

2. 田中産業株式会社と東洋繊維協同組合

創業者の商売人としてのキャリアは異国の地から

表2は、田中産業(株)の沿革である。1932年に田中良太氏がタオルの製造を開始し、1946年に株式会社に改組して現在に至っている。東洋繊維協同組合は、良太氏がタオルの一貫生産体制の確立を目的に1951年に設立した染晒加工の会社であり、この年は自社ブランドのゴールドパール(GOLDPEARL)の商標登録もおこなわれた。創業者の良太氏は、田中愛子氏の祖父、明子氏の義父にあたる。まずは良太氏の話から始めよう。

良太氏は、1900年11月19日に越智郡富田村(現・今治市)で生まれた。良太氏の商売人としてのキャリアは、異国の地からスタートした。良太氏の親戚筋が朝鮮の木浦^{もつぽ}で呉服店を開業していたが、店主が亡くなったために誰か代替りの人物を探していたところ、良太に白羽の矢が立ったのだ。良太氏は、若い頃に木浦に渡り、呉服店をより一層繁盛店に成長させた。しかし、政治情勢の悪化によりやむを得ず店を畳み、1928年に木浦で生まれた一久氏と淑恵氏を連れて1931年に帰国した。そして翌年の1932年、朝鮮から持ち帰った財産を元手にタオル工場を起こした。


良太氏には、一久氏を含めて3人の子供がいた。長男の一久氏、長女の淑恵氏、次女の昭子氏である。妻の初音氏は、良太氏がタオル工場を始めた頃、ハム縫いの仕事を手伝っていたが、事業が軌道に乗り出してからは家の女性が仕事場に入ることはなくなった。その代わりに、「芙蓉寮」(男子寮)や「若竹寮」(女子寮)など従業員のための宿舎の食事の管理やお金の管理、正月や盆など季節の祝い事の準備などで忙しくしていた。その初音氏は、明子氏の母校でもある共立女子大学短期大学部  の前身である共立女子専門学校で裁縫を習い、のちに今治市の私立今治技芸女学校(現・今治明德短期大学)で裁縫の先生をしていたほど才女であった。

表2 田中産業株式会社沿革

年	内容
1932	田中良太氏がタオル製造業を創業
1946	田中産業株式会社に改組
1951	GOLDPEARL商標登録 東洋繊維協同組合を設立し、染晒加工から製織まで一貫した生産体制を構築
1963	新工場(現在の拜志工場)を建設しジャカード搭載トヨタ自動織機72台を設置
1966	昭和天皇・皇后行幸において本社・工場天覧
1969	第2工場を建設しジャカード搭載トヨタ自動織機48台を設置
1979	田中良太氏取締役会長、田中一久氏代表取締役社長にそれぞれ就任
1989	田中一久氏取締役会長、田中宣興氏代表取締役社長にそれぞれ就任 第1期設備更新完了しジャカード搭載レピア織機12台を設置
1993	第2期設備更新完了し電気ジャカード搭載高速レピア織機8台および電子ジャカード搭載エアジェット織機2台を設置
2003	第3期設備更新完了し電子ジャカード搭載高速レピア織機8台を設置 田中一久氏死去 東洋繊維協同組合代表理事に田中愛子氏就任
2007	田中宣興氏取締役会長、田中良史氏代表取締役社長にそれぞれ就任
2009	第4期設備更新完了し全自動短尺整経機を設置

参考資料： 田中産業(株)HP。

良太氏がタオルに目を付けた理由は、当時、タオル工業が地域産業として成長過程にあり、将来性が見込めたからである。良太氏の商売人の勤である。その後の会社の歴史は表2が示すとおり、1960年代はジャカード機を増設して売上を増やし、会社も大きく成長した。1966年の昭和天皇の行幸の際には今治地域のタオルメーカーを代表して田中産業の工場をご視察されたほどである。



良太氏と初音氏

1970年代に入ると、タオル業界全体がより深刻な労働力不足や過剰生産の問題に直面しつつも、ブランドタオルが全盛期を迎え、田中産業も順調に売上を伸ばしていった。ちょうど第2次石油ショックのあった1979年、良太氏は二代目の一久氏に社長を譲り、第一線から退いた。良太氏は84歳でこの世を去るまで、タオルに人生のほとんどを捧げた。今治では老舗タオルメーカーらしく、良太氏はいくつかの革新的な試みをしている。

1つに、従業員のための寮を今治で初めて完備したことが挙げられる。昭和30年代初頭、今治市内から女工(当時の呼称)を確保することが難しくなってきた頃、南予方面から中学校を卒業したばかりの女子を女工として大量に採用した。良太氏は、彼女たちが遠方から通うには無理があるから工場に隣接した寮を建てようと考えた。最初は小学校の廃校舎を移築して松本町の工場の隣に女子寮を建てた。ついで1960年に、男子従業員やその家族も住める「芙蓉寮」を建築し、1階に家族、2階に男工(当時の呼称)を住ませた。そして1963年には、女子寮となる「若竹寮」を新しく建築した。

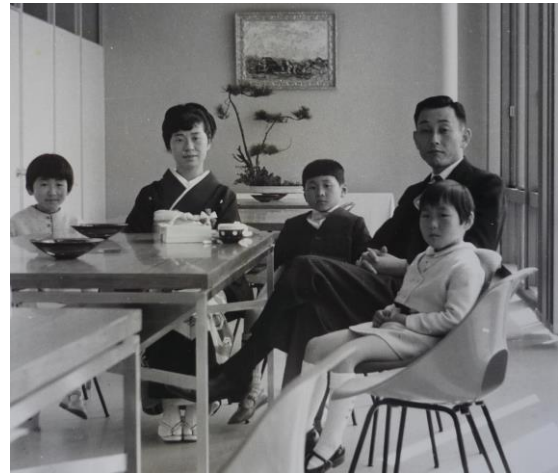
2つに、1951年に東洋繊維協同組合を設立し、染晒加工から製織まで一貫生産体制でタオルを製造するシステムを構築したことである。かなりのコストを要する思い切った戦略であったが、この決断は卓見であった。なぜなら、自社で染晒加工を内部化することによって、早い納期、スムーズな情報伝達、安定した品質確保などに加え、1990年代以降のタオル業界の不況に伴って染晒加工業が次々と倒産するなかで、東洋繊維協同組合は田中産業と協同して健全な経営を維持できたからである。

田中産業(株)がもっとも勢いのあった時代が1960年代である。先にも触れたが、1966年の昭和天皇の行幸時に今治を代表するタオルメーカーとして立ち寄られたのが同社のタオル工場だった。この時期はタオルケット全盛期で業界全体が潤っていたが、そのなかでも会社の歴史・業績ともにトップに位置していたのが田中産業だった。いまでは辞書にも載っている「タオルケット」は、洋行経験

の豊富だった一久氏が命名した言葉である。一久氏は、英語のタオル Towel と毛布を意味するブランケット Blanket の 2 つの単語を合わせてタオルケットとした。



昭和天皇（中）にタオルの説明をする良太氏



昭和天皇行幸時に撮影した家族写真

左から文子氏、明子氏、正規氏、一久氏、愛子氏




昭和天皇行幸時に建てられた本社玄関

現在の田中産業の事務所は、天皇行幸日に合わせて建てられたものである。愛子氏は当時幼稚園児で、これから何が起こるのか、起こったのかよく覚えていない。ただ、「幼稚園を休んでもかまわない、お気に入りのピンクのワンピースを着てもかまわない」と両親から

告げられただけで、周りの大人の指示に従うままであった。

初代・良太氏から二代目・一久氏へ

さて、二代目の一久氏の話に移ろう。一久氏は、1928年朝鮮の木浦で生まれ、帰国後、愛媛県立今治中学校（現・愛媛県立今治西高等学校）に入学した。戦中は軍需工場に指定されていた東洋紡績（株）にいったん就職したが、戦争が終結して松山外国語短期大学  に学び、慶応義塾大学法学部に入学した。法学部を卒業したあと、同じ大学の経済学部3年に編入（中退）し、法学のみならず経済学も習得した。そして帰国後、父親の経営する東洋繊維協同組合に入社し、タオル業界に入った。

1958年、一久氏は、デザインの的にも機能的にも最先端をいっていたアメリカのタオルづくりの現場を視察するために渡米を決意する。個人の自由な海外渡航が禁止されていた時代ゆえに、大阪の商社に依頼して社員にしてもらい、やっとのことで渡米するチャンスを得た。為替が1ドル360円、外国為替管理法による日本円の海外持出し禁止など、日本から出るだけでも大変な労力を要したうえに、ましてやアメリカは遠い国である。会社挙げての壮行会が催され、明子氏が東京まで見送りに行くほどたいそうなことだった。一久氏は、いちど渡米したらしばらく日本に帰って来なかった。おそらく多くの勉強をしてきたに違いないが、仕事のことは一言も家族に話さなかったため、今となってはアメリカで何をしていたのか、実際のところ、愛子氏も明子氏も知らない。

一久氏は、最初の渡米以降も、アメリカにくわえてタオルと縁のある国々を訪問した。たとえば、原料綿花を栽培しているブラジルやタオルのデザインおよび製造において最前線にいたヨーロッパなどにも足を運んだ。1回の海外視察に要した時間はいずれも1ヶ月から3ヶ月ほどの長期に渡ったため、家を守るのは明子氏の重要な仕事となっていた。

1979年、初代の良太氏が第一線から退くと、すでに東洋繊維協同組合の代表理事に就任していた一久氏が田中産業(株)の代表取締役社長になり、2003年に亡くなるまで両組織のリーダーであり続けた。しかし、42歳で心筋梗塞を患い、それ以来健康面で問題を抱えていたため、宣興氏が一久氏の右腕となって会社を支えた。

田中産業は、創業から現在まで、一代目の良太氏(在任期間:1932年~1979年)、二代目の一久氏(在任期間:1979年~1989年)、三代目の宣興氏(在任期間:1989年~2007年)、四代目の良史氏(在任期間:2007年~)と続いており、その長い歴史を確実に紡いでいる。宣興氏は、良太氏の次女・昭子氏の夫であり、現在、代表取締役社長の良史氏は昭子氏の長男である。

苦境に立つ染晒加工業


タオルメーカーの田中産業の発展を支えてきたのが東洋繊維協同組合であり、愛子氏の職場である。前号でも述べたが、1990年以降のタオル不況によって染晒加工業の廃業が相次ぎ、現在も苦しい立場にある。しかし、これらの染晒加工業者がいるからこそ、「今治タオル」があることを忘れてはならない。

東洋繊維協同組合の現在の取引先は15社程度あり、そのうち田中産業が6割程度で、残りは他のタオルメーカーから受注している。「タオル屋と晒し場の取引は長く固定しているから、スーパーで大根や卵を買うように、今日は卵が安いからあっちのスーパー、明日は大根が安いからこっちのスーパーというような流動的なものではない」と愛子氏は言う。

その晒し場も時代とともに変化してきた。今治でタオル工場が500以上を数えた1970年代中頃には晒し場も30社ほどあったが、いまでは8社しか残っていない。そのなかでも東洋繊維協同組合が規模としてはもっとも小さい。以前「タオルびと」でとり上げた越智源(株)に比べると、年商にして3分の1程度に留まる。その理由

のひとつは、ここ15年ほど東洋繊維協同組合では交代制をとっていないからである。

東洋繊維協同組合でも以前は3交代制をとっていたが、1994年から翌年にかけて九州北部から関東の広い地域で起きた濁水問題を契機として2交代制へ移行した。そして、平成に年号が変わった15年後に2交代制も中止した。このときは、染晒加工業界が仕事の激減によって価格競争に突入したことがきっかけであった。質を落としてまで量を優先するわけにはいかない、という愛子氏の判断であった。それ以来、「東洋繊維協同組合に発注すると高い」というレッテルが貼られたが、「うちは適切なサイズで、できるだけのことをやったらいい」という考えに基づいて運営している。

従業員は、2015年8月の時点で33名おり、頼もしいことに若い世代の働き手もいる。採用方法はおもにハローワーク、個人的ネットワークをとおしておこなわれているが、今年初めての試みで「リクナビNEXT」を使って従業員の募集をかけた。東洋繊維協同組合では外国人の雇用は一切ない。地域のために会社があり、地域のために貢献することがもっとも重要であるという、愛子氏の経営方針からだ。たとえば、従業員が外国人の場合、支給された給料は海外に持ち出される。そうすると、地域のためにお金が回らないからだ。考え方はシンプルであり、徹底した地元志向である。

いったん人材を獲得しても、人材の育成は一筋縄にはいかない。まず、「仕事人生を晒し場に捧げる」というような若い人は今時いない。そして、より高いスキルを身に付けようとおもえば、タオル屋(田中産業)と晒し場(東洋繊維協同組合)の両方のモノづくりの現場を知る必要があるが、手間のかかるプロセスは嫌われる。もっとも、若い世代のみならずキャリアを積んでいる人たちでも、タオル屋はタオルのことしか知らないし、晒し場は染め晒しのことしか知らない、というのが現状である。

晒し場は魔法使いではない！


この現状に照らしてみると、ここで問題なのは、ある時期から製織工程と染晒加工との間に上下関係が存在するということである。東洋繊維協同組合と田中産業の現場の経験から言えば、そのような上下関係は1980年代～1990年代にかけて現れた。1976年にタオルメーカーの企業数が504社となりピークを迎えたが、その後2度目の石油ショックをへてタオル業界も高度成長期のような勢いを減じ、また技術進歩による生産性の向上や海外からの安価なタオル輸入によって市場の奪い合いが激しくなるなかで、企業数は徐々に減少していった。1986年に428社、1996年には262社まで落ち込んだ(四国タオル工業組合「企業数、織機台数、革新織機台数、従業員数、綿糸引渡数量、生産量、売値、生産額、輸出・輸入数量の推移」)。一方、染晒加工に従事する企業数は、タオルメーカーほどは減じることなく、同時に晒し場でも技術進歩に起因する生産性向上によって過当競争が生まれた。つまり、タオルメーカーと晒し場の需給バランスが崩れることで、タオルメーカーが晒し場よりも優位な立場になっていった。

タオル製造は数多くの工程を分業でおこなっているが、その中心に位置するのが製織工程、つまりタオル屋である。一方、準備工程における原料綿糸の染晒加工および仕上工程におけるタオル生地 of 染晒加工を担うのが晒し場である。われわれ最終消費者に近いところにいるのはタオル屋であり、タオルの商品企画や綿糸の開発、問屋からの受注などはタオル屋が請け負うので、分業体制における主導権はタオル屋が握っている。晒し場は、タオル屋から仕事をもらう下請のような立場にいる。

「わたしたち晒し場の人間は『タオル屋は晒し場を魔法使いだとおもっている』と時々言うんですよね。晒し場はタオル屋が求めるものを何でも形にするのが当たり前、という空気が流れているんです。でも、わたしたちは魔法使いではありません」と愛子氏。つづけて、「それでもやっぱり、わたしたちがここ2、3年、仕事がない

心配をしないで済んでいるのはタオル屋が今治ブランドを構築して、今治タオルを売ってくれているおかげですね。いろいろな問題はあ
るけれど、ここ数年、どこの晒し場も潰れていませんし、そういう
心配をしないでいれるのはタオル屋のおかげですよ」としみじみ
言う。

晒し場は徹底して脇役。けっして前面に出ることはない。今まで
もそうだし、これからもそうであろう。しかし、晒し場がないと、
われわれが日常に使っているタオルはつくられない。晒し場の問題
のひとつは、情報発信の欠如からきている。こう考える愛子氏は、
新たなチャレンジもしている。タオルの原料となる綿花も今治で供
給し、すべて「MADE IN IMABARI(今治製)」のタオルをつくろう
というプロジェクトの発進だ。具体的には、今治で栽培された綿花
を綿糸に加工し、加工された綿糸を綿の枝葉などで染める「綿の親
子染め」や、綿の種から完成品のタオルまでを今治で一貫してつく
る「種からタオル」などを企画し実行している。これらの活動はち
よっとした話題づくりのためであり、タオルメーカーの領域を侵す
ものでなく、晒し場としてあくまでも控え目である。

そもそも、種まきから始めて原料綿花を調達し、綿糸からタオル
まで一貫生産して商売にできるほど甘くはない。歴史を振り返ると、
日本では国内で綿花から織物まで自給自足していた時期がある。江
戸時代から西日本を中心に綿花を栽培し、自給自足的に各地域で綿
業の勃興をみるが、江戸末期になると綿花が商用に流通し、問屋制
家内工業によって地域間で分業が進み、綿業がますます発展してい
った。たとえば、今治地域の伊予木綿も「^{わたがえ}綿替木綿」 制によっ
て商用に流通するほど発展を遂げた。しかし、日本の綿花栽培は明
治15年頃を頂点として衰退していく。その理由は、明治以降の綿
業部門の工業化において、機械製綿糸の生産過程で短繊維を特徴と
する日本の綿花が紡績機械に合わなかったこと、中国やインドなど
海外の安価な綿花と競争できなかつたことなどによって、原料綿花
を輸入に頼るようになったからである。それ以来、商用ベースでの

綿花栽培はおこなわれていない。

長く苦境に立たされている晒し場であるが、愛子氏は言う。「晒し場の仕事を維持して行くこと。これが当面わたしに課された責任です。」（次号につづく）

