

800万足を売り上げた 人気の靴が切り開いた世界

株式会社 リゲッタ

大阪市生野区巽西1-9-24
従業員数：100人

つま先が反り上がっていて、全体に丸い形をした靴である。ドイツ靴の機能性、イタリア靴のデザイン性に、日本の下駄つまずの特徴を取り入れたという。下駄は2枚の歯があって、先端が浮き上がっているからつまず踏みにくく、足指に力を入れると体重が前に移動し、蹴り出す力が生まれる。その特徴を取り入れて、下駄を復活させたという意味から、この靴は「リゲッタ」と名付けられ、それがそのまま現在の会社の名前になっている。発売開始以来810万足を売り上げたこの超人気商品が世に出るまでには、さまざまな困難があった。それをくぐり抜けた同社は、現在100人の社員を擁し、「楽しく歩く人をふやす」という経営理念のもとで、世界ブランドを目指している。ここまでの道のりとこれからの抱負を高本泰朗社長から聞いた。

■タカモトゴム工業所のはじまり

『リゲッタのすべて』という高本さんの著書がある。大地をしっかりとらえ、疲れない靴をどうつくるか…というテーマを、



高本泰朗社長

イラストと手書き文字でわかりやすく解説している。靴づくりへのひたむきな思いが全編に満ち、物事をまっすぐに見つめ、本来のあり方を追求してやまない高本さんの人柄が伝わってくる。

子どもの頃から絵を描いたり、ものづくりするのが好きだったという。小学校の授業中に、教科書の隅っこにずっと小さな絵を描いていた。「お前には才能がある」、高本さんの絵を見た父がそう言ってくれたこともあったという。

父、成雄なりお氏は丹波篠山の生まれ。中学卒業後、集団就職で大阪に出てきて、生野区で靴の素材となる合皮を刃物で裁断する仕

事に就いた。靴づくりには、合皮の裁断、ミシン、圧着…など約30～40の工程があり、大阪市生野区には当時もいまま、それぞれの工程を家内工業的にこなす数百人の職人の工房がある。それらの工房に仕事を発注しているのが下請けメーカーで、彼らは、軽バンで工房を回り、材料を供給し、出来上がった半製品を次工程に送って、メーカーの指定する図面どおりに靴を仕上げる。そのようにして出来上がった靴はメーカーに納品され、メーカーはそれを問屋に販売し、問屋はそれを町の靴店や量販店に販売する。

成雄氏が当初ははじめたのは、靴の合皮の裁断を引き受ける工房のひとつだったが、やがて友人と2人で下請けメーカーの仕事を始め、その後、友人と袂を分かって、1968年、自身で「タカモトゴム工業所」という看板をあげた。

■メーカー M 社との決別

高本さんの子供時代、両親はいつも靴をつくっていて、高本さんはしばしば出来上がった靴の箱詰めを手伝った。高校卒業後の進路を決めるとき、父が「できたら、この仕事を継いでくれると嬉しいのだが…」と言うのを聞いて、大学には行かず、東京の靴の専門学校にすすむことを決め、そこを卒業して、神戸長田の靴のメーカーで3年間靴づくりを修業した後、1998年、23歳でタカモトゴム工業所に入社した。



『リゲッタのすべて』の一部

「おたくは提案力がない」、親会社の広島のM社から父がそう言われているのを聞いて、それが悔しくて、自分なりのデザインを描いてM社に提案した。しかし、最初のデザインは「これは若すぎる」と突き返された。それまでの神戸長田の靴メーカーでは若い女性向けの7,980円の靴をつくっていたのだが、M社がつくるのは、シニアの女性向けの1,980円の靴だったからである。

提案を繰り返すうちに、M社が求めているものがだんだんわかってきて、やがて先方の求めにぴったり合致したデザインを提案できるようになった。図面だけでなく、デザインの意図や特徴、訴求ポイントをWordで書いて送ると、「これはいい。これがあると売りやすい」とM社の販売担当が喜んでくれた。これによってM社との信頼関係が築けたような気がして、こうした関係がいつまでも続くと思っていた。

高本さんは2001年に結婚した。その結婚式にM社の社長を主賓として招待することを計画していたが、その直前、M社から

「諸般の事情から請負契約を解消せざるを得なくなりました」との通知が届いた。1995年の阪神・淡路大震災以降、日本の靴メーカーは生産拠点を次々中国に移管していた。M社だけは独自の道を歩んでくれるものと思っていたが、このときになってそれに追随したのである。仕事の道を断たれ、口惜しい思いを噛みしめながら、高本さんは主賓のいない結婚式を挙げた。

■メーカーを目指す

別のメーカーの下請けになるという道もあったが、親会社の悪口を言いながら、結局は言いなりになって靴をつくり続ける日々には戻りたくなかった。「これを機会にメーカーになろう」と高本さんは提案し、父もそれに賛成してくれた。

自分がデザインした靴を買ってくれる問屋を見つけるために、神戸で開かれていた展示会にはじめて出展したとき、バイヤーたちは、注文した足数を納期どおりに生産できるかどうかばかりを聞いてきて、肝心のデザインを注文してくれたところは1軒もなかった。

仕事がなくなり、気の毒に思った父の知り合いのメーカーが「ここへ行ってみたら…」と問屋を紹介してくれ、そこから回してもらった仕事で何とか靴をつくり続けた。営業や生産管理の仕事も覚え、メーカーから請け負った靴をつくりながら、自分でデザインした靴を少しずつ、問屋やメー

カーに向けて出していった。

デザインには密かな自信があった。3年間の神戸長田での修行時代に世界各国の靴づくりを見ていたからである。その頃、高本さんの姉がスキー場で出会って婚約し、後に高本さんの義兄となった人と知り合った。姉の婚約者は、偶然にも神戸の靴メーカーの御曹司で、高本さんに「一緒に靴づくりを見に行かないか？」と誘ってくれ、高本さんは父に旅費を無心して、大阪西成、東京浅草、イギリス、ドイツ、イタリア、インドネシア、中国などの靴づくりを見学して歩いた。イタリアでは家族経営の靴メーカーのお宅に1週間滞在して、本場の靴づくりをじっくりと見せてもらった。世界中の靴づくりを自分の足と目で確かめてきたという経験が、高本さんの大きな自信となっていた。

■コピー商品に翻弄される

2004年、「No8502」という靴をつくって展示会に出展した。会心の作と言ってよかった。深い凹凸のあるインソールを持った靴だった。展示会に出すと、3,900円という高めの価格設定だったにもかかわらず、大きな評判を呼び、複数の問屋から計15,000足の注文が入った。

メーカーとしてこれで軌道に乗ったと思った。だが、翌年の展示会にはそれと同じデザインの靴を15社が出展し、それらが2,900円や1,900円という価格だったため

に、お客さんはみんなそっちに流れてしまった。本来なら意匠登録をとっておかねばならないのだが、売れるか売れないかわからない段階で、1件20万円の弁理士費用を出費する余裕はなかったし、さらに言えば、たとえ意匠登録したとしても、実際には立場の弱い弱小メーカーが強いメーカーを相手に権利を主張するのは難しく、それをいいことに、売れるデザインはすぐにコピーするというのが、この業界だった。

翌2005年の展示会で、「No8502」の失敗を踏まえ、満を持して出したのが、冒頭で触れた「リゲッタ」である。コピーされないようにきちんとブランドをつくろうと、「リゲッタ」の名前を商標登録し、専用の箱をつくり、そこに「リゲッタ」の特徴を丁寧に書き込んだ。知名度と周知性を高めれば、たとえコピーが出てきたとしてもこっちを選んでもらえるだろうと考えた。価格は4,900円と高めだったが、2週間で7,000足を受注するヒット商品となった。

だが、この翌年にもやっぱりコピー商品が出回った。リゲッタを絶賛してくれた問屋のバイヤー自身が、別のメーカーにコピーをつくらせていた。がっくりときて、体調を崩し、まるで仕事が手につかなくなった。

そんなとき、展示会で向かいにブースを出していた靴メーカーの一言が、大きな転機となった。「ええ靴つくってるけど、出す展示会、間違ごうてへんか…?」、彼は



「リゲッタ」の製品

そう言ったのである。

■ギフト通販市場へ

デザインを研究するために、ニッセンや千趣会の通販雑誌を以前からよく見ていた。向かいのブースの社長の一言がヒントとなって、町の靴店や量販店ではなく、通信販売事業者に向けて売ってみたら…というアイデアがひらめいた。そして、東京ビッグサイトで開催される「ギフトショー」に出展することを決めた。「これであかんかったら、会社、たたむつもりやから…」と父に頼み込み、3m四方のブースの出展料など、計200万円を出してもらった。

量販店で靴を買うお客さんは、靴だけを見ている。づくり手の意図や靴の特徴を文字で書いて訴えてもほとんど読まれない。しかし、通販では現物を手に取って見ることができないから、文字や言葉による訴求力が大きな力を持つ。高本さんの書いた解説がそのまま活字になるし、高本さんの写真も出る。ここではコピーされる心配はな



高本社長の開発工房

い。

東京ビッグサイトでの8日間の展示は大盛況だった。1足5,980円という価格設定にもかかわらず、「日本製の靴をこんな安い値段で売ったらあかん」「つくり手の顔が見える。これは絶対売れる」と言ってくれるお客さんがあった。「うちと取り引きしてください」というバイヤーの名刺が200枚以上集まった。名刺の主はそれまでの靴の間屋ではなく、ほとんどが大手の通販事業者だった。それらの通販会社で販売実績が上がると、「うちでも取り扱わせてください」という依頼が次々入るようになった。そしてやがて、通販雑誌だけでなく、テレビショッピングやネット通販にも広がっていった。

■楽しく歩く人をふやす

年に何万足という単位でしか売れなかった靴が、2005年を境に何十万足という単位で売れるようになり、仕事量が急速に増えた。靴の製造はそれまでと同じように、生

野区内の数百の工房に依頼しているのだが、各工房への発注業務、生産工程管理、品質管理、出荷業務、営業などの仕事が、両親、高本さん、従兄夫妻の5人の家族経営では回らなくなり、外から人を採用するようになった。

タカモトゴム工業所は、その後、2006年に法人化し、会社名を有限会社シューズミニッシュに変えた。さらに2019年には株式会社に変更した。近年は販売網を全国に広げるとともに、ラスベガスなど海外の展示会にも出展して、世界ブランドを目指している。

2011年、高本さんは社長に就任した。正社員とパートを合わせた従業員数は2012年には50人、現在は100人を数える。それまでは父と母に喜んでもらいたいと思って頑張ってきたが、いまのリゲッタは、高本さんの会社というより、社員みんなの会社になりつつある。

経営をガラス張りにし、みんなで目標を立てている。さらに、年1回みんなで合宿し、これまでの歩みを共有しながら、みんながこの会社をどんな会社にしたいかを話し合ってきた。その中から生まれたのが「楽しく歩く人をふやす」という経営理念である。

あるとき、若い女性社員が「辞めたい」と言ってきた。自分には能力がない。ここでは役に立てないから辞めたいというのだ

った。高本さんはそれを聞いて、辞めさせたくない。何としても引き留めたいと思った。彼女を引き留めることができなければ社長を辞めようと思えた。そして彼女と向き合い、彼女の未来を語り合った。「僕はあなたと一緒に仕事がしたい。もしあなたがここを辞めて、よそでアルバイトをしていたとしたら、絶対に嫌だ…」と伝えた。

彼女は思い直して残ってくれることになった。仕事を基本から身につけていくことで、自信が持てるようになり、やがて社内恋愛して、結婚し、子どもが生まれ、産休を終え、仕事に復帰した。あのとき、彼女が会社を辞めていたら、この子は生まれて



リゲッタ生野店

いなかった。そう考えるとリゲッタという会社は人と人が出会う場だと思えてきた。「楽しく歩く人をふやす」という理念のもとで、みんながそれに向かって力を合わせ、成長していく。会社というのはそういう場だと、いま高本さんは考えている。

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