

真心と感謝をこめて介護シューズをつくる会社

徳武産業 株式会社

香川県さぬき市大川町富田西3007
従業員数：78人

高齢になって脚の筋力が衰えると、ちょっとしたことで転んだり滑ったりする。高齢者施設の施設長から、この問題の解決を頼まれたことが発端となり、転ばない、滑らない、むくんで変形した足にもびったり合う靴をつくってきた。体と健康の土台である足を守り、自分の足で歩きたいという高齢者の心に寄り添いながら、お客様にも、社員にも、地域にも、真心と感謝の心で接する経営を目指す。その道のりと、真心と感謝の経営の実態を、十河孝男^{そごうたかお}会長に聞いた。

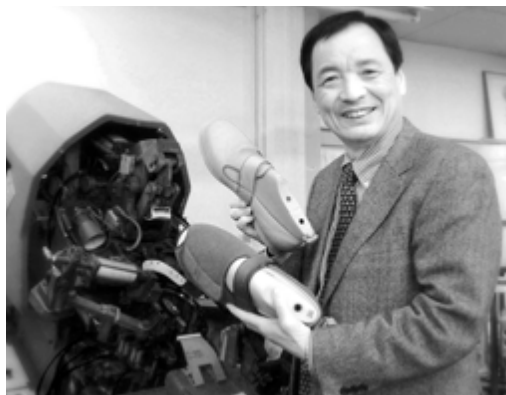
■突然の社長就任

十河さんは元銀行員だった。現在副会長を務めるヒロ子夫人と結婚した後、ヒロ子夫人の叔父が経営する手袋の縫製会社に転職。この会社が韓国につくった工場の工場長を4年間務め、その後は専務として国内の経営に携わっていた。そのとき、ヒロ子夫人の父、徳武重利^{とくたけしげり}氏から徳武産業の次期

社長への就任を懇願された。2年くらい後に…という話だったが、半年後に重利氏が心筋梗塞で急逝。急きょ徳武産業の2代目社長に就任することになった。1984年、十河さんが37歳の時のことである。

十河さんのそれまでの勤務先の経営者はヒロ子夫人の叔父で、重利氏の妻の弟に当たる。この義弟から勧められ、重利氏が1957年に手袋の縫製業をはじめたのが、徳武産業の最初である。その後、旅行用スリッパやルームシューズをOEM生産（相手方ブランドによる生産）し、さらに大手靴メーカーの協力工場として、学童用シューズの縫製を受託するようになって、急成長した。

十河さんが社長に就任した当時、この学童用シューズの仕事が売上げの95%を占め、この仕事さえあれば会社は安泰とみん



十河孝男会長

な思っていた。しかし、下請けである限り、自分たちで会社の未来を切り拓いていくことはできない。さらに、十河さん自身が韓国で手袋の製造に携わった経験から、縫製業のような労働集約産業は、水が高い所から低い所に流れるように、日本から韓国、中国、東南アジア諸国…へと工賃の安い国に流れていく。学童用シューズも遅かれ早かれその運命をたどると、十河さんは思っていた。そうなる前に、もっと独自製品を開拓しておかねばならない。そう考えて、自ら旅行用スリッパやルームシューズの営業に力を入れ、その結果、旅行用スリッパの売上げが徐々に伸び、それにヒロ子夫人が新たに開発した旅行用ポーチが加わり、さらにルームシューズも、新たに通販大手が取り扱ってくれることになって、これも大きく伸びた。

■工場海外移転による下請け終了

十河さんの社長就任から3年目の1987年、学童用シューズの元請会社から下請企業に集まってくれるようにと連絡があった。それまで国内数十社に発注していた仕事を、3年後にインドネシアと中国の新工場に移管するという計画が、そこで告げられた。今後1年間の発注量は従来どおり。2年目は3分の2に低減、3年目は3分の1まで減らし、4年目以降の発注量はゼロになる。大半の下請企業にとっては寝耳に水の話だった。十河さんにとっては想定内

の事態だったが、学童用シューズにとって代わるべき、旅行用スリッパ、ポーチ、ルームシューズの売れ行きはまだまだ十分ではなかった。

さらに悪いことに、通販大手に納入していたルームシューズが暗礁に乗り上げた。それまではどんなサンプルを持って行っても快く受け入れてもらい、販売実績も上がっていたのだが、先方の購買担当者が人事異動で交代してからは、どんなサンプルを持って行っても首を縦に振ってもらえなくなった。理由も示されず、その担当者と感性が合わなかったとしか言いようがなく、ついに取引の継続を断念した。

そんなときに、特別養護老人ホームの施設長をしていた友人から相談を受けた。

■高齢者の履物事情を調べる

高齢者施設の最も大きな悩みのひとつが、高齢者の転倒である。筋力の弱った高齢者は、思わぬところで滑ったり転んだりして転倒し、骨折する。それが契機となって寝たきりになる。そうすると代謝や血流が低下し、体や脳の機能が次第に衰えて死に至る。それを防止するために、何としても滑らない靴、転ばない靴が欲しい。それをお宅でつくってくれないか…と、友人の施設長が言った。

「うちがやっているのはスリッパやルームシューズなどの縫製の仕事で、本格的な靴づくりはやったことがない」そう説明し



本社工場の縫製職場

たのだが、友人はすで東京、大阪、神戸の靴メーカーに話を持っていっており、しかし、まるで取り合ってもらえず、最後に十河さんのところにこの話を持ってきたらしかった。

ほかの仕事が忙しかったら、十河さんも同じようにこの話を断わっていただろう。しかし、学童シューズやルームシューズに代わる新製品開発の必要を痛いほど感じていたときだったから、十河さんはこの仕事に賭けてみることにした。そして、スリッパ、ポーチ、ルームシューズの仕事を社員に任せ、高齢者が滑らない、転倒しない靴の開発を目指して、ヒロ子夫人と一緒に、友人が経営する施設や、同じ悩みを抱える他の高齢者施設を次々回り、高齢者がどんな履物を履いて、どのように生活しているのか、そんな中でどんな問題が起きているか…を調べはじめた。

■介護シューズ「あゆみ」の誕生

高齢者たちの歩行情形、履物事情は、想像以上に千差万別で劣悪だった。車椅子の

人や歩行器に身体を預けながら歩いている人がたくさんいた。自力で歩いている人でも、転んだり滑ったりすることを恐れ、小さい歩幅で、擦り足で歩く人がほとんどだった。履物はスリッパ、学童用の上履き、サンダルなどバラバラ。むくみ、腫れ、リウマチ、外反母趾、糖尿病による足指の欠損などで足が変形した人は、ぴったり合う靴がなく、かかとをつぶしたり、詰め物をしたり、あるいは腫れあがった片方の足に合わせて大きめの靴を履き、もう片方は靴に合わせて靴下を何枚も重ね履きしていた。

神戸の靴職人たちに技術を教えていた人を技術顧問として招き、その人の助けを借りながら1人ひとりに合わせて試作品をつくった。十河さんとヒロ子夫人の市場調査は2年間、試作品を履いてもらった高齢者は500人に及んだ。そのときに蓄積した技術とノウハウに基づいて、1995年、「あゆみシリーズ」と名づけられた介護シューズが誕生した。

■1人ひとりにぴったりの靴を提供

「あゆみシリーズ」では、たとえば、つま先部分に床面から2cmの反り返りをつくり、小さな段差に躓いて転ばないようにしている。また、足の側面から大きなマジックベルトで甲を覆い、足を包み込むようにして固定する。さらに、左右別々のサイズの注文にも応じることにした。

靴はもともと左右揃いで一足として販売

されるため、足が変形して左右のサイズが違う場合は、サイズ違いを2足買い、自分の足に合った片方ずつだけ使い、もう片方ずつは廃棄するしかなかった。それを、左右どちらか片方だけ、あるいは左右別サイズの注文に応じられるようにした。このアイデアを神戸から招いた技術顧問に相談したとき、技術顧問は「そんなことをしたら会社がつぶれる」と強く反対した。伝統的な靴の業界は、生産工程も商品の在庫管理も、左右同サイズを1足と見なすことを前提に設計されており、その慣習に逆らって左右別々の管理体制をつくるのは、膨大な時間と手間とコストがかかるというのである。しかし、いまから靴の業界に入っていこうとする徳武産業にとっては、そうした伝統や慣習に縛られない自由なシステム設計が可能で、技術顧問の心配は杞憂に終わった。

後日、ある弁理士から「左右別サイズの靴の製造販売は、これまでまったく行われていなかったから、ビジネスモデルとして特許になります」と助言されたことがあった。しかし、十河さんは、あえて特許出願はしないと決めた。もしも出願すれば、自社の利益のために、今後参入しようとする同業他社を困らせることになる。それは世の中の利益にならないと思ったからである。あれから24年、左右別サイズの注文に応じる靴メーカーは徐々に増えており、いまではそれまでの業界の非常識が常識に変わりつつある。



あゆみショップにて

2001年には「あゆみシリーズ」のパーツオーダーシステムが完成した。施設用・外出用・室内用などの用途に合わせて材質・色・デザインのバリエーションがあり、それぞれに足長、足幅、靴底の高さ、ベルトの長さ、利き手に合わせたベルトの開閉方向を選ぶことができる。これにより、ほとんどの利用者にぴったりの靴が選べる。

現在は受注の大部分を占める標準品は、中国で生産し、それ以外の特殊なオーダーについてのみ、さぬき市の本社工場で1足1足製作している。さらに、毎月1回、本社あゆみショップにドイツ人整形外科靴マイスターを招き、足と靴の相談室を開催している。パーツオーダーシステムの中で欲しい靴を見つけられず、自分だけの靴を求めて来社した1人ひとりについて、足と靴の状態を確認し、計測し、それぞれに応じた靴やインソールを製作している。マイスターの技術料と出張料は同社が負担しており、お客様は他所では見つけられない自分だけの靴を、リーズナブルな価格で手に入れることができる。



あゆみショップ全景

■靴と一緒に真心を届ける

「あゆみシリーズ」を注文すると、商品とアンケート用紙とともに、社員が手書きした「まごころのハガキ」が届く。「お客様とご縁に感謝し、お客様が『あゆみシューズ』と過ごす時間が素敵なものでありますように…」とある。同封アンケートに回答すると、そこに記入された誕生日に、「お誕生日おめでとございます」という手書きのカードとお菓子や乾麺、日用品などのプレゼントが送られてくる。

十河さん夫妻が2年にわたって高齢者施設を調査したとき、家族が訪ねてきているのを何度か見かけた。その家族が帰っていくとき、入所者は寂しそうで名残惜しそうだった。「あゆみ」を買い求める高齢者たちは、みんな苦しさや寂しさを抱えている。それに寄り添っていきたいとの思いが「まごころのハガキ」や「お誕生日プレゼント」になったという。それを受け取ったユーザーからは、丁寧なお礼状が、数え切れないほどたくさん送られてくる。

こんなエピソードがある。「あゆみシリーズ」開発時に協力してもらった高齢者施設の夏祭りで、十河さんは「あゆみ」を履いている1人のお婆さんを見つけ、そばに寄って『あゆみ』はいかがですか?と話しかけた。「これはあんたがつくってくれたんやね。私にぴったりや、いつも足下に置いて寝ているよ」という言葉が返ってきた。

こんな話もある。自分の足で歩けなくなった女性入所者が、同じ入所者が履いているのを見て、あのピンク色の靴を履けば私も歩けるようになるかもしれないと、「あゆみ」を買い求めた。そして毎日、神様にお祈りしたという。そうしたら半年後に、本当に歩けるようになった。そんな奇跡を伝えるユーザーからの便りも届いている。

■真心と感謝の経営

「会社の存在理由は、経営者と従業員を含めた会社の構成員の物心両面の幸せの追求だろうと思います」と十河さんは言う。苦しさ、寂しさを抱える高齢者に真心と感謝を込めて商品や手紙を送るという仕事をみんなで重ねていく中で、真心と感謝を注ぐべき相手はお客様だけでなく、社員相互に、さらに自分たちを取り囲む地域にまで広がった。

「あゆみシリーズ」が誕生した1995年、このとき同社は、はじめての赤字を経験した。十河さん夫妻は「あゆみシリーズ」の

開発に没頭していて、既存製品のOEM生産と管理を3人の社員に任せていたのだが、まだ経験不足で十分なマネジメントができていなかった。十河さんはそのとき、彼らをきつく叱ってしまい、その後3人が辞めてしまったことをずっと悔やんでいる。赤字の責任は彼らではなく自分にあった。社長である自分をもっときちんと気を配ってフォローすべきだったのだ…と。

その反省から、現在では、経営計画の発表と同時に、1人ひとりに「私の挑戦」と題して前期の反省と今期の目標を発表させ、それを逐一フォローしている。また、賞与を渡すときは、十河さんが1人ひとりに宛てた自筆の手紙で、今期頑張ったところを具体的に褒め、来期への期待を記している。

同社の本社は周囲を田園に囲まれた中に



本社敷地内あゆみ公園の清掃作業

あり、毎朝全社員が始業の30~40分前に出社し、会社の敷地と近隣道路、田んぼの用水路まで清掃している。また、同社駐車場の車がすべて前向き駐車に統一しているのは、田んぼの稲に車の排気ガスがかからないようにするためである。

*本稿の執筆に当たっては次の図書を参考にしました。『日本でいちばん大切にしたい会社3』（坂本光司著、あさ出版2011）、『神様がくれたピンクの靴』（佐藤和夫著、あさ出版2019）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中