

靴下産業に携わる企業の販売戦略に関する研究

——ダイナミック・ケイパビリティの視点から——

寺 前 俊 孝・堀 川 新 吾

はじめに

1. 靴下産業の現状
2. 事例
3. DC の視点による考察
4. おわりに

はじめに

周知の通り、日本の繊維産業は1980年代以降、東アジア諸国などからの輸入製品の増加と国内企業の生産拠点の海外移転が加速した。加えて、近年では輸入製品の国内市場へのさらなる浸透による価格競争の激化と、それに伴った川下（製造委託企業、小売りチェーンや専門店など）のバイイング・パワーの増大による過剰な値下げ圧力の増加、原材料の仕入価格の高騰、東日本大震災以降の電力使用料金の値上げなど、繊維産業に携わるメーカーの置かれている状況は、従来よりも厳しさを増している。

寺前・堀川（2014）において、筆者らは奈良県北葛城郡広陵町（以下、広陵町とする）の靴下産業の現状を整理し、靴下産業に携わるメーカーの課題として、製品のブランド化や認知度の向上に向けた取り組みの必要性などについて論じた。特に、これらのメーカーの多くは、家族経営など比較的規模の小さい企業が、大手企業などから受託して製品を生産するのが一般的であった⁽¹⁾。また経営資源が乏しいことに加えて、上述した事業環境の課題などが加わったことで自社ブランドを立ち上げて販売するといったところまで事業を展開することが困難な状況

に置かれている。

そこで本稿では、まず広陵町の靴下産業の現状を振り返る。次に、厳しい業界環境に置かれている中でも、産地の活性化や自社の発展のために様々な取り組みを展開している2社の事例を取り上げる。具体的には、産地の企業と積極的に協働しながら、自社の発展と産地企業の発展を目指し、産地製品のブランド（Made in Japan, もしくは、Made in Koryo）を売りにして販売戦略を推進した企業（A社）と、広陵町でメーカーとして創業し、自社ブランドの開発や様々なマーケティング活動を積極的に展開していく中で発展してきた企業（B社）の事例を取り上げ、両者の販売戦略についてダイナミック・ケイパビリティの（以下、DCとする）の視点から分析を試みる。加えて、分析を通して得た知見を元に両者の販売戦略に関する課題について論じることを目的とする。

1. 靴下産業の現状

近年の靴下産業の状況としては、寺前・堀川（2014）で論じたように国際競争の激化や安価な輸入製品の増加、国内企業の海外移転などに伴い、図1が示すように国内での靴下の生産数

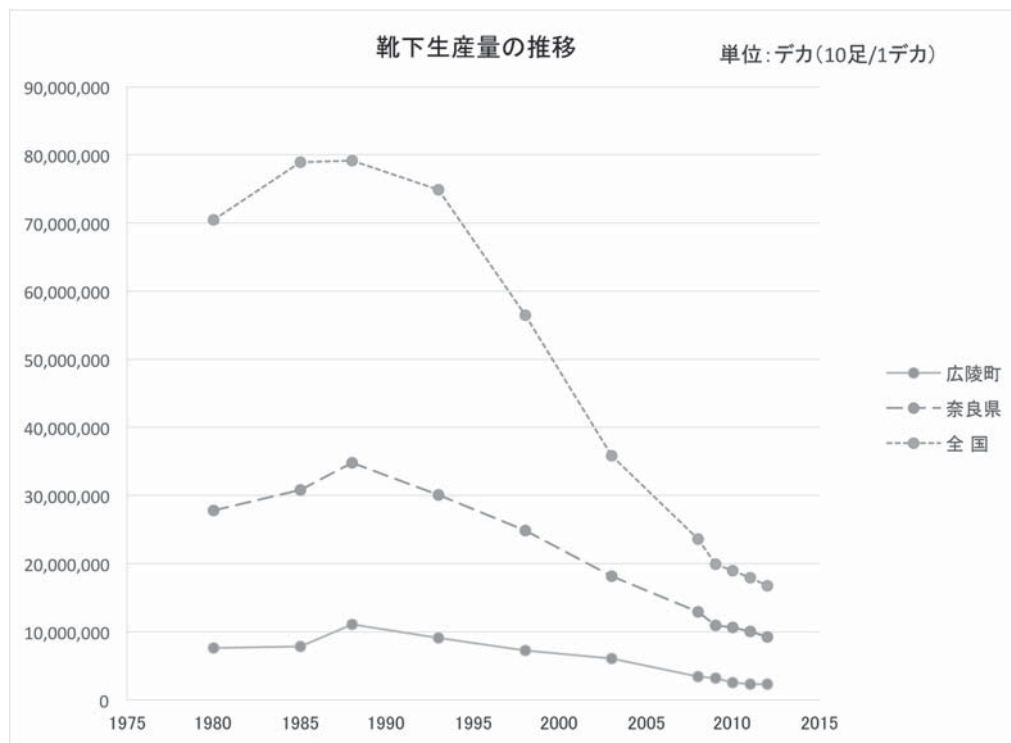


図1 靴下生産量の推移

出所：広陵町商工会から提供していただいた資料を元に筆者ら作成。

量は1990年をピークに減少の一途をたどっている。また、川上企業（合繊・紡績企業）は、国内工場を新商品・新技術開発に特化した工場へと変化させつつある（「広陵町の靴下百年史」編集委員会（2013）p. 119）。さらに、以前は奈良県内において地域ごとに靴下組合が設立され、それぞれ活動をしていたが、近年では広陵町靴下協同組合を残し、奈良県靴下協同組合に統合されている⁽²⁾。

さらに川下に位置するアパレル・流通企業も海外からの商品調達を基本方針として、サプライチェーンのスピード化とコスト削減を目指している。一方で、国内のメーカーの中でも一部の企業の間では中国やタイなどに製造拠点を設ける動きも生じた。なかには、生産拠点をタイなどの東南アジアに移転させ広陵町内の工場を主に研究開発拠点として活用し、生産量の

88%を海外で調達し、国内での生産比率を引き下げるケースも存在する（「広陵町の靴下百年史」編集委員会（2013）pp. 120-121）。また、それ以外にも、寺前・堀川（2014）で取り上げた企業のように、大手アパレル企業や大手繊維製品販売企業、小売りチェーンなどのOEMに経営資源を集中させ、規模の経済性を発揮すると同時に取引企業に対して様々な技術的な提案ができるよう技術面での研究開発に取り組むことで生き残りをはかる企業も存在する。

これらのことから取引条件が厳しさを増す中で、様々な提案ができるように多様な経営資源（希少で模倣困難な技術・デザインを実現する技術と設備）を持ち合わせる事が業界内での生き残りをかけた競争の下では重要であると考えられる。実際に、筆者らが実施したインタビュー調査の際に、「近年では、製品づくりの

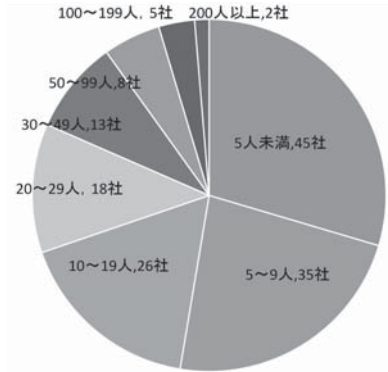


図2 平成24年 奈良県靴下工業協同組合員企業従業員数
出所：広陵町靴下協同組合から提供していただいた資料を元に筆者ら作成。

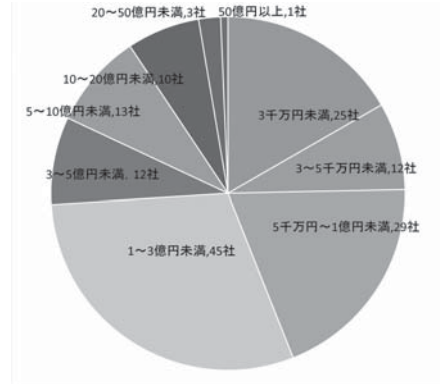


図3 平成24年 奈良県靴下工業協同組合員企業売上高規模別企業数
出所：広陵町靴下協同組合から提供していただいた資料を元に筆者ら作成。

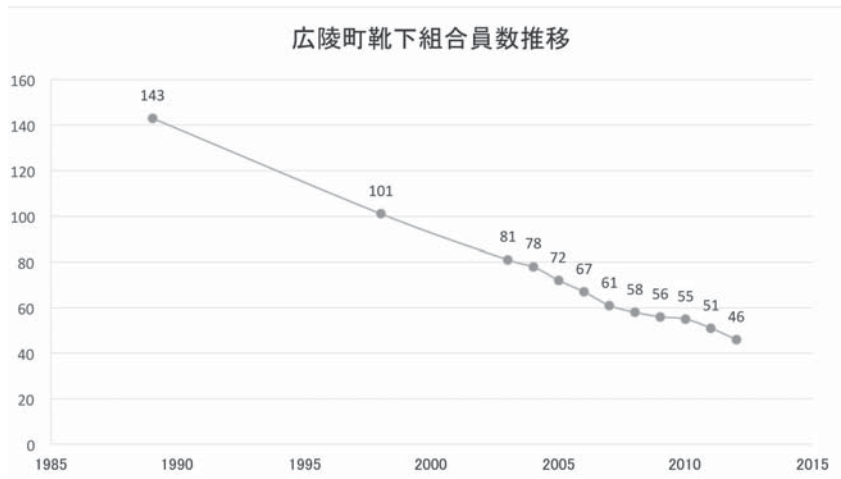


図4 広陵町靴下組合員数推移
出所：広陵町商工会から提供していただいた資料を元に筆者ら作成。

進め方は系列ごとに違いがあるものの、一部のメーカーとの取引において、仕様書に基づいて発注を受ける取引形態は減少し、要望に対して作り手が提案をしていく取引形態が増えつつある⁽³⁾ という話をうかがったことから考えても、今後は提案型取引(相談型取引)が増加し、作り手としてどれだけ取引企業の要望に応えられるかが企業の存続を大きく左右するものであると推察される。

しかし、上述した要因や、図2、図3、図4から見られるように近年の靴下製造に携わる企業は厳しい状況に置かれ、年々その数も減少している。

一方で、Made in Japan の製品が価格競争の面で競争力を失いつつある中でも、Made in Japan の製品にこだわり続け、積極的な販路の開拓に取り組んでいる企業が存在することも事実である。そこで、以下では、売り手という

立場ではあるが、Made in Japan のモノづくり
にこだわりを持ち続けながら、製品の製造を委
託しているメーカーと積極的な連携を進め、そ
れを基盤として積極的に販路開拓を進めてきた
A 社と、メーカーとして良い製品を作るだけ
でなく、自社ブランドを立ち上げや、積極的な
マーケティング活動を推し進めながら、自社製
品の販売機会の模索し続けてきた B 社の事例
を取り上げ、コモディティ化した靴下産業にお
ける両社の販売戦略について検討する。

2. 事例

2.1 A 社のケース

A 社は 1968 年に大阪で創業し、当初は広陵
町の靴下製造業者から製品を仕入れ販売店に卸
す問屋業を生業としていた（日経ベンチャー
（2008）pp. 80-81）。その後、専門店の店舗展
開（直営店・FC 店）に事業をシフトし、2014
年 2 月までに売上高 158 億 4 千 4 百万円、経常
利益 5 億 8 千 7 百万円、店舗数 296 店（直営
店・FC 店）を経営する大手の靴下専門店の 1
つである（A 社（2014）p. 9）。

A 社の創業者は、問屋ビジネスの課題で
あった見込み仕入による在庫リスクや販売機会
損失リスクなどの課題に対して、書店のスリッ
ト⁽⁴⁾をヒントに、商品情報を記したタグを靴下
につけることで、売れ筋情報を管理することを
考案した。この仕組みは、あらかじめ靴下に商
品情報を記したタグをつけ、販売店は販売時に
そのタグを回収し、それを週 1 回 A 社に送っ
てもらった後、A 社で集計作業を人海戦術で
行い、販売店ごとの売れ筋商品の情報の把握す
るものであった。これにより、商品の売れ筋情
報を把握することが可能となり、各販売店が最
適な販売活動を実現できるよう A 社が製品供
給や販売支援に取り組み、取引先の数を伸ばす
ことに成功した（間杉（2004）p. 130）。

しかし、膨大な量の商品タグを回収し、人海
戦術による売れ筋商品の分析という手法では、
集計に時間を要し、取引企業の増加がそれに
拍車をかけた。その結果、集計に 1 ヶ月もの時
間を要する事態へ陥り、取引店舗への販売支援
フォローが困難となった。この問題に直面した
ことで、A 社は従業員の増員や、コンピュータ
の導入（1981 年）による販売情報の集計作業
の迅速化に取り組んだ（間杉（2004）p. 131、
小川（2000）pp. 36-37）。

さらに 1980 年代以降、販売店の商品知識低
下の問題⁽⁵⁾が表面化したことで、A 社は消費者
とのコミュニケーションの重要性を実感し、
販売網の見直しに迫られた（水野（1999）p.
54、桑原（2006）p. 25）。このような状況の中
で、当時靴下を卸していた取引先から直営店の
出店を打診された。出店の条件は、A 社にとっ
て不利なものであったが、店舗設計から運営ま
で、自社でできることのメリットを重視し、
1982 年に直営店を開業した。出店に際して、
店舗スタッフ（販売員）には、「商品のことす
ら知らない販売員なんて、ありえない。専門家
が売るから専門店だ。」という創業者の考えに
基づいて、2 ヶ月もの時間をかけ、靴下の知識
と作り手の思いを伝え商品の価値を理解して
もらうための研修を実施した。その結果、直営店
は当初の予測を超える業績を上げ、成功を収め
ると同時に、靴下の専門店ビジネスの可能性を
見出した（桑原（2007）p. 35）。

この経験を踏まえ A 社は、靴下の専門店事
業の本格化と、創業時からの主要事業であった
卸売事業からの脱却を進め、それまで取引をし
ていた販売店との取引を断った（緒方（2007）
pp. 75-77、2020VALUE CREATOR 編 集 部
（2010）pp. 57-59）。直営店の開業は、顧客満
足の向上と、不確実な販売機会への対応力の強
化に寄与し、2014 年 2 月現在において、店舗
数は 296 店（直営店、FC 店含め）にまで成長

した（A 社（2014）p. 4）。

販売店舗数が増加する一方で、1988年にはPOSシステムを導入した。また、これと同時期に、ニーズの移り変わりの速いファッション業界で顧客ニーズの移り変わりを的確に掴み、迅速に対応して顧客満足の更なる向上を目指すこと、および、それを実現するための土台となるサプライヤーとの情報伝達のスピード化と更なる信頼関係強化を目指してネットワーク化に取り組んだ。その過程で従来、製品の発注は1デカ（10足）単位で行うことが通例であったが、A社は生産工場（広陵町のメーカー）と物流センター、販売店をネットワークで結ぶことを実現した。これにより、生産工場には、1時間毎に販売店からダイレクトに発注情報が届くようになった。加えて、それまで困難だった販売店からの製品の追加発注を1足単位で行うことや、注文を受けた翌日に納品を完了することを実現した。これにより、創業者の長年の夢であった、「良いモノを顧客が欲しい時に欲しい量だけ店頭に届ける仕組み（販売店の隣に工場があるような体制）」が実現した。

以上の取り組みの結果、今日のA社は、扱う商品の価格は1足あたり1,000円前後と競合他社と比べると比較的高い価格帯であるにも関わらず、豊富な品揃え、ファッション性の高さ、高い品質から若年世代（主に10代から20代）の顧客から支持を得る企業となった。また、2001年にイギリス、さらに2009年にはフランスに進出し、靴下になじみの薄かった現地の顧客にカルチャーショックを与え、支持を集めた⁽⁶⁾。店舗展開として、2002年にイギリスに出店し、2009年にはフランスのパリに出店した。そして2012年には、イギリスに直営店を6店舗、フランスに直営店を1店舗設けるまでに達した（A社（2012）p. 21）。さらに、台湾や2013年には香港にも出店を果たした⁽⁷⁾。しかしその後、2012年に不採算店舗の整理を行ったこともあ

り、2015年4月現在で、イギリスに2店舗、フランスに2店舗、香港に2店舗、台湾に1店舗（すべて直営店）を運営している⁽⁸⁾。

また、2011年にはスポーツをする人々の足を保護する機能を盛り込んだA社の5本指靴下が2010年度グッドデザイン賞に選ばれた。海外のファッションショーで取り上げられている点からも、近年多方面からA社製品ブランドが支持されていることがわかる⁽⁹⁾。加えて、マーケティングにおいても、A社が自社のホームページ上で公開している動画広告が2011年のカンヌ国際広告祭のサイバー部門においてブロンズ賞を獲得するなど世界的な評価を得ている⁽¹⁰⁾。

2.2 B社のケース

B社は、1948年に広陵町で設立し、2014年3月期の売上高は361億円、経常利益は10億円を経常する靴下製造業の中では、最大手のメーカーである⁽¹¹⁾。他の靴下製造業に携わる企業と比較した際のB社の特徴は、自前で販売拠点を構えている点である⁽¹²⁾。販売拠点としては、東京と大阪に事業所を、札幌、名古屋、福岡に営業拠点をもち、現在国内では、全国各地の大手小売店、GMS、大手スポーツ用品店などで商品を販売している。また、海外への販売について近年、アメリカや中国での販売を展開している。一方で、生産拠点としては、広陵町や海外では中国やタイに関連会社を持ち工場を設け、2012年に広陵町の工場を全面改装し、2013年にタイの工場を増設し、生産能力は従来と比べ倍増した⁽¹³⁾。

B社は、1998年の創立50周年を第2の創業元年と位置づけ「企業の存在価値はお客様の満足にあり」という考えに基づいた企業改革に取り組んだ（阿部（2006）p. 158）。

それまで、長年、生産の主体はブランド物のライセンス生産各種販売店のプライベートブラ

ンドの生産であり、業界最大手とはいえ下請け的な一面が存在していた。そのため、他の競合製品との差別化は困難であった。しかし、B社は、競合製品との差別化を図るために機能性を重視した製品開発と自社ブランドの立ち上げを図った。その一環として、1999年に独自にアンケート調査を試みた。調査の結果、「靴下を履いて気になること」の上位に「ムレ」、「ニオイ」があった。そこで、「ムレない、ニオわない」靴下づくりに着手するために、素材である糸の見直しから着手した。そして、既存の糸ではこの問題を解決することが困難であったため、6年の歳月をかけて天然ウールをベースに素材である糸を自社開発した。この素材の特徴は、1. ムレない（優れた吸湿性、放湿性）、2. におわない（優れた消臭性）、3. 毛玉ができにくい（特殊加工により毛玉が出来にくい、色あせしにくい）、4. サラサラ快適（ウールをベースに開発されたが、サラサラな肌触りを実現）であり、この素材を用いて開発した製品を2004年から「国民的悩みに立ち向かう」をキャッチコピーとして新製品「SS」を全国に販売した⁽¹⁴⁾。

また、全国展開に合わせて、東京駅でビジネスマンに向けたキャンペーンを行うなど、ブランド育成の努力もあり「SS」は評判となり、B社の主力商品となった。B社はこれに続き「SS」ブランドを女性用、スポーツ用にも展開した（阿部（2006）p. 160）。その後も、10代、20代の女性向けにファッション性を重視したブランドや、スポーツをする人を対象としたブランド、シニア向けブランド、医療向けのブランドなど多様な製品ブランドを展開している⁽¹⁵⁾。しかし、販売主体は、A社のように自社で店舗を展開するのではなく大手量販店を介して販売であった。

B社の企業革新としては、自社ブランドの立ち上げだけでなく生産現場の革新も含まれている。当時の業界構造は、少品種大量生産が主流

であったが、多様な製品を多品種小ロットで生産することと、多頻度の納品が求められていた。しかし、寺前（2011）で論じたように、靴下の製造工程は工程別の分業化が進んでおり、当時、B社の従来の生産システムの場合、受注から納品まで平均でおよそ1ヶ月を要していた。しかも、販売現場の動向と生産現場の活動がずれることによる在庫リスクや、見込み生産を試みても予測が外れることで在庫リスクが生じていた（寺前（2011）pp. 60-62、阿部（2006）p. 161）。B社は、この問題に対して、トヨタ生産方式などを参考とした生産システムを確立し、編立て、先縫い、セット、検査、ペアリング、包装までの工程を単一のラインに統合し、受注から発注までの期間を5分の1にまで短縮することを実現した（阿部（2006）pp. 161-162）。この結果、完成品を受注から5日以内に納品することが可能となった（阿部（2006）p. 161）。その後、2010年には、丈の長さにもよるが1枚約3分程度での編立てが実現したと論じられている（中林（2010）pp. 5-7）。

さらに、自社ブランドの浸透をはかるためのマーケティングの取り組みとして、近年、取引先チェーンストアなどの販売額が年々減少していることと、オンラインショッピングの利用者の増加に伴い、実店舗・オンラインショップ、さらにはソーシャルメディアの活用により、顧客との接点の強化やこれらの連携を図ることに注力している。加えて、販売額が落ち込んでいる取引先チェーンストアに対して、売場活性化のためのマーチャンダイジングにも積極的に取り組んでいる。具体的には、各得意先向けにインナーキャンペーンを実施し、インセンティブをつけることや、商品のパッケージの工夫や、POPなどの販促ツールを活用し、着用シーンがイメージできる売り場づくりの提案を行っている。また、着用シーンを訴求する商品づくりとして、編み技術を生かし、旅行用や自宅での

リラックスシーン、就寝用など各シーンに応じた機能を持たせた商品の提案を行っている⁽¹⁶⁾。

そして、B社のもう1つの特徴としては海外展開を積極化している点が挙げられる。1994年に中国に生産拠点として合併会社を設立すると共に、1999年にタイにも生産拠点を設立した。加えて、2003年に上海にオリジナルブランドの直営店を展開し、2008年にニューヨークにも進出している⁽¹⁷⁾。

しかし、B社の2014年3月期（2013年4月から2014年3月）の決算資料を見ると、国内の取引先（販売店）の中でも業績にはバラツキあることや、海外での販売力強化を課題として掲げているため、商品企画力の向上や、マーケティングの強化、人材育成などの点で課題を抱えている⁽¹⁸⁾。

3. DCの視点による考察

3.1 A社に関する考察

A社は、靴下の専門店事業へと転換する以前から、長年にわたり売れる製品の傾向を把握するための仕組みづくりの模索や、製品供給のリードタイムの短縮化に向けた仕組みづくりを模索し、工夫を凝らした取り組みを積極的に展開した。そして、（事業転換する前は）取引先の製品調達計画を支援し、事業転換後は自らが運営する専門店で製品を届ける最適なサプライチェーンの構築に向け、サプライヤーへの支援も含め上述したような取り組みを通じてサプライチェーンの再構築を展開した。これに加え、専門店の運営についても、様々な事前教育を重ねたことで製品の知識を持った販売員による店舗の運営を実現させた。

これらのことを踏まえると、A社の現在に至る競争優位の源泉には、1. 取り扱っている製品のバリエーションが豊富であること、2. 日本製にこだわり続けたことによる品質の高さ、

が挙げられる。そして、これらの競争優位の源泉を支えてきたのは、(1)「商人⁽¹⁹⁾としてのこだわり」を持ち続けながら、(2)長年に渡って、売れる製品の傾向を把握するための仕組みづくりを模索し続けてきたことや、A社の創業者が強いリーダーシップを発揮し、(3)製品供給のリードタイムの短縮化に向けた仕組みづくりを模索し続けてきたこと、(4)業界を取り巻く環境変化に対応するためのビジネスモデルを模索し続けてきたこと、(5)これらの仕組みづくりを実現するためのサプライヤーへの支援に積極的に取り組んできたことが要因として挙げられる。以上のことは、創業者の長年の経験や常に学習することを意識し続けてきたことの成果である。この長年の経験と絶え間ない学習プロセスから得た知識・ノウハウが現在のA社における競争優位の源泉を形成するに至った要因であると考えられる。すなわち、これがA社におけるダイナミック・ケイパビリティ（以下、DCとする）⁽²⁰⁾であると捉えることができる。

各要因について1つずつ分析してみると、まず、(1)「商人としてのこだわり」を持ち続けてきたこととは、卸売事業を生業としていた当時の取り組みからも明確である。例えば、取引先からの注文依頼に対してただ製品を卸すだけではなく、売れ筋商品を自社で把握できるような仕組みを導入し、取引先の販売支援に取り組んだり、専門店事業への転換を果たすひとつのきっかけとなった、既存の専門店の製品知識不足などの問題について、「（商品の）専門家が売るから専門店だ」といった創業者の販売に対する考え方は、A社の創業者の「商人としてのこだわり」である。この考えに基づいて現在に至るまで様々な取り組みを試みたことで、現在の地位を形成することに寄与したと考えられる。次に(2)長年に渡って、売れる製品の傾向を把握するための仕組みづくりを模索し続けたこと、および(3)製品供給のリードタイムの短縮

化に向けた仕組みづくりを模索し続けてきたこと、(4)業界を取り巻く環境変化に対応するためのビジネスモデルを模索し続けてきたこと、(5)これらの仕組みづくりを実現するためのサプライヤーへの支援に積極的に取り組んできたことについては、次のように考えられる。まず、商人として利益を追求する必要もあるが、創業者は、それよりも良いモノを顧客が欲しい時に欲しい量だけ店頭に届ける仕組みを実現させることを長年の夢としていた。そのため、卸売業を生業としていた頃は、本屋のスリットを活用した売れ筋製品を把握することに注力し、専門店事業に転換した後も、POSの導入や店頭から送られてくるPOS情報をA社本部、物流センター、製造を委託している広陵町の各メーカーなどとリアルタイムに共有することを支援するためのサプライチェーンのネットワーク化に取り組んだ。加えて、ネットワーク化を実現するための資金・ノウハウを持ち合わせていないサプライヤーへの支援や、一部の生産工程を自動化するための機械の開発にも尽力してきた。

これらのことや「顧客が求めるモノを求められた量だけ店頭に並べ、商品が売れる度に逐次

補充できる仕組みを長年の夢としてきた」、という創業者の考えを踏まえて考察すると、次のように推察できる。まず、A社の創業者は、販売店を機転として、製品の売れ筋情報を迅速に把握すること、および、それを本部、物流センター、メーカーなどのサプライヤーとリアルタイムに共有することで、製造を委託されているメーカーは、自身の長年の経験や市場の動向を踏まえながら、最適な生産計画を立て最適な生産活動を実現することに寄与した。この販売店を機転としたサプライチェーンの最適化を実現したことからも、A社が「商人としてのこだわり」を重視していると推察できる。むしろ、「商人としてのこだわり」を重視し、理想とするサプライチェーンを確立するまでには、それを実現するための課題となる、製品の製造を委託しているメーカー各社や原材料メーカーなどに対して理解を求めるためにA社としての考えをしっかりと説明するだけでなく、それを実現するために各種サプライヤーに対する支援に尽力したことが、今日のA社のサプライチェーン・システムの源泉となったことは言うまでもない。

以上のことを踏まえ、Teece (2007) で提唱

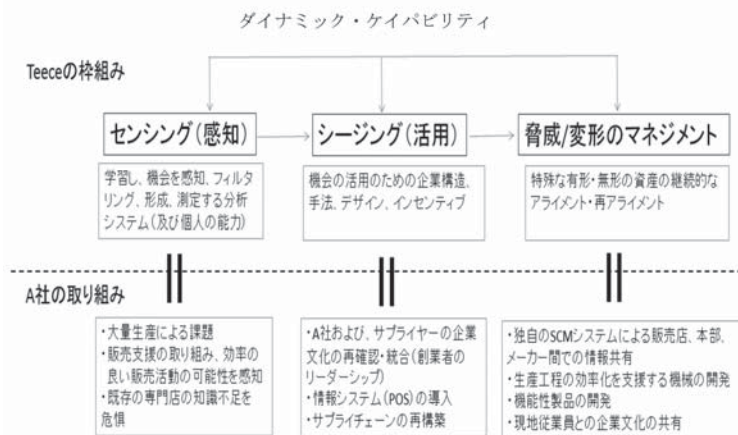


図5 A社におけるDCの枠組み

出所：Teece (2007) p. 49 (邦訳, p. 49) を元に筆者ら作成。

されたDCの枠組みについて、上述したようなA社の取り組みに照らし合わせて考えると、図5のように示すことができると考えられる。

3.2 B社に関する考察

B社は、創業から1998年までの50年もの間、メーカーとしての業界内で競争優位を確立していた。しかし、当時のビジネスモデルは、大手ブランドのライセンス生産や各種販売店からのプライベートブランド製品の受託生産が主力事業であったため、下請け的な側面が強く、競合他社との差別化が困難な事業環境に迫られていた。そこで、従来の下請け企業的な側面からの脱却や、競合他社との差別化、業界が置かれている環境変化（輸入製品の激増、川下再度のバイイング・パワーの増大）に対応するためにビジネスモデルの再構築を目指した。その過程では、独自の市場調査から得た知見をベースとした研究開発と自社ブランドの育成、自社ブランドを全国展開するにあたってのマーケティング活動、自社ブランド製品のバリエーションの拡大（スポーツをする人向けの製品ブランド、シニア向けブランド、医療向けブランドなど）に尽力した。さらに、ソーシャルメディアの活用などによる顧客との接点を持つ機会を重視するだけでなく、取引先店舗のマーチャンダイジングに尽力するなどの販売支援にも尽力してきた。また、これらの販売強化に加えて、生産現場でも生産システムの見直しや多工程を統一した単一のラインでこなすことを実現し、生産現場のリードタイムの短縮化を図った。

このようなB社の多岐に渡る経営改革は、靴下という製品の大きな特徴でもある競合他社との差別化が困難であることや業界環境の変化への対応を危惧したことに端を発した。そこから脱却を図るために経営者がリーダーシップを発揮し、長年の企業活動に基づいた経験や市場調査の結果を元に研究開発を進めたこと（絶え

間ない学習）や、作り手として製品づくりに経営資源を集中させることだけでなく、川下（取引先の販売店）とも積極的に関わっていったことがB社の現在の競争優位の源泉となったと考えられる。むしろ、これらの背景には、B社が「メーカーとしてのこだわり」を持続してきたことがひとつのポイントである。すなわち、1. 「メーカーとしてのこだわり」や、2. 経営者のリーダーシップ、あるいは3. 絶え間ない学習、がB社のDCであると考えられる。そして、業界の環境の変化への対応と競合他社との差別化を図るために、新製品の開発やブランドの立ち上げと展開の仕組みがB社の発展に寄与したと考えられる。

新製品の開発について振り返ると、B社は新製品開発にあたって、独自の市場調査によるニーズの掘り起こしから始めている。この取り組みにより、マーケット指向の製品開発を展開していったわけであるが、その開発の流れを見ると、素材である糸の開発から開始したとされているが、これがB社の「メーカーとしてのこだわり」ではないかと考えられる。上述したように、市場のニーズを満たすことが可能な製品の開発を行うための原材料が存在していなかったという問題に晒された。しかし、それでも原材料メーカーに開発を委託したり、あるいは共同研究を行うよう働きかけるなどといった選択もあったと考えられるが、そうではなく自社で研究開発に取り組んだことは、「メーカーとしてのこだわり」であると考えられる。この「メーカーとしてのこだわり」を持続けたことが、新素材・新製品・新ブランドの開発に大きく寄与したと考えられる。また、新素材・新製品・新ブランドなどの開発から、生産プロセスの見直しや、自社製品の販売支援（マーチャンダイジングやキャンペーンなど）などの経営改革を推進できた要因として、経営者のリーダーシップが大きく作用したと考えられる。さ

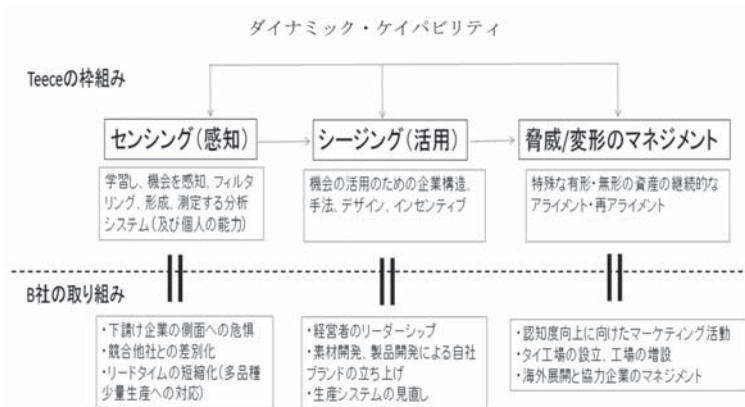


図6 B社におけるDCの枠組み

出所：Teece (2007) p. 49 (邦訳, p. 49) を元に筆者ら作成。

らに述べると、B社の製品開発から、生産プロセスの見直し、販売支援などの多岐にわたる取り組みは、B社の経営者あるいは従業員による長年の経験や現在に至るまで繰り返されてきた絶え間ない学習の成果であると考えられる。

以上のことを踏まえ、Teece (2007) で提唱されたDCの枠組みについて、上述したようなB社の取り組みに照らし合わせて考えると、図6のように示すことができると考えられる。

3.3 小括

上記の2社の事例分析を通して、以下のことが明らかになった。まず、2社はそれぞれ、販売店を機転としたビジネスモデルの再構築と、メーカーを機転としたビジネスモデルの再構築、といったように異なったアプローチからビジネスモデルを模索し、競争優位を確立した。起点となる事業は異なっているが、両者は自社ブランドの開発、機能性製品の開発、積極的なマーケティング活動の実践を経営者（創業者）が幾度となく強いリーダーシップを発揮してきたことによって、これらの取り組みを実践し成果を上げてきた。特にA社においては、創業者が業界を取り巻く問題を危惧し、自らリーダーシップを発揮し、自社のビジネスモデルの

転換を図った。また、それだけでなく、サプライチェーン全体の再構築を図るために、製品の製造を委託しているメーカーを巻き込んだの大転換（サプライチェーン全体のネットワーク化によるリードタイムの短縮化を実現するための支援や、生産工程のリードタイムの短縮化に向けた機械の開発と導入の支援にも尽力した）を実践したことを考慮すると、A社の競争優位の源泉として創業者のリーダーシップが大きな影響を与えていることは言うまでもない。

むしろ、B社においても、経営者が従来の下請け企業的な側面を危惧したことや、競合他社との差別化を課題として掲げたものの新製品（ブランド）を開発に適した素材（原材料）が存在しないという問題を自社開発によって解消したり、積極的なマーケティング活動を行ったり、需要の変化に迅速に対応できるような生産体制の見直しを積極的に進めるなど、幾度となく経営者のリーダーシップが重要な役割を果たしてきた。

また、両社が上述したような様々な取り組みを進めていくことができた背景には、長年靴下業界に携わってきたことにより積み重ねてきた経験(学習)や技術・ノウハウを経営者(創業者)のみならず、企業内あるいはサプライヤーと共

有することができたことにあると考えられる。

A 社の場合、そもそも販売を起点としてサプライチェーンの再構築を目指した背景がある。その過程において、販売店の売れ筋情報をサプライチェーン全体としてリアルタイムな共有を目指し、サプライチェーン全体のネットワーク化を推進した。そのために協力サプライヤーに理解を求めた際にも、長年の取引関係による良好な関係性を構築していた⁽²¹⁾ことや、長年に渡り事業に携わってきたことによる経験の蓄積を互いに持っていたことによる共通認識が形成されていたことが、ネットワーク化やリードタイムの短縮化など様々な改革を実行することに大きく寄与したと考えられる。つまり、サプライヤーとの良好な関係性や、業界の環境変化などの共通認識を醸成していた（知識の共有化）も、A 社（もしくは A 社サプライチェーン全体）の DC であると捉えることができる。

また、B 社の場合は、サプライヤーを巻き込んだ改革ではないが、少なくとも、自社の置かれている事業環境から脱却やビジネスモデルの再構築の必要性についての共通認識（知識の共有化）が社内で形成されたことにより、自社製品のブランド化や販売店へのマーチャндаイジングによる支援、自社製品の認知度を高めるための様々なマーケティング活動などを推進し、大きな成果を生み出すことに寄与したと考えられる。

4. おわりに

本稿では、靴下産業の置かれている状況を振り返るとともに、2 社の事例を取り上げ靴下産業における今後の可能性について検討を試みた。

具体的には、まず、靴下の生産量日本一と言われている広陵町の産地の現状について論じた。次に広陵町の靴下産業と長年関係を築いてきた A 社と、広陵町でメーカーとして創業し

他社との差別化のために様々な取り組みを展開してきた B 社について、DC の視点から販売戦略について論じた。両社はそれぞれ専門店（小売）、メーカーとしての強みを活かしビジネスモデルの再構築を模索した結果、業界を代表する企業に成長した。これまでの両社の発展の流れを見ると、創業者あるいは経営者のリーダーシップが大きな役割を果たしていたことや、長年にわたり靴下産業に携わってきたことで培ってきた多くの経験や技術・ノウハウを蓄積し、それぞれが自社のポジションにこだわりを持ち続けながら、積極的な転換を進めてきた。創業者あるいは経営者のリーダーシップや、長年、靴下業界に携わってきたことによって蓄積された経験・技術・ノウハウを市場ニーズと組み合わせること（絶え間ない学習）、あるいは、これらの「既存の経営資源と外部資源の獲得を組み合わせること」ことで、自社のビジネスモデルの再構築や、生産システム、サプライチェーン・システムの再構築に寄与してきた。すなわち、（創業者あるいは経営者の）リーダーシップ、絶え間ない学習、既存の経営資源と外部資源の組み合わせ（自社が目指すビジネスモデルを実現するために必要とされる外部資源を選択する能力、あるいは既存の資源と外部資源の組み合わせ方に関する能力）が、両社の発展の原動力となった DC であると推察される。

また、本稿で論じたことを通して A 社、B 社には次のような課題があることも表面化した。それは、まず模倣困難性の担保（日本製製品の品質・ブランド力の維持・向上）をクリアにするか、という問題が挙げられる。具体的に述べると、まず A 社は、製品の生産を産地のメーカーに委託しているが、これらの企業は比較的規模の小さな中小企業が大半である。これらの企業の多くは、いわゆる後継者問題を抱えている。つまり、A 社が現在のビジネスモデルを今後も維持していくためには、産地が抱え

ているこの問題が密接関わっていると考えられる。あるいは、海外のメーカーに製品の製造を委託するということが今後は検討していかねばならないのかもしれないが、その場合、それまで築いてきたブランド・イメージ（Made in Japan）や品質の維持など競合他社との差別化要因を如何に担保していくのか、といった問題が生じると推察される。この点について、B社はすでに自社工場をタイに設け（拡張し）、海外での生産を積極的に展開し、自社が設けた独自の品質基準をクリアした製品を出荷しているため、A社よりも対応しやすい環境が整っていると推察される。しかしながら今後、B社においても海外での生産比率が高まる可能性は否めないため、現在、国内の製造拠点でのみ製造している製品を海外の製造拠点で生産することを余儀なくされる事態に陥った際には、A社と同様に既存の差別化要因を如何に担保していくのが課題になっていくのではないかと推察される。

またこの他にも、B社は消費者への販売においては、A社と異なり自前の販売店を設けておらず、百貨店や大手GMSなどを介して自社製品を販売していることによる課題も挙げられる。それは、取引先の販売不振が直接自社の業績に影響を与える点である。たしかに、B社は上述したように、取引先の販売支援としてマーチャンダイジングやマーケティング活動を積極的に展開している。しかし、B社の2014年3月期連結決算概要を見ると、こうした活動を展開しているのも関わらず、昨今の経済情勢などの影響もあり販売不振が続いている店舗がいくつもある。こうした状況が長く続いた場合、販売先の見直しは急務となる。しかし、自社もしくはフランチャイズ契約を結んだフランチャイジーが店舗を運営するA社と比較すると、B社では販売先の見直しは容易なことではないと推察される。たしかに、販売不振の取引先との

契約を解除し新規の取引先を模索するという選択も考慮すべきなのかもしれない。ただ、既に大手の百貨店やGMS、スポーツ用品取扱いチェーンなど幅広い業態の小売企業と取引をしている現状を考慮すると、新規の取引先を開拓することは容易でないと考えられる。このことから、販売網の見直しに関しては、A社の方が比較的容易に進めることができるのかもしれない。

以上のように本稿では、靴下産業に携わる企業の販売戦略をDCの視点から分析を試み、上記のことを明確にすると共に、いくつかの課題が見られることを明らかにした。

しかし、本稿には次のような課題が残ったことも明らかである。それは、両社をDCの視点から分析した結果、上記で論じたことが明らかとなったのは言うまでもないが、それでも両社が様々な取り組みを実践するに至るまでの過程において、いくつかの点で曖昧な箇所があることも事実である。これは、DCの理論的枠組みの問題でもあるが、それを考慮しても具現化することが必要であると考えられる。そこで、本稿で具体的に述べるができなかった点について、今後、ディスコース分析など社会学的のアプローチを用いた分析を試み精査することを検討している。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、ヒアリング調査に快く応じてくださった、A社創業者のO様、A社が製品の生産を委託されているサプライヤーのC社専務取締役のT様、郵送による質問やメールでの質問に対して、丁寧に御対応していただいたB社様、および、ヒアリング調査だけでなく貴重な資料を提供してくださいました、広陵町商工会職員のK様、広陵町靴下協同組合長のN様、「広陵町の靴下百年史」編集委員会専任委員に携っておられた大阪市立大

学客員研究員の砂山七郎先生には、この場を借りて謝意を表する。

なお、本稿は平成 25 年度および、平成 26 年度に名城大学経済経営学会が設けた研究助成を受けて行った調査・研究の成果の一部である。

注

- (1) 寺前・堀川（2014）で論じたが、奈良県北葛城郡広陵町周辺の靴下製造に携わるメーカーや人々の多くは、その歴史的な経緯などもあり、家族経営や家庭内職者が多く、規模の小さい中小企業が大多数である。そのため、自ら販路の開拓やオリジナルブランドを立ち上げて事業を拡大する等といったケースは少なく、卸売（問屋）業者や、小売業者、アパレル業者などからの OEM に特化する企業が大多数であった（寺前・堀川（2014））。
- (2) 筆者らが広陵町商工会および、広陵町靴下協同組合、砂山先生に対して実施したインタビューより。
- (3) 同上
- (4) 書店で書籍を購入する際に、レジで店員が抜き出す商品情報を記載した紙のこと。
- (5) 取り扱い方（洗濯の仕方や欲し方など）に注意が必要な天然素材で仕上げた靴下を取引先に納めた際に、取扱説明書をつけるだけでは不十分だと感じた A 社が、店の営業担当者や販売員に「お客さまに売る際に十分な注意を促してください」と、徹底を促す説明をして回ったにも関わらず、その後、商品を買った客や販売店から苦情や返品が届くという、事件が起きた。この頃、専門店ではアルバイトのスタッフが増加し始めた時期であったが、そうしたスタッフに教育を徹底する店は少なく、結果として商品の知識を持たないスタッフが増加したことで問題が生じた要因であるとされている（桑原（2007）pp. 34-35）。
- (6) 筆者らが A 社に対して実施したインタビューおよび、日本経済新聞（2001）p. 7、日経マーケティング・ジャーナル（2009）p. 6 より引用。
- (7) A 社（2014）p. 10、および A 社ホームページ（海外の店舗一覧）より引用。
- (8) 同上
- (9) A 社ホームページ（2010 年 9 月 29 日 ニュースリリース）より引用。
- (10) A 社ホームページより引用。
- (11) 設立されたのは奈良県北葛城郡広陵町であるが、2010 年に本社を大阪市に移し、現在では、広陵町に本店、事業所、物流センター、生産工場などの拠点を有している（B 社ホームページより引用）。
- (12) 阿部（2006）pp. 158-159、B 社ホームページ（会社概要、沿革、プレスリリース）、および、筆者らが B 社に送付した質問表に対する回答より引用。
- (13) B 社ホームページ（沿革、研究開発（糸の開発））、および、阿部（2006）pp. 159-160 より引用。
- (14) B 社ホームページ（ブランド）、および、阿部（2006）pp. 159-160 より引用。
- (15) 筆者らが B 社に送付した質問表に対する回答より引用。
- (16) B 社ホームページ（沿革）より引用。
- (17) B 社 2014 年 3 月期連結決算概要（B 社ホームページ（2014 年 6 月 4 日ニュースリリース））より引用。
- (18) B 社 2014 年 3 月期連結決算概要（B 社ホームページ（2014 年 6 月 4 日ニュースリリース））より引用。
- (19) 商人とは、「商業を営む人のこと」という意味であり、商業とは、「商品を売り買いして利益を得る仕事」とされている（出所：三省堂国語辞書第 7 版）。また、A 社の創業者は、商人について「どうしたら売れるか、儲かるのかということを追いかけることよりも、商品を手にとった顧客がその商品に品質（例、靴下で言うなら履き心地など）や、商品につけられた価格に納得して購入してもらえるような商売をすることが商人の最低条件ではないか」（括弧内は筆者が資料をまとめた内容）と述べている。要約すると、A 社創業者の商人についての考え方は、商品を起点にその良さを正しく顧客に伝えて買ってもらうか、ということであると解釈できる（緒方（2008）p. 98）。
- (20) ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capabilities）の定義について、Teece, Pisano, and Shuen（1997）では、「環境変化に対応するために、（企業の）内外にある能力を統合、構築、再配置するための企業の能力」と定義されている（Teece, Pisano, and Shuen（1997）p. 516）。なお、本稿における DC の枠組みの捉え方については、寺前（2014）を参照されたい。
- (21) A 社から委託を受けて製品を生産しているサプライヤー（C 社）によれば、A 社と各サプライヤー

の関係について、「一般的な親会社・子会社の関係ではなく、『同志的結合』、『家族のような関係』である」と強調されていたことから、A社とサプライヤーの間には良好な関係が構築されていると考えられる。詳細については、寺前（2011）を参照されたい。

参考文献・資料・ホームページ

外国語文献

Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance" *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue13, pp. 1319-1350 (邦訳、渡部直樹 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの解明—(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」、渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社, pp. 2-66).

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) "DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue7, pp. 509-533.

邦文文献

阿部圭司 (2006) 「地場産業としての靴下製造業の活性化—大学との連携を生かした事例—」, 高崎経済大学経済学部【監修】(2006)『新地場産業に挑む大学と企業の新結合』, 日本経済評論社, pp. 153-171.

緒方知行 (2007) 「自信と誇りのもてる商品づくりと販売に命を懸ける!」, 『2020VALUE CREATOR』, (株)オフィス 2020 新社, pp. 73-77.

緒方知行 (2008) 「世界一靴下屋を目指す A 社の夢と理想とロマン モノづくりへの命をかけた本気の思いがヨーロッパをはじめ世界の人たちの心を動かす!」『2020 VALUE CREATOR』第 282 号, (株)オフィス 2020 新社, pp. 98-104.

小川恵美子 (2000) 「中堅・中小企業の IT 戦略 (7) A 社 売れ筋商品の適量生産で高利益」, 『fai』, 第 130 号, 富士通総合研究所, pp. 36-38.

桑原聡子 (2006) 「靴下業界の“良心”を自認する匠の戦い A 社」, 『2020 VALUE CREATOR』, 第 251 号, (株)オフィス 2020 新社, pp. 23-27.

桑原聡子 (2007) 「シリーズ連載 匠の商人列伝 パカはちからなり 靴下に人生を賭けた男(第7回) 専門店としてのいきかたを問うた直営店」, 『2020 VALUE CREATOR』, 第 266 号, (株)オフィス 2020 新社, pp. 34-37.

「広陵町の靴下百年史」編集委員会 (2013) 『広陵町の靴下百年史』, 広陵町靴下組合.

寺前俊孝 (2011) 「Fine 理論の A 社への適用可能性」, 『名城論叢』, 第 13 巻 2・3 合併号, pp. 57-78.

寺前俊孝 (2014) 「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティへ」『名城論叢』, 第 14 巻 第 4 号, pp. 13-28.

寺前俊孝・堀川新吾 (2014) 「靴下産業の現状と課題—奈良県北葛城郡広陵町の靴下産業を中心に」『日本流通学会第 28 回全国大会報告要旨』, 日本流通学会.

中林明 (2010) 「挑む (97) B 社 靴下のトップランナーを支える国内の開発・企画力」, 『商工ジャーナル』第 36 巻 第 1, pp. 5-7.

2020VALUE CREATOR 編集部 (2010) 「A 社創業者が語る『今生の命 一切靴下に捧げる!』」, 『2020VALUE CREATOR』, 第 300 号, (株)オフィス 2020 新社, pp. 56-60.

日経ベンチャー (2008) 「小さな会社の「人の採り方」「販路の開き方」: 手元資金 13 万円で、私はこうして人を集め、販路を広げた」, 『日経ベンチャー』, 第 286 号, 日経 BP 社, pp. 80-83.

日本経済新聞 (2001) 「ロンドンに靴下専門店, A 社, 海外 1 号」, 『日本経済新聞 2001 年 5 月 13 日朝刊』p. 7

日経マーケティング・ジャーナル (2009) 「A 社, 靴下 1100 種, パリ初出店—綿やシルクのカジュアル品, 8 割が女性向け。」『日経マーケティング・ジャーナル 2009 年 6 月 12 日』, p. 6.

間杉俊彦 (2004) 「起・業・人 第 79 回」, 『週刊ダイヤモンド』, 第 92 巻, ダイヤモンド社, pp. 130-131.

水野孝彦 (1999) 「新成長企業 靴下専門道を全国に FC 展開-A 社」, 『日経ベンチャー』, 第 182 号, pp. 52-54.

資料

A 社 (2012) 『第 35 期有価証券報告書』, A 社.

A 社（2013）『第 36 期有価証券報告書』，A 社。
A 社（2014）『第 37 期有価証券報告書』，A 社。
広陵町商工会から提供していただいた資料。
広陵町靴下協同組合から提供していただいた資料。
B 社に対して筆者らが送付した質問表への回答。

インタビュー

広陵町商工会へのインタビュー調査：2014 年 1 月
17 日，広陵町商工会館にて広陵町商工会職員の
K 様，広陵町靴下協同組合長の N 様，大阪市立
大学客員研究員の砂山七郎先生に対してインタ

ビュー調査実施。

A 社へのインタビュー調査：2011 年 2 月 17 日，A 社
本社にて A 社会長（創業者の O 様）へのインタ
ビュー調査実施。

C 社へのインタビュー調査：2011 年 6 月 10 日，C 社
にて C 社の専務取締役の S 様に対してインタ
ビュー調査を実施。

ホームページ

A 社ホームページ。

B 社ホームページ。