特別講演

理念をつなぐ経営～『継承と進化』創業者の志を実現するために～



タビオ株式会社
代表取締役社長 越智 勝寛 氏

靴下一筋で約60年 店舗は全国225か所に

今回、憧れの企業様を前にたいへん貴重な機会をいただき、誠にありがとうございます。当社の事例が皆様のお役にたてば幸いです。

まずは事業内容についてご説明します。タビオは1968年の創業以来、約60年にわたって靴下一筋で企画・製造・卸し・小売りに取り組んできました。主要なブランドとして、レディースカジュアルの「靴下屋」、よりハイグレードな「Tabio（タビオ）」、メンズの「Tabio MEN（タビオ メン）」を展開しています。

本社は大阪・なんば駅前にあり、国内の店舗は直営が150店、フランチャイズが75店（2026年2月末現在）。公式オンラインストアは日本のほかイギリス、フランス、アメリカでも展開中です。靴下の専門店は世界にあまり存在しないらしく、単独の店舗数では当社がトップクラスだそうです。

当社の強みは、在庫を抑えつつ、お客様が求める商品を即座に提供する「タビオネットワークシステム」と呼ばれる仕組みです。どの工場の、どの商品、どのカラーが、どの店舗で、何足売れたか、そういった情報を、店舗のみならず物流センター、協力工場、染色の現場まで、全ての工程で共有することにより、それぞれが独自に必要な素材や生産量を判断して、需要に応じた数量を供給できるようになっています。品質管理は子会社のタビオ奈良に検査・研究棟を設立し、伸び、縮み、摩耗、毛玉などの検査を全商品行っています。検査・研究棟に隣接する物流センターから、そこで働く方々にも当社の商品を履いていただきながら、メード・イン・ジャパンの高品質な靴下を日々出荷しています。

自社の発展よりも 靴下産業全体の永続を

私自身は大阪芸術大学でデザインを学び、1997年にタビオの前身である株式会社ダンに入社。商品本部長や第一営業本部長などを経て、2008年に代表取締役社長に就任しました。創業者で代表取締役会長だった父の越智直正が交通事故で急逝したのが2022年の1月です。

会長は「もしわしが死んだらどうなるか、わかるか。わしが死んだら、翌日にタビオはつぶれるんじゃ」なんて笑うような茶目っ気たっぷりの人でした。仕事中は「お前はなってない」とか「もう社長はクビや」とか、厳しいことも言ったりしていましたが、会社を出ると「うどん食べて帰ろうや」などと、一切仕事の話に触れませんでした。本当に亡くなる直前まで元気でしたので、創業者の突然の不在というのは企業にとって非常に影響が大きいと感じます。

会長の遺志を継ぐ当社のパーパスとしては「日本の靴下産業の永続」が挙げられるかと思います。自社の発展・存続よりもサプライチェーン全体の永続を優先すべしということです。もしも自社の永続と靴下産業の永続を天秤にかけるような場面があったら、タビオよりも協力工場さんをはじめとするパートナー企業の方々を優先して考えてくれという話を生前によくしていました。私も「靴下業界の良心たれ」という会長の価値観や、夢見ていただろう会社の未来を常に念頭に置いています。

「不易流行」を掲げて 100億円企業に進化

そんな会長の存命中より掲げていた当社の経営理念が「不易流行」です。守るべきものは守り、最先端の技術やトレンドは積極的に導入をしていくようにと、会長は力を込めて語っていました。タビオの企業ロゴの下にも「tradition in motion」と英語で示して

います。

その不易流行を実践し、事業を進化させるのが私の役割でした。

例えば、黒や茶色しかなかったタイツに24の色彩を施してカラータイツブームを牽引し、5%程度だったタイツの売上げを35%まで伸ばしました。その結果、入社当時は35億円程度だった売上げが75億円まで成長し、2000年に大阪証券取引所2部に上場することができました（現在は東証スタンダード市場）。

その翌々年には、海外での直営第1号店として靴下専門店「Tabio」をイギリス・ロンドンのキングスロードに開設。これを皮切りに、フランス、中国、韓国にも出店しました。今、中国には35店舗を展開中です（2026年2月末現在）。

2006年には、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」に変更しました。「The Trend And the Basics In Order（流行と基本の秩序正しい調和）」の頭文字をとったもので、タビオをはいて地球を旅（タビ）しよう、足袋（タビ）の進化形である靴下をさらに進化させようという意味が込められています。もともとは奥田民生さんみたいな方に靴下を履いてほしいというデザイナーさんのアイデアから生まれた名前です。一時乱れていた社内の風を入れ替えたいという想いもありました。それとほぼ同時に、直営店を全店リニューアルし、駅ビル型ショッピングセンターの「ルミネ」全店に出店しました。それによって売上高が100億円を突破しました。

近年はスポーツブランド「タビオスポーツ」が好調です。ランニング専用ソックス「レーシングランシリーズ」を中心に、フットボール、ゴルフ、ベースボール、バスケットボールと各競技に特化した靴下をスポーツ量販店様・専門店様に卸してご好評をいただいています。もしかしたら会場の皆様の中にも当社のゴルフソックスと知らずに愛用されている方がいらっしゃるかもしれません。

eスポーツ事業への投資もスタート

コロナ禍においては、一年先も見えなくなり、会長は「わからへんのや、わからへんのや」と毎日焦っていました。そういう中で赤字だったオンラインショップをリニューアルし、売上げを5倍ほど伸ばしました。

2023年に大阪で開催された「ヴァロラント・チャレンジャーズ・ジャパン」という大会に出資したことをきっかけに、eスポーツ事業への参入も始めました。

会長自身は、パソコンはメールを打つだけ、携帯電話もテレビのリモコンもうまく使えません。コンサルティング会社の口車にコロッと引っかかって半年たってもフォロワーが増えないS



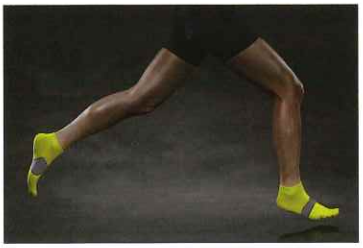
靴下屋

カジュアルで履き心地のよいレディース靴下。タビオのスタンダードブランド。



Tabio

洗練された品のある大人の女性をターゲットにしたプレミアムブランド。



TABIO

ランニング、フットボール、ベースボール、バスケットボール、ゴルフなどのスポーツブランド。



Tabio MEN

ドレス、トラッド、カジュアル、3つのカテゴリーからなるメンズブランド。



Tabio leg labo
Beauty & Health

「ムリなく足もとをキレイに」をコンセプトに開発された機能性レッグブランド。



maison pecca

「どこか上品でキュートな子ども靴下」をコンセプトにスタートしたキッズブランド。

NSをやらせるような人でした。やはりさまざまな業者さんと渡り合うには知識だけでは足りませんので、インスタグラムやエックス（旧ツイッター）などのSNSを、会社とは別に私自身が続けています。今はもうやめてしまいましたがギターの弾き語りを披露するユーチューブチャンネルも開設していました。個人として日本最大級のライブ配信プラットフォーム「ワンセブンライブ」などもサポートしています。

ちょっと余談になりますが、会社のアカウントで炎上騒ぎがありました。破れないパンストがあるにも関わらず靴下屋とかパンストメーカーがわざと破れるものを製造・販売していると書かれました。

「海外には実際に破れない商品があるじゃないか」というので確認したら、ストッキングという名称ではあるものの、ほぼスパッツの生地なんです。「それはストッキングとは言いづらい」みたいなことを書いたらそれはもう叩かれまして。ただ、一番まずいのは自社アカウントを閉鎖することだと私は考えましたので、現在もタビオのSNSアカウントは全部継続し、基本は社内の担当者に任せています。

そういったわけでSNSの炎上やアンチコメントを私はあまり気にしていません。むしろ個人アカウントで観察を続けて、アンチコメントとはどのようなものなのか、実際に売上げに影響があったのか、影響がある場合とない場合の違いはなんなのか、自分の中で読み切ったつもりでいます。

フォーメーションとして社内組織を考える

私自身は仕事をスポーツのように考えています。勝つ試合もあれば負ける試合もあると受けとめ、負けてもどのように試合に挑んだのか、次の試合の教訓になるのかと省みるようにしています。



組織に対しても同じです。普通は、一般社員がいて、課長がいて、その上に部長がいるといったピラミッド型で組織を捉える方が多いと思うんですが、私はフォーメーションとして考えます。サッカーチームや野球チームをつくるような感覚です。「ちょっとディフェンスが多すぎるのでフォワードを入れなきゃ」とか「ピッチャーが弱いから補強しよう」といった具合ですね。ヒエラルキーを気にしないので「あの社員はこういう社歴だけど、あの部署に合うのか？」と、ほかの役員が悩んでいても「パフォーマンス的には今抱えている課題にぴったり合うよね」と、新しいポジションを提案したりします。

過去と現在の延長線上に未来を思い描く

社長業も役割の一つとしか考えていません。もし明日、部長に下ろされたとしても部長職を全力で頑張ろうと思うだけです。ただ、会長の代わりに未来を考える役割を長くしていましたから、過去と現在の延長線上にある未来社会やテクノロジーなどを予測するSF（サイエンス・フィクション）的な思考は続けています。SFといってもファンタジーにならないよう、実際のところを私自身が直接調べて研究します。気になる会社があればネットや書籍に触れるだけでなく社長さんのもとへ何度も話を聴きにいきます。

株主総会でも、財務や商品の細かい話を尋ねられても全部私が答えています。株主総会が楽しいからでもあるんですけれども、直接社長と会話してもらったほうがタビオという会社をわかっていただきやすいかなと思います。社長自身が会社の内情を全部把握していますよという姿勢も内外に伝えたいですしね。

ただし「自分がどうしようもないことに囚われないようにしよう」ということは常に気をつけています。会長存命中は毎日、経営的なデータをチェックしていましたが、今はあまり見ないようにしています。パソコンも個人用以外は手放しました。今は社長用としてはタブレットしか使っていません。全部スマホで仕事が進むように業務を整理しています。

創業者の姿をありのまま伝える「会長動画」

ところで「会社の方針がわからないです」という社員ほど、方針を綴ったメールを見てくれなかったり、会議で話を聴いていなかったりしませんか。

Z世代の息子の友だちから話を聴く機会があったのですが、驚いたことに最近の若者は映画を早送りどころかスライドにして見ているそうです。本や漫画も読まず、アニメ化するまで待ち、アニメを流しながら友だちとラインで会話し、別の画面でユーチューブを流すといった生活が当たり前になっています。

その一方で、上司や先輩が部下や後輩に対して仕事の負荷をかけないように過剰に気をつかうとそれがプレッシャーになり、「ホワイトハラスメント」と言われるそうです。

そういった環境の変化の中で、創業者の志を実現しつづけるために社内に対して実践している活動があります。

会長は生前、社内で全体集会を毎月一回開いていました。そのときの映像ですとか、各種の録画を集めて、全部デジタルリマスタリングをかけました。現在の私より10歳以上若い当時の会長が語った将来の夢や自分の人生などを、本人が語ったそのままに再現しています。そして四国弁が抜けない会長の話をわかりやすく伝えるため、全ての文言にテロップを入れ、私の解説を加えました。「この話に出てきた堀内さんという方は、会長の右腕の職人さんでした。この方が語った内容を次回配信しますので楽しみにご覧ください」などと言って、連載の「会長動画」としてリリースしています。どうしても本やテレビだと編集や演出の影響を受けてしまうんですが、動画であれば本来の会長の人柄とか生前の考えをありのまま伝えられます。私が話すことで2代目の話も後世にのこります。3代目の経営者は、私の部分をカットしてご自分が解説しても構わないですし、会長の部分だけをつなげてもいいと思っています。

動画の編集は業務時間中に行ってもOKという条件で全社員に開放しました。やりたいと手を挙げた社員が順番に担当し、編集のリーダーに教わりながら技術を学んでいます。デジタルリマスタリングの時間的な負荷などはありますが、映像によっては撮りたてのように解像度が高いものもあり、百年後、二百年後も当社が永続するかぎり視聴することができます。

重要な経営会議も社内に生中継

あるがままの姿をのこすということで、会長の面白動画集もリリースしています。例えば講演中に携帯電話の着信音が鳴って「誰だ?」と思ったら会長本人の電話なんです。で、なんと壇上の会長がその電話に出てしまったんです。「あー、もしもし、今講演中ですねん。あとで電話しまっさ」とか言うんですけれども、向こうから「さやえんどう、いらんけ?」って聞こえてくるんですね。「いや、今ちょっと講演中ですねん」「さやえんどう、いらんけ?」と、ずっとやりとりしている。そういう動画も社員が見ることによって大切な資産になります。

フランチャイズ店のオーナーさんとか取引先、協力工場の皆さんにも会長動画は非常に好評です。再生履歴から意外と若い社員さんが見てくれていることもわかってきました。

現在は役員会議や予算の面談なども全部、社内に生中継しています。最新の技術を使って、温故知新といいますか、会長や会社の考えを継承していく。それをできるだけ今の若い人にも伝わりやすいかたちでのこしていく活動を日々頑張っています。

50代後半を迎えて次代の継承を準備

最後に、少しだけ個人的な話をします。会長が生きている間は資産運用や相続対策が禁止されていました。会長が亡くなった後、私は断食を1か月しまして、その間に資産運用や相続対策の本を読みこんでノートにまとめました。ある銀行さん一社に、資産や株式、遺言書も全て預け、相続手続きも含めて運用しました。私は幼い頃に両親が離婚して非常に貧しい子ども時代を過ごしましたので、地元の少年野球や少年サッカーのチームを支援したり、ワンちゃん、ネコちゃんの保護活動に貢献させていただきました。

私は現在57歳です。3代目の社長に関してですが、越智勝寛家でという考えはありません。将来の後継者候補が親族におりますので、その人物にすぐ継承するのか。あるいは一族で事業をつなぐより有能な人がつなぐべきだとも思いますので、親族以外の人材にも社長を経験してもらうのか。さらには私自身の身の引き方も含め、タビオにとって最も良い形は何かを検討しているところです。

越智 勝寛氏 プロフィール

1969年大阪府生まれ。1997年、株式会社ダン（現タビオ株式会社）入社。2008年5月より現職。靴下専門店の「靴下屋」を国内で、「Tabio」を国内外で展開。ものづくりへのこだわりを大切に、高品質な商品づくりとブランド育成に取り組む。音楽や映画、サッカーを楽しむ一面も。