

2. 中村株式会社とその歴史

前身は今治タオルの中興の祖・中村忠左衛門を含む 5 人兄弟が立ち上げた中村合名会社

1905年、中村家の5人兄弟は、均等に出資金を出し合って綿織物を製造する中村合名会社を設立した。5人兄弟とは、長男・藤次郎、次男・庄吉、3男・梅造（中村修氏の祖父）、4男・佐市、そして5男・忠左衛門である。前号で触れたように、中村家は代々農業を営んでおり、広い土地を所有する大地主であった。末っ子の忠左衛門は、タオルの原料となる綿糸を先に晒し一部を染めて縞模様を織り出す「単糸先晒縞タオル」を発明した人物であり、今治タオルの中興の祖と呼ばれている。先晒タオルが忠左衛門によって開発されるまでは、今治では泉州や紀州の模造品である後晒タオルを生産しており、名声的にも質的にも他のタオル産地の後塵を拝していた。

今治タオルが縞模様の先晒タオルを製織しはじめて他産地との差別化を図るなかで、中村合名会社は、早くから朝鮮と満州に進出して事業を拡大し、戦前の今治タオル工業の発展を支えた。中村合名会社が時宜を得て成長を遂げた背景には、先晒タオルのヒットに加えて、中村家の5人兄弟の強い協力関係があった。

第二次世界大戦中は、中村航空機と名称を変え、そのときの社長を藤次郎の長男・輝^{てるいち}一氏が務めた。タオル工場に設置してあった100台ほどの織機はすべて海軍に供出されて鉄塊に転用された。工場では、航空機の主翼や尾翼、胴体などが生産され、タオル製造は一時的に閉鎖に追いやられた。

そして、戦後はタオルメーカーとしてゼロからの復興を強いられたが、1946年に中村合名会社は資本金100万円で株式会社に改組され、中村株式会社として再スタートを切った。そのとき社長に就任したのが梅造の長男で、中村氏の父親である勝政氏であった。勝政氏は、前号で述べたように、松山商業時代の華々しい活躍によ

って野球の名門大学である早稲田大学から勧誘を受けていたので、卒業後の進路について父親の梅造に相談を持ちかけた。ところが、梅造は「それはどこの帝国大学ぞ？」と言って一蹴し、家業を手伝うように進言した。中村家の本家・分家からは旧帝大に進学した人が何人も出ており、梅造の頭のなかでは大学と言えば旧帝大に相場が決まっていた。そのため、私立大学の名前を勝政氏から聞かされたとき、相手にしなかった。歴史に「もし」はないが、勝政氏が野球の道に進んでいたら、まったく違った人生を歩んでいたであろう。なぜなら勝政氏の松山商業時代の同級生や後輩には、読売ジャイアンツの初代監督を務めた藤本定義や阪神タイガースの監督になった森茂雄などがおり、野球センスが突出していた勝政氏なら球界で大活躍していたかもしれない。

やむを得ず大学進学をあきらめ家業のタオル工場を継承した勝政氏は、戦後復興期につづく朝鮮特需によるガチャ万景気、そして高度経済成長期をとおして会社の発展に尽力した。この時代はタオルメーカーが独自にデザインを考え、仕上がった数々の製品のなかで問屋の営業マンが売れるものを選ぶ、という生産・流通の様式が主流であった。

中村氏は、終戦後の復興ムードに沸く今治のタオル業界の様子をよく覚えており、そのなかで精力的に活動していた感慨深い人物がいる。八木友一^{ともいち}氏である。八木氏は、1951年の楠橋紋織(株)  設立の協力者であり、1959年には染晒加工からタオル製織まで一貫生産する旭染織(株)  を立ち上げた創業者でもある。

「もう時効だから話してもいいかな」と中村氏が遠慮気味に当時の八木氏についてエピソードを明かしてくれた。終戦直後の経済統制下では、タオルの原料である綿糸は配給制であり、タオルメーカーは織機台数当たりで割り当てられた綿糸（1梱 3,000円）をタオルに製織しては四方に流通させていた。八木氏は、産地のためになるべく多くの綿糸を確保できないか、あるいは配給綿糸を使って産地のために何か利益を生めないか、ということで智恵を絞り奔走し

た。

八木氏は、タオル業界に入る前、江田島の海軍兵学校の教師を務めていた関係で瀬戸内の海運事情にはめっぽう明るかった。この知識を生かして、たとえば、当時やみ取引を取り締まるために広島宇品港から巡視船が瀬戸内を巡回していたが、その時間帯やルートを避けて宇品港まで配給綿糸を流通させて1梱3万円程度の利益を得ることができた。これで得た資金は、今治のタオル業界の復興のために役立てられた。やみ取引は今では違法として捉えられるかもしれないが、敗戦後のモノがない状況で、そして国の保障のないなかで必死に戦後復興を果たした民間人の逞しさを八木氏にみることができ、また中村氏がエピソードを明かしてくれなければけっして表に出なかったが、八木氏のように産地のために奮闘した人物がいたからこそ、敗戦という大きな障壁を超えて産地の歴史が引き継がれている。

事業を100年継続するのは至難のわざ

1974年、中村氏が40歳のときに父親の跡を継いで3代目を継承した。当時の中村（株）は、大阪や名古屋のタオル専門問屋を介してOEMによるタオル生産が主軸であったが、安定成長期とそれにつづくバブル経済期をとおして順調に成長を遂げた。

中村氏は、組合活動をとおして先達たちからたくさんのことを学んだ。たとえば、近藤繊維工業（株）（現・コンテックス（株））の二代目である近藤憲司氏からは「企業は健全であることがもっとも大切であり、黒字をいかに維持できるかにかかっている」と再三教えられた。近藤氏は、若い頃に松下電器産業（株）（現・パナソニック（株））に務めた経歴があり、そのときの経験から「とにかく半年は会社を保てる資金を貯めないかん。全部現金で回すつもりで経営をやらないかん。これが財務の一番大事な仕事じゃ。そういうふうに努力せい」とアドバイスを受けた。手形取引が主流のタオル業界

にあって、現金取引による黒字経営は難しいと思っていた中村氏であったが、勇気を持って近藤氏からの教えを実行し、自己資本90%を達成した。

さらに、大磯タオル（株）の創業者である壺内敏男氏からは、「自社の生産能力の2倍の受注をつねに抱えておく」ようにと繰返しアドバイスを受けた。壺内氏によると、多くの受注のなかで自社の得意とする製品を選んで生産することで、問屋の都合で受注が減っても対応できる体制を整えられるという。また、「受注100%に対していつも7~8割の納品に押さえておくこと」も、ひとつのデザインの寿命を長くするうえで重要な選択だと助言された。なぜなら、受注の7~8割しか製品が納入されていないと、新しいデザインが考案されるシーズンの変わり目になっても、問屋側から「まだ受注のすべてを売り切っていないから、もう少し同じものを作ろうか」と当時は打診してきたそうである。

中村（株）は、1996年より（株）三陽商会 がライセンス契約をしていたイギリスの有名ブランドのバーバリーのタオルハンカチを委託製造するようになった。ハンカチからタオルケットまで、バーバリーのブランド名が入ったタオルは大ヒットした。ついには、中村（株）の売上の40%をバーバリーの製品が占めるようになっていた。

ちょうど軌を一にして、1995年にタオル工場を旭町から現在の大西町へ移転した。その理由は2つあった。1つに、旭町の旧工場は入口が一カ所しかなく、荷物の搬出に問題を抱えていた。工場では製織された大量のタオルをトラックに積んで出荷していたが、入口が一カ所しかないために1台しか駐車できずロスが生じていたのである。2つに、会社の将来を考え、工場移転によって増産にも対応



バーバリーのハンカチタオル

できる環境を整えたかったからである。そしてタイミングよく、ハリソン電機（株） から旧工場の土地を貸してほしいとの話が浮上し、中村氏はこれを機会に工場移転を決意した。

しかし、中村氏は将来的な不安を抱えていた。それは、後継者問題である。4代目を期待されていた中村氏の長男は、理系畑をずっと歩み経営者には向いていないとみずからタオル業界に入ることを辞退した。中村氏は焦った。いくら設備や環境を整えても、後継者がいないと会社は存続しない。そこで、社内から後継者に相応しい人材を見つけ出し、時間をかけて育てた。専務から代表取締役を経験させて会社の経営ノウハウを叩き込んだ。そんな矢先である。その人物はタオル製織の技術にも造詣が深く、また営業もこなす逸材であったが、病気に倒れてしまった。中村（株）の売上の多くを占めていたバーバリーのブランドタオルの契約打ち切りと重なり、また中村氏の老齢問題もあり、中村氏は会社をいったん休業する道を選択した。現在は、太陽光発電や不動産事業で会社を存続させている。

（次号につづく）

