

THE KOBE CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

2006

# 神戸商工だより

August & September



## 経営対談

### 「信用力創造」が事業の基盤

ラッキーベル㈱ 代表取締役 有吉 英二 VS 兵庫県立大学経営学部 教授 佐竹 隆幸

神戸商工会議所 主催 アクションプラン

### JOINT ACTION 05-07

～行動することで問題を自ら解決～

<http://www.kobe-cci.or.jp/jointaction/>

## 神戸商工だより 633

### 2006 Aug. & Sep.

本誌は再生紙を利用しております

2	●経営対談	「信用力創造」が事業の基盤	ゲスト：ラッキーベル株式会社 代表取締役 有吉 英二 インタビュー：兵庫県立大学経営学部 教授 佐竹 隆幸
6	●新会員のご紹介		
9	●日馬 (マレーシア) 経済連携協定に基づく特定原産地証明書の発給開始について		
10	●講演録	ベンチャー企業 成功のカギとは？ シナジーマーケティング術 代表取締役 谷井 等	
12	●読んで得する！助成金	65歳以上までの定年延長等の制度を導入したとき	
14	●トレンドボックス	「塊」の終焉？ ～多様化する団塊ジュニア&ポスト団塊ジュニア男性～ 株式会社電通 消費者研究センター	
17	●VOICE	六甲山と神戸と松蔭	学校法人松蔭女子学院 理事長 川崎 純平
19	●時代の風を読む	「コンパクトシティ」を目指して ～にざわいつくる瀬山の路面電車 神戸大学経済学部 教授 白石 真澄	
22	●お店の魅力アップ講座	POPで売上を上げるための法則	株式会社ピーアップ 代表取締役 石川 香代
24	●会員サロン	マーケティング力のあるホームページを構築 ～雑誌の魅力を取り入れる～ 株式会社トランスワード 代表取締役 寺田 正人	
25	●支店レポートより	～丸亀商業高向館～ 頑張っている ファミリーストアナイス	
26	●文学散歩道	東瀛・瀛の思い出の作家 ～神戸ふるさと文庫より～ 神戸市立東灘図書館 伊藤 典子	
28	●工場拝見	キリンビール株式会社 キリンビアパーク神戸	
29	●神戸空港レポート	神戸空港の航空券引換券が当たる！「ゴーゴー！KOBEフライトキャンペーン」	
30	●逆転のユニーク経営	悩める学生に人気 ～就職活動アドバイザーのプロ 経済ジャーナリスト 岸 永三	
31	●映画紹介		
46	●ビジネスネットワークKOBE	無料掲載(申込用紙32P)	キャリアスクール/あすか(飛騨電子機)/美之レニウムダイニング/研石石典 酒類(前掲活)/新ラクヤン/はくじゅ不動産 ヒドメイトキフト 布衣通/御車場イン神戸三/江崎HARMONY/美イス/ジャ/クロススポーツコンサルティング



表紙：中突堤  
(川西孝(神戸百景)より)



## 「信用力創造」が事業の基盤

ゲスト：ラッキーベル株式会社

代表取締役 **有吉 英二**

インタビュー：兵庫県立大学経営学部

教授 **佐竹 隆幸**

昭和36年設立のラッキーベルは、ベルマーク運動を通じた社会貢献を事業精神とし、学校向け体育靴の製造を手がけてきた。業界でいち早く中国での生産を開始。阪神大震災を乗り越えて自社の現況を把握する中から事業の見直し（第二創業）にチャレンジし、今年3月には「ひょうご経営革新奨励賞」を受賞した。



(撮影 米田定蔵)

### 事業精神としての社会貢献

**佐竹** ベルマーク運動に加わっておられる企業は、消費者から見ても安心感がありますね。

**有吉** ありがとうございます。当社は昭和36年5月、朝日新聞のベルマーク運動の開始にあわせて設立されました。人間工学をもとに、学校体育靴の「前三角ゴムシューズ」で実用新案のпатентを持っており、青

少年の健全育成のため全国にその靴の普及するよう努めてきました。

**佐竹** それで、名前が「ラッキーベル」と。

**有吉** できる範囲で、靴の寄附にも協力しています。例えば、モンゴルや雲南貴州で被災した子どもたちに、そして阪神大震災の時は1万7,000足位を寄附しました。最近では、新潟の山古志村にも、中学校体

育連盟に加入しているもので学校から依頼が来て、それに応じる形で行いました。贈り先のご依頼サイズの靴を揃えて差し上げるので、「自分のためにくれた」と非常に喜んでいただけます。

少し珍しいところでは、平成13年にアフリカのブルキナファソに靴を5,000足ほど贈りました。この時はサイズが把握できませんでしたが、ぶかぶかの靴をはいた子どもたちが楽しそうに走り回っている写真を拝見しました。ブルキナファソには毒蛇がいるけれど、村の人は子供たちに靴を買ってあげる余裕がなく、裸足で生活していることが多いようです。だから、靴があるだけでうれしいと聞いています。

**佐竹** 社会貢献にとっても力を入れておられますね。かといって、誰かれなしに「貢献しろ」と言っても余裕のない企業はできないし、また「うちは社会貢献をしています。だから信用して下さい」と前面に出すと世間にそっぽを向かれてしまいます。その辺りのバランスがまた難しい。しかし、御社は45年も前から、自然と社会貢献されて信用力創造につながっておられるのですね。

### 奇跡的にも震災の被害は最小限

**有吉** 平成7年の阪神大震災で、社屋は全壊、周りは火事になりました。弊社は、入学前の2月、3月が商売の重要な時期です。もし火が移って燃えていたら、致命傷でしたが、道一本を隔てて延焼を免れたので



#### ありよし・えいじ

1947年生まれ。神戸市出身。69年甲南大学経営学部経営学専攻卒業。松下冷機株式会社、78年河田建設工業株式会社入社。89年ラッキーベル株式会社代表取締役就任。93年同社代表取締役就任。

れの中で我々は企画・販売を中心業務に変えていたことが、タイミング的にも非常に良かったと思います。

### いち早く海外へ生産拠点を移行

**佐竹** ベースに信用創造があって、これまでいくつか第二創業をされているわけですが、1つの大きな柱は海外進出、あえて「生産方法の転換」と申し上げます。それと同列に並ぶのがあと2つ、高齢者向けの新製品開発と社名の変更ですね。

**有吉** 当初は神戸で製造していましたが、徐々に製造工員の高齢化、コスト競争が進み、中国の山東省で生産を始めたのが昭和58年です。23年前からというのは業界でも早いということで、かなり評価いただいています。中国では、日本の市場に合う品質のものをつくるために、当時、会長であった義父が技術指導に非常に苦労していました。

平成3年からは上海で、平成10年には広東省でまた違うタイプの靴を

#### さたけ・たかゆき

1960年生まれ。大阪市出身。88年関西学院大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。神戸大学（現・兵庫県立大学）助教授を経て、2004年より兵庫県立大学経営学部教授。専攻は中小企業論・政策論。2002年からの神戸商工会議所・（財）神戸市産業振興財団主催の「第二創業研究会」（現：KCCI第2創業塾）コーディネーターを務める。

す。社屋の中はぐしゃぐしゃで、コンピュータもひっくり返りましたが、データは壊れていませんでした。150万足くらいの受注伝票も残り、出荷ができたのです。また、前年までは神戸市内の倉庫と社屋に商品を置いていたのですが、たまたま西区に新しくできた運輸会社の流通センターに大半の荷物を移したことで、荷物が無事だったのが幸いでした。

西区はあまり被害がなく、翌日からその倉庫の一角に事務所をつくり、社員が集まって出荷作業をしました。電話が通じず、お客様も非常に心配されていましたので、早く荷物を送って安心していただくようお願いでした。交通機関が動いていなかったのも、朝まだ暗いうちから車に乗り合わせて倉庫へ行き、仕事を終えるとまた車で帰る——そうしてその年の春をしのぎました。

**佐竹** 危機管理体制が成り立っていたということですね。

**有吉** 生産も中国に移しておりましたし、出荷も業者任せ、大きな流

つくり始めました。一番新しいところでは、平成16年から福建省でも行っています。中国4地域で生産している理由は、商品群で場所によって得手・不得手があるということと、その地域で何かの問題が発生してもよそで代替できるようなというリスク管理が挙げられます。

**佐竹** 第二創業のポイントの1つに、「企業文化の破壊」があります。企業には必ずそれまでの経営システムがあって、古い形の経営者の方はそれを信じ込んでいらっしゃる。第二創業で成功される場合は事業継承と重なることが多いのですが、なぜかと言うと、後継者になってから企業文化やシステムがガラッと変わるからです。

ラッキーベルの場合、有吉社長ご自身は少なくとも最近まで第二創業という意識を持っておられなかったと思いますが、言うならば典型的な第二創業の繰り返しになっているのです。

**有吉** そういう意味では、昭和56年



に義父が社長になりましたね。その前の代表者のままであれば、海外生産への移行はなかったと思います。昭和56年に義父の新体制になり、お客様のご意見を伺ったり、様々な情勢を判断した上で、海外生産に踏み切らないと将来がないと考えたようです。

佐竹 今から見れば、その判断は正しかったわけですね。

有吉 義父の苦勞を私はずっと傍で見してきました。お蔭で、23年前に一生懸命育てた中国の工場公司の方たちと、今も一緒に事業をしています。そんなに長く付き合うケースは珍しいと聞きますね。義父の意向であり、私もそうですが、商売本位ではなく信頼関係を大事にしているからこそ、ずっと取引が続き、技術も蓄積できていると思います。

また、他社では今年の商品と来年の商品は違うことが多いですが、我々の場合は一度つくるとそれを5年、10年と続けていきます。そういう背景があるからこそ、余計に安定した品質管理なり技術力を維持して



▲ベルマーク運動参加の校内履き・スポーツシューズ



▲中高齢者の方のためのコンフォートシューズ「Laporter」

もらわないといけません。例えば、スーパーマーケットで売っただけならば、1足不良品が出たら新品と交換させていただければすみます。けれども1枚に1,000足という単位で納める整社の場合、もし不良品が2、3足出たとすると、次年からは取引中止あるいは全品交換ということが想定され、それまで何十年もかけて培ってきた信用が一気に崩れてしまう危険性があるのです。

その状況を中国でわかってもらうのに非常に苦労します。というのは、彼らは「アメリカ向けはこれでいける」と口癖のように言うのです。それはそうですね。スポーツ靴のほとんどはスーパーマーケットで売っているから、不良品が出ても交換したら終わり。整社の場合そんな罠ではなく、信用をなくしてしまえば、商売を継続できなくなるのだと説明することに骨が折れます。

## ラッキーベル株式会社

設立: 1961年6月  
資本金: 9,000万円  
従業員: 30名  
事業内容: 学校向け運動靴・健康シューズ製造卸売  
所在地: 神戸市長田区神楽町4-3-1  
TEL: 078-621-5331  
URL: <http://www.luckybell.co.jp>

- 沿革
- 1961. 青少年の健全育成に資するため、学校体育靴普及を目的に設立。朝日新聞社が実施する、教育設備助成運動「ゴム運動」の部に参加。「ラッキーベルVシューズ」の名称で、人間工学に基づいた新しい体育靴を開発。ベルマーク運動と共に全国に普及努力を継続。
  - 1963. 全国中学校体育連盟から、「教育用室内、屋外の体育靴運動靴」として推薦を受ける。
  - 1969. 「ラッキーベルVシューズ」が「特殊二重層リ甲靴による安全透気性、2V型の甲ゴムによる足入れの調節と履き易さ、3足の構造に合わせたびつたりの足型、半履き口ゴム紐で前後、前後に快適である等々、人間工学的体育靴として実用新案第885752号で登録され、スポーツ靴界に新機軸を打ち出す。
  - 1976. 米国において高く評価され、米国特許1442343号で登録。
  - 1989. 財団法人中学校体育連盟から「体育用運動靴」として「推薦」を受ける。
  - 1991. 財団法人ユネスコ協会連盟会長、並びに、全国へまほせ教育研究連盟会長より永年にもわたる貢献に對して感謝状を受賞。
  - 1992. 財団法人中学校体育連盟シンボルマーク使用権許権を結び、体育教育の助成に貢献。
  - 1994. 謝辞状を受賞。
  - 1995. 阪神・淡路大震災で本社を前住所へ移転。
  - 2001. 大阪中小企業投資育成(政府系投資機関)より出資を受け、9,000万円に増資。
  - 2003. 本社ビル竣工。移転。ラッキーベルシューズからラッキーベル株式に社名変更。
  - 2006. 「ひょうご経営革新奨励賞」受賞。

## 「ラッキーベルシューズ」から「ラッキーベル」へ

佐竹 「ラッキーベル」への社名変更は、多角化を志向されたということですね。

有吉 震災で旧社屋が倒壊し、区画整理の終了を待ってやっと建て直したのが3年前です。それまでは「ラッキーベルシューズ」という社名だったのですが、今後の展開を考えていく上で「シューズ」という概念を外した方がよいと考えました。

四十数年間、子どもの靴だけをつくってきましたが、やはり少子高齢化の時代においては新規分野への可能性も追求したいと思いました。ノウハウを生かせるものとして、社会的ニーズもある高齢者用のはきやすい靴をつくってほしい。どちらかという長田はファッション志向が強いのですから。もう少し実質的に健康志向の靴です。今の生産体制は生かしますが、販売体制は全く新しいチャンネルをつくらなければならない。だから、販売チャンネルづくりが今後のポイントだと考えています。

そして、関東方面では学校向けに「防災頭巾」が多く使われていますので、防災マーク付の防災頭巾もつくっています。震災を経験した神戸の企業として、防災意識を高めていくのに役立ちたいと考えています。

## 自社を見つめなおす

有吉 社業は平成5年に引き継いで、少し慣れてきた頃に震災に遭ってしまいました。私自身は従前、河

田澁工業におりまして、つながりはあったものの、ラッキーベルとは全く性格の違う会社でした。それゆえ、これから会社をどのように経営していくか、自分自身でかなり悩む部分がありました。何か勉強会があれば行こうと思っていた平成8年、商工会議所が実施した「経営革新ゼミナール」に参加しました。半年かけて経営を分野別に見直し、これまでの経験を整理する非常にいい機会になりました。そして社内の体制を整えていって、社会的ニーズがあるであろう高齢者・障害者向けの靴を(平成14年から)新しくつくり始めたのです。

また、平成14年には同じく会議所で「第二創業セミナー」があるのを知り、そこで佐竹先生にお目にかかりました。自分の始めたことと先生からのご指導をあわせながら、ずっと進めてきました。そして昨年、ひょうご経営革新研修を受講したわけです。これからは、長い目で結果を出していけないと感じています。

佐竹 経営革新賞は、信用力創造の媒体なのです。経営革新企業の認定



▲ラッキーベル現本社

を受けることで、様々な金利が安くなったり、補助金が出たりと物理的に得な面もありますが、基本はその企業の信用力をつけることが目的です。新規事業を展開する時に、スムーズにできるように。

有吉 セミナールにしろ研修にしろ、その機会ごとに自社の現況を分析して文書化し、客観的に評価してもらえ体制をつくるようにしてきました。1つの「ビジネスプランの見直し」だったと言えらるかもしれません。

佐竹 的確に経営資源を自己分析して明確な理念を持つことは、経営者にとってもモチベーションになります。本当に冷静に、地に足をつけて事業をしておられると感じました。今日は、どうもありがとうございました。

