



2. 幼少時代

さて、話を今回の「タオルびと」の近藤寛司氏に戻そう。寛司氏は、1947年3月に今治市宅間に生まれた。父親の憲司氏と母親の多美枝氏の間には4人の子どもがあり、寛司氏は長男で、下に次男の隆司氏、長女の立子氏、三男の聖司氏（コンテックス四代目）がいる。母親は、波止浜にあった伊予木鉄造船  の創業者の弟の娘で、たいへん教育熱心な女性だった。そのため、寛司氏は小さい頃から「勉強しなさい」とよく言われたものである。

幼少時代の師匠はゲーリー・クーパー似のかっこいい祖父だった

寛司氏が生まれた頃の宅間は300軒ほどの農家が集まる村落で、氏神様として大切にされている荒木八幡神社を中心に、長閑だが結束力の強い地域コミュニティが形成されていた。このコミュニティで、寛司氏は祖父の宗一氏から多くのことを教わった。

寛司氏にとって祖父は、身近な理想的な男性だった。宗一氏は、当時には珍しく1m80cmもある長身で、ゲーリー・クーパー  によく似た日本人離れした風貌の持ち主だった。宗一氏は、地域活動に熱心で、地域の行事に参加するたびにリーダー的な役回りを担い、宅間の人たちと強固なネットワークを築いていた。

寛司氏は、祖父にしばしばタオル工場に連れて行ってもらい、工場に転がっていた織機の部品や木材などを使って船や自動車をつくってもらった。それが子供心に嬉しくて、遊び場はいつもタオル工場だった。そのおかげで、タオル工場の跡取りとして織機のガッチャンガッチャンという音は自然に慣れ親しんでいった。

もう一つ、祖父から教わったのは生活の知恵や工夫である。祖父の趣味は盆栽で、寛司氏が中学生になった頃、よく手伝わされた。盆栽といっても、机の上に置く小さなものから庭に植える大きなものまで多種多様だった。手伝ったのは大きな盆栽の方で、おもに根伐

りという子どもながらに力の要る大掛かりな作業だった。木の根の周りをスコップで掘ったあと、根っ子をハサミで切っていく。根っ子を丸く調整してから、^{むしろ}筵をかけて三ツ木を組む。チェーンを使って木を吊上げ、根っ子に布を巻いて整形し、最後の根っ子を切ると木がようやく地面から離れて浮き上がる。こんな作業を手伝ううちに、物事の段取りや道具の使い方などを学んだ。お酒の飲み方も祖父から教わった。72歳でゴルフを始めた祖父は、なにせ豪快で頼もしい人だった。寛司氏にとって「幼少時代の師匠はゲーリー・クーパー似のかっこいい祖父」だったのである。

寛司氏の幼少時代を育んだ宅間の地は、半世紀以上経ったいまでも伝統的慣習は受け継がれており、コンテックスは1934年の創業当初から宅間という地域コミュニティのなかの工場として存在している。それゆえ、寛司氏は、65歳を過ぎてから仕事以外ではなるべく地域の行事には参加し、地域の人びととコミュニケーションをとっている。




祖父の宗一氏

思い起こせば、地域に対する姿勢が祖父と父親ではまるで違っていた。地域活動に熱心だった宗一氏に比べ、父親の憲司氏はほとんど地域には関与しなかった。祖父と父の二人の対照的な姿を見てきて、寛司氏は地域の人たちに慕われていた祖父に共鳴するものがあった。それは、いまでも昔も「コンテックスは宅間にあるタオル工場」だからである。祖父が立ち上げたタオル工場を父が発展させたが、会社が成長する過程で地域との関係もより濃厚になっていった。たとえば、工場敷地内にある農業水路や借地を巡ってトラブルもあった。しかし、そのような地域とのトラブルはすべて祖父が処理していた。そんな祖父を寛司氏はずっと尊敬の目でみていた。

松山での一人暮らしと人生初の挫折

寛司氏は、今治市立乃万のま小学校、乃万中学校を卒業し、松山市にある愛光学園に学んだ。乃万中学校は、1964年に今治市立日高中学校と統合し、現在は今治市立西中学校となっているが、寛司氏は乃万中学校の最後の卒業生である。中学3年生で愛光学園を受験することになり、周囲の応援もあって見事に合格した。その際、こんなエピソードがある。愛光学園は愛媛県内でも有数の私立の名門校であるが、寛司氏は受験のときに初めて男子校だと知り、「これ、困ったな」と少し怯んだ。でも、両親は「行け、行け」と進学を勧めたので、結局3年間の下宿暮らしのもとで男子校に通う羽目になった。下宿初日、寛司氏の眼には涙が浮かんでいた。親元を離れて初めての一人暮らしに、母親を想ってたまらない寂寥せきりょう感を覚えたのだ。15歳になったばかりの「少年・寛司」の春のひとコマである。


不安でいっぱいの新生活が松山で始まったが、学校の環境は寛司氏にくよくよしている暇を与えなかった。中高一貫教育の愛光学園は気鋭の進学校だけあって、寛司氏は入学早々そのレベルの高さに驚かされた。当時、愛光学園は中学校3年で高校1年の内容を終えるカリキュラムを敷いていたので、寛司氏のように高校から入学した学生たちにとってはついていくのに必死だった。悔しい気持ちを抱きながら、しばらく勉強に忙殺される毎日を過ごした。しかし、その後の高校3年間で勉強にのみ捧げたかといえ、そうは問屋が卸さない。物ごとはもっと複雑でおもしろい。

もう時効だろうからここに白状すると、一人暮らしをいいことに自由な時間を謳歌した。たとえば、当時の学校の規則では、映画鑑賞は親同伴が原則であったが、そんなことは気に留めず一人で映画館に足しげく通った。エルビス・プレスリー  の「ブルーハワイ」は寛司氏に強烈なインパクトを放ち、映画のスクリーンをとおしてアメリカへの憧れが醸成された。「受験勉強」より「社会勉強」、これが寛司氏の高校生活を豊かなものにした。ところが、いよいよ大

学受験を迎え、寛司氏の修羅場がやってくる。父親の母校を含め受験した大学はことごとく不合格、寛司氏は人生初めての挫折を味わった。「社会勉強」より「受験勉強」の方が勝った瞬間であり、ここに来て付けが回ってきた。しかし、人生に遠回りなどない。



3. 大学・大学院時代

あのとき、親父の言うとおりにしてよかった

寛司氏は、**関西文理学院**  という関西地方では有名な受験予備校に通うことになり、一年間の浪人生活が京都で始まった。松山から京都に場所を変えて「受験勉強」の生活が始まったが、なかなか身が入らない。そんな夏のある日、突然父親が下宿先を訪ねてきた。勉強している雰囲気のない部屋をみてきっと怒るだろうと思っていた寛司氏であったが、父親は勉強については何も言わず、息子に買って来た菓子を渡して「これでも食べいや、まあ、がんばれよ」と、一言だけ残して今治に帰っていった。去っていく父親の姿を追いながら、「親父の何か寂しい背中をみて、申し訳ない」と思った。それからである。「受験勉強」へのやる気スイッチが入り、寛司氏の若いエネルギーが堰を切ったかのように「受験勉強」へと溢れ出した。結果、今治と縁のある同志社大学をはじめ、慶應義塾大学にも合格した。寛司氏自身はすっかり同志社大学に行くつもりでいたが、入学金の件で父親に電話をしたら、予想外にも慶應義塾大学に行けと言う。その理由は、実業界では慶應出身者が多く、これから先を考えると絶対に慶應義塾大学に行くべきだとして頑として譲らなかった。

寛司氏は、父親の母校であり友だちのいる同志社大学に行きたかったのも、慶應義塾大学の入学金のめ切日が明日というタイミングで、父親にそのことを伝えると、意外な言葉が返ってきた。父親は、「今晚関西汽船で大阪まで行って、明日大阪から東京まで電車で向

かうから、入学金は期日までにちゃんと払える」と言う。それまで多忙を極めていた父親とは、受験や将来について真剣に向き合っただけでなかった寛司氏は、この瞬間に父親の凄さ、行動力、しつこさ、頑固さ、優しさ、思いやりを初めて肌で感じ、父親に対する見方が変わった。浪人時代最後の父親とのやり取りは、寛司氏の尊い経験となった。やはり人生に遠回りなどないのである。そして、寛司氏は慶應義塾大学商学部に入学する。


ちょうど「平凡パンチ」が創刊されて間もない頃、そしてファッションではアイビー・ルックが流行した頃に、寛司氏の東京での大学生活が始まり、学生時代を謳歌するとともに莫逆の友も得た。大学3年の春休みにはアメリカに2ヶ月間滞在し、将来につながる貴重な体験もした。実は、アメリカ行きへの伏線は、2年生の夏休みにあった。父親の書棚を漁っていたとき、今治ロータリークラブ主催の若手実業家養成のプログラムに関する書類を見つけ、興味をそそられた。寛司氏は、そこに記してあった参加者名やホームステイ先の住所をメモして、さっそく行動に移した。

参加者名のなかには、聞き覚えのある老舗タオルメーカーの中忠（株）の中村元氏の名前があり、中村氏の名前を借りて、ホームステイ先宛に手当たり次第に手紙を書いた。そうすると、何件かのホームステイ先から滞在の許可を得たので、父親に相談したところ、中村氏に直接会う機会をつくってくれた。さらに、父親の松下電器産業時代の人脈から、アメリカの大学を卒業して松下電器で英語講師をしていた小坂博昭氏や彼の知人であるプロテスタントのアメリカ人女性牧師などを紹介してもらい、初めてのアメリカ遊学の準備が着々と整い、迎えた大学3年生の春休みに渡米する運びとなった。




憧れの地・アメリカに最初に降り立ったのは、ロサンゼルスだった。右も左もわからない寛司氏は、とりあえず小坂氏に紹介してもらった、当時Fishking Processors, Inc.という水産食品の加工会社を運営していた Mr. Masashi Kawaguchiに電話をした。Mr. Kawaguchi とその家族とは、後々、寛司氏と生涯の友となる人た

ちである。

Mr. Kawaguchi は、Mrs. Friday's^{ミセスフライデーズ}という冷凍食品のブランドで大成功し、現地では有名な日系人企業家だった。寛司氏は、Mr. Kawaguchi の工場で一ヶ月ほど手伝いをしながら、Mr. Kawaguchi の家族や従業員の人たちとも親交をもった。工場では、メキシコ湾で採れた冷凍エビの皮をむいてパン粉をつけ、再度冷凍するといった作業を手伝った。これらの冷凍加工エビは全米のレストランやスーパーで売られた。Mr. Kawaguchi は、日系人の従業員たちやその家族を招いて頻繁にパーティーを開き、彼らをととても大切にしていた。従業員の人たちも Mr. Kawaguchi を尊敬し、社長のためなら何でもやるといった雰囲気だった。経営に重要なのは人間同士の信頼関係なんだと、このとき多くを学ぶと同時に、日系人の生き様に感動した。

寛司氏は、Fishking Processors, Inc. での貴重な体験をしたあと、ニューヨーク、オハイオ、テキサスと、グレーハウンドバス  に乗ってアメリカを横断した。

アメリカは自分にとって第二の故郷

寛司氏は、大学卒業後の1970年夏、今度は遊学ではなくマーケティングを学びに再渡米し、まずはウッドベリーカレッジ  の大学院に一年間在籍した。マーケティングへの関心は大学時代に村田昭治  氏に教わってから培われたものであり、留学の際の推薦書は村田氏に書いてもらった。ウッドベリーカレッジにつづいて、カリフォルニア州立大学  ロサンゼルス校でもう一年、マーケティングの勉強に励んだ。日本人留学生という特別扱いはなく、10人程度の少人数制で、毎回現地学生たちと討論するというかなり準備を必要とするハードな内容であったが、ここでの体験は英語力のみならず度胸も鍛えられた。しかし、ようやく大学の授業にも慣れてきた頃に父親から、「これ以上アメリカにいとだらだらす」とい

う理由で、帰国命令が下された。選択の余地もなく、後ろ髪を引かれながら寛司氏は1972年11月に2年ぶりに今治へ帰郷する。

寛司氏は、「アメリカは自分にとって第二の故郷だ」と言う。アメリカでの経験が生涯忘れられないものとなり、当時築いた絆がいまでもつづいているからである。とくに、第一回目の渡米時に寛司氏に長期滞在の機会を提供し、第二回目の渡米でカリフォルニア州立大学時代の保証人になってくれた Mr. & Mrs. Kawaguchi は寛司氏の第二の両親となり、彼らの子どもたちはいまでも親交のある^{ふんばい}刎頸の友となった。


大学時代の東京での生活、大学院時代のアメリカでの体験を振り返ると、大学進学にあたって、「あのとき、父親の言うとおりにしてよかった」と、寛司氏はしみじみ思うのである。

3. 帰国後の難行


商品開発の基本は客観性にあり

アメリカから帰国した寛司氏に、大きな試練が待ち受けていた。1960年代半ばまでうまく機能していた会社の自社ブランド戦略に問題が生じていたからである。

1965年5月に二代目の憲司氏が四国タオル工業組合の理事長に就任し、またその他の地域経済団体の要職に忙しくなった頃、それまで二人三脚で事業を展開してきた柳下富五郎氏が同年10月に57歳の若さで急逝した。柳下氏の喪失は、会社にとって想像以上の損失だったことは当然である。しかし、立ち止まって入られない。


寛司氏の母親・多美枝氏には石崎陽三氏という、松竹の高田幸吉 のもとで芸能活動をしていた弟がおり、1965年春に近藤繊維工業に入社していた。体調を崩していた柳下氏と多忙だった二代目に代わって、石崎氏は商品開発を任されていた。入社直後の重責であっ

たが、芸能活動で培った感性を生かしながら、踏ん張りをみせた。

そこにもう一人の助っ人が現れた。1966年春に愛媛県立今治工業高等学校から西原誠示  氏が技術者として製造部門に入社したのである。後日談ではあるが、西原氏は入社試験の最終面接で社長の憲司氏と面談する予定だったが、憲司氏の多忙なスケジュールゆえに3回も社長不在で面談が流れた。西原氏は、一時は入社を断ろうとおもったが、ようやく4回目にして憲司氏に会えたとき、憲司氏の真面目そうな人柄をみて入社を決断したそうである。

当時流行っていたアイビー・ルックに身を包んだ西原氏は、若干18歳にもかかわらず、仕事の飲み込みの速さと何事にも真摯に取り組む姿勢が幹部の目に留まり、入社3ヵ月後には出荷業務の担当を任せられ、程なくして商品開発部門に配属となって石崎氏の元で仕事をする事となった。その後、気性の激しかった憲司氏と石崎氏は互いに相容れないところがあり、石崎氏は1970年春、袂を分かつこととなった。

残った西原氏は、孤軍奮闘し、技術部門にも造詣が深かったこともあり、憲司氏の指導のもとで「コンテックス」ブランドのソフトで高品質な「クリスタル」などのヒット作を生み出していった。そして、西原氏が企画開発を担当するようになって間もなく、原糸購入や出荷業務の商品管理課なども西原氏が担当するようになっていった。

今もほとんどのタオル工場では原糸購入は社長の仕事であるが、憲司氏は創業時から一切を常務であった大成好信  氏に任せていた。相場で日々変動する原糸の仕入れは利益を生む重要な仕事ではあるが、憲司氏は必要なだけ仕入れる当用買いに徹した。相場を張って儲かることがあってもその逆もあり、長期で見ると変わらない。また、相場に係わる時間も無駄である、という考えであった。

上記のように、多忙をきわめていた憲司氏に代わって、石崎氏や西原氏らがオリジナル商品の開発に努めていたが、タオルケットを中心にヒット商品はあったものの、それまでの勢いには陰りがみえ

ていた。他のタオルメーカーは、問屋主導でピエール・カルダンやクレージュなど売れ筋のブランドタオルを生産し売上を伸ばしていき、まさにブランドタオル全盛時代を謳歌していた。そこで、起死回生を願って勝負に出た商品が武者小路実篤の画集タオルだった。しかし、画集タオルは1972年の販売から10年もの間、本社の倉庫に山積みになっていた。売れなかったのである。寛司氏は、ちょうどこのタイミングでアメリカから呼び戻され、自社ブランド下での商品開発に携わり、自社ブランドの維持がいかに難しいかを痛感することになる。

時代の潮流に乗じて、近藤繊維工業でも新しいブランドタオルの開拓が模索された。丸紅を経由してドイツのフローレックスを近藤繊維工業で売り出す計画がもち上がったのである。寛司氏と営業部長の難波政夫氏の二人が、急きょドイツに飛んだ。フローレックスは斬新なデザインで人気を博しており、日本でもヒットするであろうと期待され、交渉もうまくいった。

帰国後、寛司氏は手応えを感じた渡独の成果を報告したところ、父親が日本で売り出す際のブランド名について質問してきたので、寛司氏が「フローレックスです」と意気揚々と答えた。すると、開口一番が「ばかたれ、コンテックスはどうするんだ」と、激怒する始末である。父親にとって、「コンテックス・フローレックス」なら許容範囲だが、コンテックスの名前が入らない商品名はあり得なかった。結局、交渉は決裂し、近藤繊維工業によるフローレックスのブランドタオル販売は一場の夢に終わった。

その後も模索はつづく。当時売れ筋のブランドタオルのデザインを研究して商品開発に反映しても模倣品止まりで失敗に終わったり、流行の黒や紺など濃い色を全面に押し出した商品では洗濯による色落ちが原因で売れずに在庫を抱えてしまったり、試行錯誤の連続であった。こうした迷走を繰り返した結果、寛司氏は、市場に溢れる濃色中心のブランドタオルを追うのではなく、原点に戻ってオリジナルの商品開発に努力しようと決めた。

そうして生まれた商品が、1975年のホワイトエレガンスである。企画主任だった西原氏とともに、白をコンセプトにした3色特殊ボーダー織りのタオルを世に送り出した。この商品を販売代理店の展示会に出展したとたん、百貨店のバイヤーの目に留まり、ヒット商品となった。当時、近藤繊維工業が備え付けていた織機80台のうち半分以上をホワイトエレガンスの製織に充てるほど、ホワイトエレガンスは好評を得た。しかし、ここでまた新たな問題に突き当たる。

殺到する注文に応えるために、他のタオルメーカーに生産を依頼したところ、多くの粗悪品ができてしまったのだ。これを受けて、100%自社工場生産に変更しほぼ16時間に近いペースで織機を稼働させたところ、社員が相次いで疲労困憊してしまい、織機を十分に動かせなくなった。最後は万策尽きて、寛司氏は父親に相談した。すると、「値上げ」するように進言された。しかも、3割から5割もの値上げである。売れ筋の1,500円のバスタオルは、1枚の通知文で一挙に2,000円で売るという、寛司氏にしてみれば無謀な戦略としか映らなかった。しかし、父親の判断に従い、突然の値上げを敢行すると、小売店から総スカンを食らってホワイトエレガンスは売場から姿を消した。ついこの間まで工場はフル稼働で猫の手も借りたいほどの忙しさだったのが、値上げ以来、織機の半分が休眠し倉庫は在庫の山と化した。

落ち込んでいる暇はない。つぎなる商品を開発しなければならない。寛司氏は、ふたたび西原氏とタッグを組んで、1978年にコットンレースの詩という商品をつくった。商品名にあるように、タオルにレースが施された国産発の斬新な商品であり、話題を集めた。しかし当初、予想していたよりも縫製加工に手間がかかったため、採算が合わないうえに受注に応えられなかった。ホワイトエレガンスの苦い経験があり、値上げをするわけにはいかない。そこで、西原氏は北陸のレースメーカーに出向き、大量仕入れを条件に仕入れ価格を抑えてもらう約束をとり付けた。その間、寛司氏は、社内と

外注の縫製工の協力を得て、作業手順をはじめレースやハサミなど材料・道具の置き場所を統一するマニュアルをつくり、作業効率を上げる工夫をおこなった。その結果、出荷枚数も格段に増えて採算が合うようになり、大ヒット商品となった。

1982年には西原氏の発案により、リボン柄の刺繍タオルのキャンディリボンを市場投入し、これもよく売れた。開発直後はリボンの中に穴を開けるという手の込んだ刺繍であったが、採算面と生産面で無理があることがわかり、迷った挙げ句、発売直前に急遽、穴を開ける作業を省いた。ちょうどコットンレースの詩の売れ行きに陰りが出始めた時期で、次のヒット商品が欲しかったこともあり、採算を度外視して穴を開けた状態での発売も考えられたが、やはりそこは自社の利益を第一に考え、結局穴を開けずに販売することになった。蓋を開けてみれば、市場にはデザイナーの名前を刺繍したものしかなく、可愛いリボン柄の刺繍は返って消費者の目には新鮮に映り、これも大ヒット商品となった。

寛司氏、西原氏ともに1975年のホワイトエレガンスの発売からキャンディリボンに至るまでの様々な出来事のなかで、ライセンスタオル全盛の市場でも消費者に新鮮に映る商品ならば高いライセンス料を払わなくても売れる商品は出来ること、そしてどんな困難な状況に陥っても諦めずに考え抜くこと、果敢に行動することによって道が開けることを学んだ。

寛司氏は、憲司氏が常々口酸っぱく言っていた自社ブランドによる開発、すなわち他社が手掛けていないものを市場に投入することの大切さ、それがいかに利益をもたらすか、ということが少しわかりかけた。自社ブランド戦略を進めていくなかで、創業当時、憲司氏の指示で厚手の生地が織れるように柳下氏が改造していた今治製の古いシャトル織機が1985年にフル回転をすることになる。多色の縦縞を駆使したフクロウなど動物柄のバスマットは他社では織れない地厚な生地で、目新しいギフト商品として主力商品になった。

以上のようないくつかのヒット商品の開発によって、ブランドタ

オル隆盛期においても自社ブランド展開でなんとか 1970 年代と 1980 年代を凌ぐことができた。



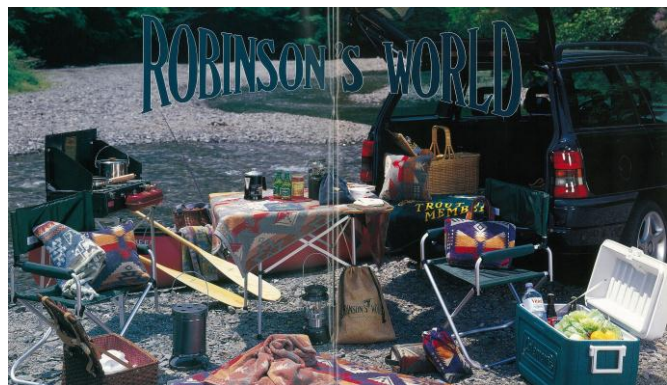
ホワイトエレガンス



コットンレースの詩

そして、1991年に満を持して画期的な商品が開発される。ロビンソンスワールドである。ブランドタオルを含め従来のタオルは家庭用の贈答品が中心であったが、ロビンソンスワールドは当時流行の兆しをみせていたアウトドア用の自家消費の商品シリーズだった。

たとえば、ロビンソンスワールドの厚手の大判バスタオルとバスマットは5,000円で売り出され、他のブランドタオルと比べても高値だったが、脚光を浴びた。最初にこの商品シリーズに飛びついたのが、老舗百貨店のM社だった。M



ロビンソンスワールド

社の売場では、ロビンソンスワールドのタオルとともに野外テントやカヌーなどが置かれ、さながらキャンプ気分を味わえる展示になっており、タオルは爆発的に売れた。10年ほどブームがつづき、ロビンソンスワールドのみで一時期は年間7億円の売上をたたき出

したほどである。

このシリーズのなかで重要な商品の一つがバスマットとキッチンマットであった。遡ること6年前、すでに古い改造シャトル織機を駆使して地厚な動物柄バスマットを発売していたが、このシリーズではより一段と地厚に仕上げられ、従来のタオル織物の常識を超えた商品となった。今治のタオル業界では見向きもされなかった古くてスピードの遅いシャトル織機が、改造によって他社では不可能な独自の織物を生み出したのである。

ロビンソンズワールド発売の2年前、寛司氏と10歳離れている四代目の聖司氏が東京銀座のボタン会社から帰今し、これ以降、寛司氏、西原氏、聖司氏の3人で企画、営業にあたることとなった。聖司氏が会社を手伝うようになって、寛司氏は商品開発にあたって考えるところがあった。それは、最初に自分の独りよがりで進めた企画が失敗し、その後は西原氏や企画社員の意見を取り入れながらヒット商品が開発されたことである。それゆえ、企画開発会議では自分の考えは伝えるものの、最初から自分の意見を押し通さず、皆の意見を聞き、衆知を集めて開発することを徹底することにした。商品開発だけは多くの人に関わる方がいいものができるという、寛司氏の確かな手応えがあったからである。

先述したように、寛司氏がアメリカから帰国したとき、近藤繊維工業は自社ブランド戦略に行き詰まりを感じていた。暫しの迷走をへて、寛司氏が直接携わった自社ブランドでは最初のホワイトエLEGANSからロビンソンズワールドに至るまでの道のりは短いようで長かった。自社ブランドで勝負するということは、タオルメーカー同士の競争というよりはむしろ、タオル専門問屋との熾烈な競争を意味した。

コンテックスの自社ブランドは、二代目の父親が構築・確立し、いまに至っているが、自社ブランドを維持しつづけるのは簡単なことではない。生産工程でどうしても出てしまう2等品と売れ残った在庫は、自社ブランドを維持していく上で重荷となる。自社ブラン

ドで勝負している以上、2等品をそう易々と市場に出すわけにはいかない。生前、二代目は、「せっかく1等品を買ってくれる周辺で2等品を売るんだったら、焼却場にもって行って燃やせ」とよく口にしていた。そのため、手間がかかっても2等品に付いているコンテックスのラベルを一枚一枚ハサミで切り落とし、今治や首都圏から遠く離れた北海道や九州の片田舎で売り捌いていた。ブランドに傷が付くからである。

そのため、自社ブランドで勝負するには、少々高くても売れるタオルを多品種・小ロットで生産し、同時に宣伝も積極的におこなうという戦略を二代目が構築してきた。それほど自社ブランドの維持は難しいが、あえて寛司氏も父親と同様に自社ブランドにこだわり抜いたからこそ、1990年代以降の激動の時代を切り抜けることができたのである。（次号につづく）

