

## 地場産業における情報ネットワークと実現方法に関する研究

代表研究者 板倉 宏 昭 香川大学大学院地域マネジメント研究科教授  
 共同研究者 Lrong Lim 香川大学留学生センター教授／センター長

### 1 はじめに

地場産業と情報ネットワークについて第1次産業の例として愛媛県西予市明浜町のかんきつ類を中心とした有機農業の無茶々園と、第2次産業の例として愛媛県今治市のタオル産業を取り上げる。

### 2 無茶々園のトレーサビリティ

#### 2-1 食の安全を巡る環境

食品の偽装表示事件や中国など海外からの食品の安全管理などで、食の安全性がクローズアップあれ、安全・安心な食品を求める消費者のニーズが注目されている。

愛媛県の西予市明浜町にある無茶々園について、地域の再生に向けたネットワーク構築との関係に注目して事例研究を行う。無茶々園をめぐる状況は、高齢化、後継者不足、農産物の自由化の圧力など日本の農業あるいは、地場産業の問題と共通した問題を抱えている。そうした中で、無茶々園がどのように有機農業運動を展開してきたかについて述べることにする。地域コミットメントと筆者が呼んでいる人々の地域との関係が組織活性化やひいては地域振興に繋がる可能性を示したい。

#### 2-2 無茶々園の事例

無茶々園<sup>1</sup>は、柑橘類を中心とした有機農業の流通ルートや都市とのネットワークを活かした地域づくりを展開している。無茶々園は、愛媛県の県庁所在地松山市から車で1時間30分ほどの西予市明浜町にある。海と山に囲まれたリアス式海岸になっており、南側の斜面はみかん栽培に適している。

無茶々園は、有機農業という言葉がそれほど一般的ではなかった昭和49年、農薬の使用に疑問を持っていた3人のメンバーが15aの農地を広福寺住職から借り、有機農園の研究園を作ったことから始まる。現在は、生産農家は80戸に達し、5,000名以上の消費者会員がいる。

昭和34年、農業基本法が制定され、それまで諸麦による自給生活と養蚕の現金収入の農業で成り立っていたのが、選択的拡大という政策のもとで、みかんの生産を拡大していった。その結果、愛媛県は、和歌山県、静岡県を抜いて日本一のみかん生産県になった。昭和42年頃から販売価格の暴落が始まり、昭和49年頃から、栽培過剰による苛酷な産地間競争が進行した。明浜町は、産地間競争に生き抜くために、伊予柑、ポンカンなどの高級晩柑類に転換していった。これらの晩柑類は栽培が難しく、温州みかん以上に農薬肥料を必要とした。農薬、化学肥料、除草剤は、生産者の健康を害し、土壌、自然環境が破壊され、海も山も畑も川も生態系が大きく変化していた。

「無茶々（ムチャチャ）」とは、スペイン語で「お嬢さん」の意味だが、無農薬、無化学肥料栽培なんて無茶なことかもしれないが、とにかく無茶苦茶に頑張ってみようという意味を含めて「無茶々園」と命名された。平成5年には、柑橘類以外の地域特産物も販売するため販売部門を独立させ、株式会社地域法人無茶々園を設立した。

<sup>1</sup> 無茶々園のホームページには、「大地とともに心を耕せ！ 無茶々園は環境破壊を伴わず、健康で安全な食べ物の生産を通して、真のエコロジカルライフを求め、町作りを目指す運動体です。」（無茶々園, 2007）と経営理念が示されている。

### 2-3 IT化のプロセス

食の安全がクローズアップされる中で、無茶々園<sup>2</sup>は、SCM (Supply Chain Management) システムを通じたトレーサビリティにより、安全や安心を提供し、生産者と消費者の顔の見える関係づくりに取り組んでいる。こうした関係作りには、ITコーディネーターなど情報サービス業の役割は、見逃せない。

除草剤や化学肥料を使用せず、農薬をできるだけ使わない柑橘類の生産を目指して始めたが、当初は見かけが悪くなかなか消費者に理解してもらえなかった。しかし、消費者の環境汚染に対する意識や食の安全性への関心の高まったことや、地道な消費者グループや生協への営業が功を奏し、消費者会員を着々と増やしていった。生産者側にも賛同者が増え、明浜町の全農家の20%近くの86戸が参加し、耕地面積は100ha、年間1,200~1,500tの柑橘類を出荷するまでに成長した。

加入農家の増加により、IT化に着手することになる。無茶々園は、愛媛県の産業支援財団の愛媛県戦略的情報化連携支援事業の制度を利用して、ITコーディネーター田中知彦氏からのコンサルティングを受けた。

現場から出された様々な意見を元に、ITコーディネーター田中氏は業務課題を整理し、生産者と消費者の顔の見える関係作りという業務課題が明確になった。数回の議論の結果、新しいシステムでは、ミカンの生産プロセス情報を消費者に提供することが目標とされた。無農薬の柑橘類栽培のため以前から付けられていた作業日誌を踏襲し、パソコン記帳を可能とするシステムを構築した。栽培の過程を消費者に伝え、消費者との関係作りに貢献している。

データベースに各生産者が入力した畑作業の記録や出荷・在庫数情報を保管し、この数値を無茶々園事務局が行っている受注・販売と連動させ、生産から出荷までの詳細情報を一元管理している。現在、若手から70歳過ぎのベテランまで、無茶々園の生産者の大半がパソコンを所有し、農作業の様々な記録を電子で管理している(無茶々園, 2007)。消費者から注文があった際には生産者別の最新在庫数を参照し、出荷日などを即答できるようにするというものである。生産者と消費者の直接取引で、仲卸マージンがかからないことで流通コストを押さえることで収益性にもプラスになっている。近年は、取引の約3分の1が個人消費者への直接販売である。卸売価格と小売価格の価格差は、1990年代後半以降拡大傾向にあり、小売マージンは拡大している(佐藤, 2003)。直接に販売することで収益性に貢献している。

こうしたSCMシステムにより、消費者は、特定の生産者に注文を出すことができる。また、ブログ等を使って、消費者のニーズを生産者に伝えることができるようになってきている。情報を滞りなく集めるために、システムにはインターネットの技術が採用された。サーバ側にミドルウェアソフトを用いて、回線の負担を軽減させている。生産者はWebブラウザから情報を入力、インターネットを経由して情報がサーバに蓄積される仕組みである。今まで農協や卸売業が行っていた生産管理や顧客の取引情報などを統合データベース化し、ブロードバンドを通じて、パソコンで管理できるようになった。

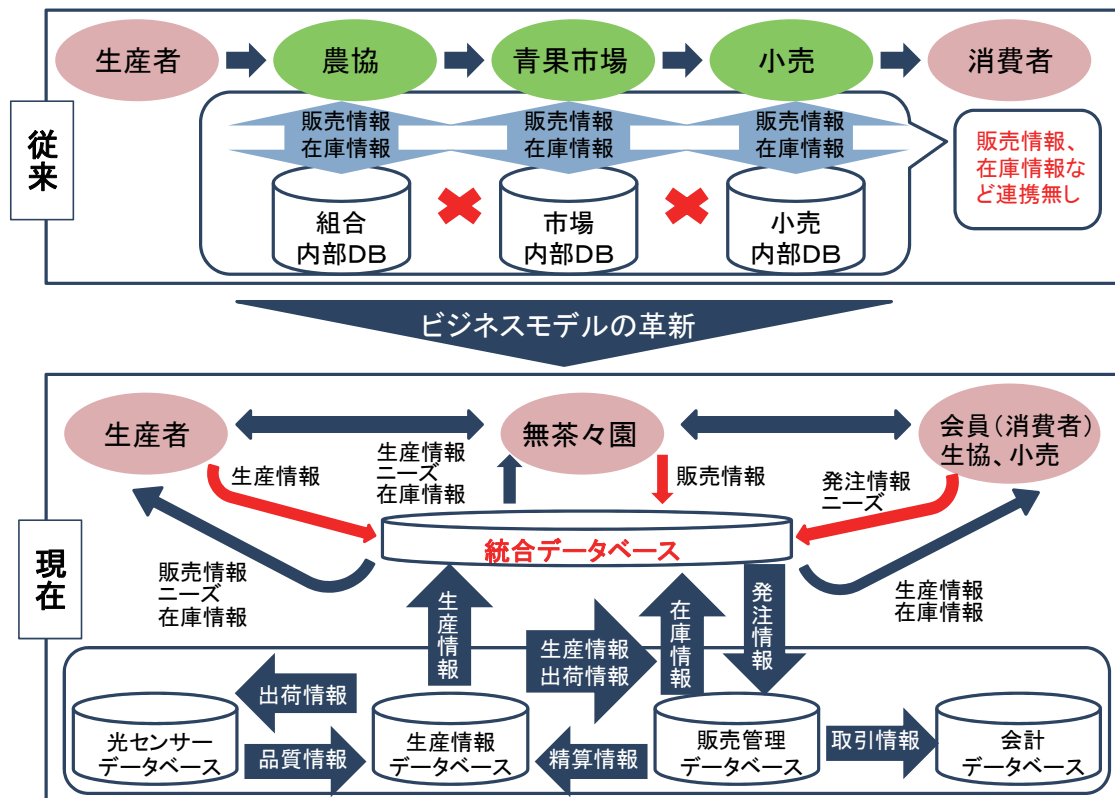
なお、2001年にはISO14001を取得し、環境改善に向けて明確な目標を定め、日々の生産活動を管理しながら目標を実現して行く試みを行っている。

### 2-4 地域ネットワーク

これまで述べてきたようなITによる情報ネットワークだけではなく、無茶々園は、地域としてのネットワークを重視している。地域の資源を生かして、地域との関係性を重視した地域社会づくりと都市と地域の循環的なネットワークを目指している。「今までは小さな町から遠く離れた消費者との繋がりを求め走ってきました。これからは地域の中の現状を見つめ直し、仲間の手を取り合って地域での循環を強めて、都市とのおおきな循環をつくっていくことが必要だと思うのです。そうすれば、お互いの生きる支えを作れるのではないかと思います。Iターン、Uターンの言葉が定着するなか、無茶々園では、循環する人・人の輪『Oターン』を提唱し合言葉に前進します」(天歩, 2001)

東京マイコープや神奈川ゆめコープといった関東地区の生活協同組合では、無茶々園は、安全で安心な製品としてのブランドを確立している。無茶々園の東京での集会「交流会 COME 会 (かむかい)」が会員向けに開催されたり、関東地区の生協からの愛媛での収穫体験ツアーがある。こうした活動の一部は、無茶々園ホームページのブログにも掲載されており、安全で安心な食品としての差別化に貢献している。

<sup>2</sup> 無茶々園(2007)によると、取り扱い品目は、柑橘類(温州みかん、伊予柑、ポンカン、ネーブル、甘夏、河内晩柑、レモン等)、加工品:(みかんジュース、伊予柑ジュース、甘夏ジュース、フルーツゼリー、マーマレード、みかん酢等)、海産物:(ちりめん、ひじき、大羽いりこ等)、みかんはちみつ、真珠製品、野菜(じゃがいも、玉ねぎ、麦等)である。



図表1 無茶々園のSCMシステム

無茶々園では、「生産者と消費者の間に農地の共有・文化の共生の関係をつくる」という取り組みを開始している。新規就農者も含め、構成員農業者の協同により、農業生産の分野において大規模有機農業経営を目指し、健康で安心して食べられる食料を供給するため、農地の取得がまず必要であり、農地の取得に必要な資金を調達するため、無茶々園に「農地共有・文化共生基金」を設けている<sup>3</sup>。周辺に10か所100haを目標に総合農場を作る計画である。

無茶々園のSCMシステムは、消費者と生産者を安心と安全で結ぶことに貢献している。自分が食べる物がどこからきたのか、どうやって作られたのかを知りたいと思う消費者が増えたことや、偽装表示の問題に代表される食品業者のモラルの低下を背景に、無茶々園のようなローカルフード運動が成長したと考えられる。アメリカでも1990年代に入りCSA（Community Supported Agriculture）農場として、拡大を見せている。

こうしたネットワークは、人々の地域との長期的にわたる関係性から維持・形成されている。板倉(2005;2006)は、人々との地域との長期的な関係性を「地域コミットメント」<sup>4</sup>と呼んでいる。組織の絆だけではなく、地域の絆が低下していると言われる中で、地域コミットメントを保つことが、組織の活性化、ひいては、地域の活性化に寄与する可能性が高いことを示してきた。無茶々園は、地域へのコミットメント、即ち、地域への愛着や使命感をもち、地域の問題を自己の問題としてとらえ、危機感を持った3人のキーパーソンが、ネットワークを構築していった。

<sup>3</sup> 出資金は一口を1万円とし、出資口数の上限は、原則として出資者一人につき100口（法人の場合は500）としている。

<sup>4</sup> 企業従業員の地域との関係を地域コミットメントと呼んでいる。Meyer & Allen(1997)などの組織コミットメント理論など組織行動論を援用して計測している。中四国の企業45社の従業員1350人および比較対象企業45社1350人、合計90社2700人のサーベイデータによる計量分析の結果、「地域の内在化」、「功利的関与」、「地域への使命感」、「地域愛」の4要素を示し、一定の有効性があることを示した。さらに、企業従業員が「地域への使命感」を持つことが企業の組織力と関係することや、地域と企業が「相互に信頼していること」とその企業の組織力には、相関関係があることを示した（板倉,2006）。

### 3 今治タオル産業のブランド再構築

#### 3-1 今治のタオル産業

「四国のマンチェスター」とも呼ばれた愛媛県今治市におけるタオル産業は、1世紀を超える歴史を持ち、2007年には従業員数約2,900人、年間生産額約150億円で、日本の生産の60%を占め、日本一のタオル産地である。しかし、近年は、中国等からの輸入が増加し、日本国内の生産量が減少している。日本の市場で流通するタオルの8割までもが中国産という状況にある。最盛期には500社を超えるタオルメーカーが凌ぎを削っていたが、バブル期以降急速に減り続け、実働しているタオルメーカーは130社ほどになってきている。

こうした中で、今治のタオルメーカーをまとめる四国タオル工業組合は、アートディレクターの佐藤可士和氏を起用して、今治タオルのブランド化に乗り出した。今まで、タオル産地としての認知度は消費者の2割程度の浸透しかしなかったのは、今治で作ったタオルであっても、ほとんどが海外の高級ブランドの名前でしかタオルが販売できていない環境であった。そこで、中小企業庁などが支援する「JAPANブランド育成支援事業」の一環として、タオル産地としてのブランド化を図っている。

こうした流れに先駆けて、これまで卸業者に依存していた販路を独自開拓し、世界をターゲットとして国際的な評価が高い企業がある。

#### 3-2 タオル産業の歴史展開

今治でタオルの製造がはじまったのは、1894年に阿部平助氏が綿ネル機械をタオル織機に改造し、わずか4台からであった。製造がはじまってから10年ほどは、今治よりも早くからタオル産業に参入していた大阪の泉佐野地区や、消費地に近い伊勢地区との品質、コスト面での競争に、勝つことができなかったということも、今治のタオルがなかなか産業として発達しない要因となっていた。1910年、麓常三郎氏によりタオルを同時に2列織る機械が考案され、1912年には中村忠左衛門氏により大衆向けのタオルが開発された。1924年頃には愛媛県工業講習所（現愛媛県染色試験場）の技師であった菅原氏の指導により、高級なジャガード織りのタオルが生産されるようになった。こうして、タオル産地として織機と織る技術とが、競争するように進歩していったのである。

1957年、愛媛県染色試験場で自動織機が完成し、その翌年から、主要なタオルメーカーは自動織機へと切り替えていった。従来の織機では女工員1人当たり2〜3台であった運転が、開発された自動織機によって女工員1人当たり8〜9台の運転を可能にした。また、この頃から当時日本一の産地であった大阪を超え、今治が生産量日本一を誇るようになっていった。

発展期における今治は、質と量ともに日本一のタオル産地であった。タオル産業の形成期から、今治には、大阪南部の泉佐野市や隣接する熊取町など大阪に対するタオル産地としての競争心がある。大阪のタオル産業が一般的なタオルを主力に生産していたのに対し、今治はバスタオルやタオルケットといったように次々と新しい製品の開発を行った。また、労働力の不足を補うために、織機の開発も積極的に行っていた。

1960年頃には、東南アジアやヨーロッパにも輸出をしていたが、1968年をピークに輸出量が減少していくことになる。その反対に、タオルの国内需要が拡大していった。1969年には革新織機が開発され、量産化へと拍車がかかることになる。

そして、高度経済成長とともに、企業の贈答用のタオルの需要が増加し、「贈り物といえば、タオル」といわれるほど贈答用の商品として重宝されるようになっていった。タオルメーカーは当時、2〜3回交替で24時間織機を回している状態であった。こうした需要の増加により、1969年に開発されていた革新織機を、1980年頃からタオルメーカーは急速に導入していった。革新織機は従来の自動織機に比べて、格段に生産性の高い織機であった。

バブル期に入ると、消費者の嗜好が多様になり、贈答品としてタオルを選ばなくなっていった。また、消費者の高級志向が進み、ブランド物のタオルが好まれるようになっていった。そのため、問屋は海外のブランドの版權を手に入れ、そのデザインのタオルを生産するように、今治のタオルメーカーに要求していった。こうした背景から、紋匠・デザイン業の企業数が、1990年の15社から1998年には7社と減少し、従業員数に到っては、70.1%の大幅な減少となった。また、タオルメーカー内のデザイン部門の人員も大幅に削減され、デザイン・企画部門の廃止された企業がある。

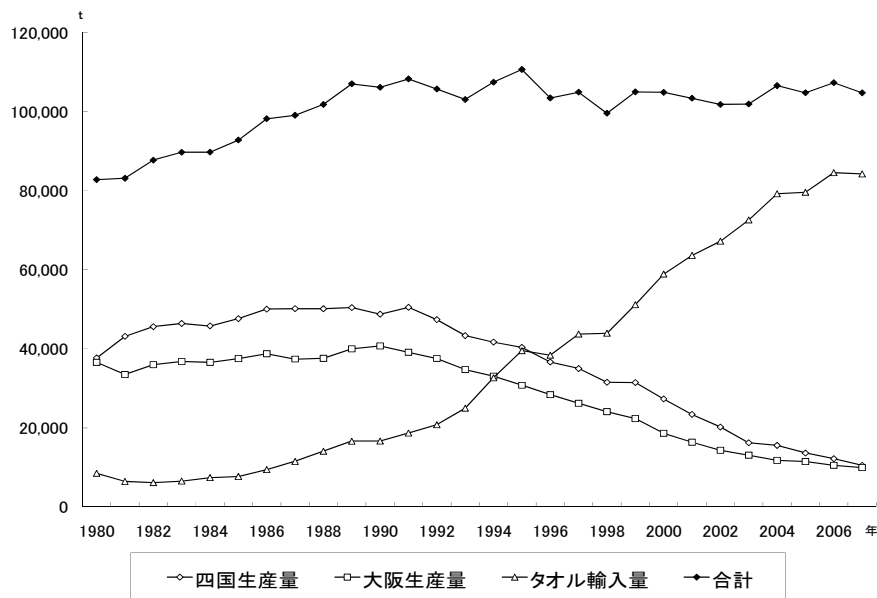
1985年のプラザ合意後に、円高が進行し、大手を中心に今治のタオル企業が海外に生産拠点を移しはじめた。1987年に外国製タオルの輸入量が10,000tを超え、日本国産タオルを圧迫しはじめた。さらに、日本のバブル景気による人手不足が顕在化し、今治のタオル関連企業が海外へと生産拠点を移していくこととなった。当初の移転先は、タイ・バンコクなどの東南アジアも含まれていたが、現在では中国に集中している。

特に、中国の南通市、大連市、天津市には染色、捺染などを行う関連企業も進出しており、タオル生産の一大拠点となっている。現在、最も大きな中国企業であれば、1社だけで今治で生産する量を超えるところまでできている。今治から中国への進出企業の多くが最新の革新織機を用いて、一貫体制でタオルを生産している。生産コストの面で、今治で生産するよりも格段に有利であるといえる。

今治から海外へ進出したタオルメーカーは、しばらくは、今治で生産されるタオルと競合するような高付加価値のタオルの生産を行わなかった。しかし、近年、中国の工場に、電子ジャカード織機などの複雑な模様を織ることのできる織機を投入し、今治で生産されている高付加価値のタオルと競合するようになってきている。

今治の多くのタオルメーカーが、増産を可能とするために、革新織機へと転換を進めていった。そのため、国内でのタオル消費量の限界を超える生産能力を保有することになった。また、過剰な生産能力が、タオルの価格低下を引きおこしていくことになる。特に、1990年代から、大資本の企業がコスト削減のため、中国へと生産拠点を移していった。海外へ生産を移転した企業は、今治の企業であるため、中国産のタオルであっても品質がよく、日本産と変わらないほどである。そのため、国内に残ったタオルメーカーは、低価格で高品質な今治メーカーの中国産と競争しなければならなくなった。最近では、中国国営企業でも最新の織機を導入するところが相次いでおり、また技術も向上したことから、日本産の中位の品質のものと変わらない製品を作ることができるようになっている。

図表2 日本のタオルの生産量と輸入量



出所) 四国タオル工業組合 (2008), 大阪タオル工業組合 (2008) より作成

※1 合計は四国生産量、大阪生産量、輸入量の合計である。

※2 大阪、四国以外にも中部、兵庫においてもタオルが生産されているが、2003年までの7年間で生産量が5,000 tに満たなかったため、省略した。

※3 大阪生産量、四国生産量はそれぞれのタオル工業組合の発表によるものを使用した。

### 3-3 タオル製造の工程

今治のタオルの生産は、分業化し、多くの企業が関与している。今治のタオルの生産工程は、前工程、本工程、後工程の3つの工程に分けられる。タオルの製造は、タオルの企画・デザインの工程からはじまる。しかし、バブル以降、ほとんどのタオルメーカーでは、大阪や東京の間屋から持ち込まれた企画によって、デザインが決定された。企画・デザインの決定後、製品の企画やデザインをタオルにするために、タオルメーカーが見本を作る。見本を作るために、染色・捺染など、関連業者と見本を作り、その後の生産に向けて、調整が行われる。見本作りには、1ヶ月ほどが費やされ、間屋との調整を経た後に本格的な生産が行われる。

はじめにタオルメーカーは、糸を調達するために糸商(大手商社)に注文を行う。過去には、紡績と撚糸を別々の工程としてタオルメーカーが調整を行っていたが、現在では糸商が撚糸までの工程を受け持ってい

る。撚糸の工程後、染色業者によって、糸の漂白・染色・糊付が行われる。

前工程を終了した糸は、タオルメーカーに持ち込まれ、織機にかけるために巻き直され（整経）、製織される。製織の際に用いられる織機には、ドビー織機とジャカード織機があり、一般的なタオルは前者で織られ、後者は複雑な柄を織るために用いられる。古くは柄を作り出すための紋紙（柄を作り出すための穴の空いたもの）を必要としたが、最近では柄を作り出す機構をIT化した電子ジャカード織機が主力となっている。

製織されたタオル地は、捺染業者に回され、プリント加工・シャーリング加工・糊抜きなどの加工がされる。また、必要に応じて染色なども行われる。タオル以外の製品に加工される場合は、ここから縫製業者に送られる。タオル地は、縫製業者によってバスローブやエプロンなどに加工される。こうしたタオルの加工製品以外にもタオルへの刺繍や、アップリケを施す場合には、縫製業者に送られる。タオルの生産工程に話を戻すと、ヘム縫いなどの仕上げ工程を経て、タオルメーカーで検品された後、出荷されていく。

製品のほとんどが、大消費地の東京・大阪などの問屋に出荷される。高級な製品は百貨店やギフトショップ、専門店などに卸され、中級製品は、量販店などに卸される。

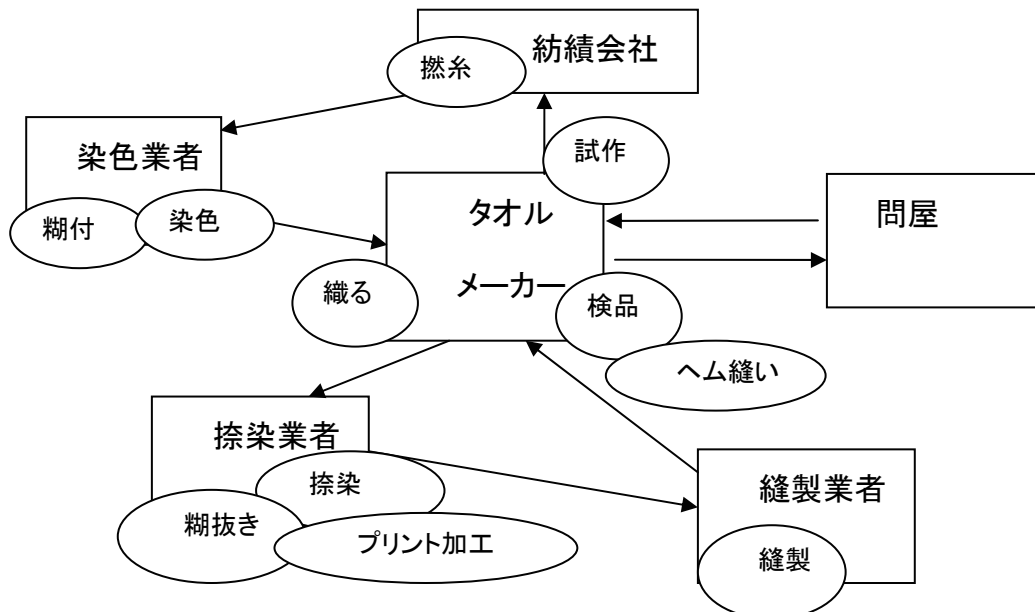
こうした生産工程を経て、タオルは生産される。産地内の取引の構造は複雑なものとなっている。また、売上比率として64%が問屋（卸商）となっているが、小売業への売上比率が3%、産元問屋・ブローカーへの売上比率が11%となっている。また、地元タオルメーカーへの売上比率が13%となっている。これらの地元タオルメーカーとの取引は、小規模タオルメーカーが問屋との直接的な取引を行わず、大中規模のタオルメーカーからの注文により、製織の工程とその後の検品の工程のみを受け持っているためである。したがって、実態として、ほとんど8割近くの製品を大消費地の問屋に卸していることになる。

今治のタオル産業において、集積しているそれぞれ企業が担う工程をこなして、はじめてタオルという最終製品を作り出すことができる。その中でも、織る工程を担うタオルメーカーが古き時代はリーダーシップをとり、それぞれの工程を取りまとめていた。それには、企画し、デザインし、試作品を作り出すタオル製造の前段階の工程と、検品・出荷といった製品の最後の工程を担うっていたために、分業体制の主体的な調整役となっていた。

しかし、中国産のタオルが市場の大部分を占める現状では、今治のタオル産業は、産業集積として変革期にある。安価な商品に対抗するには、製品の差別化を図っていくしかない。つまり、商品として差別化するためのデザインや企画部門を必要としている。

また、外部から情報を取り込みやすい体制への変換も必要となっている。タオル問屋からタオルメーカーを通じてしかニーズやウォンツといった情報が流れてこなかった。そこで、それぞれの工程の業者が独自の技術を発展させるために、タオル製造以外の企画を持つ業者との繋がりを持つことができれば、産業としての拡がりが見込める。

図表3 タオルメーカーを中心とした今治のタオル生産システム



出所) 四国タオル工業組合資料より作成

※すべての工程をタオルメーカーが行うケースもあり、必ずしもこの経路でタオルが製造される訳ではない

図表4 今治のタオルメーカーの販売先別売上比率・販売件数

区 分	売上比率	販売件数 (件・%)
卸 商	64%	862 (50%)
紡績・商社	5%	54 (3%)
産元問屋・ブローカー	11%	95 (6%)
小売業	3%	577 (33%)
一般企業・官公	1%	36 (2%)
地元タオルメーカー	13%	39 (2%)
その他	3%	66 (4%)
合 計	100%	1,729 (100%)

出所) 水口和寿「四国タオル産地の現状と展望—産地取引実態調査結果と取引改善を中心に—」  
『愛媛大学法文学部論集経済学科編』第31号, 1996年, p11.

### 3-4 七福タオルの事例

今治のタオル産業は企業数、生産量ともに減少している。しかし、2000年頃から積極的に国内外へのアピールをはじめた企業がでてきた。その先駆けは、池内タオルがカルフォルニア・ギフト・ショーに出展したことである。池内タオルは、2002年の春には、ニューヨーク・ホームテキスタイル・ショーのバスソフト部門において最優秀賞を受賞している。この受賞をきっかけとして、今治のタオルメーカーは積極的に海外の見本市へと出展している(表)。また、東京のギフト・ショーや大阪のギフト・ショーなど、国内の展覧会にも積極的に参加している。

今治のタオルメーカーの中でも、七福タオルは業績を順調に伸ばしている企業のひとつである。1996年に2億円だった売上高は2007年に約6.5億円に達した。従業員は2007年現在で46名である。今治のタオルメーカーの中で最も早くから小売店との直接取引に力を入れてきた企業である。今治のタオルメーカーの多くが、問屋に製品を納めている。七福タオルも問屋に多くを依存していたが、2006年には、90%以上が小売りへの直接販売である。

図表5 今治タオルのNew York Home Textiles Showの受賞歴

	Best New Products Award	Finalist
2002 春	池内タオル (株) (バスソフト)	
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)	
2004 秋	城南織物 (株) (バス)	森商事 (株) (バス) 池内タオル (株) (バスソフト)

出所) 四国タオル工業組合 (2008) より作成

※1 企業名の後ろのカッコ内は受賞部門を表す。

現在の河北泰三社長が先代からの要請により、大学を卒業してすぐに七福タオルの前身七福タオル工場を継ぐために今治に帰ってくることから話ははじめる。大学時代には落語研究会で活動し、本気で落語家を目指したこともあった。

今治に帰って数年後、大学の先輩であった春風亭昇太師が二つ目に昇進すると聞き、お祝いに彼の似顔絵入りのタオルを作り、祝いの品物とした。その似顔絵の出来がよく、昇太がそれを先輩達やお世話になった方々へ配って回った。その配られた1枚のタオルが当時創刊されたばかりの「DIME」の編集者の目に留まる。「これ、おもしろいですよね、記事にしましょう」昇太師とともに七福のタオルが雑誌に載ることになった。それから直後の2週間、七福には問い合わせの電話が鳴り響いた。「個人的な祝いのために作って欲しい」

「娘の結婚の祝いに贈りたい」こうした個人の客からの小口の注文が相次いだ。「申し訳ないですが、少量の生産はしておりません。100枚ほどを作ると本当にお高くなりますよ」商売にならない個人の問い合わせがほとんどであった。しかし、その中に東急ハンズのバイヤーからの問い合わせがあった。「うちでそちらのタオルを扱わせてください」すぐに東京に向かうことになった。

河北社長には、タオルを作る上での夢があった。「自分で使いたくなるようなタオルを作る」落語家になることを諦めて、七福タオルを継ぐために今治に帰ってきたときから考えていたことであった。今治に帰ってきた当時、「どうして自分で使いたくないものをうちでは作っているのか」と悩んだこともあった。東急ハンズのバイヤーに「自分で使いたいタオルを作りたい」と訴えた。タオルメーカーの社長が使いたくなるようなタオル、このアイデアにバイヤーも納得した。「やりましょう」

「自分で使いたいタオル」といったもの、それをどのように実現させていくには、自分以外が理解できるようなコンセプトが必要となった。「どのようなシチュエーションで使ったタオルが心地よいと思うのか」「ホテルで朝起きて、顔を洗い、そのときに使うタオル」とイメージが膨らむ。「ホテルで使われるような上質な肌触りと高い吸水性、とにかく使い心地が良いものがいい」自分が使いたいと思うコンセプトを商品に反映させていくことになった。

1987年、東急ハンズに七福の「シンドバッドホテルシリーズ」のタオルが陳列されることになった。色は2色であったが、瞬間に東急ハンズのヒット商品として認知されることになった。追求したのは、高級ホテルで使用されているような、ふわっとした肌心地で、顔を拭いたときに水が吸い込まれるような優れた吸水性であった。それには、高級綿に若干の撚りを加えることで、心地よい感触と吸水性を実現することになった。また、ホテルで使用されているタオルは、一般的なタオルよりも独特の厚みがある。パイルを密にして、何度洗っても型崩れをしない高級ホテルのタオルを実現することになった。このバスタオルは1枚約3,500円と、相場の2,000円前後に比べ高価にもかかわらず大ヒットした。この「シンドバッドホテルシリーズ」は、2006年6月まで20年続くヒット商品となった。その後、コンセプトを引き継いだ「ホテルリゾート」は、アメリカのサンフォーキンスの綿を使用し、前シリーズより吸収性を向上させている。

東急ハンズにタオルを卸すようになったが、それでもまだ一店舗であった。東急ハンズのバイヤーはその店において自分の担当の部署のみに対して商品ラインナップの責任を持つ。最初にタオルを置いたのは渋谷店であったが、評判を聞いた池袋店のバイヤーからすぐに「うちにも置いて欲しい」と話があった。

今まで今治のタオルメーカーは、東京や大阪などのタオル問屋に営業活動を依存してきた。もちろん、七福も問屋とのやり取り以外の、百貨店や小売店の営業ははじめてのこととなった。営業活動をはじめると、全国に営業拠点を持つ問屋が競争相手となる。「自ら動かなければ」という危機感が強まった。そのため、問い合わせがあれば、すぐに河北社長自ら商談に出向いた。現在、国内の納入先は東急ハンズ、ロフト、近鉄百貨店など約300社に達する。加えて、大都市圏から遠い今治で製造から出荷まですることが不利と見られないよう納品をできるだけ早くした。さらに、注文を受けた即日の出荷を目標とし、商品棚の置き方を工夫したり、伝票作りにコンピューターを導入するなどした。

最初からうまくいったわけではない。直接販売に乗り出す前の1988年には日本経済のバブル期にあたり3億円ほどの売上があった。しかし、直接販売中心に移行してから、売上高は2億円まで下降した。その後1996年頃まで、売上高2億円前後で足踏み状態であった。

取引先は増えたが、増収に結びつかないのは、製造機械の稼働率に問題があると河北社長は、考えた。そこで1996年に今治市が造成した工業専用団地に移転し、工場を拡張した。以前は市街地に工場があったため、夜中は稼働させられなかった。しかし、24時間操業ができるようになり、増えた取引先にも対応できるようになった。

1998年には直販率が70%を超えるところまでできていた。しかし、直販率が高まれば高まるほど、商品はデザイン性を問われることになる。そこで、2002年、東京港区の「イッソ・エッコ」と企画の提携を結び、デザイン性重視のタオルを中心としたリネン雑貨のブランド「イッソ・エッコ」を立ち上げることになった。そして、その企画で出来上がった商品を2002年の秋に、ニューヨークで開催され約300社が参加する米国最大の生活雑貨の見本市「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー」に出展した。経済産業省からの補助金はブースの賃料の半分を賄う程度であったが、今治の約10社とともに出展した。2002年は、準備不足もあって、商売には結びつかなかった。しかし商品自体は高評価を受けた。ある大手アパレルのバイヤーには「我々が評価する点は、創造的なデザインがあるかどうか、それを実現し得る織りのテクニクがあるかどうか、その縫製が丁寧かどうかの3つ。あなたの会社のどのタオルを見てもその3つが備わっている」と絶賛された。

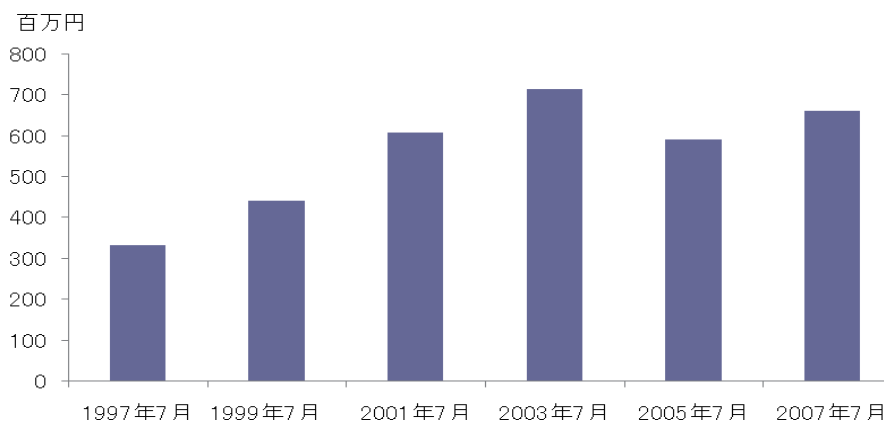
2003年には、今度は政府からの補助金なしで、同じ「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー」に出展



し200万円ほどの契約を得た。その中の1つに、米国の大手生活雑貨販売のABCカーペット・アンド・ホームがあり、七福の製品はニューヨーク市マンハッタンの旗艦店にも並んだ。2004年には、「ベスト・ニュープロダクト・アワード」をバス部門で受賞した。2006年、2007年と、パリで欧州最大の生活雑貨の見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展した。

七福は、消費者が自ら選択し使って喜ばれたり、インテリア性の高い商品作りを行っている。七福の商品開発は、吸水性や速乾性、軽さ、光沢などの機能や使い勝手をいかに向上させるかに腐心する。マイクロファイバーや竹から作った糸を混ぜるなど新素材も積極的に使う。別の商品では、表と裏に別の生地を使う特殊織りを施すなどの工夫をする。その際、吸水性が落ちる刺繍など機能が低下するような装飾は極力避けているという。

図表6 七福タオルの売上高



※2005年度における売上低下は、問屋1社と小売店1社が、七福タオルの依存度を下げるために政策的に他社の仕入れを増やしたため、1億円ほどの影響が及んだものである。

#### 4 さいごに

地場産業の中でも、大きく環境が異なり、個々のケースに依存することが多いため、地場産業全体としてどのように分析を進めるかが課題である。

また、企業によって、情報化に対する取り組みは、大きな違いがあり、多くは経営者の考え方に依存している。中小零細企業1社単独では、行えないような規模の投資が必要な場合が多い。また、多くの中小企業は、情報化についての専任者を雇用する余裕はなく、技術的にも不足している場合が多い。業界組合が情報システム構築のまとめ役をしている場合もあるが、情報化に対して、組合員の意見が一致しないことが多い。

デジタル・デバイドの問題は、ハードウェアの普及の問題だけでなく、むしろ地域の抱えている諸問題を解決するための手段として情報ネットワーク化を推進するという長期的視点が重要である。情報化を通じた地方における新たな産業のあり方や地域政策は、一段と重みを増しており、長期的な展望も踏まえ、研究をすすめる必要がある。

継続研究を申請し、採択され、医学的・工学的な視野を加え、医療情報ネットワークを含めた研究を行っている。

学内の医学部の研究者と意見交換をしたことを機会に、地域の医療ネットワークの重要性を認識したためである。例えば、香川県や香川大学医学部を中心とする医療情報ネットワークでは、ハイリスク妊婦の管理を行い、問題発生時に専門医療機関への転院の必要性の判断が速やかに行え、母児の危機回避が効果的に行えるシステムを構築している。画像情報のネットワーク伝送については、いわゆる遠隔医療として、島嶼部や山間部での医療水準の向上に貢献し、また列島縦断超高速ネットワークを用いた研究では、全国規模での医療水準の均一化の可能性がある。

## 【参考文献】

- 板倉宏昭(2005)『ケースブック地方発企業の挑戦』税務経理協会  
 板倉宏昭(2006)「従業員の地域への思い:地域コミットメントと企業経営」日本経営システム学会ヒューマンリソース研究部会  
 Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in workplace* Sage Publications USA  
 無茶々園(2007)『無茶々園ホームページ』<http://www.muchachaen.com>  
 斉藤孝一(2003)「安全・安心を戦略とした産地の動き」『公庫月報』2003年5月 pp.2-5  
 水口和寿(1996)「四国タオル産地の現状と展望—産地取引実態調査結果と取引改善を中心に—」  
 『愛媛大学法文学部論集経済学科編』第31号, p11.  
 大阪タオル工業組合(2008)『大阪タオル工業組合ホームページ』<http://www.rinku.or.jp/os-towel/>  
 四国タオル工業組合(2008)『四国タオル工業組合ホームページ』<http://www.stia.jp/>

## 〈発表資料〉

題名	掲載誌・学会名等	発表年月
The Imabari Towel Industry: The Remaking of the Japan Brand	Hawaii International Conference on Business 2007, 1260-1284	2007.5
外国企業は、侵略者か救世主か —中国企業によるM&Aの事例研究—	第38回日本経営システム学会 全国研究発表大会講演論文集, 52-55	2007.6
IT governance: organizational capabilities' view	PICMET, 911-915	2007.8
イノベーション創出のための方法論	プロジェクトマネジメント学会 四国支部年次研究大会講演論文集, 47-56	2008.2
個人プロジェクトの類型化アプローチ —パーソナルPM追及のために—	プロジェクトマネジメント学会 2008年度春季研究発表大会予稿集, 391-394	2008.6
地域コミットメントの多次元性	第40回日本経営システム学会 全国研究発表大会講演論文集, 172-175	2008.6
地場産業の地域再生ネットワークの構築 に関する研究	実践経営、第45号, 13-17	2008.8