

# パーソン

## 砂山靴下社長

### 砂山直樹さん

# 異質な存在であり続けたい

## 立て付けを変え 潜在力引き出す



すなやま・なおき 65年東京都生まれ。クラレトレーディングを経て、94年に砂山靴下入社。04年に父、兄の後を継いで社長に就任した。昨年、東京商工会議所が選ぶ「勇氣ある経営大賞」優秀賞を受賞。東京靴下工業会と東京靴下工業組合の理事長を務める。誕生日は「くつしたの日」と同じ11月11日。

## 生き残りかけた 逆張り戦略

フエムテックやフエムケアという言葉が浸透する以前から、女性の美容や健康を切り口としたレッグウェアや快眠商品などを企画、開発してきた砂山靴下。今年、創業60周年を迎えた。ファッションのカジュアル化やコロナ禍、さらに原料高や円安などレッグウェア市場を取り巻く環境は厳しいが、ユーザーが求めているものを半歩一歩先で提案し、他社とは異なる切り口で、新しい需要を喚起している。

「今年、創業60周年を迎え、これまでとこれからの、キモチデザインカンパニー」という企業メッセージを掲げた。人間でいうと「温層」という節目です。携わってきたスタンス、仕入れ先、販売先、金融機関など関連するすべての人に感謝の気持ちです。

僕が社長に就任してからも約20年になります。社長就任以来、強く意識してきたことは、「異質な存在でありたい」ということです。小さな会社で、体

力もありませんから、大きな波が来れば飲み込まれてしまいがちです。異質な企業体であることが唯一、会社を守る方法ではないかと考えています。

かと思ってきました。就任時に様々な「逆張り」をしました。元々当社は、中国・深圳地区に靴下工場を持ち、量販店向けの一般的な靴下を作っていました。

ただ、先代社長の兄はシルクの本指靴下なども早い段階から仕掛けていました。そのシルクの靴下が、基幹ブランドの「コクーンフィット」のベースとなったのです。しっかりとそこを継承し、美容や健康といった切り口に昇華させていきました。

二つ目の逆張りは、オフタイムの商品開発を行ったこと。通常、靴下は、「行ってきます」から「たたいま」までのアイテムです。家に帰ると脱いでしまします。しかもコンパニョーの多いところで、それであれば、「たたいま」から「おはよう」で戦おうと、逆張りしました。



靴下にとどまらない幅広いアイテムを企画提案している(本社ショールーム)

■砂山靴下 63年に東京都江戸川区で設立、76年に葛飾区に本社を移転。81年には対米輸出の東京ホーゼリー設立。89年中国広東省に砂山袜子を設立、04年に砂山袜子休止。中国・上海に生産管理部門としてのS.Y.Sを設立した。13年に新社屋を完工。16年8月にナイガイと資本業務提携を結んだ。シルク製品のブランド「コクーンフィット」のほか、冷えの解消、姿勢の改善、快適な睡眠などを切り口に、医師やトレーナーなど専門家と協業しながら商品を開発している。靴下に止まらず、枕やマスクなど、取り扱い商品は多岐にわたる。

お風呂上りや就寝前、就寝中など、リラクゼーションにはいつでも靴下を開発しました。今こそ就寝中の着圧靴下などはメジャーな商品ですが、靴下のオフタイムというカテゴリーを構築したのは、当社が先駆けだったのではないのでしょうか。

ルも起こします。素足をフットとして楽しむ半面、女性の足が痛んでいるというところは一つの商機でした。

かかるとつるつるサポーターというかかをとケアするレッグアイテムがヒットしています。売れているのは、消費者が「かか」とつるつるサポーターが欲しい」ではなく、「つるつるのかかかか欲しい」からです。着圧靴下もそうです。「着圧靴下が欲しい」から買っているのではなく、「すっきりした脚」が欲しいのです。ですから、コンパニョーは他の靴下ではなく、マッサージ店やボディクリームなどになるのです。

「ナマ脚ブームと呼ばれた、素足がトレンドだった時期でしょうか。当社に女性社員でさえも素足が当たり前だったような時期です。靴下は足の汗を吸い、履き物との摩擦を軽減するなどの機能が求められます。素足である当然ですが、においや水虫、かかとのガサガサ、外反母趾など、足にダメージを与え、足のトラブル

素足に無理にはかせようとはしなかった。あきらめが早いんです(笑)。素足で日中に開歩するのなら、オフタイムに健康的できれいな足になるよう協力したい。そう切り替えました。靴下にそれほど執着がないのもしれません。靴下メーカーの社長ですが、編み機の構造や原料に詳しいわけではありません。そこはプロにお任せします。

「僕らは「どんなことを実現したいか」に対して強い思いがあります。60周年だからといって何かを変えようというのではなく、「キモチデザインカンパニー」として、ユーザーの気持ちから逆算し、物を作り上げていくことに変わりはあります。冷えの解消、姿勢の改善、快眠をベースに、医師や各分野の専門家とタイアップして提案してきたフエムケア・フエムテック領域の商品作りも、引き続き行っています。10月に「フエムテックトーキョー」にも出展しますが、爾々今まで通りにやっています。

「固定観念を捨てよう」という意味です。小さなマーケットではありませんが、当社は価格でマーケットを押さえるのではなく、価値で押さえてきました。今、円安が大きな問題ではありますが、円安の方が、価値に対して底力を持っている企業が強いのではないかと思えます。

「固定観念を打ち破ることで生まれた商品とは。最近のものは、運動後のリカバリー用アイテム「グレイット」があります。「足指ぐっば」という足指解放やペディキュアを塗る時に便利な女性用の癒やしアイテムが元々のベースにあります。それを早稲田大学スポーツ科学博士の荒木邦子さんに監修してもらい、運動後の足のリカバリーギアとして立て

付けた変えました。ふわもこの素材をスポーツタイに寄せ、ユーザーも協業しました。当社として初めてクラウドファンディングも実施したところ、15000人近くが賛同して購入してくれました。商品の立て付けを変えることで、靴下の可能性や生息域を広げ、昇華させることができました。僕たちにとっては以前からある良くなった商品ですが、世の中では知らない人だらけです。まだまだやれることはたくさんあります。

「価値を伝えることは難しい。至難の業ですが、磨きかけたいです。ブランド名、パッケージ、ECの画像や映像も良いものが必要です。ECは今後強化していきたい販路です。今期に入ってティックトックも始めました。社員も楽しもうにやってくれ

60周年だからといって何かを変えようというのではなく、「キモチデザインカンパニー」として、ユーザーの気持ちから逆算し、物を作り上げていくことに変わりはあります。冷えの解消、姿勢の改善、快眠をベースに、医師や各分野の専門家とタイアップして提案してきたフエムケア・フエムテック領域の商品作りも、引き続き行っています。10月に「フエムテックトーキョー」にも出展しますが、爾々今まで通りにやっています。

コロナ禍を経て健康志向も高まっていますし、時代に上手く後押ししてもらっていると思えます。売り上げの規模は追いつきませんが、僕らの商品を通じて気持ち明るくなったり、明日が楽しみになったりすることを表現するために、存在していきたいです。業界の異端児であり続け

「固定観念を打ち破ることで生まれた商品とは。最近のものは、運動後のリカバリー用アイテム「グレイット」があります。「足指ぐっば」という足指解放やペディキュアを塗る時に便利な女性用の癒やしアイテムが元々のベースにあります。それを早稲田大学スポーツ科学博士の荒木邦子さんに監修してもらい、運動後の足のリカバリーギアとして立て

付けた変えました。ふわもこの素材をスポーツタイに寄せ、ユーザーも協業しました。当社として初めてクラウドファンディングも実施したところ、15000人近くが賛同して購入してくれました。商品の立て付けを変えることで、靴下の可能性や生息域を広げ、昇華させることができました。僕たちにとっては以前からある良くなった商品ですが、世の中では知らない人だらけです。まだまだやれることはたくさんあります。

「価値を伝えることは難しい。至難の業ですが、磨きかけたいです。ブランド名、パッケージ、ECの画像や映像も良いものが必要です。ECは今後強化していきたい販路です。今期に入ってティックトックも始めました。社員も楽しもうにやってくれ

60周年だからといって何かを変えようというのではなく、「キモチデザインカンパニー」として、ユーザーの気持ちから逆算し、物を作り上げていくことに変わりはあります。冷えの解消、姿勢の改善、快眠をベースに、医師や各分野の専門家とタイアップして提案してきたフエムケア・フエムテック領域の商品作りも、引き続き行っています。10月に「フエムテックトーキョー」にも出展しますが、爾々今まで通りにやっています。

コロナ禍を経て健康志向も高まっていますし、時代に上手く後押ししてもらっていると思えます。売り上げの規模は追いつきませんが、僕らの商品を通じて気持ち明るくなったり、明日が楽しみになったりすることを表現するために、存在していきたいです。業界の異端児であり続け

60周年だからといって何かを変えようというのではなく、「キモチデザインカンパニー」として、ユーザーの気持ちから逆算し、物を作り上げていくことに変わりはあります。冷えの解消、姿勢の改善、快眠をベースに、医師や各分野の専門家とタイアップして提案してきたフエムケア・フエムテック領域の商品作りも、引き続き行っています。10月に「フエムテックトーキョー」にも出展しますが、爾々今まで通りにやっています。

## 記者メモ

昨年春、新入社員向けの企画で、砂山靴下に入社した頃の話をお聞かせいただいた。「面白い話があるよ」と前置きされ、楽しみにうかがった。その時の話は、「若手経営者セミナーで知ったかぶりをして大恥

をかき、その後のセミナーを全て欠席した」という失敗談。申し訳ないが、取材をしながら笑いが止まらなかった。こうして失敗談も自ら面白おかしく話す人柄が周囲を引き付け、パーティーなどの会合では砂山社長の周囲には人が集まる。一方で、メールなどのやり取りは非常にマメ。きめ細かな配慮を欠かさない

のも慕われる理由だろう。世の中の動きや市場、消費者の動きを、様々な角度を変えながら、きめ細かく、時に面白がりながら見る力が、逆張り経営の背景にある。自分自身が仕事を面白がることで、周囲も楽しく巻き込み、面白い物を作り出すという好循環を生んでいる。(壁田知佳子)