

# ひょうご 経済戦略

## 5

明日を拓く企業の情報専門誌

2006 MAY No.310

### 特集1

# 経営品質を高める

—ひょうご経営革新賞受賞企業に聞く—

株式会社ユアサ 家庭紙の卸売り、近畿地区で躍進／ラッキーベル株式会社 御用聞き体質から脱却  
基調講演「経営革新を通じた戦略的経営に向けて」神戸大学大学院経営学研究科教授 原田 勉氏  
パネルディスカッション「受賞企業に学ぶ経営革新の取組み」

### 特集2

# 設備貸与事業を活用する

丸真化学工業株式会社 大型設備投資の決断を後押し／上村建設株式会社 貸与事業活用で先行投資が可能に  
伊福精密株式会社 独自の加工法開発で日々進歩

会社祥見  
伊東電機株式会社  
モーター内蔵のローラー開発で、製造と物流に新時代

老舗に学ぶ  
安政3年から続く老舗の底力、機械生産の菓子産業に味で挑む  
富士の山菓舗(明石市)

わが社が誇る製品・技術  
新時代の送風機付き寝具「エアークントロールふとん」  
株式会社エヌビーケー

(財)ひょうご産業活性化センター

# ひょうご 経済戦略

## 5

2006 月号  
明日を拓く企業の情報専門誌

3 「巻頭インタビュー」/  
「行動する兵庫工業会」で社会に貢献

兵庫工業会 会長 小田 茂氏

### 特集1

## 6 経営品質を高める —ひょうご経営革新賞受賞企業に聞く—

家庭紙の卸売り、近畿地区で躍進／株式会社ユアサ

「営業部門だけでなく、例えば60歳になるパートさんが表計算ソフトのエクセルに挑戦して、経理が効率化・迅速化し、月ごとの決算が月末に締めて3日以内に仕上がるようになった。これも成果責任シートの効果で、経営改革はこうした個人の努力の積み重ねだ」  
(湯浅悦治社長)

御用聞き体質から脱却／ラッキーベル株式会社

「会社が何を作って売上げ規模がいくらという程度のことだと思っていたら、大間違い。自分の会社が何年先どうありたいか目標・目的を具体的に示し、現状と比較してそのギャップを埋めるためにどんな経営を実践すべきか。研修会では理解していたつもりでも、きちんと整理してまとめ、項目ごとに書く作業は予想以上に難しかった」(有吉英二社長)

基調講演／「経営革新を通じた戦略的経営に向けて」

神戸大学大学院経営学研究科教授 原田勉氏

「経営品質を高めるには、目的としての顧客価値があり、高い顧客満足を得なければならない。顧客満足を継続的に提供し続けるには、経営の仕組みを構築する必要がある。そのためには絶えずWHATを構築できる学習する組織でなければならない。」

パネルディスカッション／「受賞企業に学ぶ経営革新の取組み」

コーディネーター：(株)モノリス 取締役副社長 加納謙一氏  
パネリスト：(株)ユアサ 代表取締役 湯浅悦治氏  
ラッキーベル(株) 代表取締役 有吉英二氏  
ムネ製薬(株) 代表取締役 西啓次郎氏  
(平成16年度ひょうご経営革新賞大賞受賞企業)

### 特集2

## 14 設備貸与事業を活用する

大型設備投資の決断を後押し／丸真化学工業株式会社

「金融機関から求められる担保は筒いっばいだったし、何より当時は高金利だった。中小企業にとって負担が軽くなるリース事業の存在は非常にありがたかった」  
(岡本真一社長)

貸与事業活用で先行投資が可能に／上村建設株式会社

「中小企業の多くは常に資金繰りに苦労しており、目の前にやりたいことがあって設備投資ができず、利益の機会を逸している。今後も設備貸与事業を積極的に利用したい」  
(上村敬社長)

独自の加工法開発で日々進歩／伊福精密株式会社

「投資は1年で償却し、余力をその後の設備投資に振り向けることができた。今の会社があるのは設備貸与事業のおかげ」  
(伊福元彦社長)



## ラッキーベル株式会社／御用聞き 体質から脱却

第2の心臓と呼ばれる足。神戸・長田区の靴メーカー、ラッキーベルは1961年の創業以来、「子どもたちの成長を足元から支える」をモットーに、つねにより良い製品づくりを追求してきた。

着脱しやすい「前三角ゴムシューズ」など学校用上履きや運動靴の草分け的存在。創業当初からベルマーク運動にかかわってきたことでも知られる。全国の小中学校に年間約120万足を納入し、国内の推定シェアは14%、近畿や北信越地域では50%以上を占めるという。



主力の学校用シューズを手にする有吉社長

### 物流と外部委託、生産も中国に

同じ長田区にあるグループ会社の社長だった有吉英二氏（59）が、義父の急逝に伴いラッキーベルの社長を引き継いだのは93年9月。その2年半前から常勤役員の財務部長として経営全般に深くかかわってきたが、会社の将来像を描く彼の眼には厳しい現実が映っていた。「いくら歴史があるからといって、あぐらをかいてはいつかジリ貧になる」。

社長就任後、さっそく徹底した社内体制の見直しに踏み切った。物流業務をほぼ100%外部の倉庫業者4社に委託することを決め、主要な製品を神戸・西区の倉庫に保管。人員の効率化と無駄のない在庫管理を推し進めた。この英断はその後、会社の命運を大きく左右することになる。

95年の阪神・淡路大震災で長田区の本社ビルが全壊し、寸前に火の手が迫った。従業員らはがれ

きの中から注文書や顧客情報の入ったパソコンなどを取り出し、西区の倉庫に机を持ち込んで仕事を続けた。「おかげで難局を乗り切り、客先への迷惑、被害を最小限に抑えることができた」と振り返る。

震災を機に、生産もすべて中国への委託に切り替えた。同社は工員の高齢化や激しい価格競争を背景に、業界でもいち早い82年から中国や韓国での委託生産を始め、95年には過半数を中国生産にシフト。万一のリスクを回避するため、現在は中国の北から南まで計4カ所の工場に分散発注している。

### 社員のマネジメント能力向上

「明るく元気に、創造の翼で、未来へ!」。97年からは新しいスローガンを掲げ、経営コンサルタントの協力を得て、強じんな経営基盤の構築に乗り出した。

学校靴は一般のシューズと違い、全国の代理店網を通じて販売する。長年の商慣習の結果、「作れば必ず売れる」という代理店任せの“御用聞き体質”に陥ってないか。有吉社長はそう考え、経営手法にPDCA（計画、実行、検証、是正）の概念を積極的に取り入れた。生産から物流、販売にいたるまでのビジネスパートナーとの協業化体制はこうして出来上がった。

一方で、社員のマネジメント能力向上を図るため、部門長制度を採用。週に1回、企画、営業、生産、総務、経理など7つの部門長による連絡会を開き、それぞれの課題や進捗よく状況を報告する。商品の品切れ防止策や当日配送の徹底を図ったり、クレームやミス、ロスの是正、改善策などを話し合う。

さらに、月単位で営業部門の一人ひとりや部門長全員にヒアリングするとともに、毎月、部門長による経営戦略会議を開催。年に一度は泊り込み研修を行い、終了した年間計画の総括や次年度の目標などについて議論する。

各種褒賞や社内販売キャンペーンの成績に応じた表彰制度など、社員のやる気を高める方策にも取り組む。年2回の人事評価にもとづく面接を通じて従業員の満足度をつかみ、必要にあわせて改善を図る。加えて、社員がボランティア団体に参加することを支援するなど、自主的に社会貢献できる環境づくりにも熱心だ。

### 中高年向けシューズで第2の創業へ

第2の創業。同社はその気概を込め、2002年10月から障害者、中高年齢者向けのシューズ事業をスタートした。「学校用上履きや運動靴という分野でコツコツと社業を築いてきたが、新たな挑戦でさらに会社を活性化したい」との思いからだった。

第一弾として発売した中高年齢者向けの「ラポーター」は、お年寄りが歩いていて地面に引っかかりやすいことを踏まえ、底の前後を曲線に加工。快適な履き心地を実現するため、2本のマジックベルトを採用し、ベルトを締めて折り返すだけで適度な締め付けが得られる仕組みにした（特許取得）。

翌03年4月には震災で全壊した本社ビルを新築。同時にシューズ以外の事業分野への進出を目指し、社名をラッキーベルシューズから現在のラッキーベルに変更した。こうして着々と強じんな経営基盤の構築を進める中、有吉社長は昨年4月、神戸市内で開催された兵庫県主催のセミナーで「ひょうご経営革新賞」の存在を知った。



多彩な中高年齢者向けシューズの数々

### 使命は「子どもの成長を支える」

「社長に就任して以降、取り組んできた様々な活動や社内体制づくりを、あらためて第三者機関にチェックしてもらい格好の機会」と判断、ひょうご経営革新賞の研修会への参加を申し込んだ。

研修会は5月末から8月末まで8回あり、分厚いテキストをもとに「経営品質プログラム」を学ぶ。中でもポイントは「組織プロフィール」を書くことだ。参加した経理部長の真殿彦一氏（51）は振り返る。

「会社が何を作って売り上げ規模がいくらという程度のことだと思っていたら、大間違い。自分の会社が何年先どうありたいか目標・目的を具体的に示し、現状と比較してそのギャップを埋める



防災ずきんと、いすの背もたれにできるカバー

ためにどんな経営を実践すべきか。研修会では理解していたつもりでも、きちんと整理してまとめ、項目ごとに書く作業は予想以上に難しかった」

昨年10月には、シューズ以外の新規事業として、小学生向けの防災ずきんを売り出した。大きさは縦46センチ、横26センチ。震災の記憶がない児童が増え、風化しがちな地域の防災意識を高めたいと、1年がかりで製作。毒性のないポリエステル製で、日本防災協会の防災性能試験にも合格した。

有吉社長は言う。「長いこと仕事をやっているとし守りの姿勢になりがちだが、それではいけない。子どもの成長を支えるのが創業以来のわが社の使命だ」。防災ずきんもその一環から生まれたもので、「受賞したひょうご経営革新賞の名前に負けないよう、これからもチャレンジ精神と攻めの気持ちに一段と磨きをかけ、企業の社会貢献を果たしたい」と話す。

**<会社概要>**

- ラッキーベル株式会社
- 本社 神戸市長田区神楽町4-3-1
- 代表 有吉 英二
- 職種 学校用上履き、運動靴、障害者・中高年齢者向けシューズ、小学生向け防災ずきんの企画・製造・販売
- 創業 1961年
- 資本金 9,000万円
- 従業員 30人
- 年商 12億円
- 電話 078-621-5331
- FAX 078-621-5373
- URL <http://www.luckybell.co.jp>



<パネルディスカッション>

「受賞企業に学ぶ経営革新の取組み」

コーディネーター：(株)モノリス 取締役副社長 加納謙一氏  
パネリスト：(株)ユアサ 代表取締役 湯浅悦治氏  
                  ラッキーベル(株) 代表取締役 有吉英二氏  
                  ムネ製薬(株) 代表取締役 西啓次郎氏  
                  (平成16年度ひょうご経営革新賞受賞企業)



**加納** 卸売業の果たす意味合いが変わってきた中でユアサさんはどのような取組みをしてきたのか。  
**湯浅** 卸売業と一口に言ってもいろいろな業態がある。私どもの倉庫に入るまではメーカーの仕事、倉庫に入って仕分けしてお客様の倉庫に入るまでが我々の仕事だった。今もそれが主だが、ただそれだけでは生き残れないのは自明の理だ。大手量販店は自社で物流センターを持っており、中抜き動きもある。しかし、メーカーから各販売店、小売業、消費者に届くまでは必ず物流が伴うわけでだれかが担わなければならない。その物流、商流で何ができるかを考えている。

物流では、1つはメーカーから我々の倉庫に入るまではメーカーの仕事であると進めてきたが、必ずしもそうではない。メーカーの仕事、小売りの仕事をうちで任せてもらえないかという発想で進めている。その小ロットの配送が増えている家庭紙トイレットペーパーの共同配送に取り組んだり、大阪の再生紙メーカーと提携し、機密書類溶解処理をしてトイレットペーパーに変えて、出された企業様に返していくという循環型の事業を進めている。

**加納** ラッキーベルさんの代理店システムの強みを教えてほしい。

**有吉** 当社の代理店はこじんまりとした家族経営の小さな会社が多く、そこを手をつないでその地

域の学校に向けて商売をしている。当初は実用新案があったので独占的に売ることができ、代理店になりたいというところが多かったようだが今は競合も増え苦勞している。

うちは農耕型で、毎年一生懸命種をまいて、肥料をやって、水を撒いて育てて進入学の時期に実を刈る。ゆえに誰もやらない。やろうとしても1年間我慢できない。代理店もその商売に慣れている、まどろっこしいけどそれだけを大事に45年育ててきた。その代わり学校相手なので誠実な商売をしないと培われたものがあつという間に壊れてしまう。銀行からは、在庫が多すぎると指摘されるが、当社ではいつ注文があつても出せるように在庫を多めにしている。在庫が多い点がうちの強みなのだ。

**加納** これまでの話を聞いて、原田先生はどう思われるか

**原田** 中抜きとかいろいろ言われるが卸機能は決してなくなることはない。それをメーカーがやるか、それ以外のところをやるか、その視点が重要だ。ラッキーベルのモデルは非常に面白い。1年サイクルであるということが強みになっている。大手の企業がうまみのないところを狙うのが中小企業の場合重要だが、そこをついている。中小企業は大手企業のように規模の経済性を追えず、コストが高くなり不利だというイメージがあつたが、今は逆に規模の経済性は働かず、規模が小さいから小回りが利くところが強みになっている。大企業は人を切れないし、一人当たりの給料も高い。大企業がやりたくてもできないというところをやっていくのが長生きの秘訣だ。

**加納** ムネ製薬さんは、経営革新賞に取り組んで以降何が変わったか。

**西** 経営革新賞に取り組んだことによる一番の効

果は、社員が喜び、誇りを持って仕事をしてくれるようになったということだ。社員が喜ぶのと同時にわたしが楽になった。来月、再来月に新製品を発売する。これについては営業部長と工場長でやってくれということで任せている。従来は、わたしが包装の印刷の手配からすべてやっていたが、今は要所での報告を聞くだけ楽になった。営業は8人いるが、ほとんど出張のため日報をメールで受け取れるようにして情報を共有している。できることからコツコツとやっている。

**加納** ラッキーベルさんは、いろいろな業種との競争も強いられることになる。リスクが高くて将来の環境は厳しいと思うが、そのあたりをどう理解しイノベーションを図ろうとしているのか。

**有吉** 危機感はずいぶん5年に社長を引き継いだときから持っていて、今も消えていない。過去の形でも機能していたが、将来を考えると心配で、何とか近代的なマネジメントの会社にしないと成り立たないと感じている。その中で経営基盤づくりを模索しようと平成9年からコンサルタントの協力を得て社内体制作りを始めた。何か新しいことをやっていきたい。しかしそのための組織ができていないので、それができる組織作りをという思いで始めたのが、高齢者、身障者向け、健康で実用に役立つ靴作りだった。従来の学校向けの販売ルートは使えないので、直販指向でやっている。新しいチャネルづくりとそこから来るニーズを商品作りで反映させるということをテーマに取り組んでいる。まだ苦戦はしているが社会的ニーズは高いと信じている。

商売の今後については非常に不安を持っている。それを支えるのは社員だし、考えられる社員を育て次につながっていく社員を育てることで解決できないかと思っている。

**加納** ユアサさんは、小売り、メーカー両方へ提案ができる立場にある。中間流通は真ん中にいるがゆえにどこの機能も担え、手を少し延ばせば全部届く位置にいるように思える。どのような将来像を描いているのか。

**湯浅** とくに商流のところに関しては規模のメリットはどうしても付いて回るので、今年は行動を

起こそうとしている、再生紙のトイレットペーパーメーカーの8割方は月1千t以下という小さいメーカーさんが多いのだが、そういうメーカーさんは販路もしっかり持っていなかったり、技術力、開発力も注力されていないことが多い。そういうメーカーさんとタイアップして新たな商品を世に送り出すことを考えたい。例えば、高齢者のことを考えると両手でなく片手で取れるトイレットペーパーの開発も1つだ。使う側の思いをどれだけ商品に反映できるかが我々の使命だ。

物流は、収益が少しずつ上がるようになってきた。まだ手付かずのところが多く高める工夫の余地はある。商品の特性から言うと大きく物を動かすということをやっているが、もうすこしきめ細かく考えて、自社倉庫のコストもしっかり分析し仕組みづくりを進めている。

**加納** 原田先生、全体を通してアドバイスがあれば。

**原田** だめになる会社の典型は、QCサークルをやり、CIをやり、ISOやりナレッジマネジメントともやるという会社。なぜならそういった手法は答えが与えられており、その通りにやっていけばいい。環境が変われば答えも変わるわけで、そこは自分で考えられるようになることが基本になる。経営品質賞の枠組みは、答えは与えられず考え方のフレームワークが与えられているだけで自分で答えを見つけないといけない。カンニングは重要だが自分の頭でかんがえないといけない。そのための仕組みづくりが経営革新賞ではないかと思う。

<ひょうご経営革新賞とは>

「ひょうご経営革新賞」は、平成11年11月に取りまとめられた「緊急経済・雇用対策会議」(座長 新野幸次郎神戸大学名誉教授)の提言を受けて、日本経営品質賞を参考に兵庫県が実施する中小企業参加型の表彰制度。この制度は、次の3つから成り立っている。①日本経営品質賞の審査基準をもとにした経営の仕組みに関する研修を実施する。②専門の審査員による「評価レポート」により、自社の「強み」と「改善点」を知る。③卓越した経営の仕組みを有する企業を表彰し、その優れた経営の仕組みを公表する。以上のプログラムを通じ、県下の各企業で広く経営の仕組みの改善に取り組んでいただくとともに、経営革新のモデルを県内企業で共有することを目指している。

問合せ先:兵庫県産業労働部経営支援課経営革新係  
TEL:078-362-9184