

今治タオル産業の「再生」と中国

柴田 弘捷

今治市の産業の代名詞の一つであるタオル産業（もう一つは造船業）は、三つの点で中国と関わっている。一つは、中国産タオルの輸入急増による今治タオル産業の危機の到来である。もう一つは、人手不足と中国産タオル輸入による経営危機脱出の方策、人件費削減策としての中国人労働力（研修生・実習生）の導入および今治タオル業者の中国への工場進出による製造拠点化である。

本稿は、今治タオル産業の変容（「危機」と「再生」）を、上記中国との関係を中心に、明らかにすることを目的としている。

1. 今治タオル産業の推移

日本のタオル製造は現在、四国今治市と大阪泉州に限定されている。そして四国今治が日本のタオル生産の5割強を占めている（表1）。

その今治タオル生産の歴史は、1894年に阿部平助が綿ネル機械を改造してタオルの製造を開始した時から始まると言われている。1921年には大阪に次いで生産高全国第2位にまで成長した。25年ジャガード機（紋織機）によるタオル製造に成功、全国一のタオル産地への端緒となった。45年8月の空襲で9企業275台の織機を残すのみという壊滅的打撃を受けた。

戦後製品の高級化を目指し、高級ジャガード織タオルの産地となっていく。高度成長期、生活の洋風化が進み、タオルは日本手ぬぐいにとって代わり、特に贈答用タオルの需要が増大

表1 地域別国内生産量と輸入量の推移

年	国内生産 (トン)				四国の シェア (%)	輸入 (トン)	内需 (トン)	輸入 浸透率 (%)
	内四国	大阪	その他					
1997	65,503	34,980	26,180	4,343	53.4	48,804	114,090	42.8
2000	48,569	27,309	18,614	2,646	56.2	64,997	113,106	57.5
2005	26,126	13,643	11,491	992	52.2	85,212	111,189	76.6
2006	23,631	12,207	10,510	914	51.7	90,423	113,884	79.4
2007	21,321	10,546	9,930	845	49.5	89,882	111,040	80.9
2008	20,676	10,276	9,835	565	49.7	85,550	106,066	80.7
2009	18,698	9,380	9,209	108	50.2	83,064	101,665	81.7
2010	18,696	9,851	8,845	0	52.7	82,030	100,611	81.5
2011	18,965	10,014	8,951	0	52.8	81,472	100,329	81.2

注：輸入浸透率＝輸入÷内需×100.0

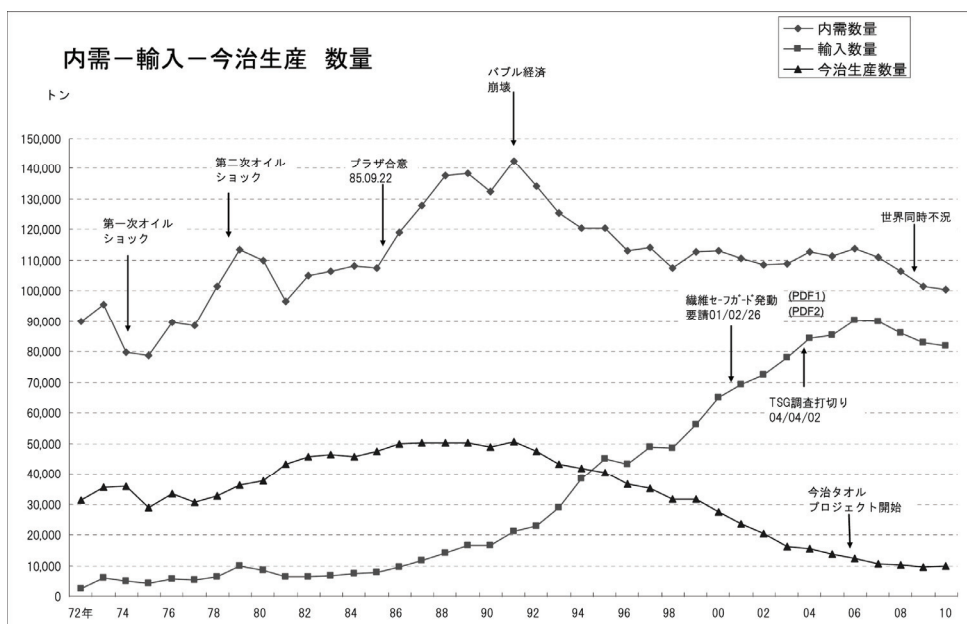
出所：四国タオル工業組合データより作成

していった*1。そして1969年に開発された「革新織機」*2が80年代半ばから今治産地への導入が急増し、量産化への拍車がかかり、成熟段階に入った。他方、発展途上国の台頭により、輸入タオルも増大した。国内市場依存度が高まったとはいえ、今治タオルは素材のバラエティ、製品のバラエティ、そして品質による競争力によって、1980年代後半までは、国内タオル市場の主流を維持していた。しかし、90年代に入ると、バブル経済崩壊後の国内需要の減少に加えて、輸入タオルの急増によって、国内市場は輸入タオルが主流を占めるようになっていった。

1990年代以降の動向を見ておこう。図1、表2に見られるように、タオルの国内需要はバブル期に年間14万トンまで増加してきたが、バブル崩壊以降減少し、98年に11万トンを切るまで減少、その後は11万トン前後で推移してきたが2008年に11万トンを切り、10年には10万トンになってしまった。他方、輸入数量は急激に増加、06年には9万トンにまで達し、国内需要の8割を占めるにいたった。

その中で今治タオルの生産量は90年の5万トンをピークに減少はじめ、95年には輸入が今治の生産量を上回った。2006年以降輸入量は減少傾向にあるが、リーマンショック・世界同時不況以降は国内需要も減少気味で、今治タオルの生産量は1万トン程度で停滞している。2010年段階で、国内需要10万トン、内輸入8.2万トン（シェア81.5%）で、国内生産は1.9万トン弱（18.5%）である。そのうち今治は9,851トンで、国内生産量の52.7%を占めるとはいえ、戦

図1 国内タオル需要、輸入量、今治生産量の推移（1972～2010年）



出所：四国タオル工業組合

表2 四国のタオル産業の推移

年	企業数 (社)	従業者数 (人)	能力換算台 数(台)	生産額 (億円)	生産量 (トン)	タオル輸入 量(トン)	輸入割合 (%)
1960	170		5,746				
1965	309	8,051	6,400				
1970	333	9,665	6,403		28,648		
1975	497	8,215	10,007	372	28,814	4,216	12.8
1980	481	7,073	9,807	579	37,660	8,513	18.4
1985	437	6,474	10,045	816	47,583	7,716	14.0
1990	390	6,533	10,732	706	48,710	16,674	25.5
1995	284	5,583	8,314	573	40,333	39,529	49.5
2000	219	4,237	6,288	388	27,309	61,998	69.4
2005	159	3,213	4,519	194	13,643	85,212	86.2
2010	129	2,508	3,515	150	9,851	82,030	89.3
2011	125	2,490	3,455	152	10,014	81,472	89.1

注：空白部分は数値不明

タオル輸入数量にはタオルケットを含む

輸入割合は四国の生産数+輸入数に占める割合

出所：四国タオル工業組合データより作成

後最盛期（1991年5万トン）の2割弱（19.6%）にまで減少した。生産額もピーク時（75年）の816億円から減少を続け91年には700億円を切り（674億円）、97年に497億円、2000年には388億円と400億円を割り、09年には戦後最低の133億円まで減少した。その後若干の増加を見、11年は152億円となっているが、ピーク時の2割以下（18.6%）に減少してしまった。

ところで、急増してきた輸入タオルの産出国は、90年段階では、中国が総輸入（1.1万トン、119億円弱）のうち数量で2/3（65.5%）、金額で6割弱（56.9%）を占め、次いでパキスタン（数量で12.6%、金額で10.8%）であったが、その後パキスタンは量・額ともに減少し、中国、ベトナムの伸長が著しい。中国は、06年には数量で7万トン弱（90年比6.4倍、金額で07年に511.5億円（90年比8.4倍）と増大し、日本の全輸入量の82.4%、金額の86.4%を占めるにいたった。また、ベトナムは、90年の1,500トン、8億円強から2010年には1.6億トン弱、68億円強（90年比数量で10.5倍、金額で8.3倍まで拡大し、総輸入量の20.5%、金額の13.9%を占めるに至っている（表3）。この中国、ベトナムからの輸入の伸長には、それぞれの国のタオル産業の発達もあるが、後に述べるように、日本のタオル企業の中国、ベトナムへの進出企業の日本への輸出も一役を担っている。

つまり、バブル崩壊以降、今治タオル産業は、国内需要の減少とともに急増してきた輸入タオルに押され、危機的状況が深化しつつあるのである。

輸入タオルの急増は、もちろん、その安さにあった。今治タオルと中国タオルを比較すると、中国タオルは単一素材（中国産糸）を使用、機能（実用）重視で100円タオルが可能なほど強いコスト競争力（09年で、中国国営企業の生産コストは今治の1/4と言われる*3）を持っていた。その結果、自家需要、ホテル・旅館、飲食店などの業務用、販促用の景品等の実用品市

表3 中国・ベトナムからの輸入タオルの数量・金額

年	中国				ベトナム			
	数量(トン)	シェア (%)	金額 (100万円)	シェア (%)	数量(トン)	シェア (%)	金額 (100万円)	シェア (%)
1990	10,915	65.5	6,093	55.6	1,511	9.1	825	7.5
1995	29,159	73.8	16,177	67.9	5,112	12.9	2,946	12.6
2000	45,521	77.3	28,140	77.3	9,495	16.1	4,625	12.7
2005	64,719	81.3	42,553	84.4	12,255	15.4	4,858	9.6
2006	69,742	82.4	49,205	86.0	12,641	14.9	5,008	8.8
2007	68,711	81.6	51,149	86.4	13,586	16.1	5,521	9.3
2008	64,438	80.2	46,895	84.9	13,266	16.5	5,494	9.9
2009	59,238	75.9	39,682	81.4	15,275	19.6	6,066	12.4
2010	58,684	75.9	40,028	81.3	15,885	20.5	6,825	13.9
2011								

注：シェアは全輸入量・金額に占める割合
出所：四国タオル工業組合データより作成

表4 企業数・織機数・従業員数の推移

	1960年	1970年	1980年	1990年	2000年	2005年	2010年	2011年
企業数(社)	170(145)	333(234)	481(483)	390(381)	219(218)	159(156)	129(125)	125(121)
織機台数(台)	5,747	6,403	9,807	10,732	6,288	6,288	3,515	3,455
従業員数(人)	—	9,665	7,073	6,533	4,237	4,237	2,508	2,490

注：企業数の（ ）は組合員企業、換算台数は小数点以下第1位で四捨五入、1960年の従業員数は不明
出所：四国タオル工業組合資料より作成

場を中国に奪われたのである。

以上のような今治タオル産業の衰退は、企業数、従業員数の減少にも表れている。

今治市のタオル製造業者の組合である四国タオル工業組合のデータによれば、企業数と登録織機台数および従業員数の推移は以下のとおりである（表4参照）。

- ・企業数—1959年の161社から76年には504社と増加傾向を示していたが、それ以降減少傾向が続き、89年に400社（398社）、95年に300社を割り（284社）、2011年末現在企業数125社（うち組合員数121）と最盛期の1/4となった。

- ・換算織機台数⁴—企業数と同様73年に10,000台に達し、その後、10,000台前後で推移してきたが、92年の10,732台を最多に以降急激に減少を続け、2004年に5,000台を割り（4,766台）、08年には4,000台を切り（3,908台）、2011年末では3,455台と最多期の1/3までに減少している。

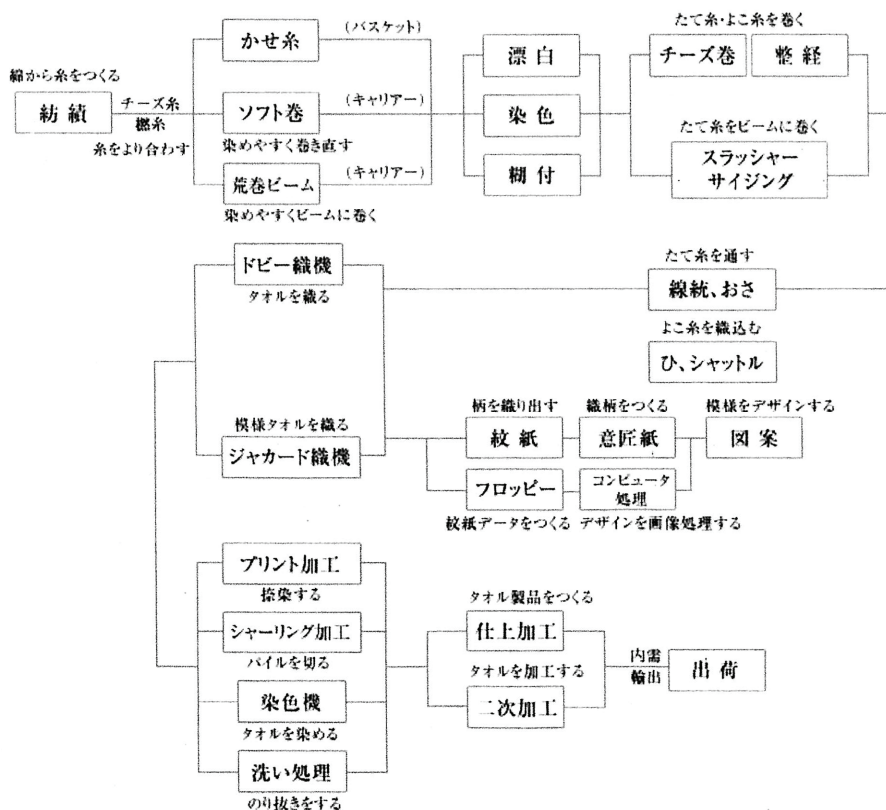
- ・従業員数—男は造船、女はタオルと言われた今治タオルの従業者は、1966年に11,048人の従業員数を記録し、労働市場から見れば今治市の重要産業の位置を占めていた。その後は減少傾向が続き、99年に5,000人を切り（4,944人）、2007年には3,000人を割ってしまい（2,896人）、11年末で2,490人（うち組合員企業従業員数2,422人）と、これまた最多期の1/4に減少している。なお、関連業の従業員を含めると約4,000人になるという。

2. 今治タオル産業の経営構造

タオルの生産工程は、原料の綿糸の生産を別にすれば、図2、3のように糸の漂泊・染色（先染）、製織、シャーリング、捺染（後染）、縫製（仕上加工）の工程を中心に、デザイン、紋紙が別工程としてある。そして、染色やシャーリング、縫製などが独立した工程として製織業者（タオルメーカー）とは別に存在している。特に先染め業者、捺染業者および紋紙業者はそれぞれ組合を作っている。またかつては大半が贈答品・デザイナーのライセンス製品が中心のOEM生産で、デザイン部を持っていなかった。現在は、糸の購入からデザインも含めて出荷まで一貫生産するオリジナルタオル製造業者も生まれている。

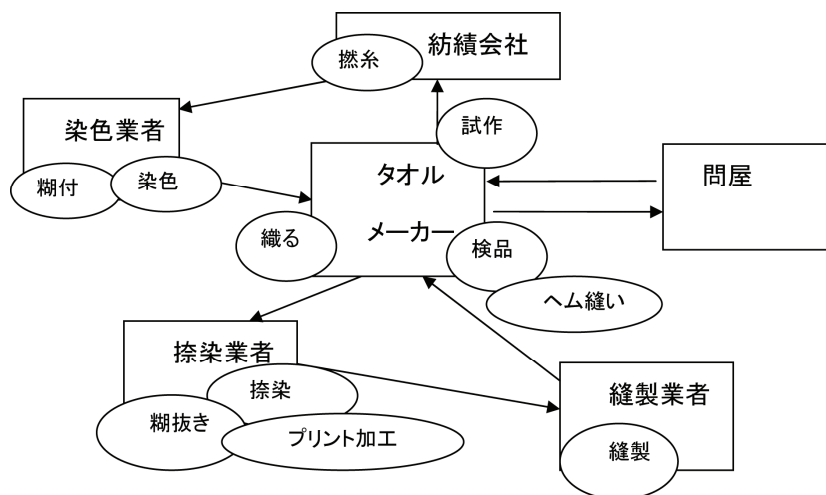
タオル製造業および関連の撚糸業、染色業、紋紙業等はどれも家内工業的小・零細企業が中心である。2011年時点の今治地区のタオル製造業企業は、すでに見たように、125社であり、関連業では、それぞれの組合加入の業者は、撚糸業6社、染色業12社、捺染業18社、紋紙デ

図2 タオルの製造工程



出所：四国タオル工業組合

図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

出所: 板倉宏昭・Lrong Lim 「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」(p.201) www.taf.or.jp/pablication/kjosei_24 より転載

デザイン業が5社である。

タオル製造業の経営規模を見るとは、従業者数が一番多かった1966年でさえ1企業当たり35.4人であり、2011年末の従業員規模別構成は、従業員数20人以下の企業が7割を占めており、300人以上の企業は0である(表5)。平均すると1企業19.9人である。そして多くは会社組織になっているとはいえ、創業者、その息子、孫が2代目、3代目として経営を継ぎ、その一族が役員になっているなど、家族経営的要素の強い経営体である。しかも、工業組合加盟125社のうち、「実際に稼働しているのは100社程度で、産業として成り立っているのは70~80社ではないか」、「多くは零細企業で、それらは後継者もなく、このままいけば自然廃業の道をたどるのではないか」(11年12月、組合専務理事談)と見られている。

なお、従業員の年齢構成のデータはないが、四国タオル工業組合によれば、高齢化が進んでおり、平均年齢はおおよそ50~55歳と思われるとのことであった。

タオル産業は、小零細企業が多く、労働集約型産業であり、生産現場は3K職場と言われる。

表5 四国タオル工業組合従業員規模別構成(2011年末現在)

	3人未満	4-20人	21-30人	31-50人	51-100人	101-300人	計
企業数(社)	28	58	11	12	9	3	121
従業員数(人)	24	644	275	463	607	409	2,422

注: 組合員企業のみ(非組合員4企業・68人を除く)

出所: 四国タオル工業組合提供

タオル製造工程、特に製織、乾燥部門では騒音がし、また製織、シャーリング、縫製部門では糸ぼこり（毛羽）が舞う、作業環境にある。また、多くの工程、特に縫製工程（裁断、ミミ、ヘム部分の縫製）、仕上げ工程（検品、袋・箱入れ）で人手を要する。それが若い労働者に敬遠され、労働力不足に悩まされる要因ともなっている。それが後に見る中国への進出および実習生・研修生利用の要因ともなっている。

3. 「三重苦」への今治タオル業界の対応

1990年代以降、今治タオル業界を襲った問題は、労働力不足、輸入タオルの急増、そして、需要の頭打ちの三重苦であった。そのような中、地元伊予銀行の研究機関(株)いよぎん地域経済研究センターは、2001年に以下の「今治タオル産地の地盤沈下阻止に向けての緊急提言」をしている。

そこでは「今後、国内生産は、大幅に減少せざるを得ない、という現実を直視」し、「勝ち残り戦略」として、以下の提言をした^{*5}。

- (1)「極タオル戦略」－タオルづくりを徹底的に極めて、競争力を強化。具体的には、①個性化・差別化、②合併・グループ化、③海外生産シフト
 - (2)「拡タオル化」－タオル関連分野の拡大。具体的には、これまでの技術・ノウハウを生かしてテキスタイル、介護用品、生活雑貨、アパレル製品などへの進出
 - (3)「脱タオル」－多角化ないし転業
- という3点であった。

今治タオル業界も指をくわえていたわけではない。タオル製造者の団体である「四国タオル工業組合」（以下、組合）も、個別企業も生き残りをかけての対応を行っている。以下、組合と個別企業の対応を見てみよう。

組合の対策は、当初、後ろ向きともいうべき、「セーフガード発動要請」という守りのものであった。つまり輸入制限による業界維持政策である。

「タオルに係わる繊維セーフガード」の発動要請は2001年2月に経済産業大臣宛てになされが、3度の調査期間延長後、すでに中国に進出していた業者7社の公然とした反対もあって、04年2月に調査が打ち切れ、「輸入量の急増など発動条件に該当するような状況にない」として発動は見合わせられた。

セーフガード発動が見送られた後、提起されたのが「今治タオルブランド化政策」で、攻めの姿勢に変化した。

組合は、06年6月に「今治タオルプロジェクト」を発足させた。それは、当然にも、工場の

海外進出ではなく、タオル産地今治でのタオル業界の「再生」を図る政策である。その政策の中核は「品質で勝負」ということで「産地ブランド」構築の取り組みである。具体的には、以下のような施策が展開された。

(1) 差別化、(2) 自立提案型・製品開発メーカーへの転換、(3) 人材育成、(4) 販売力強化－PR（国内外展示会への出品・開催）、アンテナショップ開設、メディア・プロモーション

(1)は、低価格の輸入タオルに対して、「品質で勝負」と言うことで、今治タオルの品質基準を設定し輸入タオルとの差別化を図り、産地ブランド確立を図る施策である。具体的には、タオルの吸水性の高さを保障する「5秒ルー

ール」タオルを水面に落として5秒以内に沈む一等の検定基準をクリアした製品に「今治タオルブランド商品」と認定して、組合が策定したブランドマーク赤地の白抜き○の方形、その下にブルーの3本線（図4）を付けることを認め、高品質イメージを確立しようとするものである。

(2)は、個々のメーカーが、問屋依存、注文依存のOEM生産から脱却して、それぞれオリジナルブランド製品開発、新製品・新用途開発などを図り、製品開発メーカーへの転換を促す施策である。

(3)は、今治タオルの品質を維持・向上、販売面の強化策を図るため「タオルマイスター」、「タオルソムリエ」の資格認定・称号を与えて、タオル生産および関連職業に従事する者に誇りを持たせると同時に、「技術研修会」、「実践型人材育成システム」等で必要な人材の育成を図ろうとするものである。

タオルマイスターは今治タオルをつくる最高の技と経験を持つ熟練技術者に与えられる称号で、次の要件を満たすものとされている。①実務経験20年以上、②国の技能検定1級以上の技能士、③職業訓練免許取得者、④後進指導の実績と次代技術者育成の志を持ち、⑤所属企業の同意が得られる者。2008年に第1回の認定が行われ、4人が認定された。年1回数人ずつ認定する予定であったが、製造技能評価の目安となる国家技能検定が廃止されていたため、その後は認定されていない。そこで2010年に新たに「タオル技能評価検定制度」を創設、タオルマイスター養成の行動を始めている。

タオルソムリエは、素材から最終検査にいたるまで、タオルを熟知した「タオル選びのアドバイザー」として位置づけられた、タオルの専門家である。07年にスタートした「タオルソム

図4 今治タオルブランド商品認定マーク



imabari towel
Japan

出所：四国タオル工業組合

表6 タオルソムリエ資格試験合格者

試験年月	第1回 2007.9	第2回 2008.4	第3回 2008.9	第4回 2009.9	第5回 2010.9	第6回 2011.9	1-6回 計
受験者数(人)	284	209	227	247	235	291	1,493
合格者数(人)	187	151	107	155	165	171	936
合格率(%)	65.8	72.2	47.1	62.8	70.2	58.8	62.7

出所：四国タオル工業組合データより作成

「タオルソムリエ資格試験」はこれまでに6回実施（試験会場－今治、東京、大阪）され、計1,493人のタオルソムリエが誕生している（表6）。

(4)は、今治タオルの認知度と販売力強化を目指す広報活動である。

このように、組合としては、デザインと製品の質の向上による今治ブランドの確立と産地PR・直販体制確立による産地再生を図ろうとしている。

他方、それぞれの企業が行った独自の対策は、90年代に始まった業界比較的大手企業による労働力確保と人件費削減策としての中国への工場進出であり（次項）、また、2000年以降は製品の差別化つまり、素材（オーガニック・コットン使用等）、染め、織、デザインを工夫し、また、フェイスタオル、バスタオル以外の新製品を開発（例えば、マフラー、ショール・キャップ等）、富裕層をターゲットとした少量生産の高級贈答品・オリジナルブランド品、そして直販体制の確立等の、「極タオル」志向であった。

4. 今治タオルと中国

今治タオルの危機は、すでに見たように、国内需要の頭打ちもあるが、中国からの輸入の急増であった。もう一つは、3K職場と言うことで若者に敬遠され、労働力不足の出現であった。この人手不足とコスト競争力を高めるための今治タオル業者の対応が、中国への工場進出とアジア、特に中国人実習生・研修生の受け入れであった。

中国への工場進出

今治タオル業者の中国進出は1992年に始まり、これまで6社が進出している。他に1社（東京のタオル卸問屋）が上海に自社工場を設立している（表7）。その内のいくつかの企業の中国進出の現状を見てみよう。

○旭染織株式会社・大連旭染織有限公司

旭染織は、八木友一が1959年に設立したタオル製造企業であり、その後、染晒部門を併設して、タオル生産の一貫体制を構築、積極的経営を進めてきた。1992年に今治タオル業界として

表7 今治タオル企業の中国進出状況

企業名	所在地	資本金	従業員数(人)	業務内容	進出年
日本本社名 (株)ハートウエル	今治市	3,026	160	タオル製品企画・製造・販売	
中国社名 天津華徳温紡織	天津市	915.5	400	タオル製造・販売	1992
日本本社名 村上パイル(株)	今治市	1,000	40	タオル製造・販売	
中国社名 大連賽達服装	青島				1992
日本本社名 楠橋紋織(株)	今治市	4,000	85	タオル製品製造・販売	
中国社名 南通楠橋紋織	南通市	646	1994	タオル製品製造・販売	1994
日本本社名 一広(株)	今治市	8,000	130	タオル製品販売	
中国社名 大連一広毛巾	大連市	1,570	2,200	タオル製品一貫製造	1992
日本本社名 内野(株)	東京都	24,020	826	繊維製品製造・卸	
中国社名 上海内野	上海市	2,000	2,170	タオル製品一貫製造	1993
日本本社名 旭染織(株)	西条市	1,200	150	タオル製造、衣服身辺雑貨卸	
中国社名 大連旭染織	大連市	2,040		タオル製造・販売	1992

注：1. 中国法人は有限公司 2. 旭染織を除いて独資、3. 資本金は日本本社は万円、中国社は万米ドル
4. 旭染織・大連旭染織はすでに倒産している

出所：各社HP、21世紀中国総研『KEY NUMBER』第19号(2005. 11. 1)より作成

最初に中国・大連に現地法人大連旭染織有限公司(合弁)を設立し、高級タオルの生産を始め、国内工場は徐々に縮小し、販売中心に移行してきた。大連旭染織は、従業員数301~500人、研究開発関係職員数十数名の企業で、電子ジャガード機を設置し、コンピュータコントロールのもと、24時間操業可能で、高級タオルの大量生産可能な工場とされていた。製品は日本本社を通して日本、アメリカ、香港、シンガポール等で販売していた*6。

しかし、主力取引先に不良債権が発生、大連旭染織への投資負担もあり、08年に中国工場が操業停止し、日本本社も民事再生手続を開始したが、結局会社は解散した。

○一広(株)・大連一広毛巾有限公司

一広は、現在の社長・越智逸宏が1971年(26歳)に自動織機6台でOEMメーカーとして操業を開始し、74年に株式会社化、その後事業を拡大、現在は商品開発(デザイン)から染色、織、シャーリング、プリントにいたるまで、すべての生産工程を自社でまかなうタオル生産一貫メーカーに成長してきた。また、タオルとアートを融合させた美術館「タオル美術館 ICHIHRO」を建立(2000年)、さらに販売会社(株)タオル美術館を設立、「タオル美術館」をオリジナルブランドとし、タオル美術館グループを形成している。自社ブランドのタオルおよびタオル素材を使った諸商品の企画、生産、販売まで手掛けるSPA(speciality store retailer of private label apparel)に移行してきた。もちろん、海外有名ブランドとライセンス契約を結んでOEM生産も行っている。資本金8,000万円、従業員数130人(美術館を含む)、年商100億円、そして中国・大連市とベトナム・ホーチミン市に現地法人・製造工場を持つ、今治タオル業界のトップ企業である。

1992年に大連市に、大連一広毛巾有限公司を設立(資本金157万ドル(一広82.5%、伊藤忠商事17.5%))、敷地約3万㎡、建物面積3.7万㎡-94年からタオルの一貫生産を開始した。現在、

従業員数 2,200 人、年商 38 億円である。製品の 98%は日本で販売している。

その中国への工場進出理由は、第一に日本での若年女性労働者不足、第二に人件費コストが要因であった（越智社長談〈2011/12/16〉）。工場の工程の多くは自動化されているが、染色やシャーリングでは目の良い、そして縫製（ミシン作業）や仕上げ工程（最終検品・包装・検針作業）は手先の器用な人手を要する仕事で、品質と生産性は労働力の質大きく影響される。つまり中国には若い安価な女性労働者が大勢いるということである。また、大連の地を選択したのは水質であり、今治の水質にもっとも近かったからであった。タオルの生産工程では大量の水を必要とし、なかでも染色の出来栄は水質に大きく影響される。硬質の水では駄目である（社長談）。

大連の操業に当たっては、一期生 20 名を 1 年間日本で研修し、その後も優秀な従業員を 1～3 年間日本本社に派遣し、ノウハウを吸収させることを行ってきた。今や、労働力、製品の質は日本に劣らないという。事実ベトナムの工場立ち上げでは、大連工場の技術者・職人が指導をしたという。

日本本社との関係は、製品の企画開発（デザイン）は本社が担い、それに基づく生産を大連一広が行う、という関係である。まだ、大連一広が製品開発を行うまでには至っていない。現在（11 年 12 月）の大連一広の役員構成は、総経理（日本本社取締役）、副総経理、部長が日本本社からの出向で、製造部長は中国人、工場幹部は第一期生が担っている。

○楠橋紋織(株)・南通楠橋紋織有限公司

楠橋紋織は、1931 年 楠橋秀雄・俊夫兄弟でジャガード織タオルを製造する楠橋紋織工場創業（1931 年）に始まり、1951 年資本金 300 万円で株式会社に改組、1955 年にはタオルに図案をプリントする技術を開発、楠橋家一族経営で、今治タオルの草分け的存在として発展してきた。

2000 年代、商品企画・販売を流通（問屋）任せにしてきたため、次第に流通に主導権を握られ、受託生産体質・下請け的存在になり、業績が悪化、メインバンクである伊予銀の要請で外部から社長を迎え（四国用材(株)社長村上景一）、経営の立て直しを図った。現在は、村上は会長となり、社長はやはり外部から招いたタオル問屋を経営していた鍋島博志がなっている。現在、楠橋家の役員は平取締役と監査役になっているだけである。

2006 年以降の売り上げは、06 年 29 億円、07 年 29 億円、08 年 33 億円、09 年 27 億円（取引先の倒産あり）、10 年 29 億円、11 年 31 億円である。従業員数は、ここ数年正規が 80 人前後（後に述べる中国人研修・実習生を含む）、パート 20 名前後であり、2011 年の調査時点（12 月）では、正社員 75 人、パート 21 人であった。

日本国内での製造原価の高騰、流通からの価格圧力が強まった中で、1993 年 中国江蘇州南

通市に中国法人・南通楠橋紋織有限公司（独資）を設立した。

中国での生産は、織機と染料は日本から持ち込み、糸は中国で調達している。高速の機械は中国製では無理ということである。水（川が汚れており、水質改善が必要である）と従業員（中国人というだけで、次項に述べるよう研修で、技能は充分達している）が違うだけであり、品質は日本と変わらないものができる（鍋島社長談（2011/12/10））。

中国での生産は、中国からのOEM生産と日本からのOEM生産である。中国のものは日本のものと色・柄・サイズが異なっている。中国法人の売り上げは、200 得年 15.4 億円、07 年 15.1 億円、09 年 16.0 億円、11 年 22.9 億円（予測）であった。なお、人件費は従業員数 700 人で月 2,800 万円という（日本本社は 90 人強で 2,000 万円である）。つまり 1 人当りの人件費は日本の 2 割強でしかない。

工場立ち上げに備えて、1990 年以前に第 1 期生を採用した。彼らはすでに現地工場の幹部になっている。

労働者は南通市如東県（Rudong）の者で若い人（学歴はいろいろ）を採用（毎年 20 数名）、今治の日本本社で研修生として 1 年、実習生として 2 年教育・研修をし、南通工場に送り返している。毎年 20 人近くの研修・実習生がいる。彼女らのために寮を用意してある。

賃金は、中国社の平均 3,000 元、ワーカー平均 2,200 元である。なお、食堂があり、1 食 6 円で提供している。しかし近年は募集しても集まらない場合も出てきているという。

人事管理上の問題は、従業員の使用言語が如東県（Rudong）の方言である、Rudong 語であり、意志の疎通が難しく、日本人管理者と現地主任・部長との間に齟齬化生じること、また、如東県は農村で村社会であり、会社内では地位が上でも共同体の中では地位が下、ということがあり、人間関係が難しいことである。

日本本社との関係は、生産計画は日本本社で立案、短納期で柔軟な対応を必要とするものは本社工場生産、素材調達から必要とする案件およびロット数の多いものは中国で生産する。

董事長は日本本社会長の兼務であり、董事・総経理、副総経理は日本から出向である。もう一人の副総経理は中国人である。

○内野(株)・上海内野有限公司

内野(株)は、今治のタオル企業とは異なり、1947 年東京で設立されたタオル製品を中心とする卸小売業である（資本金 2 億 4000 万円、従業員数 826 人—2010 年 8 月現在）。1993 年に中国・上海市に上海内野毛巾有限公司（現・上海内野）を設立（資本金 2000 万ドル、従業員数 2,170 人）、中国でタオルの生産に乗り出した。工場は 72,000 m²もあり、紡績から染色・織布・プリント・刺繍・縫製まで行うタオルの一貫生産を行ない、バスロープ、マット等の縫製等も行っている。青島に検品、ギフト加工を行う分公司を設置（02 年）した。青島分公司を含む従業員

数は2,170人（08年末現在）、売り上げは60億円（内88%は日本内野への売上である）で、在中国日系タオル企業の最大手である。その製品の多くは日本に輸入され、日本で販売されている^{*7}。つまり、中国においても、また日本国内においても、今治タオル業者への影響の大きい企業なのである。

内野(株)が上海に工場を建設した理由を、次のようにのべられている。

1. 中国は世界有数の綿産国であり、原料面で安定的な供給を確保できます。特に新疆ウイグル自治区で採れる超長綿は、世界最高水準の品質を誇り、美しい光沢と発色、しなやかな風合いの高品質なタオルを作ることができる。
2. 上海は日本からの空路、航路ともアクセスがとても便利である。
3. 上海は中国の商工業の中心地で、繊維産業の盛んな地域であり、熟練の技術をもつ人材を確保することができる。また、管理者層も優秀な人材が確保でき、作業工程をスムーズに運ぶ体制も整っている^{*8}。

以上のように中国進出の理由は、3社とも、綿糸（原料）、日本とのアクセス、労働力の魅力である。なかでも今治と比較すると、若い良質で安価な労働力が確保できるのが最大の魅力なのである。

中国人実習生・研修生の導入

中国製タオルの輸入の急増とタオル製造業の労働力不足は、前項で述べた中国への工場進出とは別に、安い労働力としての中国人実習生・研修生の導入の動きを引き起こした。

愛媛県は、2003年、東予地域における外国人研修生受け入れ人数枠緩和を求めた「構造改革特別区域」認定の申請を行い、認定を受けた^{*9}。それ以降、08年まで毎年変更認定を受けてきた。その中には今治タオル業者も対象となっている。外国人研修生枠は1社3人から6人に拡大された。

その結果、もちろん今治タオル関連企業だけではないが、3市で03年から07年までに述べ83社、最大466人の外国人が特区制度による研修を受けている。ただ、08年7月以降は特区適用企業がなくなっている^{*10}。

この特区構想の背景には、研修生受け入れの理念とは別に、安い労働力を「研修生」という形で確保しようという意図が存在していると思わざるを得ない。

外国人実習生、研修生はこれ以外に、中国進出企業が中国で採用した従業員を研修の形で、日本のオフィス・工場にも派遣している。タオル業界関係では90年代初めから、相対的に大きいところ10社位が受け入れていたという（鍋島専務理事談）。

そして彼女らは工場で他の従業員と一緒に働くのである。つまり、実習生名目で一般従業員

として働くのである。すでに見たように、楠橋紋織（株）では、寮を設け、毎年20人前後を研修生・実習生として受け入れており、彼女たちは工場での従業員と一緒に働いている。

もちろん、現地日系企業の従業員の場合、修了すれば、中国の工場に戻り、その基幹労働力となっていく者も、一広や楠橋紋織の研修生の事例に見られるように、多いことは事実であろう。

見てきたように、タオル業者の中国進出は、今治で良質で安価な労働力が確保できなくなり、かつ中国タオルと競争するため、安価・良質な労働力を求めて進出したのである。しかも、日系企業の製品の品質は中国で製造しても、今治産に劣らない製品が生産できることが明らかになってきている。

結びにかえて

今治タオル業界は、国内タオル需要の頭打ち、労働力不足、中国タオルの浸透という「三重苦」にある。この三重苦への今治タオル業界の対応には、二つの方向が見られた。

一つは中国製品に対しては、「質で勝負」と言うことで、中国製品との差別化である。この差別化にも二方向がある。①は四国タオル工業組合を中心に展開されている組合設定基準に基づく品質保証された産地ブランド化である。しかし、この方向は、中国製品、中国日系企業の品質向上によって、早晚追いつかれるであろう。事実、中国日系タオルメーカーはすでに今治レベルに追いついていると主張している。大連一広の総経理は2007年時点で「大連一広の技術は、もう日本を超えている」と言い^{*11}、上海に工場を持つ内野株式会社は「中国には日本と同等またはそれ以上の設備や技術を持った工場がいくつもあり、高品質な製品も多く生産されています。中国に代表される輸入タオルが、国内消費において圧倒的なシェアを占めている理由は、単に価格が安いからではなく、『国産に匹敵する品質で低価格』であり、『国産と同じ価格でより高品質』であったからと考えられ^{*12}と主張している。また、大連内野は青島分公司で、邪製品を「日本基準で検品」^{*13}している（下線原文）。②は個々の経営者たちの動向で、高品質化・自社ブランド化の志向である。大量生産でなく、小ロット生産、究極には手作り単品生産による特徴のある高級品生産志向である。

もう一つの動向は、人件費が安く、労働力の豊富な中国に進出し、今治タオルと同レベルのものをより低価格で生産し、日本に逆輸出、あるいは中国の富裕層を対象とした中国のマーケットを指向する動きである。ただ、中国で生産して、日本への逆輸出することは、当然にも今治製品との競争関係となり、産地今治を脅かすことになるであろう。すでに、中国に進出した日系企業のタオル製品は日本国内で一定の市場を確保し、今治タオルとの競合関係が生じている。

少なくとも、コストに関する限り、同等品質のタオルの価格は今治タオルのそれよりも安価であることは間違いのないであろう。そして中国からの実習生・研修生を導入してコスト低減をすることには限界があろう。

また、中国進出日系企業の日本本社と中国工場との関係が、製品企画・開発は日本本社で、生産は中国でという、中国工場の生産拠点工場化の形態が進展すると、日本本社は「頭脳集団」となることになり、そうなれば本社は今治である必要はなくなる。むしろ東京が中心となっていくのではないだろうか。内野型が増えるとすれば、やはりタオル産地今治は衰退せざるを得ない。

また、中国タオル市場が拡大すれば、中国の消費者にあった製品（デザイン、素材等）が要請され、そのための製品開発は現地中国密着型で行われるようになるのは必然である。とすれば研究開発を行う「頭脳集団」も中国現地化せざるを得なくなるであろう。ここにも産地今治の次の衰退の契機が潜んでいる。その意味で、タオル産地今治の「危機」は深刻であると言わざるを得ない。

残る一つの道は、すでに何社かの小経営企業が展開し始めているデザイン、染、織が密着した小ロットの高級ブランド品化の方向の可能性である、と思われる。ただこの方向の現状については、いくつかの情報はあがるが、今回は調査することができなかったため、他日を期したい。

注

- *1 以上、愛媛県学習センター生涯学習情報提供システム〈えひめの記憶〉より
- *2 革新織機とは、業界では無杼（シャトルレス）織機のこと、有杼（シャトル）織機に比べて回転数が早く、その分、生産能力が増す。
- *3 『季刊マーケティング・ジャーナル』09年9月号
- *4 換算織機台数とは、箆幅57インチ以上、86インチ未満の普通織機（有杼織機）の生産能力を1として、それぞれ箆幅・機種毎に能力倍率をかけて算出したもの
- *5 inc.iyobank.co.jp/topics/press/130319
- *6 Alibaba JAPAN (<http://www.alibaba.co.jp/companydetail/5000690.htm>)
- *7 内野(株)HP <http://www.uchino.co.jp> より
- *8 同上
- *9 「愛媛県東予地域外国人研修生受入れ特区」申請趣旨
愛媛県東予地域は、タオル製造や縫製を中心とする繊維製造業、鉄鋼・金属製品を含む一般機械関連産業及び造船関連産業が集積・形成されている。当該特例による外国人研修生の受け入れ人数枠の拡

大により、研修生が高度な技術、技能、知識を同地域で習得し、成果を本国で発揮することにより、研修派遣国の技術技能の向上に貢献するとともに、研修生との交流を通じた国際交流の促進と地域の国際友好関係の強化を図る。

*10 2010年10月西条市商工労政課／市民生活課

*11 NNA.ASIA「モノづくり最前線」2007/12/18 http://nna.jp/free/chana/interview/201_300/0287.html

*12 内野(株)「報道番組『存亡の危機からの奇跡の復活！タオル産地・今治の挑戦』に対する当社見解（詳細）」<http://www.uchino.co.jp/news/reliase200912b.html>

*13 上海内野有限公司青島分公司紹介（2012） <http://www.uchino.co.jp/aboutus/world/qingdao..html>

付記

1. 本稿は、社会科学研究所で行った2011年度夏期実態調査と同年12月9、10日および16、17日に筆者が実施した「今治タオル産業の中国進出調査」に基づいている。その際、四国タオル工業組合専務理事・宇高福則氏、楠橋紋織(株)代表取締役社長・鍋島博志氏、一広(株)代表取締役社長・越智逸宏氏に大変お世話になった。また、四国タオル工業組合からは貴重なデータの提供を受けた。宇高氏、鍋島氏、越智氏に記して感謝の意を表しておきたい。
2. 本稿は、専修大学の2010年度、11年度の研究助成「人事労務管理の変容に関する実証的研究－在外日系企業の人事労務管理の実態－（3）」、同（4）および専修大学社会科学研究所のグループ研究助成A「中国社会研究」（2010－2011年度）の成果の一部である。記して感謝の意を表しておきたい。