

『商いの原点——ものづくり、ひとづくり、売りづくり』

専門店とは何か

タビオ株式会社 代表取締役会長 越智 直正氏



【プロフィール】

1939年、愛媛県西条市生まれ。中学卒業後、大阪の靴下問屋に入社。68年、「ダンソックス」を創業。77年、株式会社ダン（現タビオ株式会社）を設立し、代表取締役社長に就任。84年、福岡県に「靴下屋」1号店。2000年、大阪証券取引所二部に当時はなかった靴下専門企業としての上場を果たす。02年、英国ロンドンに海外初となる店舗を開店。08年、タビオ(株)代表取締役会長に就任。趣味は読書。著書『男児志を立つ—実践漢詩五十撰』（致知出版社）

中学卒業後、大阪の靴下問屋へ

11人兄弟の末っ子として、愛媛県の農家に生まれました。勉強が嫌いでしたが、まじめに勉強せんでええから後ろに立つとれ」って、先生から怒られてばかりいたような子どもでした。

中学1年のとき父が他界したんです。友だちが高校へ進むと聞いて僕も行きたかったのですが、大阪で就職するところが決まりました。出発の一週間くらい前、姉さんが身の回りの物をポストンバッグに詰めてくれていたんです。その時初めて行き先が靴下屋だと知りました。「ばかじゃのう。あんた自分の行くところも知らんのか」とあきれられたのを覚えています。

靴下なんてよほど良い家の子でなければ履いていない時代です。ずっと簞笥屋の職人になるものと思っていたの

で、就職先が靴下屋だと聞いた時は本当にびっくりしました。

夜行列車に乗って故郷を後にしたのは昭和30年のことです。まだ15歳でした。奉公先では、6畳間に従業員6人が寝る生活が待っていました。先輩から「おまえなんか右も左もわからんや。黙ってわしらの言うこと聞いとれ」と怒鳴られたので、「僕、右と左は知っています」と答えたんです。「馬鹿にしとんのか!」とど突かれました(笑)。いつもまごまごしているから、人の失敗まで僕のせいになされる毎日です。

愛媛では「ああ、そうですか」を「ああ、ほうかい」と言うんです。あるとき思わずそう返したら、先輩からまたど突き倒されました。周りのように大阪弁で受け答えしたくても上手くできなかったんです。その頃から僕、標準語しか話さんようになりました(笑)。

「靴下のことなら誰にも負けん」

職人になるつもりで大阪へ出て来たのですが、いきなり「商品部に行け」と言われました。お客さんから「こんな糸でこんな色の商品を作ってくれ」という注文を受けると、工場へ走って職人さんにそのまま伝える仕事です。4、5日経って出来上がってきたサンプルを先輩に見せると、なぜかバシバシ叩かれました。もうサンドバッグ代わりですよ。

その商品がいいか、悪いかなんて、僕には全然わかりません。大将からは「穴が開くほど見ろ」と言われました。なんぼ見ても穴なんて開きませんでした。たけどね(笑)。「おまえは心が曲がつとる。そやからこんな商品になったんや」と怒鳴られてばかり。自分の考え方がそのまま靴下になっている、という事です。すべてが「こころ」に直

結しているんですね。出来上がってきた商品には「いのち」が宿っていると、思うようになりました。

靴下1点につき30000足が1単位、それが1台の機械で1ヶ月回せる量です。自分で予測して注文していくわけですが、注文した数と売れた数が一緒になったことは一回もありません。いつも残るか足りないかどっちかです。中卒の者が考えることだから、当たるはずないでしょう。「わしは商品を作れと言ったんで、残品作れとは言わないぞ」と、毎日のように大将に怒られました。「商売人にとってな、自分が作った商品が売れんということほど恥ずかしいことはない」と言われ、本当にその通りだと思いました。自分でも情けなかった。世間様に顔向けできんことと落ち込みました。

大阪へ出てきて3年ほど経ったころ、高校を卒業したばかりの後輩が入って

きたんです。大将から難しい計算問題を出されたことがあります。その子はすらすら解けたのに、僕には手も足も出ません。「おまえはさつきから、困った、困った、言うて頭抱えとるだけやないか。わしはアホです、と自分から言うてるのと一緒に」と言われたんです。ほんまに悔しかったし、みじめでした。

靴下の仕事なら誰にも負けん奴になつてやる、と覚悟を決めたのはその頃です。お客さんからの注文はメモもとらずに頭にたたき込み、休みの日も商品の勉強をしました。四六時中、靴下のことだけを考える毎日です。

突然の解雇―

仲間2人と靴下問屋ダンを創業

10年で独立させてくれるという約束でしたが、13年経つてもその気配すらありません。給料もわずかしかももらえない生活が続いていました。ある誤解から大将にひどく怒鳴られ、「辞めさせてもらいます」と初めて反論したんです。「金はあるんか」と訊かれたので「金はないけど靴下ならあります」と答えました。後輩2人を連れて今すぐ出ていけ、と言われ、3人でクビになりました。

30歳目前、その少し前に結婚したば

かりです。間借りしていた民家の6畳1間と貯金13万円だけが元手でした。それまで付き合ひのあった工場主の中に、「独立したら応援したる」と言ってくれていた人がいたんですよ。いちばん最初にその人を訪ねたら、「銭なかつたら商売なんかできんやろ」という一言だけでした。手のひらを返すとはこのことです。

途方に暮れるというか、本当にせつぱつまっていたんですね。社名を考える時も「男一匹。『男』にしとけ!」と叫ぶように言いました。漢字一文字はおかしいというので、「ダン」になったんです。男前というのは英語で「ダンディ」というでしょう。ディをとれば「男(ダン)」だと思っていたんです。後で中学校の先生から、「英語にダンなんかあれへんぞ」と言われました。僕、英語なんて全然知りませんもん(笑)。

創業前夜、決意を書いて壁に貼りました。「凡そ、商品は売って喜び、買って喜ぶようにすべし。売って喜び、買って喜ばざるは、道に叶わず」。尊敬する二宮尊徳さんの言葉から作ったものです。仲間からは、「食べるもんもないのに、ようそんなこと書けるな」と笑われました。この言葉は、創業の理念として今も朝礼で社員が唱和しています。

当時は量販店でなければ流通業では

ないという時代です。流通業界はすっかり様子が変わってしまった。靴下問屋もどんどん潰れていました。売り先を変えなければ売れない。そう思った僕たちは、自分たちで企画した商品を作って量販店に売り込みに行きました。ところが、「商品はいいが値段が高すぎる」という評価です。いくら高いとわかっていても、品質を落とすわけにはいきません。自分たちには良いモノを作っているというプライドがありました。

どうしても僕は、一流のところ、いちばんの店に出したかった。見栄を切るにはそれなりの舞台というものを選ばないといけません。当時、東は三愛さん、西は玉屋さんがトップでした。でも、売りに行くための電車賃がありません。来る日も来る日も金策に走る日々でした。

商売のヒントはいつも足下

ようやく三愛さんや玉屋さんに置いてももらえるようになった時は本当に嬉しかったねえ。誇らしかったもん。大阪周辺の店を週2回ほど回って、品切れしているモノを納品する毎日を過ごしていたところ、ウチの商品の噂を聞いて高知からお客さんが訪ねて来られました。現金で買ってくれるというけ

れど、高知まで行く電車賃がありません。

フォローはどうするのかと訊くと、「月に1回、買いに来る」と言います。4万や5万もする洋服ならまだしも、400円や500円の靴下がどれだけ売れたかなんて、先方だけで調べられるはずありません。週2回通つても品切れを起こすのに、無理だと言って断りました。「いろんな問屋さんに行つたけど、現金で買うと言つて断られたのは初めてや。ほんならそのフォローの方法とやらを考えてくれ」と言い残して帰っていかれました。

靴下は一つの商品について7色から8色を同時に作ります。高知のお得意さんの在庫が、最低でも1週間に一度わかる方法はないか。一生懸命考えました。ある日、たばこを買いに行った時のことです。タバコ屋のおばちゃんがパンケースの前で何かつぶやいてるんですね。メロンパンやクリームパンやらあるでしょう。その種類を言わずに、上から順番に1とか3とか数だけ受話器に向かって言っているんです。びっくりしました。相手はその電話の録音テープを巻き戻して、翌日そのパンを納品する仕組みです。これなら売れた分だけ仕入れることになるので無駄が出ません。

さっそく靴下の絵を描いて表を作り

ました。お客さんとうちに一通ずつ。「これでどうでしょうか」と高知に送ると、「あんだ、あれからずつと考えてくれてたんか。すまんことやった」と泣くんです。「すぐ現金で振り込むから、5店舗分全部送ってくれ」と言つて、何軒もお得意さんを紹介してくれました。

それでもまだ、負担が減ったわけではありません。お得意さんに無理をさせていることが申し訳なくて、何とか在庫調べをせずに在庫がわかる方法はないものか、と頭を抱える日々でした。

商売のヒントはね、足下になんぼでも落ちているものなんですよ。僕、昔から本読むのが好きなのでよく本屋さんに行くんです。ある日、5、6冊まとめてレジに持っていきました。すると店員さんがそれぞれの本から何やら紙を抜いていきます。これや、と閃きました。靴下1枚1枚にカードを付けて、商品が売れたらそれを送ってもらえばいい。これなら在庫調べが必要なくなります。当時の雑誌にも「小物雑貨、究極の生産管理法」という見出しで記事が載ったんです。全国から新しいお客様が次々取引きに来られました。

「売れるモノを売れるだけ作る」

売れ筋を過不足なく出せる仕組みにできないか。長年、その問題では苦労

してきました。商品は余るか足りないかどちらかです。人間の予測なんて絶対に当たりません。大事なのは、売れるモノを売れるだけ作り、売れないモノは作らないこと。25年ほど前、店にPOSを導入しました。毎朝早く起きて、データ画面を食い入るように見ます。売れ残りがわかると、どうにもこうにも落ち着いてはいられません。

たとえば今年後5時ですが、この時間に何番の何色が売れているか、すぐにわかるようになっていきます。その後は物流システムの見直しにも取り組みました。靴下の生産工場は奈良県にあり、各工場から5分以内の場所に物流センターを作ったので、商品の補充もすぐにできるようになりました。うちの商品は半月ほどで1回転する計算ですから、衣料関連では回転率がいちばん高いとも言われています。

日本の技術、職人技を守ること

今もよく工場を回るのが、「會長が来たぞ」と言つて皆が出て来る頃にはもう目当ての部署に立っています（笑）。機械に職人が入っている姿を見ただけで、調子が良いか悪いかわかるようでないかね。商品担当者は厳しくないといけません。職人がビビるくらいでない、なんぼ見て回っても同じ

です。

若い頃、大將から「モノづくりは心でやらなあかん」とよく言われました。靴下は心・技・体が一つにならなければできるものではありません。目をつぶって神経を集中させるんです。パッと触ったとき、パーンとわかるようでないかね。

皆さんに訊きますけど、木村拓哉の目はどこにありますか。僕と同じ所でしょう。僕の顔はヨン様と同じですか。目、口、鼻の形や位置、大きさの違いなんてほんの数ミリしか変わりません。でもそれが積み重なるとエライ違いになる。靴下作りはそれくらい繊細なものなんです。

同じ車種でもそれぞれ微妙な癖がありますよね。機械は全部そうなんです。これまで何回も外国の工場に通いましたが、海外の職人にはこの「微妙」という言葉は通じません。「ここをちょっとこうして」というような、微妙な調整に比べられるのは日本の職人だけです。

この前、熟練工の人が辞めると言ってきました。まだ68歳、靴下職人の世界では若い方だし、いちばん脂ののってくる頃なんです。僕、奥さんの所へ「辞めさせんといて」と頼みに行きました。

かつて奈良県には靴下工場がいたる

ところにありました。15歳から自転車走り回っていたから、目をつぶっても行けるほどだったんです。でも今は迷うんです。きつと二東三文で売られたんでしょ。昔あった工場の壁が次々無くなって、都会の人が住むようなマンションや家ばかりになりました。

海外に生産基地を作ったけど上手くいかないで戻ってくる。そんな会社の記事が新聞に載っていることがあります。いったいどこへ戻ってくるというんですか。知っていたら教えてほしいわ。国破れて山河あり、城春にして草木深し、ですよ。

「メイド・イン・ジャパン」は世界の大ブランドです。でもその技術者が路頭に迷っている。こんな状況でいいモノを作ろうなんて無理だと思う。日本の技術はすごいんです。僕はいま、日本の靴下工場を守ろうと必死になっているところです。

10年前、ロンドンのキングスロードに店を出しました。こんな小さな会社ですが、イギリスの3大百貨店から出店してくれと言ってきたんです。いまアメリカからも話が来いますが、日本の靴下は世界最高の品質なんです。

「経営」とは「商品」である

これまで経営のことなんて考えたこ



とがありません。数字なんかは財務が考えること。もし「経営」とは何かと問われたら、僕は「商品」だと答えます。いくら売り方を研究しても、商品がよくなければお客さんは買ってくれません。どんな業種でもそうだと思います。「桃李いわれども道自ずから蹊を成す」。何も言わなくても、きれいな花と美味しい実があれば自然に人が集まってきて小道ができる。これが商売の本流だと思います。あそこの商品がいとなると、世界にも通じるのと違いますか。いくら宣伝費かけて売り方を

研究しても、それはただの術でしかないと思う。商品が良くなければ人は来ません。我々は商品が命です。誠心誠意のモノづくり。それが一番大事なんじゃないでしょうか。

今の日本は、何でも「安い」「安い」言うでしょう。でもそれは、100円で作れるモノを1000円で売り、3000円で作れるモノを3000円で売っているだけ。実は全く安くはないんです。お客さんをなめるのもいいかげんにしとき、と言いたいですね。「おまえら貧乏人やからこれで辛抱しとけ」「この程度で上等や」と言っているのと同じじゃないですか。今ほど価格競争のない時代はありません。安いだけのものなんて誰も求めてないと思います。もうける事だけ必死になっていいものですか。もうけ過ぎはいけません。

「専門店」の条件とは

しばらく前、あるラジオ番組が僕のところへ取材に来ました。マイクを持った人が「今日のタイトルは「たかが靴下、されど靴下」でお願いします」と言うので、「わしが何話すんや」と怒りました。たかが靴下、ってどういうことですか。これまでずっと靴下に命を懸けてきました。それだけ自分の仕事に誇りを持っているんです。

その商品に対する専門家がいるのが専門店だと思います。28年前に「靴下屋」というブランドで専門店やることになった時、販売員さんには商品一点一点をきっちり勉強してもらいました。今の世の中、こうしたら上手く売れるとか、そういう術みたいなものばかりが盛んになっているような気がします。なんぼ売れても、こんなモノは売れませんと言え。商品に誇りを持っている。そんな人がいるのが専門店なのではないでしょうか。そうでなければ生き残れないと思うよ。

中学を卒業して愛媛を離れる時、国語の先生から「直正、高校行かんでも勉強はできる。中国の古典を読め」と言われたんです。丁稚時代にその言葉を思い出して、孫子や論語などを寝る間も惜しんで読みました。もちろん意味などさっぱりわかりませんでしたけどね。暗記してしまうほど繰り返し読み込みました。40歳を過ぎた頃から、「なるほど、そういうことやったんか」と気付くことがよくあります。

中国には陰陽思想というのがあって、陰から見ると、陽から見ると、いい事も悪い事になり、悪い事もいい事になってしまふ。人間にはね、その人に解決できないような問題は絶対に起こりません。73年生きてきてつくづくそ

う思います。打開できるからこそ、この問題は起こっている。そう考えたら苦労など何もありません。だから決して怖がらないことです。

学ばざる者憂いなし。僕には憂いというものはありません。喜びも悲しみも靴下とともに来しました。靴下がないと不安になって、持っているのと安心するんです(笑)。57年間、寝ても覚めても靴下のことばかり考えてきました。他のことを考える能力はありません。酒はぜんぜん飲みませんが、いつも靴下に酔っているようなものです。

今でも、サンプル段階で全部の商品に目を通しています。タビオという名前を付けているからには、当然会長である私の責任です。僕には靴下しかないから、靴下のことを誠心誠意やっていくだけです。

踵には体重の1.8倍の重さがかかっているそうです。人間の体には経絡というものがあって、主な14の内の6つが足に通じている。だからとても大事な所なんです。僕、お客さんの足になって、靴下の中に入りたいと思う(笑)。

ほんで隅々を見てみたいんです。目指すのは、足に優しく、履きやすくて、丈夫な靴下。これからも理想の靴下を追い求めていくつもりです。最後まで長々と話を聞いていたでいて、本当にありがとうございました。