

「大勢のための1足よりも、たった1人のための1足」を信念に新商品を開発



樋口メリヤス工業

樋口メリヤス工業(株)は、大阪府枚方市で靴下を製造販売する、創業90年近くとなる長寿企業であり、現社長の中江優子氏で7代目となる(表1)。しかし会社を引き継いだ2006年には、市場は海外製品が席卷し、他社にOEM供給をするビジネスモデルでは収益も出ず、倒産の危機に直面していた。社員も次々と辞めていく中、すべての機械を売却しても残る多額の借金を抱えてのマイナスからの出発であった。しかしこのような中にも中江社長はあきらめず、かかとのない靴下「つつした」を開発、現在もさまざまなチャレンジを続けている。この難局を中江社長はいかに克服してきたかについて紹介する。

靴下(ソックス)業界の現状

最初にまず、靴下業界について確認したい。他の繊維製品と同様、ソックスの国内生産は、1990年前後をピークとして、円高に伴う生産拠点の海外移転と海外企業からの輸入品の増加によって、

表1 樋口メリヤス工業 会社概要

会社名	樋口メリヤス工業(株)
代表者	代表取締役 中江 優子
所在地	〒576-0051 大阪府交野市倉治4-35-23 (つつしたLABO)
TEL/FAX	072-892-1022/072-892-1002
メールアドレス	info@tutushita.com
創業年	1933年(昭和8年)
従業員数	10名(2022年2月現在)
資本金	500万円
HP	http://higuchorder.com

※1 日本靴下協会 靴下統計情報「靴下需給推移」より
 ※2 通関統計及び工業統計(品目別)より、筆者算出

国内生産は大幅に低下した。数量ベースで見ると、1989年の10.6億足をピークに、2019年現在では1.4億足と、8分の1に低下している。また4人以上の事業場数は、1981年の658カ所から146カ所と、4.5分の1に減少している(図1)。付加価値額も低い。4人以上の事業所における靴下製造業の付加価値額は2019年で372万円、製造業全体が1億2,988万円と比べると、3分の1でしかない。

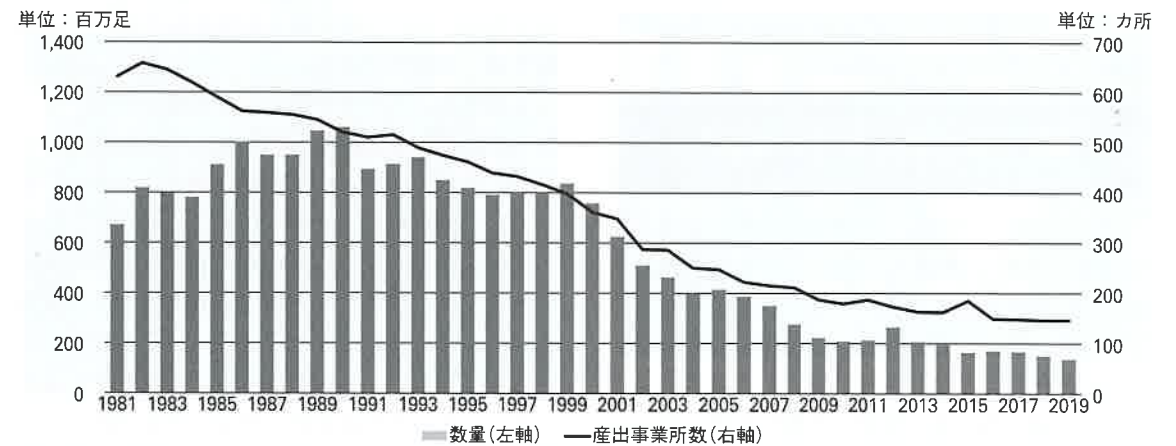
一方、輸入数量は2019年11.2億足で、輸入浸透率は91%^{※1}となっている。つまり国内生産品は10足に1足しかなくなる。輸入品の価格が1足約65円(通関ベース)に対し、国内生産は約200円(製造出荷ベース)と、約3倍の差があり^{※2}、競争戦略においてコスト低減策を取る状況にはない。いかに市場を絞り、差別化をしていくかがポイントとなる。

沿革と難局

同社は1933年、現社長の祖父が繊維産業の集積地、大阪府枚方市で軍手・軍足の製造工場として創業した。しかしバブルが崩壊し、市況が冷え込んできた1995年、現社長の父、和夫氏が社長の時に、売上げの9割を占めていた取引先が倒産。多額の負債を負うことになった。心労で和夫氏が倒れ、さまざまな工面をしても事業は簡単には向上しなかった。この頃、優子氏の前夫も事業を一時引き継いだ。困難は継続。2004年に和夫氏が亡くなる際は、父も前夫も廃業を勧めた。それでも、社員として働いていた時に聞いた祖父の仕事への向き合い方、人を大切に、人のために働く、そんな会社を残したいという思いが強くなり、会社



図1 ソックスの国内生産量および事業所数



出典：工業統計(品目別)より、筆者作成

を引き受けた(表2)。

しかしこの間も多額の負債は残る。工場も機械も売り払い、以前は30人ほどいた社員も退職し、枚方市の経営支援事業での貸事務所(インキュベートルーム)で、社員2人で事業を継続した。この時、卸の指示でOEM供給をするビジネスモデルでは、先方の指定した糸を使い、決められたデザインや仕様で生産し、自社の価値が価格しか評価されないなど、モノづくりに対し限界を感じていた。外注生産で事業は継続するものの、本当につくりたいものがないかと、名入れのようなオーダー靴下を生産、1人ひとりが欲しいというものを生産することで道を開こうと奮闘した。模索の時期である。

この模索はこの先10年以上続く。2009年地場産業の補助金を得られ、その資金で中古の機械を購入、以前知己を得た技術者を招き、自社生産を再開した。しかし他に働く人が見つからず、自らも機械に向き合い、技術を習得した。同時に靴下へのこだわり、たとえば、肌に触れる面が化学繊維のため、蒸れるとか足の臭いが強くなるといった身体に良くないものや、多くの糸くずを出しての製造で環境に良くないような生産はしたくない、人に寄り添ったモノづくりをしたいという気持ちが強くなった。

2015年、大阪府連携のプロジェクト公益財団法人大阪産業局「大阪商品計画」を知り、ビジネス支援を受けた。これでモノづくりの仕方が180度

表2 会社沿革

1933年	創業
1995年	取引先経営破綻で多額の負債を負う
2006年	中江優子氏社長就任/工場売却、補助金を獲得し、インキュベートルームで事業継続(外注生産に切替え)
2009年	地場産業補助金により自社工房開設 中古編み機購入し、自社生産再開
2015年	ビジネス支援を受け、「肌愛気分」開発
2016年	「肌愛気分」を展示会に出展(商標詐欺にあう)、「つつした」サンプル展示
2017年	「つつした」発売
2018年	「つつした」に製品一本化(OEM終了)
2020年	マスクその他に製品拡大

変わる。それまでは、1人ひとりの顧客の要望に応えることが顧客志向と想っていたが、そうではなく、ターゲットとする顧客が真に求める靴下の本質を製品に織り込むことが本当の顧客志向だと学んだ。そしてたどり着いたのが「つつした」の前身、内側を綿素材にし、肌触りの良い、蒸れない靴下「肌愛気分」である。これを東京ビッグサイトの展示会に出展した。

この時、直前に知り合いとの会話で、かかとのない靴下を紹介され、利点に気づき、試作品をつくったものが「つつした」である。これが小田急百貨店のバイヤーの目に留まり、商品化に至った。

2017年、改良を重ねて「つつした」が上梓されると、メディアに取り上げられ、阪神百貨店などに販売コーナーを持つことができるようになった。2018年にはそれまで請け負っていたOEM生産を終了し、「つつした」の小売りのみの経営に切り替えた。OEM生産で供給している商品は売上げの



柱であったが、それ以上につつしたで強調している「オール綿製品」ではない商品をつくることに葛藤を覚えたことがその理由だ。

大阪で鍛えられた「つつした」

「つつした」の特徴は、かかとがない、まさに筒状の靴下である(写真1)。糸にこだわり抜き、かかとの部分を通常より細い糸番で幾重にも編み込んで強化したメリヤス編みにし、縫い目がなくても糸の伸縮により足に密着、安定した履き心地を与える。体に良い綿の素材を内側にも使っているため、蒸れない、臭いも防止する。サイズフリーなので、子供が成長して足のサイズが変わっても、かかとありの靴下よりも長期間買い替えなくてよい。男女の区別もない。また、かかとがあることで発生する左右の区別も不要となり、かがむのがつらいお年寄りや発達障害の子供が抱える、履く時のストレスを軽減できる。特に発達障害の子供をもつ保護者にとって、学校で靴下の左右を間違えずに履くことに時間がかかり、周囲に合わせづらいことは気苦労が大きく、その解消は安心感を与える。発達障害のうち行動面で著しい困難がある子供が通常学級の児童の3.6%存在するという調査結果があり、商品の潜在需要が非常に大きいこ

写真1 「つつした」の特徴がわかりやすい展示



とがコンセプトの先に見出せる。靴下にかかとはあるもの、という固定観念を取り払うと、その機能性は一目瞭然である。

もちろん、アイデアが良くても良い商品がすぐに生まれるわけではない。つつしたは当初、30～40代のサラリーマンが仕事用に使うことをコンセプトに、伸縮が少し強めの仕様にしていった。しかし実際に店頭に来る顧客は、圧倒的に年配の女性が多かった。メディアを見てわざわざ阪神百貨店などに買いに来た顧客から、実際に履いてみると「きつい」と言われ、返品されたこともあった。いろいろと話を聞く中で、当初の狙いとは異なり女性のほうが、靴下に対する悩みを多く持ち、ここにより多くの需要があることがわかった。さらに年代や生活場面により、好まれる締付け感が違うこともわかってきた。異なる要望を可能な限り集約し、最終的にタイトタイプ・リラクタイプ・ワイドタイプの3種類の商品展開とし、顧客の悩みを解決していった。

顧客の声に寄り添った商品開発

同社における商品のコンセプトの源泉は、常に顧客の声にある。特に百貨店のような売り場では、メディア紹介の成果もあり、顧客のほうから売り場を探して訪ねてきてくれる。そこでの小さな声をできる限り集めてくる。1人ひとりの声を聞くと、サイズも体型も、足の形も歩き方も日常生活もまったく違う人たちから、「あ、この悩みこの前の人も言っていた、これも違う人が言っていたことだ」と、共通した悩みが多くあることに気がつく。聞き流してしまうと、単なるつぶやきでしかないようなそれら小さな声を集約し、どこに問題があるのかを探って行って解決方法を考える。アイデアが浮かぶとすぐに試作、何度もトライ&エラーをしながら、1人の人を完全に満足させるまで商品をつくり込む(写真2)。それが、今は見えていない多くの人の悩みを解決する最も近道であると考えからだ。

また、百貨店のような対面販売は顧客の声を直接聞くことができる貴重な場である。解説で説明した、イノベーティブな商品開発実現方法の

写真2 さまざまな試作・製品を生み出す島精機製作所のホールガーメント編み機



「【Step2】意味のあるアノマリーを見つける」において、モメンタム(勢い)・ロバストネス(堅牢性)・インパクト(影響力)それぞれの程度をダイレクトに把握することができる。

靴下は、体を守る下着であると同時に、人に見られることを前提としたおしゃれアイテムでもある。機能性とファッション性を兼ね備えた商品であることが求められる。けれどそれで使用者が我慢をしながら使うものではない。顧客の困りごとの小さな声は店にあふれている。それをどのように形にするか、経営者と技術者が同居する中江社長が、顧客を第一に考えるからこそ、画期的な商品化が可能になったのだ。

経営者のマインドと将来展望

中江社長は自ら火中の栗を拾うように事業継承をし、そのために離婚も決断せざるを得なかった。それでも、人のために生きた祖父の会社を守ろうとした、意志の強さと粘り強さを持った人である。行動が早く、良いと思ったらすぐにやってみる。人と話をすることが好きで、いつの間にか明るく引き込む快活さがある。自分の気持ちをオープンに話し、周りの人にも必要な助けを求める。何よりも、人の役に立ちたい、環境に良いことだけをしたいといった、ともに暮らす人や地球に対する愛情を持って日々の仕事に当たっている。

企業で言われるCSRや「社会的責任」といった言葉も、根本は人や環境をどれだけ大切に思っ

写真3 つつしたLABOにて。中央が中江優子社長



ているかの表れであり、「戦略」ではないはずである。中江社長は多くの困難に突き当たるが、どこかで助けてくれる人に出会っている。それは、中江社長のひたむきな思いが、多くの人の心を動かし、協力したいと思わせるのではないだろうか。

2018年につつしたが順調に伸び始め、経営に陽が差し始めたと思った中、コロナ禍に見舞われた。百貨店の閉店・時短営業が続き、人出も大幅に落ちた。一度は出店した東京メトロの構内店も、撤退せざるを得なくなった。まだ多くの負債を抱えたままの経営は、決して楽なものとはなっていない。

しかしこのような中でも、中江社長は明るさを失わない。顧客との接点を増やすため、工房に近隣の人が集えるカフェを併設し、製品販売も実施して、顧客の声を集める場を増やしていこうとしている。

同社の今後の展望をお聞きした。現在、病院と提携したオーダー靴業者とコラボした靴下の開発を計画している。特殊な形状が求められるが、多少の調整で個別対応が可能で、顧客の悩みを解決できる。

これからの商品開発には、体に良い天然繊維を使った商品にこだわり、靴下にとどまらず全身肌につけるものはつつした編みをしたいと語る(写真3)。

「お客様がうちのものを履くと、もう他が履けなくなって、ちょっと違うものを履くと肌を受け付けなくなっている、とおっしゃってくださいます。ですのでより良い糸にこだわって、さまざまな下着を取り取り揃えていきたい」(中江社長)