

5. 1990年代におけるタオル業界の低迷と四国タオル工業組合 理事長としての活躍

「開かれた組合」をスローガンに、産地内結束を図る

吉井久氏は、1964年に愛媛タオルの倒産によって自社の経営危機に直面した際、当時四国タオル工業組合の理事長を務めていた今井茂樹氏に助けてもらったことがある（「タオルびと」2014年1月号参照）。この経験から、組合の意味を深く理解し恩を感じるようになった。そして、この恩を返すときが1990年代にやってきた。


吉井氏は、1978年に組合理事となり、1990年に副理事長に就任した。1992年末頃に理事長就任の要請があったが、その柄ではないと断りつづけるが、結局1993年4月に理事長を引き受け、1996年5月までの約3年間組合のために奔走することになった。

1990年代は、タオル業界にとって大きな転換期となったことは周知のとおりである（「タオルびと」創刊号参照）。中国製タオルの国内市場浸透やバブル経済の崩壊によって今治タオルの売上が1991年以降下降しはじめ、この対応策としてタオル問屋や染色加工業者がはやくも中国へ進出していった。円高を背景に1994年に輸入タオルが1990年の2倍に増加し、1996年には今治タオルの生産量が全国の輸入量を下回った。戦後、右肩上がりの成長を遂げてきた今治タオル工業が、はじめて直面する業界の危機であった。吉井氏は、このような状況のなかで組合理事長に就任し、かじ取りを任されたわけである。

吉井氏は、1990年頃のタオル業界を、とくに労働事情に留意してつぎのようにみていた。まず、①若年労働者の不足、②労働賃金の高騰、③労働環境の改善を問題点にかかげ、「われわれ中小企業は地域の雇用を守り、若い人材を育てることで地域活性化を図る責務があり、上記3つの問題点は改善の余地が残されている。よって、企業の海外進出は難しい」との結論のもとで、業界の構造改革事業

に着手した。内容はおもに4つである。

1つに、「開かれた組合」をスローガンに組合員の結束強化をこころみ、理事長と副理事長が協力して36地区を巡回し情報交換をおこなった。2つに、前理事長からの引き継ぎ事項でもあった、セーフガードのとり組みとファッションタウン構想の推進に力を入れた。3つに、産地ビジョン策定委員会を設置して今後の産地の方向性を示し、従来の問屋偏重からの脱却を目指した。ちなみに、同委員会の委員長には吉井氏の指名で藤高豊文氏が任命された(「タオルびと」2013年4月号参照)。4つに、バブル経済崩壊によって痛手をうけた組合の財政にメスを入れ、改革を実施した。迫り来る産地の危機に敏感に反応し、有能な協力者とともに次世代を担う若手を育成できたことは、大きな貢献となった。

タオル業界における環境の変化は、吉井氏自身の会社にも構造改革の動機となった。1992年、吉井氏は、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)  の考え方を導入し、自社では1992年にワイ(Y)グループ協同組合を設立した。吉井氏は、協同組合をとおしてタオルの研究開発を中心に精練漂白、染色、捺染、縫製の準備・仕上工程を一貫化し、加工工程すべてを連続化・自動化することで小ロット・短納期を実現した。このような構想の背景には、先ほども述べたように、1990年代以降の輸入タオルの急増や国内市場の変化、労働力不足、賃金の上昇などタオル業界を直撃した深刻な問題があった。また、1990年の繊維構造改善臨時措置法の公布をうけて、今治商工会議所主催の構造改善事業に関する説明会での話が、協同組合構想に繋がった。吉井氏は、従来の産地での分業化形態から脱して国が提唱する垂直連携型の業態へ構造変革を遂げる方策として、産地グループの結成を企図し、自社の構造改革を実施した。

さらに1993年、吉井タオルではタオルの「先出し」を可能にする自動倉庫を丹原工場に完成させ、物流の側面における改革もおこなった。以前は物流にかかるコストについてあまり神経をとがらせ

ていなかったが、運送会社から30%の輸送費値上げの要請をうけて改めて調査をおこなった。タオルは製品的特点ゆえ、「空気を運ぶようなもの」と表現されるほど無駄が多かった。タオルの形状や重量もそうであるが、袋入り・箱入りなど梱包もさまざまであり、大中小バラバラの段ボールに詰められて輸送されていた。輸送費は段ボールの大きさによって料金が決まるため、無駄な詰め方をすれば、まさに「空気を運ぶようなもの」である。吉井氏は、兼松江商の平岩友宣氏に相談したところ、種類を絞ってロットで発注すれば約30%のコストダウンになることがわかった。そこで、段ボールの種類を5種類に定め、重量を最大25キロとし、荷物の搬出入を自動化した。これによって、輸送コストの削減が可能となり、以前から生じていた運送後の段ボールの破損問題も解決した。

21世紀を目前にして、戦後発展の一途をたどってきた今治タオル工業は、経済のグローバル化のなかで真の競争時代に突入した。こうしたなか、戦後復興から懸命にタオルと向きあってきた「タオルの虫」は、1999年、69歳のときに自社の経営を長男の智己氏に譲り、第一線から退いた。吉井氏がタオルづくりにかけた情熱は、智己氏をはじめ、組合での活動をとおして確実に若い世代に引き継がれている。そして現在、今治タオル工業をとり巻く環境は変わらず厳しく、企業数、売上高、従業員数、どれをとってもピーク時におよばないが、吉井氏のような「タオルの虫」が今治には確実に育っている。

6. 思想・哲学

タオルは生活文化の象徴である

1998年に藍綬褒章を受章した際、これを記念して吉井氏が雑誌「TSR情報」のインタビューを受けた。そのやりとりのなかに同氏

の思想・哲学が垣間みられるので、ここで紹介したい。

まず、吉井氏が地域の人びとに対する感謝の気持ちをとても大切にしていることである。タオルで食べていけたのも、技術者として誇りをもてたのも、地域の人びとの激励と協力のおかげだ、と吉井氏はいう。今治には吉井タオルのようなタオル製造業者のみならず、撚糸や染晒などの加工業者が数多く存在し、分業体制で一丸となって「タオル生産日本一」を目指してきた。そして、縫製や箱詰めなどの作業も入れると今治に住む多くの人びとが戦後からタオル生産にたずさわり、タオル工業は地域の雇用創出や経済の発展に寄与してきた。藍綬褒章の受章は、こうしたタオルづくりに没頭できる今治で、地域の人びとに支えられながらタオルをつくりつづけてきた結果であると、喝破する。


そして、「タオルは文化」であり、モノづくりに真摯に向きあうことで生まれる鋭いセンスが必要だということである。インタビューで吉井氏は、タオルは「美の世界」「感性の世界」、つまり「タオルは生活文化の象徴」と語っている。一般に、タオルは生活必需品ではあるが、比較的安価な身の回り品のひとつにすぎない。しかし、タオルづくりに込める熱い思いは、製品に跳ね返る。それは、吉井タオルが生産したタオルをみれば、一目瞭然だ。JAPANブランド育成支援事業として「今治タオルプロジェクト」が始動する際、佐藤可士和氏の協力を決意させたタオルが、吉井タオルの「白いタオル」であったこともうなずける（「タオルびと」2013年6月号参照）。こうした、吉井氏のタオルとの向きあい方は、タオルづくりにおける哲学そのものである。



さまざまな糸で製織された、吉井タオルの「白いタオル」

7. 将来に向けたメッセージ

吉井氏の将来に向けたひとつめのメッセージは、「人のやらないことをやれ」である。1960年代に愛媛タオルが倒産して経営の危機に直面したとき、生き残るために考えたのが「人のやらないことをやれ」であった。結果的に、タオルづくりに没頭し「タオルの虫」となっていくが、人に恵まれながらも必死に人のやらないことに挑戦し、それを形にしてきた。

そして、もうひとつ。吉井氏の好きな詞、サミュエル・ウルマン Samuel Ullman （1840-1924）の『青春』の詩からの引用である（岡田義夫訳）。

青春とは人生のある期間を言うのではなく心の様相を言うのだ。優れた創造力、逞しき意志、炎ゆる情熱、怯懦を却ける勇猛心、安易を振り捨てる冒険心、こう言う様相を青春と言うのだ。年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて老いが来る。

吉井氏は、いまでこそ現役を退いているが、若い世代を見守る眼差しは確かであり、厳しくも温かい。会社の会長ではなく相談役に退いたのも、吉井氏の若い世代への期待のあらわれである。（完）

（文責・インタビュー： 辻智佐子）



宇野収、作山宗久『「青春」という名の詩』（初版）
産業能率大学出版部、1986年。

参考文献

「TSR情報」1998年（平成10年）11月10日。

「吉井タオル(株)会社および製品案内」パンフレット（吉井タオル(株)提供）。

「ワイグループ協同組合 Interworks Towel Lab」パンフレット（吉井タオル(株)提供）。

編集後記

本社の応接室で、二代目智己氏とともに迎えてくださった吉井久氏。長年、タオル製織にたずさわってきた職人としての風格が漂う。お話をうかがったのは2013年3月と8月の2回。一回目は、ゆうに4時間にわたって約半世紀の歴史を語っていただきました。技術者としてのこだわりは人一倍、いや十倍でも足りないくらいの職人氣質。タオルの素材選びからデザインまで現役時代の吉井氏の発想とこだわりは、時代の最先端にあり、時代があとから追いかけてくるといった印象をうけた。「あゝ、ここにもタオルを愛する『タオルびと』がいた」と感動を覚えた二日間でした。（辻）



次回の「タオルびと」

「タオルびと」の五人目は、女性企業家の森和子氏である。森氏は、現在（有）オルネット代表取締役を務めており、商品の企画・開発力を武器に、通常のタオルからベビー用品を含むアパレルまで幅広い商品ラインをもち、多くのファンを獲得している。東京をはじめとする首都圏での直接販売は人気を博し、いまでは恒例化しつつある。21世紀の激動の時代に、今治タオルの伝統を守りつつ、女性の観点から新たな挑戦をしつつける注目の女性起業家である。