

<論文>

事業創造とブランド構築 —ソメスサドル株式会社—

小川正博

著名なブランドを確立する北海道企業は少ないといわれるものの、今日では全国に知られる企業が登場してきている。ソメスサドル㈱も本来の馬具製品だけでなく皮革製品のカバンやバッグの分野で、今、全国的な知名度を獲得しつつある企業である。カバンやバッグという洋品雑貨製品は機能性を追求するだけではなく、ファッショングoodsとしての顔をもち、女性用を中心に海外の著名なラグジュアリー・ブランド製品が闊歩する世界もある。

そのなかにあって、かつて消滅する石炭地域の期待を担って馬具製品製造で創業した同社は、正社員 76 名という規模ではあるが、わが国を代表するバッグメーカーに飛翔しようとしている。そこには、社会や経済環境に翻弄されながらも、新しい経営に果敢に挑戦してきた企業の姿がある。その経営は、今日、経済のグローバル化のなかで、新しい経営を求められているわが国製造業の活路の一つを示すものである。

1 馬具メーカーからの変遷

ソメスサドルはわが国で唯一の馬具製品メーカーという特異な存在である。そして、鞍やアブミなどの乗馬製品の革加工技術を活かして、近年はカバンやバッグ、ステーショナリーなどの分野に進出し、著名なデパートや文具店の店頭を飾るようになってきている。輸出向けの馬具メーカーが円高の中で海外市場を失い、国内馬具市場を開拓して経営危機を乗り切り、今日では洋品雑貨市場で新しいブランドを確立しようとしている。

産炭地の地域再興のための創業

戦後の北海道産業は石炭を中心に繁栄した。当時、エネルギーの中心は石炭であり、わが国の戦後復興は石炭産業の隆盛なしには不可能であった。このとき、北海道は九州と並んでわが国の石炭の供給地であり、まさに当時のリーディング産業が北海道に存在したのである。このため、北海道の所得は全国の上位に位置し、北海道経済は輝いていた。しかし、石炭産業の繁栄も束の間、石油の時代がやってくると、基幹産業として国策的に振興されてきた石炭産業はきわめて短期間に消滅していく。

北海道歌志内市はそうした石炭産業の盛衰に翻弄された町である。1963年に経済を支えてきた北炭神威坑が閉鎖され、人口約 5 万人の石炭に支えられた町は石炭なき後のまちづくりを迫られる。産炭地振興条例によって、64 年そこに登場したのがソメスサドルの前身となるオリエントレザー㈱である。北海道の開拓を支えてきた種々の馬具づくりの技術を活かし、海外に馬具を輸出する企業として、歌志内市神威に資本金 1,000 万円で設立された。炭鉱離職者の雇用の場の確保を目的に、歌志内市も出資する第 3 セクターの企業として創業したのである。

海外から馬具のサンプルを取り寄せて、海外製品の見様見まねで乗馬用の馬具を生産する。このとき、北海道の馬具技術では競走用やレジャー(乗馬)用製品は単純には生産できなかった。農耕など作業用とでは、それらの機能や製品がまったく異なったからである。しかし、丁寧な製品造りによる品質と価格の安さで海外市場を次第に獲得していく。競技用やレジャー用の馬具をアメリカ、カナダ、ニュージーランド

などに販売する。そして、歌志内本社工場のほかに第2工場、芦別、上砂川にも工場を設けるなど、「輸出貢献企業」になっていく。

戦後の荒廃のなかで立ち上がったわが国産業、特に軽工業は需要が見込まれる輸出に活路を見出して発展するが、ここにもその姿を見ることがある。ただ、一般には産地ぐるみ、業界ぐるみで多数の企業が一体となって海外市場を開拓したのに対し、同社は流通面を商社に依存したといえ単独でそれを行なっている。その果敢なチャレンジ精神は高く評価される。

輸出企業からの転換

しかし、経営が軌道に乗って創業10年を迎えるとする時期、その経営を根底から覆す環境変化が起きていた。円高である。固定相場であった360円の為替レートは、わが国経済の発展や一方でアメリカ経済の不振のなかで、変動相場制に移行し、円高を招くようになる。72年には為替レートが1ドル300円になり、73年には265円に、そして79年には固定相場制時代の2倍である176円と短期間に高騰していく。

わが国企業の輸出価格はドル建て決済であるため、円高になると円での売上額は低下してしまう。反対に、そのまま円ベースで価格を改定すれば、輸出価格が高騰して輸出が困難になる。コスト削減努力で輸出価格を抑えようにも、コスト削減の努力を超えた水準に為替レートが高騰してしまう。また、輸出の場合には長期で契約を結んでいるため、製品は出荷しても赤字になってしまう。軌道に乗っていたオリエントレザー社の経営はその後不振を極めることになる。

当時の日本製品は「安かろう悪かろう」を打破して、「安く品質のよい製品」で海外市場を開拓していたのであるが、その低価格の実現には、低賃金や生産性だけでなく、為替レートも大きな力になっていたのである。今日の中国製品の状況と同じである。この時期、わが国の多くの輸出製品が急騰する為替レートによって壊滅的打撃を受けるが、オリエントレザー社も例外ではなかった。それどころか、ようやく経営が軌道に乗ってきた企業にとって、また輸出専

門の経営にとってその打撃は極めて深刻であったといえる。

ただ、同社はこのような経済環境に手をこまねいていたわけではない。すでに71年には国内市場の開拓を目指し、国内販売を担う販売会社オリエント商事有限会社を設立している。このとき、現社長染谷純一は販売会社の社長の任についた父親から命じられて、建築設備メーカー勤務から転じて営業担当として入社している。そして懸命の営業努力が始まる。競走馬の生産が北海道日高に集中しているため、競走馬関連との接触をもつこともできた。それを活かして千葉県市川市の中山競馬場というわが国競馬場を代表する地に出張所を設けて事業を展開する。

ただ、当時は競走馬業界と密接な関連をもつ日本馬具という企業がすでに存在したため、鞍は生産せず、その他の馬具製品を販売して経営を維持する状況が続く。供給者とユーザーとが密接な関連をもつ市場で、既存企業との軋轢を避けて営業したのである。75年にはその日本馬具が廃業したため、競走用の鞍にも参入して事実上国内唯一の馬具メーカーとなる。国内の15社ほどの馬具販売店経由で販売し、競走馬用馬具市場で評価を高めていく。

77年には東京乃木坂に東京出張所を開設し、さらに82年には浅草橋に移転して東京営業所を開設し、馬具のほか、バッグ、ポシェット、ベルト、サイフ、ナイフ、警察官用の拳銃ケース、自衛隊のスキード道具とあらゆる製品を手がける。

企業再建

しかし、この間輸出不振の中でオリエントレザーの経営は次第に悪化していく。74年には芦別工場、歌志内第2工場、上砂川工場の閉鎖に追い込まれている。そして3億円の債務超過を抱える状況のなかで抜本的な経営の再建に迫られる。そこで、76年に歌志内市議会議長でもあった染谷の父が、㈱メイクラフトオリエント社を設立して事業を継承して再建にあることになる。しかし、就任3ヶ月で病に倒れたため、専務であった現社長の染谷が実質的な再建の舵

取りを行うことになる。

着手したのは事業規模の縮小である。オリエントレザー社での150人ほどの従業員は、引き受け時には既に80人ほどに縮小していたが、さらに人員は大きく減少して25人程度の規模にまでなる。債務超過のなかで、退職金をどうにか払えたような状況であったため、給与の引き下げを続けざるを得なくなり、結果的に多くの従業員が去って行ったことになる。

そして再建にあたった染谷は、過去の経営や従業員の意識をすべて否定することから新しい経営を始めている。過去を否定しなければ、未来が存在しない状況であり、なによりも従業員の意識改革がなければ再建は困難であったのである。ただ、小さな企業であっても萎縮せずに、夢をもつことのできる企業を創造することを社員に誓って再出発を図る。

そして、自社で企画から製造、販売までを行う企業になることに向けての努力が始まる。かつて、材料の輸入から輸出販売業務までを大阪にある商社に依存していた。そのため、自由な販売業務を行えず、市場の変化にも対応が遅れたのである。しかし、それはオリエントレザー社だけに限定されることではなく、輸出業務を専門商社に依存するのは中小企業にとって一般的である。国内販売でも専門問屋を通じて小売店に販売することは、雑貨製品の場合一般的な販売体制である。しかし、染谷は企画や販売も自社で行う経営を志向する。

国内市場向けに事業を転換したものの、競走馬用の馬具製品だけで経営を維持することはできなかった。その市場は小さいのである。そのため、警察官用、自衛隊用、電工ベルトなど革を使用する市場、そして宮内庁や乗馬俱楽部などの馬具と、あらゆる皮革製品の受注を求めていく。それぞれが小さな市場であるために、あらゆる分野に手を広げなければ売上を獲得できない。また、馬具製品に関連して、バッグなど馬に乗る人の関連製品を作ることで取り扱い製品を広げていく。それが今日のカバンなど洋品雑貨分野の参入にも広がっていく要因になっている。

社名の変更から新しい経営へ

77年には小田急ハルクに乗馬コーナーを開設して、東京における有力な販売拠点となる。当時、一気に売り場を増床してテナントを探していた小田急ハルクには、高級家具のカンディハウス社や匠工芸社など、東京での販売拠点を求めた道内企業にも機会が与えられ、これら企業のその後の飛躍に大きな力を与えたことになる。その後、81年には池袋西武デパートに乗馬コーナーが、91年には銀座松坂屋にカバンやバッグを含めたソメス・コーナー開設されるなど、革製品企業としての地歩を固めていく。

このように、少しずつ売上を拡大する営業努力が次第に実を結ぶようになる。そして、85年にはマイクラフトオリエントの社名を、ソメスサドル (somès saddle) 株式会社に変更した。その社名の somès には染谷の姓と、フランス語 sommet の頂点という意味をもたせている。この社名には、北海道の小さな町の企業では終わらないという気概がこめられているといえよう。この社名変更は、会社再建が軌道に乗り、新しい経営に向けて舵をきったことを示すとみることができる。

さらに、1995年には今日の事実上の本社所在地であり、ショールームも備えた工場である砂川ファクトリーを開設している。この建物はヨーロッパ風の建物で、北海道赤レンガ建築奨励賞も受賞した工場らしくない瀟洒なもの作り拠点である。建物当時は売上高6億円、従業員50名弱という規模ではあったが、企業経営が緒についたことになる。社名変更から10年をへて経営再建が一段落し、新しい社屋を拠点に攻めの経営に転じるようになったとみることができる。その後、1997年には資本金を2,500万円に増資し、2006年にはさらに2,500万円増資して、今日では資本金5,000万円、2007年3月期の売上高12.3億円の企業になった。

この間、2001年には日経ビジネス「小さなトップ企業」の掲載記事が目に留まり、大阪三越のリニューアル時に売場開設を行っている。また、2003年には新宿伊勢丹本店の洋品雑貨売り場リニューアルに際してカバン、バッグ売場を開設した。以前の馬具中心の経営に加えて、

カバンやバッグなど洋品雑貨という2つの事業分野をもつ経営がはじまったのである。老舗デパートの三越、そして優れた商品やファッション性の高い商品展示で定評のある伊勢丹で展示されたことが、ソメスサドルの知名度向上に大きく貢献し、洋品雑貨のソメスサドルとして一般消費者にも知られるようになる。

2 国内企業の衰退が著しい事業環境

ここで簡単にソメスサドルが属する業界の環境について触れたい。ただ、馬具製品企業に関する統計は見当たらない。ここではカバンやハンドバッグなどの洋品雑貨類についてみていく。海外からの高級品の流入だけでなく、低価格製品の輸入や海外生産によって国内企業は衰退し、出荷額も大きく減少している。

業界規模の縮小

ソメスサドルのような馬具製品、そしてカバンやバッグ類を生産する企業についての統計データは少ない。工業統計調査2004年によるとカバン製造業が995事業所、ハンドバック製造業が1,009事業所、両社合わせて1,964事業所、そして、前者の出荷額が約666億円、後者が507億円、両者合わせて1,172億円という事業規模である。こうした出荷額規模は必ずしも小さいとはいえないものの、われわれが日常的に使用している製品であり、それも通常複数の製品を

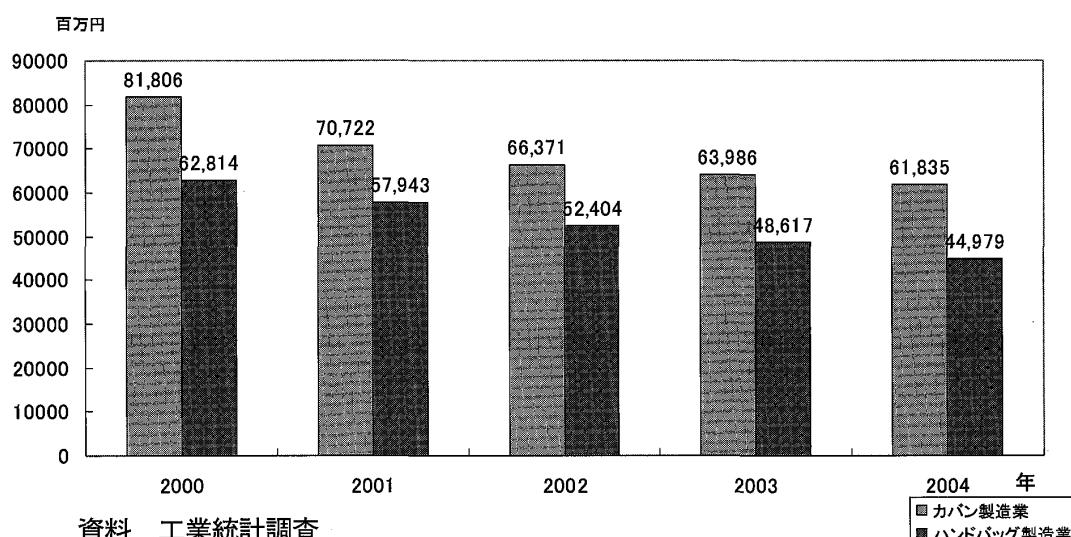
所持している現実から想像すると、小さな市場といえる。

ただ、これには理由がある。ここにあげた2つの事業分類はその素材がなめし皮を使用したものであり、これ以外に布製の製品やプラスチックなど、他の素材を使用した事業所が含まれないからである。さらに、これらは国内製造業の事業所であり、この他に海外からの輸入製品が加わる。これら高価なラグジュアリー・ブランド製品と安価な輸入品が加わって、比較的大きな市場を形成していると想像できる。

ところで、皮革製カバンやハンドバック市場の課題は図-1をみると深刻である。このデータは従業員規模4人以上の事業所に関するものであるが、2000年以降の出荷額が2つの業界とも年々低下している。それも短期間に大きく低下している。われわれは複数のカバンやバッグを所持している。それも通常数個を所持し使用している。ファッション化された女性のそれはかなりの保有数であり、なおかつ頻繁に購入している。にもかかわらず産出額が大きく減少している。

これは、前述したように海外の高級ブランド品の躍進と反対に低価格な製品の流入、そして素材の多様化の影響であろう。この3つに業界の課題がある。顧客の好みに対応できない製品は購買されないのであり、顧客にアピールできる独自の製品を保持しないと企業として生き残

図-1 出荷額の推移（従業員4人以上）



れない。単なる下請形態では国内の皮革製カバン・ハンドバッグ企業は壊滅してしまうだろう。

零細規模が中心

国内のこれら事業者の経営規模は小さい。カバン製造業ではその63%が、そしてハンドバッグ製造業では74%が従業員3人以下の零細企業である。反対に規模の大きな企業に目を向けると、カバン製造業では従業員50人以上の事業所は14、ハンドバッグ製造業では4事業所にしか過ぎない。この業界は小規模な製造業によって生産され、その多くは自らは企画力のない製造業、現実には問屋に企画や販売機能を依存する下請形態の企業がそのほとんどを占めているのである。

そして、図-2にみるように、従業員数4人以上のデータであるにもかかわらず、業界の事業所数は2000年以降の4年間をみても急速にその数を減らしている。売上が減少し、海外製品に圧迫されて経営が成り立たずに退場していく企業が多いのである。製品に対する顧客のニーズはある。そして、そのニーズは多様化している。この点に着目して顧客の求める製品を提供していかないと、この業界では生き残れなくなっている。

なお、工業統計調査で北海道の企業数をみるとハンドバックで4事業所が把握されている。この分野では北海道の企業は極めて少なく、ソ

メスサドルは珍しい企業といえるだろう。

3 製品の特質と生産プロセス

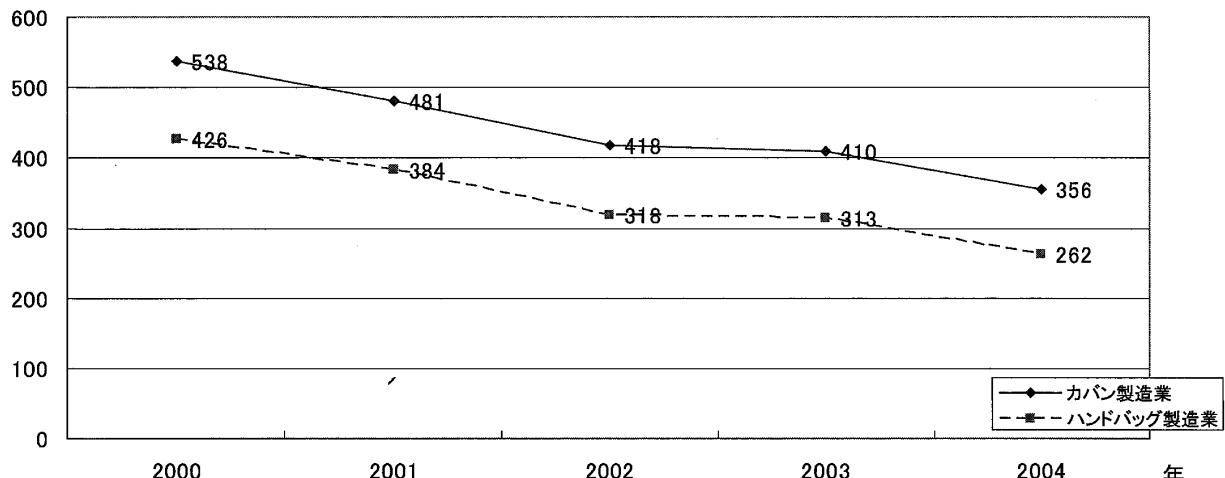
ソメスサドルの製品は皮革中心の素材を用い、堅牢性の高い製品作りに特色がある。それを支えるのは馬具製品作りによって培われた職人的な技術であり、北の大地での丁寧な手作り形態のもの作りである。

製品のコンセプト

同社のバッグ類の特徴は皮革中心であることがあげられる。近年はバッグ類でも布製やプラスチック製が増大している。それは、皮革に比べて軽く、さらに形状やデザインの自由度が高いからであろう。そして、価格が安いということも選好の大きな理由になる。

今日、われわれが使用するカバンの重量はいつの間にか増加している。それは、書類や本だけでなく、モバイル型のパソコンや携帯電話などの電子機器を持ち歩く機会も増えているからである。携帯品が多くなると、それだけでも重量のある皮革のカバンはさらに重くなってしまう。皮革製のカバンはあまり多くの持ち物を携行できず、またパソコンのような重くて破損しやすい携行品の携帯にも不向きである。これに對して、布製やプラスチック製カバンは軽いだけでなく、クッション材を入れて壊れやすい機器を保護するための形状も容易である。

図-2 事業所数の推移（従業員4人以上）



資料 工業統計調査

しかし、皮革製カバンには革特有の優雅さがあり、気品がある。そして手にもなじみやすい。素材だけで十分な存在感をかもし出す。確かに、重量物や嵩張る携帯品には向いていないかもしれない。しかし、使い込むと擦り傷や変色がまた新しい風合いや味をもたらしてくれる。それは、使用者に愛着をもたらす。そして、皮革カバンは堅牢であるため長期の使用にも耐えるのである。

馬具用品製造を基盤とするソメスサドルの製品は、当然こうした皮革製が中心になる。いや皮革製が大半なのは当然といえよう。皮革製であることによって馬具メーカーとしての特色が出せるのである。そして、柔らかい皮よりも堅牢な皮、薄い皮よりも分厚い皮を縫製することにソメスサドルは長けている。

ソメスサドルの製品には、こうした他社とは異なった堅牢な皮革製品が多く見られる。このため、その製品は高額な高級品となる。そこで、購入した顧客は大事にしかも長期間愛着を持って使用することになる。

素材にこだわる

主な素材である牛をはじめとする動物の皮素材は、生のままでは腐敗してしまい、乾くと硬化してしまう。そこで、樹液や薬品を使用して皮の腐敗を防ぐとともに、しなやかで長持ちする革にするが、それを「なめし」という。そのなめしには、草や木の液を使用する渋なめしとも呼ばれるタンニンなめしと、塩素性硫酸クロム塩を使用するクロムなめしがある。なめしていない皮のことを「皮」と呼び、なめしたものを「革」と呼ぶ。

近年は加工時間が少なくてすむクロムなめしが主流だが、ソメスサドルの洋品雑貨製品では主にタンニンなめし革を使用する。それはタンニンなめしのほうが皮のもつ天然の風合いを醸し出すからである。また、革が傷つかないように施されるパラフィン加工のろう引きも行わない。それも天然の革の味を維持するためである。同社は素材の質をとりわけ重視している。

洋品雑貨類で使用する素材は基本的に牛皮であり、その素材の60%はドイツやフランス、イ

タリアからの輸入で、残りの40%が国内産になる。一方の馬具用の素材はイギリスやドイツからその70%を輸入し、残りの30%が国内産である。このように製品分野ごとに輸入国が異なるのは、それぞれの国によって革の性質が微妙に異なるからであり、用途特性に応じて購入するためである。

素材はすべてなめし済みのものを、なめし企業であるタンナーから直接購入する。一般に洋品雑貨などの製造企業は問屋から調達しており、ソメスサドルのような調達形態は珍しい。これは、タンナーから直接仕入れることによって、素材の性質をより把握できるからである。こうした特殊ともいえる仕入れ方法が可能なのは馬具メーカーであるからである。長く使用しても味のある風合いを高める革を求めるとき、原皮の状態やなめし工程から把握することが重要になる。素材調達では、こうした視点に立ってタンナーに出向き工程を観察して調達する。

ソメスサドルのもの造りには、皮革製品の良し悪しはまずその素材で決まるという基本姿勢がある。馬具製造で培った丈夫な耐久性のある革の使い方、そしてカバンやバッグでは味のある風合いのある革の使い方をする。素材にこだわり、その素材の良さを前面に出す製品造りである。

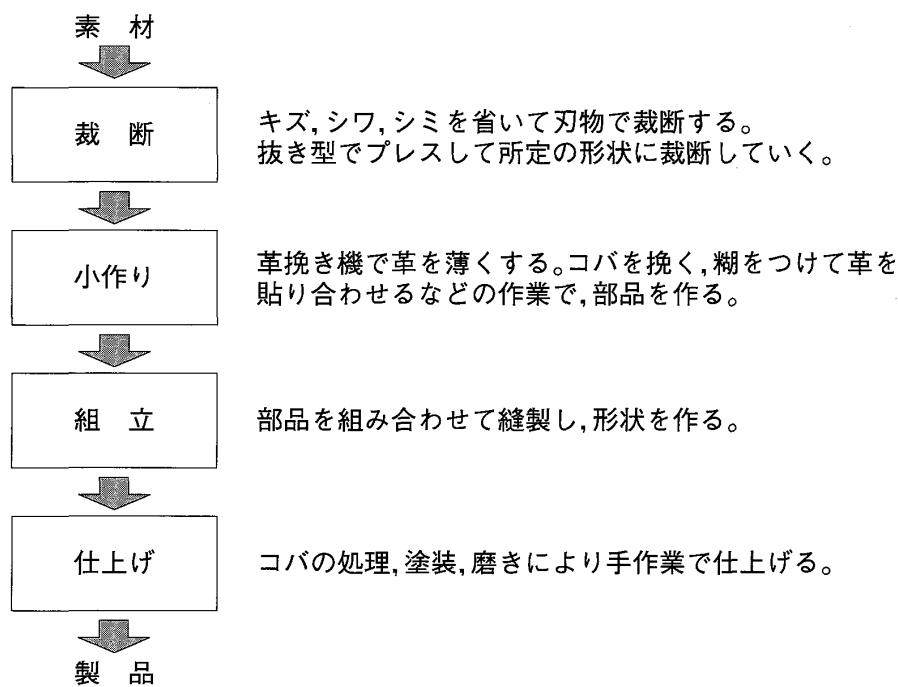
そして、1頭の牛の皮革は部位によって微妙に性質が異なっている。肩や腰部の堅牢な皮革の使用はもちろん、腹部の伸びのある革をいかに製品のパーツとして、それぞれの持ち味を發揮できる部分に使用するかが重要である。それだけではなく、「革読み10年」といわれている。革の繊維方向によって革の伸び縮みが異なる。皮革の裁断の際には、その繊維の方向を読むことが求められる。それは熟練の技能である。

クラフトの技が生きる生産工程

生産工程は図-3に示すような流れで、素材裁断、小作り(こづくり)、組立て、仕上げを経て製品が完成される。

革は部位によってまた1枚ごとに性質が異なっている。そこから製品に必要な性質を持った革を切り抜く。そのとき、廃棄する余り革を

図-3 主な生産工程



できるだけ少なくするように裁断しなくてはならない。このように、裁断という一見単純そうにも見える工程には、実は熟練の技が隠れてい る。

裁断は染色済みの牛一頭や、片半分、そして肩の部分など大小の革素材を刃物で矩形にカットする作業から始まる。このとき革にはキズやシミ、シワがあるのでこれを除いて裁断する。それに、素材の項で前述したように、革には纖維があるのでこの纖維方向にカットしていく。40歳代の熟練技能者6人が裁断作業を行なう。

矩形の裁断された素材を複雑な曲線形状に裁断する場合には、その所定の形状をした抜き型をクリッカーと呼ばれる油圧プレスに取り付け、皮に押し付けて形状に裁断する。この刃型は首都圏の企業に依頼して外製している。また、革挽き機で約2.5ミリメートルの革を2ミリメートルに薄くそぎ落として厚さを揃える。この作業は一般の洋品雑貨企業では自社で行なうことは少なく、外注されることが多い。裁断工程の作業ロットサイズは1個から数百個まであるが、一般には20~40個程度が多い。ソメスサドルの製品造りはまさに多品種少量生産である。

次の生産工程の小作りは、製品を構成する パーツの製作を意味する。大きなパーツから小

さなパーツまで多種多様なパーツが主に手作業で作られる。2枚の革を糊付して貼り合わせたり、革の端の部分を薄くして折り返してくるみ込んで張り合わせるといった作業がある。また、革の切断面であるコバをサンドペーパーで磨き、塗装をしてまた磨く作業を繰り返してコバ処理をする。

この小作り工程はまさに手作業の世界で、作業者は作業台の上にパーツを並べながら細かな作業に没頭している。多品種少量生産であるため、毎日多様な作業を行う。それは面倒ながらも楽しげな作業風景でもある。

組立工程はパーツを組み合わせて縫製する作業である。小作り工程で作られた大小のパーツを組みつけて縫製加工していく。縫製に使用する主なミシンは大別すると5種類で、フラットと呼ばれる平面的な縫製を行うミシン、袋状になっている製品を横方向と縦方向に縫製するウデとポストと呼ばれるミシン、360度アームが移動してカバンなどの内側を縫製することができるスイングミシン、そして分厚い皮を容易に縫製することができるアドラーと社名で呼ばれ、国内には数台しかないといわれるミシンなどが使用される。

これらのミシンはわれわれの衣服などの縫製

で使用されるミシンとは異なったもので、工業ミシン分野では皮革用の特殊ミシンと呼ばれるものである。そして、ソメスサドルの場合、特に分厚くて硬い皮を縫製できるミシンが揃えられている。厚さ5ミリメートル以上の皮を縫製できるのである。同社の保有しているドイツのアドラー社製は特に厚もの用ミシンで定評がある。また、マチ面を縫製する縦スイングミシンと表面を縫製する横スイングミシンは、イタリア製で既にメーカーは消滅し存在しないという貴重なミシンもある。スイングミシンを活用すると、袋状になった対象を裏返しせずに縫製できる便利なもので、特色のある組立て縫製ができる。

それに、縫製工程ではミシンを活用した縫製だけではなく、2本針を活用して1針ずつ縫製する手縫い技術がある。ミシンで縫製すると上糸と下糸が交差しないために、一箇所が切ると連鎖的に糸がほつれてしまう。これに対して、手縫い2本針の場合は、糸を上下に交差させて縫うことによってそれを防ぐことができる。馬具をはじめとする堅牢さが求められる部分にはまさに手縫いによって丹念に人手で縫製されるのである。このように、一般的な革の縫製技術だけでなく、馬具縫製という堅牢な製品の縫製技術を持っていることがソメスサドルの特色となっている。

生産計画ともの作り体制

製品生産の生産計画は毎月末31日に配布される。馬具の生産計画は工場長が策定し、洋品雑貨類は常務および次長が作成する。馬具の生産計画では納期の長い製品でも、完成度が半分位までの半製品で生産計画に組み込んでいる。競走馬用の鞍は注文順に生産していくのが実態である。

生産計画策定のデータは「発注書」で、発注書は本社営業部と、東京営業所で作成されている。それぞれの営業部門では顧客からの引き合いと販売見込み数を合わせ、そこから在庫引き当てを行って不足数が「発注書」として生産計画担当に伝えられる。このとき、製品在庫はコンピュータで全社的に管理されるが、営業が保

有して管理している。ただ、納期が確定して生産期間に余裕がないものについては、「生産計画」より前に「発注書」が生産現場に配布されて生産が着手されている。

現在、製品の種類は約2,000種類であるが、1つの製品について3~5色あるため、コンピュータの商品マスターには約5,000種類の製品がある。洋品雑貨類は月に120種類が繰り返し生産され、このほかに新製品のサンプルが25種、特注品が50種類程度生産されるのが一般的である。新しくプレス裁断用の抜き型を製作するのは月に数種類で、次々と新しい製品が生まれるもの、抜き型まで製作するものは必ずしも多くはない。生産数量が少ないうちは手作業で裁断されるからである。

生産計画の際のリードタイムの基準は、材料手配に1ヶ月、生産に1.5~2ヶ月で、全体で2.5~3ヶ月という生産期間である。素材は発注から納品までに1ヶ月、海外だと3ヶ月かかる。このため、一般的に使用される素材については先行して手配される。製造部門の勤務時間は朝8時から夕方5時までであり、残業はほとんどなく年に数回という状況である。かつては、残業が多くかったが残業の減少に努めて今日のようになっている。

革から発想する製品企画

製品の企画は主に東京営業所で行なわれている。3人の社内担当者のほか外部委託が2名おり、5名で企画やデザインが行われている。企画デザインされたものは砂川工場に送られて、専門のサンプル作成担当の2人の作業者によって製品サンプルとして生産される。企画されて実際の販売用にまで生産されるのは、ソメスブランドの製品が月に3~5点、このほかにOEMなどの製品が数点である。

製品の企画デザインでは革から発想する場合と、デザインから発想する場合とがある。前者は調達した革を最大限に生かすためのデザインを探る場合である。後者は、はじめにデザインを行ってこれにふさわしい革を調達する場合である。これが一般的な企画デザインの方法であろう。しかし、同社の場合は、前者の調達した

革からデザインを検討する場合が多く、それは一つの特徴となっている。

ときに、顧客から修理が持ち込まれる。長く使用できる高級な製品を標榜する企業にとってアフターサービスや修理は重要である。修理可能なものはどんな修理でも行う。砂川工場にはこのような修理部門があり、先のサンプル担当者は同時に修理も行う。この修理は同時に製品造りや企画デザインのアイデアにもつながっていく。長い使用に耐える形状や縫製、そして必要な機能などが製品の企画開発に活かされる。

また、製品企画には販売情報が重要である。どのような製品が好まれるのか、顧客が注目するのは何かといった情報は販売現場に存在する。このため、小売店頭に出向き、その情報を企業として積極的に把握する。その情報に基づいて売り場を構成し、好まれるデザインの傾向で製品のシリーズ化を進める。デザイナーはいろんなデザインを企画しがちで、いつのまにか製品が増大していく。そして、販売効率が低下してしまう。このため、特定のデザイン領域に的を絞りながら、そして顧客の感性に沿いながら、できるだけ製品を絞り込んでいくことが課題になる。

また、同社の得意とする硬い革だけでなく、ソフトな革との組合せや樹脂やファブリック(布)のような異質な素材と革とを組合わせた製品など、硬い革の製品に拘りながらも、今日の顧客の動向に合わせた製品造りにも努めている。近年はソフトな革の製品でも、同社の製品が評価されている。そうした分野に進出してもソメスサドルらしさを維持していくように配慮している。

コア・コンピタンス

このようにみていくと、ソメスのコア・コンピタンスともいるべき特徴はまさに馬具加工技術を応用した皮革製品作りにあるといってよいだろう。馬具という耐久性が求められる縫製技術を基盤にしてカバンやバッグを造る。そして、このとき、タンナーの協力を得て皮革製品を製造してきた経験から、革のもつ本質を見極める能力が高いため、皮の味を生かした製品作りに

長けているといえよう。同業企業に比べても、革の味、皮を極めるもの造りに、ソメスサドルの特色が現れることになる。

そして、馬具加工技術から出発した皮革加工技術であるといっても、現在もその馬具製品を同じ工場のなかで並行して生産している。堅牢性と機能性重視の馬具加工技術と、堅牢性とデザイン性重視の洋品雑貨の加工技術が相互に刺激しあいながら技術を磨いている。社内では職人技術という言葉をあえて使用しないものの、同社の製品作りはまさに職人的である。すべての作業者が裁断以外の仕事を担当できるように班単位の作業方法を採用して、作業者一人ひとりを育成している。

古くからの皮革製品作りでは、1人の職人が1つの製品を完成させる。分業ではなく、職人が製品の主要工程をすべて担当して製品を作る。そして、1つのデザインごとに専任者が決まっている。このような職人型のもの造りではないものの、1つの班のグループ作業でロット作業を行い、製品を完成させる。このとき、班員のすべてが小作りから組立、仕上げまでを行い、製品生産の技能を向上させながら製品を完成させていく。このほか、近隣の家庭内職として80名ほどを活用している。家庭内職はコスト削減にも大きく貢献する。

作業は班単位で進められ、流れ作業的な分業ではなく、5人から3人程度で編成されるグループで、あらゆる作業を行って製品を仕上げていく。馬具生産の場合は5人と3人編成の2班があり、洋品雑貨類では平均3人編成でそれが7班ある。この班のなかでさまざまな仕事を一緒にを行い、その仕事のなかで一緒に技術を磨いていく。時間をかけてスキルを磨き、その素朴ともいえるもの造りがソメスのコア・コンピタンスになっている。

このような、もの造り方法、人の技能にこだわった製品造りを前面に出して訴え、それがデパートや専門店から評価されるようになった。大量生産ではなく、多品種少量生産にこだわり、同社の特質を出すことにこだわってきた。それが近年成功してきた要因といえる。

4 マーケティング活動

ソメスサドルが企業再建を果たしたのも、また今日、洋品雑貨市場で全国的に認知されつつあるのも、さらに今後ブランド価値を向上させて躍進する経営にも、鍵を握っているのはマーケティングである。そこには、どのような市場獲得行動があるのだろうか。

売上構成

製品別に売上をみると、古くからの事業分野である馬具製品が30%，そしてカバンなど洋品雑貨製品が70%というのが今日の事業構成である。ソメスサドルの場合、馬具製品とカバン・バッグ類というその性格も市場も異なる2つの事業分野で経営していることが、わが国のバッグメーカーとして最大の特徴となっている。それは、後述するようにエルメスのような海外著名ラグジュアリー・ブランド企業の出自と重なることができるからである。

まず、馬具製品と一口に言っても、その内容は多彩である。鞍だけでも、馬場馬術や障害飛越用に活用される鞍、そしてソメスサドルが開発し世界初と自負する女性用乗馬鞍、初心者用の総合鞍、調教に使用する調教鞍、さらに競馬でおなじみのレース用鞍などがある。これらの用途のなかにもそれぞれ多様な種類がある。このほかに、帽子やコート、キュロット、乗馬靴などの馬装品、水勒やアブミ、ハミのような金属性製品などの乗馬用馬具、そして厩舎や馬の輸送用道具、さらに馬車まで加わる。蹄鉄以外の馬に関するあらゆる製品を取り扱っているといえよう。

同社はわが国で唯一の馬具製品メーカーであり、競争相手は海外メーカーである。通常、企業は多数の競争企業のなかで存在しているが、ソメスサドルは中小企業でありながら、国内には競争企業が存在しないいわば独占的な企業であるというきわめて珍しい企業である。しかし、その市場規模は限られており、またその市場規模は革製品以外のものを含めても20億円程度と推定される。ただ、この馬具製品市場には競争企業が国内には存在しないために、乗馬用や競走用とにかくわらず、乗馬用具のほとんどを

扱うことになる。

このとき、市場規模が小さいなかで多様な製品を扱うことは範囲の経済性の発揮はともかく、規模の経済性を発揮しにくくなり、独占的状況にあるとはいっても高い利益を獲得できるわけではない。反対に、多様な製品を取り扱うことで生産性を低下させ、在庫費用を増大させるなど収益性の低下要因になる。

一方の洋品雑貨類である。このなかには、カバンのほか、ボストンバッグ、ショルダーバッグ、ポーチ、ハンドバッグ、それに手帳やペンケース、デスクマットなどのステーショナリー(文具類)、といった製品から構成されている。売上構成からみると、男性用バッグ類が30%，女性用バッグ類30%，そして最後のステーショナリーが40%という売上構成である。これらの製品は今後ますます増える傾向にあると想像できる。

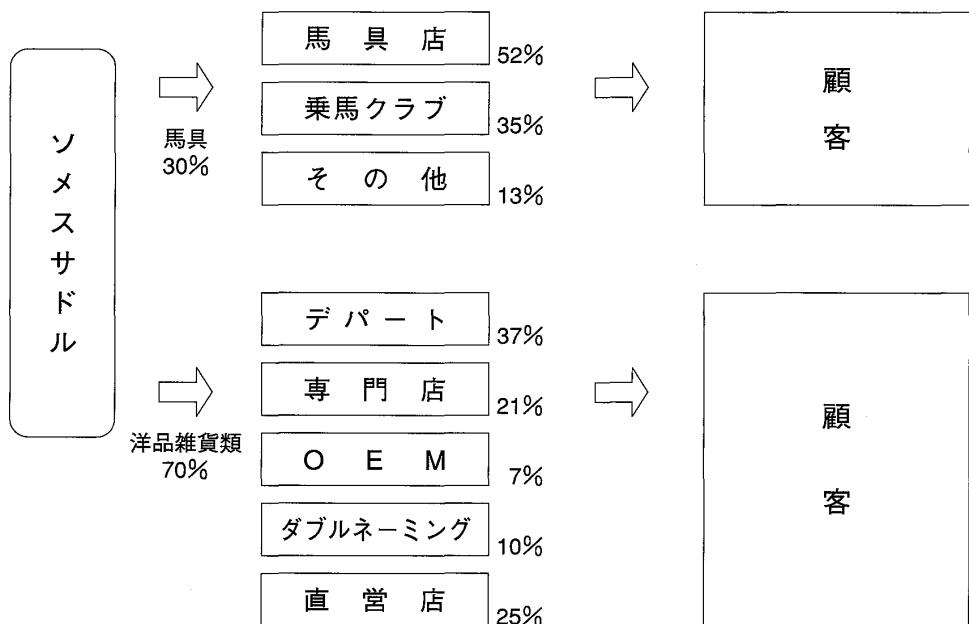
これら洋品類に特徴的なのは、女性用と男性用がそれぞれ半分という売上構成である。海外ラグジュアリー・ブランドに顕著なように、一般には女性用の比重が圧倒的に高いブランド企業が多い。もちろん、バーバリーやダンヒルのように男性用から出発した企業では男性用の売上比重が高いが、こうした企業は少ないのが実態である。また、一方で男性用中心のバッグメーカーが存在する。

しかし、ソメスサドルは男性用と女性用が半々であり、その一方の需要に偏らないことを特徴として同社も意識している。ただ、主力製品といえば男性用カバンであり、少なくとも今日までは男性用カバンに強い企業として存在し顧客にアピールしてきた。ソメスサドルは今後も皮革を中心とした天然素材で、強度のある素材を活用してカバン、バッグ類の製品中心の製品展開を行うだろう。

販売チャネル

製品の性格や用途が異なるため、当然、販売チャネルも馬具と洋品雑貨類では異なる。図一4で示すように、馬具は専門店と乗馬クラブを通じて顧客に販売される。馬具店の売上高割合が52%であり、現在20店に販売している。この

図-4 販売チャネル別売上構成



馬具店の中には競走用馬具としての競馬用が含まれる。競馬という競走用の馬具製品の販売では、騎手や調教師などとの信頼関係が最重要視され、外部からの新規参入が困難な世界である。このため、性能の向上とともに日常的な付き合いをも含めた活動が展開される。

馬具の売上の残りの35%は乗馬クラブ経由で販売される。販売先としては小田急乗馬クラブ、池袋西武乗馬クラブ、ライディングショップなど100前後の乗馬クラブに販売している。77年には東京営業所を港区乃木坂に開設した。この営業所開設が国内での馬具販売の大きな力となって、輸出市場喪失のあとの国内事業転換を可能にしたのである。そのほか、JRAや宮内庁などへの販売が13%ある。

乗馬クラブでの販売は馬具事業だけでなく、今日のソメスサドルの事業に大きな影響を与えている。それは乗馬クラブで馬具用品を販売するなかで取り扱い製品が拡大したことである。鞍のような馬具そのものだけでなく、靴や衣服、その持ち運び用のバッグなど、乗馬には多様な関連製品が必要になる。それを扱うなかで、今日のバッグ類のような洋品雑貨類事業への展開が可能になったのである。

洋品雑貨類はデパートや専門店という小売店を通じて顧客に提供する。このとき、問屋を通

じず直接小売店に販売することは、洋品雑貨類の流通の世界ではひとつの特色となる。一般には問屋を通じて販売されたり、製品の企画そのものを問屋が行い、問屋からの注文に応じて生産するような形態が多いからである。ソメスサドルの場合、自ら企画して生産販売することが企業再出発のときからの理念である。

このような問屋や商社を経由しない小売店への直販では、それらを経由する場合よりも、販売店の情報を直接入手できてより顧客側に立った企画が可能になる。また、流通マージンも削減することができる。反対に、自ら販売店を開拓しなければならず、販路構築のコストがかかる。それに、物流コストも必要になり、結果的に製品価格が上昇してしまうことさえ珍しくない。そして、自ら小売店を開拓するため取扱店の開拓が遅れて販売店を拡大しにくくなる、より広域的な流通が難しいといった課題も生じやすい。このため、小規模な企業ほど問屋や商社を経由して小売店に販売するが多くなる。

一方、海外有名ブランドになると、ソメスサドルのように小売店に直接販売するだけでなく、自ら直営の販売店を運営して直接顧客に販売する形態も増える。エルメスやルイ・ヴィトンはデパートなど代理店契約を締結した店舗で販売するだけでなく、世界各地で直営店舗を開

設して自ら直接顧客に販売している。ソメスサドルの場合、砂川ショールームや2001年開設の札幌グランドホテル店、そして、2006年開設のソメス青山店という直営3点の売上は25%である。

フランスやイタリアの高級ブランドは本来、特定の顧客から依頼を受けて、顧客仕様で職人が手造り生産することで発達してきた。エルメスやルイ・ヴィトンなどは王侯貴族の好みに合わせた受注生産のなかで、その信頼と伝統を掲げることによってブランドを形成してきた。今もその幻想ともいいくべきイメージで訴求している。その後、顧客の増大と知名度の向上を獲得した彼らは、注文仕様製品から既製仕様製品を中心の形態に転換する。そこでは、自己の店舗で接待しながら顧客に製品を選択してもらうようになる。このように、高級ブランド製品は本的に自己の店舗で販売するものなのである。

このような視点からみると、ソメスサドルの場合、本社ショールーム、札幌グランドホテルについて、2006年に東京青山にはじめての直営店舗を開設したもの、まだまだブランド経営の緒に付いた段階だといえよう。

本州進出

北海道の企業の多くが北海道という市場のなかで経営を行い、その限られた市場の中で経営している。このため、北海道の中では著名であっても、全国的には無名の企業が多いのが実態である。そのなかにあって、ソメスサドルは全国市場を対象に事業を展開しており、今、その社名でありブランドである「ソメスサドル」が全国的知名度を獲得しようとしている。なぜ同社は本州に進出できたのだろうか。

すでに述べたように、同社の本州進出のきっかけは馬具製品の海外輸出が困難になり、国内に活路を見出さなければならなくなつたときからである。北海道の馬具製品需要は少ないため、勢い、本州市場を開拓しなくてはならない。さらに、このときわが国では欧米と異なつて、乗馬愛好者の市場も少ない。そこで、輸出を断念して国内に活路を求めたとき、馬具市場だけでは必要な売上を獲得できず、皮革製品に関する

あらゆる需要を求めて売上確保に奔走せざるを得なかった。

皮革製品なら何でも受注する。そうした必死の営業活動のなかで競走馬用だけでなく、当時少なかったとはいえ一般の乗馬愛好者向けに乗馬クラブ需要を獲得し、それが1977年の東京新宿の小田急百貨店、1981年の池袋西武百貨店、その後松坂屋銀座店と信用あるデパート販売につながっていく。

ひたすら地道な営業を展開

ただ、それら本州での需要開拓、販売チャネルの開拓は一挙に進展したのではない。経営者染谷の言葉で言えば、馬具にこだわる道産子企業として、地道に営業活動を牛歩のごとく少しずつ行った結果ということになる。このとき、業界の慣習などを知らないために愚直に営業活動をする。その愚直な営業活動を継続して続ける。そこでは、馬具だけでなくその関連の、カバンやバックなど丈夫な革製品を作る企業であり、製造販売をすべて自前で行う企業であることを訴える。そしてタンナーと直接取引できる世界でも珍しい企業であることを認めてもらう。その結果、馬具から派生したカバンやバッグ類の洋品雑貨需要を次第に獲得していく。

この過程で、日本で唯一といってよい馬具製品メーカーであることが大きなセールスポイントになったことは間違いない。それは、歴史こそ違え同じような出自をもつエルメスのような、海外ラグジュアリー・ブランドを想起させるからである。そのイメージはマスコミにこそ受けける。2001年1月29日号の『日経ビジネス』連載シリーズ・小さなトップ企業に、「革にこだわり、目指すは日本のエルメス」として紹介される。前述したように、この記事を読んで興味をもった大阪三越の担当者は、ソメスに自ら連絡を取ってくれている。それは、店舗リニューアルに際して、売り場展示の費用を負担して店舗を開設してくれるという方向に発展している。

とにかく売上を確保しなくてはならないという瀬戸際に追い込まれた経営のなかで、どんな受注でも獲得しなければならない苦境に陥る。

そのとき、それを解決するのは、東京という大都市のなかに存在するニッチな市場しかなかった。そのニッチな市場を開拓しなければ企業の再建ができなかった。本州市場での懸命の努力が、少しずつ花開いていくのである。こうした行動が同社の本州市場進出を実現したのである。

5 ブランド経営

洋品雑貨市場はブランドが闊歩する世界である。最後にソメスサドルのブランド形成について検討してみよう。革を極めたものづくりを推進するだけでなく、それが神秘化され一人歩きすることによってブランドはさらに高まる。

ブランドとは

ソメスサドルの特徴を検討するために、エルメスやルイ・ヴィトンのような日本人に人気のある海外ラグジュアリー・ブランドとの違いを比較してみよう。まず、そうした海外ブランドはどのようにして形成されてきたのだろうか。それは、王侯貴族への出入り業者として、彼らの注文する衣服や洋品雑貨などを高度な職人技能で生産し、その御用達としての名声がブランドを形成してきたといえる。ただ、それだけでなくその御用達としての地位が継続されて、それは伝統となることが必要である。顧客の質の高さと伝統的な取引実績が信用を高めてブランドが形成される。

さらに、ブランドが確立したとき、顧客の命じる仕様で生産して提供するのではなく、いつしか生産者として主体的に製作した製品を予め用意して、顧客から選択してもらう時代を迎える。そこには優れたデザインと品質があり、その製品の中から顧客は好みに合うものを選択して購入するという購買行動に転換する。ここでは、製品のデザインや生産方法の主導権が購入者側でなく、生産者側へと移行する。王侯貴族に命じられて生産するのではなく、自ら企画した優れた製品を顧客に選択してもらうのである。顧客にとっては、選択に足る他とは異なったデザインと品質の製品がある。その信頼がブランドになり、それを保有することに満足し、

他の同様な製品とは差別化する。

このようにみたとき、ソメスサドルに不足するものはなんだろうか。それは1つには歴史であり伝統である。そして、2つにはデザインである。ソメスはオリエントレザー社からみても、その社歴は42年であり、再建後の今日の社名になってからも22年に過ぎない。圧倒的に歴史が短い。それはまだ伝統と呼ぶには短すぎる。

デザインでいえば、確かにその製品は洗練されたデザインになってきた。しかし、ひと目でソメスサドルとわかるデザインが存在するかといえば、必ずしも該当しない。そして、ルイ・ヴィトンのモノグラムやエルメスのバーキン、ケリー・バッグのような、ある特定のデザインや製品にソメスサドルのブランドを連想させるものが存在するかというと、それもまだ形成できていない。

ただ、優れた品質がソメスサドルにはある。厳選された皮革素材とそれを縫製加工する技術がある。その品質が顧客に認知され伝統化し、さらに神話化したときに強いブランドとしての座を手に入れる。

ブランドの役割

ブランドには3つの機能がある。第1は保証機能で、優れた品質や属性の製品・サービスを提供し続けることを保証するものであり、顧客には信頼と安心を与える。第2は識別機能で、他の製品・サービスと識別するための印であり、同じような製品であっても顧客から見ると異なった製品やサービスになる。顧客はその特定の製品やサービスを優先して選択する。

第3はある種の知識や感情、イメージを想起させる想起機能である。これには、ブランドの名前やマークが既知のものと認められるたり、商品カテゴリーが提示されると、連動してブランドが想起されたりするブランド認知機能がある。また、提示されると知識や感情イメージが想起されるブランド連想も行なわれることを内容とする。カバンやバッグといわれると、ソメスサドルが連想されるか、反対にソメスサドルというとそうした製品が連想されると、ブランドが大きな力を持ったことになる。

このように、ブランドが確立すると、顧客は製品やサービスに対して信頼し、満足するようになる。すると、それは企業にとって、ブランドの名前やシンボルと結びついた集合体としてのブランド資産になる。そして、企業や顧客に提供される価値を増大させるのである。

ブランドや評判は一度、顧客や社会のなかに形成されると、安定的に製品やサービスの質に対する評価を、また企業の価値を維持していく。そして、たとえ同じような製品やサービスであっても、顧客は評判の良いまたブランドのある製品を優先的に選好するようになる。フランスやイタリアのファッショントランドに対する信仰的ともいえるわが国消費者の信頼は、同じような製品に対して何倍かの高価格設定さえ可能にしている。評判やブランドは企業にとって最終的な無形の資源であり、競合製品との差別化と優位性をもたらしてくれる。

ブランド構築

ソメスサドルにはこのようなブランドが構築される途上にあるといえるだろう。ただ、ソメスサドルという知名度が一般化するまでには至っていない。これは、前述したように同社の歴史が短いだけではない。その製品販売額はまだ少なく、そして販売する場所も少ないためもあるだろう。これを打破するためには、販売額を増大させるよりも、まずマスコミへの露出や口コミによる伝播が必要である。

実は、歴史が短いからブランドが成立しないわけではない。アメリカで生まれたラグジュアリー・ブランドにシャネルがある。シャネルはヨーロッパのように王侯貴族も存在しないアメリカの地で、女性、それも働く女性のブランドとしてマスコミを活用して生まれ、そして世界的なブランドになった。それは、ココ・シャネルという女性が既成の価値観に挑戦することで生まれた。挑戦がマスコミの注目を引き、その斬新な価値観に裏付けられた製品がファッション誌によって伝えられることでブランドが形成された。

近年、わが国でもサマンサ・タバサ「Samantha Thavasa」やガルシア・マルケス

「GARCIA MARQUEZ」など、海外ブランドとまがようやく聞こなれないブランドの製品が注目を浴びている。サマンサタバサジャパンは寺田和正によって1994年に創業し、2005年で売上高112億円、従業員数490名の企業に育っている。若い女性用のバッグや装飾品を扱うものの、短期間で特定顧客層にブランドを確立し、海外展開まで行っている。

石丸アキヒコ社長のヒューマン・デベロップメント・レポート社のブランドがガルシア・マルケスである。それはジェーン・バーキンのクロゼットをブランド・コンセプトに洋服、雑貨、革製品を取り扱っている。とりわけ持ち手にレースを使用したりバーシブル・トートーバッグのような低価格のファッション性の高いバッグで人気を集めている。生産個数の少ないものはプレミアム価格が付く人気である。

これらは、若者の間で女性の間で口コミ的に広がり、そして短期間にブランドを確立している。このように、伝統がなくても今日ではブランドが形成されるといつても良いだろう。

ブランド確立に向けて

ただ、これらはいずれも女性をターゲットにしたブランドである。そして、前述した短期間に躍進したわが国2社のブランドは、一時期のブームに終わるのかもしれない。しかし、海外ラグジュアリー・ブランドではなく、若い女性があこがれのタレントたちのもつブランドに殺到するのは新しい時代が始まったのかもしれない。既成の欧米で神話化しているものではなく、顧客が自分たちでブランドを構築したからである。また、中高年の女性たちに支持される吉田茂の率いるイビザ社のIBIZAブランドも、個性的な製品で特定顧客からは圧倒的な人気を持っている。

ここにあげたブランドに共通するのは神話性である。ココ・シャネルは自分の生い立ちを隠し既成の価値観に挑戦し続けることで、自身の神秘性を維持した。サマンサ・タバサやガルシア・マルケスは人気タレントのデザインを採用したり、人気モデルに着用させて露出することでマスコミの注目を引く。そこに一つの神話が

生まれる。また、その社名にもエピソードを盛り込む。一方で、企業そのものの露出を抑え、情報を公開しない。それが、ブランドの神話性となる。

ただ、単純に品質の良い優れたものを生産するだけではブランドに結びつかないのである。社会にさまざまな方法でその訴求を意識的に伝えていく。そのとき、一方では神秘性をまとい、顧客に興味をもたせる。そこにマスコミやインターネットが登場して、社会がその神話に注目しさらに一人歩きして神話が作られることでブランドが高まっていく。

このような視点から言えば、繰り返すことになるがソメスサドルには馬具製品作りで培われた革を極めるもの作り技術がある。そして、女

性用に比べると流行り廃りが相対的に少ない男性向け、そしてブームには縁遠い男性用製品という例にあげた女性向けブランドとは異なった状況がある。そこでは、ブームではなく製品の良し悪しこそが信頼の条件になる。

革にこだわり革を生かすもの造り姿勢、日本で唯一の馬具製品加工技術をもつ洋品雜貨メーカーという要素は、信頼のあるブランド構築を可能にするものである。ただ、それを誠実に顧客に訴求し浸透させなくてはならない。その信頼が顧客やマスコミから興味をもつ存在にまでなることによって、ブランドの価値を高め、ブランド力を活用した経営が展開できることになる。