



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社水瀬製革所

1986年(昭和61年)1月、株式会社水瀬製革所(以下、水瀬社)の水瀬富嗣社長は、同社の人工皮革事業に関する量産・量販化プロジェクトをどのような考え方でスタートさせるべきかという問題に考えをめぐらせていた。水瀬社は、靴用を中心とする天然皮革のメーカーであったが、同社が大手化学会社のクラレ社と共同開発したこの人工皮革には、同社の今後の成長・発展の柱となりうる大型新製品として、社内でも大きな期待が寄せられていた。

水瀬氏は、まず、この新タイプの人工皮革製品を、市場面でどのような位置づけの商品として設定するか、という基本的な方針を決定する必要があると考えていた。この基本方針の決定には、2つの異なった考え方があった。その第1は、この新タイプの人工皮革を中牛革や小牛革に代表される比較的高級部類の天然皮革の代替品(ないし対抗品)として位置づけるという考え方であり、その第2は、対象市場分野を成牛革さらには既存の(従来型の)人工皮革といった中級品部類にまで拡大するという考え方であった(尚、選択代替案としては、第1と第2を組み合わせた第3の考え方も存在した)。

水瀬社は、数年前から大手化学会社のクラレ社と技術提携し、この新タイプの人工皮革の開発と改良に取り組んで来ていた。この新タイプの人工皮革は、天然皮革(牛革)に極めて近い繊維組織を持った人工皮革素材(基布)に特別な銀面材塗布を行ない、これに天然皮革の場合と同様の染色・加脂、表面塗装などの処理を施すことによって、従来の人工皮革では実現できなかった天然皮革の風合いを持たせようというものであった。水瀬社は、過去数年間、クラレ社から原反(「TF人工皮革の生産工程」の項で後述する生織工程まで加工したもの)を購入したある皮革商社からの加工賃下請けという形の下で、この染色・加脂、表面塗装などの加工処理を行ない、その過程で得られた技術情報をもとにクラレ社とこの新素材の品質改良に取り組んできていた。月産約30万デシ(1デシ=10cm×10cm=100cm²)という限定された規模で行なわれたこの実験的生産活動のアウトプット(製品)は、クラレ社の“C&L”という商品名の下で、上記商社を通じ主として紳士靴甲用人工皮革として完成品(靴)メーカーに販売されていた。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之介教授と慶應義塾大学経営管理研究科7期生の松永美弘が、表記会社の好意ある協力の下に、クラス討議の基礎資料として作成したものである。尚、ケース中の数値の一部は、変更されている。

(1986年3月作成, 1987年4月改訂)