■ 株式会社 ダン ■

～商品に対する自信と物流効率化により株式上場へ～

■1■ 企業概要

所在地	大阪市平野区長吉長原西 1－3－8	資本金	3 億 3344.4 万円
代表者名	代表取締役社長 越智 直正	従業員数	81 名
電話番号	06－6708－2456	売上高	約 84 億円
URL	http://www.dansox.co.jp	業種	卸･小売業
創業年	昭和 43 年 3 月	製造品目	靴下
高度化利用年度	高度化年度：平成 4 年～5 年度		

協同組合靴下屋共栄会概要

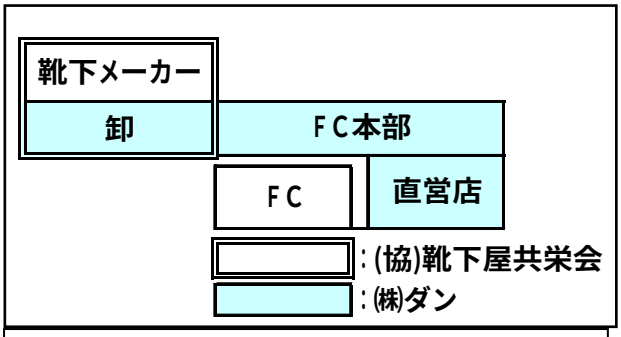
所在地	奈良県北葛城郡広陵町三吉 578	出資金	4,000 万円
理事長	越智 直正	創立年月日	平成 4 年 4 月 23 日
電話番号	0745－55－5050	組合員数	8名
組合員業種	靴下製造業 靴下卸･小売業	共同事業	共同受注事業 共同販売事業 共同配送事業
面積	組合土地 8,598 ㎡ 物流センター建物 4,628 ㎡		
立地環境	全組合員から車で 15 分以内に位置している。		

協同組合靴下屋共栄会（ＣＳＭ：コスモ）外観

■2■ 成長の軌跡

協同組合靴下屋共栄会の中核企業である株式会社ダンは、現在、直営店 103 店、ＦＣ店 14１店（平成 17 年２月期）を展開し、さらになお成長し続けている。平成 12 年 10 月には大阪証券取引所 2 部上場も果たした。

当社の物語は、昭和 43 年 3 月、社長の越智氏を含め 3 人により創業資金 13 万円で靴下専門卸問屋を興したのがはじまりである。当時は、工場で作った靴下を買い集め商売をしていた。しかし、そのような商売方法では経費を切り詰めてもほとんど利益がでないため、オリジナル商品企画を開始し、そのオリジナル商品の販路拡大し在庫管理のための独自の「カードシステム」構築にも成功した。このシステムは靴下 1 枚 1 枚にカードをつけ、小売店で売れたときに回収しそのカードを当社に送り返してもらい小売店側の在庫調べが不要になるという販売管理システムであった。



関係図：株式会社ダン及び(協)靴下屋共栄会

このように、当社は創業時から現在に至るまで常に絶えず、どのようにすればお客さまに負担をかけず当社の負担も最小限にしかしお客さまにとってよい商品を効率的に提供できるかを模索し続けている。

しかし、拡張期には思ったようにメーカー側の生産体制増強の協力が得られず、倒産の危機なども経験した。そのような危機を乗り越え、昭和 57 年には神戸に第 1 号直営店、昭和 59 年には FC の第 1 号店をオープンさせた。直営店、FC 店を順調に増加させていく中で同社は慢性的な問題を抱えていた。目まぐるしく流行が移り変わるファッション業界では受注→生産では需要に対応できないという機会損失および見込み生産による過剰在庫である。そこで同社はこれらの問題点を解決するために、当社と靴下メーカーの 7 社が協同組合靴下屋共栄会（通称：CSM コスモ）を設立し（平成 4 年）、高度化事業による融資を活用することとなった。

具体的には、高度化融資により、業界屈指の検査機器を備えた研究開発室及び共同配送などの拠点となる物流センターなどのインフラ設備を整えた。（この施設のある奈良県の広陵町には靴下メーカーが約 150 社が集積してい

る。日本の靴下生産量の 4 割を占める「靴下の町」である。）

このことによりメーカー→卸→小売店までの情報と物の流れを合理化し、お客様のニーズにあった商品をスピーディーに提供することが可能になった。「在庫を持たずに即時納品」のこのシステムは「ダンネットワークシステム」と呼ばれる。このシステムにより各小売店舗からの発注から 36 時間という速さで商品を届けられるようになった。

また、特筆すべき効果としては、物流センターにおける「デジタルピッキング」を実現させたことである。「デジタルピッキング」とは物流センター内の商品棚のランプの点いた箇所の商品を表示されている数量だけ作業者がピッキングすれば良いというシステムである。このランプは各小売店舗から注文が入ると点滅するしくみになっている。また、ピッキングが済んだらランプを消すことにより、ネットワークコンピュータにも自動的に更新入力され、棚に商品がなくなると「在庫０」が瞬時に全関係者にその情報が共有される。

デジタルピッキング

これによりピッキングおよび入力の作業人員を削減し、ピッキング作業者の教育をする必要もなくなり、間違いも起こりにくくなった。このシステムの導入により、各小売店舗は余分な在庫を持たずに売れる分だけ仕入れることが可能となった。

高度化融資を活用したメリットについて丸川博雄常務取締役は、1. 低金利の長期貸付によって同社とその他組合員の力だけでは不可能であった建物を建設できた　2. 物流などあらゆるコストが低減できた　3. 公的で厳格な審査を通り融資を受けたということによって業界内での信用力が増し安心して取引をしてもらえるようになったなどの点を挙げる。

高度化事業活用前後比較

	平成 3 年 2 月期（高度化事業前）	平成 17 年 2 月期（14 年後）
資本金	2,000 万円	33,344.4 万円
従業員数	206 名	347 名
売上高	3,929 百万円	8,399 百万円
直営店	18 店舗	103 店舗
FC 加盟店	126 店舗	141 店舗

■3■　企業･事業の特徴

昭和 43 年の創業の理念「凡そ、商品は造って喜び、売って喜び、買って喜ぶようにすべし。造って喜び、売って喜び、買って喜ばざるは、道に叶わず。」（二宮尊徳）
経営理念「１．熱愛（1 回限りの人生、強烈に情熱を燃やして生きる）」「２．顧客中心（すべての産業は人間生活を快適に円滑にするために存在する。総ての原点はお客様にある。）」「３．不易流行（流行は確かな原則に基づいてのみ価値を生む。何事も原理原則に基づけ。しかも流行の先端を走れ。）」「４．和（3 人寄れば文殊の知恵。和のないところに進歩発展はない。）」

これらの言葉が表す通り、当社では売れたら良し、利益がでたら良しという安易な商売を決して行ってこなかった。お客様が喜んでくださる商品、靴下を適正な価格でタイムリーに提供してきたことにより自ずと商品は売れ、現在の当社の成長へとつながっている。

また、当社はブランド別のショップ展開をすることによってあらゆる顧客層のニーズに合った靴下を提供している。具体的には、靴下屋スタンダード（ヤング学生層およびファミリー層）、靴下屋デイリーソクサー（ヤング層）、靴下屋インターナショナル（ベビーからお年寄りまで幅広い客層）、マイソクサーfrom 靴下屋（ジュニアからファミリー）などのショップが揃っている。また、顧客のオーダーにより靴下に刺繍・写真のプリント・イラストなどを施すというサービスも行う。

「靴下屋」の標準店の広さは 20 坪程で、売場には約 300～400 種類の靴下が販売されている。一店舗あたりの平均の年商は 5,000 万円～6,000 万円であるが、中には 1 億 8000 万円を売り上げる小売店舗も存在するほどである。

店舗展開は日本国内だけにとどまらず、英国ロンドンに路面店 2 店、ハロッズなどの有名百貨店およびパリのプランタンにも展開を行っている。将来的には、アメリカでの展開も視野に入れている。英国の百貨店では、リアルタイムでの売上の情報を手に入れることができないため、どうしても過剰の在庫を持たざるを得ない。そこで、英国で余剰在庫とならないようシステムのレベルアップを行い、ほぼ完成した。

■4■ 現状の課題と今後の展望

今なお低迷が続いている繊維業界、そのなかでも靴下に関しては靴下の主要メーカーが相次いで倒産、中国生産へのシフト、靴下製造からの撤退などを余儀なくされている。そのような状況下であっても、当社が生き残りさらに成長している要因はいち早く情報化に取り組み、仕組みづくりをしてきた点であると丸川氏は語る。その根底にはやはりお客様が喜んでくださる商品、靴下を適正な価格でタイムリーに提供したいという思いが存在する。

また、当社では、物流の効率化だけでなく、自動リンキング機、自動靴下加工機などの靴下製造関連機械の研究開発を行っている。

日本の靴下は世界最高峰と評価されてきたが、現在では海外から品質は二の次の安価な製品が流入し、日本国内の靴下工場は崩壊の危機にある。唯一の克服すべき課題は、人件費である。その課題を解決するために当社では特に自動化し難い製造の後工程の機械化を図るべく研究開発に力を注いでいる。

自動リンキング機

自動リンキング機については、立命館大学の協力を得て開発をスタートさせた。開発研究後 3 年余りで試作機が完成し、日本国内では既に特許権を取得している。アメリカ、カナダ・EU での特許権も申請中である。

靴下製造においては、主要工程である編立については編機の高速自動化は進んでいるが、後工程であるリンキング（＝つまさき）工程は自動化が難しく手作業でしかできず、そのため下請先・内職などの外注に依存せざるを得ない状況であった。この機械により全体の加工工程の合理化・効率化を実現できるめどがたった。製品そのものについても均一の仕上がりとなり、品質の向上も図れるようになった。

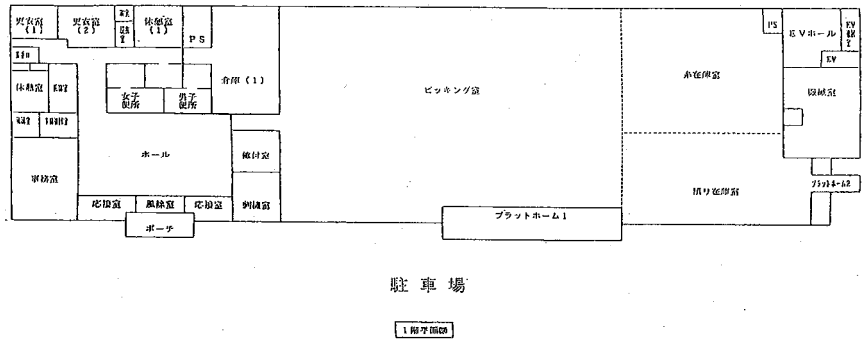
CSM 隣接造成地

現在、CSM コスモ敷地の隣接地に新たな建物を建設するために土地を造成している最中である。当社の成長

に伴い当社の心臓部とも呼べる研究開発室および物流センターなどの機能を果たしているCSM コスモの建物が手狭になってきている。そのため、現在のコスモの建物には物流センターを残し、それ以外の研究開発室、コンピューター室、デザイン室など新たな建物に移す計画である。

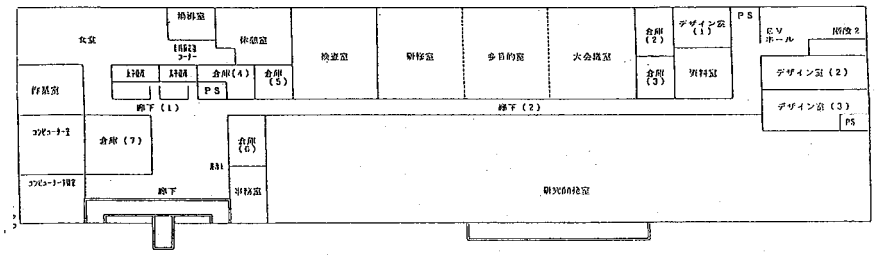
新たな建物を得えることにより研究開発および物流機能がより一層充実することであろう。当社が目指す「靴下といえばダン」と世界で認識してもらえる靴下総合企業にまた一歩近づく。

＜物流センター１Ｆ平面図＞



１階平面図

＜物流センター２Ｆ平面図＞



２階平面図