

改善 改革 探訪記

株式会社ダン

大阪市
越智直正社長
従業員数 81 人

レポートNO.3

靴下にかかわる人々の 心をひとつにした サムライ・チェーン・システム

創意社
山口幸正



商品企画



編立工場

■ コンピュータは道具に過ぎない

高品質の靴下づくりに越智直正社長は人生をかけている。途上国からの輸入品攻勢にさらされながら、それまで洋品店の片隅でポールに吊り下げて販売されてきた靴下を専門店で販売するまでに育て、全国に「靴下屋」チェーンを展開。ロンドンにまで出店を果たした。

小柄だが、ほとぼしるような生氣を感じさせる人である。「世間は私が靴下の業界を動かしているように言いますが、そうやない。靴下が私を動かしてきたんです。」「丁稚時代はどつき回されてきた。誰も何も教えてくれなかったが、靴下だけがいろんなことを教えてくれた。私は靴下の言うとおりに動いてきました」言葉の端々に、人生とこの仕事にかける厳しさが見え隠れする。

「靴下屋」250店の販売店網の背後に販売店と本部と協力工場を結ぶネットワークシステムが築かれている。このシステムによって、販売動向をいち早くキャッチし最短時間で資材を調達して消費者に最高の品質の靴下を届けている。システムには販売店と本部を結ぶPOSシステムや染色工

場と本部を結ぶオンライン発注システムが組み込まれており、最先端のSCM（Supply Chain Management）システムとして国内外の注目を集めた。

だが、越智社長はこれは人間のシステムだと言い、あえて「サムライ・チェーン・システム」と呼ぶ。コンピュータは道具として利用したに過ぎない。その人間のシステムをどのように構築してきたか。その苦勞談を聞いた。

電話による在庫確認システム

1968年に資本金13万円で靴下卸売業、ダンを創業。自分で靴下を商品企画し、工場に頼んでそれを作ってもらい、小売店に販売するという業態だった。

得意先の小売店を定期的に回って何がどれだけ売れたかを確認し、その後の売れ行きを予測して必要な種類の商品を必要なだけ納品する。靴下には捨て色というのがある。それ自体はあまり売れないがその色を置くことで他の色を引き立たせるもので、商品が売れていくと最後に捨て色ばかりが残る。そうなる前に週1～2回は得意先周りをして在庫を確認し、売れ筋の色を補充した。



越智直正社長

主たる商圏は大阪市内の環状線と地下鉄で回れる範囲。足を伸ばしてもせいぜい神戸、京都までだった。あるとき、高知の販売店主が「ウチにも卸してほしい」と来訪した。だが、高知まで在庫確認に行くわけにはいかない。「月に1回ワシが仕入れに来るから……」と店主は言ったが、その頻度では捨て色ばかりになってしまう。自分の靴下をそんな状態で置くことは忍びないと断った。「わかった。それならオマエハンが納得のいくやり方で取引できる方法を考えてみてや」そう言って高知の店主は帰って行った。



靴下屋心斎橋店



陳列棚の色とりどりの靴下

越智さんは半年間考え続けた。あるときパン屋の店先でおかみさんが電話口で「3・0・2・1……」と読み上げているのを聞いた。壁には「アンパン、ジャムパン、メロンパン……」とパンの品名を書いたリストが張ってある。「アンパンを3個、ジャムパンを0個、メロンパンを2個……持ってきてください」とパン工場に注文していたのだ。「これだ!」と思った。ダンと販売店が商品の品番別・色別の同じリストを持ち、販売店に靴下の在庫を調べてもらい、1週間に1回電話でその順番通りに在庫数を読み上げてもらえば、遠く離れた販売店の在庫でも確認することができる。早速、そのリストを作って高知に送った。越智さんの熱意に感じ入った店主は自店だけでなく知人・友人の店を紹介してくれ、取引先は一挙に全国172店にまで広がった。

■ カードによる在庫確認システム

週1回の電話で在庫数を連絡してもらおうと並行して月に1回ずつ各店を訪問し、自分たちの目で売れ行きを確認した。金沢の得意先を訪問したときのことだった。「話がある」と店主が言うので、在庫調べをその店の従業員に頼んで喫茶店に入っ

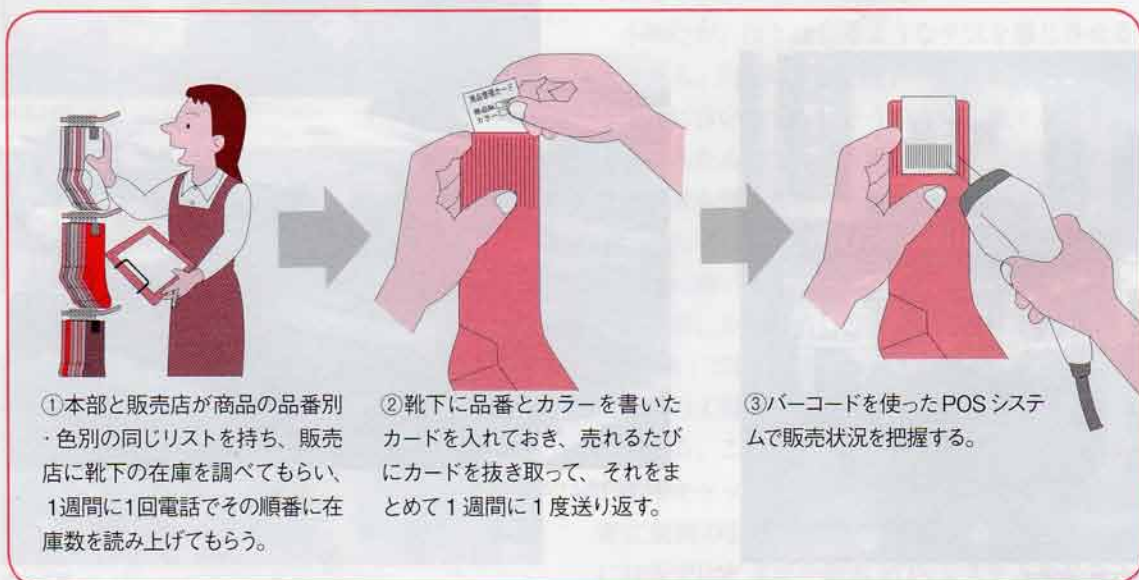
た。たっぷり2時間話し込んで店に戻ったが在庫調べはまだ終わっていなかった。品番とカラーを熟知した自分たちなら30分でできるチェックが得意先では2時間以上かかっていた。愕然とした。申し分ないシステムだと思っていたが、得意先にそんなに負担をかけているのでは、とうてい続かない。それに代わるもっと手間のかからない方法を見つけ出さない限り、得意先はやがて離れていく。

在庫確認の方法を探して越智さんは書店を渡り歩いた。ある書店で数冊の本を買い求め、代金を支払うときに書店の店主が本からカードを抜きとるのを見て2度目のひらめきが起こった。「そうだ。靴下に品番とカラーを書いたカードを入れておき、売れるたびにカードを抜き取って、それをまとめて1週間に1度送り返してもらえば、得意先に在庫調べの負担をかけずに済む」

このカードによる在庫確認システムは「小物雑貨、究極の管理法」として雑誌で紹介され、それが評判になって得意先は1,374店にまで増えた。

■ システムを支えるもの

だが、1,374店から週1回送られてくるカード



を人力で整理するのは限界がある。カードシステムはやがてバーコードを使ったPOSシステムに切り替えられ、現在は新しいシステムも検討されている。

ここまで増えた得意先に1週間サイクルで商品を納品するには、生産力を増強しなければならない。そこで協力工場の編立機の機種統合を行った。いくつかの協力工場を靴下の品種ごとに設備を専門化して編立処理能力を向上させた。糸の染色は通常は工場に注文してから納品までに2ヵ月かかったが、特定の工場と専属契約を結び、工場のコンピュータと本部のコンピュータとをオンラインで結び、オンラインで送信した発注データがそのまま染色工場の生産計画プログラムに直結するようにした。これによって指定の色に染め上がった糸が発注後5日目に編立工場に納品されるようになった。

ダンと販売店と工場の利害は一致するとは限らない。むしろ短期的には対立することの方が多い。にもかかわらず、ネットワーク・システムが成り立っているのは、ネットワークで結ばれたサムライたちが目の前の利害を乗り越えてひとつの志のもとで一致しているからだ。

「その志というのは何ですか?」と聞いた。「世界の人の足をやさしく包むということです」と越智さんが言った。お客様の足を優しく包むという目標に向かって、デザイン、編み方、素材、売り方の工夫を積み上げてきた。安ければよいという途上国からの輸入品とは一味違う、暖かくて伸びのある製品をサムライたちは一致協力して作ってきた。それが安価な量産品に飽き足らない消費者に支持された。

■ 私は日本人に自信がある

得意先の多くは高級志向の女性用品専門店だったが、そのうちの1店からの依頼でフロアの一部



ロンドンキングスロードの海外1号店「タビオ」

を借りて直営店を開業。それがきっかけで「靴下屋」という直営店のチェーンを持つこととなり、卸売業をやめた。素材にこだわった結果、洗濯や手入れの仕方など、十分な商品知識を持った販売員でないと売れない商品が増え、包んで渡すだけの店では対応できなくなってきたという事情もあった。「洋品店の一角で売られていた靴下がようやく市民権を得たのです」と越智さんは言う。

その一方で、靴下は途上国からの安売り攻勢にさらされている。同社はいま、靴下のつま先のかがりめを一つずつ拾っていく夢のリンク機の開発に目途をつけた。完成すれば人件費が10分の1の途上国の労働者10人に、1人の日本人が十分に対抗できるようになるという。

「私は日本の工場を守りたい。日本人というのはすごいですよ。私が考える程度の機械なら、日本の町工場はどんなものでも作ってしまう。私は自分に自信があるというのではないが、日本人に自信を持っています」そう言って越智さんは相手を崩した。人の心を引き込まずにおかない優しい笑顔だった。

改善
改革
探訪記