KAGAWA　UNIVERSITY
FACULTY　OF　ECONOMICS

産業集積における企業の生き残りをかけた戦略展開

～四国今治タオル集積内企業の事例研究～

2010 年 12 月 11 日

ゼミナール学術交流会用論文

（於：中央大学）

香川大学経済学部経営システム学科
山田仁一郎ゼミナール
浅海裕磨・梶原愛香
高本真衣・三宅真広

Email：asaumiyuma@gmail.com（浅海）

2010 年 12 月 11 日　ゼミナール学術交流会用論文「産業集積における企業の生き残りをかけた戦略展開～四国今治タオル集積内企業の事例研究～」
香川大学　山田仁一郎ゼミ　浅海・梶原・高本・三宅

要約

本稿の目的は、衰退し行く産業の集積の中でも成長を遂げている企業に注目し、個別企業が個々に直面する危機に対してどのように生き残りをかけた戦略展開を行うのかという戦略的企業行動を明らかにすることである。本事例が示すものは、単に衰退期に個別企業がとる戦略的企業行動を捉えるだけではない。同じ産業集積内で同じ業務形態を有していた企業が、個々の危機に対しそれぞれの戦略的行動をとり、その結果として個々の生存領域を見つけ成長しているという事実である。衰退する産業集積の中で、個別企業の生き残りをかけた取り組みを環境適応という視点から捉え、一企業として、集積が衰退した際にどのような対応を取ったかを分析した。そして、本研究ではマイルズ＝スノーの環境適応理論に企業の内外諸要因を加えた新しい見地からの分析を行い、衰退産業集積内の個別企業の生き残りをかけた戦略展開を明らかにした。また、個別企業の集積に対する間接的フィードバックの存在を指摘した。

～目次～

はじめに
1. 研究の目的
2. 先行研究
　2-1. 産業集積に関する研究
　　2-1-1. 組織の衰退に関する研究
　　2-1-2. 繊維産業の現状
　2-2. 地域中小企業経営に関する研究
　2-3. 環境適応理論に関する研究
　　2-3-1. 環境適応理論における 3 つの問題点
　2-4. 先行研究の限界
3. 研究課題と分析枠組み
　3-1. 研究課題
　3-2. 分析枠組みと仮説
　3-3. 研究対象と選択理由
　3-4. 調査・分析方法
4. 事例研究
　4-1. タオル産業集積地今治
　　4-1-1. 今治とは
　　4-1-2. 今治タオルの生産工程
　　4-1-3. 愛媛における綿業の歴史

4-1-4. 今治地方における綿織物の歴史
4-2. 今治タオルの歴史
4-2-1. タオルの登場
4-2-2. 戦前の今治タオル
4-2-3. 戦後復興期
4-3. 安定成長期
4-3-1. タオル需要の変化に伴う生産形態の変化
4-3-2. OEM 生産とは
4-3-3. OEM 生産の流行による今治への変化
4-3-4. 七福タオルの転機
4-3-5. 池内タオルと菅英紋織
4-4. 最盛期
4-4-1. 七福タオル
4-4-2. 池内タオル
4-4-3. 菅英紋織の転機
4-4-4. タオル生産量日本一に迫る影
4-5. 衰退期
4-5-1. タオルの海外輸入の深刻化
4-5-2. 繊維セーフガード（TSG）の発動要請
4-5-3. 池内タオルの転機
4-5-4. 七福タオルと菅英紋織
4-6. 今治タオルの現状
4-6-1. 産業危機－今治タオル企業の減少
4-6-2. 今治タオルブランド
4-6-2-1.今治タオルブランドの導入と各企業の反応
4-6-3. 七福タオルの現状
4-6-4. 菅英紋織の現状
4-6-5. 池内タオルの現状
4-7. まとめ
5. 事例分析
5-1. 菅英紋織に関する分析
5-1-1. 企業者的問題
5-1-2. 技術的問題
5-1-3. 管理的問題
5-2. 池内タオル株式会社に関する分析
5-2-1. 企業者的問題

5-2-2. 技術的問題
5-2-3. 管理的問題
5-3. 七福タオル株式会社に関する分析
5-3-1. 企業者的問題
5-3-2. 技術的問題
5-3-3. 管理的問題
5-4. 各企業の環境適応パターンと集積内にとどまって事業展開することのメリット
6. 考察・議論
6-1. 今治タオル集積と集積内企業における「危機」の関係性
6-2. 今治タオル集積と集積内企業における「継続」の関係性
7. 結論と含意
7-1. 理論的インプリケーション
7-2. 実践的インプリケーション
8. 限界と課題
9. 謝辞
10. 参考文献
10-1. 参考文献
10-2. 参考 URL

2010 年 12 月 11 日　ゼミナール学術交流会用論文「産業集積における企業の生き残りをかけた戦略展開～四国今治タオル集積内企業の事例研究～」
香川大学　山田仁一郎ゼミ　浅海・梶原・高本・三宅

はじめに

産業集積は一つの比較的狭い地域に相互に関連し合う企業が集まり、集積を形成している状態を指す。関連の在り方は、同一業種、あるいは生産工程上の川上・川下の関連であったり、さまざまである[1]。代表的な事例として、日本国内では東京都の大田区や大阪府東大阪にある機械金属加工業がある。今回取り上げる繊維産業も古くから日本に見られる事例として、尾州、播磨、石川などが有名であり、本事例の今治タオルも同様にタオル産業として古くは江戸時代から織物の生産が行われていた。

産業集積は地理的に優れた概念であり、ある地域への多数の企業、とりわけ中小企業の集合体である[2]。集積という中小企業の集まりは少数の大企業だけでは及ばない機能を果たしている。しかし、中小企業はその多くが大企業の下請けをその主たる業務としているため、経済環境の変化だけでなく親会社の業績にも経営が大きく左右される。それだけ産地における企業経営の自立性が小さいと言われている[3]。加えて近年のグローバル化の深化は目に見える形で産業集積内の企業を減少させている。ゆえに産業集積および産業集積内に属する企業の在り方が問われているのが現状である。

1. 研究の目的

現在、日本の産業集積は衰退の一途を辿っている。産業集積とは相互に関連し合う企業が川上から川下までを分業により担っていくシステムであり、相互に関連し合う企業の集合である。この垂直的分業からなる産業集積だが、製造業の海外展開の進展のほか、海外からの製品輸入の増加等による空洞化の影響、既存市場の成熟化、消費者のニーズの変化等の国内市場の構造的な変化により、既存の産業集積は大きな影響を受けている。

産業集積に関する研究はポーター（M.E. Porter）をはじめとして数多くの研究者によって、その発生、衰退の議論がなされている。ここで一つ確認したいのが、産業集積とは相互に関連しあう企業の集合であるという点である。加えて山下（1998）が述べるには、産業集積の衰退の議論の多くは、産業集積の経済とは独立した外部要因に原因を求めがちであるが、それらをいくら並べたとしても、産業集積の経済を覗いた事にはならない。つまり、産業集積を視ていく上で大切なのは産業集積を構成する企業の視点であると述べている。そこで、衰退する産業集積内企業の生き残りをかけた戦略展開を、これらの時間的展開、集積内の企業の個々の危機に対する対応に置き換えて事例分析を行い、明らかにする。集積内の個別企業が自らの属する産業の集積の中で、時代に伴う個々の危機に対してどのような対応をとったのか、これを戦略論の視点から検証していく。

---

[1] 伊丹・松島・橘川（1998）
[2] 伊丹ほか（1998）
[3] 岡本（2005）

2. 先行研究

2-1.産業集積に関する研究

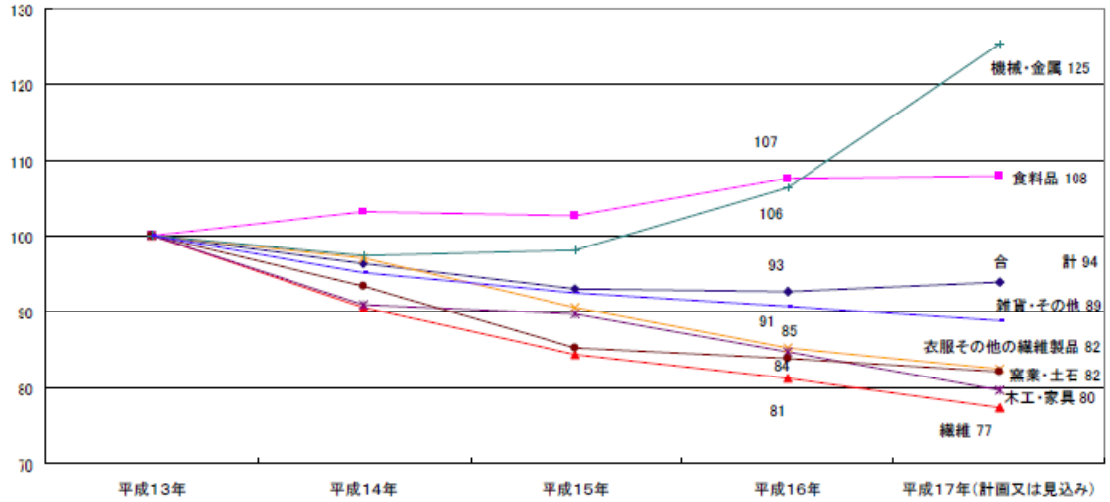
近年、産業集積についての研究が注目されている。なぜなら、各地の地方経済の疲弊の要因として産業集積の衰退が挙げられることが多く、経済のグローバル化による産業の空洞化が叫ばれ輸出の減少や輸入が増加しているにもかかわらず、モノづくりの重要性が再評価されているからである。ここでは産業集積の定義、また、その現状について述べられている見解のいくつかを先行研究として概観する。

伊丹(1998)によれば産業集積とは一つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態を指摘している。この関連とは競争相手である同一業種や生産工程上の川上・川下の関連などを指す。こうした地域的な巨大な数の企業の集積の主体は中小企業であることが圧倒的に多いという。また大串（2005）によると、産業集積とは一定の比較的狭い地域に集積した相互に関連の深い企業が、ゆるやかで柔軟なつながりを保ちながら専門性の高い分業を確立している状態の事を指し、ある産業の生産活動に必要な一連のビジネスプロセスを、水平、垂直に分業することが可能な企業群の集積である、としている。この産業集積に類似の概念として、ポーター（1998）のクラスターという概念がある。これは特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、大学や規格団体、業界団体などの関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を指すものである。これらは似通ったものではあるが、本稿では伊丹（1998）の定義に従うものとする。理由は以下の通りである。

クラスターの場合、集中するのは企業に限らず研究機関や大学、政府なども含んでおり、それらが相互に作用することでイノベーションの創出を目指す。この代表的な例として、シリコンバレーやハリウッドなどがある。それに対し産業集積は企業の集積を指し、下請けなどの産業連関に着目するものである。この例としては、日本では東京都城南地区、大阪府東大阪地区などの機械金属加工を中心とした集積が存在している。つまり産業集積は企業間の分業を、クラスターは産学官の連携にそれぞれ着目しているといえる。本稿の目的は集積する企業が生き残りのためにどのような策を講じたかを探ることなので、より企業に深く着目する伊丹（1998）とそれに類する論者の定義を採用するものとする。

では、以上の定義を持つ国内の産業集積とは現在どのような状態にあるのだろうか。ここで以下の図 1 を見ていく。

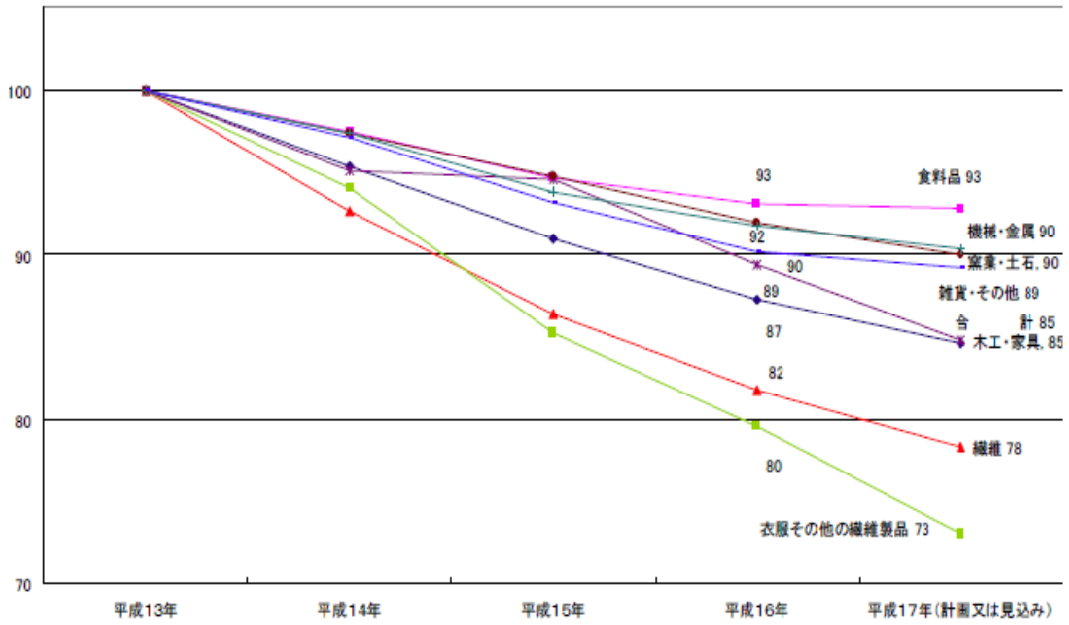
図 1. 業種別産業集積の生産額の推移



出所：平成 17 年度中小企業庁産地概況調査

図 1 は各産業集積の生産額の推移を業種別に表したものである。これを見れば、一部の業種を除きほとんどの業種で生産額が減少していることが分かる。

図 2. 業種別産業集積の企業数の推移



出所：平成 17 年度中小企業庁産地概況調査

そして図 2 は産地の企業数の推移を業種別に表したものである。このグラフをみると、

全ての産業集積において企業数が減少していることが見て取れる。

また、近年のグローバル化の深化により国境を越えた物の移動が日常化している。このことが国内製品の内需を低下させ、目に見える形として国内の産業集積内の企業数を減少させるなどの影響を与えてきた。これは上の図 1、2 に表れている通りである。

2-1-1.組織の衰退に関する研究

前述した産業集積について、多くの産業集積が現在衰退の状態にある。では衰退とは一体何なのであろうか。ここでは衰退の定義を明らかにし、産業集積の衰退について述べる。

フェッテン（1987）は、組織の衰退現象を巡る議論には成長過程の議論より蓄積が少なく、概念的にもさまざまな混乱がみられると指摘している[4]。また、吉森（1989）によれば、企業の衰退に関しての本格的研究が進んだのは 1979 年からで、まだ歴史としては浅い研究である。

ウェイツェルとヨンソン（1989）によると、組織の衰退とは「組織の長期にわたる存続を脅かすような組織内部・外部のプレッシャーを予測し、認識し、回避し、中和し、適応することに失敗した時の状態」が衰退であるとしている[5]。また、近年において今口（2009）は、衰退とは「成長や発展傾向にある組織が何らかの原因で停滞に陥り、減少傾向に陥った場合を指す現象である」としている。以上のように近年における組織の衰退の定義としては、何らかの内外要因に対して組織が適応に失敗し、減少傾向に陥った状態と考えられる。また集積とは本来ならば状態を指す言葉ではあるが、本稿では集積は企業の集まりという組織群であると考えるため、集積の衰退の定義として集積内の多くの組織が減少傾向に陥っている状態とする。

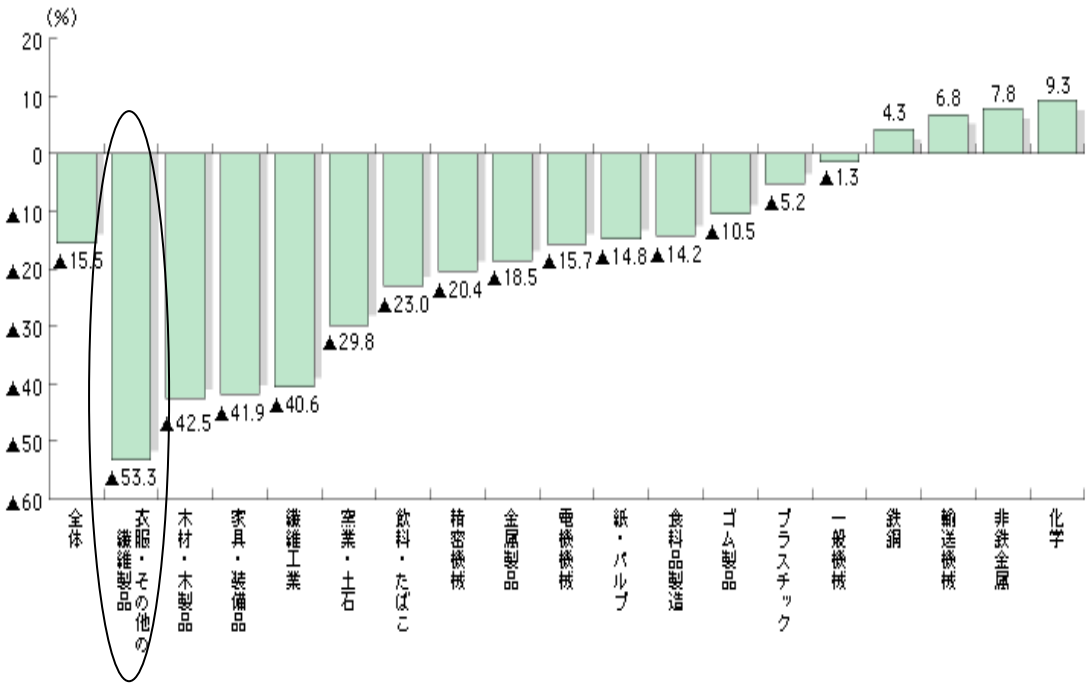
2-1-2. 繊維産業の現状

上記では産業集積の定義と、その衰退の定義について見てきた。さらに本稿では衰退する産業集積の中でも繊維産業に着目する。

ここで繊維産業着目の理由として以下の図 3 を見ていく。これは、1997 年から 2005 年における各産業の出荷額の増減率を示したものである。この図を見れば、最も衰退の著しい産業は繊維産業であることがうかがえる。また前述の図 1、2 のグラフからも、繊維産業が、生産額・企業数ともに産業間で比較しても最も衰退している産業のひとつであることが分かる。つまり日本で最も衰退している産業を取り上げることで、他衰退産業に対しても貢献があるものと考え、今回研究対象として繊維産業選択に至った。

[4] 今口（1994）
[5] 今口（1994）

図 3. 産業別輸出入額



出所：中小企業庁「規模別輸出額・輸入額」(2005)

日本の繊維産業は、かつては明治半ば以降の日本の産業革命の重要な担い手として日本の工業化を推進し、戦後も基幹産業として日本の経済復興に貢献した。しかし、1985 年のプラザ合意以降は急速な円高により国内では衰退の一途をたどっている[6]。なぜなら中国を初めとする諸外国からの安価な繊維二次製品の輸入が激増したためである。あまりにも急激な輸入製品の流入は業界にとって脅威であった。繊維業界は生き残るべき企業も死滅するのではという危機感から、政府に「緊急輸入制限措置（繊維セーフガード)」の発動申請をしたほどである。結果的に繊維セーフガードは発動されず、ますます繊維産業は輸入製品に脅かされ国内生産量は減少していった。

これは一見繊維産業が日本にとって衰退していくだけの産業であることを示しているかの様に思われる。しかし一方で、規模の経済による安価な繊維製品に強みを持つ海外では生産することの難しい高付加価値な衣料品やインテリアなどに関する分野では、国内外共に認められ、国内生産としての優位性を発揮している一面もあるというのが今日の日本繊維産業の姿なのである。これはどういうことだろうか。

日本の繊維産業が安価な製品を生産する諸外国に負けず 21 世紀に生き残っていく道として、脇村・阿部（2001）は、グローバル化に伴う競争市場が展開される中で国内生産で生き残る道は、安価な製品が強みの諸外国にはできない用途分野の商品を作ることに他ならないとしている。具体的には高機能、多機能繊維素材、複合繊維素材及び高度加工染色技

[6] 脇村・阿部 (2001)

術とあり、これは量産には向かないいわゆるニッチで価格の高い分野ということである。諸外国の輸入製品が規模の経済による安価さを売りにしていることを考えれば、高付加価値製品を国内生産で担うことで、諸外国の低価格製品と国内の高価格製品という二極化をはかり、輸入製品に脅かされない市場を目指すことができるはずである。規模の面でも価格の面でも諸外国には勝てない日本の繊維産業は、高価格・高付加価値製品で生き残る道しかないと言われている。

また山下（1998）は、日本の繊維産地が共通に抱えている問題として、大ロットに偏った生産体制により小ロットへの柔軟な対応ができないことや、製品のデザイン・企画能力がないため、高付加価値化で差別化されたテキスタイルを企画・生産する能力に欠けること、そして中小規模の工程特化企業が倒産や自主廃業に追い込まれることで産地内で工程が完結しなくなる工程の歯かけを挙げている。

両者ともに小ロットで独自性の高い製品が生き残りの道と述べている。よって我々は、繊維産業は決して海外に淘汰されるだけのものではなく、企業の働きによって残すことのできる産業であると考える。

2-2. 地域中小企業経営に関する研究

産業集積に関する研究は産業集積を外観的に視たものが多く、これらは産業集積を経済的視点、言わば俯瞰的に視た視点であった。ここでは産業集積内の企業の視点、言わば仰視的視点で検討する。それに伴い産業集積を構成する企業としては、大企業ではなくその地域ごとにある中小企業による集合群が一般的であるため、地域中小企業の定義を初めとして中小企業経営に関する研究も必要であるだろう。

伊部（2009）によると地域企業の条件として、地域資源を活用し地域の産業を担っていること、地域経済に貢献していること、特定の地域のニーズを満たすことを上げており、この 3 つの特性のいずれか、あるいはすべてを満たす企業を地域企業と定義している。そして、この地域企業が大企業や競合他社に対する優位性を持つことによって初めて地域の活性化は可能になるとしている。

このような地域企業の研究について、内田・金（2008）によると新しい時代の中小企業は、制度的保護や大企業との格差是正よりも、コアとなる技術の形成や、地域資源を活用した経営革新といった経営資源の充実化のほうに関心があり、中小企業を取り巻く外的要因よりも、内的要因にフォーカスした研究こそが必要であるとしている。

内的要因に関しては内田・金（2008）が主張する経営資源の重要性に加えて河崎（1993）によると、高度に発展しつつある資本主義経済のなかで中小企業が存在してゆくには、高い専門性や強い企業家精神、少数であるとしてもすぐれた人的資源等が必要であるとしている。つまり経営のあらゆる面での質的レベルアップ、専門家、経営者能力の向上、その経営力強化の重要性を述べている。

加えて、田中ほか（2002）によると、中小企業は常に自らを変革することでそれぞれの

時代環境に生き残ってきたが、環境が激変し、構造改革が叫ばれている今大切なのは、構造が変化するから企業が変わるのではなく、個々の企業が環境に適応する結果として構造改革が可能であるとしている。

以上の先行研究を総括すると、中小企業経営には内的要因にフォーカスすることが必要であり、中でも経営者が主体となって内的要因による優位性を発揮させることが必要になると考えられる。また、中小企業は環境変化の著しい現代において、環境の変化に先立って自らを適応させ変革することが求められる。ゆえに次章では経営者主体、個別企業視点を元に環境への適応を図ろうとする環境適応理論について検証していく。

2-3. 環境適応理論に関する研究

前述の産業集積の研究と地域中小企業の研究より、集積内の企業が市場等の集積外部の環境変化に適応し事業変革することが求められていることが明らかになった。では適応とは何だろうか。高橋（1986）によると、適応とは環境の状態に対して組織がその構造・プロセスをどう対応・変化させて有効性を確保するかということである。従って、環境と組織の適応パターン、または環境の変化に対して組織がどのように対応するかのプロセスが問題となる。

これは産業集積内の企業についてもいえることである。西野（2006）は産業集積にはいくつかの類型があり、その形成の過程や発展する経路は一様ではないと主張している。つまり集積内の企業行動に自由度があり、個々の企業の集合である産業集積の特性が異なってくるということである。ゆえに集積内の企業においても個々の企業に応じた環境適応プロセスの議論が必要不可欠であり、この環境適応理論は企業の外部環境への適応行動を明らかにするのに適した論理である。

状況適合理論の主張は、環境および技術という状況要因に対して、どのような組織形態が適切かということであった[7]。しかしながら、大月ほか(1986)によれば、チャイルド(1972)はコンティンジェンシー理論が環境決定的だと批判して戦略的選択論を主張している。組織は環境によって一方的に決まるのではなく、環境⇔戦略的選択⇒組織⇒有効性という過程で表されるように、環境と組織の間に戦略的選択という意思決定者の判断が介入して組織が決定され、組織は環境に制約された意思決定者が決めることになる。

では、このコンティンジェンシー理論を批判している、ネオ・コンティンジェンシー理論と呼ばれる類型にあるマイルズ＝スノー（1983）の分析枠組について視ていく。大月ほか（1986）によれば、組織の環境適応に対するマイルズ=スノー（1983）の分析枠組は、管理者の戦略的選択が組織と環境をつなぐ重要な媒介環であること、管理者が組織の環境を認知し、再構成し、学習する能力に焦点を当てたこと、組織が環境状況に対応する多様な方法をとらえる視点を特徴としている。

マイルズ=スノー（1983）は組織の環境適応を分析する中で、有効な適応をしている組織

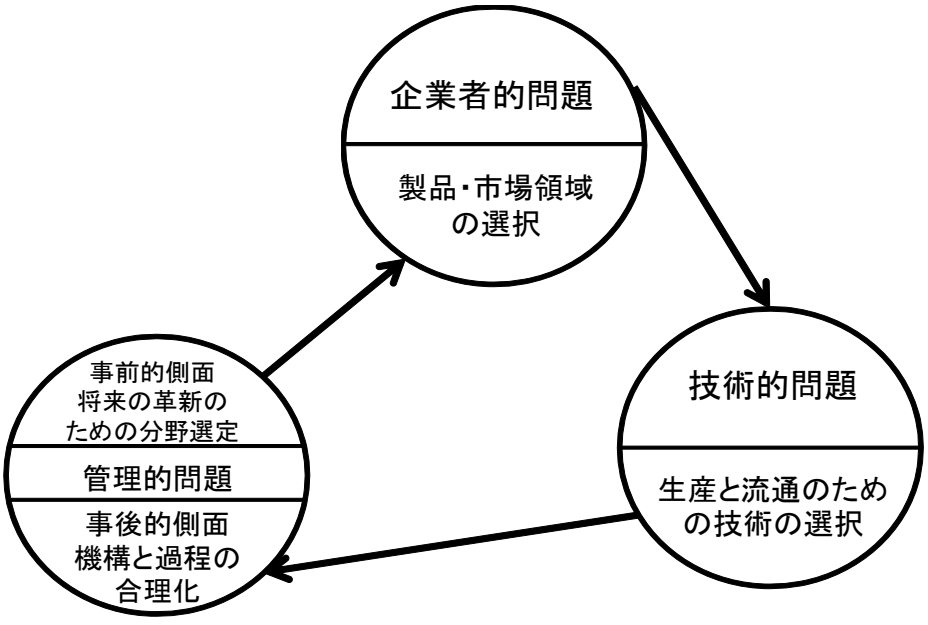
[7] 岸田(1985)

には整合的なパターンが存在し、それにはいくつかの類型があることを明らかにしている。彼らはこのような戦略パターンを戦略タイプないしは環境適応パターンと呼んでいる。戦略とは、基本的には組織がその事業領域を選択することである。事業領域とは、その組織が提供するべき製品またはサービスの種類、さらに提供するべき相手先としての市場の種類も含められている。このような事業領域の選択には、その組織が持つべき技術の種類の選択も含まれている。

2-3-1. 環境適応理論における 3 つの問題点

マイルズ＝スノー（1983）によれば、環境適応パターンは組織が環境に適応する過程で直面する製品や市場領域の選択である企業者的問題、生産と流通のための技術の選択である技術的問題、機構と過程の合理化および将来の環境適応能力を促進する過程の形成である管理的問題に対する組織の問題解決の適応サイクルに一定の安定的な整合性が生み出されていることを意味している。彼らが識別している有効な適応パターンは、防衛型、探索型、分析型の 3 つの類型である。このほかに適応サイクルの間に整合的なパターンを持たない受身型という類型が存在し、このタイプの組織は環境の変化に適切に対応できず、結果的に業績も悪化している。

図 4. マイルズ＝スノーの適応サイクル



出所： マイルズ＝スノー（1983）pp.30 より

マイルズ=スノー（1983）によると、組織適応の効果性は、実力者グループの環境条件についての認識と、組織としてそれらの条件にいかに対応するかについて彼らが行う意思決

定とにかかっており、その意思決定に際して、3 つの問題を解決しなければならないとしている。この 3 つの問題とは前述した企業者的問題、技術的問題、管理的問題であり、説明の便宜上、下記にその問題点の説明と解決方法を逐次的に論じる。

企業者的問題は、特定の製品またはサービス、ある目標市場または市場区分などで、新しい組織や急速に成長している組織、そして最近重大な危機から立ち直った組織において最も顕著に表れる。新しい組織でも、進行中の組織でも、企業者的問題に対する解決とは、ある特定の製品・市場領域を経営者が受け入れたことを意味している。そして、受け入れたことが明らかになるのは、その領域に関連した目標を達成するために、経営者が経営資源をそこに投入することを決定した時である。多くの組織ではこの企業者的解決を、その市場とそこへの指向性、たとえば、規模、効率、または革新のどれに重点を置くかなどを表わしている組織イメージを発展させ、またそれを投影させることによって対外的にも対内的にも遂行しようとしている。

マイルズ=スノー（1983）はこの時点から技術的な段階がスタートするとしているが、その後にも企業者的活動の必要性は消えることがない。企業者的機能は依然としてトップの責任として残っており、時間その他の経営資源をこの機能のために投入しなければならないと述べて企業者的機能の重要性を示している。技術的問題の内には、企業者的問題に対する経営者の解決を実際の運営に転嫁させるためのシステムを創案することが含まれている。このようなシステムを創案するためには、決められた製品またはサービスの生産と流通のための適切な技術を選択すること、そしてその技術を正しく動かすために情報とコミュニケーションの統制とを新しくつなげたり、既存のつながりを改善することを経営者に要求する。これらの問題に対する解決が得られると、組織システムの実行の第一歩が開始される。しかし、この段階で現れ始める組織の輪郭が、技術的問題が最終的に「解決されて」しまった時にも同じままであるという保証はない。実際の組織体制は、次の管理段階において経営者が環境との関係を確立したり、内部の業務を調整したり統制したりするための過程を確立するにつれて決められてくる。

最後の管理的問題は、組織のシステム内における不確実性を減少させるという問題を指す。企業者的問題、技術的問題で直面した諸問題の解決を成功させた組織のもろもろの活動を、合理化し、安定化させていくという問題である。すなわち、組織が発展し続けることができるような過程を形成して実行していくことである。管理的問題の概念は適応サイクルにおける一つの中心要因であり、より明確に論ずる必要がある。この合理化と明確化という二つの相反する機能の遂行には、組織の現在の活動を円滑に指揮することのできる機構と過程といった管理システムを創りながらも、そのシステムに固執しすぎて将来の革新的活動を妨げないようにする必要がある。

マイルズ＝スノーによる適応パターンの類型化は、防衛型、分析型、探索型、受身型の4つである。マイルズ=スノーはこの4タイプの各々の特徴について次のように表現している。防衛型は、狭い製品・市場の領域を持つ組織である。このタイプの組織のトップは限られ

た事業分野では、高い専門性を持っているが、新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。このように狭く的を絞っている結果としてこれらの組織は技術、機構、あるいは業務の方法を大きく変える必要はめったにない。彼らの主要な関心は、既存の業務の効率を向上させることである。分析型は、比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域をも持つという2つのタイプの製品・市場領域において同時に事業を営んでいる組織である。安定した領域では、公式化した機構と過程とのもとで日常的業務を効率的に営んでいる。変動的な領域ではトップが新しいアイデアを求めて競争会社を詳細に観察し、最も見込みのありそうなアイデアだと思えば素早く採用していく。探索型は、絶えず市場機会を探索してやまない組織であり、新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。そのため、この組織はしばしば変化と不確実性を創り出し、これに対して競争会社は対応を余儀なくされる。しかしこの組織は、製品と市場の革新に対して関心を持ちすぎるために、通常は完全に効率的にはなっていない。受身型は、トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気付くことはあっても、それに効率的に対応することができない組織である。このタイプの組織は、一貫性のある戦略・機構関係を欠いているので環境からの圧力によって強制されるまではいかなる対応もめったに行わない[8]。また、防衛型、探索型は、問題解決に際してコストがかかると言われている。

なお、分析型、探索型適応パターンにはそれぞれ企業者的問題、技術的問題、管理的問題に対するコストが生じる。それは防衛型適応、探索型適応は、それぞれ市場に対して動と静の大局的位置に属しており、自身が持つ経営環境から大きく変化された外部要因に対してその事業形態の弱みを有するからである。

2-4. 先行研究の限界・課題

産業集積に関する研究として従来わが国では地場産業の研究等を通じて地域的に集積する産業について研究が行われてきたが、集積するメカニズムなどの理論的なアプローチが十分ではなかった。また、産業集積研究では、集積の発生と集積として利益を生み出す要因などといった集積をマクロの視点から見た研究が主であり、集積を構成する企業の視点、つまりミクロの視点からの研究を欠いている。加えて、山下（1998）は産業集積の衰退の議論の多くは、産業集積の経済とは独立した外政変数に原因を求めがちであるが、それらの外部要因をいくら並べたとしても、それは産業集積の経済を覗いた事にはならない。つまり、産業集積を視ていく上で大切なのは産業集積を構成する企業の視点であると述べている。しかし、実際に企業の視点から産業集積を研究している論文は我々が調べた所、多くは見受けられなかった。

中小企業論に関する研究としては、金井（1985）によると、これまでの中小企業論の多くは経済学を基礎にしているために、分析したり相互に比較検討できるようなフレームワークを欠いている。また、既存の中小企業研究の中には個々の企業の具体的な成功例をと

[8] マイルズ＝スノー（1983）

りあげて、そのなかからいくつかの共通する成功要因を抽出している研究もあるが、理論思考がないために統一的な視点が欠如した単なる経験的事実の羅列に終わってしまっている、としている。それは中小企業が異質多元な存在であるため、その存立形態などによって掘り下げていくべき研究対象が変化するからだと言える。これについて河崎（1993）も環境変化が進む下で、中小企業の発展に寄与するように、存立形態に合致した中小企業経営の調査研究が今後の研究者側の課題としている。それゆえこれまでの既存の中小企業研究では中小企業の有効な環境適応パターンを識別することは不可能と考えられる、と述べている。すなわち、環境適応が必要だと言われてはいるが、中小企業研究に有効な環境適応の研究数が絶対的に不足しているということになる。

また、環境適応理論について崔（2002）は、組織の主体性、つまり経営者の主体的選択を認め、経営戦略との関係から組織自体にも環境に適合するためのある程度の選択の幅が存在することを主張しているが、戦略的選択を何を基準とし、またどのように行うべきかについては必ずしも明らかでないとしている。つまり環境適応理論は、合理的な環境状況を前提とすることをその理論の限界とし、あいまいな状況下での組織の意思決定過程について指摘されている。加えて、環境適応理論はその入り口となる戦略的選択の基準、および出口となる具体的な戦略の方向について限界を指摘されている。

よって、本稿は集積内部の企業自体に着目し、絶対的研究数の不足する中小企業に関する研究を環境適応理論にその理論限界を加味した上で議論していく。

3. 研究課題と分析枠組み

3-1. 研究課題

ここでは、これまでの先行研究の限界について整理し、本研究の課題を提示する。上記の先行研究では産業集積の理論と衰退における論理、及び繊維産業の見解をみていくことで、繊維産業が衰退している現状とその背景を伺うことが出来た。しかし、衰退する産業の集積を構成しているのは垂直的分業システムから成る個々の企業であることを考えれば、衰退する集積に対する問屋の取引量の変化や、各企業の集積に対する反協力的な行動など双方が影響を及ぼしていると考えられる。そう考えれば上記の先行研究では衰退する集積の内部、つまり個別企業から集積を見るという視点が欠けていた。

産業の衰退はその産業に属する企業の衰退、危機と同義であると考え、その危機を乗り越えた企業を本稿の事例とする。衰退傾向にある日本の産業集積、その中でも特に衰退の一途をたどる繊維産業に属しながらも、危機を乗り越え、成長を遂げている企業を研究することは、衰退産業の中で苦境に立つ企業（事業）者に対して微力ながらも貢献できるはずである。

加えて、上記の適応理論の限界について、我々はここで適応理論を用いる際の内外要因について言及する。適応理論は前述にある合理的な環境状況を前提とすることをその限界

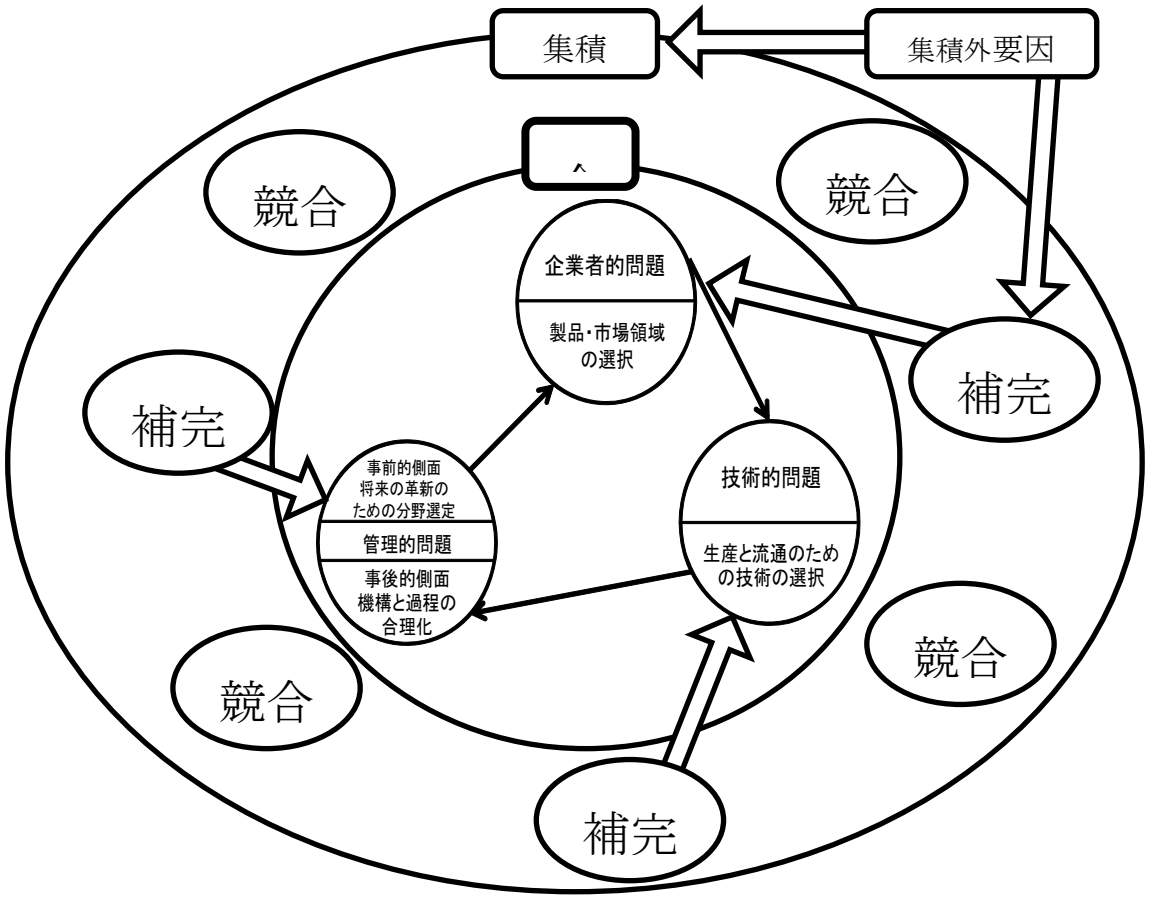
としていた。組織にはそれぞれが身を置く環境が必ずあり、そこには組織に属し、または有する業界、業態、ステークホルダーといった諸条件がある。それはそれぞれの組織が固別に有し、また時間の変化に伴い形を変えていくものである。そこで我々は組織が特有する内部要因と外部要因をそれぞれが位置する環境の変化に時間の変化を踏まえ、この環境適応理論を以後本稿の分析枠組として用いる。このことにより、環境適応理論に関する研究に対して微力ながらも貢献したい。

以上より本稿では、研究課題を「衰退産業集積に属する企業の生き残りをかけた戦略展開とは」とし、環境適応理論に企業の内外諸要因を踏まえ、下記の事例分析とする。

3-2. 分析枠組みと仮説：「集積内企業の内外諸要因を加味した環境適応戦略展開」

本稿では先行研究の検討を踏まえ、衰退産業における企業の生き残りをかけた戦略展開を、経営者による環境適応を視点とするマイルズ=スノーの 3 つの環境適応パターンから探る。また仮説として今治という集積からの恩恵が大きいのではないかと考え、「個別企業の経営者が企業の内外諸要因を認識、判断し環境に適応する戦略展開を行った」とする。

図 5. 集積内企業の内外諸要因を加味した適応戦略展開



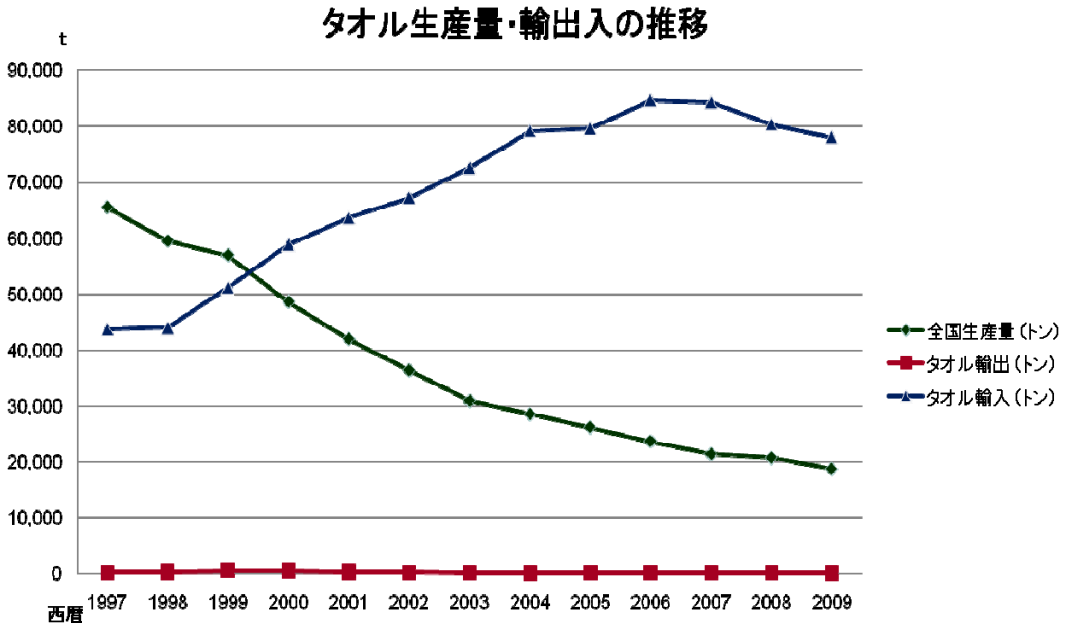
出所：筆者作成

3-3. 研究対象と選択理由

本稿の事例として取り上げるのは、愛媛県にあるタオル産業の集積地である今治において、衰退し行く繊維産業の中で危機に対応しながら生き残りをはかるタオルメーカー企業 3 社である。指し当たって、まずはなぜ数ある日本の産業集積の中から今治を選択したかを述べたい。

近年日本の産業、とくに製造業は著しい衰退を見せている。その中でも最も衰退の激しい産業が、前述したとおり繊維産業なのである。その繊維産業の中でもタオル業界は、近年規模の経済と安価さを強みとする諸外国からの輸入タオルの急激な増加に苦しんでおり、国内流通量と生産量が減少し続けている。そのあまりにも急激な輸入タオルの増加により、2001 年には経済産業省に意見書を提出し、緊急輸入制限である繊維セーフガードの発動を申請するなど、独自の動きを見せている。

図 6. タオル生産量・輸出入の推移



出所：四国タオル工業組合「企業数・織機台数・生産・輸出入の推移」より筆者作成

そのタオル業界の中で、今治は日本のタオル産業集積地の中でトップクラスの生産量を誇っている。他に大規模なタオル産業集積地といえば大阪は泉州が挙げられるが、泉州にはタオルメーカー企業は充実しているものの、タオルの製造工程にかかわる全ての業務が集積しているわけではなく、泉州のみでタオル製造工程を最初から最後まで担うことができないという弱点がある。比べて今治ではタオル製造工程にかかわるすべての仕事が集積し分業されているため、ひとつの土地でタオルが最初から最後まで製造できる。このことは先行研究で述べた川上から川下まで垂直統合されているという集積の特徴にふさわしい

と考える。以上が産業集積地の中で今治を選択した理由である。

その中で今回調査した今治タオル集積に属するタオルメーカー企業は、池内タオル株式会社、七福タオル株式会社、菅英紋織株式会社である。

ではなぜ今治というタオル産業集積の中であえて上記の 3 社を取り上げるのか説明したい。衰退していく産業集積において考えられる企業の生死のパターンには、倒産した企業、清算し廃業した企業、もともとの経営状態が良く危機を経験していない企業、一度衰退しながら持ち直し成長する企業など複数の選択肢がある。このパターンの中で上記の 3 社は、一度衰退しながら持ち直し成長する企業に当てはまる。ではなぜ衰退の過去をもつ企業なのだろうか。

この 3 社は、それぞれ過去に危機に陥り、倒産や倒産の危機を経験している。しかし各企業が危機に対してそれぞれの戦略展開を行ったことで危機を脱し、対応後は衰退する産業の集積においても成長を果たしているのだ。加えてこの事例 3 社の選択理由として、危機を迎える前は共通した業務形態を有していたが、危機の脱却後はそれぞれ個別の業務形態を有すようになった。これにより様々な戦略展開を観察することができ、結果として集積内の貢献対象に広がりを持たせることができると判断した。

確かに、事例として成長企業を取り上げるのであれば、もともとの経営状態がよく危機を経験していない企業を取り上げることも可能であった。しかしそれでは衰退する産業集積に身を置く企業にとってはごくごくわずかな事例でしかなく、得るものが少ないと思われる。一度は危機に陥りながら現在は成長している企業を調べることで、多くの産業集積で衰退が進む日本において同様の危機に陥っている企業へ貢献を果たすことができる。それがこの 3 社を選択した理由である。

そして本稿では以上 3 社の事例を研究するために、今治という産業集積の歴史や動きも追っていくこととする。なぜならこれら企業の動き、すなわち企業が生まれ今に至るまでの環境や歴史的背景をみていくためには、それら企業が共通して身を置く環境であるタオル産業の集積地今治の歴史という要素を取り入れることが必要と考えたからである。

よって本稿では、今治の歴史をたどりながら、衰退し行く産業の集積の中で各企業が危機に対しどのような対応をしたかをみていきたい。

また、企業にかかわる以下の対象にも調査を行った。

- 四国タオル工業組合：木村忠司事務局長
  事例企業 3 社が所属する組織である。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構四国支部：
  中庭正人新事業・経営支援担当プロジェクトマネージャー、
  小林正樹経営支援部経営支援課主任
  池内タオル株式会社に経営支援を行った政府の機関であり、二人は池内タオルのコンサルタントを務めた人物である。

- 長崎大学：山口純哉准教授
  今治の産業集積について研究をしていた人物である。

以下に今回調査した 3 社の概要を記す。企業にかかわる対象については、対象企業と同じく今治に身を置き、タオル関連企業を束ねる組織である四国タオル工業組合のみ概要を述べることとする。

1) 池内タオル株式会社

写真 1. 池内タオル株式会社

出所：池内タオル株式会社ホームページ

池内タオル株式会社は 1953 年 2 月 11 日、初代社長の池内忠雄氏により創業された。

現在の社長は二代目に代替わりしており、池内忠雄氏の次男、池内計司氏である。彼は 1949 年に生まれ、一橋大学商学部卒業後の 1971 年に松下電器産業株式会社へ入社し 12 年勤めたが、1983 年 12 月に退社し、翌年 2 月 11 日に池内タオル株式会社の二代目代表取締役に就任した。

写真 2. 池内計司社長

出所：J2TOP No.18 2008 年 8 月 25 日発行

会社概要
会社名　池内タオル株式会社
社長　　池内計司
創業　　1953 年(昭和 28 年)2 月
資本金　87,000 千円
従業員　18 名
売上高　約 400,000 千円(2010 年 2 月期見込)
事業内容　オーガニック・テキスタイル

（タオル・マフラー・シーツ・カーテン・アパレル素材）
所属団体　今治商工会議所
四国タオル工業組合　他

2) 七福タオル株式会社

写真 3. 七福タオル株式会社

出所：七福タオルホームページ

七福タオル株式会社は 1959 年 2 月に初代社長の河北明氏が今治市別宮町にて個人起業、七福タオル工場として発足させた。1985 年 8 月からは法人となり現在の七福タオル株式会社に社名を変更した。

現在は今治市冨田新港に本社工場を移し、2 代目である河北泰三氏が代表取締役を務める。

写真 4. 河北泰三社長

出所：七福タオルホームページ

会社概要
商号　　七福タオル株式会社
代表取締役　　河北 泰三
創業　　1959 年(昭和 43 年)2 月
資本金　1,000 万円
従業員　50 名
年商　　1,050,000 千円（平成 22 年 7 月末決算）
事業内容　タオル製品製造販売
（ブランド「isso ecco」「SHICHIFUKU」）
所属団体　四国タオル工業組合　他

3) 菅英紋織株式会社

菅英紋織株式会社は1958年に初代社長であり現専務取締役の菅英春氏によって創業され

た。そののち 1993 年に現社長の菅紀美彦氏が社長に就任した。

主要業務としては、銀行や企業などの名前を入れた販促用タオルの製造が 100%であり、販売・製造はタオル問屋からの委託である。取引先として 70 件ほどの問屋を持ち、現在の今治での問屋商売としては比較多い部類に入る。

商号　　菅英紋織株式会社
代表取締役　　菅　紀美彦
専務取締役　　菅　英春
創業　　1958 年（昭和 42 年）
資本金　1,000 万円
従業員　約 10 名
年商　　約 250,000 千円
事業内容　銀行や企業の販促用タオルの製造
所属団体　四国タオル工業組合　他

4)　四国タオル工業組合

名称　　四国タオル工業組合
代表者　代表理事：平尾浩一郎
設立年月日　　1952 年（昭和 27 年）11 月 1 日
職員　　6 人（員外理事 1 人を含む）
出資金　138,451,5 千円
年間総収入　　153 百万円（H21 年度）
事業内容　　・タオル製造業に関する指導及び教育
・タオル製造業に関する情報または資料の収集及び提供
・タオル製造業に関する調査研究
・組合員のために行う組合ブランド推進事業
・共同購買事業、共同金融事業他

3-4. 調査・分析方法

上記のような研究課題と仮説について、われわれは事例分析という研究方法を用いる。R.K.イン（1996）によると、ケース・スタディは「どのように」「なぜ」を問うための研究方法であり、1 つあるいは複数の事例を狭く深く考察することにケース・スタディの意義がある。よって事例分析は我々の課題に適している。そこで我々はこの意義に基づき今治のタオル集積という事例を研究・分析する。具体的な調査手続きは、次のような経過で実施した。

本調査は事例対象企業である池内タオル株式会社代表取締役池内計司氏、七福タオル株

式会社代表取締役河北泰三氏、菅英紋織株式会社代表取締役菅紀美彦氏、そして上述した利害関係者を合わせ合計 7 名にインタビューを行った。インタビューは対象の承諾を受けた上で、内容を録音した（約 9 時間 50 分)。録音した内容は約 209,102 字の文章に起稿の上、データ化を行い、時系列に整理してそれぞれの局面ごとに企業およびその他利害関係者を観察した。

4. 事例研究

4-1. タオル産業集積地今治

ここでは、今治の歴史と個々の企業について述べる前に、今治の歴史を形作る今治そのものについての説明をしたい。

4-1-1. 今治とは

今治市は愛媛県北東部に位置し、瀬戸内海のほぼ中央部に突出した高縄半島の東半分を占める陸地部と、芸予諸島の南半分の島諸部からなる。山間地域を背景に、中心市街地の位置する平野部から瀬戸内海まで変化に富んだ地勢となっている。

図 7. 今治市

出所：武田（1993）に加筆

同市は 1871 年の廃藩置県により今治藩が取り潰され、今治県が設置。その後市町村制の施工による今治町を経て、1920 年 2 月 11 日に日吉村との合併により現在の今治市となる。

その後、1927 年の今治港の重要港湾指定、1966 年の新産業都市指定、1986 年の国際観光モデル地区指定などの成長を遂げると共に、1979 年の西瀬戸自動車道大三島橋の開通や 1988 年の西瀬戸自動車道伯方・大島大橋の開通といったインフラ整備も進んだ。

2005 年 1 月には「平成の大合併」と呼ばれた大規模な市町村合併の流れを汲み、越智郡と呼ばれる 11 町村と新設合併を果たし、人口 18 万人、松山市に次ぐ県下第 2 位の市となった。そして 2006 年には西瀬戸自動車道（しまなみ海道）愛媛県の大島道路と広島県の生口島道路が完成し全線開通。これにより愛媛県今治市と広島県尾道市の所要時間が短縮できるようになり、よりいっそうの成長が期待されている。

現在では大山祇神社や伊予水軍城址などの歴史遺産を誇る観光都市として、また大型船の生産実績が国内の 4 分の 1、輸送用機械工業出荷額約 1,200 億円を占めるなど、造船・海運都市としても有名である。また繊維産業も盛んであり、特にタオルの生産は全国生産高の約 6 割のシェアを誇る。

4-1-2. 今治タオルの生産工程

さて、本稿では今治のタオル産業集積の歴史と上記の 3 社の事業展開を追っていくわけだが、タオル産業における集積とはどのような産業構造をとっているのだろうか。

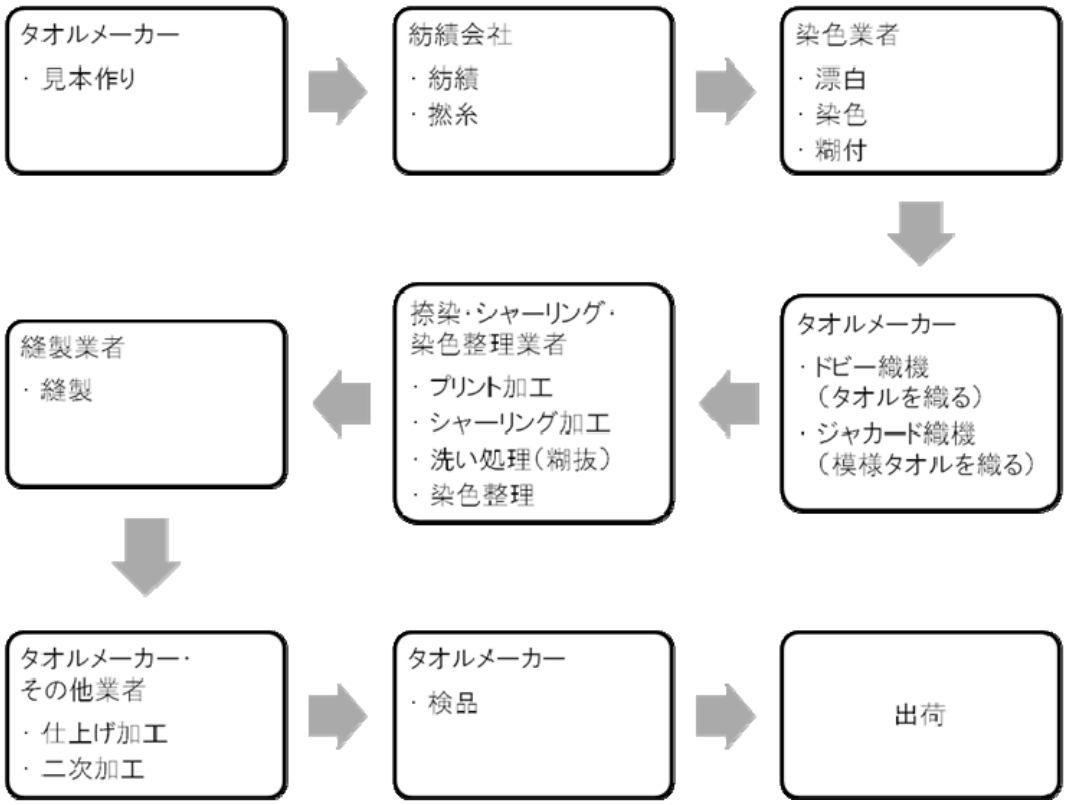
多くのタオルの製造は、複数の工程に分かれて行われる分業体制となっている。現在ではタオル製品の企画・デザインは、多くの場合東京や大阪に立地する消費地問屋よりメーカーに持ち込まれる。企画・デザインが決定し、メーカーがそれを受注すると、見本作りのための手配が行われる。まず、デザインに応じたジャガード、プリント、刺繍の発注が関連業者に対して行われ、それらが納入され次第、染色業者による見本染色、メーカーによる見本製織、捺染・刺繍業者による見本プリント・刺繍などが行われる。この見本作りには約 1～2 カ月が費やされ、この後に本格的な生産に入る。見本が完成し問題が無ければ、メーカーは産地に数社存在する糸商社より撚糸を調達する。メーカーが購入した撚糸には、染色業者によって漂泊・染色・糊付けが施される。この工程は先染と呼ばれ、泉州など他のタオル産地には存在しない工程で、他産地との差別化を図る上で重要な役割を果たしている。前工程を経た糸はメーカーの製織工程に進む。メーカーの製織り工程を経て出来上がったタオルの原型は後加工と呼ばれる工程に進む。後工程では、捺染業者によるプリント加工、シャーリング業者によるシャーリング加工、染色整理業者による染色整理加工が施される。そしてタオル製品は仕上げ加工に、タオルとして市場に出ない場合は二次加工に送られる。タオル製品の仕上げ加工では、刺繍業者による刺繍加工、ヘム縫い業者によるヘム縫いが施され、メーカーの検品を経て出荷される。二次加工に送られたタオル生地は、メーカーやその他の業者によってバスマットやガウンに加工され、検品を経て出荷される。これらの工程に全体で 45 日ほどかかり、見本づくりと合わせた納期は約 3 カ月である。

この事から分かるように、タオルの生産にはタオルの製織以外に、紡績、撚糸、染色、

デザイン作成、捺染、シャーリングなど付随する関連工程が多く、各種のタオル関連業種が不可欠である。今治産地では戦後関連工程の分業システムが確立し、タオル製造業を中心に撚糸業、染色加工業、捺染業などのタオル関連業や縫製などの繊維産業も発展してきた。このようにひとつの産地で製品の製造過程の全てをまかなえることは稀であり、今治に次ぐ第二のタオル産業集積である大阪・泉州でさえこのような垂直型の分業システムを兼ね備えてはいない。したがって今治タオル産地はタオル関連企業の大きな集積と言えるだろう。

ちなみに、本稿で事例として取り上げる 3 社はタオルメーカー企業であり、製織工程を担っている。

図 8. タオルの生産工程



出所：今治タオルナビゲーション STIA ホームページより筆者作成

4-1-3. 愛媛における綿業の歴史

愛媛の織物については、1200 年前奈良朝聖武天皇の時代にアシギヌという名の絹織物が伊予国越智郡から献納されたと言われており、正倉院御物の中にも現存している。その後、8 世紀の終り平安時代に三河国に漂着した外国船によって綿花の種子が持込まれ、西日本の温暖な国々（紀伊、阿波、讃岐、伊予、土佐、太宰府など）で栽培されるようになった。

4-1-4. 今治地方における綿織物の歴史

今治地方では江戸時代に入り温暖な気候に適した綿の栽培が活発化した。江戸初期においては、綿は農家が個別に栽培し自身の衣服にするためだけに使われていたが、この綿業はしだいに定着化し、江戸中期に入ると今治商人である柳瀬忠治義達が実棉と白木綿の交換制度（綿替木綿）を始め大阪市場への出荷が始まった。その後深見理平が棉替木綿を営むと、4～5 名の同業者が現れ、棉替木綿が大いに発達した。

1868 年に始まった明治維新によって綿業が今治藩の監督から離れると、白木綿の製造は営業の自由が認められ参入が相次いだ。この影響から、幕末から明治にかけて今治地方での白木綿産額は 25 万反から 40 万反へと急成長を遂げる。しかし明治 10 年代になると、その白木綿も外国産の綿織物（金巾）の輸入や紡績糸を使う播州地方の優良低廉な製品などに押され、しだいに衰退。明治 19 年には白木綿の生産額は 5 万 4516 反へと急激に減少している。

以上のように衰退した今治の綿織物であったが、明治 33 年は今治綿ネル業における一つの契機となった。明治 33 年に阿部合名会社が起毛工程において動力化を進めたことで他企業もそれに続き、今治綿ネル業における動力化が一気に進んだのである。この時期は一般的に今治における産業革命と呼ばれている。しかしその発展の過程で、動力起毛工程による著しい生産能力の向上により、手機で行っていた織布工程との生産活動上の製品製造時間の差が問題となった。これを解消するため、起毛機械を持つ有力綿ネル業者は「マニュファクチュア」体制をとることとなる。

これは今治の農村部に多数の小機業場＝分工場を設置して、そこで織布工程を行うという手法であった。分工場は多くが職工数の少ない零細であり、原料の購入と製品の販売については設立先である本工場＝有力綿ネル業者に握られていたが、工場主は自らが織機を有し、人を雇い入れて生産を行うという独自性を持った存在であった。また動力起毛機を持たない中小綿ネル業者では、分工場を盛んに設立し、そこで作られた綿布を、起毛機を有する今治の有力綿ネル業者に起毛委託するという独自の生産体制がとられた。

このように明治 33 年の起毛工程の動力化を契機に今治における独自の生産体制が確立していくこととなる。起毛工程機械化の後も織布工程は依然として手工業的であったが、阿部合名会社における明治 33 年の導入を先駆とした力織機化は、明治 40 年から大正時代にかけて進行した。しかし大正 3 年を過ぎると、興業社の分工場整理の決定的進行によって、農村部における分工場は大幅に整理され、同時に今治・日吉地区では大規模工場が建設されていき、近代工業都市としての下地が形づくられた[9]。

[9] 神立・葛西（1977）

4-2. 今治タオルの歴史

ここからの項目では、今治に登場したタオル、つまり今治タオルの歴史をたどっていく。その上で産業の盛衰というフェーズで区分するために、辻（1982）『えひめのタオル 85 年史』を参考にした。しかしこれは 1982 年に発行されたものであり、現在までの今治タオル集積を一貫してみているとは言い難いものであった。よって 1982 年以前の時代の名称は参考にしたものの、歴史区分はこの年史よりも新しいデータ（生産量、企業数など）を参照しながら若干前後させていることをご理解いただきたい。

4-2-1. タオルの登場

タオルは、明治初期にイギリスから輸入され、「西洋手拭」と呼ばれ高級品扱いされていた。タオルと呼ばれるようになったのは大正初期においてであり、日常必需品として「日本手拭い」にとって変わったのは戦後の高度経済成長期に入ってからである。

日本におけるタオル製造の始まりは、明治 13 年、大阪の井上コマが竹織のタオルを作ったのが最初であるとされる。そして明治 21 年には大阪の機業家であった中井茂右衛門によって浴巾手巾織機が考案され、日本のタオル界に画期的な変革をもたらした。

4-2-2. 戦前の今治タオル

今治タオルは、明治 27 年、今治の起業家阿部平助が今治市内において綿ネル織機を改造した 4 台の織機で創業したことに始まる。また今治がタオル産業で躍進の道を歩む原動力となったのが、中興の祖といわれる麓常三郎と中村忠左衛門の二人の存在である。明治 43 年、麓常三郎は白木綿の手織機を改良し、タオルを同時に二列製織できる二挺式バッタンと呼ばれる高性能のタオル織機をつくり、生産性と品質を大幅に向上させた。大正元年には中村忠左衛門が先晒・先染の技術をタオル製造に取り入れ、一部色糸にして縞模様を織り出す先晒縞タオルを発明した。この技術によりタオルは白いものであるという概念を覆す縞模様が出せたために人気を博した。

さらに、大正 14 年に今治市の愛媛県立工業講習所の菅原利鑅と技師たちの手によってジャカード機を力織機に取り付けてのタオル製織に成功、これが今治地方における紋織タオルの初めであり、全国一のタオル産地への端緒となった。

4-2-3. 戦後復興期

今回事例として扱う 3 社はすべて 1950 年近辺に創業しており、現社長は 2 代目であるという共通点を持つ。戦後今治が盛り上がりその後衰退して行く中で、各社はどのような歴史をたどり行動を起こしたのかを見ていこう。

第二次世界大戦時の体制下では設備・原糸の質および量の統制がしかれ、タオル織機の供出､転廃業、企業合同が断行された。昭和 20 年 8 月 5 日の今治市空襲により、最大で 83 工場、織機 4,009 台あった今治タオル工場は 9 工場 275 織機を残すのみの壊滅的状態とな

ったが、この戦災が織機の更新を否応なしに進ませ、今治は廃虚から復興し全国一のタオル産地へと成長することとなる。戦後の復興時には原糸の割当て制が敷かれたため業者は原糸の供給不足を引き起こし、経済的操業率を維持するのは極めて厳しかったという。

この戦後の経済的混乱期および厳しい統制経済の下で、今治は国内市場から海外市場へと目を向けることとなる。結果昭和 24 年には今治タオル輸出協同組合が結成され、共同作業場の建設や朝鮮戦争がもたらしたガチャマン景気によって輸出志向の風潮は加速した。この輸出志向は、後の製品の高級化と技術の経験蓄積があったジャガードタオルの重視に結びつき、今治が高級品・ジャガードタオルの国内有数の産地となる礎となった。

しかし、この好景気の流れも統制の撤廃とガチャマン景気の終息によって一変する。タオル業界への新規参入者の持続的増加と、既存業者の設備の増築が同時に進んだことによってタオルは生産過剰となり業界全体の生産バランスが崩れたのである。この状況を鑑みて 1952 年には各地にタオル調整組合が設置され、同年には政府によって中小企業安定法が制定された。そして 1954 年に中小繊維事業者保護と市場の維持を目的とした、同法 29 条の調整命令が発動される。これによって織機の登録が徹底され、タオル業界は安定的推移を迎えることとなる。この頃の「組合」の主な役割としては、企業間の生産調整であった[10]。

昭和 30 年代初頭は調整命令という設備制限と数量制限が厳しく行われ、企業は一時的に厳しい状況におかれた。しかしこの時期には自動織機の導入やプリント加工の登場など、後の今治急成長の要因が準備された。この戦後復興した直後の 1950 年代に、事例対象企業である池内タオル株式会社、菅英紋織株式会社、七福タオル株式会社が相次いで創業した。1960 年代に入ると高度経済成長期による都市化の進展や生活の洋風化により、タオルという名称は日本手拭いに完全に取って代わるようになる。また、タオル工業史最大のヒット商品といわれるタオルケットが開発され急速に生活に浸透したことにより、それまでのタオルの需要とは違う新しい需要が生まれ、結果国内の消費量と生産量が増えた。これを契機として昭和 20 年代から始まっていた高級品路線、そしてジャガードタオルに重点を置く産地戦略が開花し、今治はタオル生産量日本一となった。

以上のように戦後復興期を経たタオル業界は、1970 年ごろまで急成長を遂げ、企業数のピークを迎える。当時の今治は個々の企業が独自に自社商品を開発し、それを問屋が買い付けに来たり、海外への輸出中心という形態をとっていた。

そこに次に述べる 1970 年代から OEM 生産という新たな事業形態が現れる。この OEM 生産の出現により今治は安定的に成長を続けることができ、結果としてバブル時代には企業数がピークを迎えることとなる。

この時代に創業を果たした事例企業各社について触れておこう。

池内タオルは創業当時から 20 年は海外へ輸出するタオルを 100 %手がけていたが、その後今治タオル集積の主流と同様に OEM 生産を 100%手がけるようになる。

七福タオルも池内タオル同様創業当時は海外輸出を中心としていたが、その後 OEM 生産

[10]　2010 年 10 月 20 日 四国タオル工業組合事務局長 木村忠司氏へのインタビュー

を 100%手がけるようになる。

また、菅英紋織も、創業当時より 100%OEM 生産という形態をとっている。

そうして 1970 年代に突入すると急激な成長は止まり、安定成長期に入る。

4-3. 安定成長期

ここからは昭和 40 年代、つまり 1970 年代からの話となる。1970 年頃に入ると国際通貨不安や欧州の外国為替市場の閉鎖、円の変動相場制への移行と急激な切り上げなどの要因が重なり、次第にタオル市場の安定成長期は終わりを迎えることになる。そして 1971 年（昭和 48 年）のオイルショック以降、急激な成長は止まってしまうが、同時期に起こったアパレルブランドの参入によりOEM生産という新たな事業形態が現れ、安定成長期へと入る。そしてピーク時の 1985 年には生産量が 4 万 7583 トン、生産額が 816 億円となり、質量ともに日本一のタオル生産量を誇るまでになった[11]。こうして今治タオル集積は最盛期を迎えることとなる。

4-3-1. タオル需要の変化に伴う生産形態の変化

1970 年代、タオル業界に大きな変化の波が訪れる。この波はタオル需要の変化に伴い訪れた。それまで個々のタオルメーカー企業が独自に企画・生産するのが主流であったタオル業界に、アパレルブランドが参入してきたのだ。このことでナショナルブランドやキャラクターブランドも次々とタオルを出し始め、タオルのブランド化が進むこととなる。

> 木村氏：OEM生産、ファクトリーブランド商品があるんだけど、元々はですね、古くはですね、ファクトリーブランドのですね、会社みたいなのがあってですね、どの会社も行ったんですよね。……（途中省略）……各社が生産、作って企画で出して、作ったものを問屋さんを通じて全国に売ってもらってたんですよ。それが近年、タオルのファッション化になって、裕福になってね、タオルが端正化するじゃないけど少しファッション化になって、ブランドがですね、アパレルのブランドですが、タオルに入ってきた時代があるわけです。昭和 50 年代とかですね[12]。

このことが、タオルメーカー企業にとって生産形態の変化をもたらした。というのも、ブランド側は自社でタオルを生産するのではなく、ライセンスを供給しメーカーに委託生産させるという形をとったのだ。こうしてライセンサーであるブランド側はライセンシーに生産を委託した。

ここでタオルメーカー企業の生産形態が複雑化する。なぜならここでライセンスを取得したのは生産を担当するタオルメーカー企業ではなく、生産を請け負わないタオル問屋で

[11] 佐々木（2009）
[12] 2010 年 10 月 20 日 四国タオル工業組合事務局長 木村忠司氏へのインタビュー

あったからだ。こうしてブランドのライセンスを取得した問屋からの注文を受けてタオルメーカーはブランドタオルを生産し始める。このように相手先ブランドで生産を行うことを OEM 生産という。

> 木村氏：ライセンス契約が要りますよね、当然。それをメーカーがせずにですね、問屋さんがそのライセンス契約をして、そのライセンスを取った問屋さんからメーカーが注文を受けて物を作り始めてたと。これがだから、タオルに、そういったライセンスの方が、ナショナルブランドやキャラクターブランドが入り始めた時からOEMが始まってきてます[13]。

4-3-2. OEM生産とは

OEM(Original Equipment Manufacturing)生産とは納入先商標による製品の受託製造のことである。すなわちメーカーが納入先である依頼主の注文により、依頼主のブランドの製品を製造すること、またはある企業がメーカーに対して自社ブランド製品の製造を委託することを指す。開発・製造元と販売元が異なり、製品自体は販売元のブランドとなる。製品の仕様は依頼主が決め、完成した製品の管理権及び所有権は依頼主に帰属する[14]。

今治ではこの OEM 生産が主流となることで、それまで自社で企画・生産した製品を自社の名前で販売するものとされていた生産形態に変化が生まれ、多くの企業が安定的な収益を望め、かつ開発コストのかからない OEM 生産に移行したことで、今治のタオル企業において自社ブランドを主軸として事業を進める企業が激減した。

4-3-3. OEM生産の流行による今治の変化

OEM 生産が登場し流行するまでは、今治のタオルメーカー企業の大多数は自社で企画・生産した商品を問屋を通して自社の名前で売るという業務形態をとっていた。これは今では OEM 生産と対比される言葉として扱われ、自社ブランドと呼ばれている。

しかし OEM 生産が流行することで、ナショナルブランドやキャラクターブランドのライセンスを取得した問屋からの委託で行うものづくりを中心とする企業が急増した。つまり、自社で企画・生産する商品から他社が企画した商品を生産するあり方へと流れが変化したのである。

OEM 生産によりタオルの量産化が加速するとともに、ブランドが付いているため中元や歳暮に際して贈られるギフトの主流になるという新たな需要が生まれ、今治は産地として大きく成長することとなる。その反面、ナショナルブランドやキャラクターブランド商品には発注元の企業の名前のみが載るため、OEM 生産が主流になることで個々のメーカーの名前が世に出る機会は減少した。

---

[13] 2010 年 10 月 20 日　四国タオル工業組合事務局長　木村忠司氏へのインタビュー
[14] 日本貿易振興機構(ジェトロ)HP より　一部改変　2010 年 11 月 13 日アクセス

4-3-4.七福タオルの転機

ではこの今治が安定的に成長を遂げた時代の事例企業の動きを見ていこう。

まずは七福タオルである。今治が成長を遂げているそのとき、七福タオルは逆に倒産の危機に瀕していた。

1985 年、現社長である河北泰三氏が七福タオルを継ぐために入社したことから話は始まる。当時の七福タオルは 100%OEM 生産で、1 社の問屋のお抱えタオルメーカー企業であるとともに、今治の企業の多数を占めているような典型的な家内工業的な企業でもあったという。この 1985 年に七福タオル株式会社は七福タオル工場から法人化したが、問屋の値下げ要請から 2 年連続で赤字を出してしまった。この法人化した年に入社した河北氏であるが、そこから「このままでは生きていけないぞ、うちが潰れてしまう」という危機意識が河北氏に芽生え、自社が生き残る道を模索することとなった。

1985 年といえばプラザ合意の年である。おそらくこの問屋の値下げ要求の原因にはプラザ合意による急激な円高が関わっているのではないだろうか。この円高は日本に輸入の急激な拡大をもたらした。よってこの問屋の値下げ要請とは、急激な輸入拡大とそれに伴う安価なタオルの輸入に対応するためのものであったと考えられる。そしてこの輸入の増加は後の今治タオル集積に深刻な影響を与える布石となった。

また河北氏は入社時から、問屋の要求により、商品の価格は一定に保ちながらも商品そのもののコストを抑えるためにタオルケットのサイズを小さくしていったり、品質を落として生産するといった行為を余儀なくされていた。

河北氏はそのような生産の仕方に疑問感じており、それが「自分の使いたいタオルを作りたい」という意思を芽生えさせ始めた。

> 河北氏：自分で使いたいタオルすら作れないのかよと。で、これってどうしてそうなったんだ。ひょっとしたらお客様というか得意先が 1 社のお抱えだから無理がいえないからそうなったんじゃないかとか。やっぱそこでメーカーとしてのジレンマみたいなのがやっぱありましたよね。当時の社長、まあ私の親父なんかは、「まあ、食わしてもらってるんだから。やっぱり得意先の言うことを聞いてやってたほうがいいんだよ。」で僕はどちらかというと若かったから。まだ 25 歳か 26 歳ぐらいだったかな。「いやいやでもおかしいだろ」と。自分で作ったうどんを人に食わして「俺はこれは食いたくないよ」みたいな。それって、どうなんだ、みたいな。ところはすごくあったのね[15]。

2 年連続の赤字に対する危機意識と自分の使いたくないものを作らねばならない葛藤。この二つの出来事が重なったことで、七福タオルは自社の今後の在り方を決定づける大きな決断を下すこととなる。それは問屋との取引をやめ直販とし、自社で企画した商品を生産

[15] 2010 年 10 月 22 日 七福タオル株式会社代表取締役 河北泰三氏へのインタビューより

するという自社ブランドに移行することであった。

自社ブランドには、自社の独自性が明確にアピールでき会社の地位が上がることや、商品の値段を自社で決められるために利幅が上がること、そして在庫管理ができ必要な分だけを作れるため赤字を出しにくくできるという利点がある。しかし、その分リスクも付きまとう。問屋に任せていた在庫管理と小売への商品の分配という機能を自社で担わなければならないからだ。しかもこの頃の今治タオル集積は OEM 生産の全盛期であるとともにブランドのライセンスを握った問屋の力が強い時期であり、自社の名前のついた商品を世に出したいと思っても実現が困難であった。また世間的にも自社ブランドという言葉に馴染みがない上に、「直接販売はするな」という業界における不文律があったという。

しかし、河北氏は上記のような葛藤から OEM 生産から脱却したいという意識が強く、かつこの七福タオルの得意先であった問屋は、河北氏の自分が使いたいと思う商品を自社の名前で作りたいという声に温かい反応を示したという。

> 河北氏：まあ親父が培ったあれなのか、まあいわゆる小ちゃいメーカーだからどこまでできるんだって無視されたのかわからんけども。基本的には問屋さんに話をして、「もう注文を出さんといてくれ、自分で生きていくから」って言ったら、問屋さんも「ああ悪かったね」と。「でも急にうちが手を引いたらおたくも困るだろう。利幅の高いものを出していくから、まあ親離れしていきなさい」みたいなことを言われて、それでうまい具合にソフトランディングしてくれたみたいなところはある。恵まれているというのはあるよね。人の出会いというか。物を作ってもタオルケットから小物というかバスタオルとかフェイスタオルとかにしたっていうことでバッティングがなかったというのもあるのかもしれない[16]。

そうした中、河北氏が大学時代に所属していた落語研究会の先輩である春風亭昇太氏に贈ったオリジナルタオルが雑誌に掲載されたことがきっかけとなり、40 社の商社から取引の声がかかった。そしてその中の 1 社であった東急ハンズが、河北氏の「自分の使いたいタオルを作りたい」という意思に賛同。「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」というコンセプトの下、1987 年に七福タオル初の自社ブランド製品が世に出ることとなった。

4-3-5. 池内タオルと菅英紋織

安定成長期における他 2 社について触れておこう。

1983 年に池内タオルでは現社長である池内計司氏が二代目代表取締役に就任した。池内タオルは今治タオル集積の OEM 生産全盛期の中で、デパートで売られるブランドタオルハンカチの 30～40%は池内タオルが作っていたというほど OEM 生産に傾倒し成功していた企業であった。

[16] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役 河北泰三氏へのインタビューより

また菅英紋織では菅紀美彦氏はまだ社長に就任しておらず、初代社長である菅英春氏の時代であった。菅英紋織は 1950 年代の創業当初からこの安定成長期まで変わらず OEM 生産を続けている。

4-4. 最盛期

さて、安定成長の末となった 1980 年代後半より、今治タオル集積はつかの間の最盛期を迎える。この時期はバブル景気の流れによって今治のタオル生産量が過去最大になった時であった。しかし同時に輸入タオルの増加という衰退への布石も見られる。

4-4-1. 七福タオルー自社ブランド展開

ではこの頃の各企業を見ていこう。七福タオルは先ほどの時代で自社ブランドへ移行するという決断を下し、東急ハンズと組んで自社ブランド商品を開発した。その後の話である。

1987年に開発された自社ブランド商品「シンドバッドホテルシリーズ」に、河北氏は自社の名前を記載することを望んでいた。しかしそれまでOEM生産を中心事業として自社の名前を出してこなかった企業の名前など誰も知るはずがない。そこで河北氏は、自社の名前とともに「今治産のタオル」であることを押し出すことにした。

> 河北氏：今治の産地というのは最終製品まで出来てて。なぜ今治で造ってるのにロンドンとかパリスなんだっていう疑問もあったし。なぜ今治という言葉七福タオルという名前がどうして世の中へ出ないんだろうという疑問もあったし出したいなっていう気持ちもあったから[17]。

> 河北氏：自分で物を作る、自分で物を作って自分で使いたいタオルを作って売るんだ、という気持ちであるきっかけがあって、東急ハンズという会社と取引をし始めて。そこに今治という言葉を使ったのね。で、まあ最初は渋谷店だったけれども、渋谷店で七福タオルという名前を付いたものが初めて出るわけ。七福タオルっていう名前は、東京で1万人見ても1人も知らないだろうなと思ったのね。で、ここでタオル産地今治という言葉は、100人おったら10人ぐらいはしってるんじゃないかと。いわゆるこのタオルは、「タオルの生産地である四国今治で売ってるんで、安心して使ってください」っていうのを20年前に始めたの。で、これが後々大きな意味を持ってくるみたいな[18]。

河北氏の言及している「大きな意味」については後ほど述べることにしよう。

河北泰三氏の自分の使いたいものを作りたいという思いが通じてか、今治という産地を

[17] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル代表取締役 河北泰三氏へのインタビューより
[18] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役 河北泰三氏へのインタビューより

押し出した自社ブランド商品は好調を博した。その後、問屋との大量取引から小売りとの少量取引に転換したことにより人件費などが経営を圧迫する苦しい時期もあったが徐々に状況は改善し、1989年には売上高が3億円に直販率は3割となった。

4-4-2. 池内タオルー自社ブランドを断念

今治が最盛期を迎えているとき、池内タオルでは競合企業との差別化を図るため自社ブランド立ち上げを試みていた。

1989 年、財団法人日本環境協会によりエコマークが制定された。財団法人日本環境協会エコマーク事務局によると、「エコマークとは、様々な製品及びサービスの中で、生産から廃棄にわたるライフサイクル全体を通して環境への負荷が少なく、環境保全に役立つと認められた商品につけられる環境ラベルである。またこのマークを活用して消費者が環境を意識した商品選択を行ったり、関係企業の環境改善努力を進めていくことで持続可能な社会の形成をはかっていくことを目的としている」という。池内氏の新しいもの好きな性格により池内タオルはエコマークを制定と同年に取得し、環境にやさしいことをうたった「グリーン」という名の自社ブランドを立ち上げて売り出した。

ところが実際にエコマークを利用してタオルを製造していくうちに、自身の環境というコンセプトには軸がなく、また自身に環境に対する知識がないことを見せ付けられ嫌気が差してきたという。当時のエコマーク規格は緩く、マーク自体も一度取得しさえすれば永久的に使用できるというものであった。消費者を騙している気持ちにさいなまれた池内氏は、環境商品から一度撤退することとなる。

> 池内氏：当時の環境に対する私の知識はいかんせん浅く、いまから考えればお恥ずかしい程度のものでした。環境配慮ということに対する自分自身のコンセプトが固まらないままに、とにかく動いてしまった。それがために、空回りをしてしまったところがありました。
> 要するに、環境を「感情」でとらえすぎていたのだと思うのです。環境について感覚的な言葉で訴えるのが、分かりやすく消費者への訴求力を発揮するのは事実です。しかしそれだけでは、本当の環境配慮商品をつくることはできないのです。
> 当時のエコ商品はお題目だけのものでした。あまりに嘘と誤りが多すぎて、強い欺瞞を感じました。それが当時の流行だった「環境配慮」の実態だったのです。私は自分自身がつく嘘に嫌気がさし、ここで一旦、環境配慮商品からの撤退を決めたのです[19]。

またこの時代には、後に池内タオルに大きな転機をもたらすこととなるタオルハンカチ問屋との取引が開始された。これについては後ほど詳しく述べる。

そして今治が最盛期にある中で池内タオルにとって最も大きな出来事は、先ほど断念したと述べた環境志向の自社ブランドに再び着手するきっかけとなったある人物との出会い

[19] 池内（2008）68 ページ

であったと言えよう。その人物とは、デンマークのオーガニックアパレル企業ノボテックスのライフ・ノルガード社長であった。1995 年に彼が公演のために来日した際池内タオルの使用していた 7 社共同の染色工場を見学した。この工場は徹底した排水処理を行っており、瀬戸内海環境保全特別措置法環境という世界一厳しいといわれる排水規制の基準さえクリアする環境にやさしいものであった。この工場にいたく感動したノルガード氏は、環境にやさしい工場を使用しつつ環境について知識のなかった池内氏に環境とは感情ではなくデータで示すものだと教え、そのことに背中を押されて池内氏は再び環境商品に取り組むことを決意する。

また、翌年 1996 年には、池内氏が企業あてに来た顧客からのメールに直接レスポンスを始める。これは好評で現在にも続くものであり、その後ファンとのつながりを深めるためのツールともなった。

4-4-3. 菅英紋織の転機

今治タオル集積の衰退が表面化する直前であった 1995 年、菅英紋織に大きな動きがあった。何が起こったのか見てみよう。

菅英紋織は 1958 年の創業当初から、個人への販売を目的としたタオルではなく、企業や銀行が配る販促品としてのタオルの製造を主軸としてきた。他の業務形態に転化した時期もあったが定着することはなく、現在でも創業時同様 OEM 生産を行っており、100%別注対応のタオル製造によって経営を続けている。

菅英紋織が経営の危機に陥ったのは、現社長の菅紀美彦氏が菅英紋織の社長を継いだ 2 年後の 1995 年、今治におけるバブル期の終焉と同時期であった。その年、売り上げの 6 割を占めていたタオル問屋が中国からのタオル輸入の波をもろに受け倒産してしまったのである。そのタオル問屋は一流の優良企業であっただけでなく、紀美彦氏自身が菅英紋織入社以前に勤めていた企業でもあったため、まったくの想定外の出来事だった。

> 菅氏：帰ってきて 2 年後に会社が潰れて。そのときうちの親父のほうが 6 割依存してるところが倒産したんですよ、売り上げの 6 割。もう 15 年ぐらい前です。ノーマークの会社やったタオル問屋さんが。ノーマークの会社やったんですよ。銀行さんも「あそこだったらなんぼ売り上げつくっても構わん」というぐらいの誰もわからない優良企業の形をしてた……まあそこに自分も大学でて丁稚奉公で 5 年間いましたので[20]。

その際の貸倒金は約 3,600 万円。売上の 6 割という数字は菅英において決して小さなものではなかった。しかし、驚くべきことに菅英紋織はその年の間に売り上げを元の水準まで戻してしまったのである。それには 1995 年当時今治タオル集積にはまだバブル景気の余韻があり、「大手の問屋は潰れない」という考えが存在していたことが大きく関連している。

[20] 2010 年 11 月 10 日 菅英紋織株式会社代表取締役　菅紀美彦氏へのインタビューより

菅氏は失った売上を取り戻すために何をしたのか。菅英紋織では池内タオルや七福タオルのように自社ブランドへの移行を選ぶということはなかった。むしろ最も身近な方法を選んだ。それが、新たな取引先を探しに営業にまわるという行為であった。

菅氏は売り上げを取り戻すべく、いくつもの問屋へ営業に出た。すると当時は問屋は潰れないものだと思われていたこともあり、営業に回る先の商談相手が倒産した一流問屋の取引先メーカーであったという話題に食いつき話が弾んだのだという。しかも幸か不幸か菅英紋織は、倒産した問屋の取引先としては大きな被害を被った部類であった。倒産企業の取引先とその被害額は信用交換所の発行する倒産情報に記載されてすでに各企業に出回っていたため、それらを見ながら話をすることで、菅英紋織自体に興味を持ってもらえたという。そしてこの話の種のおかげで行く先々でかわいがられ、新たに数多くの取引先問屋を増やすことができた。そして結果としてたった 1 年で失った売り上げを回復するまでに至ったのだ。つまり、本人が特に何か策を講じたわけではないが、6 割の売り上げを依存していた一流の問屋が潰れたことで、多くの新たな取引先が生まれたのである。これは時代が幸いした非常に運のいい事例だと言えるだろう。

> 菅氏：タオル問屋さんいうのも基本的に潰れなかったんですよ。潰れるところもあったんですけど。まあいうたら一流の大きい問屋さんやって、そこが潰れましたと。んでうちもひっかかったと。今はひっかかって売りにいっても、「あんなとこ売るけんよ」と。「考えて売れよ」で終わると思うんです。「がんばりよ。お宅もがんばってね。タオル屋続けていき」で終わる思うんですけど。やっぱり 15 年ぐらい前なんで、運がよかったんでしょうね。行くとこ行くとこみんなかわいがってくれて。1 年間でその引っかかった分の売り上げを、売り上げですよ、利益やなくて売り上げを戻したんで[21]。

現在でもその際に取引をした複数の問屋との取引関係を維持できており、現在の取引先は約 70 社にまで増加させることができた。これは問屋を相手に商売をする企業としては多い部類である。そしてこれが結果として現在の菅英紋織において貸倒れリスクの分散になっている。

また企業としては、OEM 生産に頼りながらも、コストダウンと生産速度を上げること、そして中国などの大量生産を前提とした諸外国ではコストが高くつくため国内メーカーに発注される少ロットでの生産に特化することで、衰退していく集積の中でも売上を伸ばしている。そしてそれが菅英紋織という家内工業としての生き方だと菅氏は語る。

[21] 2010 年 11 月 10 日　菅英紋織株式会社代表取締役　菅紀美彦氏へのインタビューより

管氏：家内工業には家内工業の生き方があって。いうのはやっぱり自分は芯として置いてる部分はあって。でもこれに凝り固まる気はなくて。もちろんいいものを作りたい。直接売っていくものを作りたいという希望はあってもですね。今の現状は無理だと。自分とこが生きていくためには、それはやっぱり企業でタオルを作っていく。うちらはやっぱり中国でできない海外でできないロットのものを、でも民芸品ではないものを[22]。

菅氏は「民芸品」という言葉を、自社ブランドなど時間も費用も大量に投資し少量生産する製品という意味をもって使用していた。逆に菅氏は自社の商品を「工業製品」、つまり時間と費用を節約し大量生産できるものと区別して呼んでいた。また菅氏は、分業体制にある集積では大量生産でコストの低い工業製品があるからこそ、高コストの民芸品も生産できると語る。

河北氏：オンリーワンのものだけを追えば、物は売れるんかもわからんですよ。でも、オンリーワンの物を作るいうのは、工業製品ではないんですよ。民芸品なんですよ。そこにはそれ、産地としての分業の全てがはいっとるんですよ。それは、その後ろに、大きな産業が構えとるからできる、うちらは信じとんですよ。一品物を作って売っていく、突出したものを作って売っていくいうのは、大事なことであるんやけど、裏に産業として、工業製品としてのものがなければ、絶対できんことなんですよ。自分とこで 1 から 100 まで全部の生産工程を持っとるのであれば、一品物も大事かもわからんけど、皆の知恵を、持ち寄って、皆のお金、まあ皆の資産でタオル一枚作ってるのに……（途中省略）……コスト面というのが絶対あるんですよ。タオルを一枚だけ運ぶのに、ものすごい手間、労力かかるんですよ。でもそこに何千枚とタオルがあれば、ついでに一枚を乗せてトラックで運べるんですよ。出荷するのもそうなんです。何千枚というものがあるから、何万枚というものがあるから、一枚二枚いうものが、実際に、商品として認められるものができるんであって、そこにはものすごい価値としてのコストがかかっとるわけなんですよ。はい。やっぱり、ボリュームゾーンがいる工業製品としてのものがやっぱり要る思うんですよ[23]。

今治において最も多い企業は池内タオルや七福タオルのような一般消費者向けの自社ブランド製品を作る会社ではない。菅英紋織のような問屋からの OEM 生産を請け負う企業なのである。そしてこれらの企業がなければ少数派の企業も生きてはいけないのだ。

衰退していく集積において多数派企業の生き残りとしては、この様な地道なリスク分散と、自社の資源を理解した経営方針が重要であると菅英紋織から見てとることができる。

[22] 2010 年 11 月 10 日　菅英紋織株式会社代表取締役　菅紀美彦氏へのインタビューより
[23] 2010 年 11 月 10 日 菅英紋織株式会社代表取締役 菅紀美彦氏インタビューより

4-4-4. タオル生産量日本一に迫る影

問屋からの OEM 生産によって安定的需要が確保できた今治産地では、バブル景気やギフト商品としてのタオルの需要増加により、年々生産量が増加していった。そして 1991 年には生産量で過去最高の 50,456 トンを記録、産地として最盛期を迎えることとなった。しかし最盛期にもかかわらず今治には着実に脅威が迫っていた。それは輸入タオルの増加である。

安定成長期の時代、輸入タオルは国内の生産量に大きな影響を及ぼさない 10,000 トン未満という数量で推移していた。しかし平成に入り急激な円高を背景に、規模の経済による安価さを強みとした中国など諸外国からの輸入タオルが激増してしまった。しかも皮肉なことにそれら諸外国から急速に流入してきた商品は、かつて今治を国内タオル生産 1 位に押し上げたタオルケットであった。これは最盛期を迎えた今治をその後急速に貶める要因となる。

そんな折、最盛期にありながらも輸入タオルの脅威を感じ取った四国タオル工業組合は、集積としての今治を守るために産地ブランドを立ち上げ、今治という地名をより広く周知させようという行動を起こしている。

> 木村氏：平成元年あたりにですね、産地ブランドを立ち上げた経緯があるんですけど、その頃はですね、タオルケットというですね、今治が国内生産 1 位、日本一になった原動力のタオルケットが最初に輸入品にさらされたわけですね。これはいかんぞと。今はタオルケットだけどそのうち、バスタオルフェイスタオルも輸入品にさらされるんじゃないかっていう事になって、平成元年頃にSTIAという、ブランドを立ち上げたんですね。Shikoku Taoru Indastoriak Asociation…組合の頭文字をとってですね、スペインのバルセロナオリンピック後、そのブランドデザインを作ったり何やらして立ち上げたんですけど[24]。

しかし最盛期の今治タオル集積でこの STIA が根付くことはなかった。当時、各企業は OEM 生産だけで現状十分食べていけるという安心感をもっており、輸入タオル増加という脅威も危機意識を持ってはいたが経営状態に直接影響を及ぼすほどではなかったためだ。

> 木村氏：まだ、平成元年っていったらバブルの勢いもあってですね、産地ブランドはまだ皆さん関心がない。で、それは育たなかった。これは危ないよ、このままじゃあかんよというんでSTIAというブランドを立ち上げようとしたんだけど、その前の環境が良くて、まだそこまでの環境じゃなかったからね。だから危機意識はあったんだけど、他の楽な経営方針の方に軸足を置いてる会社はいっぱいあったと。危機意識が薄かったんでしょうね。わかってたけどね。なんとなくわかってたけどね。「あぁ、これはやばいなぁ」って[25]。

[24] 2010 年 10 月 20 日　四国タオル工業組合事務局長　木村忠司氏インタビューより
[25] 2010 年 10 月 20 日　四国タオル工業組合事務局長　木村忠司氏インタビューより

また SITA ブランドはライセンスブランドと同様にタオルの柄の指定や販売方法の指定など生産工程に対して基準を厳しく設ける仕様だった。STIA が根付かなかった原因をこの要素に見る声もある。

> 河北氏：STIA ブランドの大きな間違いは、STIA ブランドをライセンスブランドにしようとしてたところがあるのね。STIA ブランドとして柄を作って、柄の指定から STIA ブランドみたいな。
> 今のタオルブランドは、各メーカーで作ったものを、基準値さえ超えれば全て認定マークつけますよというのが今のブランドなんだけども。STIAブランドの場合は、柄から四国タオル工業組合とか今治繊維リソースセンターが、柄から作って、で、この柄じゃないとだめですよ、この販売の方法はこうですよ、ともうがんじがらめにして。で、ここに行くためには問屋さんの力も必要だよね、みたいな問屋さんも絡めすぎて。で、結局は広まらなかったのよ[26]。

七福タオル社長の河北氏は STIA ブランドの失敗の原因についてこのように述べている。ここから、一部の企業は STIA ブランドに対しあまり好意的な印象を持っていなかったことが伺える。STIA ブランドがそのようなものになった原因としては、ひとつに問屋の力が強かったことがある。一部の企業は問屋を脱却していたが、この頃はまだ各タオルメーカー企業の問屋への依存度が高く、四国タオル工業組合の中での意見も「まずは問屋さんあっての我々なんだから」というものだった。そのため、STIA ブランドはそれまでの生産の流れを一転させるようなものにはならなかった。また企業からすれば既存の生産工程から外れてタオルを作る必要があり生産コストの上昇が避けられなかった。結果として四国タオル工業組合が目指した STIA ブランドの定着は、企業側に十分な賛同を得ることができなかった。多くの企業の危機意識の低さ、STIA ブランド自体の参入障壁が高かった事などが原因となり STIA ブランドは今治内で広まることなく終息していった。

こうして今治タオルは 1990 年代後半より本格的な衰退期へと入っていく。

4-5. 衰退期

1980 年代後半より急激に増加した中国など諸外国からの安価な輸入タオルが、1990 年代後半よりいよいよ深刻となってくる。輸入タオルは国産タオルを食うように流入を続け、また今治に注文を出していた問屋の多くがより安価で生産ができる中国のタオル工場に受注を移したことも致命傷となった。結果として今治タオル集積の最盛期は 10 年も持たずに終わりを告げ、急激な輸入増加にともなう急激な衰退期が始まった。

この時期になると危機を感じた多くの企業で自社ブランド製品の開発や生産工程の海外

[26] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役 河北泰三氏インタビューより

移転などの事業形態の変容を始める事となる。しかし実際には衰退する集積の中で事業形態の変更がうまくいった企業は非常に少なく、集積の衰退を止めることには繋がらなかった。

4-5-1. タオルの海外輸入の深刻化

1970 年代後半から 1980 年代前半にかけて 1 万トン未満で推移していた輸入タオルは 1994 年には 32,000 トンに達し、1999 年には国内生産量を超える 51,170 トンを輸入するにいたった。安価な輸入タオルに押され国内タオル産業は衰退し続けた。

今治でも 1991 年の 50,456 トンを最高に生産量は減少しており、2000 年時点では 2 万 7300 トンと 91 年比で 54%減少してしまった。またメーカー数も 1991 年末の 379 社から 222 社と 10 年の間に大幅に減少した。

4-5-2. 繊維セーフガード（TSG）の発動要請

これを重くみた四国タオル工業組合が所属する日本タオル工業組合連合会は 2000 年 7 月 19 日に通商産業省に対し「タオル輸入秩序化に関する要望書」を提出。その 10 日後には「輸入タオル規制総決起大会」が業界として初めて開催され 2,700 人が参加したと言われている。その後も 8 月 7 日に「輸入タオル急増を緩和する輸入秩序化について」の要望書が、9 月 14 日には「今治地区のタオル産業振興に関する要望書」が提出された。

そして翌年の 2001 年 2 月 26 日に四国タオル工業組合は経済産業省へ繊維セーフガード措置(緊急輸入制限措置)の発動を要請、セーフガード発動水準を満たしているか調査が行われる運びとなった。

繊維セーフガード措置とは、「特定の繊維製品等の輸入が増加し、当該繊維製品等の輸入が国内産業に重大な損害を与え、又は与えるおそれがあることが認められる場合において、国民経済上緊急の必要性が認められる場合に、輸入制限を行うことができる[27]。」という措置である。

繊維セーフガードはWTO（世界貿易機関）の繊維協定で認められている措置で、発動されれば最長 3 年間にわたり輸入品の数量を一定水準（発動 1 年目は前年実績以内に、2、3 年目は前年実績 6%増の範囲とするよう規制）に抑えることができる[28]。

しかし、経済産業省は 5 度にわたり調査期間の延長を続け、最終的に発動基準に達していないとし 3 年後の 2004 年の 4 月 15 日をもって調査は打ち切られ、繊維セーフガードの発動は見送られる結果となった。セーフガード発動のための調査期間中は輸入タオルの流入が制限されることはないため、今治のタオル生産量の減少は止まらず、2004 年時点で 15,569 トン、全盛期の約 30%にまで目減りしてしまっている。

ただ経済産業省が発動を見送った理由としては、今治の中での問題も絡んでいた。繊維

[27] 経済産業省 HP より 2010 年 11 月 13 日アクセス
[28] 「繊維セーフガードの発動を申請―日本のタオル業界」Japan Brief (2001 年 3 月 14 日) 2010 年 11 月 13 日アクセス

セーフガードの発動要請を行った際の問題として、今治タオル集積内で意見が対立していたことがある。今治の集積に本社を持つ企業のうち一部の大手タオルメーカー企業は最盛期の間に生産工場の一部を中国へ移転していた。そのためそれら国外に生産施設を持つ企業は、日本への輸出を制限されることとなる繊維セーフガード発動に反対した。結果として、集積内での意思統一がうまくいかなかったことがセーフガードが発動されなかった要因のひとつとなっている。

以上についても、最盛期で述べた企業の怠慢という問題が言えるのではないだろうか。これは移転企業とそうでない企業のどちらの言い分も理解できるものの、繊維セーフガードの発動申請というその行為のみにこだわり、ほかの策を練らなかったことに対してはどちらの立場にも責任はあるだろう。

繊維セーフガードの調査期間中も続々と輸入タオルは増え続けるのだ。しかし発動したい側としてそれ以外の方法を用意していなかったし、移転企業側としても申請反対に固執するばかりで産業自体の衰退という危機をよく考えていなかった。

そうして申請が却下されるも代替策はなく、結果輸入タオルに脅かされるがままになってしまったことを考えれば、双方が繊維セーフガードに固執したことに今治の衰退を形作る一つの原因があったとみてもよいだろう。

4-5 -3. 池内タオルの転機

池内タオルの危機は今治タオル集積の衰退期と重なった。しかし集積の衰退が直接池内タオルを危機に陥れたわけではなかった。

池内タオルは一度は断念した環境志向の自社ブランドに再び着手した。そしてかねてよりの願望であった自社ブランドを持つという思いを固めることとなる。

自社ブランドへの思いはノルガード氏訪問以前より頭をもたげていた。1999 年、しまなみ海道ができるということで今治へ観光客が訪れることを見込み、愛媛県と今治市、そして四国タオル工業組合が物産館をつくるという話があった。池内タオルはこれに便乗して物産館で自社製タオルを売ろうと考えていた。しかし OEM 生産を主軸としていた当時の池内タオルには自社の名前がついたタオルは裾ものしかなく、OEM 先には有名ブランドの名がついたタオルを物産館で売ることを拒否された。そのような背景で池内氏は自社ブランドを持ちたいと考え、以前「グリーン」ブランドで挫折した環境というコンセプトに自社ブランドでもう一度挑戦しようと考えたのだ。その新しい自社ブランドが『IKT』であった。IKT は「最大限の安全と最小限の環境負荷」をうたった、池内タオルの自社ブランドである。このブランドは消費者の最大限の安全を実現するための手段として徹底して環境負荷を下げることに取り組んでいる。

池内氏はIKTに、作り手の夢や理想、そしてタオル業界へのアンチテーゼを込めた綺麗事の世界を目指したという。「グリーン」ではできなかった「消費者に嘘をつかない」というピュアさを環境というコンセプトに求めることにした池内氏は、環境マネジメントシステ

ムISO14001 や品質マネジメントシステムISO9001、そして繊維の安全性を示す世界的に統一された試験・認証システムであるスイスのOEKO-Tex Standard 100（以下エコテックス）を次々と取得した。そして 2002 年、グリーン電力購入による風力発電電力の購入を始め、自社工場と事務所の電力を 100%風力電力でまかなう日本初の企業となった。風力発電電力で製造された製品は『風で織るタオル』と呼ばれ、世間はIKTに注目し始める。また、「最大限の安心と最小限の環境負荷」という理念を達成するために、上記のエコテックスが認証された際の試験結果である自社製品の安全に関するデータや、世界的な認証を受けたオーガニックコットンを使用していることを証明する証明書などをホームページで公開し、安心を求める消費者の声にこたえている。例えばエコテックスに関しては、1 年で認証が途切れるため毎年認証を更新せねばならなかったり、最近ではISOの基準よりも製品のレベルを高めていくために「ISO卒業宣言」を行うなど、常に自社ブランドIKTをより高みへとステップアップさせるために学習を行っている。また、このような認証以外の学習もある。池内氏の環境志向の経営が評価され、環境会議など外部の環境関連イベントへの出席を求められるようになったのだ。このことで池内氏は環境志向の人々からの影響を受け学習をしているといえる。IKT導入ごろより展示会への出展やメディア・イベントへの露出の機会が増え、知る人ぞ知るブランドとしてエコマニアを中心に広がっていった。

2003 年、池内タオルと自社ブランド IKT は好調だった。いくつもの展示会への出展や度重なるメディアへの露出、そしてアメリカやイギリスでの IKT 取り扱い開始。この前年ごろから世間は徹底した安全と環境への配慮というあり方に注目し、池内タオルと IKT はエコマニアに限らず急速に広まっていた。

5 月、大型ニュース番組の特集で IKT が取り上げられた。オーガニックコットンを風力発電電力で織ったタオルは注目を浴び、全国からさばききれないほどの注文が殺到した。あまりにも大きな反響に、一時販売を中止し在庫を蓄えた後、秋冬物の発売日から一斉に全国発売を開始するとの措置が取られた。

8 月、自社ブランド IKT は脚光を浴びていたものの、当時の池内タオルの中心事業はいまだ OEM 生産であった。世間から見れば中心事業に見えた IKT はむしろ売上で言えば 1%程度のものでしかなかった。しかし世間の反応に手ごたえを感じた池内氏は、5 ヵ年計画で OEM 生産の売上を減らしていき、IKT を中心事業に据えるという経営計画をスタートさせた。秋冬物の全国一斉発売日は 9 月 10 日に迫っていた。しかし波に乗っているかのように見えた池内タオルに、大きな危機が迫っていた。

8 月 22 日のことだった。当時池内タオルが 7 割の売上を依存していた東京の問屋の社員から電話があった。会社の様子がおかしく、取引先が商品を引き揚げにきているとの連絡だった。不安が頭をよぎった。翌 23 日に池内氏は東京へ飛んだ。問屋の事務所へ赴き、社長を問い詰めた。彼は冷静に話が出来る状態ではなかった。そして 27 日それは起こった。東京の問屋が倒産し、2 億 4000 万の売掛が焦げ付いたのだ。当時の年間売上高が 7 億円の池内タオルにとって大きすぎる額の損失、そして 7 割の売上を占める最大の取引先の消滅。

池内タオルにとって、この負担は大きすぎた。また、他の取引先への支払期限が 9 月 9 日に迫る中、十分な手元資金もなく、換金できる在庫も[29]なかった。

こうして池内タオルは、直前までメディアに取り上げられていた企業とは思えない、まさかの連鎖倒産をしてしまった。この時点で民事再生による再建を考えたものの、手元に資金がないためそれもできなかった。

31 日。社員の半数を解雇した。退職金を出来るだけ多く払うことが義理であると考え、就業年数の長い人材を上から切っていくという異例の判断のもとにそれは行われた。残る社員は 10 名ほどとなった。

9 月になった。当時、焦げ付きを含めた負債総額は 10 億円であった。先月末にしたくてもできなかった民事再生法適用を松山地裁今治支部に申請した。9 日のことだった。翌 10 日、この日は本来であれば待ちに待った IKT 秋冬物全国一斉発売の日となるはずであった。しかし池内を襲った倒産により、この日は債権者説明会へと変わってしまった。

池内氏は民事再生法の適用を申請する前、ある苦悩があった。それは、再建を図るにあたっての業態についてだ。今までは OEM 生産の売上が大きく、それにより IKT に投資をすることができていた。しかし倒産した池内タオルには OEM 生産と自社ブランドを両立できるだけの資金はなく、どちらか一方しか選べないという状況だった。

> 池内氏：私は懊悩しました。当社はタオルハンカチではすでに実績がありましたから、借り入れを増やして急場をしのぎ、タオルハンカチの OEM 製造企業として生き残ることも十分に可能だと思われました。……（途中省略）……　しかし、私はここで考えました。当時の負債総額は、焦げ付いた 2 億 4000 万円を合わせて、約 10 億。追加融資を受け、もう一度 OEM 生産に本腰を入れれば、企業として延命することは可能でしょう。ですが、これ以上に従来と同じ路線で経営を続けることのリスクは、非常に大きく感じられました。次にまた何かあったときには、もう打つ手はありません。OEM という名での下請け生産を続ける以上、同じ状況に陥る可能性を否定することはできません。
> 「また連鎖倒産で迷惑をかけてしまうかもしれない」
> そう考えると、単純な延命策だけを考えることは、私にはどうしてもできませんでした[30]。

そうして最終的に池内氏が下した決断。それは「自社ブランド IKT を事業の中心に据え、OEM 生産比率を大幅に減らして再建する」というものだった。当時 IKT の前年の売り上げは全売上高 7 億円の 100 分の 1、つまり 700 万円ほどしかなかった。しかしその裏には、もう OEM 生産には戻りたくないという池内氏自身の思いもあった。

全売上高の 1%しかない自社ブランドを業態の中心に据える。それは大きな決断であったかもしれない。しかしすでにブランドのコンセプトが固まっておりファンがついていた IKT

[29] 日経ビジネス（2004）
[30] 池内 (2008) 41 ページ

に対し池内氏は、事業の中心に据えるから、民事再生をするからといって何かを抜本的に変えることはしなかった。以前同様展示会に出展し、メディアに取り上げられ、アメリカ法人を作った。そして池内タオルの軸のひとつである永久定番商品を作り続けた。

このようにして、当初は 2003 年 8 月から 5 カ年計画で進めるはずであった OEM 生産の比率減という計画が、わずか 2 週間でなされることとなったのである。そして現在では 700 万円から始まった自社ブランド IKT の売り上げは 4 億円まで伸びている。また 2003 年 8 月当時とは逆に、現在の自社ブランドと OEM 生産の比率は 9:1 程度である。

また、この時期の今治タオル集積との関わりとして、池内氏は衰退期に繊維セーフガードの発動要請を行った際にスタッフとして活動していた。そしてその年のニューヨーク・ホームテキスイタイル・ショーというアメリカのトレードショーで初出展にして最優秀賞を獲得している。

4-5-4. 七福タオルと菅英紋織

今治タオル集積が衰退期を迎えていた当時の七福タオルと菅英紋織について述べる。

1996 年、七福タオルは本社を現住所へ移動。その年の売上高は 2 億円程度であった。そして 1998 年には直販率 7 割を迎える。2001 年には河北氏は池内氏と同様、繊維セーフガードの発動要請を行った際のスタッフとして活動。そして翌年 2002 年には現社長河北泰三氏が代表取締役に就任した。またその年には JETRO（日本貿易振興機構）からの要請で今治タオル集積の企業の一部がニューヨーク・ホームテキスタイル・ショーに出展するが、その中の 1 社でもあった。

菅英紋織に関しても、この時期は繊維セーフガード発動申請の際スタッフとして活動していたようだ。

4-6. 今治タオルの現状

セーフガード発動のための調査が延期され続け最終的には見送られたことで、毎年前年比 107%以上の輸入タオルが日本のタオル市場へと流入していった。そうして日本全体のタオル業界の衰退とともに今治も生産量・企業数ともに減少し続けることとなる。

4-6-1. 産業危機―今治タオル企業の減少

1997 年～2009 年について輸入浸透率（輸入量／国内需要量×100）を見てみると、40%程度から 80%を超えるほどにまで達している一方で、かつてはほぼ 100%であった日本製タオルの国内流通量に対する比率は 20%を切るほどまで低下している。また、日本のタオル生産量に対する四国でのタオル生産量が約 53%であることから、日本の国内流通量に対する今治タオルの生産量は 1 割程度ということになる。この事から分かるように今治タオル産地は 1990 年代から急増している安価な輸入タオルに圧迫され、今治で生産されるタオルの国内流通量に対する比率は約 50%から 10%へと転落してしまった。

集積としての生産量が大幅に減少してしまったことで、倒産する企業も後を絶たない。ピーク時には 504 社あったタオルメーカー企業も、2010 年 11 月現在では 125 社と約 4 分の 1 に減少してしまった。メーカー以外の企業はというと、撚糸業では 1990 年の 33 社から 2007 年には 6 社に、染色加工業では 19 社から 9 社に、捺染その他では 70 社から 24 社へと推移しており、撚糸業では約 1/5、染色業では約 1/2、捺染その他では約 1/4 になっている。

4-6-2. 今治タオルブランド

繊維セーフガードの発動要請をした際、日本タオル工業組合連合会は「タオル業界構造改善ビジョン」(2001 年 8 月)を策定した。それを受け今治では 2001 年ごろに「今治タオル産地ビジョン[31]」の策定をはかった。そしてこの「今治タオル産地ビジョン」の取り組みのひとつとして、「JAPANブランド育成支援事業[32]」の助成金を受け、2006 年に「今治タオルブランド」プロジェクトが立ち上がる。これは四国タオル工業組合の組合員企業が製造したタオル商品のうち、組合が独自に定めた品質基準「imabari towel品質基準」に合格したタオル商品のみに付す商標[33]を指す。

ブランドロゴマークに著名なデザイナーを起用したこともあってか、衰退した産業をブランド化で盛り上げようとするこの動きはマスコミに続々と取り上げられ、今治のメディア露出は大幅に増えていった。

「今治タオルブランド」のマークを付けて自社製品を販売するかどうかは個々のタオルメーカー企業の判断に任されている。現在今治タオルブランドマークを付けた製品を販売する企業は 60 社ほどであり、今治タオルブランド商品は年々増加しているものの、ブランド立ち上げ 5 年目となる 2010 年現在でも今治タオルブランドに参加しない企業が半数以上を占めている。また、品質基準を満たした企業が今治タオルブランドマークを付け始めた最初の年である 2007 年度から 2009 年度までに新しく今治タオルブランドを導入した企業の数は 19 社、16 社、13 社と年々減少しているのが現状である。

その理由の一つとして考えられるのが、今治タオルメーカー企業の一般的な業務形態で

---

31 四国タオル工業組合や中堅企業を中心にタオルの新商品・新用途開発、問屋依存型流通システム改革、国内・海外の市場開拓に関連する方策に着手するというもの。その取り組みとして 2004 年に「MADE IN 今治」として産地自立化を図った。そのため一部の企業は「JAPAN ブランド育成支援事業」などの助成金を利用し実需直結型の事業に取り組んでいる。

32 中小企業庁 HP より一部改編：平成 16 年に中小企業庁が創設した事業。既にある地域の特性等を活かした製品等の魅力・価値をさらに高め、全国さらには海外のマーケットにおいても通用する高い評価（ブランド力）を確立すべく、商工会・商工会議所等が単独又は連携し、地域の企業等をコーディネートしつつ行う、マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価、展示会参加、販路開拓活動等の取組を行うプロジェクトについて、総合的に支援を行う。

33四国タオル工業組合発行「今治タオルブランドマニュアル」を一部改変

ある。自社ブランド製品を製造するタオルメーカー企業の場合、自社の判断のみで自社商品の付加価値をより高めるために今治タオルブランドマークを付けることができる。しかし今治での生産形態の主流はOEM生産である。OEM生産の場合、マークを付けるにも製品ひとつにつき 20 円のコストがかかることもあり、自社に発注した企業の要望がなければ今治タオルブランドをつけることはない。そのため今治タオルブランドを導入するタオルメーカー企業が増えにくいと考えられる。村上（2009）によると今治では、「自社企画商品の売り上げは平均すれば 1/3 未満と推定される。産地全売上額に占める実需直結型企業の自社企画商品売上額は産地全売上額の約 20%という。したがって残りの 80%は実需直結型企業のOEM生産関連の売上額、問屋などからのOEM生産のみを行っている企業（50 社）の売上額、他のタオル企業や卸業者からの受注生産を行っている企業（30 社）の売上額等の合計という事になる[34]。」というのが現状である。

4-6-2-1. 今治タオルブランドの導入と各企業の反応

集積再生の手段としての今治タオルブランド設立の流れを見てきたが、ここでは先に取り上げた集積内の 3 社が現状の今治タオルブランドに対してどのような対応をとっているかを見ていく。事例企業 3 社のうち今治タオルブランドを導入しているのは池内タオル、七福タオルの 2 社である。

今治タオルブランドに一番好印象を持っているのは七福タオルである。七福タオルは自社ブランド製品を売り出す際に初めて今治という言葉を使ったが、この今治という名前を出したことによって取引がスムーズに行えたという。この経験から河北氏は今治というタオル産地に一定の知名度があると認識しており、今治におけるタオルブランド化が成功すると確信していたと語る。

> 河北氏：「このタオルは今治で作られてます」っていう下げ札が、大きな意味を持ってくるんですよ。小さく社名と電話番号入れて。それを見て例えば東急ハンズで見たんだけどもうちもちょっとださせてくれませんかっていうことでロフトから電話がかかってきたり、天満屋さんから電話がかかってきたり、他の百貨店さんから電話がかかってきたり。それを付けてから 20 何年間経ちますけども、私 1 回も接客営業したことないんです。向こうから電話がかかってくるっていうことは、ビジネス上もう半分は成立してるのよ。実際問題うちが小さな下げ札で今治という言葉を使わしてもらって販売をしていって今があるから。まあ実績もあるからこれは成功するだろうなって言うのは疑いもしなかったね[35]。

ただ、河北氏も無条件でこの今治タオルブランドを迎え入れているわけではない。その根底には各企業が考え方や物作り的な部分で企業ごとのカラーを出し特化していくことが

[34] 村上（2009）
[35] 2010 年 10 月 22 日 七福タオル株式会社代表取締役 河北泰三氏へのインタビューより

重要であるという思いがある。そして製品そのものに魅力があるメーカーが集積に増え、最終的には今治という産地そのものの魅力が上がることが理想的であるとしている。そして今治タオルブランドを付けていることに甘え特化を怠れば集積内で淘汰されるともしている。

> 河北氏：はき違えをしがちなんだけれども、今治タオルがブランドっていうわけでは本当は無いのよ。「今治タオル」だけになると、どこでも作って良い。今治タオルだったらどこでも一緒、いうんじゃ困るわけ。七福タオルなら七福タオルのエッセンスであるとか、まあ言ったら企業価値であるとか、っていうのを前面に出して。……全部今治タオル、全部一緒でしょ、みたいな考えで行くと、それは淘汰される、必ず。お客さんに分からないようになる[36]。

しかしここで言われた各企業の特化というのは決して自社ブランド化だけを指し示すのではない。菅英紋織のようにスピードとコストダウンに特化した会社や、自社ブランドでも池内タオルのように人にとって優しい製品を目指す会社など、特化の仕方の違いは各企業によってさまざまであるとしている。

逆に池内タオルの現社長池内氏は、今治という産地は各企業が自社ブランド化をしなければ生き残っていけないという考えを持つものの、今治タオルブランドに対しては否定的な立場をとっている。

池内氏が今治タオルブランドを否定している要因としては、この今治タオルブランドを付けることで各企業で経営努力、ここでは自社ブランド化が進まなくなり結果として経営が行き詰まることを懸念していることがある。つまり池内氏も根底では河北氏と同じ考えを持っているとも言えるだろう。事実池内タオルでは消費者からの声もあり今治タオルブランドを使用している。

> 池内氏：今治タオルってシール付けただけで売れるとか、凄いいい意味に考えてるから、それはいかんよと。やっぱりこのイメージをもたすんだったら、今のうちに有名なファクトリーブランドを立ち上げないと。もう、すぐメッキは剥がれるよと。我々がエコテックスを通していない（製品）ラインがあって。まあこれは社内的な差別化でやっているのだけど、そこだけ今治タオルデザインで通したんだけど。でも今治タオルがどんどん有名になってきたから、「つけて」っていう声もあるので、必要に応じて付けてますけど[37]。

菅英紋織に関しては上記 2 社と違い､現状では今治タオルブランドを使用してはいない。その一番の理由は今治タオルブランドを付けることでブランドマークの使用料を取られ、

[36] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役　河北泰三氏へのインタビューより
[37] 2010 年 8 月 5 日　池内タオル株式会社代表取締役　池内計司氏へのインタビューより

生産コストが上昇するからである。タオルを販促品として使用する菅英紋織の取引先企業にとって、今治タオルブランドを付けるメリットよりも生産コストが上昇するデメリットのほうが大きい。そのため現在の菅英紋織では自社製品に今治タオルブランドを付けることはないと言う。

> 菅氏：検査料と、あとネーム。そのタグ代を払えばですね。20 円ぐらいかかっていく。それを企業さんが負担するわけなんですよ。で、まあ 2 億 5 千万円の会社で、年間 300 万枚のタオルを作っておる。たとえばその辺（インタビュー会場）においてるタオルいうのは 1 枚 70 円とか 80 円の世界なんですよ。それに 20 円かけるのか、いうことなんです。130 円のタオルが今治タオルすることで 150 円になるんで。誰が買うんかいうこと[38]。

しかし、今治タオルブランドを付けることそのものには否定的ということではない。事実菅英紋織のタオルは「imabari towel 品質基準」をクリアしているため自社製品に今治タオルブランドを付けることは可能であり、取引先の企業がそれを望めばすぐにでも実行するとしている。

> 菅氏：つけるときはつけるんです。今つけてるところが必要なくなればつけなくなるんですよ。それだけのことなんですよ。売れるからつけてる。でも銀行さんがタオル配ってるのに今治タオルの高いネームを、タグをつけて、配るんかいうたら……。需要がないだけ。それだけです。あればやります、絶対やります[39]。

菅英紋織では今治タオルブランドを一種の付加価値として見ている。その付加価値によって販売量が増えるのならば付ける。それ以上にコストが大きくなるのならば付けない。今治タオルブランドという言葉に流されず、自社製品そのものの良さが前提にあることが本来の経営形態であると菅氏は語った。

この 3 者の考えとして、地域ブランドという言葉の前に各企業ごとの経営努力が必要でえあるというのが共通の認識だったが、四国タオル工業組合の木村局長からも同様の意見をうかがうことができた。木村氏は地域ブランドはあくまで各企業の自社ブランド立ち上げの下地であり、今はその構築段階であるとしている。そして最終的には各社がそれぞれの自社ブランドを阻害しないように今治タオルブランド活用することで、集積として外部からの認知度が上がるのが理想だと語っている。

[38] 2010 年 11 月 10 日　菅英紋織株式会社代表取締役　菅紀美彦氏へのインタビューより
[39] 2010 年 11 月 10 日　菅英紋織株式会社代表取締役　菅紀美彦氏へのインタビューより

木村氏：メーカーのファクトリーブランドはなかなか一夕一朝に作れないけれど、今治タオルブランドゆうんが根底にあれば売りやすいですよね。まず、産地のブランド化をして、じゃあその後ファクトリーブランドを育てていこうと。ですからまず産地ブランドに取り組んでいる[40]

ただ、何も自社ブランドだけが生き残る道ではなく、海外の企業に負けない競争力を持つことで企業を維持するのも一つの手段であるとしている。そしてそういう企業が集まることが衰退していく集積を維持していくことに繋がるのではないかとしている。

木村氏：安っぽいタオルなんだけど、どこにも負けん企業。その中のクオリティやコスト、コスト競争力とデリバリーと取引間、そういった所で絶対に負けない。自社ブランドだけが生きる道じゃ無いと。中途半端はだめだけどね。でもデリバリーだけは絶対に負けないとかね。プラスでクオリティーも負けんとか、そういうので勝ってきている会社が必要なんだよ[41]。

4-6-3.七福タオルの現状

現在の七福タオルは直販率が 85%と約 9 割を占める。その内訳としては小売業者や企業への直接販売が 75%、消費者への直接販売が 10%、問屋へ卸しているのが残りの 15%となっている。この小売業者や企業への直接販売の中で 45%は小売業者、残りの 30%が販促品である。この比率は意図的につくられたわけではない。自社ブランド製品を通して七福タオルを知った企業から OEM 生産の仕事を頼まれて引き受けていった結果である。

河北氏：今はあの比率的に結果的にOEM生産というのは、結果論だから。ファクトリーブランドの場合は、展示会とかに出ていって、アピールをするし、まあ結果的に出ていっているから結果的にOEM生産みたいな仕事も入ってくるのかもしれないけれど、もっといったら自分で作ったものを自分で売る、みたいな。自分で企画したものをまあ七福タオルの名前の入ったものを売る、みたいな形がやっぱり、あれですよね、一番ですよね。OEM生産もつまらんことでもないし、仕事だからそれはやるんですよ。やるんだけれども、OEM生産しかしません、というのはない。自社ブランドを売ってるからこそ、OEM生産みたいなところが自然と入ってくる。断る理由がないでしょ[42]。

また、七福の取引先の中には物販能力はあっても企画能力はなく、七福タオルが企画・デザインしたものを販売する企業がある。その取引先に対しては七福タオルが企画を持ち

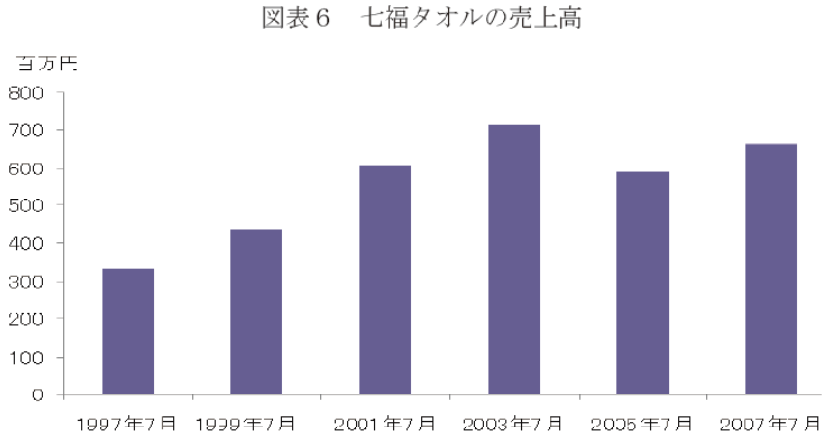
[40] 2010 年 10 月 20 日　四国タオル工業組合事務局長　木村忠司氏インタビューより
[41] 2010 年 10 月 20 日　四国タオル工業組合事務局長　木村忠司氏インタビューより
[42] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役河北泰三氏へのインタビューより

かけ、自社ブランド商品のデザインを焼き直した商品の提案をするという形をとっている。これは自社ブランド商品がそのまま取引先で販売されてると言っても過言ではない。だが、取引先の注文を受け、指定通りに納入するという意味では OEM 生産であることは確かであり自社ブランドと OEM 生産を区切る事は難しくなっている。

> 河北氏：自社製品のようでもあり、いわゆるOEM生産、まあ注文もらってその数だけ納品するっていったらOEM生産かもしれないけども、物づくりの原点からはめていくと、そうなのよ。で、これがまあ本当のOEM生産って言ったら向こうから全部企画出て、色から柄から全部指定があって、素材から指定があってそれをそのとおり作るっていうのが下請けというかまああれなんだけども。OEMのやり方自体も少しメーカー主体に変わってきてるっていうのもある[43]。

しかしながら、多くの OEM 生産を主流としている企業はまだこういった形の OEM 生産はできていないのが現状である。また、四国タオル工業組合の木村氏は七福タオルのこのあり方を「協働ブランド」と言及していた。

図 9. 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。

出所：板倉（2008）より

4-6-4. 菅英紋織の現状

現在の菅英紋織の売上は危機時の約 5000 万円から約 2 億 5000 万円にまで成長を果たしている。しかし、それは経営の方針を変えて売上を伸ばしたわけではなく、経営危機を乗

[43] 2010 年 10 月 22 日　七福タオル株式会社代表取締役河北泰三氏へのインタビューより

り越えた時と同様に、取引問屋の数を増やした結果だと菅氏は語る。

菅氏：タオル屋が 500 社あったときに、500 ぐらい名入れタオル、絶対やっとんです。PR タオル。いろんなところで作ってますんで、要は競争なんです。だから 1 件増やす・取りに行く、1 件増やす・取りに行くということにすれば、問屋さんが日本全国に 100 件あれば、100 別注のタオルがありまして。そいで増やしていったと[44]。

菅氏は自身の企業が工業製品を作る家内企業だと自負しており、今後も経営方針を大きく変えることはないとしている。

菅氏：所詮家内工業なんですよ。いろんなやり方があって、それが、うちは要は作るメーカーであって。製造のほうに力を入れて、このタオル 1 枚作るのにいくらのコストがかかって、いくらで物を売っていく、そのことを追求することによって勝負をしていこうと[45]。

4-6-5. 池内タオルの現状

池内タオルでは倒産当時 700 万円しかなかった自社ブランドでの再生計画を立案したが、現在では約 4 億円にまで売上を伸ばしている。そして、その根底には IKT の持つコンセプトが今の消費者にマッチしていることと、エンドユーザーのクレームに対する誠心誠意の対応により消費者と深い関係が築けていることがあると池内氏は語った。

池内氏：それでいって受け入れてくれている、マッチしている、消費者と求めているものとマッチしているから、ステイクホルダー関係の維持っていうのも出来たのかな、ということですかね[46]。

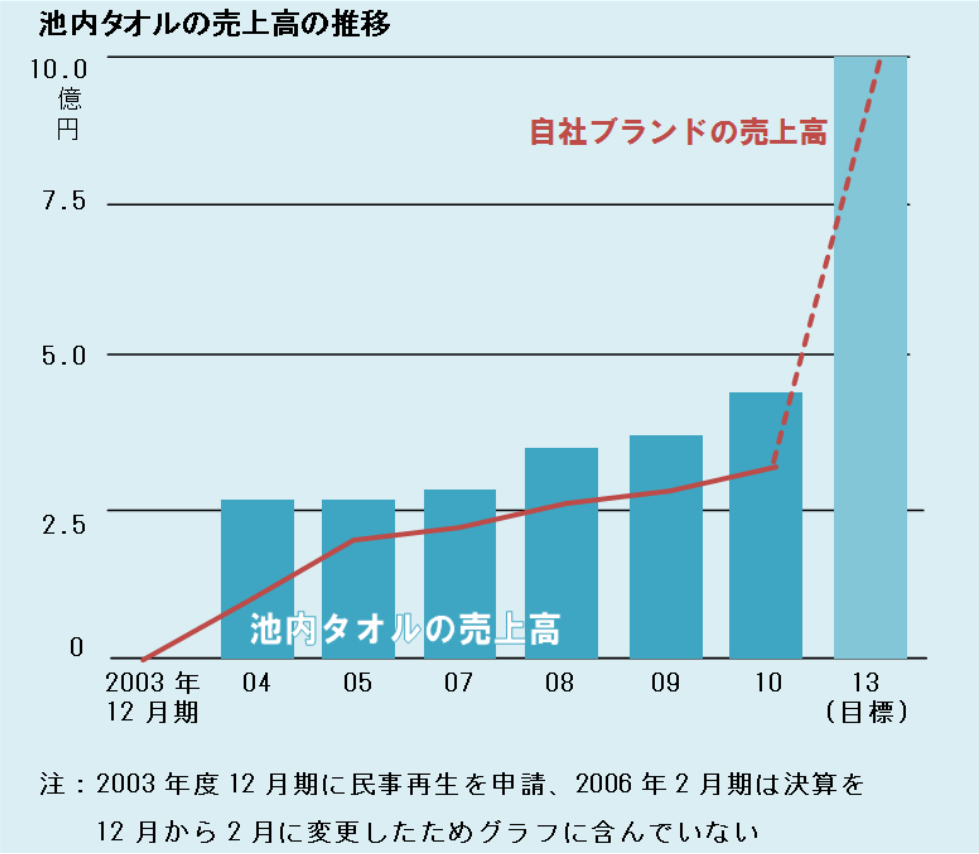
池内氏：池内タオルの一番の強みはエンドユーザーさんと全部社長が直接コミュニケーション取ってることっていいますけど、エンドユーザーが会社に連絡してくる時って、クレームしかないんだ。大体池内タオルの熱烈なファンは大体クレームで知り合った人たちだけど。クレームのお客さんにはすごい誠心誠意ですよ。パーフェクトですよ[47]。

また、池内タオルでは現在タオル以外の織物製品の開発にも積極的に関心を示している。具体的な取り組みとして、コンサルティング組織を介入させ子供服業界進出のためのコネクションを構築するなどしている。

[44] 2010 年 11 月 10 日 菅英紋織株式会社代表取締役 管紀美彦氏へのインタビューより
[45] 2010 年 11 月 10 日 菅英紋織株式会社代表取締役 管紀美彦氏へのインタビューより
[46] 2010 年 8 月 5 日 池内タオル株式会社代表取締役 池内計司氏インタビューより
[47] 2010 年 8 月 5 日 池内タオル株式会社代表取締役 池内計司氏インタビューより

池内氏：織り物っていう面ではなんでも織れるんです。ノウハウさえあれば。だからうちは、トータルオーガニックテキスタイルメーカーになりますとVCに向かっては提案している、それはまあ基本的には織物全部やるよとオーガニックに関しては。後は資金しだいでテキスタイル以外もするかもしれない。誰もが欲しがってるのはうちの「最大限の安全と最小限の環境負荷」のライフスタイルなんだからね[48]。

図 10. 池内タオルの売上高



出所：日経ビジネス　2010 年 5 月 3 日号より筆者作成

まとめ

さて、ここまで今治タオル産業と事例企業 3 社との関わりや歴史、行動を見てきたが、それらの関係性を図としてまとめると以下のようになる。

[48] 2010 年 8 月 5 日 池内タオル株式会社代表取締役 池内計司氏インタビューより

図 11. 池内タオル事例

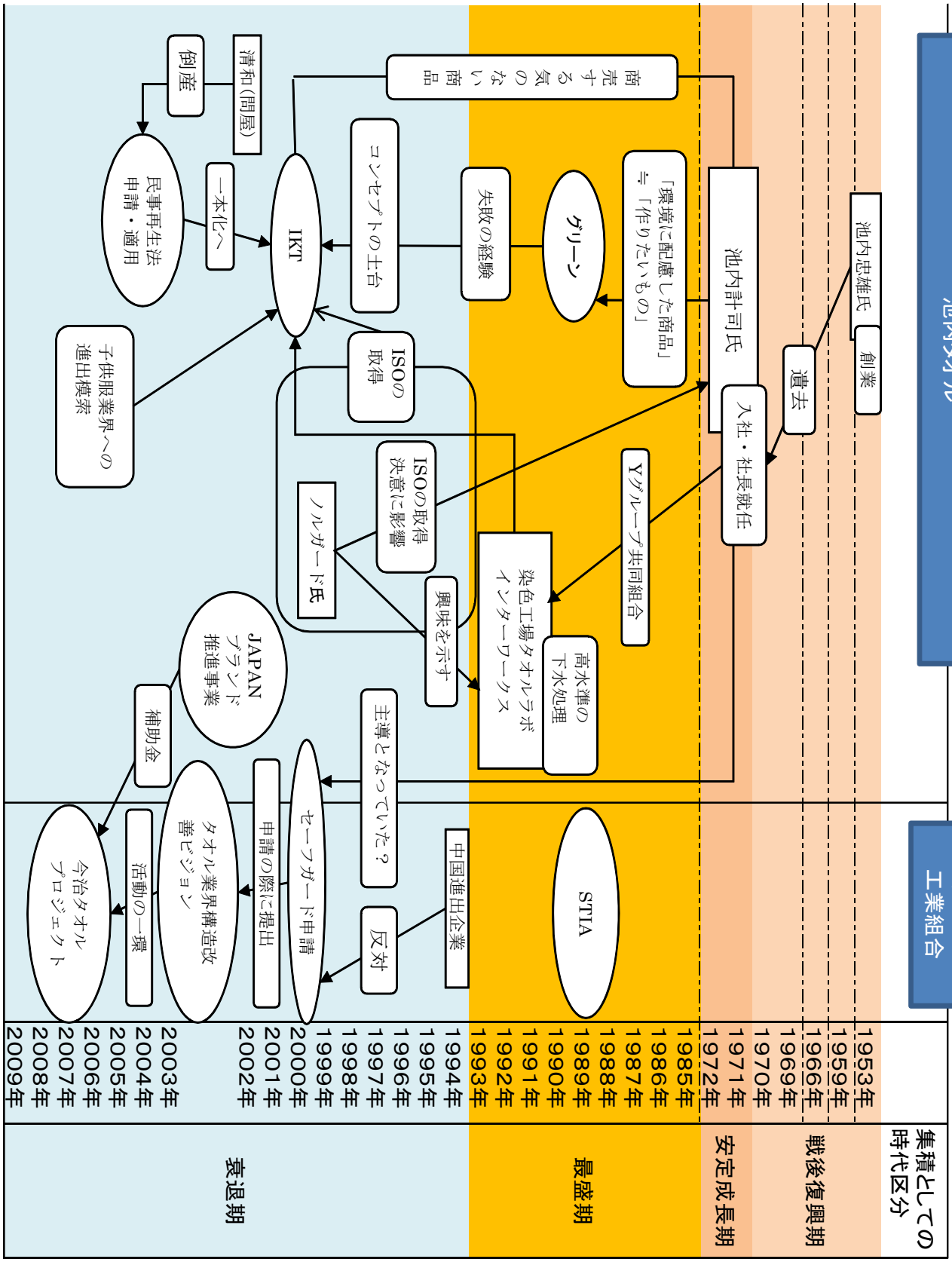

池内タオル
四国タオル工業組合
集積としての時代区分
池内忠雄氏
創業
遺去
入社・社長就任
池内計司氏
商売する気のない商品
「環境に配慮した商品」≒「作りたいもの」
グリーン
失敗の経験
コンセプトの土台
IKT
ISOの取得
Yグループ共同組合
染色工場タオルラボインターワークス
高水準の下水処理
STIA
中国進出企業
反対
主導となっていた？
セーフガード申請
申請の際に提出
タオル業界構造改善ビジョン
活動の一環
今治タオルプロジェクト
JAPANブランド推進事業
補助金
興味を示す
ISOの取得決意に影響
ノルガード氏
倒産
清和(間屋)
民事再生法申請・適用
一本化へ
子供服業界への進出模索
1953年
1959年
1966年
1969年
1970年
1971年
1972年
1985年
1986年
1987年
1988年
1989年
1990年
1991年
1992年
1993年
1994年
1995年
1996年
1997年
1998年
1999年
2000年
2001年
2002年
2003年
2004年
2005年
2006年
2007年
2008年
2009年
戦後復興期
安定成長期
最盛期
衰退期

図 12. 七福タオル事例

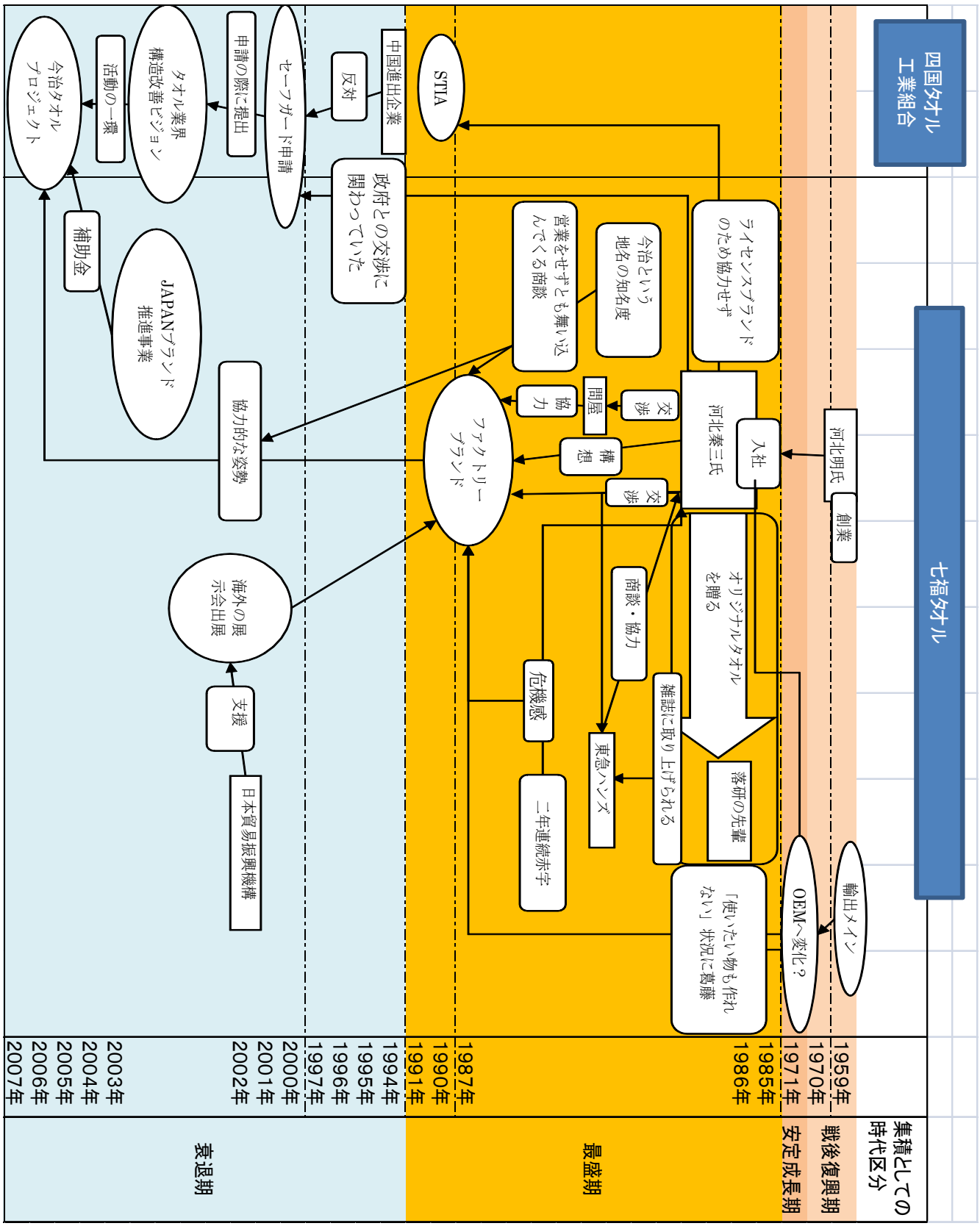
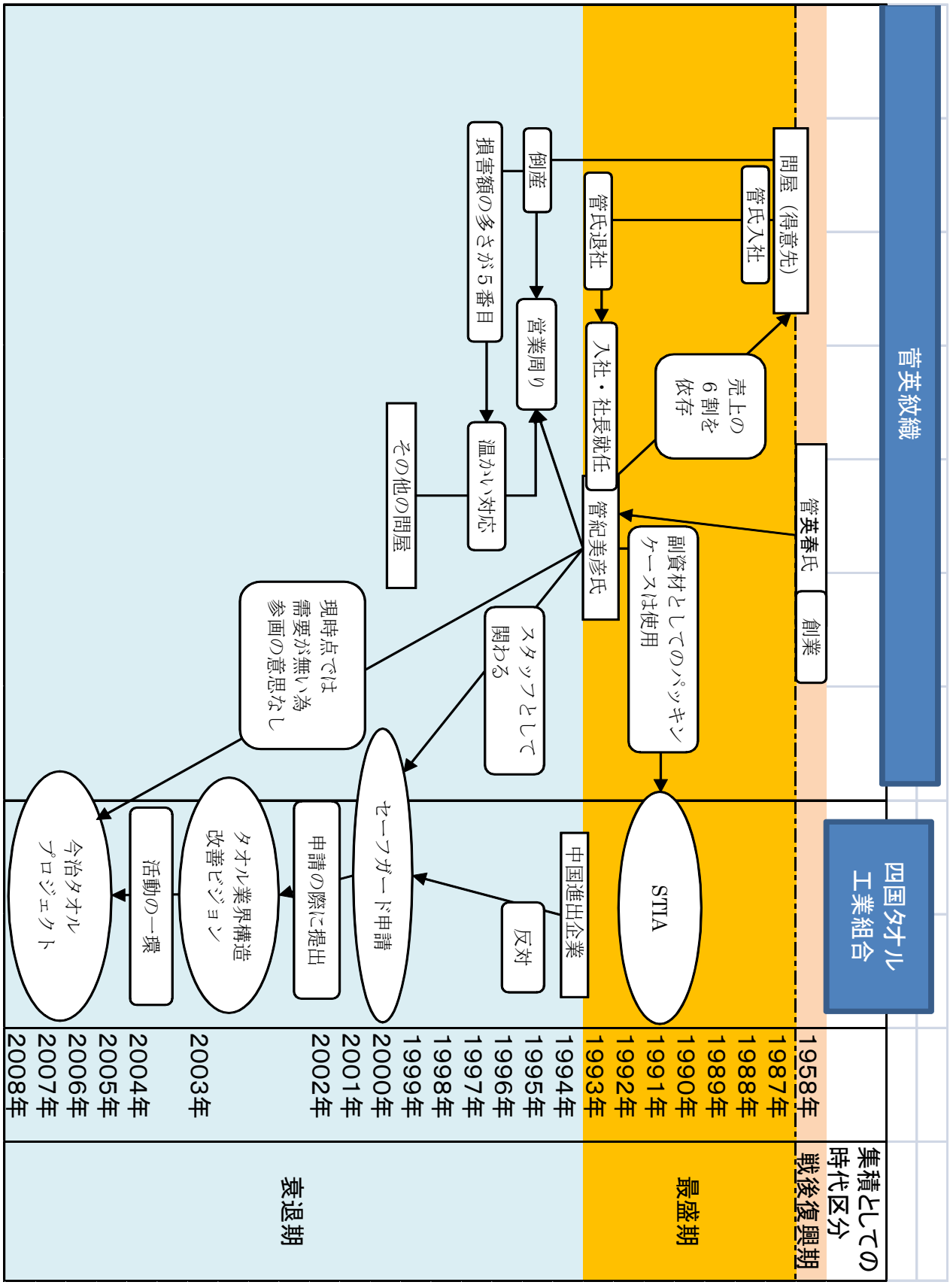

四国タオル工業組合
七福タオル
河北明氏
創業
輸出メイン
OEMへ変化？
入社
河北泰三氏
オリジナルタオルを贈る
落研の先輩
「使いたい物も作れない」状況に葛藤
雑誌に取り上げられる
東急ハンズ
二年連続赤字
危機感
商談・協力
交渉
構想
問屋
協力
交渉
ファクトリーブランド
ライセンスブランドのため協力せず
今治という地名の知名度
営業をせずとも舞い込んでくる商談
政府との交渉に関わっていた
中国進出企業
反対
セーフガード申請
申請の際に提出
活動の一環
タオル業界構造改善ビジョン
今治タオルプロジェクト
補助金
JAPANブランド推進事業
協力的な姿勢
STIA
海外の展示会出展
支援
日本貿易振興機構
1959年
1970年
1971年
1985年
1986年
1987年
1990年
1991年
1994年
1995年
1996年
1997年
2000年
2001年
2002年
2003年
2004年
2005年
2006年
2007年
集積としての時代区分
戦後復興期
安定成長期
最盛期
衰退期

図 13. 菅英紋織事例


菅英紋織
四国タオル工業組合
問屋（得意先）
管氏入社
管氏退社
倒産
損害額の多さが5番目
営業周り
温かい対応
その他の問屋
売上の6割を依存
入社・社長就任
管紀美彦氏
管英春氏
創業
副資材としてのパッキンケースは使用
スタッフとして関わる
現時点では需要が無い為参画の意思なし
STIA
中国進出企業
反対
セーフガード申請
申請の際に提出
タオル業界構造改善ビジョン
活動の一環
今治タオルプロジェクト
1958年
1987年
1988年
1989年
1990年
1991年
1992年
1993年
1994年
1995年
1996年
1997年
1998年
1999年
2000年
2001年
2002年
2003年
2004年
2005年
2006年
2007年
2008年
集積としての時代区分
戦後復興期
最盛期
衰退期

このように一枚の図として見ることで、各社が今治タオル産業との関わりの中でどのような危機に直面し、それを如何にして脱して来たかの因果関係がよりよく理解できるだろう。

5. 事例分析

上記の事例を全体的に視ると、個別企業はそれぞれ生き残りをかけた戦略展開を行っており、それぞれ異なった生存領域を見つけている。もともとは事例 3 社は OEM 生産をその主要業務としていた。そこから危機を乗り越える際、個別企業がそれぞれ自社を継続させるための変化、適応をしたのではと考えられる。そこで本稿ではこれら事例企業 3 社を分析する枠組みとして、組織は環境に合わせて変化するのではなく経営者判断により変化すると主張するマイルズ＝スノーの「適応戦略」に基づく本稿の分析枠組みに従って分析を行う。なぜならこれら事例企業 3 社は、衰退する産業の集積においても危機に際して衰退することなく、経営者の判断により、むしろ成長を遂げているように見受けられるからである。

組織の環境適応を分析する中で有効な適応をしている組織には整合的なパターンが存在し、組織が環境に適応する過程で直面する企業者的問題（製品・市場領域の選択）、技術的問題（生産と流通のための技術の選択）、管理的問題（機構と過程の合理化および将来の環境適応能力を促進する過程の形成）を事例から検討し、それぞれの企業が危機を経てとる業務形態を適応パターンとして、1)防衛型（defender）、2)探索型（prospector）、3)分析型（analyzer）の 3 つの類型にて議論する。なお、防衛型、探索型適応パターンにはそれぞれ企業者的問題、技術的問題、管理的問題に対するコストが生じる。それは防衛型適応、探索型適応は、それぞれ市場に対して動と静の大局的位置に属しており、自身が持つ経営環境から大きく変化された外部要因に対してその事業形態の弱みを有するからである。

そこから考察で今治タオル集積と、集積内の個別企業の再生との関係性について議論する。

5-1. 菅英紋織に関する分析

依存度の高かった取引先問屋の倒産により経営危機を迎えた菅英紋織であるが、取引先を増やし､問屋に対して自社依存度を下げることでその危機を脱し OEM 生産業務を強固なものにし現在に至っている。では菅英紋織の生き残りをかけた環境適応に際し直面した企業者的問題、技術的問題、管理的問題の三点を明らかにしていく。

5-1-1. 企業者的問題

菅英紋織の企業者的問題を視ていこう。創業当時、菅英紋織の業務形態は企業が販促に

使用する名入れタオルの製造、つまり OEM 生産を 100%行っていた。名入れタオルは OEM タオルの中でもニッチかつ小規模な領域であるが、菅英紋織はこの名入れタオルという市場に家内工業としての自社の生きる方針を見出している。

菅英紋織は売り上げの 6 割を依存していた問屋が倒産するという危機を迎えた際、他事例企業 2 社のように自社の目指す市場を変えることをしなかった。経営者の菅氏は市場判断として、あくまでタオルを工業製品とする OEM 生産を継続する経営を選択した。自社ブランドに対して華やかさを感じながらも、自身の主張する隙間、ニッチな業態を選択したのである。そして現在でも新たな業務形態や市場へ進出を図る判断も意思も持っておらず、あくまで昔からの自身の領域を守り続けている。

つまり危機をきっかけに現在まで続く意思決定として、急な環境の変化や不確実性に対する組織の弱点を減少させる意思決定が視られる。それは営業により取引先の問屋を増やすということである。菅英紋織では危機をきっかけに取引先の数を増やすこととなり、それは現在でも売り上げを毎年増やしていくために積極的な経営努力として行われている。これは問屋との取引数を増やすことによって一方的依存関係を脱却しリスク分散ができたといえる。

上記の内容から企業者的問題の解決について議論すると、集積内企業行動の防衛型適応パターンをとっていることがわかる。ここでの企業者的問題とは狭く安定した事業領域を作り出すことであり、これは製品と顧客の限定された組み合わせ、競争者から事業領域を「守る」ための積極的経営努力、事業領域外の開発の無視、最小の製品開発、および市場への浸透による成長などを通じて達成されるとある[49]。自社ブランドへの関心を持ちながらも経営危機に対する生き残りの手段として取引先の充実を図りOEM生産業務を確固たるものにしていく菅氏の姿勢は防衛型適応に見られる企業者的問題解決といえるだろう。

では、企業者的問題解決にあたり発生するコストについて検証していこう。菅英紋織は取引先の充実から OEM 生産業務を確立していく姿勢を取っているが、取引先を増やしていく際には菅英紋織と同じ業務形態をとる企業が競合他社となりうる。また市場の限定した組み合わせの継続的存続を前提としている業務形態は急な環境変化への対応に弱みを持つため、取引先の充実からそのリスクを分散しているのが現状である。繊維セーフガード申請の失敗から輸入タオルが急増した2000年代にも菅英紋織は問屋との複数取引によるリスク分散と小ロット生産を生かした安定的な需要で生き延びた。

5-1-2. 技術的問題

菅英紋織の技術的問題を視ていくに当たり、経営者の生産と流通のための技術選択に対して以下の事実が得られた。

菅英紋織は流通の技術的選択を問屋に委託することで、自社ブランド経営の弱みである需要の変動により損害を被ることを心配せず事業に臨める。また、事業領域外の開発に対

[49] マイルズ＝スノー(1983)

して興味はありながらも具体的行動に臨んでいないため、高価な通査メカニズムを切り捨てさせ、そのために一層コストが削減される。具体的には、菅英紋織は名入れタオルに特化しており、同じものしか作らないことでコストを抑えることが可能となるのである。

菅英紋織は危機を迎えた際も自身の目指す市場を変えることはなかった。よってそのために新しい技術的問題の解決を行う必要はほぼなく、製品を供給するまでの道のりは変わっていない。ただし、危機により 6 割の売り上げを依存していた問屋が倒産してしまったため、新しく取引先を増やすという技術的問題の解決は行われたと言ってよい。そして現在輸入タオルの台頭という環境にあるが、取引先を着実に増やしていくという意思決定以外は変化していない。

上記の内容から技術的問題の解決について議論すると、防衛型適応パターンとして、コスト効率的な生産を優先している。また他方、中国製品の台頭という環境変化がある中でも製造方法や事業の仕組みを変えていないにもかかわらず、組織がその製品・市場領域を比較的安定させている点は防衛型適応に見られる技術的問題解決といえる。

では、技術的問題解決にあたり発生するコストについて検証していこう。マイルズ＝スノー（1983）によると防衛型は変動性と不確実性を最小にするようにその技術システムを設計する。しかし常規化された工程は大きな技術投資に潜在的危険を覚えさせるため、急な不測事象に対して技術的効率性が減少、ないし完全に失われる可能性がある。よって菅英紋織でも同様に、もし事業を継続するために抜本的業務形態の転換が必要となる場合に、防衛型適応としてのコストを負担することになる。

5-1-3. 管理的問題

菅英紋織の管理的問題を視ていくに当たり、経営者の将来の革新のための分野選定および、機構と過程の合理化に対し、以下の事実が得られた。

菅氏は売り上げの 6 割を依存していた問屋が倒産した際に既存の市場を変えないという判断を行ったため、自社が目指す市場のために新たに技術が必要になることがなく、取引先を増やすという販売面での変化にとどまった。つまり経営者の判断により組織が新たな事を学習することは少なかったと言ってよい。

菅英紋織においての管理的問題として、防衛型であるために新しい学習機会が他の適応パターンより少ないが、市場を絞り少ない学習を選択することで安定的な経営と高い供給を継続できる。菅英紋織が市場を認識し学習するなかで、地道な営業で取引先を 1 件ずつ増やそうという「営業に対する姿勢」が生まれた。これが以前までの企業の仕組みを変えた学習と言える。インタビューにおいても 70 社あまりの取引関係が確認できており、この学習効果によって安定的な経営を続けている。では、管理的問題の解決にあたり発生するコストを検証していこう。常に複数の取引問屋が存在するとはいえ、その事業領域はせまく、実際の販売領域として広い分野においての学習は少ない。また、問屋との OEM 生産を主軸とするので、複数の取引相手がいる状況ではあるが急激な環境変化に弱いことが環境

的問題解決のコストと考えられる。

5-2. 池内タオル株式会社に関する分析

自社ブランドを確立しようとするに当たり、取引先の倒産から債務超過に陥り経営危機を迎えた池内タオル株式会社。民事再生を経てそれまでの OEM 生産主体の業務から環境志向のファクトリーブランドを確立し、今治ファクトリーブランドのフラッグシップにまで上りつめた池内タオルの生き残りをかけた環境適応に際し直面した企業者的問題、技術的問題、管理的問題の三点を明らかにしていく。

5-2-1. 企業者的問題

池内タオルの企業者的問題を視ていくに当たり、経営者の市場判断に関して、以下のような内容の事実を得る事が出来た。

経営者の池内氏は倒産という危機を迎える以前は売り上げのほとんどを OEM 生産が占めている中、OEM 生産の売り上げを元手として自社ブランドを立ち上げていた。そして、危機を迎えた際に OEM 生産ではなく売上としては全体の 1%ではあったが将来性のある自社ブランドを経営の柱とすることを選択した。この市場選択に際し、危機以前より環境志向の自社ブランド製品の展開を図っていたことが役立ったといえる。なぜなら以前より新市場開拓の姿勢があったからこそ、メディアに取り上げられるなどして危機の際にはすでに一定の顧客を抱えており、ゼロからの新規投資をせずに済んだからである。

また池内氏は市場判断を危機時のみに行ったのではない。現在ではオーガニックタオルの領域から、織物でありオーガニックであれば資金次第で拡大展開していくつもりであることを、「トータルオーガニックメーカー」と名乗る事で表し、寝具やベビー服などに進出を図っている。池内氏は単に環境志向の製品という市場を選択しているのではなく、自社ブランド IKT のコンセプトである「最大限の安心と最小限の環境負荷というライフスタイル」を市場として選択している。

上記の内容から企業者的問題の解決について議論すると、探索型適応パターンといえる。ここでの企業者的問題とは新しい製品や市場、機会を見つけ出し、それを開拓することに能力を発揮している。また製品と市場の開発の革新者としての名声を得ることは、高収益を得ることと同じか、あるいはそれ以上に重要なこととしている[50]。これは、池内タオルの直接、現金販売しかせず、製品のモデルチェンジはしないという姿勢からうかがえる。以上から、倒産という危機に陥った際も安定的収入を見込めるOEM生産ではなく自社ブランドを経営の主軸として復活を果たし、その後も新市場への進出など様々な経営形態を目指す池内氏の姿勢は探索型適応に見られる企業者的問題解決といえるだろう。

では、池内タオルの企業者的問題解決にあたり発生するコストについて検証する。池内タオルでは自社ブランドという確固とした経営資源を元とした事業を行っているが、実際

[50] マイルズ＝スノー（1983）

の自社ブランドの知名度と利益が一致しておらず、経済的利益を最大にするために必要な効率性を達成しているとは言えない。事業領域が変化している探索型は、通常防衛型が彼らの領域から最大の有利性を引き出すために活用した、あの安定した業務形態を確立し難い。また池内タオルは新しい業界への進出を目指しているが、七福タオルとは異なり、全く既存のノウハウがない未知の事業であるだけでなく、すでに競合企業が存在する業界である。つまり一からノウハウを蓄積せねばならず、競合は非常に激しくなると予想される。このように探索型は製品と市場を常に入れ替えているために必要以上の拡大を求められることになる。そして新しい業界へ進出する場合、本来の業態である自社ブランドを主軸とした経営をしながらも、新しい業界への進出を見越した経営を行うコストを負担することとなる。池内タオルの場合はコンサルタントを雇うことで子供服業界へのコネクションを作りを行っている。

5-2-2. 技術的問題

池内タオルの技術的問題を視ていくに当たり、経営者の生産と流通のための技術選択に対し、以下のような事実が得られた。

それまでの安定的な業務形態を構築しながらも新たな製品、市場の開拓を図る池内タオル。どんな製品を作れるかではなく、どんな製品を作るべきかという開発への踏み出しは自社ブランドの開発から始まった。安全な環境志向のタオルを作る事に関心の高かった池内氏だが、それまで OEM 生産のみを行っていた企業が自社ブランドを始めるには様々な技術的問題の解決があった。

自社ブランド IKT は「最大限の安心と最小限の環境負荷」をコンセプトとし、オーガニック・コットンなど環境志向の原料を使用した製品を作っている。また池内氏は安全をデータで語ることをモットーとしており、そのために ISO9001 や ISO14001、オーガニック・コットンを認証する世界機関の証明書の取得や最終製品の安全性を示すテストで最上位の認証を得るなど、次々と様々な努力と学習を進め、製品に対する信用を得ようとした。加えて、風力発電電力を自社工場と事務所に導入し、今治タオル集積にもともとあった資源といえる排水規制のある瀬戸内海の高品質な水と、排水規制の基準をクリアするほど廃水処理に徹底している染色工場を使用することで、環境負荷が少なく高品質な製品を作ることを可能とした。このように次々と学習を進めることで、環境志向のタオルという新しい市場に合う製品をつくるために供給過程を構築しなおした。明確な環境志向の製品コンセプトは熱狂的環境志向ファンの支持もあり、順調に成長を遂げた。しかし、自社ブランドの全国展開を目前に取引先の倒産によるまさかの連鎖倒産。事業再編を行う際、資金的問題から OEM 生産と自社ブランド IKT の事業を両立させるのは難しい状況であり、それまでの主要業務である OEM 生産を選ぶか、自社ブランドを選ぶかという選択を迫られた。池内氏は OEM 生産を主流でやったとしても同じ状況を繰り返すだろうと自社ブランドを選択した。つまり、池内タオルの倒産は自社ブランド IKT を本格的に進めていく契機となっ

たわけである。自社ブランド一本化という再生計画の下、民事再生の申請は認定され、自社ブランドを核とした事業展開を進めて行った。

つまり、池内タオルは環境志向のタオルという市場に合う製品を作るために、技術面ではさまざまな認証を次々に取得し、インフラを整えていった。また流通面での技術的問題を、倒産という危機によって既存の取引関係を清算しつつ自社ブランドによる直接販売という新しい主軸に移行することが可能となった。また、自社ブランドに関して全く既存取引がない状態ではなく、展示会での評価やメディアでの取り上げで一定の知名度を保持していたために、販路拡大コストを抑えることができた。そして、製造面では高度な排水設備を備えた染色工場と関わりを持ち、自身で知識をつけ、認定を受けるなどの行動をもって解決していった。

上記の内容から技術的問題の解決について、この集積内企業の戦略行動を探索型適応として議論しよう。池内タオルは商品価値が高まっていた自社ブランドへ経営を一本化することによって、自身の持つ最も価値のある資源を最大限に活用しようとする意識が見える。またタオルとは違う事業への進出といった新しい市場を常に求め続ける池内氏の姿勢は探索型適応に見られる技術的問題解決といえるだろう。

では、池内タオルの企業者的問題解決にあたり発生するコストについて検証する。池内タオルは環境志向の自社ブランド製品を前面に押し出した直接販売を主要業務形態としているが、この自社ブランド IKT を構築する際には前述の通り様々な認証の取得という学習やインフラの整備など、コストが高い。また自社ブランド商品は一定量の受注を受け製造する OEM 生産と比べると販売量が安定しないという問題も抱える。常に新しい市場を求め開発を続けるこの業務形態は柔軟性と共にコスト負担を必要とする。

5-2-3. 管理的問題

池内タオルの管理的問題を視ていくに当たり、経営者の将来の革新のための分野選定および、機構と過程の合理化に対しては以下のような事実が得られた。

最終製品の安全性を示す認証であるエコテックスの場合、一度認証を受ければ永久的に認証が続くわけではなく、毎年テストを受け認証を更新せねばならない。また池内氏はタオル業界として初めて品質マネジメントシステム ISO9001 と環境マネジメントシステム ISO14001 を取得したが、近年では ISO よりもより高みのレベルを目指す「ISO 卒業宣言」とし、ますますの IKT の磨き上げを行っている。この理由として顧客、特にリピーターの存在と、同じものしか作らないという姿勢が挙げられる。池内タオルの顧客の実に 45%がリピーターであり、池内氏いわくリピーターはその人の中で商品に対するレベルが上がっているため、常に同じ品質のタオルを供給されても満足できないのだという。しかも池内タオルは商品を永久定番として作り続ける姿勢であるため、よりリピーターの目も厳しくなる。

また、顧客からの要望・クレームの対応を経営者である池内氏が直接することで素早く

反応することを可能にしている。製品提案があれば検討し可能ならば製品化を試み、クレームがあれば丁寧な対応している。このクレームの中には、池内タオルの製品だけではなく、今治タオルブランド関連の池内タオルとは関係のない製品に対するクレームも含まれている。これは、今治タオルブランドのタグをつけている今治タオルメーカー企業が自らの連絡先を大々的に出さないためなのだが、これによって池内氏が触れるエンドユーザーが増えている。

そして、「最大限の安全と最小限の環境負荷」をうたう環境志向の経営により顧客以外からの学習も多い。経営方針が評価され、環境会議など環境に関したイベントに招待されることが多いためである。池内氏はこのことで環境についての知識に常にアンテナを張ることができ、さらなる徹底した環境負荷の低減を目指すことができる。

このような池内氏の、製品の供給自体は少ないものの市場に対し常に学習を続ける姿勢はマイルズ＝スノーの探索型適応パターンと言える。

では、管理的問題の解決の際に発生するコストについて検証する。自社ブランド IKT には、世界的な認証を受けたオーガニック・コットンなど環境にやさしい原料や製造で生産される池内タオルの自社ブランドであるが、このような製品設計を行うためにはいくつかの条件を満たす必要がある。オーガニック・コットンには一般的に綿花に多用される枯葉剤を使う事はできず、人の手で摘み取って収穫し、フェアトレードで売買する必要がある。このため、人件費も時間もかかってしまう。加えて生産工程にも一定の制約が出る。それは、紡績工場でオーガニック・コットンを紡いでもらうためにはオーガニック・コットンとそうでないコットンを区切りをつけて撚糸する必要がある点である。

つまり、池内タオルの自社ブランド IKT の開発にはオーガニック・コットンの使用上、原材料コストの増加、および生産工程におけるオーガニックでない糸との併用が許させないという、非常に非効率的生産を余儀なくされる。ローテクなタオルに環境志向という効果性を持たすために資源の使用が非効率的になるという探索型の管理的問題解決のコストを負担することになる。

5-3. 七福タオル株式会社に関する分析

今治タオル集積が安定成長期にある中、七副タオルは OEM 生産業務を主体とした業務形態で二年連続の赤字を出し経営危機に陥った。赤字を出さないため、そして自分で物を作って自分で使いたいタオルを作って売りたいという河北氏の気持ちから自社ブランドを始め、現在では OEM 生産と自社ブランドを折半して両立させている。

ここでは七副タオルの生き残りをかけた環境適応に際し直面した企業者的問題、技術的問題、管理的問題の三点を明らかにしていく。

5-3-1. 企業者的問題

七福タオルの企業者的問題を視ていくに当たり、経営者の市場判断に対し、以下のよう

な事実が得られた。

七福タオルは問屋の値下げ要請により 2 期連続で赤字を出してしまった。このことが決定的に河北氏を自社ブランドと直販に移行させる要因となる。しかし以前より河北氏は自社の名前を出したいという思いがあり、自社ブランドを目標とする市場として見据えていた。問屋との取引を徐々に清算することとなった七福タオルは自社ブランドの開発を行った。自社ブランドを売っていくために、後に七福タオルのヒットの原動力となる東急ハンズとの取引を開始した。そして製品には七福タオルの社名や今治という言葉を入れるなどを行った。この今治という言葉を使った意図としては、OEM 生産ばかりしていた中小タオル企業一社の社名よりも古くからタオル産地として存在してきた今治の地名の方がそれを知っている絶対数が多いだろう、少しでも知っている要素がある方が購買意欲に効果的だろうと考えたからである。

東急ハンズでの自社ブランド製品販売が成功した後、七福タオルのタオルを見た人や企業による OEM 生産の依頼も結果的に増えた。そして現在では安定した供給を行える OEM 生産と変動はするものの環境変化に対応しやすい自社ブランドを両立している。つまり経営者の河北氏は市場判断として、OEM 生産を維持しながらの自社ブランド開発、つまり現状を維持しながらも新しい市場を開拓した。自社ブランドという当時の今治タオル集積の流れとは全く逆の直接販売が経営に対してプラスになると考え、自社ブランドの開発を選択している。

上記の内容から企業者的問題の解決について議論すると、マイルズ・スノー（1983）の言う分析型適応パターンが当てはまる。これは製品と市場の安定した部分と変動的な部分との複合を行っているからである。2 つの事業領域を同時に保持するそれは安定した事業領域において一定の収益を見込んだうえで、集積の流れと逆の経営方針をとるという積極的経営努力、事業領域外への挑戦、新規市場の拡大、および市場への浸透による成長などを通じて達成されるとある。経営危機に対する生き残りの手段として 2 つの事業を両立させようという川北氏の姿勢は分析型適応に見られる企業者的問題における解決策といえるだろう。

5-3-2. 技術的問題

七福タオルの技術的問題を視ていくに当たり、経営者の生産と流通のための技術選択に対し、以下のような事実が得られた。

七福タオルが自社ブランドの直販という市場に向かうためには、問屋からの脱却が必要だった。当時は問屋のパワーが強く、自社ブランドをやりたいと言い出せば取引関係を解消されるような時代であった。しかし当時の七福タオルにとって依存度の高かった問屋は寛容であったため、取引を次第に少なくしながら自社ブランドを開発すればよいと対応してくれたという。つまり、七福タオルは流通の技術的選択において事前に問屋と協力関係を維持できたことによって需要の変動による大きな損害を被るリスクを低減させながら 2

つの事業に臨めた。また、集積として早い段階から自社ブランドを開発することによって、競合相手がいない新市場へ打ってでることができ、結果としてそこに確固とした自社の事業領域を築くことが可能であった。加えて自社ブランドの販売のために東急ハンズと取引を開始したり、マーケティングとして今治の地名を使用した。

上記の内容から技術的問題の解決について議論すると、分析型適応パターンとして自社ブランドにおける技術の柔軟性がある一方、OEM 生産業務の技術の安定性という相対立する必要性の間の均衡を達成しているといえる。今治タオル集積において問屋との協力関係を保ちながら、自社ブランドという新事業領域を直販という手法で成長させており、2 つの市場領域を相当ともに安定させている河北氏の姿勢は分析型適応に見られる技術的問題解決といえるだろう。

5-3-3. 管理的問題

七福タオルの管理的問題を視ていくに当たり、経営者の将来の革新のための分野選定および、機構と家庭の合理化に対し、以下のような事実が得られた。

七福タオルはまず自社ブランド化を図った際、自社のアピールや利幅の高さを目指していた。そのために取引先を新たに獲得し、今までとは違うマーケティングを行った。しかしそのまま自社ブランドに一本化することはせず、自社ブランドから派生した OEM 生産も多く手掛けるようになった。つまり市場をひとつに絞ろうとしたもののふたつの市場が見え、そのどちらにも柔軟に対応できるような企業となったのである。七福タオルは自社ブランド製品を出すことで自社をアピールし価値を上げ、その一方 OEM 生産で利益を上げるという企業の仕組みを構築した。七福タオルは自社の 2 つの事業領域が相互作用をもたらし、単一的事業形態で事業を進めるよりも多くの生産を見込めるのでコスト競争面においての不利を減少させている。また同種の経営形態の企業が増えることも、自社ブランドとしての利益率低下以上に集積としての知名度が上がることでの OEM 生産の受注増加がそれを補い、結果として集積の中で生き残るのにはマイナスにはならないとしている。加えて管理的問題として経営計画の順序は組織が現在の、また予測しうる環境を十分に開拓することができるように、生産量とコストの目標を設定し、次にそれを特定の作業目標と予算に書き換える。これが管理的問題の解決策と言えるだろう。

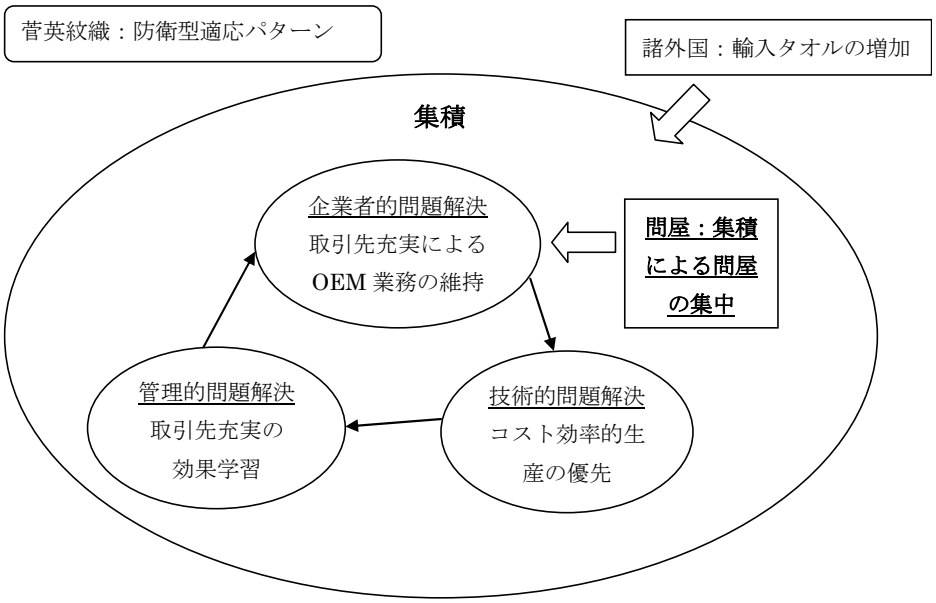
5-4. 各企業の環境適応パターンと集積内にとどまって事業展開することのメリット

以上の環境適応パターンを図で表してみよう。菅英紋織は売り上げの 6 割を依存していた問屋が倒産するという危機を脱却する際、OEM 生産という業務形態を維持しつつ新たに名入れタオルを売買する取引先を増やしていくという市場判断を行った。これにより売り上げが回復されたと共に、リスクの分散にもつながっている。OEM 生産と製造する製品の維持を選択したということは、既存の自社のノウハウを駆使する道を選択したということである。そのため技術的問題の解決はほぼ行っていない。ただし同じ製品のみを製造する

ことでコストの削減に努め、集積内でのコスト優位に立とうとしている。

以上より菅英紋織の環境適応パターンは、狭い商品・市場で高い専門性（集積内でのコスト優位）を持つが、新しい領域を探索することなく既存の業務の効率化をめざす防衛型環境適応パターンといえる。

図 14. 菅英紋織の環境適応パターン



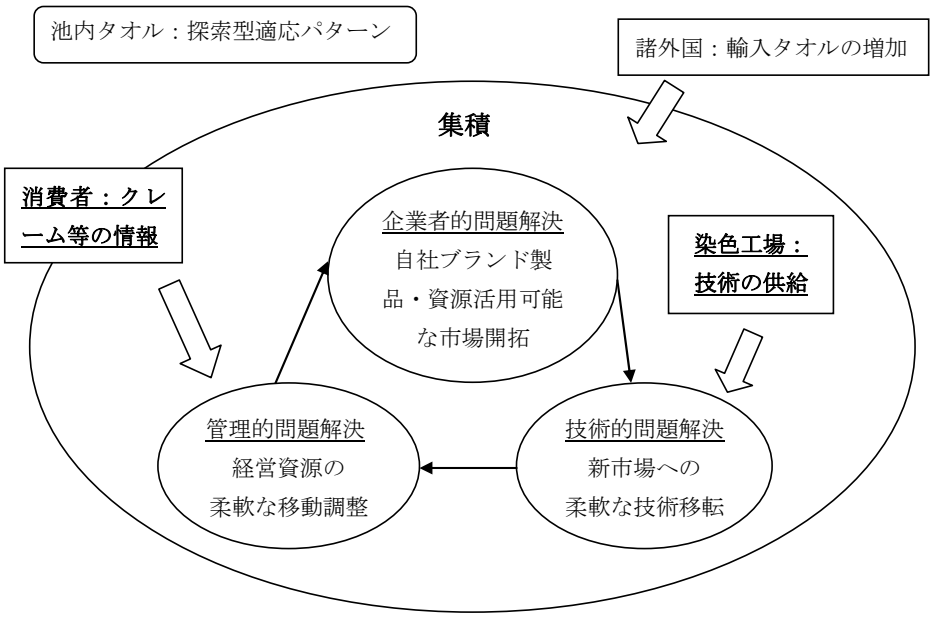
出所：筆者作成

次に池内タオルについて述べる。池内氏はもともと自社ブランドや環境志向への意欲が強く、環境志向の製品を市場として見据えていた。そして売り上げの 7 割を依存していた問屋の倒産を機にそれまでは売り上げも低かった自社ブランド IKT を主力事業とするという市場判断をとった。現在では子供服業界など新たな市場への拡大を図っている。

また、環境志向の市場を目指すために池内タオルでは生産工程を高度な紡績工場や染色工場と分業をすることで、原料や加工、マーケティングなどを変えることができ、顧客に安全性を訴えるために様々な認証を次々と獲得した。

そして以上ふたつの判断を生かすため、顧客の声に耳を傾け常に学習を続け製品としての高みを目指している。これは常に市場機会を探索し、製品と市場の革新に関心を持つ探索型環境適応パターンといえる。

図 15. 池内タオルの環境適応パターン

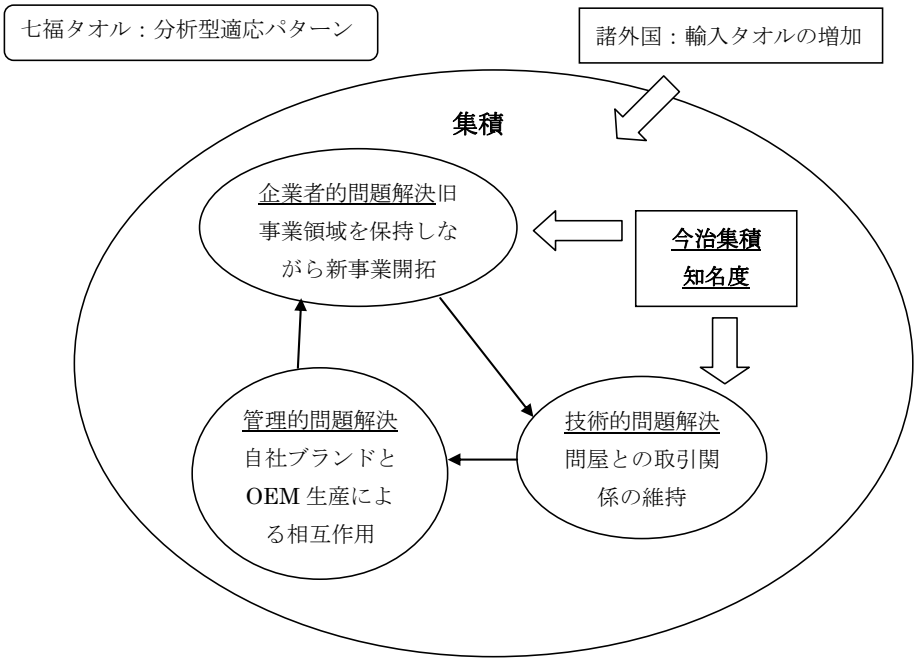


出所：筆者作成

最後に七福タオルについて述べる。七福タオルは問屋の値下げ要請から赤字に陥ったことと、自分の使いたいものを作りたいという気持ちから自社ブランドを開発するという市場判断を行った。そしてそれを行うために、問屋との取引を縮小しながら直販という新しい流通方法を拡大するという流通方法の選択を行った。また自社ブランドを扱ってくれる取引先を獲得し、地名を使ったマーケティングを行った。そしてそれら判断を生かすため、OEM 生産を過剰に減らすことをせず自社ブランドとの両立を図っている。このことで、自社ブランドが自社の知名度を上げ、その知名度の高さから OEM 生産の受注も舞い込み、結果的に利益に結びついている。

このことから七福タオルは、比較的安定した事業領域を効率的に営みながら変動的な領域を採用するという二つのタイプの製品・市場を持っているため、分析型の環境適応パターンといえる。

図 16. 七福タオル株式会社の環境適応パターン



出所：筆者作成

上記では各企業の生き残りを企業ごとに、我々の集積内企業の戦略展開プロセスという枠組みに従って分析を行った。その結果として、各企業それぞれが防衛型、探索型、分析型という戦略展開による適応パターンを取っていることが分かった。また同時に、各企業の生き残りに際した危機脱出の際に、今治という集積からの恩恵を受け取っていたことも読み取れた。

菅英紋織では、売り上げの 6 割を依存していた問屋が倒産し貸し倒れが起こった際、他のタオル問屋に数多く売り歩きをして 1 年で売上を元に戻した。これを可能にした理由として、問屋が集積に多く存在していたことがある。このことで新しく取引先を増やす際の取引に関するコストを減少させることができるという集積にとどまって事業展開することのメリットを享受したといえるだろう。加えて当時の時代背景として問屋の倒産が珍しかったという事実が幸いした。

池内タオルが享受したメリットは、排水のきれいな染色工場という既に今治タオル集積に存在していた共有の資源である。また今治タオル集積が衰退期であったことも池内タオルの危機脱却に影響している。危機が訪れた当時すでに今治タオル集積は衰退期であり倒産する企業が相次いでいた。よって菅英紋織のように取引先をすぐ増やすというようなことはできず、自力で危機を脱却していく必要があり、また OEM 生産と自社ブランドの両立は資金的に困難であった。よって当時はまだ売上が総売上の 1%程度でしかなかった自社ブランドへ一本化させるという経営判断を下すこととなったのだろう。そして、「最大限の安心と最小限の環境負荷」という自社ブランドの基本理念を達成し、その徹底した安全性を

データで示そうとする池内タオルにとっては、タオルの原料をオーガニックにこだわるのはもちろん、タオルを染色するための質の高い水と、環境負荷を少なくするための高度な排水処理施設が必要であった。今治には現在池内タオル他 7 社が共同で利用する高度な排水設備を備えた染色工場があったためにこの基本理念を為すことができた。つまり衰退期だったからこそ自社ブランドへ一本化し、また今治タオル集積に以前よりある資産である染色工場があったからこそそれができたのである。

七福タオルが享受したメリットは、集積のネームバリューである。問屋から直販への移行を図る上で OEM 生産を清算しながら自社ブランドを開発し、取引先である東急ハンズでの商品の販売が早い段階で軌道に乗った。この理由として、今治という地名が大きな要因となったと河北氏は述べている。今治の地名を出すことで営業回りをしなくても取引先の方から商談が来たという。これは、集積にある企業だからこそ自社ブランドの販売がスムーズに進んだことを意味する。また、この時期の今治タオル集積は生産量がピークであったという意味では最盛期にあたる。その時代ゆえ、OEM 生産が主流の時代だったとはいえ、取引先企業へある程度の信用があったのではないかと推測できる。

上記の 3 社の事例から、中小企業の川上・川下の垂直的分業によって成り立つ産業集積では、集積内にとどまって事業展開することのメリットや時代背景といった影響を企業の経営判断に反映させて事業を立て直していることが分かった。また、その影響の形態が技術的な面であったり、付加価値的な面であったりと企業によって様々で具体的な形を成していないことも事例を分析することで明らかになった。

6. 考察・議論

本稿では個別企業の生き残りをかけた戦略展開について環境適応理論を用いて視てきた。ここで本稿において筆者が強調したいのは、これまでの環境適応理論では必ずしも重視されてこなかった企業の内外諸要因、つまり個別企業の業界、業態、ステークホルダーといった特定的に持つ諸条件までを取り上げ、その戦略展開を検証したことである。そして事例分析ではそれらを踏まえて分析を行った。

上記の事例分析で個別企業の生き残りをかけた戦略展開を視ていくと、経営者主体によるこれまでの環境適応戦略が繰り広げられたことに加え、危機を脱却する際に個別企業は個々に「集積内にとどまって事業展開することのメリット」をその属する集積から享受していることを検証した。しかし事例分析では、集積から個別企業がメリットを享受するという関係は検証されたものの、集積と個別企業との間にどのような関係性があるのか、また個別企業から集積に対してフィードバックがあるのか、あるならば具体的にどのようなものかまでは検証されていない。ここでは、個別企業の生き残りをかけた戦略展開とは別に、個別企業と彼らが共通してフィールドとする今治タオル集積との関係性を下記の考察とする。

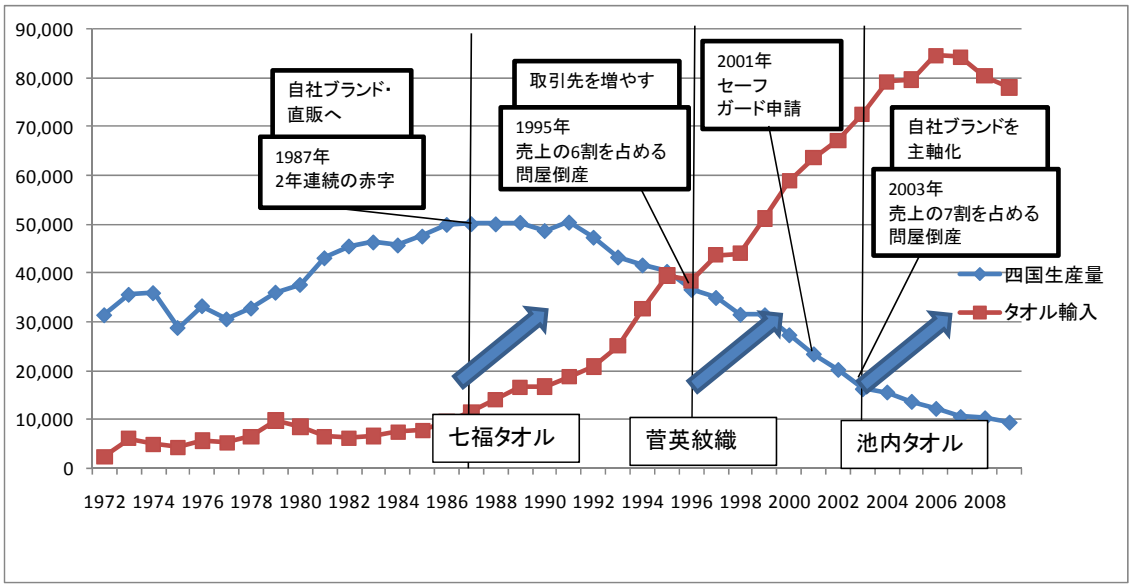
6-1. 今治タオル集積と集積内企業における「危機」の関係性

集積内の個別企業と集積との関係性を見るにあたり、まず事例企業 3 社の属する今治タオル集積とは衰退産業の集積であるという先行条件が再び前提として考察される必要がある。プラザ合意以降の急速な円高による影響は国内のタオル輸入量を大幅に増加させ、2001 年には輸入制限措置である繊維セーフガードの発動を申請するに至っている。そして繊維セーフガードが発動されなかったことで諸外国からのタオル輸入にはさらに拍車がかかり、現在、国内のタオル生産量の減少は歯止めがきかない状態にある。つまり事例企業 3 社が個々に危機を迎えたように、今治タオル集積も以前より、そして今も尚危機的状況にあるのだ。

そこでここでは集積内の個別企業と集積との関係性を見るにあたり、今治タオル集積と集積内企業における「危機」の関係性について議論する。まず、関係性を示すに当たり、事例企業 3 社が属する今治タオル集積の現状について述べる。

現在今治タオル集積は衰退の一途を歩み、まさに危機的状況にある。しかしここに本稿で取り上げた事例企業の個々の危機を併せてみると、事例企業 3 社が迎えた個々の危機は、それぞれ異なるフェーズで起きていることが下記の図から伺える。

図 17. 事例企業 3 社の危機のタイミングと対応



出所：四国タオル工業組合「企業数・織機台数・生産・輸出入の推移」、各社インタビューより筆者作成

今治タオル集積が迎えている危機の発現をここでは繊維セーフガード申請の 2001 年とすると、事例企業 3 社が迎えた危機はそれぞれ七福タオルが 1987 年、菅英紋織が 1995 年、

池内タオルが 2003 年と、事例記述で歴史を区切って述べた通り、個々の企業と集積とは異なる時期に危機を迎えていることがわかる。これは、集積の危機が波紋のように影響して個別企業の危機へと繋がるものであるということや、集積全体の消滅危機などにはまだ至らないものの、個別企業が事業存続上の大きな危機に陥ることがあるということを表しているだろう。例えば七福タオルが危機を迎えた原因は問屋からの値下げ要求だが、なぜ問屋が値下げ要求をしたかといえば、プラザ合意による急速な円高の影響があったとも考えられる。そして円高により諸外国からのタオル輸入が増えたことで国内生産量が急速に衰退し、それまで国内でタオルを扱っていた大きな問屋さえも倒産し始めたのが菅英紋織の危機の時期だろう。そして国内生産量を諸外国からのタオル輸入量が抜いたことでようやく今治タオル集積は危機感を覚え、繊維セーフガードの発動を申請するに至る。しかし発動されることはなく、よりいっそう国内のタオル生産量は減少、問屋の倒産も珍しいものではなくなる。これが池内タオルの危機の時期といえよう。このように集積の危機は個別企業に対し波紋のように影響を与え、因果関係により衰退させていくのではないだろうか。

6-2. 今治タオル集積と集積内企業における「継続」の関係性

事例分析では、集積内の個別企業は個々の危機に対してそれぞれの生き残りをかけた戦略展開を行い、危機に対する戦略展開の際に「集積内にとどまって事業展開することのメリット」を生かしていたということが検証された。しかし、上述したように今治タオル集積と集積内企業における危機については、上記の考察で直接的な関連はないと記述した。では集積内企業の集積全体に対するフィードバックとは何か。ここでは伊丹（1998）が主張する「集積の継続性」を議論する。伊丹（1998）によると、集積継続の直接的理由として、分業集積群が群として外部の変化していく需要に答えつづけられる能力を持っているから、継続が可能になっているとしている。加えて外部からの需要に応える能力を持つ企業を需要搬入企業としているが、これは集積の継続に際し、集積内企業には継続的に外部からの需要に応えられるような経営努力を要することを意味する。

この需要搬入企業について四国タオル工業組合の木村局長はこう述べている。

> 木村氏：やはり産地の今治タオルブランドというのは過程であって。将来はメーカーファクトリーブランドが頂点にあって、そういったものが 5 社 10 社ある産地が望ましいと。みんながみんなでいいんですよ、その 5 社 10 社が今治タオルの知名度を上げてくれるわけだから[51]。

産地の知名度を高める役割として木村氏は自社ブランド製品を持つ企業を今治タオル集積のフラッグシップと考えている。しかし同時に以下のように語る。

---

[51] 2010 年 10 月 20 日四国タオル工業組合局長　木村様インタビュー

> 木村氏：OEM は必要なんですよ。必要な部分はあるんですよ。日本でも絶対必要なんですよ。産地にとっても。その OEM をいかに取ってくるか中国から。今中国べったりになっている OEM を今治に取り戻すと、そのための努力は必要なんですよね。産地を守るために。企業を守るために。企業を守る産地を守るにはOEMを取ってこなければいけない[52]。

集積の継続を図る上で、木村氏は需要搬入企業だけがその役割を果たすのではないと主張している。OEM 生産は集積にとって絶対的生産量を確保するのに非常に重要な役割を持つ。それは一見自社ブランド製品のような華やかさはなくとも、集積を維持・継続する上では必要不可欠であると言える。デザインやコンセプトを強みとした自社ブランドは独自性に富み、ローテクなタオルを趣向品へと昇華させるが、これはあくまで趣向品であるために少量の生産に留まってしまう。そのような趣向品への昇華を目指す企業がある一方で、コスト削減に基づく大量生産を強みとする OEM 生産により、安定性を求め、集積の継続に必要な絶対的生産量を確保する企業がいる。つまり、集積とは単独の事業形態によって成り立つ企業群ではなく、事業形態が異なる同種企業の集まりによって成り立つものなのである。

では、集積内企業は集積の継続・維持に際して何を必要とされるのか。我々は、集積内企業が外部からの需要を集積へと搬入する際に、集積には何らかの取引上の直接的・間接的なフィードバックがあると考える。

産業集積は個別企業の集合群であり、個別企業が生き残っていくことは集積の維持、継続を考える上で非常に重要な役割を果たすといえる。しかしそれは個別企業が集積に対して直接貢献するという直接的フィードバックではなく、個別の事業継続のための経営努力である。本稿で取り上げた事例企業 3 社はそれぞれ危機を迎える前はOEM生産を主軸の業務としていたが、それぞれに危機を脱却した後はそれぞれが異なる業務形態を有す状態へと変化し事業を継続させている。これは、事例企業 3 社が集積の継続のためにとった直接的フィードバックではなく、ハナンとキャロル（Hannan and Carroll , 1995）の言う現実的ニッチ[53]をなしている状態を指す。個別企業は危機を転機としてそれぞれの生存領域を選択するに当たり、それぞれのニッチな分野を選択している[54]。ここでのニッチは「適正」を指しており組織としての継続可能性をドメイン[55]に求めていることが伺える。

---

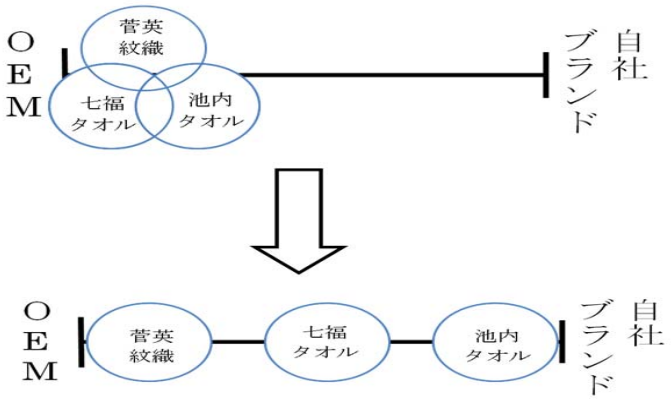
[52] 2010 年 10 月 20 日四国タオル工業組合局長　木村様インタビュー

[53] 現実的ニッチとは「競合する組織個体群が存在しても当該組織個体群を維持可能な、限定された環境空間」を言う。

[54] ハワード・E・オールドリッチ（2007）

[55] 山田（2000）によれば、ドメインとは企業の活動領域の定義を指す。

図 18. 事例企業 3 社のドメイン・シフト：業務形態の比率変化から



出所：筆者作成

上記の内容から今治タオル集積と集積内企業との関係性を述べると、今治タオル集積のフラッグシップとしての自社ブランドの存在も、絶対的生産量を確保する OEM 生産の存在も集積の維持・継続には不可欠であるということだ。確かに、伊丹（1998）が主張するように、産業集積の論理を考える際のポイントは、集積の継続の論理であり、外部市場と直接接触を持っている企業（群）を通して需要が流れ込み続けることで集積が維持・継続されるのも納得は出来る。しかし、事例 3 社が行った戦略展開は経営者の判断によるものであり、菅英紋織が享受した時代背景のメリットを池内タオルが享受できなかったように、集積内にとどまって事業展開することのメリットは時代によって変化するものも存在する。また、事例企業 3 社間で繰り広げられるのは一見すると同一集積内の企業間競争であるかもしれない。しかし視点を転換すると、衰退する集積内での生き残りをかけた戦略展開によって危機を脱却したことが、3 社を個別の業務形態へと導き、結果として集積そのものがもつ事業領域に対してポジショニング分担を成し、ある種の企業生態学上の「共生」をつくりだしているとも解釈できる。このポジショニング分担により以前より直接的な競争をする必要がなくなったという点で、3 社の戦略展開は集積の維持・継続に直接的ではないにせよ貢献しているという集積への間接的フィードバックとなっており、これは集積存続のための新たな秩序形成、具体的には集積の構造的な水平的分業を形成していると言えるのではないだろうか。

また、今治タオルブランドプロジェクトに関して木村氏が「今治タオルブランドの商標を付ければ売れるとわかったから、参入してくれる企業が増えた。実際に、昨年の今治タオルブランドによる生産量は一昨年よりも大幅に増量している」という旨を述べていた。このように、ある集積内企業の行動と結果が集積内企業の行動に影響を及ぼす場合もある。このことが、一つの集積内企業の、長い目で見れば集積全体の企業行動に影響を及ぼすケースもある。

ここまで集積と企業との間にある相互関係について検証してきたが、これは一部問題もはらんでいる。それは今治タオル集積自体は今も刻一刻と衰退し続けているという事実であり、事例企業 3 社は衰退する集積からメリットを享受しているということである。このまま集積の衰退が進めば、分業する企業群という集積の状態を維持できなくなる蓋然性も高い。その場合、集積において発生していたメリットそのものが消えてしまう危険性がある。集積内にとどまって事業展開することのメリットが消えるということは、同時にそのメリットを享受していた企業の生存上不可欠な資源の消失を意味する。つまり集積内にとどまって事業展開することのメリットを享受する企業は集積自体と切っても切り離せない関係であり、集積の危機は中長期的に各企業の危機に帰結する。実際にかつて栄光を誇った米国自動車産業の集積地デトロイトが今では見る影もなく衰退し、ゴーストタウンと化している現状からも、集積形成が出来なくなった慣れの果ては想像に難くない。

確かに、集積内の組合活動にあるように、今治タオルブランドの形成には集積としての継続を図る意味で一定の正当性がある。しかし、現状において企業側には個別に直面する危機に対し、それぞれの生存領域、すなわち現実的ニッチを確立することが最優先になっている。それ故、集積全体のブランド形成をはかるにあたっても企業それぞれが持つニッチ（最適）との天秤にかけられた結果採用されないことも多く、積極的貢献と捉えるのは難しい。故に集積の存続そのものに対して直接的な貢献があるとは言い難い。しかし、集積を維持することが出来なければ、危機からの脱却を果たした企業にとっても重大な損失であることには変わりないのである。個別企業の経営と集積の維持、その双方を揃えることが、永続的な事業運営につながるのではないだろうか。

今回、本稿で取り上げた事例企業 3 社は、あくまで自身の危機に対して戦略転換をなしている企業の一部でしかない。しかし、集積の継続には個別企業の生き残りをかけた戦略展開が間接的ながらも関わりを持っていることを明らかにした。そして今治タオル集積の存続を担う者として、他の集積内企業に対して再生のモデルケースと成り得ることをここで強く主張したい。

7. 結論と含意

本稿では、衰退する今治タオル集積とその集積内企業の生き残りをかけた戦略展開について事例研究を行った。その際にこれまでの環境適応理論に加え、これまでの環境適応理論の限界を見出したことでそこに企業の内外諸要因を加味し、集積内企業の戦略展開をこれまでにない見地から分析した。

これまでの産業集積に対する数多くの研究は鳥瞰的視点にあり、企業から視た仰視的視点に欠けていた。集積をミクロ単位で視ようとする伊丹（1998）でも、企業間の水平的競争についての言及はわずかでしかないのが現状である。そこで本稿では、集積内の個別の企業が、自らが属する集積の歴史に参加するなかで時代に伴う個々の危機に対してどのよ

うな対応をとったのかという仰視的視点から、集積と集積に属する企業の「危機」と「継続」に関する関係性を考察に挙げた。そこでは一見関連のありそうな集積の有する危機と集積内企業が有する危機を、時間軸を用いることで直接的な関連はないと指摘した。また、集積内企業は危機の脱却にあたり「集積内にとどまって事業展開することのメリット」を享受するだけでなく、集積内企業は危機の脱却からそれぞれの生存領域を見つけるためのドメイン・シフトを行い、これは結果的に集積の継続に間接的なフィードバックをなしており、更には集積の構造的な水平的分業をなしていることを明らかにした。そして、本稿で取り上げた事例 3 社はあくまで自身の危機に対する戦略転換をなしていることから、3 社が決して特異な事例ではなく、同一集積内の他の企業に対しても再生のモデルケースと成り得ることを示した。

7-1. 理論的インプリケーション

従来の産業集積の研究では、集積の発生の論理や集積に身を置くことの利点、そして集積の衰退の論理といった集積全体に着目した研究が主流であった。しかし本稿では今まで焦点が当てられてこなかった集積内部の視点、つまり企業の視点から集積を視るという研究領域へ迫った。また本稿では中小企業の環境適応にも注目した。これは、個別企業に着目する中小企業論には環境適応が必要だと叫ばれているにもかかわらず、有効な環境適応における研究が不足していたためである。このために、経営者の視点を重視したマイルズ＝スノーの環境適応理論に加え、企業の内外諸要因に言及することで独自に新しい分析枠組みを作成した。このことにより本稿では衰退産業集積内の個別企業の視点から、個別企業の生き残りをかけた戦略展開を明らかにすることができた。事例企業 3 社は同一産業、同一業種に属しながらそれぞれのニッチ（適正）な生存領域を見つけ、危機を乗り越えた。これは集積論が企業行動レベルへの建設的な理論構築を行っていなかったことへの微力ながらの貢献と言える。また本稿では「産業集積の継続」の理論について、これまでの「需要」の搬入による継続に加え、集積内企業の集積に対するポジショニング分担についても言及した。このことで新たに環境適応理論および産業集積の理論構築に微力ながら寄与したと言えるだろう。そして、本稿では今まで関係性がブラックボックスとなっていた産業集積と集積内個別企業両者の架橋となるべき研究がされたのではないだろうか。

7-2. 実践的インプリケーション

近年、産業集積は衰退の傾向にある。それは安価な海外製品の輸入の増加や技術移転など様々な問題があるが、集積の衰退とは集積に属する企業の衰退そのものを指すのではないことを本稿では明らかにした。個別企業の生き残りをかけた戦略展開とはそれぞれのニッチ（適正）な生存領域を確保することであり、集積とは独立の関係である。

集積を視る際に、集積のメカニズムや優位性といった外的要因に関する研究はこれまで数多くされてきた。しかし集積内の企業にはそれぞれの戦略展開があり、それは一見集積

とは直接的な関係はないように思われる。しかし、それぞれに異なる戦略展開は異なる業務形態を形成し、結果的に集積内で多角的業務形態を構築させるという、集積の維持・継続という視点で間接的な貢献があるという結果が得られた。また、この研究において得られた結果の一部は日本のものづくり産業の再考へとつながるだろう。現在日本のものづくり産業は衰退が著しいながらも、国家や地域のレベルで復興させようと注目されている。しかしこの衰退に対する政策や産業振興のほとんどが有効ではなかったという実情がある。本稿が日本のものづくり産業の実情の再考へ微力ながらも貢献できることを願ってやまない。

8. 限界と課題

ここまで衰退産業の集積における企業の生き残りをかけた戦略展開を見てきたが、実際には解決できていない問題も山積している。今回事例として今治タオル集積のタオルメーカー企業 3 社を取り上げたが、本稿の研究課題を解決するために、衰退産業において危機からの脱却とその後の成長を果たしている企業を選択した。これは調査設計上意味のあるものであったが、反面衰退と共に駆逐された企業との比較はできていないという限界があることは否めない。また集積内に数多く存在する企業群において本稿で取り上げたのはそのうちの 3 社でしかない。また定性調査にて研究を行ったため、集積の全体を語るに必要な定量データ、その他の企業についてのデータに欠けている。それゆえ、他の企業でも同様の理論が言えるのかは定かではなく、集積全体への貢献とは言い難い。しかし、今回我々は企業の視点、つまり仰視的な視点から、集積の維持、継続について研究を行った。現在、日本の産業集積論に必要なのはこれまでの集積の発生や衰退のメカニズムではなく、企業の視点から視た集積の衰退からの脱却、維持、継続の論理ではないだろうか。我々は本稿にて新たな産業集積論研究の一端を担った事をこの場で再度明らかにし、この論文を皮切りに集積の発展の論理について議論される日が訪れることを期待したい。

9. 謝辞

本研究にあたり、池内タオル株式会社代表取締役池内計司氏、菅英紋織株式会社代表取締役菅紀美彦氏、七福タオル株式会社代表取締役河北泰三氏、四国タオル工業組合事務局長木村忠司氏、長崎大学准教授山口純哉氏、中小企業基盤整備機構新事業・経営支援担当プロジェクトマネージャー中庭正人氏、経営支援部経営支援課主任小林正樹氏、以上 7 名の方々にインタビュー調査にご協力いただいた。お忙しい中貴重な時間を割いてインタビューに応じていただき、またその後も電話などによる調査にご協力いただいたことをこの場を借りて厚く御礼申し上げたい。

また、本研究は香川大学における平成 22 年度経済学部生チャレンジプロジェクト事業に選定されている。これは、経済や経営に関する専門知識を活かして国内外で活躍できる人

材を育成するという経済学部の教育目標を実現するために学生の自主的ですぐれた取り組みを支援するというものである。我々はこのプロジェクトにより香川大学経済学部から資金援助を賜ることで研究を円滑に進めることができた。この支援がなければ上記に挙げた数多くの方々にお会いしてインタビュー調査を遂行することはできなかっただろう。深く感謝を申し上げたい。我々が我が香川大学の本拠地である四国に対し微力ながらも貢献できたということは我々香川大学生にとって非常に光栄であるとともに、本研究をプロジェクトに選定してくださった香川大学経済学部のご理解と郷土愛の賜物である。本研究を皮切りとし、以降も学生が知の側面から地域に貢献できる機会がより一層増えることを心より願ってやまない。

最後に、私たちを導き、支え、励まし続けてくださり、いつも相談にお応えいただいた山田仁一郎先生並びに、山田ゼミナールの諸先輩方や卒業生の方々にも、感謝の意を表したい。未熟な我々が本稿を完成させることができたのも、皆様方のおかげであると深く感謝している。

10. 参考文献

10-1 参考文献

1. Howard E. Aldrich（1999）, Organizations Evolviong, the First Edition. *London: Sage Publications.* 邦訳, ハワード・E・オールドリッチ（2007）『組織戦略論―企業のライフサイクルを探る―』若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳. 東洋経済新報社.
2. 伊部泰弘（2009）「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察」『新潟経営大学紀要』15(73-86)新潟経営大学.
3. 池田潔（2008）「地域中小企業の自立化と産業集積―グローバル化の深化と産業集積機能の変化―」『商大論集』60(2・3) 兵庫県立大学.
4. 池田高信（2008）「産業空洞化と産業集積についての理論と考察―グローバル化の下での国家」『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』6(3) 拓殖大学.
5. 池内計司（2008）『「つらぬく」経営』エクスナレッジ.
6. 『今治タオルブランドマニュアル 2010』四国タオル工業組合.
7. 今口忠政（1994）「組織の衰退メカニズムについて」『三田商学研究』37(2). 慶應義塾大学.
8. 今口忠政（2009）「組織の復活とイノベーション創出」『日本のイノベーション』千倉書房.
9. 伊丹敬之, 松島茂, 橘川高武郎（1998）『産業集積の本質』有斐閣.
10. 金井一頼（1985）「中小企業の革新適応」『彦根論叢』(233)滋賀大学.
11. 金井一頼（2006）「経営戦略とは」大滝精一, 山田英夫, 金井一頼, 岩田智『経営戦略―論理性・創造性・社会性の追求 』有斐閣.
12. 葛西大和, 神立春樹 (1977)『綿工業都市の成立』古今書院.
13. 河崎亜洲夫（1993）「今日の中小企業経営とその課題」『四日市大学論集』5(2) 四日市

大学.
14. 金泰旭, 内田純一（2008）「地域企業のグローバル・ビジネスモデルに関する理論の検討」『經濟學研究』58(1) 北海道大学大学院経済学研究科.
15. 岸田民樹（1985）『経営組織と環境適応』三嶺書房.
16. 岸田民樹（2003）「産業集積の組織論的分析」『経済科学』51(3) 名古屋大学.
17. Miles, R. E. and Snow, C. C.（1978）, Organizational Strategy, Structure, and Process. *New York: McGraw-Hill.* 邦訳, R.E. マイルズ, C.C.スノー（1983）『戦略型経営―戦略選択の実践シナリオ』土屋守章・内野崇・中野工訳. ダイヤモンド社.
18. 村上克美（2009）「今治タオルのグローバル化と自立化―世界一産地の復活は可能か―」『松山大学論集』21(2) 松山大学.
19. 日経 BP 社『日経ビジネス』（2004）2 月 2 日号.
20. 日経 BP 社「池内タオル脱 OEM で倒産から再建」『日経ビジネス』2010 年 5 月 3 日号.
21. 西野勝明（2009）『浜松の産業集積と環境変化への適応能力』「経営と情報」21(2) 静岡県立大学.
22. 岡本義行（2005）『日本の産業集積の特徴―産業集積に関する試論―（1）』「社会志林」52(1) 法政大学.
23. 大串葉子（2005）「産業集積地域の活性化とクラスタ形成」『オペレーションズ・リサーチ：経営の化学』50（9）社団法人日本オペレーションズ・リサーチ学会.
24. 大月博司, 高橋正泰, 山口善昭（1997）『経営学 : 理論と体系』 同文舘.
25. M.E. Porter（1998）On Competiton. *Harvard Business School Press.* 邦訳, M.E. ポーター（1999）『競争戦略論Ⅱ』竹内弘高訳. ダイヤモンド社.
26. Robert K.Yin（1994）Case Study Research （2nd ed.）. 邦訳, ロバート・K・イン（1996）『ケース・スタディの方法』（第 2 版）. 近藤公宏訳. 千倉書房
27. 崔学林（2002）『経営組織の環境適応と競争戦略論―文献の展望と研究課題―』「現代社会文化研究」新潟大学大学院現代社会文化研究科 (3).
28. 佐々木利廣（2009）「企業と NPO の協働による DID タオルの開発」佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏『組織菅コラボレーション 協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版.
29. 田中道雄, 白石善章, 佐々木利廣（2002）『中小企業経営の構図』税務経理協会.
30. 辻悟一, 四国タオル工業組合（1982）『えひめのタオル 85 年史』四国タオル工業組合.
31. 山田仁一郎（2000）「知識編集のマネジメント：企業ドメインの変革プロセスの実証研究」『經營學論集』70 日本経営学会.
32. 山口純哉（2000）「産地型集積における集積の利益と環境変化」『星陵台論集』32(3).
33. 山本健兒（2005）『産業集積の経済地理学』法政大学出版局.
34. 山下裕子（1998）「産業集積「崩壊」の論理」『産業集積の本質』伊丹敬之, 松島茂, 橘川武郎編 第五章、有斐閣.
35. 吉森賢（1989）『企業家精神衰退の研究』東洋経済新報社.
36. 脇村春夫, 阿部武司（2001）「20 世紀における日本の繊維産業の展開」『日本造船学会誌』(861) 社団法人日本船舶海洋工学会.
37. 渡辺茂雄（1967）『四国開発の先覚者とその偉業：9 今治綿業の先覚者たち』四国電力.

11. 資料

インタビュー調査にご協力いただいた企業･大学

日時	企業および大学	インタビュー対象者
2010/8/15　13 時より 16 時半まで	池内タオル株式会社	代表取締役　池内計司氏
2010/ 8/20　17 時半より 18 時まで	長崎大学	准教授　山口純哉氏
2010/9/6　13 時半より 15 時まで	独立行政法人中小企業基盤整備機構四国支部	新事業・経営支援担当プロジェクトマネージャー　中庭正人氏 経営支援部経営支援課主任 小林正樹氏
2010/10/20　14 時より 15 時半まで	四国タオル工業組合	事務局長　木村忠司氏
2010/10/22　13 時半より 15 時半まで	七福タオル株式会社	代表取締役　河北泰三氏
2010/11/10　10 時半より 12 時まで	菅英紋織株式会社	代表取締役　菅紀美彦氏

（そのほか、幾人かの方々には再三にわたるメールや電話による内容の訂正や補足といった情報提供とご助言を賜りました）

また、本研究は香川大学経済学部学生プロジェクトに選定されており、香川大学経済学部より資金援助を賜り研究を進めたことをここに明記しておきます。