

海外市場の開拓は事業戦略の重要な柱

2002年、河北泰三氏は七福タオルの二代目社長に就任し、いくつかの目標を掲げた。

- 1) 会社は正規社員で構成すること
- 2) 国内で「七福タオル」のブランドを確立すること
- 3) 海外へ市場を拡大すること
- 4) 楽しい職場にすること

1) 会社は正規社員で構成すること

七福タオルでは、生地を織るまえに必要な整経、製織後の縫製や検品、梱包などをほぼ内製化している。これらの工程は、パートタイムの働き方を選んでいる従業員1名を除いて、すべて正規社員によっておこなわれている。この目標は、河北氏が社長に就任してから掲げてきたものであり、他の多くのタオルメーカーと一線を画する点である。

2) 国内で「七福タオル」のブランドを確立すること

河北氏は、1987年に自社ブランドをはじめたときに「47都道府県に七福タオルを売りたい」という夢をもった。このときはまだ夢であったが、直販比率をほぼ100%にまで引き上げた現在、夢ではなく現実となりつつある。しかし、河北氏の理想的なイメージはこうである。「たとえば、携帯電話のストラップに気軽に付けてもらえるような、誰かがそれを見て『あっ、七福タオルのブランドだ！』と言ってもらえるようになったらいいなとおもっているんです。」日常のちょっとしたオシャレに、七福タオルを使ってもらいたいというのが願いである。

3) 海外へ市場を拡大すること

河北氏は、海外市場の開拓を七福タオルの事業戦略の重要な柱として挙げている。七福タオルの海外展示会への初出展は、2002年にアメリカのニューヨークで開催された生活雑貨見本市「ニューヨーク・ホームテキスタイル・ショー」である。ここで河北氏は手応えを感じた。展示会開催日のある日、DKNY（Donna Karan New York）の女性スタッフ 2 人が七福タオルのブースに近寄ってきた。2 人とも七福タオルの製品をしばらくみつめ、今度は手触りや肌触りを確認している。モデルのような佇まいの 2 人に河北氏は話しかけた。すると、ひとりの女性が「ここに置いてある製品は品質、デザイン、技術が素晴らしく、わたしたちが探し求めているものにぴったりです」と称賛の声を上げた。

DKNY との商談成立には至らなかったが、タオル製造の技術・製品のオリジナリティ・縫製の丁寧さの 3 拍子が揃った七福タオルのクオリティの高さに、DNKY をはじめ現地バイヤーの注目が集まった。翌年の 2003 年も同見本市に出展し、200 万円ほどの商談に漕ぎつけた。ニューヨークでの展示会は 2005 年まで継続し、その後ニューヨークよりもモノづくりに対して厳しい目をもつヨーロッパに打って出た。

2006 年 1 月、七福タオルは、フランスのパリで開催されたヨーロッパで最大規模を誇るインテリア・デザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ MAISON&OBJET PARIS 2006」に参加し、ここでも貴重な知見を得た。およそ 30 カ国 150 もの業者と商談する機会をもち、海外のタオルメーカーでは実現できない生地「手触り」に関心が寄せられた（上原太郎「戦略フォーカス 連載企画 地場力で稼ぐ（第 6 回）：七福タオル（タオル製造、愛媛県）NY セレブも唸る手触り『日経ビジネス』1329 号、2006 年 2 月 20 日、日経 BP、58 頁）。

こうした経験をへて、河北氏は、海外市場の開拓を積極的に進めているが、モノづくりの拠点を今治以外に移す気はまったくない。その理由は、昔もいまも変わらず、今治市周辺地域に集積するタオ

ル製造関連の事業者が協力して分業しているからこそクオリティの高いタオルが生まれるのであり、産地存続が七福タオル存続の必須条件であると河北氏は考えているからである。

4) 楽しい職場にすること

1996年に本社工場を現在の今治市富田新港に移転した際、河北氏が意識したのが「楽しい職場」だった。働いている社員が楽しいと感じてくれないと、いいものは生まれない。七福タオルの公式パンフレットも本社工場の建物をモチーフにして作成されている。

本社事務所はもちろんであるが、タオルを実際に製造している工場もきれいに整理整頓されており、ゴミひとつない。社員が働きやすいように、作業場や通路などのスペースも十分に確保されている。トイレも百貨店にあるトイレと変わらない快適な空間になっている。



七福タオルの本社工場

東日本大震災と家族のつながり

2011年の大きな出来事と言えば、3月11日に発生した東日本大震災である。地震による津波の被害、それに付随した福島第一原子力発電所事故は、日本全国に多大な影響をもたらした。東北地方から離れた四国・今治のタオル産地でも同様であった。今治からは2013年に当時の四国タオル工業組合が公式通販サイトの売上から200万円を日本赤十字社愛媛支部へ寄付し、また今治産タオル2,300枚を提供した。さらに、ボランティア団体「今治タオル体操愛好会」が現地の仮設住宅や保育園を訪問し、今治産タオルを使った体操を一緒になっておこない、交流を深めた（今治タオル工業組

合 HP を参照）。

河北氏は東日本大震災で被災したわけではないが、家族とのつながりについてより深く考えるようになった。そこでスタートさせたのが、七福タオルの商業用動画である。シリーズものとして制作されており、いずれも「家族の絆」がキーワードになっている。



七福タオル CM「追憶篇」より引用

消費者と直接つながっているメリットとして、七福タオルの使用者からさまざまなメッセージが河北氏の手元に届く。そのなかで印象に残っているエピソードがある。海外生活をしている女性が日本にいる友人に「いいタオルを送

ってほしい」と依頼したところ、その友人は七福タオルのシンドバッドホテルシリーズのタオルを送った。10年経ったのち、その女性からインターネットでおなじタオルのオーダーがあり、そこにはこう記してあった。「10年使って少し古くなったので購入させていただきました。最初にタオルを送ってくれた友人はいまの旦那です。」河北氏はタオルを介した家族の絆を感じ、「家族とタオル」の想いを強くした。

2017 年から構想していた東京への進出

東京への進出は 2017 年から構想としてあった。そして、2019 年に東京出張所を渋谷区渋谷に開設し、2020 年には世田谷区経堂にアトリエを開設した。東京進出は、営業力を高めて七福タオルを全国区にするためのものだった。「東京への進出はやはり営業力を強めたかったということですね。社内では 2017 年からその動きはあって、徐々に基盤を固めていきました。アトリエはショールームに

もなるし、打ち合わせにも使うし、従業員の寝泊まりもできるし、利便性がすごくいいんです。いまでは月の半分は東京に出張しています。」

2020年のコロナ禍以降、オンラインでの打ち合わせが増えた。そうした対応も東京出張所で可能であり、首都圏の取引先へすぐに足を運べるし、東京に拠点を置くことのメリットは大きい。コロナ禍による影響はもちろん七福タオルでも受けた。とくに、テーマパークの休園によってキャラクター・グッズが売れなくなったことが痛かった。一方で、インターネットを介した直販にはさほど影響はなく、七福タオルの売上に貢献した。

4. 現在の七福タオル

直販比率 95%、自社ブランド比率 20%

七福タオルの組織づくりにおいて河北氏が大切にしているのは、「家族経営」である。これは、「社員含めて家族のような組織」という意味であり、社長や工場長などの各部門のリーダーとその他社員との間に壁をつくらないことを意識した組織づくりをおこなっている。「社長に就任した頃から、社員と社長がすごく近い距離でいたいなとおもっていました。本社工場内も物理的に壁をつくっていないんです。家族に壁はいらないでしょう。」

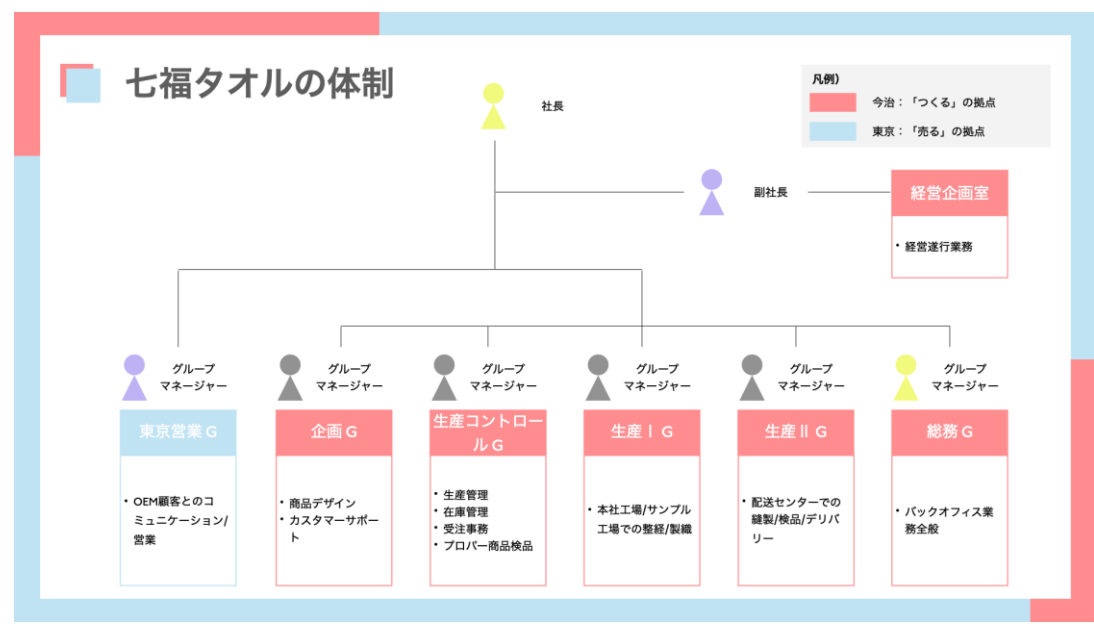
ここで現在の七福タオルの組織図を確認しておこう。図1は七福タオルの組織図である。モノづくりの根幹を担う生産部門は、かつては以下の3つのグループだった。

- ① 生産Ⅰグループ（製織・整経）
- ② 生産Ⅱグループ（縫製・検品・デリバリー）
- ③ 企画グループ（企画・営業）

これらを統括する4つ目の生産部門が新たに加わり、現在は4つのグループに分かれている。

- ④ 生産コントロールグループ（生産管理・在庫管理・受注事務・プロパー商品検品）

図 1 七福タオルの組織体制



出典：「七福タオル公式ホームページ」（2024年11月）より抜粋。

この組織の再編には、先の①②③の3つのグループでのコミュニケーションが円滑にいかず、組織がギクシャクしていたことが背景にある。部門間で納期について齟齬が生じたり、誤解があったりした。そこで3つの部門を統括するために、④の生産コントロールグループが設置され、リーダーに橋田雄二氏が就任した。橋田氏は、すべてのスケジュールを決定して各部門に指示を出し、各部門の苦情も請け負って、横のつながりを堅固なものにした。4つ目の部門の設置によって新たな生産管理システムが構築され、「タオル版POS」あるいは「タオル版クロネコヤマト」のように、受注者はタ

オルの生産がどの工程まで進んでいるのかを常時確認できるようになった。

「家族経営」のもとで働いている七福タオルの社員には、若い世代も多い。他社同様に、七福タオルでも地域のハローワークや自社のホームページ、インターネットでのリクルート・サイトを活用して採用をおこなっている。自社のホームページでは、会社の情報をなるべく開示し、実際に現場で働いている従業員の様子も紹介している。



生産コントロールグループの
リーダーを務める橋本雄二氏

モノづくりの現場において若者離れが危惧されている昨今であるが、七福タオルには若い従業員が多くいる。その裏には企業努力がある。給料や福利厚生などの充実に加え、河北氏が二代目を継承したときから一貫してとり組んできた「楽しい職場環境の整備」が実を結んでいる。七福タオルで働くことに社員が誇りをもってくれる。これが何よりの企業努力である。

七福タオルのモノづくりは、第一工場（自社ブランド向け）と第二工場（サンプル、小ロット向け）でおこなわれている。第一工場には、ジャカード機 12 台（柄物の製品が多いためレピア織機）と整経機 1 台が備え付けてある。第二工場には、ジャカード機 2 台、ドビー機 2 台、サンプル整経機 1 台、整経機 1 台が設置されている。

第二工場の創設時より、モノづくりの内製化が本格的に着手され（縫製 8 割、検品 9 割）、七福タオルでは、製織工程（整経やへ通しなども含む）から仕上工程までを日本人の正規社員が担っている。現在、整経に従事するスタッフは 7 名、伸べ士は 4 名である。内製

化のメリットは品質管理、在庫管理、受注管理が自社でコントロールできる点にある。

環境に配慮したモノづくり

七福タオルでは、2020年頃より環境に大きな負荷がかかる無燃系タオルからの脱却を目指している。無燃系タオルは、仕上がりがふわふわで消費者に人気であるが、晒染加工時の水の使用量が多く、染色排水の処理にコストもかかるため、環境への負荷が心配される。



第一工場に設置してある整経機



第二工場にて、スタッフが縫製作業に

とり組む様子



第二工場の倉庫

七福タオルでは、無燃糸を使わない代わりにデザイン性や機能性などにおいて差別化を図っている。それには産地内の分業体制のもとで他社のもつ技術が不可欠であり、特にタオルの品質を大きく左右する染色加工では越智源（株）、大和染工（株）、東洋繊維（株）と協力して自社ブランドのタオルを製造している。こうした七福タオルの選択において問屋との関係を絶ったわけではなく、条件が合えば取引を拒むことはない。

1990年代に入りタオル不況に直面したとき、今治が問屋依存型産地だったがゆえに大きなダメージを受けた。この経験から産地のなかでも中堅以上のタオルメーカーは少しずつ問屋依存の度合いを低くし、自社ブランド開発に積極的にとり組んできた。しかし一方で、問屋を介した取引にはそれなりに意味があると、河北氏は理解している。ただし、「問屋が上でメーカーが下という構図ではなく、双方が互いの強みを生かし、それぞれの役割を尊重しながらモノづくりをしないといいものはいけません」と河北氏は言う。

「メーカーから小売りへ」よりも「メーカーから消費者へ」の方が訴求力がある

河北氏がタオルの流通と真剣に向き合ってきて、いま考えていることがある。それは、自社ブランドを開発し直販ルートを拡大してきた七福タオルだが、さまざまな挑戦と経験を踏まえて、消費者により強いアピールをもって製品を届けるためには、「メーカーから小売りへ」ではなく「メーカーから消費者へ」の方がいいのではないか、ということだ。

「昭和40年代ライセンスブランドがタオル市場に台頭し始めた頃、今治タオル産地は下請け的な産地に成り下がりました。一方でデザインを具現化できるよう、織機の進化も進みました。それが革新織機と言われるものです。決して産地だけでは考えつかない世界トッ

ブクラスのデザインを、織りの技術を駆使し、素材開発を重ね、それが今治タオルブランドの礎になったことは間違いありません。今治タオルは産地内で完成品までできることが他の織物産地に比べ、一歩抜け出した結果になっていると思います。その後、流通改革が起こり、今治タオルが認知されるころまで来ました。これも先人たちが切り開いた『ふるまいのこころ』、『たくみのこころ』、『もてなしのこころ』であると感じています。」

七福タオルの流通面での挑戦はつづいている。海外市場開拓への野望はあり、いまでも奮闘中である。最近の事例では、「ライブコマース」を介して香港の消費者にタオルを販売した。ライブコマースとは、ライブ配信と電子商取引（Eコマース）を組み合わせた販売手法であり、情報技術を活用して海外の消費者と直接つながるようになった。

七福タオルを含めタオルメーカーにとって輸出の際に問題になるのは、「輸送費」である。海外のバイヤーと契約書に記入する段階までいくが、輸送費の高さに首を傾げられ、契約書の締結に至らないケースが多々ある。中小規模のメーカーにとって輸送費負担は大きすぎるし、相手負担になると採算の問題で尻込みする。河北氏は、中小企業支援を目的に海外へ輸出する際の輸送費を国が負担しているトルコの事例を挙げ、日本もこうした中小企業への支援政策を実施してくれないかと期待している。

今後の海外展開において、河北氏は、経済産業省の「新日本様式」協議会が掲げるコンセプトに沿ったモノづくりを構想している。「新日本様式」協議会とは、2005年7月に経済産業省の「新日本様式ブランド推進懇談会」の報告書の提言を受けて、2006年1月に設立された民間主体の任意団体である。同協議会は、グローバル競争の激化を背景に、日本の「最先端の技術製品と伝統的な技法を組み合わせた製品による新規市場開拓を目指し」ている。「ふるまいのこころ」、「たくみのこころ」、「もてなしのこころ」の3つの日本らし

い自然観を体現したモノづくりを支援し、文化と産業の融合によって「伝統文化に立脚する先端技術の国」を実現するというものである（桎葉浩嗣「『新日本様式（Japanesque*Modern）』協議会の活動概要について」独立行政法人経済産業研究所、2006年4月18日）。

「新日本様式」に選出された「日本ならではの」の製品やサービスは、たとえばトイレ・ウォシュレット（東陶機器株式会社）や季節ごとに色が変わるおみくじ（太宰府天満宮）、プリウス（トヨタ自動車株式会社）、北条鉄道ボランティア駅長（北条鉄道株式会社）など多彩である。「日本らしさ」を広く捉え、タオルもこうしたセンスで世界に売っていけないかと河北氏は模索する。

新日本様式のような発想も参考にしつつ、河北氏は「七福タオル」をとおして「幸せになる」モノづくりを目標にしている。そして、第一線を退いたあとは社員のために託児所を設置したり、心地よい社内食堂を設けたり、ハードの面でもっと「楽しい職場」をつくろうと考えている。「タオル業界では多くの女性が働いています。七福タオルでも7割は女性かな。託児所とか社員食堂とか、そんなふうに援護射撃して雇用を維持したいなと考えています。」

引退まであと数年、やりたいことは山ほどあり、七福タオルのリーダーとしてまだまだ踏ん張るしかない。七福タオルの三代目となる後継者は、現在、七福タオルで修行中である。河北氏は29歳のときに結婚し、一男一女の二人の子供に恵まれた。長男の善紀氏は七福タオルを背負って立つ、つぎのリーダーとして周りの人に支えられながら必死にがんばっている。

（次号につづく）

