奈良県靴下産業の製販連携の現状調査

－奈良県靴下工業協同組合へのインタビュー調査－

水 野 清 文

I. 目的

総合スーパーは、食料品・衣料品・住居関連品を取り揃える店舗形態である。総合スーパーは1960年代から全国各地に続々と誕生した¹⁾。その後も1990年代にかけて、イオンやイトーヨーカドーなど大型総合スーパーが出店攻勢に出た。しかし、次第にその成長も行き詰まり2000年代以降は店舗の整理が見受けられるようになった。

総合スーパーにとってPB（プライベートブランド）商品は差別化戦略の中核である。そして、近年、商品差別化として注目されるのが地域産業商品である。本稿では、地域産業商品を「産業集積により地域ブランドの価値を持つ商品」と定義する。この地域産業商品は、高品質であり、地域ブランドとしての価値や製造地域・数量の限定性による希少価値といった特徴を持つ。これらの特徴から、小売企業にとって地域産業商品は注目すべき商品となる。地域産業商品もPB商品と同様に製販連携が行われている。ただし、地域産業商品といっても食料品と衣料品や住居関連品では製販連携の実態に違いがあるのではないか。本稿では、奈良県広陵町の靴下産業を例に、その実態を探るため奈良県靴下工業協同組合にインタビュー調査を行った際の内容を資料として提示する。

II. 調査概略

今回のインタビュー調査は、奈良県靴下工業協同組合に依頼した。

奈良県靴下工業協同組合は、1950年に発足した。発足当初の組合員数は100

1) 1960年代になるとスーパー大手各社は、「安売り百貨店」という意味でのディスカウント・ストア路線を敷いた。これは当時、SSDDS (Self Service Discount Department Store) と呼ばれ、全国各地に続々と出店した。矢作『現代小売商業の革新』日本経済新聞社、1981年、pp.105-107。

名だったが、その後、飛躍的に地域を拡大し1967年のピーク時には920名となった²⁾。しかし、そのピーク時以降は減少の一途を辿って、2023年には100数十名まで減少した。奈良県広陵町を中心とした地域産業商品がピーク時と比較して衰退した中でも、同組合は奈良県靴下産業の魅力発信等の優れた取組をしている。今回、同組合にインタビュー調査を依頼したところ、副理事長の井上克昭氏³⁾と組合員の大坪真志氏がお引き受けくださった。インタビュー調査は、2023年8月23日に奈良県靴下工業協同組合会館の会議室で実施された。

今回の調査は、奈良県靴下産業の伝統と製法で生産された地域産業商品の製販連携における戦略的效果を明らかにすることを目的とした半構造化インタビューである。

最初に以下の①～⑤の項目についてまとめを示し、最後の⑥において製販連携がもたらす戦略的效果についての内容を記述する。これにより、インタビュー内容がわかりやすくなると考えている。

- ① 産業集積の変遷
- ② 製法と工程
- ③ 地域ブランドの影響とPR活動
- ④ 産地内の競争と協力
- ⑤ 今後の展望
- ⑥ 製販連携がもたらす戦略的效果について

Ⅲ. インタビュー内容

① 産業集積の変遷

水野：産業集積は綿栽培が盛んだったことが影響しているのでしょうか。

井上：資料『広陵町史』に、一応靴下が始まった明治43年にはそれなりの綿が生産されていた記録があります。

※借用した書籍『広陵町の靴下100年史』によると、奈良県に産地が形成されたのは1910年で、馬見村^{うまみむらひきそ}正相（現在の広陵町正相）の吉井泰治郎が、手回し

2) 「広陵町の靴下百年史」編集委員会編『広陵町の靴下百年史』広陵町靴下組合、2013年、pp.10-15。

3) 奈良県靴下工業協同組合副理事長。昌和莫大小株式会社代表取締役社長。

機を購入したことが始まりであった。また、奈良県広陵町の産業集積としては、農家の副業的位置づけだった機織りに代わる仕事として地域に広がっていった⁴⁾とされている。

② 製法と工程[1]

水野：原糸調達から完成品までの10工程（出荷を入れると11工程）で、企業間で分業することはあるのでしょうか。

井上：一貫でされている企業も一部ありますが、ほとんどは分業です。例えば、型をつける蒸気セットは、どこもほぼ外注です。蒸気セット工場、セット屋というところがあります。専門工場があって、その工程は昔から分業で独立した企業です。

まず、我々メーカーは、この辺りの糸商で糸を買います。その糸で我々の工場で編み立てそれをセットという仕上げ工場に出して仕上げをしていただいて、もう一遍我々の会社に戻していただく。刺繍があれば、また刺繍屋に依頼して、また我々に戻していただく。それで、最終的にパッケージングをして出すといった具合です。

これは全国的に見ても結構珍しくて、奈良県ではこうした分業がすごく進んでおり、外注先もたくさんありました。メーカー数も多かったので、セット屋さんも刺繍屋さんも多く、こうしたインフラが整っているということです。それは割と全国的にも珍しいことです。他府県の靴下メーカーさんなら、自社ですべてを行うところが多いです。

③ 地域ブランドの影響とPR活動

水野：地域ブランドのPR活動としてどのようなことをしておられますか。

井上：広陵町では、靴下市というイベントを年2回開催しております。

ちょうど春夏物の売れる時期と秋冬物の売れる時期という形で、4月と11月です。25年ぐらい続けています。コロナで1年だけ飛びましたけど。そのシーズンに合わせた新しいデザインなどもあります。企業としては、特にPRするきっかけになります。

4) 「広陵町の靴下百年史」編集委員会編、前掲書、広陵町靴下組合、2013年、p.10、pp.48-49、pp.60-61。

多いときには30社ぐらい出ていましたが、今は15社ぐらいです。2日間やるんですけど、県外からの参加者もあって、多いときには2日間で3,000万円以上、靴下が売れたりしていました。来客者は、基本的には一般の方です。業者さんもたまに来られます。

他には、広陵町ではいろんなところで、例えば、デザインコンテストや社会見学で靴下工場の見学というのもありました。

オープンファクトリーにも取り組もうかということで、広陵町も企画を考えているようです。

水野：広陵町のホームページを拝見したところ、これは広陵町でつくられた靴下であることを示すロゴを見ました。今治タオルのロゴのように商品の品質保証のような意味を持つのでしょうか。

井上：売り先さんになかなか納得していただけないという部分もあって、我々はつきたいですが、浸透していないので、売り場からはそんなものやらないと言われます。

あちらこちらで地域ブランドとして今治タオルを目指していろいろやられています。

大坪：しかし、どこもうまくいかない。唯一の成功例があつた今治タオルです。

水野：では、地域ブランドとして広陵町の靴下は何を魅力としてPRしているのでしょうか。

井上：何が違うかといったら、奈良県に行くと、どんな種類の靴下もあるということ。加古川も産地ですけど、加古川へ行くと、リブの無地しかありません。でも、奈良県に行くと、子供の柄物もあるし、婦人の何からメンズの何から、パンストまでいろんなものを奈良県でつくっているの、奈良県にない靴下はないということと言えます。

④ 産地内の競争と協力

水野：産地内での競争によるメリットや協力について教えてください。

井上：基本的には編み技術が一番の根本になるので、とにかく各社で技術の習得です。そのための何か組織や講習などといったものはなく、閉鎖的に我が社のことは我が道で行くという感じで、それを周りで共有するということにはなかったと思います。

各社がそれぞれの創意工夫で成長してきたという部分があります。そのため、メーカーさんによって特色が違います。

産業集積だからこそ、いろんな糸商があって糸がすぐ手配できたり、外注さんがいろいろあるので急の注文に対応できたりします。そういった工程間の協力はあります。

⑤ 今後の展望

水野：現在、奈良県で全国の7割、そして広陵町だけで全国の4割の生産高といっても、1967年の奈良県靴下組合の会員数900社から110数社まで減少した原因は何でしょうか。

井上：海外からの流入が多くなって、国内メーカーさんがなかなかその値段についていけない。今は日本の短靴下の流通の約90%が海外からの輸入で、10%が国内です。これが30年前は逆だったと思います。

水野：品質や性能にこだわり、デザイン性に優れているというように何かしら特化していることが生き残りの指針だと考えられるでしょうか。

井上：靴下というものはなくてはならない商品ですが、値段でいくと、大多数の方は靴下にそんな大きな価値観を求めていないので、安いほうがいいという方向に流れる傾向が強いです。海外の商品は非常に安いので、それが売れていきます。しかし、ファッションの一部や、素材へのこだわりで特化してつくっています。

例えば、我々（昌和莫大小株式会社）のOLENOというブランドでは、スポーツとかアウトドアをターゲットユーザーに捉え、その中でもシーンに分けて、例えば、サッカーをする人、山を走る人、野球をする人と、それぞれに特化した形で、その方々が満足いくように、高くてもそのシーンでこれがベストですよ、という商品をつくっています。うちの場合はそういう形でやっていて、もうとにかくこだわり抜いてターゲットユーザーを絞った形でつくっています。

現在残っている企業は、どこか光ったものがあって、それをとにかく磨いて、そのユーザーに向けて届けられているという形です。低価格で勝負というところは、ほとんどないです。高付加価値で、我々の作る靴下を必要とされるところに届けるということに徹しておられると思います。

また、奈良県の靴下産業の維持・発展に向けて、組合活動としては、意思決定が難しいです。奈良県の靴下組合も「The Pair」というブランドをつくって、現在8社が販売活動も実際にやっていますし、百貨店の催事でも奈良県の組合ブランドでポップアップ販売を展開したりしています。8社が、今後のブランディングをどうしようとか、毎月1回委員会をしています。複数社が寄ってやっているので、意思決定はなかなか難しいですし、各社さんにいろいろ得意、不得意がありますので、それを一つのブランドにまとめるには非常に難しい部分があります。

⑥ 製販連携がもたらす戦略的効果について[2][3]

水野：総合スーパーは、グループ化が進んで、グループ内だったら似たような商品ばかりが置いてあります。グループが大きくなればその傾向は強くなります。今の時代、低価格は重要な戦略であることは間違いないです。しかし、地域の独自性や商品差別化の実現として、総合スーパーと地域産業が産業集積したような地域の製造企業が連携することは戦略的効果が期待できると考えられます。実際、食品製造企業と総合スーパーとの間での製販連携が見受けられます。製販連携はあるのでしょうか。

井上：これだけ総合スーパーのPBが低価格路線なので、なかなか日本製では採算が合わないです。それよりも、中国で品質を上げて、それを入れてくるというようなところです。

まずは、日本のメーカーにそういう打診があって、技術指導をしに行って、日本のメーカーを通じて量販店さんに入れていたという経緯があります。それは20年ぐらい前からありましたが、メーカーがわざわざ行って技術指導をして入れるということを繰り返しているのです。中国の工場が品質が上がってくる。そうすると日本の小売業は中国の企業と直接取引をするようになります。その結果、日本のメーカーはみんな撤退です。だから、今話としてあるのは、例えば百貨店ですね。百貨店さんも今、何を置こうかと苦しんでいるので、例えば、広陵町の靴下というブランド価値をアピールできないかとか、我々だけで何かプロダクトをつくって一緒に売りませんかとかいう話は、ちょうどコロナ明けで、多分今あちこちで出てきているのではないかと。

水野：そうですね。いつの時代も低価格を重点に置きますが、最近だと、PBの中にも、プレミアムPBとか高品質PBと言われるような、NBと同等もしくはそれより高いものも徐々に出てきていますよね。靴下でいうと、将来的にどうですか。

井上：なかなか難しそうですね。食品だったらその辺もあるのでしょうけど、こと靴下になると、なかなか難しいのかなと思います。一般商品としてというような形でいくと、やっぱりなかなか難しいかなと。

水野：やっているところもあるのでしょうか。

井上：あると思いますよ。小売量販店で、日本の地図があり、奈良県のところに点がついていて、ここで作った靴下ですと置いていたのを見たことがあります。

百貨店とか専門店については、逆にそういう動きをしていかないとなかなか生き残れないということで、今そういう動きになっています。百貨店では靴下1足が2,000円や3,000円でも全然問題ないとおっしゃいます。

水野：そうですね。国内流通の10%程度が国内メーカーということになると、その10%の流通先としては、総合スーパーはほとんどなく、基本的には、百貨店とか、靴下専門店とか、ファッション性にこだわるところとか、そういうところが相手になるのでしょうか。

井上：それが多いと思いますね。大手量販店さんは、イオンもユニクロも無印もそうです。今まで無印には日本製がかなりありましたが、今はほとんどないです。タイ、ベトナムが中心になっています。ドラッグストアもほとんど海外のものです。

謝辞

井上克昭氏と大坪真志氏にはたいへん貴重なお話をしていただいた。深く感謝する次第である。なお、本論文に事実誤認があれば、それは筆者の責に帰すべきものである。

《参考文献》

- [1] 「広陵町の靴下百年史」編集委員会編『広陵町の靴下百年史』広陵町靴下組合、2013年。
- [2] 矢作敏行『現代小売商業の革新』日本経済新聞社、1981年。
- [3] 水野清文『PB商品戦略の変遷と展望』見洋書房、2016年。