

## 5. 四国タオル工業組合の理事長時代

### **組合は運命共同体であり、その意識を醸成するところである**

平尾浩一郎氏は、2006年5月から2009年4月にかけて藤高豊文氏が四国タオル工業組合の理事長のときに副理事長を務めた。副理事長時代は、JAPANブランド育成支援事業のもとで、とくに人材育成の面で尽力し、何とか若い人を育てる手段はないかと模索した。若者がタオル業界に興味を持ってくれるような仕組み、あるいはタオル業界とはまったく関係のない人がタオルに関心を持ってくれる工夫はないかと考えた。そして、愛媛県立今治高等技術専門学校や愛媛県立今治工業高等学校などタオル業界にとって関係の深い教育機関の関係者を交えた人材育成委員会を組合内につくった。吉井智己氏（吉井タオル(株)代表取締役）を委員長に据えて、タオル技能検定の復活とタオルソムリ工制度の設置を大きな目標に掲げ、皆で意見を出し合いながら協力してひとつ一つ実現していった。

JAPANブランド育成支援事業のもとで遂行された一連の「今治ブランド」の施策については、実のところ、2006年3月に四国経済産業局から同事業の話を受ける前から、組合内では藤高理事長のリーダーシップのもとで、「今治の知名度を上げる」を合い言葉にすでに具体的な話し合いが持たれていた。そんな折り、藤高理事長から「平尾君、おかしな話をする人がおるんやけど、いっぺん会を開いて話を聞いてみてくれへんか」ということで、若手も含めて会議を開催することになった。そこに現れたのが、当時、四国経済産業局から今治市役所商工労政課（2005～2008年度）に赴任していた濱田康次氏であった。「とくに一番の驚きは、われわれ業界人が苦勞して時間をかけて『これしかない』という道を考案したところに、ひょっこり外部の人が来て同じようなことを言うのは本当に不思議な感じでしたね」と平尾氏が言うように、このタイミングで濱田氏

とは運命的な出会だった。

その後の展開は早かった。これまでの補助金に頼ったプロジェクトが十分な成果を出せないまま終息した苦い経験に不安を抱く組合員もいたが、業界としては崖っぷちに立っていたので、とくに若手を中心に「やるしかない」という意見で一致団結していた。翌月の4月には組合内で JAPAN ブランド育成支援事業の会議が開かれ、5月には主カメンバーの選出、組織の再編成がおこなわれ、6月には同事業の認可を受けて、組合を挙げての一大プロジェクトが始動した（JAPAN ブランド育成支援事業については、2013年4月号～7月号〔藤高豊文氏〕を参照）。

藤高理事長のもとで始まった JAPAN ブランド育成支援事業が3年目を終えて、今治のタオル業界に明るいニュースが入ってくるようになった頃、藤高氏が理事長を退任した。同事業がいまだ途上であり、藤高氏の強いリーダーシップのもとで組合が盛り上がっていた矢先の出来事だったため、惜しまれる退任だった。そして、藤高氏のあとを継承したのが平尾氏であり、2009年5月から2012年4月まで理事長という重責に身を置くことになり、「今治ブランド」のさらなる浸透と発展のために奔走した。

藤高理事長時代に JAPAN ブランド育成支援事業によって今治ブランドの知名度はアップしたが、数字にはまだ表れていなかった。そのため、さらに認知度を高めて売上に結び付くような施策を引きつづき講じる必要があった。それまでも、「新しくこういうことをしたらいいのでは」、「こういう制度をつくったらいいのではないか」、「ここはもっと改善できるのでは」といった数々のアイデアが組合内で議論されていた。平尾氏は、まだ構想段階にあったそれらのアイデアを実際に形にするべく精力的にとり組み、少しずつ実現していった。具体的には以下のような政策である。

- ① 東京・青山で組合直営のタオルショップ（今治タオル南青山店）開業

- ② 東京でのタオルメッセ開催および海外出展
- ③ タオルマイスター制度の設置
- ④ ブランド・ルールの策定

①と②は、今治タオルを広く認知・浸透させることを目指したものである。①については、売上が十分に確保できないのではないかという危惧から組合内で反対意見も出て時間を要したが、2010年5月に近藤聖司氏（コンテックス(株)代表取締役社長）を責任者に据え、場所の確定やコンセプトの設定など事前準備を整え、2011年6月15日にオープンに漕ぎ着けた。

②のタオルメッセについては、今治においてすでに2回開かれており、3回目で初の東京開催となった。地元で地歩を固めたのち、「そろそろ内輪に留まらず外に出て行くべき時期だ」とする組合員の意見を受け慎重に議論を重ねた結果、東京での開催に至った。海外出展は、今治タオルをもっと世界の人たちにも知ってもらうために積極的な海外展開を目論んだもので、河北泰三氏（七幅タオル(株)代表取締役）を責任者として、サウナ文化のあるフィンランド（ヘルシンキ）に1年、世界ファッションの中心地であるイタリア（ミラノ）に3年にわたって展示会に参加した。どこに出展しても、「こんなタオル触れたことない、見たこともない」といった具合に、海外の反応は良かった。輸出には輸送費の問題が大きなハードルとなったが、海外展示会への出展を重ねていくうちに、各タオルメーカーが経験を積み、海外へ進出するきっかけを与えた。また、対外的な取組みとして、中国で「今治タオル」が無許可に商標登録申請されたのを受けて中国当局に対する抗議をおこなう一方で、中国を含めた海外各地での商標登録出願をおこなった。

こうした今治から外に向けた情報発信を推進していく一方で、産地ブランドとしての根幹を固める作業も同時におこなわれた。③については、平尾氏が副理事長時代から力を注いでいた人材育成の延長線上にあり、タオルマイスター制度を設置することで後継者の育

成を目指した。④については、ブランド・コンセプトをまとめ上げてブランドのルールを策定し、2009年に『今治タオル・ブランドマニュアル』として出版した。

その他にも、平尾氏は理事長としてマスコミへの露出をなるべく心掛けた。たとえば、2009年9月に開催された「ヘルシンキ国際家具・インテリア見本市ハピターレ 2009」に際して多くの取材を受け、NHK愛媛などでも放映された。平尾氏の目的は、「地元の人たちの応援」であった。今治タオルは地元あってのものであり、地元の人たちの応援がなければ成り立たない。地元の人たちがマスコミをとおして、「今治タオルってすごい！」と誇りを持ってくれることが何より大切であると、平尾氏は考えたからである。折しもリーマンショック（2008年9月にアメリカ大手投資会社リーマン・ブラザーズの経営破綻によって起きた世界的な経済危機）など大きな出来事がつづいて世界経済が激しく変動するなかで、タオル業界も綿花相場の高騰や極端な綿糸高といった影響を受けており、経済的課題の側面からマスコミに注目されることが増えていた。平尾氏は、そうした取材も積極的に受け、結果的にブランディングの進展を地域の人たちに知ってもらう貴重な機会となった。マスコミ取材に加えて、依頼があれば小学校や商工会議所、今治ロータリークラブなどどこでも出かけて講演し、地元の人たちに好感を持たれるように今治タオルを知ってもらう努力をした。

理事長の任期中には、組合事務局による不祥事問題とも向き合った。2010年初頭に発覚したこの事件は、当時マスコミにもとり上げられ、タオル業界にとって大きな問題に発展した。平尾氏は、この問題による「今治ブランド」への影響を憂慮し、3月には組合が早々と不祥事問題を公表し、理事長の平尾氏が責任者として記者会見をおこなった。記者会見にあたっては、限られた時間のなかで当時副理事長であった原田政一氏（(株)ハートウェル代表取締役社長）と夜中まで想定問答集をつくるなどして準備した。成功しつつある「今治ブランド」のイメージを損なうまいとする強い姿勢が生んだ

懸命の対応だった。その後、再発防止策として事務局の人事改革をおこなった。平尾氏は、「理事長時代は次々と起こる困難な問題に対し、何が最善かをつねに模索しながら対処してきたという印象で、人事改革はそのなかでも印象深い出来事です。ただ、ブランディングの推進という分野においては、前理事長の藤高さんのカリスマ性というかリーダーシップのおかげでレールの上を走ればいだけという感覚だったので、その辺は迷いませんでした」と当時を振り返る。協調を大切にし、周囲に配慮しながら物事を進めていくことが肝要とする平尾氏のもとで組合は一丸となり、初の試みにも数多く挑戦するなど、今治ブランドのさらなる発展のために邁進していった。

平尾氏に「組合とは何か」と尋ねると、こういう答えが返ってきた。「組合は、運命共同体であり、その意識を醸成するところである。また、ひとり一人の意識を改革するところでもある。運命共同体というみな意識があったからこそ、JAPANブランド育成支援事業のもとで今治ブランドの成功があった。また、組合は、若い人を育てようという先人たちの意思が受け継がれており、若い人たちが一緒になって勉強する雰囲気根強くある。自分の会社より産地とか業界を優先に考える土壌は、おそらく今治でタオルが生産されるようになったときからある。伝統というのはそういうものである。」

## 6. 座右の銘と若者へのメッセージ

### **変わらず生き残るために、変わらなければならない**

平尾氏は、「変わらず生き残るために、変わらなければならない」という言葉を繰り返し自分に言い聞かせている。平尾氏の父親の正秋氏も変化の必要性をつねに口にしていた。思えば、城南織物の歴史は変化の歴史であった。元来、綿ネルを製造する個人事業所とし

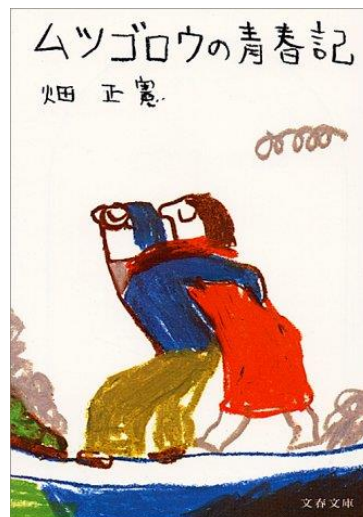
てスタートした城南織物は、市場ニーズの変化にともなって綿ネルから広幅綿織物、そしてタオルへと移行し、各時代のトレンドを掴んできた。その柔軟な対応にこそ城南織物の発展があった。

変わりつづけるには、つねに挑戦と経験を積み重ねることが重要であり、果てしないスタミナを必要とする。「基本的にどんなことでもやってみたいんです」と言う平尾氏は挑戦者であり、また「初めての海外輸出もやってみないとわからないし、やってみて初めて、こう変わるべきだという方向性が見えてくるから、とにかくやってみることが変化を捉える最短の方法」と言う平尾氏は何より経験を大切にしている。

若い世代へのメッセージは、平尾氏自身が心掛けている“Challenge and Experience”である。「何事にも興味を持ってチャレンジすること」が一番であり、挑戦し経験を積むことで未来は拓ける。


## 7. お薦めの本


読書家の平尾氏の愛読書はひと味違う。まず、大学時代に読み耽った畑正憲の『ムツゴロウの青春記』（文藝春秋、1987年）がお薦めの本の一冊目である。畑正憲の自伝小説であり、動物への愛情、異性への熱い思いを自らの経験に基づいて赤裸々に語っている。ときには刺激的に、ときには滑稽に多感な青春時代を描き出すことで、若いエネルギーを感じられる作品である。平尾氏はこの本を読んで、「何にでも興味を持って面白がる精神、何でも面白がって物




畑正憲『ムツゴロウの青春記』文藝春秋、1987年（今治市立図書館所収）

事にとり組む姿勢」に感銘を受けた。

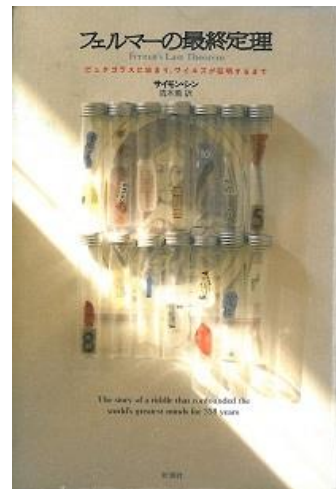
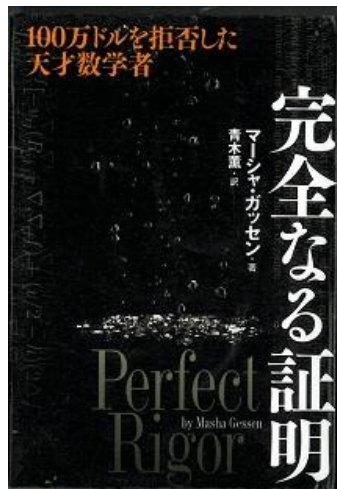
そして最近、立て続けに読んでいるのが、自然科学関連の本である。いつも側に置いて繰り返し読んでいるのは、つぎの3冊である。1冊目は、**デイヴィッド・ボダニス David Bodanis**  の『E=mc<sup>2</sup> : 世界一有名な方程式の「伝記」』（伊藤文英他訳、早川書房、2010年）である。アインシュタインの伝記というよりは自然科学の歴史書に近い。E=mc<sup>2</sup>（エネルギーは質量と等価である）の方程式がどのようにできたのかを歴史的に紐解いていく。世界を変えた方程式がいかにしてできたのかを知るには面白い一冊である。

2冊目は、**マーシャ・ガッセン Masha Gessen**  の『完全なる証明：100万ドルを拒否した天才数学者』（青木薫訳、文藝春秋、2009年）である。「ポアンカレ予想」（パンでも石ころでも穴のない塊の表面は本質的に同じという理屈を高次元の世界に置き換えて考察したもの）の証明を成し遂げたロシアの数学者グリゴリー・ペレルマンの数奇な半生を描いた作品である。ペレルマンを巡ってたくさんの登場人物が現れ、どのような人間関係のなかで100年解けなかった数式が解けたのかを明らかにしていく。平尾氏は、中国人研究者が登場する場面で「他人がなし遂げた偉業を、あたかも自分がやったかのように主張することは、どんな世界にもあるんだな」という身近でも起こりうる人間臭さのようなものに感心した。同時に、ペレルマンの科学者としての不思議な経験と彼の「自分の空想世界の中で、抽象的な対象とともに生きる自由」という哲学に惚れた。

3冊目は、**サイモン・シン Simon Singh**  の『フェルマーの最終定理』（青木薫訳、新潮社、2006年）である。17世紀にフランスの数学者ピエール・フェルマーが「私はこの命題の真に驚くべき証明をもっているが、余白が狭すぎるのでここに記すことはできない」という謎に満ちた言葉を残し、それ以降数学者たちの「フェルマーの最終定理」への挑戦が始まった。本書は300年以上に及ぶ数学者たちの苦闘を描いたドキュメンタリー作品である。平尾氏

は、定理の解法を巡ってなんとも壮大な人間ドラマに沈思黙考させられた。

上記3冊は敷居が高いように思えるが、いずれもヒューマンドラマであり、哲学書である。「本は出会い」なので、想像力を多いに膨らませたいときはお薦めである。（完）



デイヴィッド・ボダニス、伊藤文英他訳『E=mc<sup>2</sup>：世界一有名な方程式の「伝記」』早川書房、2005年（左）、マーシャ・ガッセン、青木薫訳『完全なる証明：100万ドルを拒否した天才数学者』文藝春秋、2009年（中）、サイモン・シン、青木薫訳『フェルマーの最終定理』新潮社、2000年（右）

（文責・インタビュー：辻智佐子）

### 参考文献

愛媛県生涯学習センター「データベース『えひめの記憶』」。  
今治ロータリークラブ HP (<http://www.imabari-rc.jp>)。  
神立春樹、葛西大和 [1977] 『綿工業都市の成立：今治綿工業発展の歴史地理的条件』古今書院。  
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」。

関口安義 [2012]「評伝 矢内原忠雄(1)」『都留文科大学研究紀要』  
第75集、都留文科大学、2012年3月、1～23頁。

「繊維ニュース」2017年1月31日、8頁。

### 編集後記

とにかく勉強熱心で好奇心旺盛で読書家。そして、「これっ！」と思ったら、のめり込む。平尾さんの持つ寛雅な雰囲気と紳士な立居振舞いからは、すぐには想像できません。小学校は「星」、中・高校は「読書」、大学は「宇宙」、そしていまは「タオル」と、尽きることない好奇心はライブ感に満ちています。「宇宙」と「タオル」と言えば、数年前にカナダの宇宙飛行士が国際宇宙ステーションで「濡れたタオルを絞ったらどうなる!？」という実験をして話題になりました。平尾さんが大学時代に研究していた「宇宙」では、「タオル」は宇宙飛行士の日常生活に役立っているだけでなく、「タオル」を使っていろいろな実験や研究がおこなわれています。そうこじつけて考えれば、平尾さんの好奇心の矢は偶然にも幼少の頃からおなじ方向に向いていたとも言えます。

話は変わって、本文には書きませんでした。藤高豊文氏の後任として理事長に指名されたとき、そして就任後の苦労は、言葉では言い表せないほどたいへんな日々を過ごされました。バトンを受けとり歴史を繋いでいく作業は端からみる以上に難しいことが、平尾さんのインタビューをとおしてわかりました。夜空を見上げると、地上からはきれいな星や月が輝いてみえますが、宇宙空間に身を置けば、たちまち過酷な環境に晒されます。遠くからは美しくみえても、近づくと険しい。そんな状況に似ています。でも、どんなに労苦を経験しても、そのたいへんさを包み隠す平尾さんの紳士な姿勢は、創業100年以上を誇る老舗タオルメーカー3代目の貴祿から来るのでしょう。やっぱり、歴史の重みはすごいです。（辻）

### 次回の「タオルびと」

「タオルびと」の18人目は、中村（株）代表取締役会長の中村修氏である。1962年に同社に入社してからタオルメーカーの経営者としてキャリアを積み、また1987年から1993年まで四国タオル工業組合（現・今治タオル工業組合）の理事長に就任し、今治のタオル業界を牽引してきたリーダーのひとりである。半世紀以上にわたり今治タオルの歴史をつぶさに見つめてきた中村氏に、自らの「タオル道」と高度経済成長期以降の今治タオルの移り変わりについて語っていただく。

