

今治タオルブランディング・プロジェクトによる 産地の復活と新たな取組み

1. 先進国におけるタオル事情

政治経済全ての面において成熟した国の中で労働集約型の小さな繊維産地が安価な海外商品ときちんと線引きできて復活をしている例というのはあまりないと思います。

例えば、アメリカを例にとるとノースカロライナ州にタオルの大きな企業・産地がありましたが、中国・インド・パキスタン・南米からの安価な輸入タオルにより、数年の短期間の間に廃業或いは加工、流通業などへの転業によりメーカーとして跡形もなく消滅してしまいました。

また、ヨーロッパにおいてもフランス・イタリアなどの高級タオルもポルトガル・トルコからの安価な輸入タオルによって、人件費の安い海外に生産拠点を移転するなど国産品はほぼ消滅してしまいました。

近年、その安いタオルの供給基地であったトルコでさえもインド・バングラディシュあたりからのタオル生産新興国からの輸入攻勢にさらされている状態です。

日本においては、80年代後半より中国から開発輸入された廉価なタオル製品が激増し、今治タオルプロジェクトがスタートした2006年には、中国製品が内需数量の66.3%（輸入製品の83.5%）を占めていました。ここ数年は、中国の人件費等の上昇によりコスト競争力が弱まり、代わってベトナムからの輸入が増加しており、2015年は内需数量の52.9%が中国製品で21.0%がベトナム製品になっています。

そうした中で日本のタオルが今治タオルプロジェクトを通してブランディングに成功し、一番底の時（2009年）から比べて約20%の伸びを示しているということは特筆すべきことだと思います。

今治産地が短期間に消滅せずに生き残れた要因としては、高い技術力はもとより小さな工場がたくさん集積し、それぞれが個性のある商品づくりをしていた点にあると思います。アメリカのように一貫生産で大量生産型の大工場が中心となった産地では一網打尽に消滅してしまうという危険性があります。また、作っている商品についてもブランドこそ違うものの見た目にはほとんどその違いが判らない商品群で、新興国の商品とも差別化ができない商品だったと思います。

さらには、今治タオルは大手流通企業から発注を受け、ナショナルブランドやキャラクターブランドのOEM生産をしながらも、上質で多様な商品を生産していた素地があり、それをブランド化することで、これまで寸断されていた産地と消費者のコミュニケーションが取れたことが、最も成功した要因であったと思います。今治タオルのブランド戦略により、複雑な流通構造の改革が進み、削減された流通コストを商品のクォリティーに付加することにより、ブランド価値が一層向上するという良い循環も生まれています。

2. 日本国内のタオル市場の推移

タオルの内需数量は、1985 年のプラザ合意以後のバブル経済により、個人と企業販促品などのギフト需要を中心に急激に増加し、1991 年（H3）には内需数量が約 140,000 トンにまで拡大しました。（資料：今治タオルと業界の概要 内需数量）

また、今治タオル産地の生産数量も、バブル経済と共にナショナルブランドの OEM 生産が大きく伸び、1991 年（H3）約 50,000 トンに達しピークを迎えます。（資料：今治タオルと業界の概要 生産数量）

しかし、国内タオル市場は、バブル経済崩壊と世界同時不況、リーマンショックにより、ギフトなど需要の減少とデフレの進行により、内需数量は 1991 年（H3）から 3 割減少して約 100,000 トンに落ち込み、また、国内小売市場規模は、6000 億円から 2500 億円（推定）に 6 割縮小したとされます。

また、プラザ合意による急激な円高に加え中国の市場経済への移行と改革開放により、80 年代後半から中国からの廉価なタオル製品の輸入が激増しており、海外製品の市場占有率は、1991 年（H3）の 13.4%から 2009 年（H21）には 81.5%になり、国内タオル産業は大打撃を受けました。（資料：内需-輸入-今治生産数量の推移グラフ）

これらの影響を受け、今治タオルの生産数量は 1991 年（H3）をピークに 18 年連続して減少し、2009 年（H21）には 5 分の 1 の 9,381 トンにまで落ち込み、もう後がない状況にまで追い込まれていました。（資料：今治タオルと業界の概要：今治 生産数量）

この間、今治タオルの生産者数（組合員数）は、1976 年（S51 年）の 500 社をピークに廃業倒産により、現在、2013 年（H25 年）12 月末では 117 社になっています。（資料：今治タオルと業界の概要：今治 組合員数）

今治タオルは、2001 年に構造改善ビジョンを策定して競争力ある産地への取り組みを開始すると共に、日本政府に対して中国製輸入タオルの制限を求め繊維セーフガード発動を要請しましたが、2004 年 4 月に調査が打ち切りとなり、産地が一丸となり自主努力の道を探りました。

そうした中、2006 年に中小企業庁の JAPAN ブランド育成支援事業に今治タオルプロジェクトが採択され、佐藤可士和様にクリエイティブディレクターをお願いし、2007 年 2 月、今治タオルのブランドマーク＆ロゴを発表して、本格的に今治タオルのプロジェクトが開始されたのです。

プロジェクトの成果により今治タオルの生産数量は、2008 年のリーマンショックを経て 2009 年（H21）の 9,381 トンを底に 4 年連続して前年比で増加しており、2013 年（11,146 トン）は 2009 年に対して 18.8%増と、信じられない回復を見せています。（資料：今治タオルと業界の概要：今治 生産数量）

また、従業員数も僅かですが、昨年は 25 年ぶりに前年比増となっており、地場産業として地域の雇用を守り拡大することにも貢献できているものと思います。（資料：

今治タオルと業界の概要：今治 従業員数)

なお、今治タオルブランド認定商品であることをタオルに縫着等して表示する指定副資材のネーム、タグ及びシールの払出枚数は、プロジェクトスタート時の 2006 年度 (H18) 6,200 枚が 2013 年度 (H25) は 5,442 万枚に達しております。

この指定副資材の払出については、認定制度を運営する四国タオル工業組合が取り扱い、その収益金で海外展示会や羽田空港ビル、JR 渋谷駅、表参道駅など首都圏における電照看板広告、産地の人材育成事業などを実施するなど、今治タオルブランドのロイヤリティが、プロジェクトの大きな自主財源になっています。(資料：imabari towel ブランド ネーム・タグ・シール払出数)

3. 地場産業復活の効果

最近今治タオルが復活し、この小さな田舎町がにわかに活気づいているのが我々にとっては信じられない光景です。今治タオルの生産数量が最も減少した 2009 年 (H21) と比較して、2013 年 (H25) は約 20%伸びており信じがたいことですが、全国シェアで比較すると、(2009 年) 9.2%が (2013 年) 11.2%になり、国内市場の僅か 2%、今治タオルの数量が伸びただけでこれだけ街に活気が戻るとするのは驚きです。

タオルの生産が増えたことによって我々タオル工場の設備投資以外にも関連の加工業者たとえば、染色、ミシン・プリント等の業者も設備投資に積極的になっています。それと何よりも嬉しいのは我々の業界に若い人材が自ら就職を希望して入社してくれるようになったことです。

近年では地元の若者だけでなく東京はじめ日本各地から今治タオルで働きたいという人たちが各工場に就業されています。

観光面についても週末や連休になると県外ナンバーが多く今治に流入しその多くがタオルショップに足を運んでくれている姿は昔からは想像できません。

年に数回開かれる感謝セール「今治タオルフェア」には日本各地から数万人の人々が訪れる一大イベントになりました。今では日本はもとより東南アジアやアメリカなどからこのセールに合わせて里帰りされる方もいらっしゃいます。

先程も申しましたが、日本人が数%自国のものを購入するだけで小さな町がこのように元気になるのであれば、日本にはそのようなポテンシャルのあるコンテンツがたくさんあるわけで、今後の日本が非常に楽しみになってきます。

4. 今治タオル産地の課題と対応

今治タオルの生産数量が急激に伸びたことにより、改めて解決すべき産地の課題が見えて来るとともに、解決のための取組みも始まっています。

課題の一つは、今治タオル産地が 1991 年 (H3) をピークに産地が 5 分の 1 に縮小

する過程において、人材の確保・育成が出来なかったため、中堅・若手の人材が不足し、生産現場の高齢化という深刻な問題を抱えていることです。

それが今治タオルプロジェクトの成功により、若い人材が集まりかけており、組合としても産地の将来を担う人材育成への取り組みを始めています。

まず、今治タオルの品質を支えるものづくり技術の継承と若手人材の確保育成を目指した取組みとして、平成 23 年に厚生労働省の認定を受けた四国タオル工業組合社内技能検定を毎年実施しています。（資料：厚生労働省社内検定認定制度実技試験）

また、知識と経験に裏打ちされた最高の技術と技能を身に付けた方を「タオルマイスター」に任命し、若手のみならず、中級・上級者の範となり指導していただく制度を平成 20 年に導入しました。現在、5 名のタオルマイスターが若手を指導し、社内技能検定の運営においても中心的役割を担っています。（資料：平成 20 年 10 月タオルマイスター制度の導入）

更には、タオルアドバイザーの育成を目的とした「タオルソムリエ資格制度」を 2007 年に導入し、昨年実施した第 8 回までの資格試験の受験申込者数は 2,771 人で、そのうち合格者数は 1,574 人です。（資料：タオルソムリエ合格者数推移他）

他方、タオルを製織する組合員企業においては、ここ数年タオル織機の更新・増設を積極的に行っておりますが、染色加工と仕上げ縫製の工程のキャパシティが不足し、深刻な納期遅れや受注を断念するなど、産地が抱える問題も顕在化しており、分業で成り立つ産地が上手く機能しなくなっています。

そのため、仕上げ縫製に関しては、組合員企業が自社で縫製用のミシンを購入し、仕上げ部門の社員も新たに雇用するなどして内製化を進めると共に、組合では愛媛県立高等技術専門校と共同して縫製技能を習得するための「ヘム縫い養成講習」を開設するなど人材育成と確保に努めています。産地内でミシンを販売する企業に聞いたところ、2010 年（H22）までは年間 10 台程度の販売数量だったのが、2011 年から 2013 年の 3 年間で約 180 台の販売実績があったとのことでした。

また、染色加工においても、投資が多額になるため、設備の更新・増設がなかなか進まず一番の課題とされていましたが、最近になりボイラーなど周辺の省力化設備に加え、新たに染色設備を再投資する動きも見え始めています。

5. 今治タオルプロジェクト（ブランド戦略）の新たな取組み（産地ブランドならではの課題と対応）

次に、私達の予想をはるかに超える今治タオルブランドの浸透に驚きを隠せません。また、市場に今治タオルが多く流れるようになり、ブランドの希少価値が低下するのではないかと心配する声が多く聞かれるようになりました。

今治タオルブランドは、約 100 社が共有する産地ブランドであり、1 企業のブランド

ではありません。そのため、組合では、「今治タオルブランドマニュアル」により認定方法やブランドマークの使用ルールを定め、組合員企業間でブランド価値を共有するよう努めていますが、足並みを揃えるところに難しさがあります。商品のクオリティー、販売ルート、価格設定など、各社の考えにより開きがあり、お客様の期待する価値との間にズレが生じてクレームとなるケースもあります。

そのため、組合では市場にある今治タオルブランド認定商品を定期的に購入して、組合が定めた品質基準に合格しているかの検査をして、ブランド価値を守る取組みをしております。

また、今治タオルのオフィシャルショップを南青山に出店（2012年6月）して、ブランド価値を体験していただくとともに、情報発信をすることで、ブランド価値の維持向上に努めています。

今後は、グローバルブランドを目指した取組みの一環として、これまでフィンランド・ヘルシンキ、イタリア・ミラノ、シンガポールなどで開催した海外展示会から、今年はイギリス・ロンドン、バーミンガムとシンガポールでの展示会に加え、ロンドンに海外発のアンテナショップの出店を目指しています。

6. 海外（米国）における今治タオルの評価

今、日本のタオルが世界で、特にアメリカでどのように評価されているかを当社と吉井タオルさん、丸栄タオルさんがお世話になっているアメリカのエージェントである森畑インターナショナルのホームページでご覧下さい。

特に吉井タオルさんのガーゼは、米国有名女性向けサイト intothegloss.com の選ぶ最高のタオルという企画で「世界一軽いタオルアワード」を受賞され、「髪の毛に最高のタオル」との評価を受けました。また、フィラデルフィアスタイルでは、日本のタオルの良さを細かく紹介されそれを起点に爆発的販売数が広がりました。

とにかく、日本のタオルほどTPOに合った様々な素材・密度・加工などの細かいところまでこだわり切ったタオルは絶対にどこの国にもまねできないと思います。

参考：<http://moriyata.com/news/>

データ： 四国タオル工業組合調べ