




3. 四国タオル工業組合での活動

1950年代半ば頃より労働不足問題が顕在化しはじめ、今治のタオル工場では松山以西の宇和島や八幡浜など今治から離れた地域から中卒者を一括採用する動きが出てきた。そのため、同郷の同級生が各工場に点在して働くようになり、各工場の様子を互いによく情報交換し合っていた。ある日、中村（株）のタオル工場で働いていた従業員が、「隣のタオル工場はみんなで遠足に行ったようですが、うちもできるのですか？」と中村修氏に尋ねてきた。こうしたやり取りが、各タオル工場でも頻繁におこなわれるようになり、労働不足問題を抱えた今治では従業員の組織化が徐々に進んだ。さらに、これを後押しするように、中村氏が帰郷した1962年に全織同盟  本部組織部中央オルグの佐藤文男氏  が今治に常駐してタオル業界と縫製業界へのオルグ  をスタートさせ、1963年6月に今治タオル労働組合連合会、1964年1月に愛媛県輸出縫製労働組合が結成された（佐藤 [2010]）。

27歳でタオル業界に入った矢先の中村氏の仕事が、労働組合活動の一環として経営者協会や全織同盟、通商産業省（現・経済産業省）、大蔵省（現・財務省）との折衝であり、一日24時間体制で予算および賃上げ交渉に臨んだ。同時に、四国タオル工業組合（現・今治タオル工業組合）の若手メンバーとして積極的に組合活動に携わった。以下でその内容を具体的にみていこう。

時代を先取りしすぎた「ジャパンテリー」

1962年、組合内における青年部会の発足をきっかけに、翌年の1963年には志を同じくする仲間12人と業界に革新を起こそうと、「ジャパンテリー」（1963年～1985年）を立ち上げた。ジャパンテリーは青年部会による初の産地ブランドである。メンバーのなかにはのちの組合理事長となる藤高豊氏もいた。12人の出資による資本金5,000万円で事業がスタートし、初代代表には壺内敏男氏が

就任した。壺内氏は四国タオル工業組合の青年部会初代会長を務めた人物である。

ジャパンテリー誕生の経緯を述べると、青年部会のなかに（株）四国銀行と取引していたメンバーがおり、同行が今治に支店を出すタイミングで融資をとり付け、同行の協力のもとで産地ブランドを立ち上げようという話が具体化した。四国銀行今治支店のオフィスを借りて、毎週土曜日の午後からみなで集まって勉強会を開き、ブランド化に向けた議論が侃々諤々と交わされた。「産地の問題は何か？」「やっぱり『売り』や。全部問屋任せで、流通については全然自分らでやってない。だから何とか自分たちで売ることをやろうや」という結論に至った。四国銀行の担当者からは、「豊（藤高豊氏）さん、あんたらの言っていることは正しいとおもうから、やってみたらどう？なんぼお金を用意したらええんぞ？」という具合に積極的な支援をもらった。こうして、当時としては画期的な試みと言える産地ブランドが生まれたのである。

産地ブランド化に係わる活動の一部として、1967年のパキスタン視察とパキスタン綿糸の購入、そして三間町（現・宇和島市）におけるタオル工場の新設が挙げられる。

まず、タオルの原料である綿糸不足問題が深刻化するなかで、組合でも綿糸供給源を確保するために何らかの方策を立てる必要に迫られ、藤高氏を団長とする視察団がパキスタンを訪問・視察した。その結果、パキスタン綿糸の購入ルートの確保と直接購入を実現した。

また、ジャパンテリーの生産拠点として、南予地域に新しい工場が設置された。南予地域が候補地に選ばれたのは、今治周辺の労働不足問題を解決するためであった。南予出身の県会議員をとおして情報収集し、候補に挙げた土地を何度も視察に回った。候補地のひとつであった三間町へ向かう車内のラジオから三島由紀夫が割腹自殺を図ったニュースが流れ、あまりにも衝撃的な内容だったため、中村氏は三島事件を当時の活動風景とオーバーラップして明瞭に覚

えている。そして、最終的に企業誘致として三間町に工場設置が決まり、広い道路に四方八方囲まれた約1万坪の土地に、当時今治製のシャトル織機としては最新かつ最大の120インチ巾の織機を24台設置して、準備工程、製織工程、仕上工程のそれぞれにおいて自由自在に増改築できる、メンバーの理想とする工場を完成させた。

しかし、三間町の工場はいくつかの理由によって、約15年後に閉鎖された。そのおもな理由というのが、市場の激しい変化であり、また工場の立地問題であった。大型機械を備えた工場は、設立当初、単一商品を大量に素早く生産することで強い競争力を発揮できたが、ニーズの多様化によって多品種少量生産へ時代は変化していき、競争優位を徐々に失っていった。加えて、1980年代以降に本格化した革新織機の導入と捺染やシャーリングなど仕上工程における後加工の需要の高まりによって、今治から遠く離れた三間町工場は二重三重の手間とコストをかけなければ市場ニーズに応える製品を生産できなくなった。

タオルは準備工程、製織工程、仕上工程の大きく3つに分かれ、各工程には細かな作業があり、地域内分業によっておこなわれている。分業ゆえに、地域内に各工程を担う業者が集まることで外部経済のメリットを発揮できる。革新織機は、高速回転で製織するため生産性は上昇するが、先晒・先染の準備工程の段階で綿糸に十分な糊付けを施しておかないと、製織する際に糸切れをすぐに起こしてしまう。また、十分に糊付けされた綿糸でタオルを生産しているため、製織後の仕上工程においてタオルを晒して糊を落とさないとタオル本来の吸水性が生まれにくい。つまり、準備工程と仕上工程で染晒加工業者の手を借りないと製品にならないのである。三間町から離れた今治に染晒加工業者が集積しているため、三間町と今治を何度も往復しなければならず、余計なコストと手間がかかった。

また、最終消費財であるタオルは消費者のニーズと直結しており、年々多様化する消費者の趣向に合わせてデザインのバリエーションが求められた。そのため、製織されたタオルにシャーリング加工や

プリント加工、刺繍加工などをおこない、デザイン性を高めていく必要があった。これらの加工業者も今治に集積しているため、三間町の工場では集積のメリットを享受できなかった。

三間町工場の閉鎖にともなって、ジャパンテリーの存続も危うくなった。まず、中村氏らはジャパンテリーを引き継ぐ後継者問題に直面した。ジャパンテリーが誕生したとき、12人のメンバーは若く、それぞれに会社がありながらも産地ブランドの運営に携わる体力的・時間的余裕があった。しかし、年次を重ねるにつれ、12人のメンバーは自社のみならず組合においても重責を担うようになり、産地ブランドの維持が難しくなった。世代交替をうまくできればよかったが、そう簡単な話ではない。12人の有志がいたから産地ブランドが立ち上がったが、次の世代に同じような志を持つメンバーがいるとは限らない。そして、いつの間にか産地ブランドで赤字を計上するようになった。

産地ブランドの成長を阻んだ要因もある。タオル専門問屋による抵抗である。とくにブランドタオルが流行した1970年代以降、問屋主導でタオルの流行色やデザインが決められ、問屋が流通・販売網をしっかりと握るようになった。そうした状況における産地ブランドの誕生は、問屋にとって利益になる話ではなかったため、中村氏らは想像以上に問屋の抵抗にあった。

ジャパンテリーの活動は、藤高氏が2代目を引き継いだ1985年までつづいたが、その後停止された。青年部会の若きメンバーのチャレンジは、今治タオルの強さを象徴する証であるが、「何事もタイミングが大事」と中村氏が言うように、当時は産地ブランドが成功する環境が十分に整っていなかった。

その他、組合理事長に就任する1987年までの中村氏のおもな活動は、海外視察と海外展示会への出展である。1977年にヨーロッパの市場調査に現地訪問したのち、1984年にはアメリカの市場調査をおこない、これらを踏まえて1985年から1989年までアメリカで「バス・ベッド&リネンショー *International Bath Bed & Linen*

Show」に連続して出展した。これらの成果は、つぎなる産地ブランド「^{スチミア}STIA」に繋がっていく。

何事もタイミングが大事である

1987年9月、中村氏は、前理事長の藤高氏の急逝により、異例の時期に理事長に就任した。異例というのは、任期満了による新理事長の就任は、通常5月だからである。

戦後のタオル業界は、朝鮮特需による「ガチャ万景気」ののち設備過剰による登録制が開始され、国の保護政策のもとで高度成長期および安定成長期をとおして需給バランスの調整によって業界を守ってきた歴史であった。中村氏が理事長を務めた時代は、長くつづいた登録制が廃止されるか否かのちょうどターニングポイントにあり、中村氏は業界と国との狭間で「業界にとって一番は何か」をつねに模索しながら、1993年4月の退任まで長い闘いがつづいた。タオル業界のなかでも登録制については賛否両論あったが、組合としては登録制維持を掲げ、地元の政治家を巻き込みながら通商産業省をはじめ関係諸機関に対して何度も交渉を繰り返した。登録制問題に加えて、当時は中国やパキスタンなどからの輸入タオルの増加、労働不足、設備の近代化など、業界として対処すべき問題はなおも山積みであった。

これらの課題に対処するために、中村氏が理事長時代に組合としておこなったおもな活動は、1990年の東洋紡績(株)工場跡地の買収、(株)今治繊維リソースセンターの設立および「テクサポート今治」のオープン、1992年の産地ブランド「STIA」の展開などである。

1990年に設立された今治繊維リソースセンターは、中村氏の前の理事長だった藤高氏の構想によるもので、それを中村氏が具現化した。中村氏は藤高氏からタオル業界についてたくさんのことを学んだと言う。「藤高豊理事長はタオル業界の生え抜きのような人で、

いろんなことを教わりました。何回もヨーロッパ視察に同行して、そのなかで1970年代初頭にイギリスのヨークシャーを訪問した際、『ここが世界の近代的繊維産業の発祥地や言うても見る影もないね。あんな風に今治をしたらいかんな。何とか残すようなこと考えないかな』と吐露したのが、今治繊維リソースセンター発案の基になっている。」

今治繊維リソースセンターの設立にあたっては国から5億円の出資をとり付け、大きなプロジェクトゆえに絶対に成功させねばという責任があった。大手の総合スーパーをはじめタオルを販売しているところに足を運んでは商談をおこない、なるべく多くのタオルを置いてもらうように全国を回った。

産地ブランドは1992年の秋より高島屋においてスタートを切り、シーズン毎のSTIA製品を新たに投入し、また市場拡大を目指しギフトフェアと称して地元で展示会を開催した。産地ブランドの立ち上げは、結局、問屋勢力によって軌道に乗る前にチャレンジに終わってしまったが、次世代に貴重なケース・スタディを残した。

また、地元のみならず、海外の展示会への出展にも意欲的に参加し、今治のタオル業界に経験と自信を提供することができた。最初、日本貿易振興機構（ジェトロ）に出展の意向を伝えると、けんもほろろに断られたが、一度や二度で引き下がらなかった。地元の政治家をとおして根回しをおこない、最終的にはジェトロの積極的な支援でアメリカのニュ



アメリカ・ニューヨークの

展示会場にて（左は現地のスタッフ）

ーヨークの展示会に5年連続して出展した。その際、商談において十分な成果はなかったが、今治タオルのブースの横にジェトロの看板を掲げて毎日ジェトロ職員が手伝いに来てくれたり、展示会に参加していたアメリカ人が今治タオルの製織技術や毎年変わるタオルデザインに感嘆してくれたり、最小の費用で最大の効果を上げることができた。アメリカでは、タオルのデザインに流行はほとんどなく、同じ色のタオル製品を毎年展示していた。そのなかで展示会毎にデザインが変わる今治タオルをみたアメリカ人は新鮮に映ったに違いない。

このように、中村氏は、元理事長の原田鎌政氏や田ノ窪弘文氏、越智巖氏、藤高豊氏といった先人たちの智恵と教えを踏まえ、「組合にとって何がベストか」をつねに考えながら業界を牽引してきた。

思い起こせば、1972年にイギリスのヨークシャーに視察に行った際、かつてここはイギリス産業革命の発祥の地であったが、いまは見る影もない風景に衝撃を受け、「今治はこの二の舞を踏んではいけない」と痛烈に感じたことが、「産地を守る」という中村氏の理事長時代のスローガンとなった。そして、約5年8ヶ月という歴代最長の理事長の任務を終え、つぎの吉井久氏にバトンを渡した。

（次号につづく）



左から田ノ窪弘文氏、藤高豊氏、中村修氏、近藤雀二氏

