

**渡邊利雄**氏 渡辺パイル織物(株)代表取締役社長

今治でも異彩を放つタオルメーカーがある。渡辺パイル織物(株)である。社名にパイルが付くように、通常のタオルだけでなくテキスタイル（パイル地）の開発にも力を入れ、新たな市場を開拓している。渡辺パイル織物がつくるテキスタイルは、国内外の有名メゾンをも唸らせ、従来のタオルの概念を覆す。

原料の綿花から糸、染晒加工、製織、デザインにまでこだわり抜いたモノづくりは、そう簡単に模倣できない商品の差別化を生んでいる。それゆえ、いまや渡辺パイル織物のテキスタイルは他の繊維業界も注目するところであり、同社の商品を見るとワクワクするに違いない！



渡邊利雄氏




---

わたなべ・としお ☆ 1958年4月、今治市生まれ。今治市立日吉小学校・中学校をへて愛媛県立今治西高等学校に進学。その後、一橋大学商学部に入社し経営学および会計学を修得。1982年に父親が設立した渡辺パイル織物(株)に入社し、同時に市内の職業訓練学校で1年間タオルの基礎的知識を学ぶ。以後、経営者として采配をふるう傍ら、Made in Imabari、Made in Japanのモノづくりの極みを、今治から世界へ発信しつづけている。

## 1. 生い立ち

渡邊利雄氏は、1958年4月11日に一人っ子の長男として今治市で生まれた。父の信雄氏は渡邊氏が生まれておよそ5年半後に渡辺パイル織物(株)を立ち上げたので、渡邊氏は物心ついたときからタオルに囲まれて育ち、タオル工場でよく遊び、「将来はタオルをつくる」、「モノづくりにたずさわる」という感覚を、ごく自然なかたちで身に付けていった。

渡邊氏は、実家から一番近い地元の今治市立日吉小学校 、今治市立日吉中学校を卒業したのち、愛媛県立今治西高等学校に入学した。高校卒業後は大学進学を考えていたが、高校1年生のときに父の死に直面し、さらに高校3年生のときに母にも先立たれ、一時は断念しようとおもった。しかし、会社の人たち、そして周りの人たちの支えによって、大学進学の夢は叶った。

将来は父の跡を継いでタオルメーカーの経営者になると決めていたので、経営学、とくに会計学について学べる大学および学部を選んだ。その結果、一橋大学商学部に見事合格した。一橋大学は、1875年に森有礼が創設した商法講習所に起源をもつ歴史ある学校であり、1949年に現在の一橋大学に改称された。伝統的に商業科系につよく、国立大学のなかでも経営・経済分野において優秀な人材を多く輩出している。こうして、上京とともに、渡邊氏の「大いに学び、大いに遊ぶ」学生生活がスタートした。商学部で会計学を専攻したので公認会計士を目指して勉強に励みながら、大学の友人と時には羽目を外して遊んだりもした。

東京での「何事も一所懸命」な大学生活を終えたとき、会社は債務を抱え経営はお世辞にも良いとはいえない状態にあり、また父親も母親もいなかったのち、渡邊氏が跡を継ぐ必然性は必ずしもなかった。渡邊氏にとって選択肢は2つ。それでも継ぐか、継がないか。

## ぼくはモノづくりが好きだったから帰ってきた

渡邊氏は当時のことを回顧して、「ぼくはモノづくりが好きだったから帰ってきた」と語る。小さい頃からタオル工場が遊び場で、タオルに囲まれて育った渡邊氏にとって、モノづくりは必然であった。織機の音、綿の匂い、工場の匂い、すべてが体に染み付いている。「モノづくりがすごく好きで、それが仕事になるっていうのは最高です。いまも土日に出社して、ほとんど仕事しています。」と、渡邊氏は二代目になるという選択が間違っていなかったことを確信する。

加えて、大学まで行かせてくれた会社の人たちをそのままにしておけない気持ちも強かった。悲運にも高校時代に両親を失くした渡邊氏が大学で貴重な経験を積めたのは、周りの人たちのサポートがあったからであり、この恩義に報いることが渡邊氏の喜びでもあった。

## ぼくはフェチでオタクでマニア、だからタオルづくりにものめり込んでいった

渡邊氏は、会社の経営者であるが、タオルも織るし、綿花に造詣が深く綿糸開発もやる。組織の舵取りに専念する、ただの経営者ではない。やると決めたら、とことんやる。みずから「フェチでオタクでマニア」と称するだけあって、殊にタオルに関してはプロフェッショナルである。たとえば、原料となる綿花の種類について、専門家も感心するほどの知識の多さである。だからこそ、紡績会社と一緒に綿糸開発にもたずさわることができる。つくりたいモノをつくる、世のなかに感動をもたらすモノをつくるには、「フェチでオタクでマニア」がちょうどいい。

そんな渡邊氏であるが、二代目就任を決意し帰郷した際、実はタオル作りに関しては素人であった。そのため、今治高等技術専門学

校に1年間通って猛勉強し、そのあとも独学でタオルのいろはを徹底して頭に叩き込みながら実践を繰り返した。タオルの原料となる綿糸の研究もこの頃からはじめた。東洋紡績や日清紡など日本の紡績会社のつくる綿糸の原料を調べるために、実際に紡績会社に足を運んだりもした。タオルの鬼はこうして出来上がった。

渡邊氏が、そこまでこだわるには上記の「フェチ」以外にも訳がある。渡邊氏が入社した頃、渡辺パイル織物はタオル製品を100%問屋に卸していた。しかし、次号の「タオルびと」で詳述するが、約9億円あった売上が一年で2億円まで落ち込んだ年があり、その理由が取引していた問屋の倒産にあった。しかも問屋とは手形取引だったので、問屋の突然の廃業は会社の経営を直撃した。この経験が、問屋を介さない経営にシフトしていくきっかけとなったが、商品開発にしても流通網にしても自力で開拓するしか他に生き残る道はなかった。

成果は徐々に現れ、売上は過去の業績に戻りつつある。ある日、取引先の銀行が「奇跡的回復」と表現したように、瀕死の状態にあった渡辺パイル織物は、経営の大幅転換という荒療法をへて、元気に商売をつづけている。新たに構築した流通網はおもに小売業との直接取引であり、会社と取引先との相談によって取引方法が決定し、中間業者を介さないため利率も良い。これは、渡辺パイル織物の商品開発において相乗効果を生んでいる。

1,000円の商品を事例にとると、直接小売業者に製品を販売するとおおよそ400円の利益を確保できるが、問屋をとおすと250～300円、場合によっては200円の利益しか手元に残らない。そうすると、良いものはつukれない。安い原料を使ってタオルをつくるしかなく、利益を出すために大量生産体制に入り、製品に個性がなくなる。一方、高い利率を確保できれば、クオリティの良い原料を使用し少量生産によって個性あふれる製品をつくることことができる。「Made in Watanabe Pile」の製品はこうして誕生する。言い方を換えれば、非常に手間のかかるモノづくりをする。それが競争優位

をもたらし、誰も真似できない商品が生まれるのである。（次号につ  
づく）

