

国際経営からみた地場産業振興の課題 — 今治タオルの復活とブランド戦略 —

田 中 則 仁

アブストラクト

2016年8月に、第3次安倍政権の第2次改造内閣が発足した。再登場以来4年半になる安倍政権は、内外の課題に取り組んでいるが、地方創生の分野ではまだ目立った成果が出ていない。全国各地の地場産業や特産品がある中で、それが世界的なブランドとして定着した例は数少ない。その中でも、愛媛県今治市の地場産業であるタオル製造は、長い歴史の中でいくつもの盛衰を経験して世界的なブランドに成長した事例として、特筆できよう。今治タオルが歩んできた道のりは、他の地域産業の振興にとっても大変参考になる。特に、国際経営の視点から、為替変動による価格競争力の低下、それに連動する安い海外製品の流入と国際市場での競争激化。さらにブランド価値を維持するための商標登録とそれをめぐる外国企業や各国政府の特許政策との訴訟事件など、知的財産権の紛争なども避けられない課題である。日本各地の地場産業振興にとって、参考になる事項が多い。さらの今後の課題を検証し、また企業はどのような視点で新たな局面に対応すべきかを考察していく。

キーワード 国際経営、地場産業、品質保証、知的財産権、ブランド戦略、今治タオル

1 日本経済の現状

1-1 日本経済のマクロ経済動向

2016年上半期において、日本経済の成長軌道は依然として緩やかに推移している。一方、日本企業の業績にはかなりの跛行性がみられる。輸出関連企業においては、2015年前半では円安の恩恵で好業績を計上したが、後半になると海外市場特に中国やアジア地域の諸国での需要低迷の影響で輸出が鈍化した。また、2016年の第2四半期では、円高と原油安の影響で、輸入関連産業に好影響がでると思いきや、むしろ需要減退を引き起こしている。最終消費財価格は資源価格の安値安定で利益率を上げられるものの、小売価格の引き下げ圧力が強まり、必ずしも順調な企業業績にはつながっていない。個

人消費では、ガソリン価格が日々安値を付けていることから、短期的な実質可処分所得の不服感はあるものの、給与引き上げにつながるような景気上昇の勢いは弱含みである。

日本の証券市場に目を転じると、2016年6月には、イギリスのEU離脱という国民投票の結果を受けて、一時は1,200円を越す下落を示し、これは7.9%の下落幅であった。その背景には、中国経済での6.5%から7%成長という幅を持った成長軌道への先行き不安、混迷する中東情勢、アメリカのFRBによる7年ぶりの金利引き上げ観測などが考えられる。日本経済の基礎的諸要因いわゆるファンダメンタルズに大きな不安はないとはいうものの、中国をはじめとする新興国の成長鈍化は、先行きの不安感を拭えない状況である。海外投資家や機関投資

家は、現時点で割安感のある日本株にいずれは戻ってくると思われるものの、現時点では資金を安全な資産に分散してとどめ、利益を確保しておこうと考えているのであろう。

2016年7月の参議院選挙で自民党、公明党の与党が圧勝し、議席の三分の二を確保するに至り、第3次安倍内閣の第二次改造内閣を立ち上げて、次の段階の政策公約に取り組み始めた。そこで示された経済政策が「新3本の矢」の強化であり、希望と夢と安心を主題にした。具体的には、GDP（国内総生産）600兆円の目標設定、少子化対策、社会保障の充実である。第2次安倍内閣が出発した時の、「3本の矢」では、異次元の金融緩和、機動的な財政発動、そして成長戦略を掲げて取り組んできた。この3年間での経済運営の成果はどのようであったか。金融緩和と財政政策は政府主導で着々と実施された。物価上昇率2%目標については依然としてめどが立っていない。3つめの成長戦略については、その主役は民間企業の投資意欲と消費者の購買意欲や消費意欲がそれを支えることになる。しかし、民間企業の投資意欲は、近い将来にわたる成長期待が確信できてはじめて着手されるものである。また消費支出向上の背景には賃金上昇が不可欠であることは言うまでもない。この点が安倍政権にとっての正念場の課題であった。当初想定されていた物価目標は2%に届いていない。2015年10月に黒田日銀総裁は、目標達成の目途を再度引き延ばした。消費や生産の伸びもはかばかしくなく、実質ではさほどの成長があったとはいえない。

安倍政権の第3の矢である成長戦略の成果は、2016年の第2四半期でも必ずしも出ていない。日本経済のデフレ脱却はまだ初期段階であり、この先の状況を今一度慎重に考察する必要がある。

1-2 日本の財政と地域創生

一方で、日本の財政に目を向けると、山積する国内外重要課題への迅速な取組が必要である。10年前からの課題である税と社会保障の一体

改革は、少子高齢社会の進行に伴って、待ったなしの課題である。2014年4月からの消費税8%導入は、本来は高齢化対策の財源確保でもあり、さらに2017年10月に見送りになった消費税10%については、高齢者や介護関連の財源として期待されていた側面もあっただけに、関連する実施機関には、大きな課題を残すことになった。

財政の課題解決には、産業の活性化と地域振興が王道であることは論を待たない。安倍政権下の重点課題である地域創生には、この地域振興への課題に正面から取り組むという点で大切な論点である。しかし、日本創生会議の人口減少問題検討分科会で増田寛也座長が示した「このままでは2040年に896自治体が消滅する」との消滅可能性自治体の指摘は、大きな話題になった。指摘を受けた自治体の首長にはまさに衝撃であった。とんでもない誹謗中傷と反論した首長もいたが、25年後の危機的状況に対しては、今から対策をしなければ遅いという厳しい警鐘と受け止めるべきである。

日本全体で今後とも人口減少が懸念されるなか、地方自治体それぞれにおいて、ダウンサイジングの自治体経営を模索していく必要がある。身近な例では、人口高齢化地域での小中学校の統廃合、余剰施設の再活用などは喫緊の課題である。水道にみられる社会インフラの提供は、最盛期人口を前提にして設計し供給されてきた。人口減少で需要量が減少する中で、固定費負担だけが残っていく時、それをより少ない人口で負担することになれば、ますます人口流出を加速させてしまう。少子化は行政サービスの提供コスト増大など、さらに多くの課題を自治体に問うことになる。本稿での詳述は避けるが、地方自治のあり方としての地方交付税交付金には、その制度設計の課題として頑張っていこうとする自治体の機先を制するような、仕組みがあった。地域振興を熱心に行うことが、地方交付金の減額につながるようになるのであれば、あまり頑張りすぎず、適度に地域振興につとめることが最善の策と認識された。さらなる自由度を

確保するには、東京都のように不交付団体になるしかないが、このハードルはなかなか難しいのである。

地方創生の主眼の一つに、東京一極集中是正という柱がある。日本国内の情報や、企業の本社所在地、人々の行動が東京を中心にして動いているとの認識がある。国政を担う立法府と行政府の中心が、東京の永田町であり霞が関であることは事実である。しかし、全ての事項が東京を中心に回っているというのは、いささか穿った見方であろう。東京は首都圏の中心ではあるが、近畿圏には大阪、東北圏には仙台、九州圏には福岡という中心地がある。九州経済圏では、電力、ガス、鉄道、バス、金融機関の主要企業が中心になったグループが、自らの行く末を真剣に考えている。そこでは東京が中心とか、東京を横目で見ながらという発想そのものがないであろう。安倍政権での大規模な補正予算がどのように九州圏に及ぶかという情勢分析はあっても、九州財界人はそれ以上に九州経済圏の今日と明日を考えているのではないか。それは上記の経済圏で考えるならば、日本経済は東京一極集中ではなく、むしろ各経済圏の多層的集中といった方が適切である。

1-3 地域の柱としての地場産業

本稿後半では、地場産業の危機的状況に対して、起死回生の復活を遂げた愛媛県今治市のタオル産業を取り上げ、奇跡の復活を探っていく。地場産業としての明治以来の長い歴史と伝統があるもの、為替動向の推移、アジア諸国の台頭で製造コストが高まり、価格競争力を失っていく中で、生存競争に勝ち抜くことがいかに大切かを示している。地方創生の一番のねらいは、各地方がいかにして「アイディア競争力」をつけるかの知恵比べと言い換えてもよからう。

日本の各地には、それぞれの気候風土、特産品に由来する高付加価値の農林水産品や工業製品が目白押しである。地域名称が普通名詞になるような製品を開発してこそ、世界に通用する製品と呼べる産地ブランド力を持てる。フラン

スのシャンパーニュ地方で生産されたもののみが「シャンパン」と名乗れ、それ以外の地域での発砲ワインは「スパークリング・ワイン」と一般的に呼称することになる。この例にみられる強力な産地ブランドの差別化が、各地の地場産業や地場産品の目標になる。このことは次の段階で、ブランドを守り続けるという大きな課題を背負うことにもなる。類似ブランドの登場や、偽登録商標とのモグラたたきのような戦いが始まる。この偽物との戦いは、産地ブランド力が高まるほど厳しくなるという宿命をもつ。また地場内での企業の弛まざる高品質製品の永続的な製造なくして、産地ブランドを維持することはできない。

地場産業のもう一つの大きな役割は雇用創出である。地域に根差した産業が、生産必要な雇用吸収力をもつことは大きな課題であるが、技術進歩が省力化を促すことになれば、産出量に見合った雇用創出が期待できない場合がある。その背景には、日本での最低賃金の引き上げや、生活費の高止まりの現状がある。日本の景気を引き上げ、消費を拡大するためにも給与所得の引き上げは不可欠である。しかし、農産品を含め工業製品の国際市場での競争力を維持するためには、コスト削減が避けられない。企業が得た利益の労働分配分を増やすことが正論ではあるが、相当な利益率を上げられなければ、これも難しいであろう。すなわち雇用の創出、労働分配分の引き上げを通じての所得増大、さらに製品コストの削減という相互に対立する課題を解決することが求められている。その対策は、ひとえに強力地域ブランド力をつけるということである。

2 地場産業の振興

2-1 今治タオルの歴史

明治期、日本で本格的なタオル製造が開始された。現在では全国の生産量の50%以上を占める主産地になった今治のタオル製造が発展する背景が三点あった。今治市内を流れる蒼土川

の水質が、不純物の少ない軟水であり、綿糸の漂白と染色に適していて、純白の製品を作ることができた。2点目は、先覚者が技術向上に努め、独特な製品を開発したこと。3点目は、低廉な労働力と白木綿の主産地であり、熟練した技術者がいたことである。この自然環境の条件は、特に地場産業の立地に欠かせない要素である¹。労働力人口の存在とその後の減少、技術開発への情熱と省力化に関しては、後に再考していきたい。

歴史をさかのぼると、古くは正倉院所蔵品の「あしぎぬ」に、「伊予国越智郡石井郷葛木郡龍調」という記載があるという。かつての税の形態である租庸調の一部が、こうして所蔵され現存していることから、その歴史と伝統を感じることができる。近世になると18世紀には綿花栽培が盛んになり、小幅白木綿の製織が始まった。さらに19世紀には、実綿と白木綿を交換する「綿替木綿」木綿が本格化し、伊予藩では綿替木綿を管理下に置くようになった。このことから、今治が綿花栽培や綿織物で、恵まれた気候風土とそれを製品化する技術の蓄積があったことがわかる。地場産業の振興には、これほどまでではないにせよ、何らかの形で自然環境との共存共栄と、それを支えていく人や技術の土壌が必要であると考えられる。

木綿織布の歴史は上記のように長かったものの、タオルが日本に登場するのは明治維新後であった。明治5年、大阪税関の輸入記録に「浴巾手拭2打、7円60銭」の記述があり、公式に示す最初の記録である。また大阪の井上コマが、明治13年（1880年）頃、手織り機を開発し製造したのが日本における初のタオル製造といわれている²。緯糸と一緒に細い竹ひごを打込み、織り上がった後に竹ひごを抜いてパイルを織り出す手法を井上コマが考案した。表面にパイル（輪奈糸）をもつ独創的な織物は、17世紀にトルコで考案された手工芸品「ターキッシュタオル」として世界に広まったとされている。このパイルにより、独特の風合いと柔らかさのあるタオルは、日本でも一気に広まっていった。

タオル製造に携わった多くの先人たちの努力には、どれほどの敬意を払っても到底足りるものではない。多くの人々の研究熱心な情熱と探求心で、新機軸の織機が開発され、精度と速さが高まって今日に至っている。本稿は、必ずしもその技術を紹介することをねらいとはしていないため、明治初期の矢野七三郎、阿部光之助、阿部平助らの先人の貢献や、大正期から昭和期にかけての麓常三郎、中村忠左衛門、菅原利榮（正しくは金ヘンに榮と表記）らの筆舌に尽くし難い努力と成果は詳述しないが、これら銅像になって顕彰されている人々の情熱で、今日のタオル産業が競争力を持つてきたことを忘れてはならない。

これら先人達の素晴らしいところは、大変な資金や努力を傾注して開発した新技術を、地域の人々や企業に提供し、地域の活性化に私利私欲を捨てて貢献したことである。これほど厳しい時代環境にあっても、成長力や発展する底力がある自治体や地域に共通するのは、このような努力の人々がどれほどいるかという点である。それは自治体の首長であったり、地場産業の市井の人であったりさまざまであろうが、地域のことを誰よりも真剣に考えて、力惜しみなく行動している人々によって支えられていることだけは確かである。

2-2 タオル産業の業界特性

どのような業界にも、伝統的な商慣習やビジネスモデルがある。1970年代後半頃から、今治のタオル企業は、問屋がライセンスを保有するデザイナーズブランドのOEM（相手先ブランドによる製品）生産が中心になった。日本の商社や問屋が、競って欧米の服飾デザイナーやプロスポーツ選手らのロゴマークを冠した製品

1 参考文献(2) pp.52-53より引用。

2 株式会社今治織維リソースセンター、戸島佳典氏への面談調査による。2016年8月実施。

をデザイン開発し、その注文を受けて生産を行い、製品供給することが仕事の中心になった。この受注形態では、発注元が満足できる製品を生産し供給しなければならないものの、タオル企業がデザイン開発する必要もなければ、できた製品を販売する努力も不要であった。言われた通りに生産し出荷するだけとっては、言葉が過ぎるかもしれないが、実態としては問屋の下請けと化していたといっても過言ではない。

1990年頃まで、タオルの需要はギフト需要が多く、個人も法人もブランド戦略で展開された製品を、贈答用を中心に購入し、相手先に送ることが常態化していた。このビジネスモデルの特徴は、デザイナー・キャラクター・ブランドに依存し、社会的認知度があれば、一定程度の需要が見込める市場が形成されていたことである。その状況でとても恐ろしい事といえば、その製品を個人が自分自身のためにどれほど買っていたのかということである。すなわち自分で使用するための需要が果たしてあったのであろうか。一般に、個人が製品を購入するとき、必需品であれば最寄りの店で買う。また服飾雑貨や耐久消費財であれば、いくつかの店を回って品定めをする買回り品である。いずれにしても自分で吟味して品選びをするのが買い物の鉄則である。しかし1990年代まで、タオルを買うとき、人々はどれほど吟味してタオルを買っていたのであろうか。多くの消費者は、贈答品や貰い物のタオルで済ませていたのではないか。自分自身の身体を拭き、顔を拭くためのタオルであるにもかかわらず、当時の日本の消費者はとても無頓着であった。

そして多くのタオル企業も、問屋からの受注に依存して、指示された通りのデザインで生産し出荷する問屋依存の受託製造が中心になっていった。その方が仕事として楽であったからだ。特に1980年代後半のバブル経済の時期は、有名ブランドの製品は作れば売れる時代であった。それらデザイナー・キャラクター・ブラン

ドからは、複雑で精巧な柄が織れるジャガード織りの製品が指示された。それこそ今治のタオルが得意とする先晒し先染めの手法が活かされる製品であった。そして作った製品は全量問屋が引き取ってくれることから、企業が不良在庫を持つ不安も心配もない。このOEM生産はタオル企業にとって麻薬のような旨味があった。リスクを負うことなく生産に邁進し、商売ができるという楽な仕事であった。当時の状況による経営判断を、その後の不況期を経て、現在の状況下で判断することは難しいし、公平であるとは言えない。しかし、多くの企業が心配していた通り、バブル経済が終了し、問屋からの法人需要の減退による受注減少が産地を直撃した。贈答品需要の減少は著しく、統計資料でみても1991年をピークに今治のタオル生産数量は、18年間連続して減少した。生産数量は2000年にはピーク時の5分の1にまで落ち込み、最盛期には500社以上あった企業数も、2013年には116社にまで減少した³。

2-3 経営判断の落とし穴

タオル製品の購入動機とその使用形態には、筆者自身が一個人としても思い当たる点が多い。タオルを見る時、その製品特性よりは、日本の問屋や商社が取得した欧米デザイナーやスポーツマンの名を冠したワンポイントの製品に目が向いていたことは事実である。またそれら問屋と産地の企業が相互に役割を分担し、上記のビジネスモデルを形成してきた。

ここで考えておくべき問題点と課題はどのような点であろうか。前項の記述とも重複するが、1点目は、贈答品需要に頼りすぎた点である。景気変動による需要の大幅な減少に対処することができなかった。2点目は、輸入品の増加に対処するために、価格競争に陥ったことである。問屋との交渉に際しては、製品の著しい差別化ができない場合、受注をとるための交渉材料は価格になる。3点目は、タオル製造の工程が分

3 参考文献 (4) 佐藤可土和、pp.94-96

業を前提にしすぎたため、生産の仕組みが硬直化し変化への対応が迅速にできなかったことである。このような分業体制の問題点は、他の製造業や分野でも起こりうる課題である。しかし、現状が分業による協業であるからといって、一企業内の一貫生産体制を是とすべき判断も性急すぎる。組み合わせ技術と、すり合わせ技術をいかに取り入れるかという課題は、他の業種や産地においても重要な論点である。そして4点目は、生産者から消費者の手に製品が渡るまで、多くの流通業者を経由するために、小売価格に対する企業の納入価格の割合が安く抑えられることである。この低い納入率に関しては、他の地域の地場産業においても同様である。仕入れ業者、仲卸が多段階に介在する産業や製品にあつては、いずれもが最初の生産業者への圧力と買い叩きを経験している。多段階の卸売業が介在する場合、それぞれに成立の経緯があるものの、不公正で理不尽な安値買い叩きや不当な商慣行は是正していかなければならない。製品を製造し出荷する企業側でも、自社での責任ある生産と販売をしていく覚悟が何よりも必要であろう。

近年は、インターネットの急速な普及と宅配事業の活躍で、産地企業との直接取引が年々増加している。従来通りの商慣行やビジネスモデルは、30数年を経て制度疲労をきたしている。企業の寿命30年説のように、ビジネスモデルにおいても、今まさに大きな変革をすべき時に立ったのである。

3 アジア新興国の台頭

3-1 為替動向とアジア諸国の台頭

上述したように1990年代から、大きな変化の兆しが日本のタオル産業にでてきた。それは、1991年の日本のバブル経済終了、円高の急速な進行、そしてアジア諸国の台頭である。バブル経済とその影響は、前節で述べた通りである。円高の進行は、1985年9月のプラザ合意後、それまでのドル独歩高を是正すべく、外国為替市場において円高誘導がなされた。プラザ合意直

前に1ドル240円台の円相場は、2年後の1987年末には120円台をつけるにいたった。この段階に及んで、日本企業でも特に輸出関連企業においては、為替差損が大きく経営を圧迫した。また本稿のタオル産業においては、外国産のタオルが為替相場の影響もあり、安値で日本国内に輸入されて、全国の産地企業の経営を圧迫するにいたった。円相場をめぐる為替動向は、一企業や一産地の努力をはるかに超える事項である。どのように良い製品作り続けても、為替動向が大きく円高に振れるだけで、それまでの企業努力が水泡に帰すというのは、実にいたたまれないことであろう。

急速な円高に対しての企業の対策は、大きく3点あつた。一つ目は大胆なコスト削減である。企業によっては3年間で50%のコスト削減という目標設定をし、実際に目標達成した企業もある。二つ目は、円高の進行を受けて海外直接投資を決定し、生産拠点を海外に移転した事例である。これについては、大企業であれば相当の専門家集団と経験値が蓄積されてはいるものの、中小企業では大変な苦渋の決断であつた。特に、大口納入先が海外に移転するのに伴って、受注を確保すべく海外に追随した企業には、失敗した例も少なくない。これらの中小に関しては、大企業といえども責任を取ることでもできず、負債を抱えて撤退した事例がある。国際経営の厳しい状況にあつて、現地環境に適應できずに失敗したのである。そして円高対策の三つ目は、新規事業や異業種への転換であつた。日本経済の成熟化した状況で、既存の企業が従来通りのビジネスモデルでは対応しきれない企業環境の中で、本業に見切りをつけて大きく舵を切った企業もある。経営者にとっては大きな決断であつたが、この場合でもその成否は必ずしも一様ではなかつた。

企業経営者が虫の目をもってきちんと足元を見定め、鳥の目をもって業界や市場の全体像を鳥瞰することは不可欠である。時代と技術の大きな変化を時系列で捉え、魚の目を持って流れを遡上し泳ぎ切ることができた経営者のいる企

業は、その後も存続できている。企業の内外に鋭いアンテナを張り巡らせ、自社の強みと課題を冷静に把握している経営者が生き残っているようである。

3-2 アジア諸国の賃金比較

前節でみた企業の外部環境の変化に対して、企業経営の内部課題として原価構成に占める労働賃金の動向を考察してみよう。

中国をはじめとするアジア新興国の企業による国際市場での台頭は著しく、日本企業の価格競争力は、為替動向とこれらアジア新興国の安価な労働賃金の二重の影響をまともに受けることになった。労働賃金の名目値の差が、製品のコストに直接作用するものではないことも事実である。製品の原価に占める労働賃金の割合がどれほど多いか、さらに労働者の熟練度や労働生産性がどれほど高いかも重要な指標である。しかしながら、こと日本のタオル産業についてみるならば、1991年に国内生産数量のピー

クを迎えた後に減少を続け、1995年には外国製品が国内生産数量を抜いた。これは日本のタオル産業の歴史において、最初の出来事であり、その後も日本製品の生産数量と外国製品の輸入数量の差は拡大する一方であった。

前章で述べたように、日本のタオル産業においては、問屋からの発注がその大半を占めていた企業が多かった。問屋といえども企業であるから、従来からの企業といかに長年の付き合いがあろうと、見積もり合わせで安い金額を提示されれば、そちらに発注が流れることになる。それが中国企業であれば、また日本のタオル産業の企業が中国に直接投資した現地企業であるとするれば、日本国内の生産数量は激減し、産地の企業による雇用も減少することになる。こうして地場産業の衰退が雇用機会を減らし、地域経済にも雇用機会の縮小として影響を与えるのである。

アジア諸国の中でも、新興国の賃金比較をみると、日本国内の平均賃金との差が縮小してき

図表1：アジア各国の賃金水準（2014年、月額基本給）

国	地域	作業員		エンジニア		マネジャー	
		実額 (US \$)	指数化	実額 (US \$)	指数化	実額 (US \$)	指数化
日本	横浜	3,952	100	5,008	100	6,790	100
韓国	ソウル	1,793	45.4	2,063	52.5	3,439	50.6
シンガポール	シンガポール	1,598	40.0	2,829	56.5	4,362	64.2
中国	北京	564	14.3	918	18.3	1,679	24.7
マレーシア	クアラルンプール	453	11.5	1,000	20.0	1,857	27.3
フィリピン	マニラ	267	6.8	386	7.7	1,075	15.8
タイ	バンコク	369	9.3	681	13.6	1,487	21.9
インドネシア	ジャカルタ	263	6.7	425	8.5	1,015	14.9
ベトナム	ハノイ	173	4.4	396	7.9	859	12.7
カンボジア	プノンペン	113	2.9	323	6.4	663	9.8
ミャンマー	ヤンゴン	127	3.2	388	7.7	951	14.0
ラオス	ビエンチャン	112	2.8	174	3.5	771	11.4

(出所)「第25回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較 (JETRO)」より筆者作成

(注) 作業員、エンジニア、マネジャーの定義は、日本以外の国については、各々「実務経験3年程度の作業員」、「専門学校/大卒以上、かつ実務経験5年程度のエンジニア」、「大卒以上、かつ実務経験10年程度のマネジャー」。日本については、神奈川県人事委員会事務局「平成23年職員の給料等に関する報告及び給与改定に関する報告」より、作業員=技術係員(平均年齢33.8歳)、エンジニア=技術係長(平均年齢41.8歳)、マネジャー=技術課長(平均年齢46.7歳)の基本給で算出。

ていることが明らかである。日本企業の海外生産拠点では、これら各国の首都圏地域はでの工場展開は少ないであろう。工業団地や地方都市の方が、人件費や最低賃金が安く設定されていたり、労働力を集めやすかったりするであろう。2000年以降の日本企業の国際経営展開の活発化をみると、日本国内での人件費の高止まりが企業経営には大きな影響を与えている。労働者側からは、賃金上昇への期待が強いものの、経営者側にはその気持ちはあっても国際市場での協力を考えると賃上げには慎重になっている。その背景には、前節で紹介したタオル産業の商慣行にみられる問屋と産地企業の関係が深く、相互に自由な価格設定を考える余地がなかったのであろう。長年にわたって定着してきた商慣行から脱却し、自社でブランド展開するには、相当の覚悟と販売努力を要するからである。産地内の企業規模にも大小があり、中小企業にはとても自社での海外展開やブランド戦略は難しいと考えられていた。そこで産地の四国タオル工業組合が一丸となってブランド化に取り組むという方針が模索されたのであった。この点は後節で論述していきたい。

4 地場産業の低迷からの復活

4-1 今治タオルの低迷と背景

愛媛県今治市で明治以来、自然環境や地場企業の努力が相乗効果を発揮して、タオル産業が日本でも有数の産地を形成するほどの隆盛を極めたことはこれまで紹介したとおりである。しかし、バブル経済の崩壊と法人需要の低迷、アジア諸国の台頭、円高の進行など、企業の努力を越えた外部環境の激変があったことも事実である。その結果、1991年のピーク時に比較して、2010年では企業数と生産数量ともに5分の1に縮小した。これほどの激震にさらされた地場産業の産地もそう多くはないであろう。

2006年、四国タオル工業組合はクリエイティブディレクターの佐藤可士和に指導を依頼し、

本格的な産地復活を目指して行動を開始した⁴。そのブランディング・プロジェクトは、経済産業省の「JAPANブランド育成支援事業」に採択されていた。事業のねらいは中小企業庁によると「地域が一丸となって、地域の伝統的な技術や素材などの資源を活かした製品などの価値・魅力を高め、日本を表現しつつ世界に通用するJAPANブランドを実現していこうとする取組みを総合的に支援する」とのことである。この文章には、いくつかの地域創生や地場産業の振興、地域ブランドの活性化に関する重要なキーワードがある。「地域一丸」、「地域の伝統的な技術、素材」、「価値・魅力を高める」などは、日本各地の地場産業に共通する事項である。地場産業の振興をはかろうとする全国各地の自治体や地域においては、その地域の企業や人々、そして自治体が一体になって盛り上げていくという機運を持つことが何よりも大切なスタートの条件である。その上で、地場産業の振興をはかるうえでの特産品の再認識を客観的かつ冷静にしていくこと。その製品特性がどれほどの差別化を持っているか。また類似製品との差がない場合には、どのような付加価値を付けていくことで、競争優位をつけることが可能になるかの戦略的思考が必要である。

技術や素材に関する研究は日進月歩で進んでおり、旧態依然たる既成概念でいるのではなく、日々進歩していく気概がなければならない。この点は、古くから伝承されてきた技術や技能が、廃れていくこととは一義的ではない。先人からの超絶技巧に裏打ちされた技術や技能で守っていくべきものと、新たな手法やより良い材料や素材を試みていくことは両立する考え方であろう。筆者の研究調査では、秋田県大館市の「曲げわっぱ」伝統工芸士である栗盛俊二の創作意欲と努力から、多くの工夫を日々試みていることがわかる。全国的にも著名な「曲げわっぱ」であるが、栗盛俊二は「生活雑器」とであると断じている。生活雑器である以上は、誰もが使え

4 参考文献 (4) 佐藤可士和、pp.14-16、

る身近な製品でなければならない。また一定程度の経験の職人であれば、誰でも同じ製品が量産できるような治具工具を作って用意することも親方の使命であるとしている。(参考文献(13) 田中則仁、2014)

佐藤可土和の果たした役割は重要であったが、地域ブランド復活の主体は地域の企業であり従業員である。ただ、地場産業に共通することであるが、地域の企業家も人々も、その産業がどのように優れていて、何が他の地域に対する競争優位であるかを客観的に認識していないことが多い。

4-2 地域産業のブランディング

地場産業が低迷してきたとき、前節でも論じたように製品そのものがもつ「本質的価値」を見極め、再認識することが重要である。地域産業の特産品には、その地域の立地特性、自然環境、気候条件などさまざまな利点がある。特に伝統産業になっている特産品であれば、その傾向が強いであろう。その伝統的な技術、素材、価値と魅力のなかで、何が依然として優れており、何が他地域や他社に抜かれてしまったかを再認識することがとても大切である。先祖代々こうしてきたからとか、この方法を守ることが伝統を大切にすることであるというのは、先入観であり正しくない。特産品や地域を取り巻く企業環境の変化をみながら、守るべきものと、変化していくべきものととの峻別が必要である。

今治タオルのブランディングで佐藤可土和は、次のようにそれを定義している。「本質的価値」×「戦略的イメージコントロール」。前半の本質的価値は上記で述べた通りで、特産品が持つものとしての優位性である。そして後半は、優れたものであっても、商品の印象を正確に消費者に伝達することの戦略的な手法が大切であるとの指摘である。2-3で指摘したように、1980年代のタオル産業では、産地の企業は問屋をみて生産を行い、消費者に目を向けていなかったことを指摘した。戦略的イメージコントロールのねらいは、消費者に対してのタオルという情

報発信を効果的に行っていくことである。どれほど優れた特産品であっても、それを必要とする消費者が知らなければ、それは製品が無いのと同様である。こんなに優れた製品であるから、売れないはずはないというのは、作り手の勝手に傲慢な考えである。愛媛県今治市で生産されながら、都会の消費者の目に触れる機会を模索することが、何よりも重要な仕掛けであった。かつてタオルは、貰うことはあっても、自分で使うために買うことが少なかつただけに、今治タオルに触れる機会をつくることは、百貨店の一隅だけでとどまっていたはいけなかった。佐藤可土和が言う「タッチポイント」の発想は、毎日が展示会への出品と考えれば納得できる。そこへ行けば手に取って見られる、触れるという場所が、戦略的イメージコントロールに具体的な手法として採用された。タオルのような製品は、特に手触りや風合いが重要である。現在ではインターネット通信販売で、全国どこにいてもさまざまな製品が入手できる。しかしこのような時代であるからこそ、手に取って感触を確かめることの重要性が増しているのである。インターネットを介してのテレビ会議システムやスカイプなど、音声や表情を動画で確かめながらの意見交換が日常的に行われている。一方、その会議メンバーが直接顔を合わせるオフラインの会議や面談が、さらにその価値を増していることと同じである。

4-3 本質的価値と製品基準

今治タオルブランドの定義は次の通りである。1、四国タオル工業組合の組合員企業が製造。2、今治産地（今治市、松山市、西条市）で製織、染色。3、景品表示法による原産国表示が日本製。4、四国タオル工業組合が独自に定める品質基準に基づく品質検査に合格、との4項目である。この中でも、3点目の品質基準はとても厳しく、厳格に行われている。タオル特性、染色堅牢度、物性、有機物質の4特性を、さらに細分化した合計12の試験項目で構成されている。定められた試験方法で合格基準に達したタ

オルのみが、今治タオルのネームタグを付けることができる。四国タオル工業組合が払い出したネームタグの総数は2013年に5,442万枚に達した。産地から消費者への実需が確実に認知されてきた証であろう。

四国タオル工業組合は、2010年に「今治タオルブランドマニュアル」を作成した。ブランドの意義や定義から、具体的な運用などを網羅したルールブックである。このマニュアルは、統一的なブランディングには重要な役割を果たすが、それを策定することが目的ではない。ましてそのマニュアルができればブランド戦略が完成するという考えは間違っている。地場産業の振興を目指して、地域ブランドのマニュアルを作成しても、肝心の地場企業が同じ方向性を目指して努力しなければ、何らの結果も生むことはない。地場産業の振興を成功させた多くの地域には、そのようなガイドラインが存在するであろう。しかしそれは地場企業が同じ方向を向いて努力することを示したガイドラインがあるという相関関係であって、ガイドラインが地場産業の振興を保証する因果関係を示したものではないということである。この点は、地場産業の振興を担う企業や自治体の人々に正確に認識して欲しい点である。

4-4 まとめ

本稿では、今治タオルを事例に、地場産業の振興の実情と復活の方策、そして国際企業環境の変動を勘案しながらの地場産業復活の経緯を論じてきた。日本全国には、優れた特産品やそれを支えてきた地域産業がある。しかし人口減少や各地域の大都市圏への多層的集中により、地方都市の中には過疎化と高齢化で伝統ある地域産業がもはや成立しなくなりつつある地域も少なくない。地方創生総合戦略のなかで、地域に根差した産業にもう一度目を向けながら、産地存続の危機を乗り越える試みをしていく必要がある。今治市の四国タオル工業組合は、2011年に国土交通省の「地域づくり表彰」で、日本政策投資銀行賞に選ばれた。その活動

の表彰理由に、タオル産業の振興が地元経済の活性化につながったとのことがあった。これはまさに地場産業の振興が、当該産業の発展や成長だけでなく、地元の雇用機会を創出し、地元の若い人々を現地に引き留めるだけの魅力ある産業になったということである。地方在住の若者の中にも、出身地が好きで地域のために働きたいが、働きたい仕事や働ける職場がないと悩んでいる人がいる。今治市では若者たちの市内での定着率が高まってきたとのこと。地元を愛する人々に魅力ある地域になってきた証左であろう。

地場産業の振興が国際経営の課題になってきた場合の次の課題を提示しておきたい。それは地場産業が発展し、国際市場へと進出するようになる、必ずといってよいほど生じる問題が登録商標問題である。今治市と四国タオル工業組合は、中国企業による「今治」の商標登録出願で、長年にわたり中国商標局に異議を申し立て、2015年2月に係争が解決に至った。(尚、中国商標局の裁定は2014年12月付)。本稿ではこの件での論及はしなかったが、国際事業展開を積極的にしていく企業は、必ず海外市場での登録商標問題や偽ブランド品に対処する事例がでてくる。

地場産業の振興が地域経済活性化をもたらすことは論を待たない。地域経済に活力があれば、地元の人たちはもとより、周辺地域への景気の波及効果も期待できる。地域産業にとって国際経営などは縁のない話題に思われるかもしれない。しかし本質的価値をもった良い製品をしっかり作りこみ、その製品特性が効果的に発信されたとき、国際的な認知度の高まりを背景にして世界から注文が舞い込むことになる。そのような夢とイメージを共有しながら、地場産業の振興を今一度考えてみる必要がある。

参考文献リスト

- (1) 伊藤賢次『国際経営－日本企業の国際化と東アジアへの進出』新版、創成社、2009

- 年
- (2) 今治商工会議所『いまばり博士』、第一印刷株式会社、2015年
- (3) 川崎一泰「地方創生と都市財政」、『改革者』、政策研究フォーラム、2016年10月
- (4) 佐藤可士和『今治タオル 奇跡の復活—起死回生のブランド戦略』、四国タオル工業組合、朝日新聞出版、2014年
- (5) 田中則仁「国際企業環境とアジアの地域統合—インフラ形成の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第51巻、2016年3月
- (6) 田中則仁「国際企業環境の課題—アジア地域におけるインフラ形成の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第50巻、2015年11月
- (7) 田中則仁「日本企業の国際経営活動—アジア地域事業展開の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第49巻、2015年3月
- (8) 田中則仁「国際企業環境の課題—新たな企業間連携の考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第47巻、2014年3月
- (9) 田中則仁「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45巻、2013年3月
- (10) 田中則仁「日本企業の国際戦略—ものづくりの継承と課題—」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月(2012c)
- (11) 田中則仁「東アジアの経営環境と日中韓の役割—FTAと企業の国際経営戦略—」『東アジアの地域協力と秩序再編』、第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房、2012年(2012b)
- (12) 田中則仁「国際企業環境とものづくり戦略—匠の技の考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第43巻、2012年3月(2012a)
- 川新聞、2014年9月22日(月曜日)
- (14) 宮川努、瀧澤美帆「新アベノミクスの可能性—供給力の強化に本腰を」日本経済新聞、2015年10月6日

新聞記事

- (13) 「曲げわっぱに学ぶ職人芸の心意気」神奈