

探訪

経営者

INTERVIEW



創業以来培ってきた「行商精神」を受け継ぎながら、靴下を通してお客様に健康と感動をお届けする

株式会社 山忠

創業の地、加茂市で60年以上にわたって靴下の製造販売を展開する株式会社山忠。確かな技術力とお客様のニーズに合致した商品開発力で成長を遂げ、その功績から2022年5月に「第39回 新潟県経済振興賞」を受賞されました。

今回は、自ら数々のヒット商品の開発に携わり、2020年4月から同社代表に就任されている中林道治社長から、靴下を通した健康づくりへの想いや今後の展望などについて、お話をうかがいました。

■ 「新潟県経済振興賞」受賞おめでとうございます。発展を続ける事業の沿革をお聞かせください

当社は、1958年に中林家の4兄弟が加茂市内で立ち上げた「中林靴下工場」にはじまります。創業

【会社概要】

会社名 株式会社 山忠
代表者 代表取締役社長 中林 道治
本社所在地 加茂市下条甲496-1
設立 1958年9月
社員数 約100人
事業内容 靴下の製造、衣料品等の通信販売

当初は、わずか1台の編み機を使って夜通し靴下を編み、編み上がった靴下を社長自らが行商で売り歩いていた。奈良などの靴下産地の大手企業が大量生産・大量販売を進めていたのに対して、当社は



▲2021年6月にオープンした直営店「足と靴下の店 ごえん」は本社工場（加茂市）の敷地内に開設

少量の商品をひとつずつ対面で販売するという正反對の方法で事業をスタートさせたわけですが、お客様の意見や要望を聞き入れながら商品の改良を繰り返していくうちに評判を呼び、徐々に商売は軌道に乗っていきました。

この頃に培われた「行商精神」は、今なお当社の行動指針として受け継がれ、社員の意識のなかにしっかりと根付いています。

■ 創業以来、順調な発展を続けてこれたのでしょうか

会社が発展してきたため、当社は1975年に社名を現在の「株式会社山忠」に変更すると、翌76年には北海道、80年には福島・岩手・青森・秋田に営業所を開設するなど販路の拡大を進め、最終的には東北6県から北海道にかけて営業拠点を整備しました。



▲工場では50台以上の編み機で1日約2,500足の靴下を製造する

この販路の拡大にあたって基盤としたのが、各地域に組織されていた婦人会です。この婦人会は、地域の主婦が社会奉仕や地域貢献等を目的として集まった組織であり、当社は会員にサンプル品やチラシを配布しながら御用聞きを行うことで、顧客獲得につなげていきました。

取扱商品も、最初のうちは靴下だけでしたが、そのうちに肌着や衣料品などを求める声が高まってきたため品揃えを拡充したところ、とても1枚のチラシでは商品を掲載しきれなくなってきました。そこで、チラシに代えて作成したのが、豊富な品揃えの商品を掲載したカタログです。カタログを利用した

販売は好評で、これが現在のカタログ通販へと発展していきました。

ところが、1980年代に入ったあたりから、当社の業績は一転して低迷期を迎えます。最大の理由は、当社が営業の基盤としてきた婦人会の衰退にありました。女性の社会進出によって専業主婦が減少したことで、婦人会の組織力が各地で弱体化していったのです。このため、婦人会に依存していた当社の販売も頭打ちとなり、順調であった業績には厳しさが高まっていきました。

やがて80年代後半になると、日本国中がバブル経済で沸き立ちました。しかし、当社の業績は取り残されたかのように回復の兆しがみえず、あまりの見通しの暗さから、見切りをつけて退職していく社員も少なくありませんでした。

■ 業績改善のきっかけは何でしたか

窮地に陥っていた当社を救ったのは、1990年代に開発したオリジナル商品「足うら美人」の大ヒットでした。この商品は、かかと部分の生地に保湿シー



▲当社を代表する看板商品となった「足うら美人」



トを挟み込んで肌の潤いを逃がさないようにした二重構造が特徴の靴下で、販売を開始した直後から「足うら美人を履いたら、かかとのガサガサが治った」などと大きな反響を呼び、当社の知名度向上と業績改善に多大な役割を果たしてくれました。

実は、この足うら美人は、当時の中林力社長が「ピンチをチャンスに変えるためには、オリジナル商品

を作るしかない」と社運をかけて開発に挑んだ商品で、社長自ら寝食を忘れて研究開発に没頭した末、ようやく完成にこぎつけたという経緯があります。

当社を救った足うら美人は、その後も改良を繰り返しながら今日までに累計563万足超(2022年9月時点)のヒットを続けており、今や当社を代表する看板商品として、全国の数多くのお客様からご愛顧をいただいています。

■ 時代とともに、販売方法も変わっていったのでしょうか

ヒット商品の誕生と合わせて、当社の発展を後押ししたのが、カタログ通販の拡大です。婦人会に依存した販売から脱却するため、当社は1990年代から個人向けのカタログ通販に活路を求めていったのですが、ちょうどこの販売戦略の転換と足うら美人の誕生が相乗効果を発揮して、当社の躍進を支える原動力となっていきました。



▲当社発展のきっかけとなったカタログ通販

時代とともに、販売チャンネルには公式オンラインショップ「山忠日和」などのECサイトも加わっていますが、当社が現在もカタログ通販を主体としていくことに変わりはありません。これは、当社の顧客には年配の婦人層が多いため、商品選択に悩んだ際などに気軽に相談できる電話での受付が圧倒的多数を占めているからです。

当社としても、電話対応の重要性を踏まえ、社内に専門のコールセンターを設置して、日々寄せられ

るお客様からのご注文やご相談に対応していますし、コールセンターの隣に商品開発のセクションを配置することで、お客様からの意見や要望を即座に共有できる体制整備を進めています。



▲お客様とのふれあい活動をまとめた「お客様とのふれあい物語」を発刊

なお、長年にわたって電話での対応を続けていると、お客様から直接ご指名を受ける社員が増えてゆき、そのうちに「電話だけでなく、直接会ってみたい」という反応が全国から多数寄せられるようになりました。こうしたユーザーからの要望に応えるため、担当者がお客様のところに直接出向いて面談するという「お客様とのふれあい活動」をはじめたところ、大変なご好評をいただいています。コロナ禍で現在は中断していますが、お客様とのふれあいは社員のモチベーション向上にもつながっていることから、時期をみて再開させたいと考えています。

■ 電話対応には時間も手間もかかりそうなイメージがあります

生産性や効率性だけを追求するのであれば、短時間に大量の注文を受け付ければ済むのですが、当社はあえてそういう手法を採りません。なぜなら、お客様ひとりひとりの声に耳を傾ける「行商精神」を追求していくと、どうしても生産性や効率性だけでは割り切れない部分が出てくるからです。

例えば、一人暮らしの高齢のお客様などは、大半

が「注文する前に、商品の説明を聞いてみたい」「どちらの商品が良いのか、相談してから判断したい」といった要望をお持ちです。このため社員には、例えば長電話になろうとも、お客様の声を真摯に聞き取り「あなたから商品を買いたい」と思ってもらえるような対応を心掛けて欲しいと願っています。お客様から喜んでいただける対応があり、そこにお客様が欲しいと思って下さる商品を提供できることこそが、当社の大きな強みであると考えています。

■ その意味では、両輪となる商品開発も重要です

当社では、創業時から貫いてきた商売の在り方を「商品開発指針10か条」として定めています。この中のひとつに「靴下を通して健康を売る」という指針を掲げており、足元からお客様の健康づくりのお役に立てるよう、機能性の高い商品開発を目指しています。



▲「はだしよりもキモチいい履き心地!」のケアソク

例えば、当社のヒット商品のひとつに「健康足首ウォーマー」があります。この商品は、私自身が冷え性の女性からご相談を受けたことをきっかけとして開発に取り組んだもので、試行錯誤の末に完成した商品は、足首を温めるだけで体の冷えが解消されるという東洋医学的な効果が期待できます。

また最近では、履くだけで足のトラブルを予防・緩和する「ケアソク」を開発しましたが、これは専門家との共同研究により、足が持つ機能を高めて健康に導くというフットヘルスウェア商品となっています。なお、このケアソクは今年度から足の健康に

関心が高いドイツでテストマーケティングを開始しました。確かな手ごたえが感じられることから、今後の展開を楽しみにしています。

■ これからどのような会社を目指していきたいとお考えですか

私が2020年に社長に就任してから、早くも3年近くが経ちました。当時は、ちょうど新型コロナウイルスが全国的に猛威を奮いはじめた矢先であり、外出自粛によって自宅向けの通販が比較的堅調であった一方、百貨店等における対面販売が大きく落ち込むなど、波乱万丈のスタートとなりました。

当社としても、工場敷地内にファクトリーショップ「足と靴下の店 ごえん」を整備して、2021年初頭からの営業開始を予定していたのですが、やむなく開業時期を延期せざるを得ませんでした。ようやく21年6月に正式オープンしたショップは「かものえんがわ」をコンセプトに、地元加茂市の伝統工芸である桐たんすや手すき和紙をインテリアに活用した造りとなっており、店内には足のコンシェルジュを常駐させています。



▲「足と靴下の店 ごえん」の店内

ただ、店頭での対面販売であっても、通信販売であっても、当社が「行商精神」を基本としていることに変わりはありません。人と人のつながりである「ご縁」を大切に、ひとりひとりの声に耳を傾けながら、お客様に足元からの健康と感動を提供し続けていきたいと思っています。

(2022年8月30日 柴山、神保、生亀)