

逃げずに本業を中心に正面から立ち向かっていくことが大切です。視点を変えれば、新天地が拓けます。

ニッティングの原理そのものを変えることを目指し、編み針のない「ロータリー編機」の開発に取り組んでいます。

岡本株式会社 代表取締役社長

岡本 哲治 氏



平成24年10月15日、岡本株式会社社長室にて

▶ 逃げずに正面から立ち向かっていくことが大切

— 日本一のレッグウェア専門メーカーにまで成長してこられた要因は何でしょうか？

経営理念(*)を大事にしながら、社是の「至誠 創造 和合」を実践し、本業一筋にもくもくとやってきました。やはり誠心誠意というか、自利利他、つまり自分を利すると同時に他を利することの実践を心がけてきました。

* 企業を通じて社会に貢献しつつ
企業の繁栄と社員の幸福を図る

— 靴下に特化してブランドの展開や機能性の追求など、積極的に取り組まれていますね。

生活者の立場からみれば商品開発の芽はいくつもあり、靴下一つをとらえても、やることはいくらでもあります。ですから靴下以外のものに手を広げる必要はとくに感じませんでした。

日本の靴下の歴史は約140年と言われています。

明治の始めに渋沢栄一翁が西村勝三という方に靴下を製造しないかと勧め、東京築地に第一号の工場(1871年)ができました。それが日本の靴下製造の始まりと言われています。それから約40年遅れて奈良県広陵町で靴下の製造が始まりました。

靴下はずっと安定需要があり、この十数年を振り返りましても、日本の消費数量はほとんど変わっていません。ですから衰退産業と嘆いているのではなく、いかに市場に対応するかを真剣に考えれば、道は自ら開けるものと信じています。逃げずに本業を中心に正面から立ち向かっていくことが大切ではないでしょうか。

靴下は、作れば売れるという時代が長い間続き、履く人の立場から考えて作るという発想があまり必要とされなかったようです。従来の延長線上の発想ではなく、別の立場から見れば開発の余地はまだ残されています。視点を変えれば、新天

地が拓かれるということです。

その一例が、今まで誰も目をつけなかった視点から開発した「SUPER SOCKS」です。天然繊維の良い点を活かしながら、弱い点を人智でカバーすることで誕生しました。



— 宇宙飛行士の山崎直子さんの船内被服として搭載され、すごく売れているようですね。

この靴下は、長時間履いても足の臭いはほとんど気になりません。本当に不思議なくらいです。宇宙ステーションのような洗濯ができない環境では打ってつけの商品です。市場に投入してから8年経過し、累計で660万足の販売実績があります。お陰様で指名買いの固定客の方が多く、全体の約7割がリピーターさんです。

売り先の中心である量販店では、メーカーのブランディングは難しいと言われていたのですが、敢えてチャレンジしてきました。

— 次の柱となる商品はお考えですか？

従来型の得意先にお世話になっている商品群はがっちり固めながら、新しい市場づくりの努力をしています。無農薬の綿花を使った糸で編んだ「あしごろも」シリーズや「足もとソリューション看護師用」、「着圧革命」など色々とトライしていますが、まだ大きな柱には育っていません。今後大きく育てていきたいと考えています。

新しい開発型商品を売るには、新しい売り先、新しいチャンネルを開拓する必要があります。

— 売上に占める自社ブランドの割合は？

全体の2割弱です。最近の量販店さんの動きはPB化であり、岡本の名前が出てきません。PB並びにキャラクターで売上全体の5割以上になります。

マーケティング力を強化していけば、自ずとブランディングに行きつくのですが、力が不足しています。マーケティング力の強化が喫緊の課

題と心得ています。

— 自社ブランドをつけて売っていくには、消費者の認知度を高めるのが不可欠ですね。

それは我が社のプレス戦略として考えるべき分野かなと思っていますが、まだそこまでできていません。今のままではダメであり、変えないといけない。Webサイトの見直しも含め、次の課題としてやろうと考えています。

▶ エンジニアリングベースのものづくりを

— 国内外合わせて靴下の年間生産量は？

国内で1億4千万足の靴下を販売していますが、そのうちの約3割を奈良と中国、タイにある自社の3工場生産しています。タイでの生産が一番多く、来年はそれを倍増する計画を進めています。

— 奈良工場と中国・タイの工場は、どのように棲み分けをされていますか？

当初、日本国内はQR（クイックレスポンス）ベースの差別化、付加価値の高い商品を生産し、中国では刺繍など人手のかかる商品を中心に、タイでは徹底的にコスト追求型の工場にしようとしたのですが、今は少し形が変わってきています。



上：奈良工場、右上：中国工場、右下：タイ工場



奈良工場には約250台の編機がありましたが、コスト競争力が無くなったため、2年程前に中国の自社工場へ奈良工場の編機の大半を移しました。

国内工場では、ここでないとできないといった、差別化商品を作っていく必要があります。

一旦50台まで編機を減らし、奈良工場を時代にマッチした工場に向けて再構築中です。

— 生産拠点の海外流出に歯止めをかけるには、

どうすれば良いのでしょうか？

その動きに対して歯止めをかけようとするれば、「至誠 創造 和合」の創造、クリエイティビティやイノベーションが必要です。至誠とは世の中に対して誠であり、喜ばれる商品を出していくことが具体的な至誠の動きとなります。独自素材の開発や編機の開発、生産システムの開発など、かなりの差別化が必要です。購入した編機を据えつけて、生産しているのでは差別化は望めません。編機そのものを自社で作るくらいでないといけないと考えています。

そうすることで最近発表しました、疲れにくい靴下などを作ることができるようになってきました。「この商品は、この機械でないと作れません。しかも、その機械は奈良の自社工場にしかありません」というような工場を目指してリボーン（再生）を図ろうとしている最中です。

— どのようなイメージの工場でしょうか？

今申し上げましたように、奈良工場は独自の機械で構成し、生産システムを含めて全部作り変えようとしています。リードタイムを短くし、しかも値段的にもこなれていれば、決して彼ら（海外）に負けたいと思いません。

新しい 21 世紀型の靴下メーカーはどうあるべきかという考えに基づいた工場にしようと、今も色んな実験を行っています。

無駄なものを作らない、つまり残さず、切らさない、そういう生産システムの工場ができれば十分国内でも海外に伍して戦っていけるでしょう。いずれ、発表させていただけると思いますが、大分見通しがついてきました。

— ものづくりでは何が重要でしょうか？

普段、私はエンジニアリング（工学）ベースのものづくりを考えています。靴下関係をみると、団子生産というか、工程別に業界ができていて、一つの所で工程が終わると、それを次の所へ車で運ぶという形になっていました。それは非常に効率が悪く、色んな面で問題があります。

無駄な、付加価値を生まない工程を全部省いて、各工程のラインバランスを取りながら、とにかく人手を必要としない、より合理的なものづくりにつなげようという発想でやっています。今それをもう一回作り直している段階です。



国の経済のベースは、やはりものづくりだと思います。その意味で核となる生産部隊と研究開発部隊を国内にしっかり残していきたい。そのためには、従来の発想では駄目です。

これまで非常に弱かった、エンジニアリングの発想とか、科学的な発想を取り入れて、他業界のものづくりのやり方などを研究しながら、我々のこの商材に向けた生産システムに変えようとしています。

— 商品開発では何が重要でしょうか？

従来疲れにくい靴下、あるいは転倒防止につながるような靴下など、そういった角度からの商品開発はさほどなされてきませんでした。

業界には、靴下はこうあるべきだという常識があり、プロダクトアウトの発想をベースに靴下を作ってきました。お客様の中には靴下に対して不満に思われている点があるにも関わらず、メーカーが気づいていないことが結構あるものです。

プロダクトアウトではなくて、生活者の目線に立って、何をという WHAT の部分と、いかにという HOW TO の組み合わせを良くし、それぞれを差別化していくことが大切です。商品企画を差別化し、ものづくりにおいても生産システム、あるいは機械そのものを差別化する。色んな差別化のポイントがあります。

歩行時の体重のかかり方や足の血流のことなど、足の研究が真剣になされていません。身体全体の中で足にはどのような機能が必要なのか、それに合った商品はあるのか、というようなことを考えればやることはいくらでもあります。



運動時の機能性評価

— 研究開発の陣容は何人ぐらいですか？

約 20 人で奈良の 1 か所に集めています。ちょっと贅沢な人の構えをしています。素材、編機、人体等いくつかのテーマに分けて取り組んでいます。

直近の商品開発に加えて、中長期的なテーマにも取り組んでいます。そのような贅沢が許されるのが、非上場企業の優位性かと思います。

あえてかなり先行投資をしていますが、その所を惜しんでいては、国内メーカーとして生き残れないと思います。

▶ 「Rotary knitting breakthrough」

— 社内での編機の開発状況について教えてくださいませんか？

そもそも編機のスタートは 16 世紀の終わり、1589 年にイギリスでヒゲ針が開発されたことに遡ります。そして 1849 年にタウンゼントによって開発されたベラ針が今の編機の原型となっていますが、その根本的な原理は今日までほとんど変わっていません。

細いベラ針に掛けることができる糸の強さには限界があります。靴下は編機で決まると言われています。逆に言うと編機の限界が商品の限界であるということです。そこで私どもでは、その限界に挑んでいます。

つまり、ニットングの原理そのものを変えようとしています。編み針のない「ロータリー編機」の開発です。ローターが針代わりの役割をします。

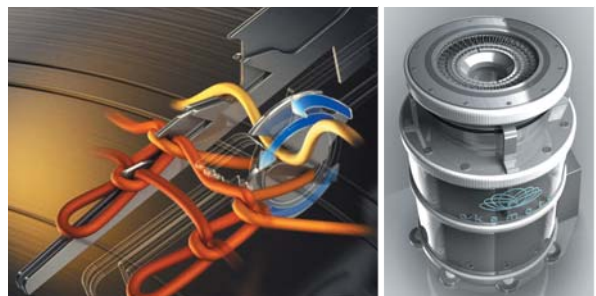
ローターを宙に浮かして回し、それによって編みます。原理を確認しながら機械を開発しており、プロトタイプはできました。今は、逆回転も研究しています。

編みの原理そのものを変えることでビジネスモデルを変えたいと考えています。価格競争に陥らなくて良いような形です。ニットングテクノロジーそのものにイノベーションを起こしていこうとチャレンジしています。ただ、一からやっており、全て新しい考え方が求められるために遅々として進んでいない所もありますが、大分出来ています。

— ロータリーの着想はいつ頃ですか？

今から 30 年程前に社内でロータリー編みの原理は生まれました。アイデアは生まれたものの、当時は難しすぎて手を出せませんでした。最近になって周辺技術の発達のお陰で、6～7 年前から本格的に取り組み始めました。このロータリー編機の開発は、全て社内で行っています。

開発済みのプロトタイプ編機の重量は約 50 キロで、従来の編機の 1/5 程度とコンパクトなサイズです。2009 年にドイツの学会で発表したところ、2010 年 3 月にイギリスのニットング・インターナショナルという専門誌に「Rotary knitting breakthrough」という見出しでとりあげられました。



ロータリー原理イメージと「ロータリー編機」

ドイツの機械学会で発表した時は、会場から大きな反響がありました。現地の大学から共同研究させてほしいとの申し出がありましたが、時期尚早であることからペンディングにしています。

— ロータリー編機は靴下だけではなく、他の分野にも転用できますか？



その可能性は十分にあります。産業資材に向くかもしれないです。カーボンファイバーのような堅い繊維で編んだものを樹脂で固めればパイプができる訳ですからね。ただ、

今まで世界中で誰もそんなことをやっていないから、用途がわかりません。ですから、ある段階で他業界の人と組む必要があると思っています。

— 編機の製品化はいつ頃ですか？

今は一番堅い炭素繊維にトライしているのですが、大分見通しが立ってきました。筒状には編めますが、靴下を編むには、もう少し時間がかかりそうです。そういった意味で、いつを完成時期と捉えるかは、はっきりとは答えられません。

来年が法人設立 65 周年の節目の年になりますので、靴下メーカーとして何か世に送り出せる新しいモノがあれば良いと願っているのですが、ちょっとまだ約束はできません。

▶ 世界に「至誠 創造 和合」の至誠を届ける

— 御社の将来像をどのように描かれていますか？

靴下中心に国内ビジネスを盤石なものにしながら、地球を一つのマーケットと捉えてどう展開していくか。数年以内に新しいタイプの工場を作りたいと考えています。基本的には靴下の本業を強化しながら、その過程で、本業周辺で新しいビジネスが生まれれば良いとも考えています。

我々は靴下の製造卸を本業としているわけですから、靴下を通じて世界にいか「至誠 創造 和合」の至誠というものを届けていくか。喜んでいただける輪を広げていきたい。その喜びの輪が、

結果として売り上げにつながってくると思います。

— 研究開発についてはいかがですか？

テーマの一つに、クモ糸の開発に取り組んでいます。遺伝子組み換えの世界です。20%強のクモ糸のタンパク質を含んだシルクはできました。

R&D (研究開発) の一環として、「スパイダーシルク」で靴下を試作しました。2007年12月8日に奈良で発表した時に時事通信の記者が来てまして、その2日後ぐらいにイギリスの THE TIMES 紙に取り上げられました。また、ある全国紙 (2008年11月26日付) でも取り上げられました。

これは、まだクモをつかむような話ですが。

— なるほど、そういう洒落っ気のある「足クサ川柳」も募集されていますね。ところで人材育成についてはどのようにお考えですか？

経営は、結局、煎じ詰めたら人に行き着くと思います。その意味では企業の成長と社員の成長は、車の両輪のような、一体のものだと思います。「明日香塾」(社内の社員教育体系)を通して社員を育成していきます。

クールジャパンという NHK 番組で日本の靴下がクールだと紹介されていましたが、これだけ良い商品を安価で提供しているわけですから、世界中で売れないはずがないと思っています。我々は、その求めに応える必要があります。日本をこよなく愛し、日本の心を持った、世界でも正々堂々と商売できる社員に育てたいです。

— 東日本大震災の復興支援にも取り組まれたようですが、活動内容を教えていただけますか？

我々のできる範囲の程度のことであり、あまり大きなことは行っていません。日本赤十字社を通して会社からの義援金が1,000万円、従業員一同で300万円です。復興支援企画「みんなで応援、震災復興支援」としてのささやかな活動とか、このほか靴下の現物支援等をさせていただきました。

— 靴下業界、あるいは繊維業界の活性化には何が必要とお考えですか？

奈良で靴下業界が盛んであった頃のチャレンジ精神、ハングリー精神が無くなってきていると懸念しています。生意気なことを言える立場ではありませんが、この状況をブレイクスルーするためには、やはりマーケティングとイノベーションが必要だと思います。「千に三つ」と言われるぐらい新しいものを成功させるのは難しいですが、やらなければ、その三つにも当たりません。

勝つフィールドをどう作るか、そのためには新しい発想がないと出てこないと思います。

▶ 「大和は国のまほろば」の再考を

— 奈良県内で一番好きな所はどこですか？

法隆寺の山門から真正面に見える壮大な伽藍がらんが好きです。飛鳥人のスケールの大きさに驚かされます。今の日本人に自由に絵を描かせても、誰も同じようなスケールのプランを描けないと思います。結局、現代人は矮小化わいしょうし、考えが小さくなってしまっているのでしょうか。

— 奈良県への思い、期待をお聞かせ下さい。

昔から「大和は国のまほろば」と言われていた訳ですから、それをもう一度思い出してほしい。アクセスが非常に悪くホテルも少ない。街中に

入ったら出られない、パーキングも無い…。出来ない理由ばかり言うておらずに、出来る方法を考えれば、いくらでもあると思います。世界遺産が三つもある県なんてどこにもないわけでしょ。

今、欧米で日本の話しをしたら、京都よりも奈良が話題に出ます。吉野などは京都と全く違った趣があり、すごく良いです。紹介すれば世界から人を呼べますよ。

また、大阪、兵庫、京都などの大きなマーケットが近くにありながら、なぜもっと農業を活性化しないのか。現場に視線をおろしてやれば、活性化の方法はあると思います。

— 平城遷都 1300 年祭を契機として県内では色んな取組みが行われているようですが。

全然伝わってこないです。道路の整備も大変遅れており、南北の道もまだまだ少ないです。勤める企業や学ぶ学校も少なく、若い人はほとんどが県外へ出ています。変化を受け入れない県民性というか、現状を維持するというパワーが働き過ぎている気がします。難しいと言って、結局、前へ進まない。

かつて奈良に住んだ志賀直哉が「奈良は男の子を育てるところではない」と言ったようですが、

恵まれ過ぎた気候と風土に原因があるようです。本当に男児を育てようと思ったら、荒波で採られなければならないでしょうね。

▶ 「君子愛財、取之有道」

— 社長さんの座右の銘である「君子愛財、取之有道」くんしざいをあいす これをとるにみちありとは、どのような意味ですか？

当社の経営理念の根本精神です。江戸時代の東嶺とうりょうという禅僧が著した「宗門無尽燈論しゅうもんむじんとうろん」という書に出てくる言葉です。要は「正々堂々と稼ぎなさい、そ



して正しく活かして使いなさい」ということです。

— お勧めの本として「碧巖録提唱」^{へきがんろくていしょう}をあげられますが、どのような本でしょうか？

碧巖録は中国の仏教書で、特に禅宗の臨済宗において尊重されている書物です。中国の宋（1125年）の時代に編集されました。西片擔雪^{にししかたたんせつ}老大師^{らうだいし}（*1）が10年余りの歳月をかけて、神戸徳光院^{とくこういん}で提唱^{ていしょう}（*2）されまして、その時のテープから文字起こししたものです。当社の法人設立60周年の記念行事の一環として1万セット発刊しました。長らくお世話になったお得意先様をはじめ、臨済宗と黄檗宗^{おうはくしゅう}の全てのお寺や全国の図書館にも寄贈させていただきました。現代の日本人が大事にすべきものの考え方など、随所に出て参ります。

*1 臨済宗妙心寺派の管長をお勤めになった禅僧。

*2 提唱とは、自らの解釈や考えをお釈迦様に話すことを言う。

— 時々坐禅をされるそうですね。

学生時代からご縁がありまして、今も時々坐ります。自分を見つめるのに良いです。ストレスの解消にもなります。当社では新入社員研修に坐禅研修を組み入れており、最近まで八幡市（京都府）の円福寺^{えんぷくじ}でやっていました。今は兵庫^{ひょうご}の布引^{ぬのびき}にある徳光院という、川崎造船所（現川崎重工業）の創始者である川崎正蔵^{しょうぞう}氏が寄付して建てられた禅寺で坐禅研修をやらせてもらっています。

▶ 大きな夢を持って世界に羽ばたけ

— 最後に、若いビジネスマンに対して何かメッセージをいただけますか？

こんな世の中になってしまい残念です。後世に対して責任を感じてしまいます。偉そうに言えませんが、やはり大きな夢を持って世界に羽ばたいて欲しいです。そのために日本人として大和の心をしっかりと身につけ、日本の国を愛し、自信を持って世界に出て活躍して欲しい。自利利他、正々堂々と喜ばれることをやっていく、それが国際人になる一つの重要な条件だと思います。

●プロフィール 岡本 哲治 氏

■主な経歴

1949年生まれ。63歳。1967年奈良県立郡山高等学校卒業、1972年関西学院大学商学部卒業、1973年神戸大学経営学部研究生終了、1973年岡本株式会社入社。1973年University of Hartford 経営大学院留学、1975年同修了（MBA）、1979年帰国後復職し、1997年より現職。

■座右の銘、好きな言葉

「君子愛財、取之有道」
くんしざいをあいす これをとるにみちあり

■大事にしていること

美学、経営理念

■趣味

ガーデニング、読書、ハイキング

■私のモットー

誠

■お勧めの本

「碧巖録提唱」
へきがんろくていしょう

■私のストレス発散法

坐禅、格闘技観戦

■奈良県内で一番好きな場所

法隆寺

■所属企業・団体等の概要

- ・本店：奈良県北葛城郡広陵町大塚 150-1
- ・本社：大阪市西区西本町1丁目11番9号
- ・創業：1934年
- ・設立：1948年10月
- ・資本金：9,744万円
- ・売上高：325億円（2012年3月期 連結）
- ・事業：各種靴下の製造卸及び販売
- ・従業員数：422人（グループ計1,498人）
2012年4月現在）
- ・関連会社：[国内] ブロンドール株式会社、
[中国] 岡本製襪（張家港）有限公司、上海岡本商貿有限公司、[タイ] OKAMOTO TEXTILE（THAILAND）COMPANY LIMITED、[米国] ROYCE TOO LLC

（聞き手・文責：島田清彦）