

#### 4. タオル業界の変容と城南織物

### 量産体制への移行と苦難の時代


バブル経済が終焉を迎え 1990年代になると、中国を主とする海外からのタオル輸入が増加し、また戦後からつづいた織機登録制が1995年に廃止され、今治タオルを取り巻く環境が一変した。城南織物では、長期計画のもとで遂行されていたシャトル織機から革新織機への入れ替えによる効果が徐々に現れ、1990年から1993年頃には量産体制へ入った。設備の近代化を目指した長期計画はすでに1985年からスタートしていたが、本格的に量産体制へ移行した1990年代初頭、社内には「安価な中国製タオルには絶対に負けるもんか」という意気込みがあった。ちょうどこの頃、平尾浩一郎氏は城南織物の3代目社長に就任するが、ここからタオル業界、そして城南織物の苦難の時代が幕を開ける。

バブル経済崩壊後、タオル需要の減少とともにブランドタオルのブームが去り、カネボウとの契約も1998年に終了した。長い間、城南織物のタオル製造を支えてきたブランドタオルのOEMは一区切りし、1990年代後半頃より城南織物はブランドに頼らない製品づくりを余儀なくされた。しかし、自社ブランドの構築と自社流通の確立には及ばず、すでに量産体制に入っていたため問屋をとおして大判タオルに主軸を置きながら、生産性を高めることで利益を捻出していた。たとえば、タオルケットやタオルシーツなどの寝具が半分程度で、残り半分がバスタオルやフェイスタオルなどのバス関連製品である。

1985年から始まった長期計画は2000年に完成年を迎え、豊田自動織機のスルーザー織機22台、整経機3台となり、量産によるコスト削減を実現したものの、廉価な中国製タオルの日本への浸透は勢いを増し、時代は低価格競争に入っていた。通常、タオル価格の15～20%が人件費で占められているため、価格競争ではどん

なにがなんばっても人件費の安い中国に負けてしまう。城南織物のみならずタオルメーカーの多くがこのジレンマに陥り、今治タオルでは1991年に戦後初となる売上高の減少を経験し、その後は坂道を転がり落ちるように下降の一途を辿った。

1993年に3代目に就任した平尾氏は、ときを同じくして四国タオル工業組合（2017年4月より今治タオル工業組合に名称変更）の青年部に所属した。タオル業界の置かれている状況に危機感を抱いた当時の理事長・吉井久氏は、組合内に産地ビジョン策定委員会を設け、同委員会の委員長に藤高豊文氏を指名した（2013年4月号および2014年3月号参照）。青年部は藤高氏率いる委員会を支える役回り、吉井氏や藤高氏と一緒にたってタオル業界の将来的ビジョンの策定に参画した。具体的には、タオル業界の現状を客観的に分析し、組合員の意識調査をとおしてタオルメーカーが共有する問題点を析出した。その際、平尾氏は、青年部のメンバーと頻りに話し合いの場を持ち、組合でアンケートを実施して分析にあたった。このときのアンケート分析は吉井氏から高く評価され、ビジョン策定の土台をつくる上で多いに役立った。

将来的ビジョンでは問屋偏重からの脱却が盛り込まれたが、実際に各タオルメーカーが本腰を上げて自社ブランド開発にとり組みはじめたのは2002年になってからである。そのきっかけとなったのは、長引くセーフガードの延期に業を煮やした組合が2002年秋から参加した「NYホームテキスタイルショー」であった。展示会に出展する製品はさすがに問屋を介すわけにはいかず、組合員である各タオルメーカーのオリジナル製品でなければならなかった。城南織物でもこの展示会への参加を機に自社開発の商品づくりに本格的に着手した。

## 自社ブランドのモウ・キューブ誕生と世界の評価

四国タオル工業組合は、「NYホームテキスタイルショー」にジェ



トロや今治市の支援を受け、2002年秋から2004年秋まで連続5回出展したが、最後の出展となった「NYホームテキスタイルショー2004秋」で城南織物の製品がグランプリを獲得するという快挙を成し遂げた。同展示会での今治タオル全体の評判は上々であり、連続5回の実績をまとめると表3のようになる。毎回、ベスト・ニュープロダクト・アワード において参加企業の製品がファイナリスト、あるいはグランプリに選出された。

表3 NYホームテキスタイルショーにおけるベスト・ニュープロダクト・アワード受賞歴  
(2002秋～2004秋)

開催時	グランプリ	ファイナリスト
2002秋	(株)オリム [バスソフト] (有)オルネット [ホームアパレル]	池内タオル(株) [バスソフト]
2003春	—	城南織物(株) [バスソフト]
2003秋	—	(有)オルネット [バス]
2004春	七福タオル(株) [バス]	森商事(株) [バス]
2004秋	城南織物(株) [バス]	池内タオル(株) [ホームアパレル]

出典： 四国タオル工業組合「NYホームテキスタイルショー2004秋 参加報告書」より作成。

グランプリを獲得した城南織物の製品は「モウ・キューブ Mou Cube」という商品名で、蜂巢織の技術を使い、可能なかぎり粗くソフトに織ることによって通気性や吸水性、速乾性を持たせた点に特徴がある。製品のラインナップは、バスタオル、ハンドタオル、ウォッシュクロスである。

モウ・キューブは平尾氏のアイデアによるものであるが、この誕生には秘話がある。平尾氏は、「従来は OEM ばかりしてたんで、これという特徴のあるものが自社製品にない。だから今回はとにかく独自性のあるものをつくろうと思って、草木染めのワッフル織りでいこう」と決めた。草木染めは、仕上がったタオル生地を染めるピース染色によって加工されるため、縮み幅が大きい。平尾氏は、加工後の縮んだタオルを見て「ああ、これは失敗したな」と思った

が、とりあえず完成品を取引問屋に見せて意見を聞いたら、担当者が「これ面白いじゃないですか！こんなもの見たことないよ」と言うので、商品化に踏み切った。伸縮性があるので縫製の段階で苦労したが、なんとか商品化に漕ぎ着けた。

モウ・キューブのグランプリ受賞は数多くの新聞にとり上げられ、知名度アップに一役買ってくれた。たとえば、愛媛新聞（2004年10月13日）、日本繊維新聞社（2004年10月13日）、日本経済新聞（2004年10月14日）、繊維ニュース（2004年10月14日）などである。



「モウ・キューブ」のグランプリ受賞で取材を受ける平尾氏（左）とグランプリに輝いた「モウ・キューブ」（右）

モウ・キューブは、製品自体の機能性に加えてユニークなデザインゆえに、おなじ蜂巢織りの製品と並べてもひと際目立つ。縮みがかったワッフル状の表面は、見た目も柔らかであり、触れたくなる魅力がある。この魅力は国内のみならず海外の人たちにも好評を得ている。

商品化直後、国内では問屋の助けを借りて少しずつモウ・キューブの販売網を確立し、やがて城南織物の人気商品となった。海外ではニューヨークを皮切りに、組合活動の一環としてヘルシンキやミ


ラノ、バーミンガムなど他の海外展示会にも積極的に出展し、輸出には輸送費の問題と為替のリスクをともなったが、組合の仲介のもとで興味を示した代理店と取引を開始した。そして2014年よりドイツのオーガニックの生活雑貨用品を扱う商社と直接取引を開始し、さらに2015年からはイギリスのAcle@Londonという代理店をとおして単独でイギリス市場にも進出している。直接取引による輸出はこのときが初めてだったため、平尾氏はインボイスの書き方から信用状取引の流れなどについて猛勉強し、言葉の壁も乗り越えて新しい道を切り拓いた。



ウォッシュクロス、ハンドタオル、バスタオルなどバス関連を中心に揃う「モウ・キューブ」

城南織物は、モウ・キューブのヒットを追い風に、新しいタオル製品の企画に精力的にとり組んでいる。そのひとつが、「高感度タオルケット」である。2016年にジャカード付きエア・ジェット織機を導入し、シルク混使いの綾織り部分と無撚糸使いのパイル地を規則正しく配置した多重織組織を持つパイルガーゼのタオルケットを生産している。その特徴は、綾織り部分の光沢の美しさとパイル地部分の柔らかな肌触りにある。織り柄に違いをつけることによって、製品にバリエーションも与えている。

高い品質の城南織物のタオルは、地域の産業集積と分業のメリッ

トを大いに活用することによって生まれる。現在、城南織物ではいくつかの産地内外の企業と取引がある。織機の調達・据付け、メンテナンスにおいては地元の山本機料(株)や(有)アキツ商会、原糸の仕入れにおいてはユタカ産業(株) 、染晒加工においては蒼社染工(株)や西染工(株)、流通においてはおもに東京・日本橋にあるタオル専門問屋の日東タオル(株)や寝具問屋の西川産業(株)と取引をしている。もちろん、城南織物の製織技術があってこそそのタオルであるが、こうした見えない協業・分業のもとで世界も認めるハイクオリティのタオルが生まれる。

## 人材は財なり

城南織物の将来を考える上で重要なのは、やはり人材である。現場の技術者はタオルづくりに欠かせない人材だが、組織を束ねる経営者も同時にタオルづくりに不可欠な人材である。平尾氏には4人の子供がおり、上から長女、長男、次女、三女である。長男は今のところ4代目を引き継ぐ予定はなく、タオルとは別の道を歩んでいる。しかし、城南織物には頼もしい従業員が何人もいる。そのなかのひとりが、長女・麻耶氏の夫である広瀬健氏である。広瀬氏は2016年6月に城南織物に入社し、東京一部上場企業のサラリーマン時代に培ったキャリアを生かして平尾氏の右腕になりつつある。

最後に、人材育成・人材輩出の観点から言えば、1914年創業の城南織物が今治タオル工業の発展に果たした役割は大きい。以前「タオルびと」でとり上げた(株)宮田ルームサービスの代表取締役・宮田正志氏（「タオルびと」2017年8月号～11月号を参照）のように、城南織物で織物のノウハウを学び独立した人、あるいはタオル美術館で有名な一広(株)の創業者・越智一広氏のように、城南織物の下請としてブランドタオル製造に従事しその後成長のチャンスを手にした人など、城南織物で鍛えられ巣立っていった人たちが現在の今治タオル工業の発展を支える企業家として活躍している。タオ

ルにかかわらずモノづくりは人材ありきであり、人材は財である。地域産業内でいかに多くの人材を育て輩出できるか、つまりスピンドアウトできるかによって、地域産業の発展は左右される。この意味で、城南織物の存在は今治タオル工業の発展史に名を残している。

（次号につづく）

