

# わが国のタオル生産と事業承継 —大阪府泉佐野市を中心として—

石川 和男

## はじめに

わが国のタオル生産発祥の地は、「泉州」と呼ばれた現在の大阪府泉佐野市である。泉佐野市では、現在も発祥の地の名にふさわしく、連綿とタオル生産が継続されている。本稿では、大きな戦争を挟みながらも、100年以上にわたり、産地として衰退することなく、タオル生産が継続し、さらには近年の輸入品との競争にも対応し、タオル生産が継続している状況を取り上げる。まず、泉州と呼ばれる地域でのタオル生産の歴史から簡単に振り返る。そして、わが国のタオル生産の最近半世紀における変化を概観し、いわゆるタオルメーカー（製織企業）の事業活動を取り上げる。その中では、技術開発と事業承継がキーワードとなる。他方でタオル産業も例に漏れず、産業集積内での協働体制が重要となる。この協働体制を構築し、維持していく上での課題についても取り上げ、考察したい。

## 1 泉州地域におけるタオル産業の歴史と生産

### (1) わが国におけるタオル生産概史

#### 1) タオル生産の黎明期からの展開

わが国のタオル産業の歴史は、1872年にイギリスからタオルが輸入され、襟巻として一部で愛用されたことに始まる。1887年、佐野村（現在の大阪府泉佐野市）の白木綿業者であった里井圓治郎が、パイルをつくる「打出式（テリーモーション）」（現製織法）の開発に成功した。これにより里井は、わが国タオル産業の創始者といわれるようになった。この背景には、当時、同地域が綿織物が盛んであったことが下地にあった。翌年、大阪の中井茂右衛門が、里井と同じ方法によってタオル製織に成功し、その織機は「打出機」と名付けられた。その後、同地域を中心に里井の意志を継いだメーカーと和泉山脈水系の良質な地下水によって、高品質な「泉州タオル」が生産されるようになった。他方、現在の泉州タオルにおける国内最大のライバルである愛媛県今治市では、1894年に阿部平助によって、今治タオル工業が創始された（ダイワタオル提供資料）。「タオルといえば今治」と連想する人は多いが、実際のスタートは、泉佐野市の方が少し早かった。

1900年、里井と熊取村（現在の大阪府泉南郡熊取町）の佐々木米太郎が、ジャガードによる紋タオルの生産を開始した。1906年には、佐野村のタオル業者25名によって「佐野タオル共同会」が組織された。その後、第一次世界大戦後の1923年には、佐野タオル共同会が共同染色試験場を設置し、1928年には佐野タオル工業組合が設立された。さらに1932年には組合地区を大阪一円とし、大阪タオル工業組合が設立された。第二次世界大戦に入る1941年には、企業合同が行われ、大阪タオル工業会が発足した（ダイワタオル提供資料）。このように現在から遡ること約130年前、タオルが現泉佐野市を中心に生産が開始され、次第に産業集積を形成するようになった。そして、同業者の集合体としての組合組織も形成され、幾度かの組織変更を経ながら、第二次世界大戦前には産業集積としての骨格を形成していた。

## 2) 第二次世界大戦後の展開

第二次世界大戦後、タオル業界では配給原料によって生産を再開したが、衣料品の配給統制を経験した。1952年には、大阪タオル調整組合（現組合）が設立され、1958年に大阪タオル工業組合に改称された。1960年代になると、わが国は高度経済成長期を迎えたが、タオル業界では自動織機の導入が始まり、1964年にはタオル生産が中小企業近代化促進法の指定業種となった。他方、1970年代には、中国や台湾からの輸入タオルが次第に増加するようになった。そして、わが国のタオル産業がグローバル競争に巻き込まれていくこととなった1980年代には、大阪タオル卸商業組合と大阪タオル工業組合による大阪タオル振興協会が設立され、振興事業が推進されることになった（ダイワタオル提供資料）。これは生産と販売を一体として競争力をつけようとした意図が働いていたと理解できる。その背景には、国内産地（今治市）間での競争と、グローバル競争において競争優位を図ろうとするものであった。

1985年には、設備共同廃棄事業が実施され、60社において663台が廃棄されることになった。その2年後に、35社392台へと社数も機械の台数も4割減少した。そして1992年には、わが国の製造業を中心として「中国ブーム」が起き、同地域のタオル業界でも中国・上海でのタオル事情の視察を実施するなどの活動が見られた。2000年には、組合事務所にタオル常設展示場及びアンテナショップが設置された。これは消費者動向を観察するためであり、生産レベルでの発想から消費レベルへの発想を取り入れる取り組みであった。2001年には、中国からの輸入が激増し、これらに対応するための協議が繰り返された。2003年には輸入品のタオルとの差別化を図るために「泉州こだわりタオル」ブランドが立ち上げられ、2005年にはこれを商標登録した。翌年には、JAPANブランド育成支援事業に応募し、大阪府では唯一採択された。ブランド化事業はさまざまな業界や企業において、製品だけではなく、サービスについても行われているが、このような流れにも乗ろうとしたことがわかる。2007年には地域団体商標に「泉州タオル」を登録した。同年より、「泉州こだわりタオル」の出展を開催し始めた。2017年には、タ

オルの製織が開始され、泉州タオルが130周年を迎え、展示会等さまざまな場所での露出度を高めている（ダイワタオル提供資料）。このように泉州地域のタオル産業は、どちらかといえば時代に先行するのではなく、時代の流れに沿うように、これまで継続してきたことがわかる。決してマーケティングが際立つものではないが、産地を守り、生産を守り、製品を守るための防衛のための活動はいたるところで観察することができる。

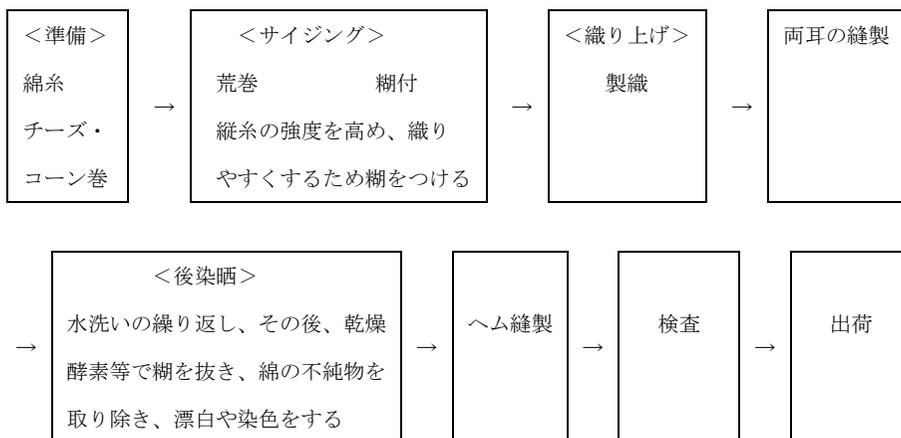
## (2) 泉州タオルの特徴

「泉州タオル」という名称は、先にあげたように2007年の地域団体商標への登録により、使用されるようになった。しかし、泉州タオルは「今治タオル」に比べて、その知名度は浸透し切れていない。それは今治タオルは「ギフト用」でその地も知られるが、泉州タオルは企業が社名を入れて顧客に贈る「ノベルティ用」が多く、泉州という地名（地域）が前面に出ないためにその知名度は低かった。他方で、今治タオルと比較した上での特徴、製品機能上の特徴などもある。

### 1) 泉州タオル生産上の特徴

泉州タオルの特徴は、糸を強くするための糊や蠟を漂白するなどして、途中で取り除く「あとさらし後晒」である。後晒という独特の生産方法は、タオルを織り上げた後に、精練・漂白といった「晒し」を行うためにこのように呼ばれている。同製法では、タオルを織る際、糸切れを防ぎ、スムーズに織機を動かすために糊付けをされた糸を使用している。したがって後晒タオルは、織った後に最後に「さらし」の工程を入れ、糊や綿の油分や不純物を洗い落としているため、吸水性が高く、肌ざわりのよいタオルとなる（大阪タオル工業組合パンフレット）。なお、世界で

<図表1 後晒タオルの工程>



(出所) 大阪タオル工業組合パンフレット（一部改）

一流（高級）とされるタオルのほとんどは、後晒製法で生産されている（大阪タオル工業組合）。この後晒タオルの工程を示したのが図表 1 である。

## 2) 泉州タオルの機能上の特徴

泉州タオルの機能面での特徴は、後晒工程にあるため、3 つに整理することができよう。それは、①優れた吸水性、②下したてでも清潔であること、③心地よい肌ざわりであること、である。まず、優れた吸水性は、タオルで最も重要な機能とされる。しばしばテレビ番組などでタオルを水に浸し、どのくらいの時間経過後に水中に沈むかということを実験する映像が流される。これはタオルの機能において、吸水性が重要であることを示すものである。この吸水性を発揮するには、泉州タオルが製織時に使用する糊や蠟と綿の油分等を洗い落とすことで、タオル本来の優れた吸水性を発揮できる。また、下したてでも清潔であるという特徴は、後晒工程でさまざまな不純物を洗い落とし、仕上げられているため、清潔であり、下ろしたてでもそのまま使用することが可能である。さらにふんわりとした心地よい肌ざわりという特徴は、赤ちゃんや敏感肌の人でも十分にその機能を発揮できるものとされている（大阪タオル工業組合パンフレット）。

このような機能面での特徴は、15 秒や 30 秒のテレビ CM などでは全く伝えることができない。したがって、通常のプロモーション手段では、その機能面での特徴（優位性）が伝えられないため、その知名度がなかなか上がらずに今日に至っているという理由もあろう。

## 2 泉州地域におけるタオル生産

図表 2 は、1960 年からの半世紀にわたる泉州地域での組合員数と生産量の変化を示したものである。これを見ると、大阪タオル工業組合の組合員数（社数）は、1980 年代前半にピークを迎え、生産量は 1990 年前後がピークであったことがわかる。しかし、現在の組合員数は約 8 分の 1 に減少し、生産量も 4 分の 1 から 5 分の 1 にまで減少している。われわれの日常生活において、タオルの使用回数あるいは使用場面が減少しているわけではないため、需要量の減少ではなく、海外からの輸入品の影響が大きいことはすぐに理解できよう。また、国内の最大産地である今治市との競争も影響しているといえる。

大阪でのタオルの生産量がピークであった 1990 年前後には、約 4 万トンのタオルが生産されていた。同じ時期のタオルの輸入量（全国ベース）は、1 万 6 千トン強であった。しかし、2017 年には大阪でのタオルの生産量は 8,000 トン強にまで減少し、輸入量は 7 万トン強に達している。つまり大阪のタオル生産量は 5 分の 1 になり、輸入量は 4 倍になっている。これまでのところ、輸入量は 2005 年前後に 8 万 5 千トン弱となり、最高を記録したが、その時期に比べると

<図表 2 泉州タオル産地の組合員数と生産量の変化>

年	組合員数（社）	生産数量（トン）
1960	289	5,368
1965	402	17,231
1970	464	26,734
1975	666	28,398
1980	679	36,586
1985	554	37,487
1990	442	40,731
1995	286	30,772
2000	200	18,614
2005	141	11,491
2010	103	8,845
2011	104	8,951
2012	101	8,986
2013	102	9,067
2014	100	8,704
2015	98	8,202
2016	95	8,583
2017	88	8,443

（出所）大阪タオル工業組合（一部抜粋）

輸入量は1万トン以上減少し、大阪のタオル生産量もその時期からほぼ安定した状況となっている。ただ、企業数は生産量の安定化とは反して、一貫して減少している。企業数の減少は、今後の生産量を保持する上でも、また究極的には泉州タオルを選好する顧客の期待に応えるためにも非常に大きな問題となろう。それは企業数が減少しても、1社あたりの生産量が増加すれば、生産量は保持され、顧客の期待に応えられるかもしれない。しかし、タオル生産は、図表1のタオルの生産工程でも示したとおり、1社内で完結するわけではなく、生産地（地域）における工程分業が行われているところに大きな特徴がある。そのため、早くからタオル生産に関わる組合が形成されてきたともいえる。したがって、その工程を担当する企業が休業・廃業してしまうと、当該地域における生産が極端に減少し、ついには消滅することも考えられる。これまでもわが国では、伝統産業とされてきた工芸品では、地域において分業が行われてき

たものが多く存在した。ただ、当該地域でその分業過程を担当する事業者の休・廃業により、事業が立ち行かなくなり、産地としての生産量が減少し、もはや産地とはいえなくなった工艺品も数多くある。

このような事例を考えると、組合員（社数）の減少は、完成品を生産するメーカーの減少だけではなく、生産工程を担当する事業者の減少にもつながる。また、生産工程を担当する事業者が休廃業を選択することで、完成品を生産するメーカーの減少につながる可能性もある。そのため、単独の企業が事業を継続させる努力をするだけでなく、組合として事業を継続させる努力も必要となる。さらには組合員、組合だけではなく、地方自治体や管轄する国の機関の支援も必要となろう。先にも取り上げたように、近年はブランド化を進め、泉佐野市のふるさと納税で人気の謝礼品となっているが（朝日新聞 2015.11.28）、このような支援が各方面からなされるのが産地を守る上では重要となろう。

他方、海外市場ではヨーロッパへは中国、インド、トルコなどがタオル製品を輸出している。今治タオルは、一足早く 2009 年からヨーロッパの展示会に継続的に出展をしている。パリで起きたテロによって見送りとなったが、泉州タオルは、販売店を出す計画も進めていた（朝日新聞 2015.11.28）。このような市場のとらえ方について、異なった見方をする必要もあろう。わが国は、牛肉を輸入するだけで、国内事業者がその影響を被らないことにこれまで腐心してきた歴史があった。しかし、「和牛」の輸出に見られるような逆に輸出を試みる態度を大切にする必要もあろう。これらは多くの貿易上の問題として取り上げられてきた農産物だけではなく、多くの分野の製品についてもいえる。実際、ほぼ輸入品に依存している製品分野でも、さまざまな障害を乗り越え、海外輸出している製品は少なくない。

### 3 タオルメーカー（ツバメタオル株式会社）

ここでは、泉州地域における中心的なタオルメーカーであるツバメタオル（株）を取り上げる。同社は 100 余年の歴史を持ち、現在の会長が 3 代目の経営者である。同社における生産面での特徴に触れ、泉州地域における協働活動、そして事業承継の経緯と承継環境の変化を中心に取り上げる。

#### (1) ツバメタオルの概要

今回、春期実態調査で訪問させていただいたツバメタオル株式会社は、大阪府泉佐野市日根野に所在している。1913 年（大正 2 年）7 月に創業、1962 年（昭和 37 年）2 月に設立された。現在の役員構成は、代表取締役会長として重里豊彦氏、副会長重里登美子氏、取締役社長栗井

武司氏、営業本部長榎谷幸次氏である。主たる事業所では、本社および本社工場が大阪府泉佐野市日根野に所在し、東京都中央区人形町に東京事務所がある。また、協力工場として染色晒し加工を行うダイワタオル共同組合（大阪府泉佐野市南中樫井）がある（ツバメタオルウェブサイト）。

同社の取扱商品は、オリジナルオーガニックコットンタオル、有機精練加工の食べられるタオル、タオルが主である。最低ロットは、フェイスタオル 1,000 枚、ハンドタオル 2,000 枚、バスタオル 500 枚である（大阪・泉州繊維産地ものづくりガイドブック 2013）。同社は、国内のタオル生産工場として最大規模であり、日本一の生産量を誇っている。年間生産量は、フェイスタオルに換算すると 2,000 万枚にもなる。また、高度化した先進国の消費者ニーズに応え、安心・安全でかつ、幸福感を味わせるタオル製品を提供し続けてゆくことを目標としている（ツバメタオルパンフレット）。

同社の企業理念は、「人と環境に優しいタオルづくり」である。この企業理念を実現すべく、生産技術のイノベーション、原料調達面でのエコロジー活動、そしてフェアトレードの 3 つの側面において世界のリーディングカンパニーとなることを目指している。また、安心・安全でかつ幸福感を味わせるタオル製品を提供し続けようとしている。

## (2) ツバメタオルの生産面における特徴

### 1) 生産過程の特徴

ツバメタオルは、環境との共生のため、有機精練というエコロジーな生産方法によりタオル生産を継続している。低炭素社会の実現に向け、いち早く大規模太陽光発電プラントを導入し、機械設備稼働のために極力再生可能エネルギーを活用している<sup>1)</sup>。晴天時には同社の太陽光プラントで発電した電力だけで、1日あたり約 25,000 枚のタオル生産が可能である。また、有機精練の取り組みは特筆すべきであろう。タオルは直接素肌に触れ、幼児が口元に持つことが多いが、ずっと使用するものであるため、食べられるくらい安全なタオル生産を目指してきた。女性や赤ちゃんなどデリケートな肌の人や敏感な人のために身体の安全をしっかりと考えてつくられたのが有機精練タオルである。この生産までには、同社では数多くのイノベーションが重ねられてきた。まず、糸を巻く際に使用していたポパール糊（化学糊）の使用をやめ、ジャガイモからできている澱粉糊（天然糊）への使用に切り替えた（ツバメタオルウェブサイト）。糊抜きでは、酸化糊抜き剤の代わりに酵素糊抜き剤の使用へと切り替えた。優れた吸水力は、苛性ソーダ処理のものに劣らない程であり、肌ざわりは綿本来の天然の柔らかさが生きている。この有機精練の技術は、2008 年日経ものづくり大賞を受賞している（大阪タオル工業組合パンフレット）。

同社では苛性ソーダを使用せず、酵素と石けんなどの利用により仕上げ、体にも自然環境にも優しいタオル生産を行っている。それは綿を 100%使用し、塩素による漂白や化学染料による染色をせず、綿花本来の油分を少し残すために柔軟剤を使用せずに綿花本体の柔らかさが感じられ、柔軟剤を使用せずに綿花本来の柔らかさを感じられるものとしている。そして、水洗いを繰り返した後に仕上げるため、非常に清潔であり、使い始めから優れた吸収性を発揮し、汗や水分なども気持ちよく吸収できる（ツバメタオルウェブサイト）。このような従来の過程や生産の否定である「せず」は、本来は行った方が生産効率は上がるものである。しかし、あえてそれを行わないことにより、最終消費者（使用者）は、安全な製品を手にすることができる。

## 2) 企業外との協働活動

ツバメタオルでは、企業内での技術革新としてのイノベーションにとどまらず、関連企業との協働による取り組みも重視している。たとえば、顧客ニーズに対応するため、安全で安心でき、使い心地のよいタオルづくりを目指し、原綿段階での素材開発や内外紡績メーカーと協働し、素材開発も手掛けている。たとえば、①水溶性ビニロンを使用しないエコロジーな製造方法によるふわふわ感の追求（「クリスタルソフト<sup>2)</sup>」「アントウイッシュ<sup>3)</sup>）、②超高級原綿を使用したふんわりタオル（「スヴィンゴールド<sup>4)</sup>」「天山路<sup>5)</sup>）、③組織的に安定した繊細なボリューム感を追求した素材開発・製造技術の革新（「オーガニックキャノン<sup>6)</sup>」）などがある。

原材料調達では、同社はオーガニックコットンの使用に取り組んできた。原材料の調達では、直接インドの栽培農地を訪れ、オリジナルのオーガニックコットン綿糸を調達している。タオルの柔らかさと耐久性を出すため、通常よりも繊維長が長く、高級シャツ地に使用されるランクの高級オーガニックコットンを使用し、こだわりのオーガニックコットンタオルを生産している（大阪タオル工業組合パンフレット）。そのため、タオル製品でのオーガニックコットンの使用量は日本一である。この背景には、地球環境の保全およびフェアトレードの観点から綿花栽培の無農薬化支援がある。特に農薬による環境破壊と農園労働者に対する薬害が心配されるインドにおいて、無農薬農法による綿花栽培を支援している。そのため、実際にインドの栽培農地を訪れ、現地の栽培方法を確認し、栽培から紡績までオリジナルなオーガニックコットンをつくる。また柔らかさを出すため、甘然りであっても強度を保てるよう、通常よりも繊維長の長い高級原綿を使用するなど、考え抜いたオーガニックコットンである。これらの産地は、インド最大の綿産出地帯であるマハラシュトラ州ヤバトマール、コインバトール地方のオーガニックコットン農場で栽培された綿花を使用している。こうした環境に配慮し、綿づくりに携わる人々の人道支援については NGO を通じて行っている。この取り組みに対しては第 1 回「いきものにぎわい企業活動コンテスト」において社団法人アロマ環境協会賞を受賞している。このようにサプライチェーンの起点である海外の綿農家を協働者として取り込むことから開始し

ている。単にサプライチェーンのメンバーとして取り込んだだけではなく、継続的な取引関係の構築には、生産に関わる人たちへの人道支援など、多面的な支援を行っていることも読み取れる。

同社では、タオル製品は実用商品としての側面があるため、多様な機能を有するタオル生産のための研究開発を行っている。特にエコロジー加工は、後で取り上げる協力関係にあるダイワタオル協同組合とともに、環境・人体にできるだけ負荷をかけない染色方法を追求し、染色のメニューとしていくつかの染料を用意している。これらの染色方法は、有機精練と一体となっている。たとえば、ドリンク染め（天然色素染色加工）として、ココア染、緑茶染、麦芽染、紅茶染、コーヒー染などがある。これらは天然色素のエコロジー加工を施すことにより、タオル類も綿 100%のものを使用しているため、肌に優しい。また、自然界に存在している食物を使用するために無公害であり、ドリンク染めは加工時における排出液など、環境や生態系に関わる部分でも無害である。さらにフードカラータオル（食用色素染色加工）は、食品衛生法の製品検査に合格した食用色素を染料として使用している。柔軟仕上げ剤は大豆から作られた大豆イソフラボンの成分を使用し、従来の柔軟剤よりも安全性が高くなっている。羊羹、イチゴシロップ、清涼飲料水・生菓子、蒲鉾、ケチャップなど身近な日常食品に使用されている食用色素を染料として使用している。なお食用色素の品質は、法定規格を遙かに上回る高純度なものであり、色素含有量のバラツキがなく常に均一な色素が得られる（ツバメタオルウェブサイト）。

さらに付加価値機能開発では、マイクロファイバーハイブリッド（超高吸水）は、①綿とマイクロファイバーのハイブリッド構造により、究極の高吸水性を実現、②速乾性、③マイクロファイバーにより汚れを簡単に除去、④無燃糸のような柔らかい風合い、を特徴としているまた防災タオルや抗セシウム、抗ウィルスなど、日本社会の問題に合わせた付加価値の高い技術



(写真) ツバメタオル工場内：筆者撮影

革新を行い、製品化している（ツバメタオルウェブサイト）。このような付加価値の開発は、同社内だけでは達成できない。そのためダイワタオル協同組合のような組織との連携・協働により、より付加価値の高い製品へと仕上げられていく。

### (3) 事業承継時から現在まで

#### 1) 現会長の事業承継経緯

ツバメタオルでは、2016年11月、現代表取締役会長の重里豊彦氏が、代表取締役社長から代表取締役会長となった。この際、代表権の移動は行われていない。現会長は大学卒業後、繊維専門商社に入社し、3年間勤務した。会長は3人兄弟の次男であり、長男は医学部に進み外科医となり、三男は工学部に進み大手電機メーカーに勤務している。それぞれ2歳違いである3人兄弟は、タオルメーカーを承継するという前提で教育されてきたわけではないという。自宅は会社の近くにあったが、会長が会社を訪れたのは6歳の時に新工場建設の地鎮祭の記憶だけという。そのため、工場の中にどのような機械があるのかも知らなかったようだ。したがって、会長も大学卒業前に就職活動をし、商社に入社後も事業承継するという気持ちにはなっていなかったそうである。ただ、商社マンとして勤務している中で、当時社長であった実父から戻るようにいわれ、拒否する理由もなかったため、退社し、同社に入社した。ちょうど同社では、従来の機械よりも3倍から5倍の能力のあるヨーロッパで革新的とされた機械を既に5台導入していた。そこで会長が同社に入社するのであれば、全台をそれに切り替えることを見通していたという。これは同社には大投資であり、代替わりに備えて革新に取り組むというものであった。

以上のような経緯があり、現会長は20代半ばで同社に入社した。まず、織布、原料となる糸の調達などの準備、マシンなどの各部署を経験し、営業を担当することになった。こうして社内からは後継者と見なされるようになっていった。ただ、各部署の部課長は会長よりも年長であり、衝突もあったようだ。この根底には、商社勤務時代との業務のギャップのようなものがあつた。同社にはそれまでマニュアルのようなものはなく、契約書が取り交わされる環境でもなかった。一方、商社ではデータに基づいた経営管理が行われており、仕事には手順があり、会長はそれが商社勤務時代に身につけていたからと述懐している。実父である社長は、その様子を見て、特に口を挟むことはなく、見守っている状況であった。

#### 2) 事業承継直後の状況

会長が30歳の時、当時社長であった実父は代表権を委譲し、引退した。1988年のいわゆるバブル経済時期であった。ただ代表権を委譲し、引退したとはいうものの、以前とは変わらずに出社していた時期もあつた。実父は5人兄弟の長男であり、典型的な長男としての心構えと

行動力を持っていた。ツバメタオルの創業者である父親（会長の祖父）は、合弁でタオル生産を手掛けていたが、独立し、同社を設立した。実父は2代目ではあるが初代のような志を持ち、行動していたという。

会長が社長となった時期は、ちょうどバブル経済期であり、日本中が不動産投資に湧く、ストック経済の時代であった。そのため、同社へも毎日のように不動産投資の話が持ちかけられていた。しかし、会長はそのような話には目もくれず、本業のことしか考えなかった。そのため、多くの人からは機会損失につながることも指摘されたという。やがてバブル経済は終焉を迎え、世の中の風向きも大きく変化した。次第にキャッシュフロー経営や在庫を持たない経営のよさが指摘されるようになり、インフレはいつの間にかデフレへと変化した。ここまでの実父と会長の行動は、まさに「初代はインフレには強いが、二代目はデフレに強い」ということができよう（実際は実父は2代目、会長は3代目になるが）。

1990年代後半になると、中国を中心に海外進出がブームとなった。当時は海外進出をしないのは、座して死を待つようなものという言い方もされた。そこで会長も何度も中国の視察へと出かけた。しかし、中国進出には、現地に実父から自らのどちらかが張り付き、骨を埋める覚悟がなければ、成功しないことを悟ったという。ただ、そのくらいのリスクを払っても、リターンはそれほど見込めないことも感じたそうだ。そこで、同様の苦勞をするのであれば、国内で苦勞をするを選択した。泉州地域におけるタオルメーカーは、同じタオル産地である愛媛県今治市のメーカーに比べるとその規模は相対的に小さい。今治市では、当時中国に進出したメーカーが複数存在したが、現在も生産を継続している企業はごくわずかである。さらに中国事業の失敗により、国内事業の業績にも影響した企業が少なくない。1990年代には、ツバメタオルは全国のタオルメーカーでは14～5位であったが、現在は5位以内に入る規模となった。

### 3) 事業承継後の経営革新

しばしば、事業を継承した後、承継者（後継者）は何らかの革新的な事業に取り組むことが指摘される。しかし、これらは結果から見た理屈に過ぎない。それはすべて結果が見えた上で の行動ではないためである。これまで会長は、実父から事業を引き継ぎ、ただの1年も安心をして新しい年を迎えたことはないという。常に不安を抱え、目の前の課題を乗り越えることに精一杯であったそうだ。したがって、健全な経営とは、結果の分析ができるに過ぎない。会長は、これまでモノを生産する人間は、自ら生産したいモノを生産する傾向があり、それを市場に押しつけてきたことを感じ取っていた。現在では当然のことにように「マーケット・イン」や「消費者目線」などといわれる。しかし、会長は当初から生産者の目線ではなく、客観的に消費者の目線でタオル生産に関わってきた。しばしば「現在でもタオルは好きではない」という言葉を話されるそうだが、この言葉は、客観的にタオル生産を見ることができるともあ

ろう。

このようにタオル生産を客観的に見ることができるのは、業界活動にも役立っている面がある。地場産業が盛んな地域では、たいていの場合、当該地域の産業を支える組合が存在している。これまで会長は、大阪タオル工業組合、日本タオル工業組合の理事長を歴任してきた。現在は、日本タオル工業組合の理事長職にある。大阪タオル工業組合の理事長は、会長が理事職に就任するまで任期2年の名誉職的位置づけであった。しかし、会長が40代半ばで組合が消失しそうな場面で理事長職を任せられ、組織面、財政面でも立て直し、現在の組合にしてきた。当時は、百貨店でのタオル販売が縮小し、卸売業者が倒産する時代でもあった。まさに「国産タオル不況」という言葉通りの時代であった。しかし、組合を立て直せたのは、客観的に組織を見られたことが生きたといえよう。それは単なる思い入れだけでは生き残れず、実際に動かす力がなければ、物事も組織も崩壊する。会長の場合、客観的に観察できる目が生きたといえよう。それは組合を守る意味において、タオルの産地ブランド化をし、国の役所と折衝することで産業政策を垣間見られ、その方向性を嗅ぎ取ることで誤ることのない舵取りをしてきたといえる。

#### 4) 実父から伝えられたこと

会長が、実父から教えられたのは「信用を守る」ことであった。信用というのは「誰からの」ということが重要だが、それは金融機関からである。かつては同業他社では得た利益を株主に配当する傾向が強かった。中小企業の場合、株主はほぼ家族である。つまり、利益は家族のものとし、9割方家族でその利益を配当として受け取るような状況もあった。同社では、そのようなことはせず、利益は内部留保し、体力をつけていった。家族で配当を受け取っていた企業は、内部留保がないために瞬間に倒産することもあった。同社が無借金経営を長年続けられるのは、「信用を守る」という父親の言葉を実行し、今後の経済変動にも十分に対応できるものである。

会長は、卸売業者が倒産した際、財務諸表を見ると驚くことがあるそうだ。それは架空の売上や在庫が計上されていることではなく、過大な含み損があることである。かつて取得した土地や建物などの評価が当時のまま記載され、現状とはかけ離れていることがある。これは資産取得にばかり目が行っていた時代の名残であり、ストック経済の時代と騒がれ、わが国全体が舞い上がっていたバブル経済時期、そのようなものには目もくれなかった同社の誇りでもある。したがって、内部留保を増やすことは結果へのこだわりである。

会長は長く営業をしてきた中で、取引ごとで損失を出したことはないという。世間では「損して得を取れ」という風潮もあるが、それを否定してきた面がある。ただあるとき、実父から営業に行くことを止められたことがあったそうだ。当時の営業部長とは、このような会長の姿

勢とはそりが合わなかったが、実父から「商売とは牛のよだれのようなもの（細く長く切れない）」といわれ、営業部長のやり方を観察し、時には取引先にも花を持たせることも大切であるとされた。

#### 5) 事業承継の思い

会長は事業承継については、これまで順調に進み、障害になっていなかったものが、近年障害となり始めたという感覚を強くしているという。それは最近 20 年くらいのことであろう。事業承継は、世間では「家業」「天職」であるため、承継する意義が強調される。しかし、基本は稼ぐことが十分にできるから承継する意義があることを念頭に置かなければならない。きちんと利益を出すのがプロフェッショナルであるが、昨今そのようなプロ意識が薄れている。背景にはマスコミ報道の問題もある。プロは金を稼ぐことであるが、その面がスポーツなどでは光が当てられることは少ない。

現在、事業承継が進まなくなった背景を考えると、ユーザー（事業承継の当事者）の立場での制度、特に税制はなっていないことに問題がある。それは後継者が事業承継をし、やる気を起こさせるようなものではない。家業だから、従業員のため承継しなければならないということはいきなりではない。このような部分に光を当てるのはおかしい。このような①精神論（家業だから）、②責任論（従業員のため）では、後者は現在のような人手不足の時代は全く意味をなさない。またわが国の税制では、中小企業の株式は、本来売却することが非常に難しい。売却することが難しいものを譲渡するために税金を支払う必要がある。これが致命傷となっている。実際に売却できないものを評価し、相続税を支払うこと自体に無理がある。いきなり評価し、買い手のいない株式をというのは問題である。このような状況があるため、経営者が元気なうちに譲渡となるが、それが現場では理解しづらい。特に何のために誰のために承継する必要があるかを考えなければならない。

## 4 タオル生産を支える機関の対応

タオル生産は、図表 1 にも示した通り、工程が何段階にも分かれ、産業集積地では各工程において早くから分業が行われてきた。織り上げ（製織）がメインの工程であり、「タオルメーカー」といわれる所以がここにあるとすれば、その前段階や後段階においては、さまざまな機関がそれに協力し、協働体制を取ることが必要となる。ここではダイワタオル協同組合を取り上げ、いわゆるタオルメーカーへのさまざまな支援体制について取り上げる。

## (1) ダイワタオル協同組合の事業活動

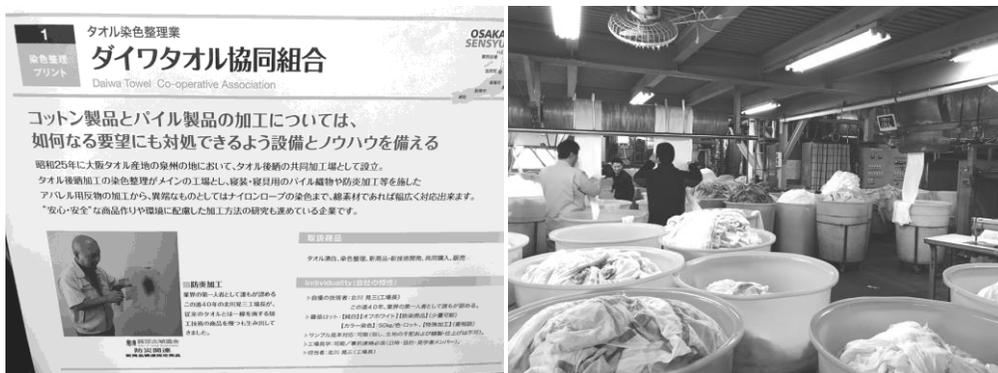
### 1) 機関概要

ダイワタオル協同組合は、1950年（昭和25年）5月に設立された。大阪府泉佐野市南中壱井に所在し、現在の組合員数は10企業であり、従業員数約100名、出資金1億3千万円である。なお、同協同組合の理事長は前節で取り上げたツバメタオル株式会社の代表取締役会長でもある重里豊彦氏である。タオル漂白・染色整理、新商品・新技術開発、共同購入・販売を主な事業としている。主要設備は、連続精練装置、オーバーマイヤー漂白機、真空精練漂白機、コールドブリーチ装置、オーバーマイヤー染色機、液流染色機、ベーキング機、テンター仕上機、シリンダー乾燥機、熱風乾燥機、タンブラー乾燥機などである（ダイワタオル協同組合パンフレット）。

現在、社員は新卒採用と中途採用により、採用している。ただ、20年ほど前に関西国際空港が開港して以降、雇用の場と雇用者数が一気に増えたことにより、思うように採用が叶わなかった時期があった。また団塊世代と若年世代の間の年齢層が少ないなど、人員構成では空洞が発生した部分もある。いわゆるバブル経済の時期には、150名の社員が在籍した時期もあるが、タオル不況により人員が自然減少し、また補充、新規採用をしなかったため、年齢構成にいびつな部分ができだした層もある。現在の平均年齢は42歳である。

同組合の社員構成は、理想的な形ではなく、若干歪な社員構成となっている。これには他産業や他企業・他組織でも同様の事例が多々見られるが、経済環境や社会環境により、影響を受ける場合が多い。特に人材募集がうまくいかない背景には、タオル染色は職人気質のような部分もあるために忌避されることがあることと、人材養成がうまくいっていない面があるようである。

かつては、工業高校で染色を学ぶことができる学校もあったが、最近では「工業デザイン科」



(写真) 左：大阪タオル組合会館、右：ダイワタオル工業工場内（筆者撮影）

などによってしまい、染色の授業がほぼ消えてしまっている。京都工芸繊維大学や信州大学や群馬大学など、糸へん産業が盛んであった地域に所在している大学では、講義科目や実習科目も多く配当されていた。しかし、それが次第に姿を消し、京都工芸繊維大学などでは大学院に進まなければ学ぶことができない状況となっている。こうした産業を支持する教育面での問題も影響している。このような状況を考えると、同組合は泉州地域の製織メーカーからの依頼によりタオルの染色を主な事業としているが、メーカー側では後継者の問題もあり、多くの場合、家業か一般企業あるいは専門職への就職かで、悩む場合が多いようである。

## 2) ダイワタオル協同組合の事業活動

オリジナルタオル機能商品分野はいくつかに分かれている。抗菌防臭・制菌分野、イノベーション分野、スキンケア分野、新鮮カラー分野、高吸水分野、癒やし分野、エコロジー分野、高機能分野に分けられる。これらの分野の商品は、特許を取得し、さまざまな基準や規格に対応した商品も多数あり、その商品のオリジナリティと品質の安定性が目立っている。

同組合では、近年さまざまな加工技術を開発してきた。防災加工のタオルの開発やタオル他アパレル・寝装品等への技術開発について計画的に取り組んでいる（ダイワタオル協同組合提供資料）。その中で、特筆すべき加工技術が耐久性防災加工である。これは「ファイプロ®」という製品であり、セルロース繊維に耐洗濯性 50 回以上の「防災加工」を施したものである。以前の防災加工タオルは、肌ざわりが硬くなり、吸水性も悪く、防災加工はタオルの加工には不向きであった。このような問題を耐久性防災加工が克服し、タオルは柔らかく、吸水性に優れている。繊維反応型有機燐化合物の薬剤を使用しているため、耐洗濯に優れ、一般のソフトタオルと同様に使用可能である。その他の用途では灰皿の下敷きマットなどで火元近くでも安心して使用でき、家庭の台所や飲食店などの調理場での使用を推奨するなどの用途開発もしている（ダイワタオル協同組合提供資料）。

大阪グリーンタオル生産倶楽部（大阪タオル工業組合）では、先にも取り上げたようにタオルの生産工程で、サイジングまたは原糸糊付工程・製織・糊抜工程において化学薬品を使用しないタオルを生産している。まさに各工程では、徹底した商品管理の下、厳しい検査基準に合格した商品を提供している。そして、糊剤は天然糊剤 100%を使用し、糊抜きには酵素糊抜きを行うこととしている。また環境ホルモンであるノニルフェノールも一切使用していない（大阪タオル工業組合）。これらは製造業における環境対応として、以前から法令を遵守し、確実に行われてきた。

グリーンクラブタオルの環境対応は、①化学薬品の使用削減（現在、タオルの生産工程の準備工程ではサイジング（タオル糸への糊付け）により化学薬品（PVA）は、大阪タオル産地で年間 480 トン程度使用されているが、全量を天然糊にすることで、化学薬品自体の使用がなく

なり、環境負荷が大幅に軽減される)、②地球温暖化の防止(高温処理を行わなくてもよいため、熱源であるボイラーの運転負荷が下がるため、排気ガス、CO<sub>2</sub>の発生を約30%削減できる)、③生態系における環境負荷の低減(天然糊は生分解性が高いため、排水処理における負荷が小さく自然にも優しい。化学糊の場合、生分解性が低いため、廃水処理に長時間を擁する)(大阪タオル工業組合)、である。

## (2) 技術開発と地域産業維持への貢献

### 1) 暗黙知として伝える技術

先にも取り上げた通り、タオル生産にはさまざまな工程があり、同組合ではタオルの染色を担当している。染色技術に関しては、形式知と暗黙知がある。形式知は、データベース化を進めることで蓄積が可能である。しかし、暗黙知は、実際に現場で試行錯誤を重ね、多くの経験を重ねることで自然に身につくものである。したがって、経験値といえるものでもある。また染工場では、オリジナリティが優先される。データにより知ることができる部分と経験により得られるものはなかなか線引きすることもできない。

現在、同組合に顧問として勤務する北川晃三氏は45年以上にわたって、同組合でさまざまなことに取り組んできた。現在では、生家がタオルメーカーを営み、生産工程を学ぶなどの修行のために同組合で働いている者はごく僅かである。現在の従業員のほとんどは、泉佐野市周辺から通っている。ただ北川氏は、技術を伝え、それを身につける必要があるため、常に「原因-結果」については強く意識して仕事をするように話している。結果はきちんと履歴を取ってこそ、個性を発揮できるものである。要所、要所に集中する必要もある。そのためには、作業者自らが自らに何度も問いかける必要がある。その癖をつけなければならない。

### 2) 協働機関としての継続課題

ダイワタオル協同組合のような染色工場がなければ、泉州地域では多くのタオルメーカーは、タオル生産に大きな支障を来すことは明らかである。しかし、タオル産業においては、この四半世紀はメーカーが価格を決定するのではなく、小売が価格の主導権を握り、価格を決めてきた面が強い。それにより、染色工場での仕事に対する価格も決められ、付加価値の高い機能をつけ加えることが叶わない状況にある。そのために売上を増やし、そこから利益を確実に上げ、それを研究開発に回す循環が行われなような状況が継続している。このような現状を目の当たりにすると、タオル産業における各工程だけではなく、卸売を手がける事業者の後継者候補は、承継を断念することも多いと思量される。

同組合では、これまでさまざまな機能を開発し、時には特許を取得してきたが、技術的な部分のほとんどが北川氏に集中しており、日頃からアンテナを張り巡らせてきた。他方で組合内

では、最近新しいことに挑戦しようとする雰囲気醸成することが難しい状況にある。現在、アイデアを製品に付加するという提案は、ほとんど卸売業者（問屋）から寄せられるのが一般的である。やはり、メーカーなど作り手側からの提案が必要である。他方、近年の傾向として、卸売業者からはバックデータを求められることが多くなっている。それらについても対応をしていかなければならない。バックデータが要求されるようになった背景は、販売する際に購入者に裏付けを求められることが多くなっているためである。したがって、生産過程において、最終消費者を見据えた対応も求められている。現在、このように技術開発によりタオル生産に協力してきた機関も大きな変化の局面にある。

## おわりに

地域全体としてまとまることにより、それが対外的な競争力となる。泉州地域は、日本のタオル生産発祥の地である。その発祥の地において、130年以上にわたりタオル生産を継続し、現在もわが国の産地では1、2位を争うことができる状況にあることは、単独の企業だけではなく、中心となるタオルメーカーが自身の舵取りを誤ることなく事業を継続し、これら事業を支える機関との協働体制が構築されてきたからである。

現在のわが国では、事業承継が大きな課題となっており。それに対する政策もさまざまな形で打ち出されるようになった。事業承継が困難となった状況を見ると、社会や経済など1企業や1事業者の努力だけでは到底対応することができないことも多くある。他方で、当該企業や事業者だけでも対応できる事柄も存在する。また、複数の事業者や事業者が集合することにより、対応可能となる事柄も存在する。泉州地域におけるタオル産業を事例として考えると、これまで継続してきた理由、今後継続できる展望がさまざまな面から教えられる。

（謝辞） 今回の春期実態調査にあたっては、2018年3月1日の泉佐野市のツバメタオル（株）様とダイワタオル共同組合様には参加者がお世話になった。その後、同年4月27日には、個人で訪問させていただき、ツバメタオル（株）代表取締役会長重里重彦様、ダイワタオル共同組合顧問北川晃三様には、実態調査とは異なる質問を投げかけ、長時間にわたり丁寧に対応していただいた。また草稿にも丁寧に目を通していただいた。記してお礼申し上げます。

## <参考資料>

朝日新聞 2015.11.28

大阪タオル工業組合パンフレット

大阪タオル工業組合『Made in Japan SENSU TOWEL LUXURY TOWEL COLLECTION』

ダイワタオル協同組合パンフレット

ダイワタオル提供資料

ダイワタオル協同組合ウェブサイト：<http://www.daiwa-towel.com/>

ツバメタオルウェブサイト：<http://www.tsubame-towel.com/>

- 
- 1) ツバメタオルでは、脱原子力、脱化石燃料を目指し、210kwh の能力を有する太陽光発電設備による発電を行っている。この能力は、晴天時には同社の太陽光発電プラントで製造した電力により、日産約 25,000 枚のタオルが製造可能である（ツバメタオルウェブサイト）。
  - 2) クリスタルソフト（SUPIMA）の特徴は、①無撚糸のようなソフトな肌触り、②羽毛落ちが少なくシルクのような光沢のある風合い、③繰り返し洗濯しても柔らかさの持続、④有機精練処理による製造、である（ツバメタオルウェブサイト）。
  - 3) アントウィッシュの特徴は、①有機精練処理により製造できる唯一の無撚糸タオル、②無撚糸を超えたボリューム感、③バインダーによりカバーされているためにケバ落ちが少ない、ことである。
  - 4) スヴィンゴールドの特徴は、①世界最高水準の繊維長と織度、②繊細なふんわり感、③自然な柔らかさがいつまでも持続する、④有機精練処理による製造、が特徴である。
  - 5) 天山路（シルクロードプレミアムコットン）は、①世界最高水準の繊維長と織度、②繊細なふんわり感、③自然な柔らかさがいつまでも持続すること、④有機精練処理による製造、が特徴である。
  - 6) オーガニックソフトキャノン は、アメリカの老舗タオルブランド CANNON 社のタオルは、ロングパイルを高密度に織り上げた高級タオルであり、高級ホテルで使用されるボリューム感のあるタオルである。特有のリッチ感があるが、日本の女性には持て余すほどの重量がある。そこでラグジュアリー感を残しながらより繊細に仕上げることで日本人の感性に合うように工夫したものである。特に①細番手ロングパイルによるしなやかなボリューム感を実現、②あるいながらもボリューム感、ソフト感の保持、③安定した物性によりケバ落ちが少なく、洗濯する旅に独特の味が出ること、オーガニックコットンを使用し、有機精練仕上げによる究極のエコロジータオル、である。