

藤高豊文氏 (株)藤高代表取締役社長

1990年代初頭から今治のタオル業界が直面した戦後最大の危機。輸入タオルに押されて生産量が年々減少するなか、頼みのセーフガードが2004年に見送られ、産地は自力での再生を余儀なくされた。そんなとき、四国タオル工業組合理事長となった藤高豊文氏は、産地の抱える問題を整理し JAPAN ブランド育成支援事業のもとで問題にとり組み、1991年以降つづいた生産量の下落に歯止めをかけた。いまでは高級タオルの代名詞としてひろく認知されつつある今治タオルだが、今治タオル再生へのカギを握る藤高氏に当時の話をうかがう。



ふじたか・とよふみ ☆ 1949年、今治市生まれ。1969年愛光学園を卒業したのち、神戸大学経営学部入学。1973年同大学卒業後、(株)市場調査社に入社。1975年(株)藤高大阪事務所に入り、タオル業界に足を踏み入れる。1978年(株)藤高今治本社に入社し、1990年から同社代表取締役社長。自社の経営に従事する傍ら、2006年から2009年まで四国タオル工業組合の理事長を務め、今治タオル復活へ向けて精力的に活動をおこなう。

1. 産地ビジョン策定委員長としての責任

今治のために、いま、何をすべきか

1992年、四国タオル工業組合の理事に就任した藤高豊文氏は、1994年に組合のなかに設置された産地ビジョン策定委員会の委員長に任命された。二人目のタオルびとである藤高氏の話は、ここからはじめよう。

1994年といえば、今治タオルの生産量が1991年のピークから減少に転じはじめて3年目であり（表1）、輸入浸透率が約30%に届こうとした年である。しかし、この現実とは裏腹に、今治のタオル業界にはそれほど切羽詰った危機感はまだなかった。当時、組合が組合員に対して

表1 1985～2011年における今治タオル生産量（トン）

年次	生産量	年次	生産量	年次	生産量
1985	47,583	1994	41,668	2003	16,239
1986	49,984	1995	40,333	2004	15,569
1987	50,121	1996	36,644	2005	13,643
1988	50,098	1997	34,980	2006	12,207
1989	50,383	1998	31,515	2007	10,546
1990	48,710	1999	31,447	2008	10,276
1991	50,456	2000	27,309	2009	9,381
1992	47,353	2001	23,398	2010	9,851
1993	43,293	2002	20,206	2011	10,014

出典：「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」（「四国タオル工業組合」HP）より作成。

おこなったアンケート調査のなかに「今後、今治産地はどのようになるか」という質問事項があり、これに対して「衰退に向かう」と答えた組合員は半数にすぎなかった。この結果をうけて、当時の組合理事長であった吉井久氏が、「今治に伊予柑はあるが、危機感はない」ともらしたほ

どである。

安価な輸入タオルの浸透やバブル経済崩壊後の需要減少、そのなかで生じたタオル問屋との関係の変化など、じわじわと押し寄せる産地の危機。その一方で、変化のスピードに追い付けず事態は急を要するという認識の一致が十分にできないタオル業界。このような状況下で、組合のなかに産地ビジョン策定委員会が設けられ、藤高氏は吉井理事長から委員長に指名された。産地ビジョン策定委員会は、今後の産地の方向性を決める目的で設置された重大な委員会であった。同委員会は、タオルの将来性について識者から話を聞いたり、桐生や尾州、北陸、新潟（五泉）など他の織物産地を視察したり、その他にも有田や別府など伝統的産業を残す地域にも足を運んだり、できるかぎりの情報を収集しビジョンの策定をこころみた。

藤高氏が当初から今治の将来を楽観視しなかったのは、みずからが(株)藤高の代表取締役社長として自社の経営状況に危機感を抱いていたからである。バブル経済崩壊後のタオル需要の減少は在庫を増やし、それが経費として重くのしかかることで同社の利益は急速に落ち込んでいった。自社の危機は今治の危機であり、今治タオル全体の生産量の減少は当然予想されたものだった。藤高氏は、このタイミングで組合の理事として、そして産地ビジョン策定委員長として、今治タオルの起死回生に向けた活動を開始することになる。これらの活動の具体的な話に入る前に、藤高氏とタオルの縁について少し触れておこう。



2. タオル業界に入ったのは自然の流れ

幼少の頃から「すり込み」ができていたんです

藤高豊文氏とタオルは、運命的な縁で結ばれている。運命的といえ

表2 ㈱藤高沿革史

年次	内容
1919	「藤高タオル」創立
1929	「合資会社藤高商店」設立
1952	横織りタオルにて特許取得
1963頃	タオルケット生産開始
1967	「株式会社藤高」設立
1972	VOSSEN社と技術提携（業界において初めてライセンス製品の生産開始）
1976	「協同組合フジタカ繊維」設立
1980	「同心染工株式会社」を系列化
1991	流通センター完成
1992	CI導入
1993	本社ビル完成、TQC導入
1994	同心染工株式会社の糸染プラント完成（糸染から最終製品まで一貫生産を実現）
1996	TSS導入（「トヨタ生産方式」）
1999	ビーマー・ワーパー導入
2002	ウールマーク使用权取得
2004	自動サンプル整経機導入
2005	「五彩織り」開発、極小ロット用自動整経機導入
2006	「五彩織り」を国立西洋美術館内のショップにて販売
2008	「五彩織り」特許取得

出典： ㈱藤高会社案内パンフレットおよびホームページ
[\(http://fujitaka.co.jp/\)](http://fujitaka.co.jp/)

ば大げさかもしれないが、藤高氏の出自をみれば納得がいく。

藤高氏の祖父は1919年創立の「藤高タオル」の創始者藤高豊作氏であり、二度の改組をへて「株式会社藤高」を率いたのが二代目の父薫氏で、豊文氏は三代目（社長としては五代目）として誕生した（表2）。それゆえ、藤高氏がタオル業界に入ったのは自然の流れであり、幼少の頃から「すり込みができていた」のである。

愛光学園の中学時代は、陸上部に籍を置いた。全県中学駅伝ではキャプテンでアンカーをつとめ、チームを優勝に導いた。高校はお

なじく愛光学園の高等部に進んで受験勉強に励んだ。当時は学園闘争の真っ盛りであったが、1902年設立の神戸高等商業学校に起点をもつ神戸大学に進学した。大学では経営学部にも所属したがほとんど授業らしきものはなかった。大学卒業後はすぐにタオル業界には入らず、3年ほど

マーケティング会社に身を置いた。そこでは、調査依頼があると入社早々であってもプロジェクトを組んで予算作成からアンケート作成、調査員・アンケート要員の確保、報告書作成、収支報告まで、プロジェクトリーダーとして責任者の役割を負わされた。こうした経験をとおして、顧客に対するアンケート調査・分析の重要性を体感した。藤高氏がのちに今治タオルの知名度についてアンケート調査をおこなったことは、このときの経験が生かされている。

3. 老舗タオルメーカーの株式会社藤高

藤高氏は、1975年に(株)藤高の大阪事務所に入り、タオル業界に足を踏み入れた。(株)藤高は、1919年創業の今治を代表する老舗タオルメーカーのひとつである。同社は、歴史的にみると、戦前では愛媛県立工業講習所（現在の愛媛県産業技術研究所繊維産業技術センター）の技師・講師であった菅原利鏝^{としはる}氏が1925年に開発した北織式広幅ジャカード機を開発すると、それを早い段階で導入して今治タオルの発展を牽引した。





菅原利鏝
（写真：テクスポート今治）

戦後は、戦災による消失というほぼゼロからのスタートを余儀なくされたが、戦後復興において初代豊作氏は組合の結束を固めるうえで主要な役割を果たした。「今治タオルの歴史に藤高あり」なのである。現在は、「Human Technology & Life Design（人にやさしい技術、生活を設計するデザイン）」をスローガンに、技術力の高さと小ロット・短納期に対応できる高級タオルの生産に特化し、藤高の長い歴史はいまも確かな歩みをつづけている。

今治のタオル生産がピークを迎えた1991年、(株)藤高の売上也順調に推移していた。藤高氏が代表取締役社長に就任したのは、ちょうどこの頃である。しかしその後、バブル経済が崩壊してから坂道を転がるよう

に売上は減少し、1995年には会社の利益はピーク時の1991年にくらべると、約27分の1にまで落ち込んだ。原因は、急に売れなくなったタオルの在庫を抱えすぎたためである。タオル問屋は当時在庫をもたなかったため、不良在庫をもつことは会社の利益を大幅に圧迫した。

バブル経済崩壊の約20年前にあたる1970年代初頭、(株)藤高はひとつの転機を迎えていた。同社は、1972年にドイツのVOSSEN社  と技術・デザイン提携し、初めてブランドタオル  を誕生させた。ブランドタオルは、問屋を介してであるが爆発的に売れた。問屋は、(株)藤高のブランドタオルのヒットをうけて、その頃人気のあったデザイナーブランドの商標権を取得してタオルの企画を主導しはじめた。ブランドタオルは贈答用として大ブームとなり、これ以降バブル経済崩壊まで20年ほどつづいた。

(株)藤高もブランドタオルのブームに乗り、徐々に問屋依存型に傾斜していった。VOSSEN社と提携する以前は、自社によるデザインのタオルをつくり問屋に売り込むという、いわば自社ブランドをもっていた。しかし皮肉にも、VOSSEN社との提携が自社ブランドの喪失と問屋主導型の体質を生み、バブル経済崩壊後は贈答用ブランドタオルの需要低下に直面して売上の減少を招いた。(株)藤高がたどった道は、他の多くのタオルメーカーも同様であった。このようにして、1970年以降に全「ブランド時代」に突入し、タオル産地今治の名は背後に押しやられていたのである。ブランドタオルがいかに売れたかは、今治タオルの生産量が1991年まで増加したことからも看取できる（表1）。

藤高氏は、先ほど述べたように、自社の利益の激減という状況に対して積極的な態度で挑んだ。一番の打開策となったのが、1996年に「トヨタ生産方式」を導入し、在庫の削減とB級品の低減を目標にして構造改革にとり組んだことである。その成果は如実にあらわれ、在庫は4分の1に、B級品は5分の1にまで抑えることができた。藤高氏は、バブル経済崩壊後の会社の危機を乗り越え、業界の立て直しにとり組むことになる。（次号につづく）