

Discussion Paper Series

**RIEB**

Kobe University

DP2012-J08

タビオ社のサービス・イノベーション

井上 真由美

伊藤 宗彦

2012年12月7日

\*この論文は神戸大学経済経営研究所のディスカッション・ペーパーの中の一つである。

本稿は未定稿のため、筆者の了解無しに引用することを差し控えられるたい。



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

# タビオ社のサービス・イノベーション

高崎経済大学経済学部講師 井上真由美  
神戸大学経済経営研究所教授 伊藤 宗彦

## 1. 変化する靴下業界

### 1-1 輸入品に押される靴下業界とその改革の方向性

タビオ社のサービス・イノベーションは、旧通産省によって1990（平成2）年に実施された「繊維工業構造改善事業」に負うところが大きい。この事業のポイントは、通産省の融資と繊維業界の自助努力によって、従来はこの業界における川上から川下への複雑な商慣行を合理化し、垂直連合をうながすところにあるのだが、そもそもこういったことが構想された背景には、プラザ合意後の円高による繊維業界の苦境とわが国における高度な繊維需要の創出への旧通産省の期待があった。1989（平成元）年に告示された「繊維工業の構造改善を図るための基本的な指針」（通産省告示第219号）は次のように述べている。

「我が国の繊維産業は、...全国各地に産地を形成し、地域経済に大きなウェイトを占めているが、今日、内外環境の厳しい変化に直面している。対外面ではアジアNIEs等における繊維産業の発展に加え昭和60年秋以降の円高により輸入は急増し、輸出は停滞し、また、国内においても、需要の高感度化・多様化が急速に進展している。」

「他方、わが国の繊維製品市場は、世界でもっとも豊かで大きな市場の一つであり、かつ、そこでは、高い感性をもった消費者が、繊維製品に対して、厳しい評価と選択の目を向けている。...我が国繊維工業は、国内消費者の嗜好を正確かつ迅速に把握し、これを具体化し、提案することにより、内需と新たな生活文化を創造することが出来るならば、現下の厳しい状況にあっても、国際的経済環境と調和のとれた新たな発展を遂げることが出来るものと考えられる。」

この告示のとおり、靴下業界でも、とりわけ中国産の安価な輸入品の勢いに押されて急速な国産離れが進んでいた。実際『第11次業種別審査事典』（銀行による融資先の審査に資するために作成された事典）によると、ソックスおよびストッキング・タイツを合わせた輸入量は2002（平成14）年に国内向け供給量の半数を超え、年々増加しつつあった（表1）。こうした状況に対処するため、我が国の靴下業界は、流動的な顧客の嗜好に応えるビジネス・モデルの構築によって、輸入品に対する競争力を確保することを迫られていたのである。

しかし、靴下業界でこれまでに形成されてきた構造や商慣行は、複雑で効率の

表 1 靴下需要の推移

(単位：千デカ)

区 分	項 目	平 13 年	14	15	16	17	17 年/13 年
ソックス	国内生産	50,226	45,218	40,061	37,402	35,578	70.8
	輸 入	71,184	74,819	85,076	93,282	99,706	140.1
	輸 出	420	441	427	421	442	105.2
	国内向け供給	120,990	119,596	124,710	130,263	134,842	111.4
	輸入浸透率	58.8	62.6	68.2	71.6	73.9	
ストッキング &タイツ	国内生産	43,254	37,816	32,099	26,048	23,372	54.0
	輸 入	7,828	7,714	10,307	12,580	11,961	152.8
	輸 出	283	243	243	412	355	125.4
	国内向け供給	50,799	45,287	42,163	38,216	34,978	68.9
	輸入浸透率	15.4	17.0	24.4	32.9	34.2	
合 計	国内生産	93,480	83,034	72,160	63,450	58,950	63.1
	輸 入	79,012	82,533	95,383	105,862	111,667	141.3
	輸 出	703	684	670	833	797	113.4
	国内向け供給	171,789	164,883	166,873	168,479	169,820	98.9
	輸入浸透率	46.0	50.1	57.2	62.8	65.8	

- (注) 1. 国内向け供給＝国内生産＋輸入－輸出  
 2. 輸入浸透率(%)＝輸入／国内向け供給×100  
 3. 単位の「デカ」は10足を示す。

(資料)「靴下需給推移」(日本靴下工業組合連合会)

よいものとは言えなかった。坂本(2002)によると、靴下の生産から販売は、< 紡績会社→糸商→ニッター・染色工場→問屋→小売店 > という経路をたどり、売れ残りが発生した場合は仕入れ先への返品が小売店および問屋の常套となっていた。また業者間での取引は、サイト(決済期限)の長い手形によってなされており、歩引きやリベートなども日常的に行われていたといわれる。

なお、こうした一連のプロセスの一般的なコスト構造は、同じく坂本(2002)によれば、消費者への小売価格100に対して、問屋の小売店への売値が70から80、ニッターの問屋への売値が35、ニッターが購入する染め上がりの糸で23となっていた。しかし上述のとおり、売れ残り(の返品)が頻繁に生じていたから、坂本(2002)が言うには、靴下業界は「関係者の誰もが、ほとんど利益を得られない構造であった。」<sup>1</sup>

しかし現在の靴下ビジネスにおいて、売れ残りの発生は致命的である。というのも、タビオ社の場合だと、かつての商品企画は、日本アパレル協会の発信などを参考にしていたが、「一それも絶対当たらないですし、ほんと、お客様がもうトレンドをつくってきて、(しかもそれでさえ)寿命が3カ月ぐらいですから(現社

<sup>1</sup> 当時の靴下業界のあり方に対する越智氏の反発が新聞記事に見られる。「この業界はこれまで、売れるかどうか分からないが作り、当てが外れたら返品したり、バーゲンで売り切ろうという安易な考えでやってきた。目先の利益だけで、お客さん(消費者)や自分が作った商品のことなどは何も考えていない。これではまずい。とにかく、商品を残さないシステムを作らねばと考えた。」(『日経産業新聞』1997年8月4日)

長の越智勝寛氏)」<sup>2</sup>というのが現状だからである。

したがって、売れ残りを前提にしていた靴下業界の構造はビジネスの大きな桎梏となる。靴下業界は、旧通産省が唱導したように、川上から川下までのプロセスの再編を通じて「多品種・少量・短サイクル化」を可能とするような靴下生産販売体制を構築することが焦眉の急となっていたのである。

## 1-2 業界動向と市場動向

ここでは、業界動向と市場動向を簡単に示しておきたい。

わが国における靴下製造の嚆矢は、明治4年に靴下の手回し機械を導入した西村勝三氏である。その後、靴下製造の機械化が進むとともに我が国の靴下需要も増大し、戦後には製造量および消費量で世界有数の国となった。

しかしながら、製造工程の合理化が進んだわけではない。現在でも靴下業界は中小零細企業が過半数を占め、大手といわれる会社は数えるほどしかない。表2に見られるように、従業員数20人未満の事業所が全体の7割を占めている。現在（平成17年）のわが国における靴下の市場規模（国内向け供給）は、数量にして約1億3,500万デカ（デカ＝10足）であり、靴下1足あたりの単価が320円ほどであるから、金額にして4,320億円という市場規模になっている。しかし先にも示したとおり、とりわけ中国からの安価な輸入品に押されて、国内生産はそのうちの3割にも満たない。

以上が業界動向ならびに市場動向である。ここで依拠している参考資料（『第

表2 靴下製造事業所数・従業員数の推移

(単位：人、%)

	平11年		17		増減率	
	事業所数 (A)	従業員数 (B)	事業所数 (C)	従業員数 (D)	(C) / (A)	(D) / (B)
4～9人	373	2,157	200	1,174	53.6	54.5
10～19	132	1,776	67	919	50.8	51.7
20～29	65	1,642	47	1,186	72.3	72.2
30～49	38	1,472	15	579	39.5	39.3
50～99	46	3,079	27	1,876	58.7	60.9
100～199	28	X	13	1,745	46.4	-
200～299	3	675	5	1,195	60.0	177.0
300～499	6	2,271	2	707	33.3	31.1
500～999	1	X	1	897	50.0	-
計	692	17,617	377	10,278	54.5	58.3

(注) Xは秘匿値。

(資料) 経済産業省経済産業政策局調査統計部編「平成17年工業統計表産業編」190頁（財務省印刷局）。

経済産業省経済産業政策局調査統計部編「平成17年工業統計表産業編」220頁（(財)経済産業調査会）。

<sup>2</sup> 2009年2月5日、タビオ社社長越智勝寛氏へのインタビュー。

11 次業種別審査事典』)によれば、靴下業界の課題と展望がつぎのようにまとめられている。すなわち、最近の靴下業界は構造変化が加速度的に進展し、こうした状況を乗り切っていくためには市場ニーズにマッチした商品を消費者に提供していかななくてはならない。実際、靴下市場では、消費者の志向が価格から価値へと移行しているため、付加価値を求める動きが加速している。すでに商品の低価格化は限界に達している。対して付加価値商品の創造については、機能、感性、ライフスタイル等々といった切り口から、まだ多くのものを見いだすことが可能だといわれている。

さて、こうした業界動向ならびに市場動向を前にして、タビオ社はどのようなイノベーションを打ち出してきたのだろうか。しかしそのことを見るまえに、タビオ社の現状と会社沿革をつぎに確認しておこう。

## 2. タビオ社の現状と会社沿革

### 2-1 現状

有価証券報告書によると、同社グループ<sup>3</sup>は現在、靴下およびパノスト・タイトの企画販売を2部門に分けて展開している。

ひとつは「靴下屋関連部門」である。ここでは、フランチャイズチェーンおよび直営店である「靴下屋」が小売を担当することになっている。そして同じ「靴下屋」でも、顧客層別にブランドが構築され、棲み分けが目指されている。プロパー商品を中心に取扱う「靴下屋スタンダード」、トレンドに敏感な若者を重視した商品を取扱う「靴下屋デイリーソックス」、全客層をターゲットにフルサービスを目指す「靴下屋グランデ」と、バンドル物商品を中心に取扱う「マイティソックス」がある。この部門における従業員数は105名、ほかに販売職員等が283名となっている。

もうひとつは百貨店内に出店している「ショセツト関連部門」である。この部門では、婦人靴下と紳士靴下のブランドの違いが明確にされていることが特徴である。20代の女性をターゲットに高品質・高感覚の商品を展開する「ショセツト」、上質で品格の高い商品の提案を行う紳士靴下専門店「タビオ・オム」、そしてカジュアル紳士靴下を中心に取扱う「タビオ・ガレージ」といった3つの業態がある。この部門における従業員数は11名、また販売職員、パート、アルバイトが141

<sup>3</sup> タビオ社、タビオ奈良株式会社（連結子会社）、タビオ・ヨーロッパ（連結子会社）およびクラシカ株式会社（連結子会社）で構成される。なお3つの連結子会社のうち、タビオ奈良株式会社は、後述する協同組合「靴下屋共栄会」から株式会社へと改組したことにもとない（平成19年6月1日）、商号が変更されたものである。タビオ奈良株式会社では、タビオ社からの指示にもとづき、商品の保管、品出し、梱包及び出荷までの物流業務にかかわる全ての業務および商品の研究・検査、品質管理が行われている。

名である。

両部門の2008年2月現在における業績は次のとおりである。まず「靴下屋関連

表3 連結経営指標の推移

回次 決算年月	第27期 平成16年2月	第28期 平成17年2月	第29期 平成18年2月	第30期 平成19年2月	第31期 平成20年2月
(1) 連結経営指標等					
売上高(千円)	8,555,035	8,580,326	9,463,666	11,578,063	14,559,372
経常利益(千円)	541,823	514,401	510,104	1,072,116	1,842,827
当期純利益(千円)	270,222	216,332	260,262	527,847	986,008
純資産額(千円)	2,149,689	2,294,085	2,485,852	3,267,814	4,243,631
総資産額(千円)	5,633,299	5,343,104	5,702,230	6,448,380	7,420,573
1株当たり純資産額(円)	320.90	343.15	371.09	444.12	622.95
1株当たり当期純利益(円)	39.00	31.51	37.27	79.17	146.42
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	-	-	-	-	145.49
自己資本比率(%)	38.2	42.9	43.6	45.9	57.2
自己資本利益率(%)	13.2	9.7	10.9	19.4	27.4
株価収益率(倍)	17.6	26.9	19.6	16.5	8.9
営業活動によるキャッシュ・フロー(千円)	589,116	367,982	393,964	1,000,657	1,333,143
投資活動によるキャッシュ・フロー(千円)	28,803	△172,549	△231,656	△225,088	△261,473
財務活動によるキャッシュ・フロー(千円)	△241,857	△480,346	64,505	△430,637	△351,285
現金及び現金同等物の期末 残高(千円)	1,182,688	899,538	1,127,057	1,478,956	2,198,062
従業員数(名) (ほか、平均臨時雇用者数)	123 (327)	134 (357)	131 (427)	143 (459)	185 (520)
(2) 提出会社の経営指標等					
売上高(千円)	8,470,369	8,399,098	9,120,623	11,082,495	13,971,796
経常利益(千円)	547,846	482,993	492,533	1,014,864	1,704,455
当期純利益(千円)	298,633	146,112	247,962	489,679	931,389
資本金(千円)	333,444	333,444	333,444	333,444	414,789
発行済株式総数(株)	6,668,880	6,668,880	6,668,880	6,668,880	6,813,880
純資産額(千円)	2,202,506	2,272,274	2,449,077	2,860,862	3,819,815
総資産額(千円)	4,724,783	4,446,045	4,762,936	5,245,315	6,198,337
1株当たり純資産額(円)	329.00	339.92	365.61	429.10	560.74
1株当たり配当額(円) (内1株当たり中間配当額)	10.00 (-)	10.00 (-)	10.00 (-)	20.00 (-)	30.00 (-)
1株当たり当期純利益(円)	43.44	21.02	35.47	73.45	138.31
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	-	-	-	-	137.43
自己資本比率(%)	46.6	51.1	51.4	54.5	61.6
自己資本利益率(%)	14.3	6.5	10.5	18.4	27.9
株価収益率(倍)	15.8	40.4	20.6	17.8	9.4
配当性向(%)	22.3	47.6	28.2	27.2	21.7
従業員数(名) (ほか、平均臨時雇用者数)	76 (249)	81 (266)	88 (327)	102 (358)	143 (425)

(注) 第32期有価証券報告書から転載。

- 「売上高」には消費税等は含まれない。
- 第27期、第28期、第29期、第30期「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、新株予約権を発行しているが、プレミアムが生じていないため記載していない。
- 純資産額の算定にあたり、第30期から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用している。
- 第30期の1株当たり配当額20円には、設立30周年記念配当10円を含んでいる。
- 第31期の1株当たり配当額30円には、創業40周年記念配当10円を含んでいる。
- 「従業員数」欄の( )内は、外書で販売職社員及びパート・アルバイト等の人員数を記載しており、最近1年間における平均雇用人員で算出している。

部門」では売上高約 119 億円で前年同期比 27.7%増と好業績をあげている。同部門の好調さをショップ数の増加によってみてみよう。2008 年度には、フランチャイズチェーン店が 9 店舗、直営店が 24 店舗の新規出店を果たした。そして同時期における退店（フランチャイズチェーン 10 店舗、直営店 8 店舗）を差し引きした結果、「靴下屋」全業態の店舗数は、フランチャイズチェーン店 137 店舗（メンバーズショップ 1 店舗を含む）、直営店 81 店舗、合計 218 店舗となっている。

他方の「ショセット関連部門」でも売上高は堅調に推移している。同部門の売上高は約 20.6 億円で前年同期比 17.2%増である。ショップ数ベースでみると、直営店 8 店舗の新規出店と直営店 3 店舗の退店により、年度末における「ショセット」の店舗数は直営店 59 店舗となっている。

なおグループ全体の連結会計は、売上高約 145.5 億円（前年同期比 25.7%増）、営業利益約 18 億円（前年同期比 81.6%増）、経常利益約 18.4 億円（前年同期比 71.9%増）、純利益約 9.9 億円（前年同期比 86.8%増）となっている（連結経営指標の推移は表 3）。

## 2-2 会社沿革

タビオ社の会社沿革についても、坂本（2002）に詳細な記述がある。ここでは、それと新聞記事および雑誌記事を参考にして同社の歴史を簡単に紹介しておきたい（表 4 も参照のこと）。

同社は創業以来 40 年目を迎えている。現会長の越智直正氏が 1968（昭和 43）年に創業した「ダンソックス」が、同社の歴史の始まりである。創業当初、「ダンソックス」は婦人物・紳士物・子供物の靴下全般を扱う靴下総合問屋を営んでいた。しかし 1970 年、同社は事業の効率化と業界の将来性を追求するため、若い女性をターゲットとした婦人用靴下を専門に扱うこととなった。

越智氏は自分で納得のできる靴下を作り顧客に提供するため、創業後早い段階から自分で製品を企画し生産発注する方式をとっていた。しかし靴下製造の長い生産工程には、在庫の増大、運転資金の増大、機会損失といったリスクがともない、それが同社の資金繰りを次第に苦しくさせていった。一時借金が膨らみ経営危機に陥ったものの、知人の援助で切り抜け、その後は主として販路の拡大に努めることによって業績が安定するようになった。そして 1977（昭和 52）年、同社は資本金 600 万円で株式会社化した（社名は「ダン」に変更）。

80 年代のはじめには、同社の取引先は大手専門店を中心に 1,374 社にまで拡大していた。しかし越智氏はそのころ、専門店に対して不信感を抱くようになったという。というのは、越智氏が「自信を持って売り出した」高品質の靴下を、専

門店の店員が消費者にきちんと説明しておらず、すぐに痛んだり、穴があいたりするという苦情が続出したからである。こうしたことから、越智氏は自分で店を出すことを決め、それまで販売を任せていた専門店との取引を3年がかりで打ち

表 4 会社沿革

昭和52年3月	靴下の企画・販売を目的として、大阪市平野区平野本町二丁目12番15号に資本金600万円をもって株式会社ダンを設立。
昭和56年9月	東京営業所を東京都多摩市に開設。
昭和57年9月	直営第1号店を神戸市中央区三宮町に開設。
昭和59年11月	フランチャイズチェーン第1号店として、「靴下屋」久留米店を開設。
昭和61年7月	本社所在地を現住所の大阪市平野区长吉長原西に移転。
昭和62年6月	商品の研究開発を目的として、「中央研究所」を奈良県北葛城郡広陵町に新設。
昭和63年3月	フランチャイズチェーン全店にPOSシステムを導入。
平成2年3月	新業態として百貨店・直営店を中心とした「ショセツティア事業部」（現「ショセツ関連部門」）を新設。同時に「代官山事務所」を東京都渋谷区代官山町に開設。
平成4年4月	靴下の試験研究と物流業務を目的に、仕入先5社と共同出資で、「協同組合靴下屋共栄会」（現 連結子会社）を奈良県北葛城郡広陵町に設立。
平成6年1月	「協同組合靴下屋共栄会」に商品保管及び出庫業務を委託。
平成6年8月	低価格・高品質の商品仕入を目的として、中国上海市に丸紅繊維洋品株式会社（現丸紅インテックス株式会社）、丸紅株式会社と共同出資で、「上海通暖紅針織有限公司」を設立。
平成7年1月	東京営業所を東京都渋谷区に移転。
平成11年2月	「代官山事務所」を東京営業所に統合。
平成12年10月	大阪証券取引所市場第二部に上場。
平成13年3月	靴下製造関連機械の研究・開発を目的として、「S.V.R.技術開発センター」を奈良県北葛城郡広陵町に開設。
平成13年7月	英国ロンドンに子会社、「DANSOX UK Co.,Ltd.」（現 連結子会社）を設立。
平成14年3月	海外での直営第1号店として、靴下専門店「タビオ」を英国ロンドンに開設。
平成18年7月	健康関連商品事業の強化と拡大を目的として、子会社「クラシカ株式会社」（現連結子会社）を設立。
平成18年9月	企業イメージの向上と世界的なプレミアムブランドの確立を目的として、商号を「株式会社ダン」から「タビオ株式会社」に変更。また、当社の商号変更に伴い、「DANSOX UK Co.,Ltd.」の商号を「Tabio Europe Limited」に変更。さらに「協同組合靴下屋共栄会」において、靴下の品質管理の強化を目的に「検査・研究棟」を奈良県北葛城郡広陵町に開設。
平成19年6月	連結子会社「協同組合靴下屋共栄会」を「タビオ奈良株式会社」に組織及び商号変更。
平成20年2月	直営店146店舗、フランチャイズチェーン店137店舗（メンバーズショップ1店舗を含む）合計283店舗となる。

（注）第32期有価証券報告書から転載。



切ったという<sup>4</sup>。

同社が三宮に最初の直営店を出したのは1982年であった。この店は好成績を収め、すぐに新宿にも出店することとなった。そして最初の出店から2年後、フランチャイズチェーン第1号店として「靴下屋」久留米店が開設された。さらに1988年にはフランチャイズチェーン全店にPOSが導入された。その導入は5年間でPOSを100台買い取るという契約でNECと取引した結果であった。したがって、このころよりフランチャイズチェーンシステムの拡充と整備が急ピッチで行われるようになった。

1992（平成4）年は同社にとって飛躍の年となった。先述した旧通産省による繊維産業構造改善のための支援を同社は受けたのである。そして同社は、靴下の試験研究と物流業務を目的として、1992（平成4）年4月、仕入先5社と共同出資で「協同組合靴下屋共栄会」（現在は連結子会社）を奈良県北葛城郡広陵町に設立した。この「共栄会」によって活用される研究所および物流センターには約15億円が投じられ、商品開発力の強化と物流作業の効率化が期待された（この組織が同社のサプライチェーン・マネジメント（SCM）の中核として機能することについては後述する）。

2006（平成18）年9月1日、同社は、翌年の3月に会社設立30周年を迎えるのを機に、企業イメージを刷新するため、社名を「タビオ」に変更した。そしてその翌年には、SCMの中核たる連結子会社「協同組合靴下屋共栄会」を「タビオ奈良株式会社」へと組織ならびに商号の変更を行った。

### 3. タビオ社のイノベーションー業界構造の再編ー

現在の靴下業界において求められる生産販売体制は、「売れ筋商品を必要な量だけ把握し迅速に対応すること」という理念に要約される。靴下は、かつてのような安価な日用品ではなく、機能性やデザイン性を兼ね備えた商品へと変化した。とりわけ女性にとって、靴下は、服装に応じて種類やデザインが変わる重要なアイテムとなっている。とはいえ、靴下自体のブームを作り出す力は弱いとされているだけに、ファッションの流行を敏感に感じ取り、それにふさわしい靴下を業界は開発していかななくてはならない。

したがってそのためには、①機敏な製品企画と多様な商品ラインナップ、②そして川上から川下への細やかな連携が必要となるだろう。現在のタビオ社の快進撃を支えているのは、まさにこの2点だと言えるのである。ここでは平野(2000)、坂本(2002)、そしてわれわれの行ったインタビュー記録に依拠して、タビオ社に

<sup>4</sup> 日経流通新聞、1997年10月7日。

おけるイノベーションを紹介しよう。

### 3-1 機敏な製品企画と多様な商品ラインナップ

タビオ社では「皮膚に一番近い靴下を作る」という理念に沿って、業界最高の品質基準を設定するだけでなく、適切な靴下のフィット感や肌触りなどを表現するために、生産上の細かな調整を妥協せずに行っているといわれる。というのも、靴下の品質にかんしては、創業者の越智直正氏の強いこだわりがあって、それが同社の伝統となっているからである。

しかし、高品質であることは靴下商品の最低限の条件に過ぎない、というのが同社の考えである。靴下の流行サイクルはますます速くなっており、それへの迅速な対応が他社との差別化をはかる重要な手段となってきている<sup>5</sup>。

こうした経営環境のもとにおけるタビオ社のとりくみは、ア) 商品開発経路の多様化、イ) 店頭での商品構成の工夫、というふうにとまとめられよう。

同社の商品開発は、本社商品部によってだけでなく、ニッターつまり生産者によっても担われることが特徴である。平野（2000）によると、タビオ社が企画してその生産を各ニッターに割り振る場合とニッター側からタビオ社に新商品を提案してそれが採用される場合がある。前者の場合はいわゆるデザイン商品が企画されることが多く、後者の場合は無地の定番商品が提案されることが多いという。なお平野（2000）は、このようにニッターを商品企画に参加させる理由について、ニッターの技術力向上へのモチベーションならびにタビオ社との取引量をめぐるニッター間の競争、という経営管理上のメリット2点を指摘している<sup>6</sup>。こうした商品開発、商品生産に関するニッターやその先の糸を開発する企業も含めて、図1のような情報ネットワークが形成されている。そのために、店頭でどのような製品がどのようなタイミングで販売されているのかが、タビオ社を中心にした関連企業の隅々まで情報が行き渡る仕組みになっている。

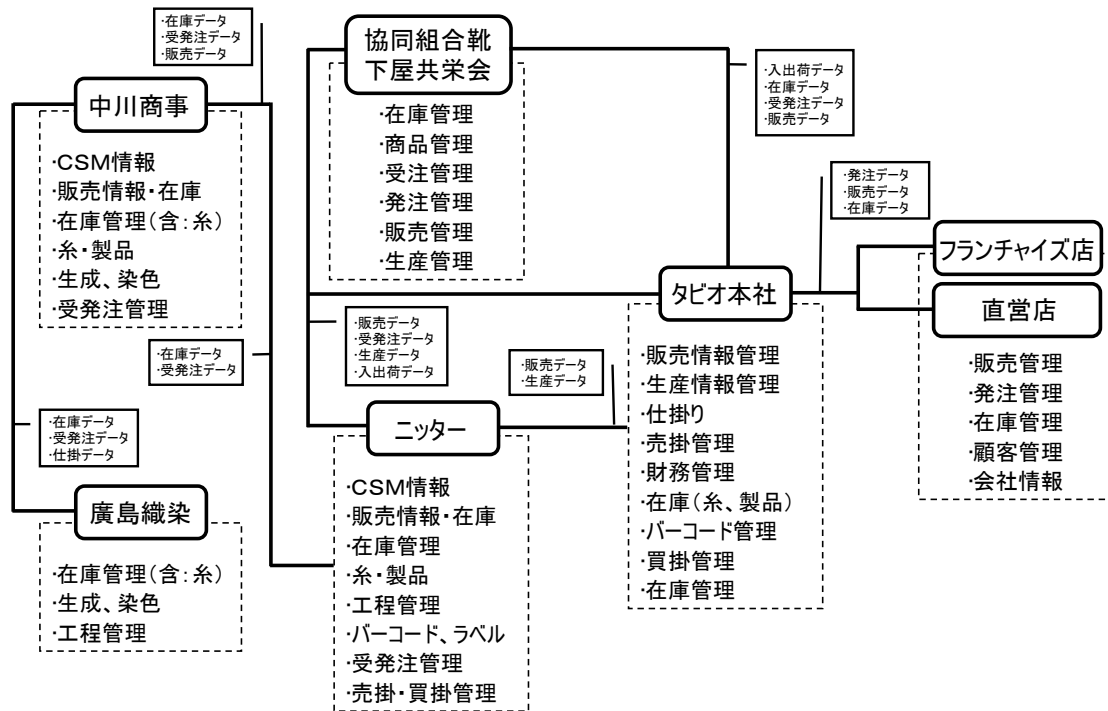
商品開発の経路としてもうひとつあげられるのが、店頭でのスタッフの対応である。消費者のニーズに合わせた別注ソックスの導入などがその例である<sup>7</sup>。このような取り組みによって、消費者の嗜好との距離が縮まり、商品化のきっかけをつかむこともあるという。最近では、ますます店頭スタッフのこのような役割が

<sup>5</sup> インタビュー記録によれば、近年の流行サイクルは、これまでのプロダクトアウト主導による契約生産・契約販売が成り立たないほど速くなっているという。しかも一たび流行が発生すると、インターネットの普及も関係して、それは短いながらも非常に高い波となって現れることが多い。このような事態は、単に靴下の品番の多様化だけではもはや対処できず、サイズ違いや色違いといった微細な点における多様化、ならびに現われては消えてゆく流行への追従が靴下ビジネスの不可欠の条件となっていることを意味している。

<sup>6</sup> 平野（2000）49ページ。

<sup>7</sup> 同上、50ページ。

図 1 タビオ社の情報ネットワークシステム



重要になってきている。同社は、どちらかといえば、伝統的にプロダクトアウト（消費者ではなく生産者側の意向を優先）の考え方の強い会社であったが、2005年ごろにその行き詰まりがあらわれてきたこともあって、以降はマーケットイン（消費者のニーズを満たす製品であることを最優先）へとシフトしていった。したがって現在では、商品企画のための情報収集機能も本部から現場へと委譲されつつある<sup>8</sup>。そういうわけであるから、店頭での商品のラインナップに大きな影響力を持つのも、今では店舗スタッフであるということになる。実際の商品の配置はつぎのように行われている。まず本社の営業部社員が店舗スタッフに靴下のサンプル品を見せる。そして社員は、スタッフが売れそうだと予想するものを選ばせ、仮設店舗にそれらを並べたうえで、各店舗に相応しい商品ラインナップを完成させる。シーズンが始まると、各社の方針に沿った種類と数の商品がタビオ社から送り込まれる。その後追加発注の必要が生じると、店舗スタッフの判断が売れ行きを考慮して発注を決める<sup>9</sup>。

このようにタビオ社では、店舗があたかも消費者のニーズを「呼吸する」かのように機能することが期待されている。そのためには、つぎに紹介するように、

<sup>8</sup> 2009年2月5日、タビオ社社長越智勝寛氏へのインタビュー。

<sup>9</sup> 平野（2000）50ページ。

フランチャイズチェーン店への教育制度の整備・拡充が必要となってくるが、実際タビオ社は、店舗の機能をサポートすべく教育制度の構築を急ピッチで進めているのである。

### 3-2 川上から川下への細やかな連携－業界構造の再編－

もともと同社は、非効率な靴下業界の慣習に対する創業者の反発が梃子となって、卸業者である自らが商品を企画し生産者に発注するという体制を敷いていた経緯があるので<sup>10</sup>、川上つまりニッター（生産者）と卸の連携は早くから進んでいたといえる。対して、川下つまり卸とフランチャイズチェーンとの連携、とりわけ店舗情報の生産活動へのフィードバックは、先にも触れたように、同社のプロダクトアウトの意識および近年の激しい流行の変化が関係して、これからの課題となっている。

以下では、フランチャイズ・システム、およびニッターとの共同組合である「靴下屋共栄会」のふたつを、タビオ社が打ち出した靴下業界再編というイノベーションであると考え、それが形成されていく過程を見ていくこととしたい。そしてフランチャイズチェーンに対する教育制度の構築へ向けた同社の現在の取り組みが、厳しさを増しつつある経営環境への進化しつつあるシステムの対応であることを示す。

#### (1) フランチャイズ・システムの導入

同社においてフランチャイズ・システムの導入に取り組んだのは、ミスター・ドーナツで同システムの導入を経験したことのある丸川博雄氏であった。丸川氏は1987（昭和62）年にフランチャイズチェーンの大規模な展開を提案した。

じつはそれまでの同社は、ロイヤルティーを徴収しないメンバーズ・ショップという形で全国に90店舗ほど展開していた<sup>11</sup>。しかし、こうした販売体制では、店舗ごとに異なる取引条件のせいで、管理業務が非常に煩雑となっていた。実際、坂本（2002）によると、このメンバーズ・ショップ契約には連鎖店法にもとづく開示書面が作成されておらず、掛け率、取引条件、レイアウトなどは全く統一されていなかったという。

そこで同社は、生き残りをかけて、丸川氏を中心としてフランチャイズ・システムの構築を急いだ。そして同年11月には、幹部社員に向けてつぎのようなシス

<sup>10</sup> 会社沿革を参照。

<sup>11</sup> 日経流通新聞、1987年7月30日。なおメンバーズ・ショップについては、全商品をタビオ社（当時はダン社）から供給され、販売指導なども受けるが、店舗の経営権は各店に属する形態である、と説明されている。

テムの構想が報告された<sup>12</sup>。

- 1、加盟金 150 万円、保証金 150 万円
- 2、店名は「靴下屋」に統一
- 3、取引代金はすべて自動引き落としとする
- 4、返品は一切受けつけない
- 5、POS を導入する
- 6、上代（小売価格）に対し 1 足売りは 60% で提供する

移行にあたって金銭的な負担があるため、メンバーズ・ショップの反発が予想されたが、加盟金を免除するなどの便宜が図られたためにフランチャイズ・チェーンへの切り替えは比較的スムーズに行われたという。また、代金決済を「すべて自動引き落とし」とするしくみは、この業界の慣行から大きく外れるものであり、その先行きが懸念されてもいたが、実際には 90~98% の回収実績をあげて関係者を安心させた<sup>13</sup>。

なお、上記の構想のなかで注目してよいと思われるのは、フランチャイズ・チェーンへの POS (point-of-sale) の導入であろう。これは、「靴下屋共栄会」と全国に展開するフランチャイズ・チェーンとを専用回線をつなぎ、発注データや在庫データを、基本的にはどのニッターにも把握できるようにした装置である。フランチャイズの発注するデータには、靴下 1 足あたりに使用する糸のグラム数まで盛り込まれており、そしてその時点でニッターがどれくらいの糸を在庫で保有しているのか、ということまで見ることができる。それによって、ニッターはどの編み方が売れ筋になっているかなどという有益な情報を得ることができるし、また染色工場は必要な量の糸を計画的に染色することが可能となるのでコストの削減が期待できる。

しかもそれだけではない。創業者の越智氏は、毎日朝の 4 時に起きて、このデータをパソコンからチェックしていたと言われている。このように、トップが全体の動きを細かく把握することを可能にした POS は、全社的に緊張感を生み出す効果をもっていた。

## (2) 「靴下屋共栄会」の設立

では、靴下卸である同社と生産者であるニッターとの連携は、どのようにして達成されたのだろうか。フランチャイズ・システムの全国展開から 4 年後、靴下の試験研究と物流業務の効率化を目的とした「靴下屋共栄会」が設立された。さ

---

<sup>12</sup> 坂本 (2002) 8 ページ。

<sup>13</sup> 同上、9 ページ。

きに会社沿革のところでも示したように、これは前年において、繊維工業構造改善事業（以下、改善事業という）の承認を通産省から受けた結果である。

ところで、その改善事業はつぎの7つからなっていた<sup>14</sup>。

- ①新商品や新技術の開発を目的として、情報収集、試験研究、試作を行う事業
- ②設備の近代化を目的とする事業
- ③申請者が新製品や新技術を繊維事業者に対して買取予約付きで賃貸する事業
- ④生産活動や経営活動の規模・方式の適正化にかんする事業
- ⑤繊維業界における取引関係を改善することを目的とする事業
- ⑥繊維業界における従業員の福祉の向上に資する労務対策事業
- ⑦その他の構造改善に関する事業

そのころ同社は、売り上げが年々伸長し、配送センターが手狭になっていたが、ちょうどそのようなときに、上記のすべての事業を計画すればそれに必要な配送センターを設置するための資金を融資してもらうことができる、という話が舞い込んできたのである。

丸川氏らの尽力もあって事業計画の承認を得た同社は、奈良県の広陵町に敷地面積 8,580 平方メートル、延べ床面積 4,620 平方メートルの二階建てのセンターを設立した。一階には倉庫や商品のピッキング施設が、二階には研究開発室やデザイン室などが配置された。

また上記の事業計画を利用して、デジタル・ピッキングを導入したことも、同社の SCM に貢献する大きな要因となった。これはフランチャイズからの受注を 1 足単位でこなすことのできる情報伝達システムである。かつての配送センターにおけるピッキングは、経験を積んだベテランがすべて手作業で行っていたが、コンピューターを利用したこのシステムによって、素人でも迅速にピッキングすることが可能となったのである<sup>15</sup>。

ところで、この事業計画の申請者となったのは、同社ならびに同社と取引関係にあったニッター 6 社からなる「靴下屋共栄会」という組合である（のちにもう 1 社が加わった）。興味深いのは、ふつう組合というのは、生産者が巨大小売企業の値切り攻勢に対抗するために連携する水平連合なのであるが、この組合の場合は生産者（ニッター）と問屋・小売（タビオ社・タビオ社のフランチャイズ・チェーン）の 3 つの経済主体が SCM つまり繊維工業構造改善のために連携する垂直連合である、ということだ。利害の対立する主体による組合の形成は、本来タブ

<sup>14</sup> 通商産業省生活産業局『繊維工業構造改善関係資料集』（平成 2 年 8 月）13-14 ページ。

<sup>15</sup> デジタル・ピッキングの詳細については、「タビオ（旧ダン）製販融合で売り切る」『日経ビジネス』（2006 年 11 月 13 日号、52 ページ）などを見よ。

一に属する行為であったが、繊維業界の衰退に危機感を抱く通産省はそれを認め、さらにタビオ社はそれをうまく活用することができたのである。

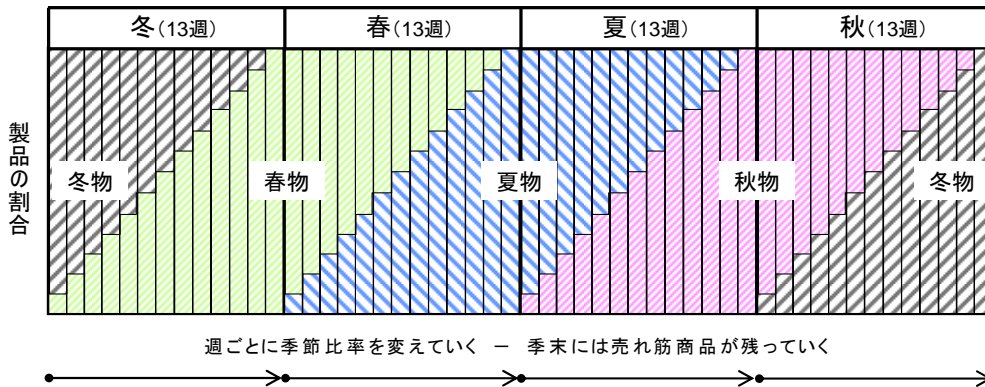
なお面白いことに、組合の設立にあたって、ニッター側からの反対は一切なかったという。これはひとつに、これらのニッターと創業者の越智直正氏とのつきあいが長く、しかも両者の間には、毎年親睦旅行にでかけるほど良好な関係が築かれていたからである。またタビオ社としか取引をしない関係であったことも、連携の成功に大きくかかわっているといえるだろう。

もうひとつの理由としては、そもそも通産省の打ち出した改善事業が、タビオ社やニッターにとって非常に好条件であったということがあげられる。すなわち、組合設立のための拠出金は 2,000 万円であったが、それを 8 社で均等に負担したので、一社あたりの支出は 150 万円にすぎなかった。それだけの支出で、取引先であるタビオ社の業容を確実に拡大させる 15 億円の配送センターができるのであるから、ニッターにとっても、この改善事業は非常な好機として受け止められたのである。

### (3) 教育制度の整備

さきに、タビオ社ではますます店頭スタッフの役割が重要になってきていることを紹介した。同社は、伝統的なプロダクトアウトの考え方を転換させるべく、2005 年ごろからフランチャイズのスタッフの教育に力を入れてきている。現社長の越智勝寛氏によると、いまや消費者のニーズが高度になっているので、CS (Customer Satisfaction) の達成は、各フランチャイズのオーナーの責任であるとは言えないような時代に来ているという。したがって、どの店であっても消費者は同じ高度なサービスを受けられるようになっていなければならないのだという。同社のスタッフに対する教育の内容は、基本的には商品知識を身につけてもらうことであり、そのためにスタッフをニッターに派遣して、職人のもとで靴下の生産工程を体験させたりしている。そのほかにも、ロールプレイング・コンテスト (接客の模擬演技を競う大会) への支援、店頭のディスプレイにかんする教育支援、カラーコーディネートの勉強会、店長としてのスキルアップのカリキュラムなどが整備されている。こうした教育の成果は、図 2 に示すような店頭展示の仕組みに表れている。タビオ社では、店頭の商品の展示は、店ごとに任されているが、年間 (四季) を通じて、毎週、季節ものを入れ替え、13 週間で完全に製品が入れ替わるような仕組みになっている。つまり、こうしたカラーコーディネートの研修は、各店舗独自で店頭陳列を行うための仕組みになっている。こうした教育活動は、当初は直営店のみで実施されていたが、現在ではそれに参加するフラ

図 2. タビオ社の店頭での商品展示



ンチャイズのオーナーが増加し、順番待ちのような状況になっているという。

#### 4. まとめとディスカッション

##### 4-1 まとめ

ここまで見てきたことからわかるように、タビオ社のイノベーションとは、かつての靴下業界に見られた川上から川下にいたる複雑な商慣行を合理化し、「多品種・少量・短サイクル化」を可能とするような靴下生産販売体制を構築したことである。80年代半ば以降、わが国の靴下業界は安価な輸入品の勢いに押され苦戦を強いられていたが、タビオ社は、靴下という商品の付加価値の創造（機能性、デザイン性）を重視し、さらに消費者が求める商品を必要な量だけつくるというシステムを構築したことで、現在も順調に業績を伸ばしている。

このイノベーションの具体的内容は、①機敏な製品企画、そして②多様な商品のラインナップと川上から川下への細かな連携である。前者は、靴下の流行サイクルに迅速に対応すべく、商品開発経路の多様化ならびに店頭における商品構成の諸工夫から成り立っている。後者は、フランチャイズ・システムの導入とニッター（製造者）との共同組合の設立による、価値創造（生産現場）と価値獲得（店舗）の緻密なサイクルが形成されたことをさす。

ところで、タビオ社の飛躍は改善事業への参加という偶然によってもたらされたにすぎない、という見方もできるだろう。しかし、改善事業の趣旨からして、将来の靴下業界に対する明確なビジョンがなければとうてい採用されなかったであろうし、そもそも靴下の生産販売にかんする知識の蓄積がなければ実行不可能なプロジェクトだったのだ。しかも、改善事業によって可能となった「靴下屋共栄会」の設立は、創業者である越智直正氏とニッター各社との長年にわたる信頼関係が築かれていたからこそ可能になったというべきであって、一朝一夕にイノ



ベーションが生じるわけではないのである。

タビオ社のイノベーションの成功は、安価な輸入品によって苦戦を強いられている地場産業が生き残る上でのヒントを提供する。同社の事例のように、「ものづくり」の情熱とプライドをもつ人々が、小売、卸、生産の枠を超えて結びつき、それぞれが持つ技術を活かせるしくみづくりのプロセスは、他の分野でも参考になるものではないだろうか。

#### 4-2 ディスカッション

- ①製造工程の統合を可能にした要因としてあげられるのが、地場産業としての靴下業界の共通の悩み（安価な輸入品による攻勢）であったことを示唆する。このことをうまく活かすことによって、当事者の心をひとつにまとめることができたのではないか。
- ②また「ものづくり」の理念の共有が、業界再編というイノベーションのひとつのポイントであったことを示唆する（製造工程における職人との付き合い方やフランチャイジーへの教育などに着目）。
- ③同社とニッター6社との共通の利益と相反する利益を、「靴下屋共栄会」はどのように取り込んでコントロールしているのだろうかという論点を提示する。

#### 参考文献

金融財政事情研究会編著（2008）『第11次業種別審査事典』第2巻、金融財政事情研究会。

坂本和子（2002）「靴下屋「ダン」」『IFIビジネス・スクール資料』。

通商産業省生活産業局（1990）『繊維工業構造改善関係資料集』。

平野陽子（2000）「見込型から追加型ビジネスシステムへの変革－株式会社ダン－」『Japan Marketing Journal』 Vol.20、No.1、pp.41-52。