのものづくり”を支える商品開発力やイノベーションを含めた技術経営の関係をまとめると図3のようになる。先行研究も含め、以前は商品開発力を含めた“こだわりのものづくり”から経験価値が創造されるという単純な因果関係と捉えていたが、この図から明らかなように、前・一澤帆布では“こだわりのものづくり”から持続的イノベーションが生み出され、その持続的イノベーションによって老舗企業に見る経験価値を創造していた。これに対し、信三郎帆布では、お家騒動が起因となって“こだわりのものづくり”に内在する技術経営的な取組みに変化が生じていると考えられる。それは、先に述べた「破壊的成長能力」に基づき、信三郎帆布の経営資源、経営・製造プロセス、商品開発に関わる価値基準が変化しており、その変化が新市場創出となる破壊的イノベーションを生み出したのである。そして、その破壊的イノベーションによって新たな経験価値が創造され、経験価値の変化を生み出したと考えられる。

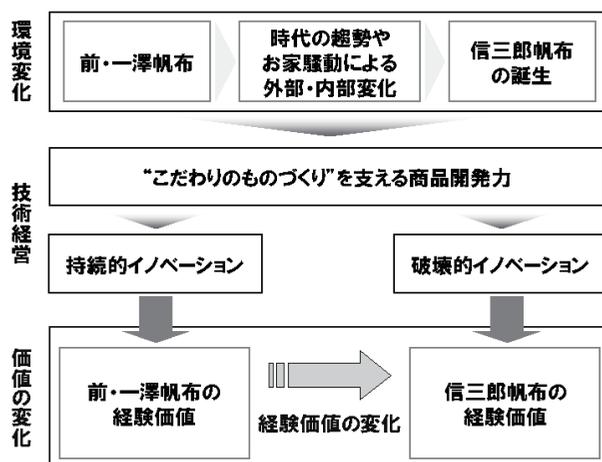


図3 信三郎帆布における技術経営、イノベーション、経験価値の相互関係

経験価値がイノベーションによって創造・変化を実現することが理解できたので、もう少し本質を理解するために、“こだわりのものづくり”とイノベーションについて考察を試みる。表1は“こだわりのものづくり”の内容によって、イノベーションにどのような変化が起きているかを整理したものである。高品質で丈夫、素材にこだわった“こだわりのものづくり”の精神は、前・一澤帆布と信三郎帆布ともに共通している内容であるが、その具体的な考え方や進め方などを見ると、両者では明らかに異なっていると考えられる。前・一澤帆布の“こだわりのものづくり”は、「顧客ニーズを反映した商品開発」「じっくりタイプの経営・製造プロセス」「伝統へのしがらみ」などの内容が含まれており、信三郎帆布の“こだわりのものづくり”は、「柄物やコラボなどの変化を志向した商品開発」「品質を維持しながらの猛スピードタイプの経営・製造プロセス」「新たな革新に向けた価値観の革新」などの内容が含まれている。

表1 “こだわりのものづくり”の変化によるイノベーションの変化

持続的イノベーションを生む “こだわりのものづくり”の内容	破壊的イノベーションを生む “こだわりのものづくり”の内容
<p>主に外的要因が中心の受動的な変化によってイノベーションが生み出される。</p> <p>&lt;前・一澤帆布の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズを反映した商品開発</li> <li>・じっくりタイプの経営・製造プロセス</li> <li>・伝統へのしがらみ</li> </ul>	<p>主に内的要因が中心の能動的な変化によってイノベーションが生み出される。</p> <p>&lt;信三郎帆布の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・柄物やコラボなどの変化を志向した商品開発</li> <li>・品質を維持した猛スピードタイプの経営・製造プロセス</li> <li>・新たな革新に向けた価値観の革新</li> </ul>

また、上記の内容を違った側面から分析・整理してみる。山口（2006）によるイノベーションの研究では、イノベーションの軸として「技術イノベーション」「経営イノベーション」「アイステシス・イノベーション」の3つがあると言っている。技術イノベーションは、主に新商品開発や品質向上などのプロダクト・イノベーションや生産工程の新規開発などのプロセス・イノベーションがある。経営イノベーションは、新市場の開発、サプライチェーン・マネジメント、組織イノベーションが含まれる。3つ目のアイステシス・イノベーションの「アイステシス」は、ギリシャ語の Aisthesis を指しており、英語の「エステティック」(Esthetic) の語源になっている。美的センスや利便性など製品の感性的な面における革新を指して折り、その性質上、多くがデザイン面での革新が多いようである。

その視点から見ると、信三郎帆布におけるアイステシス・イノベーションは、まさに柄物やコラボ商品の新規商品開発が考えられ、それを実現するための信三郎氏や職人の価値観の変化なども挙げることが出来る。

以上から、前・一澤帆布と信三郎帆布における“こだわりのものづくり”に対する質的な内容変化が起こっているものと考えられる。そして、その変化が持続的イノベーションと破壊的イノベーションの違いを生み、「経験価値イノベーション」とも呼べる経験価値の変化につながると考えられる。

## 7. 京都の地域性とイノベーション

信三郎帆布の経験価値創造では、イノベーションの視点から分析したが、信三郎帆布が拠点としている京都において、その地域性がイノベーションに影響を及ぼしている可能性も考えられる。本節では、京都の地域性と信三郎帆布のイノベーションの関係について考察する。

京都の地域性や企業への影響などについて、日夏嘉寿雄・今口忠政（2000）の研究がある。そこでは、東京や大阪などの大都市圏と比較して、必ずしも優良な産業が育つ立地条件や経済的有利を満たしていないと述べている。また、そのような劣勢な条件にも関わらず、多様な資源とノウハウ・能力を蓄積し、他の都市には見られない特質を生み出しているとも述べている。そのため、京都の地域性には、多様な知識集積や高度な技術、老舗が育つ土壌、学問・芸術・文化の街のような多様なイメージがある。

そのような中で、高度な技術や老舗が育つ土壌の視点で考えてみると、京都には精密機械・繊維・染物などの高付加価値産業の場所として発達しており、都市型手工業が支える工業都市的性格によって成立しているとも言える。京都は、多彩な地場産業を中心に長年の歴史過程を経てデザイン・技術・経営ノウハウ・ブランドなどが蓄積されており、この京都独自の豊富な経営資源を活用できることも京都の地域性であり、強みとも考えられる。

前述した研究では、京都の地域性に影響を受けた企業は以下のような特質を有していると述べている。

- ① 京都市域に本社を置き、地域特性をうまく活用している
- ② 原理や原則を持ち、本業からの経営軸がぶれない
- ③ 規模の拡大より、独特で高度の技術やノウハウを形成している
- ④ 付加価値の高い製品を生産、提供している
- ⑤ 特定の取引を志向し、官や学との連携に積極的に取り組み、そのリスクも認識している
- ⑥ 伝統と革新を両立しており、手堅い経営と創意工夫の発揮を共に実現している

信三郎帆布の場合、①～⑥において全てを有していると考えることができる。また、前・一澤帆布時代においても同様なことが言える。

そこで、⑤、⑥に注目してイノベーションを考えてみると、⑤においては、前・一澤帆布時代は特定の業者との取引が中心だったが、信三郎帆布では染物企業や和菓子企業等との取引が拡大しており、新たな商品が創造されている。また、⑥では、前・一澤帆布時代には伝統を重んじており、手堅い経営に基づきながら商品開発を実施していたが、信三郎帆布では、コラボ商品の開発等による革新を実現しており、以前の創意工夫の度合いが大きいと考えられる。

前述から、前・一澤帆布時代の持続的イノベーションと信三郎帆布の破壊的イノベーションには違いがあり、京都の地域性においても、共通している事項はあるものの、異なる事項が影響して、イノベーションの内容も変化しているのではないかと考えられる。

伝統は、地域としての京都が生み出し、京都が磨き、京都に根付いたシステムを守っていこうとする強い志向であり、革新は伝統を破棄、破壊して、新しいものを作り出そうとする力である。伝統を維持していくのは、企業の持続的イノベーションによるものであり、革新を実現するのは、破壊的イノベーションによるものと考えられ、信三郎帆布はその良い事例であると考えられる。

## 8. まとめ

信三郎帆布を経験価値創造の視点から分析した結果、商品開発力を含めた“こだわりのものづくり”においては、前・一澤帆布と共通であることがわかったが、経験価値については変化があることが理解できた。これは、従前の研究では、“こだわりのものづくり”から経験価値が創造されるという因果関係と単純に捉えていたが、前述のように経験価値創造にも2種類存在すると考えられる。つまり、“こだわりのものづくり”から持続的イノベーションを通じて創造される経験価値と破壊的イノベーションを通じて創造される経験価値が存在するということである。この違いによって、「信三郎帆布ブランド」という新たな経験価値を創造していると考えられる。

これは、老舗企業や伝統などだけが経験価値を創造するのではなく、新興企業においても経験価値を創造することを示している。持続的なイノベーションによる経験価値は、非常に長い期間が必要となるため、老舗のような長期存続企業が該当し、老舗企業でないとは難しい面がある。それとは対照的に、破壊的イノベーションによる経験価値は、新興企業でも実現可能であり、信三郎帆布は新興ブランドであるにもかかわらず短期で成功しているように新規ブランドの立上げには非常に向いているものとする。その前提には、技術経営による高度な商品開発力を含めた“こだわりのものづくり”が必須である。

また、京都の地域性を考慮すると、イノベーションを誘発する土壌があると考えられ、その土壌が前・一澤帆布のような伝統ある老舗企業を育て、信三郎帆布のような革新的な企業を生み出したと思われる。

以上のように、“こだわりのものづくり”と経験価値に新たな視点が得られたと考えられ、今後の技術経営と経験価値、老舗企業の経験価値の研究、さらに地域性に関連した企業への影響に新たな示唆を与えるものである。

### <参考文献>

- Christensen, C (2001): *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- Christensen, C. and Raynor, M. (2003): *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳 (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社)
- Schmitt, Bernd H. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一共訳 (2000) 『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラス  $\alpha$  の魅力—』 ダイアモンド社)
- Schmitt, Bernd H. (2003): *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*, John Wiley & Sons (嶋村和恵・広瀬盛一共訳 (2004) 『経験価値マネジメント—マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ—』 ダイアモンド社)
- 一澤信三郎 (2004) 「大きく強いことは偉いことではない」、『日経ビズテック』、No.004, pp.36-38、日経 BP ムック および 一澤信三郎 (2006) 「感性に訴えるものづくり」、『第8回日本感性工学会大会予稿集』、pp.36-38、日本感性工学会
- 信三郎帆布ホームページ (<http://www.ichizawashinzaburohanpu.co.jp>)
- 長沢伸也・山本太朗 (2005) 「京都企業『一澤帆布』の商品開発力と経験価値創造」、長沢伸也編著、『ヒットを生む経験価値創造』所収、日科技連出版社、pp.166-204
- 長沢伸也・榎新二 (2006) 『ヒット商品連発にみるプロダクト・イノベーション』 晃洋書房、2006年
- 長沢伸也 (2007) 「京都の老舗企業『一澤信三郎帆布』の商品開発力と経験価値創造」、『早稲田ビジネススクール・レビュー』、第5号、pp.116-121

- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（山本太朗・吉田政彦・入澤裕介・山本典弘・榎新二）共著『ヒットを生む経験価値創造－感性を揺さぶるものづくり－』日科技連出版社、pp.3-5, pp.64-79, pp.166-204, pp.234-252, 254, pp.2005
- 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（2006）『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
- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（藤原亨・山本典弘）共著（2007）『経験価値ものづくり－ブランド価値とヒットを生む「こと」づくり－』、日科技連出版社
- 長沢伸也・染谷高士（2007）『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新－経験価値創造と技術経営－』晃洋書房
- 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（2009）『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略－経験価値を生む技術経営－』同友館
- 日夏嘉寿雄・今口忠政（2000）『京都企業の光と陰－成長・衰退のメカニズムと再生化への展望』、思文閣出版
- 山口栄一著（2006）『イノベーション 破壊と共鳴』、NTT 出版