

## 老舗ニット製造卸による次世代承継に向けた 新業態 SPA（製造小売）への挑戦

素材・デザイン・縫製、すべて国産にこだわり続けることで、問屋・量販店から高い評価を得、独自の地位を獲得してきた老舗メーカーが、次世代への事業承継を視野に、新業態（直売小売店舗とネットショップの開設）への取り組み基盤の構築に挑戦するものである。

### 中部本部 プロジェクトマネージャー 近藤 能博

創業 75 年、三代に渡る堅実経営により着実に事業基盤を築いてきた。現状、財務・経営状況は良好であるものの、アパレル繊維業界をとりまく外部環境は、閉塞感が拭いきれない状況が続いていた。今後の事業承継を視野に入れ、収益基盤を確実にするための手段として新規事業展開（SPA 業態への進出）を模索していたが、小売／マーケティング展開に必要な社内資源は皆無に等しいことから、中小機構の支援を活用して、新事業戦略や基本計画の策定に加えて、実行展開にあたっての人材育成と社内体制の整備・構築にも取り組んだ。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社HEALTHYA
- ・ 業 種：国産肌着等の企画・製造・卸
- ・ 本社所在地：愛知県名古屋市区  
康生通 2-31
- ・ 資本金：25 百万円
- ・ 設 立：昭和 36 年 7 月（創業昭和 15 年）
- ・ 売上高：310 百万円（平成 26 年 5 月期）
- ・ 従業員：18 人（正社員 18 人）



代表取締役 谷 直樹社長

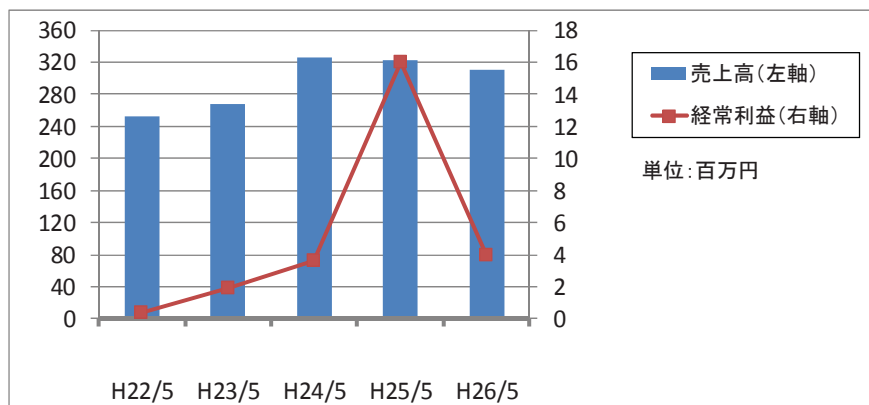
当社は、昭和 15 年、先々代によりメリヤス肌着の製造を始めて以来、三代にわたる堅実経営により着実に事業基盤を構築してきた。地域を代表する老舗メーカーであり、谷会長（84 歳）は、東海ニット工業組合の理事長職にある。こだわりの素材・デザイン・縫製（す

べて国内生産）に、谷社長（59 歳）の企画力とコーディネーター力が相まって、婦人インナーを中心とした肌着分野では、独自の存在（すべて自社ブランド）として売上高の 95%（残り 5%は通販会社向け OEM）を占める大手量販店・主要問屋からも高い評価を獲得してきた。看板商品ともいえる高機能肌着「温泉ウォーカー」が、累計出荷 40 万枚を達成するなど、上質な高付加価値商品は健闘してきているものの、ご多分に漏れず、安価な輸入繊維製品圧力には、苦慮する状況が続いていた。

一方で、次期工場長候補（37 歳）と企画開発担当（29 歳）に若手 2 名を採用するなど、「次世代へのチャレンジ体制」の整備には着実に注力していた。

中小機構との出会いは、谷社長が「デザイン活用セミナー」（新市場開拓をテーマとした 5 回シリーズの一つ）に参加されたことがきっかけであった。終了後のアンケートをもとに訪問・面談する中で、財務状況も良好である今こそ、次世代への承継を視野に、新事業

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	H26	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①				●→		SPA進出に向けた基盤固め
専門家継続派遣事業②					●→	WEBショップ開設と販売体制

構築の道筋を確かなものにしたという想いで、SPA 業態への進出を模索していたことが確認できた。

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

谷社長の類まれな目利き力により、国産かつ高付加価値にこだわったオリジナル商品の開発では、高い評価と確固たるポジションを獲得してきており、製造卸業としての基盤は盤石ともいえるものであった。反面、これまでのビジネスモデル (B to B) から、小売・マーケティング分野での社内資源 (知識・経験・人材等) は皆無に等しく、支援内容そのものだけでなく、プロジェクト・チームによる活動と、社内での十分な共有の仕組みづくりによる人材育成・社内体制整備も重要課題であることが認識・共有された。チームについては、谷社長の「次世代チャレンジ体制」を具現化する若手メンバーでの編成となり、支援方針については、「ハンズオン支援の理念」(課題解決に取り組みながら、経営者の視点を身につけ、自律的な課題解決集団となるよう、一連のプロセスを「育成プログラム」として推進する) に賛同が得られたことから、それに沿った支援計画・内容とすることを提案し、合意された。



近藤 能博  
中部本部 プロジェクトマネージャー

### 支援内容と支援成果

#### <専門家継続派遣事業①>

(平成 25 年 5 月～平成 26 年 2 月)

谷社長自らをリーダーとし、次世代幹部候補 3 名で編成されたプロジェクト・チームが、「SPA 業態進出に向けた基盤固めとマーケティング思考の定着」をテーマに、アパレル/繊維業界での知見豊富なアドバイザーの「現地現物主義」(東京・大阪・名古屋各地での出店候補地と市場/競合店現地調査等) に基づく支援を得て、「SPA 進出事業計画書」(ストアコンセプトから出店準備に至る具体的な取り組みまでを策定) をまとめ上げた。メーカーとしての強みを最大限に発揮すべく、ストア/ブランド・コンセプトを「肌着ソムリエ」とした。中小機構近畿本部での窓口相談のアドバイスを参考に、WEB ショップの開設を先行させることにしたことなどが成果となったが、全員が「ファッションビジネス検定」を受験するなどマーケティング分野の自力学習に積極果敢に取り組み、SPA への挑戦準備

が整えられたことが最大の成果とも言えることとなった。

### <専門家継続派遣事業②>

(平成 26 年 4 月～平成 26 年 12 月)

第一期でまとめた事業計画をもとに、引き続き同じアドバイザーの支援により、実店舗開設(平成 28 年名古屋中心街を想定)に向けた具体的な展開計画を策定していくとともに、WEB マーケティングを専門とするアドバイザーにも加わってもらい、「WEB ショップ出店と販売管理体制の構築」をテーマに取り組み、開始から 5 ヶ月目には楽天市場等のショッピング・モールへの出店を実現することができた。

チーム全員にとって、すべてにおいて未経験な取り組みが続いたものの、初期の目標(自力でのショップ運営と実店舗との連動)を見失うことなく、若さと集中力で乗り切ることができたことは、今後の事業展開にとって大きな自信・財産となった。



ショールーム



温泉ウォーカー

肌 ソムリエ SOMMELIER 着



日本製肌着の日

11月17日が、(株)HEALTHYAにより記念日登録されました。  
(日本記念日協会)

#### 経営者のことば

頭の中だけにあった新事業/SPA という構想を、具体的なかたちとして組み立てていくプロセス全体をつうじて体系的かつ現実的にアドバイスいただけたことで、何とか緒に就くことができました。「次世代育成プログラム」としての本プロジェクトの狙いも、十二分な成果が得られ、若手の成長に支えられた自立的な事業運営体制の基盤が整ったものと感謝いたしております。近畿本部の窓口相談でもお世話になりました。ありがとうございました。