

ファッション界で急速に進んだ低価格化は、足元を固める靴下の価格も押し下げた。よそから贈られるものともかく、自分で買う靴下は3足1000円ぐらいの価格帯で収めている人が大半ではないだろうか。たとえ靴がイタリア製であつても、である。しかし、一足800〜1000円という、通常品の3倍近い価格の靴下を卸しながら、売り上げを伸ばし高い利益を上げている会社がある。大阪市に本社を置く株式会社ダンである。ダンは2000年に大阪証券取引所第二部に上場を果たし、現在売上高は83億9900万円。中国に合弁会社、英国に現地子会社を擁する国際派の企業でもある。

創業者であり代表取締役社長を務める越智直正氏は現在66歳。中学卒業後、大阪の靴下問屋「キング靴下」へ丁稚奉公に入ってから50年以上、靴下一筋に生きてきた。今も生まれ故郷である愛媛のお国言葉のままに、熱のこもった口調で靴下と靴下産業への愛を説き続けている。

15歳で丁稚奉公へ ついたあだ名は「防波堤」だった

1939年、越智氏は、愛媛県の農家に11人兄弟の末っ子として生まれた。上の姉とは30歳以上も年齢が違う。幼い頃からやんちゃで、明るい性格のガキ大将だった。

「中学の頃は、先生から『おまえの行ける高校は少年院か鑑別所や。だけどお前は悪さも中途半端やからのう。そつちも入れてくれんやろ』って言われたことあるんやからね」

だが、中学1年生のとき父が脳溢血で突然亡くなり、高校進学をあきらめて大阪の靴下問屋に丁稚に行くことになった。就職するのは150人以上いた

Lessons リーダーの軌跡 Experience 越智直正

Naomasa Ochi

株式会社ダン 代表取締役社長

**リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。
今回は株式会社ダンの社長、越智直正氏だ。
中学を卒業後、丁稚奉公に出た氏は、人生の一切を靴下に捧げることを決意。
50年以上、汗と涙にまみれて働き、靴下一筋に生きる氏の軌跡を辿る。**

文・千葉望／写真・栗原克己

同級生のうち、わずかに3人。卒業式の前日、一足先に卒業しなければならぬ越智氏が職員室に挨拶に行くと、国語教師から、

「丁稚に行っても人一倍勉強せなかんぞ。これからお前の先生は本じゃ。ええか、難しくて中国の古典を読むんだ。あきらめちやいかんぞ」

という言葉をもらった。その言葉が苦しかった丁稚生活の支えになる。

「15の子がみんなについていけんと悟るまでに、1週間かからなかった。そりやすごいシヨックですよ。なにしろ愛媛出身のワシは恥ずかしくて『おおきに』が言えん。どうしても『ありがとうございます』になつてまう。ついたあだ名が『防波堤』や。ほかのことをしよつても、何かあればすぐにワシのせいや。それがあつたから、本屋へ行って中国の古典を手に入れて、字引片手に繰り返し読んだもんや」

問屋の大将（社長）は神風特攻隊の生き残りで、当時30歳になったかどうかという、いちばん気力体力にあふれた年頃。越智社長は徹底的にこの大将に鍛えられた。

「軍隊式に『足開けえ、歯ア食いしばれえ』ちゆうてね。しよつちゆうガーンって殴られよつた。すごいよ、大将は真冬に一晚中ワシを怒りよつたからね。その間こつちは気をつけや。ストーブは大将のほうを向いとんねん（笑）。ワシは寒くて、もう足が動かんようになってね。しやけど、今考えてみたら、あの人がおつたればこそ、ワシもなんとかなつたんや。そうでなければ、ワシはもつと甘チャンになつたのかもしれない。たとえば靴下にワンポイント入れると番頭が言うわね。ワシはそんなことしたら売れんと思いつつ、逆らいきれずに入れて納める。案の定売れん。大将にそう言い訳したって『最終的に作つたのはお前やないか』ってまた殴られる。その練

器量や度量は、秤の問題。 自分で幅を 大きくするしかない

越智直正

おち・なおまさ

1939年愛媛県東予市生まれ。55年、地元の中学を卒業後、大阪の靴下問屋「キング靴下」に入社。68年同社を退社し、靴下卸売業を創業。77年株式会社ダンを設立し、代表取締役役に就任。2000年には大阪証券取引所第二部に上場を果たす。夢を語る明るい語り口と独自の経営哲学で、講演にも引っ張りだこ。同社のメールマガジンで、漢詩に基づいた「越智直正の人間学」を連載中である。



り返しですわ。ポーンラスもくれしまへん。ワシはほかの人よりようけ働いとるよ。だけど『残品があるやないか』というわけや。『儲け』というのは、世の中の役に立ったバロメーターなんや。儲けがないというのは恥ずかしいことなんや』とも言われたね。だから今でもワシは、『儲けなあかん、売れなあかん』とよく言いまんねん。それ当時は恨みましたよ。だけど恨むちゆうことは恩も深いちゆうことや。今では大將は、ワシの観音様やと思うてる」

大部屋での生活、苦しみの中でひたすら働く生活の支えは、国語教師が教えてくれた中国の古典だった。今も越智氏の口からは、何かにつけてすらすと古典の言葉が出てくる。若くて頭が柔らかかった時代、寝る間を惜しんで必死で独学した姿が浮かび上がるようだ。それも学びのための学びではなく、日々の実践に結びつけながら自分で頭に叩き込んだことが、越智氏の血肉となっているのだろう。

「中学時代の同級生が高校を卒業する頃になって、ワシの腹も決まりましたんや。あいつらは高卒や。だから何かあったら迷うことができる。だけどワシは中学しか出てない。人生、靴下しかない。その道しかないんやから、もう迷うことはできんかったね」
丁稚の約束は10年で、勤め上げれば暖簾分けが約束されていた。それだけを励みに、越智氏はきつい暮らしに耐えていた。

越智氏がその会社に勤めて12年あまり。夫人と知り合い、結婚もしたばかりだった。だが、暖簾分けどころか、大きな難題が越智氏を襲う。大將の弟が独立するのでついていくように言われたのだ。その弟に喫茶店に誘われ、「何年くらいやってくれる?」と尋ねられたとき、越智氏は「5年もしたら、なんとかしてくれんやろか」と答える。弟はそのまま「ちょっと待っとけ」と言って喫茶店を出ていき、一

銭ももたずに取り残された越智氏は、大将が来るまで何時間も待たされた。ようやくやってきた大将は、「お前は恩を仇で返すつもりか！」と越智氏を怒鳴りつけた。

「弟はお前を頼りに独立するんや。それを5年でやめられたらあいつはどうなる。お前の魂胆はわかっとなねん。弟の店を横取りするつもりやろう」

越智氏は悲しかった。こんなことを言われるために12年間も奉公してきたわけではない。今日を限りやめるしかなかった。

孫子から学んだリーダー哲学で経営に打ち込む

そうはいっても、越智氏が生きていく道は、靴下だけ。68年大阪市平野区に借りた文化住宅を自宅兼事務所、「ダンソックス」は産声を上げた。その後借金を抱えたり、思い込みで作った商品が売れないなど、何度か危機を迎えたが、その都度越智氏は乗り切ってきた。信頼していた社員に1200万円も使い込まれたこともある。

「部下が自分の思うとおりにできてくれないなんてことがあったかって？ それはありますわ。でもそれはよく考えたらワシの問題なんや。部下の問題やない。それがだんだんわかってきたんやね。よく人間の器量とか度量っていうけど、どっちの言葉にも『量』という字がついてるでしょ。結局秤の問題やから、自分で人間の幅を大きくするしかないってことすわ」

試行錯誤した越智氏の支えは、やはり靴下だった。世界に冠たる日本の産業のひとつだった靴下産業は、新興国の安い製品に押され、どんどん倒れていった。安からう悪からうの粗悪な輸入品が幅を利か



自分には、人生、靴下しかない。もう迷うことはできなかつた。



せる。靴下一筋の越智氏にとって、それは日本の誇りを捨てた許せない姿だった。

「ワシは大将から、『お前の履くような靴下は作るな。天皇陛下より偉い人が履くんやと思うて、押し戴いとけ！』って言われて鍛えられた人間や。メイド・イン・ジャパンいうたら、高品質の代名詞やのに」

協力工場を徹底してまわる。糸を吟味し、編み方を工夫し、履きやすく健康によい靴下にこだわる。越智氏は自社の製品を二足履いて見せてくれたが、握りこぶしを差し込んでみても綺麗にのびて、こぶしを抜くとすっきり元に戻る。足首を締め付けられることはないし、女性モノを男性が履いてもきちんとかかとが収まって、ずれてきたりしないのだという。もちろん、こういう製品を作るまでには現場との戦いがあつた。今も現場ではよく怒鳴る。

「孫子が言うてますがな。『一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く将、五に曰く法なり。道とは、民をして上と意を同じうし、これと死すべくこれと生くべくして、疑わざらしむるなり。天とは、陰陽・寒暑・時制なり。地とは、遠近・險易・広狭・死生なり。将とは、智・信・仁・勇・嚴なり。法とは、曲制・官道・主用なり。凡そこの五者は、将は聞かざることもなきも、これを知る者勝ち、知らざる者は勝たず』とね」

ここには、越智氏の考えるリーダーの条件が詰ま

っている。取引先にはたしかに厳しいかもしれない。だが、本質的には社員、顧客、取引先、工場などすべての関係者にダンと同じ気持ちになつてもらい、みんなが納得して一緒に目標に向かって歩むことが大事だと考えているのである。

ダンにはさまざまな企業や自治体、研究機関が訪ねてくる。先日はハーバード大学ビジネス・スクールの研究者もやってきた。落日と思われていた日本の靴下産業の中で、ひとり気を吐く企業がある。その秘密を誰もが知っていた。ダンの成功を支えたのは品質だけではない。サプライ・チェーン・マネジメント（SCM）をいち早く取り入れ、独自の工夫をしたことに成長の秘密がある。靴下は糸を染めるのに1カ月、編んで製品にするのに2カ月かかるため、春夏・秋冬の2シーズンごとに販売量を予測して生産するのが当たり前だった業界に、少量多品種生産と供給を持ち込んだのである。「一足単位で売れるものだけ作り、供給する」ことが、ダンのモットーである。

88年にPOSを導入、92年に本部、物流センター、靴下工場などの協力会社をネットワークで結んだ。販売店から工場へのデータ伝達が速くて的確、販売製造予測精度も高い。これも、人任せにせず、越智氏が工夫を重ね、まわりにも高い要求を続けてきた成果である。

■ 越智直正氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
中学校卒業式の日、国語教師に「丁稚に行ってもあきらめず、中国の古典を読むんだ」と言われる。	中国の古典が、苦しい丁稚奉公の生活の支えになる。また孫子にリーダー哲学を学ぶ。
丁稚奉公先で、厳しい大将に徹底的に鍛えられる。	儲けは世の中に役立つバロメーターだと学ぶ。
奉公入りから12年後、暖簾分けの約束は反古にされ、独立を余儀なくされる。	試行錯誤を通じ、徹底的に品質にこだわった靴下作りの道に進むことを決意。

「システムを導入する前に比べると、店舗在庫は95%減ったし、残品も80%減りましたんや」
 先日は経済産業省に招かれ、キャリア官僚を前に講演を行ってきた。1時間半の講演に30分間の質疑応答タイムがついていたが、熱のこもった質疑応答は予定時間をはるかにオーバー。越智氏は、帰阪する最終の新幹線をあやうくやり過ごすところだった。経済産業省の官僚たちなら、どれほど頭のよいゲスト・スピーカーがきてもたじろがないだろうが、越智氏のように汗と涙にまみれて働き、自分で学び、事業を作ってきた人物の話には大いに心動かされた

のだろうと思う。越智氏自身、自分で学んできた経験から、現在の大学教育に対しては辛口である。

「大学って本来何するところなの。道を教えるべきなのに、術を教えとるんやないの。枝葉のことをいくら教えたってしょうがない。知識は心のもち方によって災いにもなる。ワシは知識がなかったから助かったところもあるね。『学』とは人間の理想や志を教えることを言いまんのや。それを達成する手段を『芸』と言いまんのや。今はいったい何を教えてます？ お金出せば買えるような芸はっかしや」

越智氏の『学』もまた、靴下にある。昨年兵庫県豊岡市で大洪水があり、バスの屋根に上って夜を明かした人々がいたことを読者も覚えているだろう。実はあの洪水で、ダンの取引先も冠水した。少量多品種生産・供給をモットーとするダンにとって、ある製品を丸ごと供給できない事態に立ち至った。

「その代わりに、と言って、別の糸を見せられましたよ。でもワシはだめやと言ったんです。最初の製品と同じ質は保てない。それなら作るわけにはいかん。ワシが納得しないものはお客さんも納得せんもの。ワシは、ヨメハンはだましたことあるけど、靴下をだましたことはない（笑）。今生の命、一切を靴下に捧げる。それはワシみたいな人生を送った者でないとわからん気持ちだと思っ」

自分の心が具体的な形になったもの、それが自分にとつての靴下なのだ。越智氏は言う。だから粗悪な品は許せないのだ。考えたことを形にしたものが靴下、志が靴下、人格そのものが靴下。越智氏は今も素足で過ごしている。靴下をためし履きするためだ。別の靴下を履いていると、その記憶が皮膚に残って正しい判断がくだせなくなるといふ。そこまで靴下に賭けている。

「思い返せば楽しい人生やったよ。でももう一回、

別の道でやり直せと言われたら、このまま殺してこれて頼むね。靴下が、ワシに千にひとつの道を教えてくれた。これで十分やと思っ。別のことでやり直しても、うまくいくとは思えん」

文字にしてしまうと、ひたすら一途な言葉になってしまふのだが、実際に越智氏の話の聞いていると、苦労話でも笑わずにはいられない。根っから明るい気性は、経営者の武器である。入館証の顔写真の欄には、なぜかヨン様こと韓国の人気俳優ベ・ヨンジュンの写真が貼られている。夫人がヨン様ファンなので、悔しさのあまり(?) 貼つてあるのだという。目を細めて笑う表情を見ながら、この人はよほど両親にかわいがられた人だろうと思つた。

「そうね。ワシを産んだとき、おかあさんは47歳やった。ワシは小学校に上がるころまで、おかあさんのおっぱい吸つとったんよ。喧嘩して負けそうになると、うちに帰つておっぱいを吸う。そうするとまわりの悪ガキどもは『なおチャンがおばあさんの乳吸いに行きよつたぞ、逃げろー!』つて逃げてまうねん。なぜかって、ワシが勇気凛々になって、蹴もつて飛び出していきよるからね（笑）。うちのおかあさんはワシの成績なんかなんにも興味ない。農家の嫁やもの、働くばかり。なんにも教えてくれないおかあさんやったけど、でもすべてを教えてくれた人でもあったな。ワシ、今でも悩むことがあると心の中で相談するんよ。『おかあさん、どうしよう?』つて。『父賢にして不肖の子あり。母賢にして不肖の子なし』つて言うけど、それだけ母親の力は大きいんやね」

株式上場の記者会見も「ワシ」で通した異色の経営者は、心にあふれる情熱を「熱愛」と表現する。その根源は、幼い頃にかわいがつてくれた母の愛にあったようである。