

越智勝寛

タビオ株式会社
代表取締役社長

プロフィール おち かつひろ

1969年3月、大阪府生まれ。94年株式会社ハウスオプローゼ入社。97年株式会社ダン(現タビオ株式会社)入社。2003年商品本部長、04年取締役商品本部長、07年取締役第一営業部長。08年4月よりタビオ奈良株式会社取締役(兼務)、同年5月より現職。

聞き手
ACAP理事
島谷克史

創業以来、高い品質の靴下を世に送り出しているタビオ株式会社の越智勝寛代表取締役社長を訪ねました。「靴下屋」などのブランドで全国各地に店舗を展開するとともに、Made in Japanの良さをヨーロッパに届けるため、ロンドンとパリにも出店しています。ACAP消費者志向活動表彰では、「はぎれわか」を使った支援活動で、「消費者志向活動章」を受章されています。

(2019年1月28日収録)

「業界の良心たれ」を目指して

島谷理事長 御社は靴下のトップメーカーとして Made in Japan にこだわり、真摯なものづくりに取り組まれておられます。まずは経営理念などについてお聞かせいただけますか。

越智代表取締役社長 弊社は1968年に「業界の良心たれ」を目指して創業しました。創業から50年の歳月の中で、品質より価格、履き心地よりも見た目が優先される時代が何度となく訪れましたが、私たちは「お客様の足にやさしい靴下」をひたすら誠実に追求しています。経営理念は1987年12月に企業姿勢や企業方針などとともに、現在の越智直正会長が制定いたしました。

島谷 「創業の理念」の言葉はとても印象的です。

越智 「凡そ商品は」で始まるこの理念は、文字どおり創業の理念として掲げた言葉です。元々は二宮尊徳が遺した言葉でしたが、後に「造って喜び」を加え、「売って喜び」、「買って喜び」と合わせて三者鼎立とし、三方よしでない

と“商いの道はかなわない”ということを表しています。創業の誓いとして、現在も私たちの言動の規範となっています。



島谷 経営理念は「熱愛」、「顧客中心」、「不易流行」、「和」とされています。

越智 「顧客中心」は、全ての原点はお客様にあるということです。愚直にもものづくりに取り組んでいると、場合によってはものづくり中心主義、作り手の理論や計画が優



「不易」とはものづくりそのものと語る越智社長

先されるプロダクトアウトに陥りやすくなる。あるいは、顧客とは誰なのか。会長や部長が考える顧客、テレビで見た人を顧客としてイメージし、現実を見ないで考えがちになってしまうことがあります。顧客に「過去客・現在客・未来客」があるとすれば、商品

を企画する際には対象となる現在客や未来客を見据えることが大切です。「顧客中心」は、ものづくりの本質に立ち返るための考え方でもあります。

「不易流行」は社内で最も語られることです。流行を追うばかりではなく、“変えていけないところはしっかり守れ”、という会長の思いを未来永劫つなげるためにある言葉だと、私は思っています。90年代頃から効率を求め、アジアに生産拠点を移す企業もある中で、弊社は Made in Japan にこだわり、国内で伝統的な、職人の癖が付いてしまうぐらいの編み機で、ずっと同じ作り方で靴下を製造しています。本当に小さいことかも知れませんが、ちょっとフィット感が良くなった、前に比べると温かみがある色合いになったなどを大切にしています。その一方で、名だたるファッションブランドと同じフロアに店舗を構え、ファッションとして最先端のものを追求する。でも、ものづくりに はかなりこだわっている。弊社の不易はものづくりそのもので、「流行」の前に必ず「不易」がある会社なのです。「熱愛」は1回限りの人生だからこそ情熱を持って生きよう、「和」は和のないところには進歩発展はないということを意味しています。

全国各地に266店舗を展開、欧州にもその良さを

島谷 靴下はメーカーから卸業者を通じて、店舗で販売されるのが一般的かと思いますが、御社は「靴下屋」や「Tabio」などの店舗を全国各地に展開されています。

越智 弊社も元々は一卸企業でしたが、神戸のファッションビルから要請をいただいて、1982年に靴下の専門コーナーを設けたのが最初です。店名は「DAN ECHO」と言いました。そして1984年に、福岡県久留米市に「靴下屋」1号店をオープンしました。以前は卸業者から注文を受けた商品を作っていたわけですが、いざ店舗を構えてみると、ある特定の色の靴下や商品だけが売れ、品切れになったり、色違いの靴下を組み合わせた10足アソートの商品では、売れ筋ではないカラー違いの商品が在庫となったりしてしまいました。お客様が本当に欲しい商品を店舗に在庫を残さず提供するにはどうすればよいか、試行錯誤を繰り返した結果、店舗で売れた商品を完全に把握し、1足単位ですぐさま補充する体制を作りました。「タビオネットワークシステム」と言い、工場、物流センター、店舗、タビオをダイレクトにつなぎ、販売情報を共有し、迅速な商品供給ができるようにしました。

島谷 現在の店舗数はどれほどでしょうか。

越智 1月末時点で、全国に266店舗を展開しています。立地は郊外にあるショッピングモールもあれば、都会の繁華街にもありさまざまです。若者向け、ファミリー向け、ビジネスマンや大人の女性向けといった幅広い商品を展開しているので、多種多様な立地で多方面からお客様のニーズを把握したほうが、より正確な情報が得られると考えています。

島谷 海外にも店舗展開をされていると伺っています。

越智 現在、ロンドンに2店舗、パリに2店舗、「Tabio」という店名で展開しています。最初に出店したのは2002年のロンドンです。

島谷 お客様や靴下に対する考え方で、日本とは異なることはございますか。

越智 男性はスーツを着るので靴下を履きますが、女性はストッキングやタイツを着用するので、基本的に靴下を履きません。ファッションとして求められます。ヨーロッパに進出した理由は、弊社の靴下の品質が、日本製の靴下が通用するかどうかのチャレンジでした。靴下はクリエイティブな方などにも高く評価されました。日本製の靴下を大切に販売していきたい、日本の靴下産業を永続させたいというのも目的でした。ヨーロッパの第一線でも通用すると認識できたことはうれしく思っています。ヨーロッパに続いて、一昨年からネットショップという形態で、アメリカにも進出しました。

お客様の足元を意識して商品を開発

島谷 以前、創業者である越智会長の講演を拝聴した際、お客様の健康、足元の健康を第一に考えるのが靴下づくりの基本である、また海外からの靴下は割高と伺いました。

越智 時代に合わせて、商品化するゾーンや研究対象などを増やしています。例えば、「TABIO LEG LABO」として展開している女性用のタイツでは、それぞれの部位を最も適した着圧にしたり、5本指の靴下では保温や保湿効果のある商品を開発するなど、常にお客様の足元を意識しています。また、私は他社の海外製の靴下も履くのですが、やはり気になるのは品質です。数回の洗濯で生地



消費者志向経営について語り合った
越智社長と島谷理事長

が伸びてしまうこともありますから、コストパフォーマンスとしては割高だと思います。私はずれにくいハイソックスを愛用しています。今も履いていますが、3~4年着用しています。

「はぎれわか」を活用した福祉・環境支援

島谷 第3回 ACAP 消費者志向活動表彰で、「靴下廃材『はぎれわか』支援活動への取り組み」により、「消費者志向活動章」を受章されました。環境面だけでなく、福祉支援や地域貢献にもなる素晴らしい活動です。

越智 靴下のつま先の縫製時に、廃材となる「はぎれわか」ができます。以前は大量に廃棄していましたが、色もきれいでたくさんあるし、組み合わせると良い模様になることから、座布団やコースターづくりなどに利用したところ、皆さんに楽しんでいただけました。私も何度か作ったことがあるのですが、作りやすい上に、出来上がりも良いのです。環境に対する意識の高まりもあり、2013年から特別支援学校の教材として活用を始めました。次第にこの取り組みが多方面に伝わり、老人福祉施設では手先の機能訓練やりハビリ、商業施設ではリサイクル活動として広がるようになりました。実は弊社は自社の工場を福祉支援として施設で活用される「はぎれわか」持っていません。約50ある関係の工場に協力していただき、提供しているのです。この活動を通じて企業価値を高めようという気持ちはなく、むしろ靴下業界に対して、多くの方にポジティブな印象を持っていただけたらよいと考えています。



福祉支援として施設で活用される「はぎれわか」

島谷 ほかにも取り組まれている社会貢献活動はございますか。

越智 障がいのある方がアートを仕事にできる環境をつくることを目的として設立されたカンパニーと協働して、障がいのある方がデザインした靴下を商品化しています。また、履き古した靴下の回収や寄付金付き災害復興支援靴下の販売などを行っています。これらの活動は何かしら求められて行っているのではなく、とてもナチュラル、いわば社風としての行動と言えます。だからこそ持続するものと考えています。

お客様の足にやさしい靴下を追求

島谷 最後に ACAP への期待と越智社長が考える消費者志向経営についてお聞かせください。

越智 ACAP にはさまざまな業種の企業が集っています。業種横断的な情報を提供していただくことはもちろんのことですが、もし弊社の企業活動で大きな間違いを起こしそうになったときは、その抑止力となっていただきたい。ACAP は存在し続けることに意味があると思っています。タビオにおける消費者志向経営とは、これからも Made in Japan に、そしてものづくりにこだわり、お客様の足にやさしい靴下を追求し、世界最高水準の商品を提供していくことだと考えています。