

特集：元気な中小企業訪問記 IX

## 第6章

# 下請けから市場のパイオニアへ ——高齢者を足元から支える“まごころ”の靴

香川県さぬき市 徳武産業株式会社



中村 かおり

東京都中小企業診断士協会中央支部／香川県中小企業診断士協会

### 1. 売っているのは単なる靴ではない

「もう外出は無理かもしれないとあきらめかけていましたが、この靴に出会えて元気が湧いてきました」

「『あゆみ』ちゃんはいつも私と一緒にです。私の一部なのです」

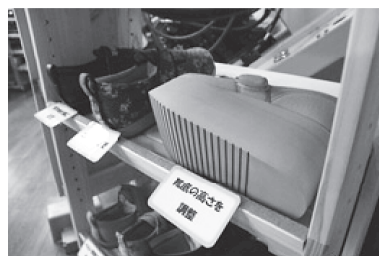
年間2,000通以上は寄せられるという購入客からの感謝の便り。靴との出会いをきっかけに人生が変わった——。そうしたメッセージを1つひとつ愛おしそうに眺めるのは、日本で初めて高齢者向けのケアシューズ「あゆみ」を開発した徳武産業株式会社の十河孝男会長だ。



「あゆみ」の開発者、徳武産業の十河孝男会長

足の変形、むくみ、外反母趾…。加齢とともに生じる足のトラブルや歩き方の変化に合わせて甲の高さや幅などを工夫し、高齢者が履きやすく、転びにくい靴を実現した。

左右異なるサイズでも購入が可能で、靴底の高さもプラス5センチまで調整できる。足を引きずって歩くなど靴の片方だけが痛みやすい人に向けて、つま先の補強や片方ずつの販売も行っている。



顧客のオーダーに応じ、さまざまなパーツを調整

1995年の販売開始から21年間で、売上は累計1,000万足以上。高齢者やその家族からの圧倒的な支持を受け、高齢者向けシューズの部門では大手靴メーカーを軒並み抑えて40%以上のトップシェアを誇る。従業員数わずか70人ほどの中小企業ながら、市場を牽引するパイオニア的存在だ。

### 2. 人に求められる存在になりたい

「あゆみ」誕生のきっかけは、いまから23年前。特別養護老人ホームを運営する知人のひと言だった。

「高齢者が転ばない靴を作ってほしい」



田園の広がるのどかな風景の中に徳武産業の本社はある

当時、子ども用の靴はあっても、高齢者用の靴はなく、施設では足に合わない靴を履いて転ぶ人が後を絶たなかった。地元の香川県内はもちろん、大阪、東京へと出向いて靴屋を探し回っても、ちょうど良い靴が見つからないというその知人が、最後に助けを求めたのが十河会長だったという。

そのとき、十河会長もまた岐路に立たされていた。元は手袋の縫製の下請けとして、先代社長が1957年に創業した同社。安定した売上と成長を求めて、家庭用スリッパ、学童用の上履き製造の下請けへと主力事業を変遷させていったものの、「低価格」と「規格どおりの品質」ばかりを要求され、元請け側の生産量の増減に振り回される日々が続いていた。

そして、十河会長が2代目社長（当時）に就任してわずか2年後、元請けから「工場を海外に移す。今後はもう仕事を渡せない」との宣告が下される。思えば20年間、下請けとして奉仕し続けてきたが、1足あたりの単価はわずか3円しか上がっていなかった。

「自社ブランドで、自分たちの創意工夫で、人に求められる存在になりたい」

その思いが、「あゆみ」の開発を決断させた。渡りに船というタイミングの知人からの相談に、「お前がやれ」と神様が言っているような気さえした。

### 3. 業界の“非常識”に挑め！

それから2年間、十河会長は知人のツテを頼りに香川県内の高齢者施設や病院に通い続ける。そこで見たのは、自分の足に合う靴がなく、靴下のまま車いすに乗る人、脱げやす

いスリッパやサンダルで危なっかしく歩く人、仕方なく学童用の上履きで過ごす人…、履ける靴のないことが高齢者の自尊心を傷つけている現実だった。

スリッパや上履きとは異なり、未知の世界だった本格的な靴の製造。十河会長は、社員とともに高齢者たちの足の形や歩き方を調べ、靴に対するそれぞれの要望を聞いては試作品を作った。そして、その履き心地を試してもらい、再び要望を聞いては試作品を改良する。それを何度もくり返した。左右の足のサイズ違い、腫れ、むくみ、変形…、高齢者が抱える問題は想像以上に千差万別だった。

「よし、左右が違うサイズでも1足として販売しよう。片方だけの販売もしよう」

靴メーカー業界では初めての“非常識”な決断を下したのは、その頃だ。受注や生産、在庫の管理はとてつもなく複雑になる。コストもかさむ。技術指導を依頼していた専門家からは、「無謀だ」と強く反対された。しかし、左右サイズ違いや片方販売に対する高齢者の要望は多かった。

目の前にいるこの人たちを喜ばせてあげたい——。十河会長の気持ちは揺るがなかった。

延べ500人の高齢者から聞き取りを行った末、ようやく商品が完成したのは1995年春。依頼された老人ホームに届けると、数十人もの入居者らが「あゆみ」を前に表情を明るくした。次々に足を入れ、施設内を楽しそうに歩いていく高齢者たち。

「ああ、やっぱちゃんなあ。ええなあ」

満足そうな表情を前に、十河会長は涙を止めることができなかった。



在庫は靴底だけでも数千種類

#### 4. 本当に届けたいのは心の癒し

その後、「あゆみ」は徐々に売上を伸ばし、いまや徳武産業の売上全体の9割以上を占めるヒット商品となっている。高齢者向けシューズの市場は、超高齢社会の波に乗って拡大を続け、60億円規模にまで成長した。

大手のライバル会社も次々と左右サイズ違いや片方での販売に乗り出し、かつての“非常識”はもはや“常識”となった。自分たちがやってきたことは間違いではなかった——。その誇りが大きな自信となっている。

しかし、本当に届けたいのは、モノとしての靴だけではない。2年もの間、足繁く通った、施設や病院の高齢者たち。その中には、数ヵ月、半年、そして1年以上も家族に会えない人たちがいた。その表情はどこか寂しげだった。

自分たちは子や孫にはなれない。けれど、一瞬でも温もりを感じ、心を癒してもらえたら——。その思いで「あゆみ」発売開始2年目から始めたのが、社員たちによる手書きのメッセージを商品に同封する「まごころはがき」だ。

「お客様が足元から笑顔になれる靴を目指して、一足一足まごころを込めてお届けします」

「この運命の出会いがあなた様の幸せとたくさんの笑顔につながりますよう、心からお祈りしております」

社員たちの名前で送られる手書きのメッセージは大きな反響を呼び、徳武産業には感謝の「返信」が続々と寄せられる。



一足一足、まごころを込めて



届いた手紙はすべて大切に保管されている

「社員の方々のやさしいお手紙、うれしくよみました。生きていて、こんなにやさしくしていただき涙がでます」

「〇〇さんの人間性がじかに伝わってきて、とても心地良いひとときを味わいました」

届いた「返信」は、朝礼の場で読み上げられる。自分たちの仕事は人に求められ、役に立っている——。社員たちが遠く離れた顧客と心を通わせ、より良い商品づくりへ決意を新たにできる瞬間だ。「返信」の数は現在、通算で2万通近くに上る。

「商品を作るとき、その人を身体的な面で良くしてあげたいという思いと、それによって心も癒して差し上げたいという思い。その両面がとても大切だと思うんです」

十河会長の強い信念が、「あゆみ」の温もりを形づくっている。

#### 5. ノーと言わない靴メーカーへ

念願の自社ブランドを確立し、多くの人に支持されて安定した成長を続ける徳武産業。だが、到達すべき目標はまだ先にある。

「世の中には、もっと大変なトラブルを抱えている方がたくさんいらっしゃる。我々の想定を超えるほどのトラブルが数多くあるんです」

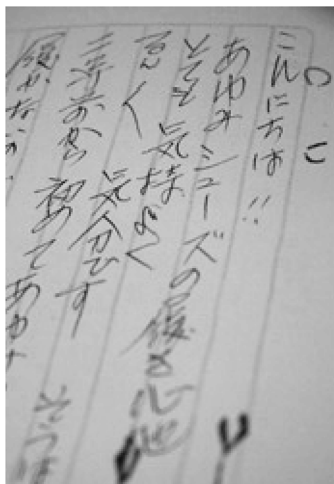
先天性の病気や事故、その他病気などにより歩行をあきらめている人は数多くいる。歩きたい、けれど、足にトラブルを抱えて歩けない——。徳武産業が目指すのは、それらすべての人々を歩行に導くような靴を提供することだ。

現在、徳武産業では毎月1回、足や歩行にトラブルを抱えている人を対象にした相談会を開き、それぞれの状況に合わせてその場で靴を成形・販売する事業を行っている。そのために、高い成形技術を持った職人もドイツから呼び寄せた。「履ける靴」、そして「歩ける靴」を求めて、四国4県はもちろん、関西、中国、九州からも多くの人が訪れているという。

十河会長はこうした活動を今後さらに広げて、それぞれの足に合った靴を作り続けるつもりだ。

「ノーと言わない靴メーカーへ」

すべての人にとっての“靴の駆け込み寺”でありたいと考えている。



感謝の言葉に「メーカー冥利に尽きる」と十河会長



どんな人の足にも合う靴づくりを目指して

「車いすでしか移動できない人が、自分の足で1時間でも2時間でも歩けたら、人生が変わりますよ。行動も考え方も変わって、性格さえも明るくなっていくんです。そういう人を1人でも2人でも増やしたい」

困っている人がいるかぎり、ともに歩いて、足元から支えていきたい——。自らを「おせっかい」と称する十河会長の挑戦は続く。

<会社概要>

企業名：徳武産業株式会社  
 代表取締役会長：十河 孝男  
 所在地：香川県さぬき市大川町富田西3007番地  
 資本金：1,000万円  
 従業員数：68名  
 TEL/FAX：0879-43-2167/0879-43-5618  
<https://www.tokutake.co.jp/>

中村 かおり

(なかむら かおり)  
 神奈川県出身。中央大学卒業後、読売新聞、NHKの記者を経て、現在は企業の人材育成を支援する非営利団体に勤務。2016年中小企業診断士登録予定。社会保険労務士試験合格。

