


4. 四国タオル工業組合の危機

セーフガードの見送りで組合が四分五裂の危機に

今治にタオルメーカーの組合が設立されたのは戦後のことである。1947年に今治タオル工業連合会が創設され、1952年に中・四国タオル調整組合に改組されたのち、1958年に現在の四国タオル工業組合となった。

戦前、タオルは伊予木綿や綿ネル、広幅木綿といった他の織物の副業として生産されたことから、タオルのみの組合はなく他の織物組合に属していた。1916年、タオルメーカー25社が製品検査の必要から小幅織物業者の伊予綿布同業組合（旧伊予白木綿同業組合）に加盟したのが、タオルメーカーの組合としての歴史のはじまりである。小幅の伊予木綿と並行して綿ネルや広幅木綿も生産されていた今治では、1894年に綿ネル（広幅）綿布同盟会が創設され、その後1895年に伊予綿練業組合、1907年に伊予綿練同業組合に改称された。1920年になると、伊予木綿と綿ネル・広幅木綿の組合が合併して今治織物同業組合が創設され、タオルも含めて今治の織物業者がすべておなじ組合に加盟した。そして戦後、タオルメーカーは他の織物業者とわかれて独自の組合を設立するに至る。

今治の織物業者の組合は、戦前戦後をとおして結束が固いことで定評があった。戦後復興期には組合員が団結して、広幅の紋織タオルを武器にすぐさま国内外で市場を切り開き、生産量を増やしていった。このような歴史をもつタオルメーカーの組合が、1990年頃に一度目の、そして2004年に二度目の大きな危機に直面する。

一度目の危機は、1989年、東洋紡(株)  の今治工場が閉鎖するにともない、その跡地を組合が購入したことに端を発する。バブル経済のさなかの出来事だったので、その土地を手に入れ、半分は組合の施設として利用し、もう半分はあとで売却すればすべて埋め合わせが付くという目算だった。しかし、バブル経済が崩壊し土地神


話がなくなり、組合の13億円の負債は塩漬けになってしまった。当時、組合の理事たちは個人名で負債の保証人となる、というとり決めになっていた。当然、理事になることをいやがる組合員もいた。なんとかこの困難を切り抜けなければ、あと10年後には組合が破産するといった状態にまで陥った（現在は隣地の売却が奇跡的に実現し解決済み）。



テクスポート今治



テクスポート今治内のタオルショップ

二度目の危機は、セーフガード が見送られた2004年に訪れた。「日本タオル工業連合会」が2001年2月にセーフガードを政府に申請し、4回の「調査継続」の末、2004年に結局は見送られた。99%の確率でセーフガードが発動されるだろうと期待されていたが、組合の願いは届かなかった。戦後、組合は国の需給調整のもとで組合を統率するという重要な役割を担ってきた。だが、セーフガードが見送られることでその信用は大きく失墜した。こうして、セーフガードの見送りをさかいとして、組合の団結力は失われていった。「組合は何もやってくれない、何もできないじゃないか」という組合への不信感が組合員のなかで次第に増幅され、組合の求心力は地に落ちた。藤高豊文氏が理事長に就任した2006年の5月に開催された理事会では、満足に人が集まらなかった。負債を抱え、保


護してもらえない皆もなくし、組合はこのあとどうなるのか。最悪の場合、破綻さえ懸念されるなかで戦後最大の危機を迎えたのである。



危機を脱するために藤高氏が何より重視したのは、ばらばらになった組合員を再結集することだった。しかし、どうやって実現するのか。藤高氏は、当時の状況からすると皆を驚かす方法でこれを実行した。「今治ブランドでタオルを売る」というものだ。2006年当初、今治タオルの認知度はお世辞でも高いとはいえなかった。なぜなら、戦前からタオルを生産し産地として古い歴史をもちながら、「今治」のブランドは構築してこなかったからだ。藤高氏は、これを逆手にとって今治タオルを全面に押し出してタオルを売っていこうと覚悟を決める。今治にとっては初めての挑戦であった。

そのために藤高氏がまず着手したことは、組合内における組織の再編である。2006年5月、藤高氏は、藤高氏の意図を理解してもらえる副理事長を4名選出し、5つの委員会を設置することで30名の理事すべてが問題解決に向けて積極的に参加できる枠組みをつくった。理事長と副理事長が一つずつ委員会を統率して、各理事を2つないし3つの委員会に配置し、すべての理事が発言できる議論の場を確保したうえで、各委員会に課された問題にとり組むという体制を整えた。5つの委員会は、以下のとおりである。

- ① 今治タオルブランド推進委員会
- ② 人材育成委員会
- ③ 新商品開発委員会
- ④ 輸出促進委員会
- ⑤ 産地構造改革委員会

5つの委員会は、「今治ブランドでタオルを売る」、すなわち「今治タオルをもっと認知してもらい、今治タオルをもっと買っていただく」という目標を、最終的に達成するために設置された委員会である。

運よく、組織再編後の2006年6月にJAPANブランド育成支援事業  の認可をうけて目標達成に必要な資金を確保することができた。そして満を持して、JAPANブランド育成支援事業のもとで「今治タオルプロジェクト」が立ち上がった。

上記の5つの委員会はプロジェクトにそって、各々の課題にとり組んだ。①の「今治タオルブランド推進委員会」は全体の調整やアクションプランの検討・実施、②の「人材育成委員会」はタオルソムリエ資格  認定やタオルマイスター制度  などの検討、③の「新商品開発委員会」はタオルの品質基準やタオル見本帳などの検討、④の「輸出促進委員会」は海外市場調査など海外進出に向けた検討、⑤の「産地構造改革委員会」は資材の共同購入、染色・縫製など関係団体との調整および情報共有を、それぞれのおもな業務とした。こうした委員会を、最終的には今治ブランド構築に収斂させていった。（次号につづく）