

3. 三代目の誕生

帰今は突然にやってきた

越智敏裕氏は、二代つづく越智源(株)の後継者として将来の道を決められていたわけではなかった。自分のすすみたい道にすすむことを父親も本人も望んでいた。しかし、あることがきっかけで、大学を卒業してすぐに今治に帰り、会社を継ぐことになったのである。

父親の賢氏が白内障の病気にかかってしまい、視力が段々と落ちていくなかで、どうしても仕事に支障を来しはじめていた。1963年のことである。この時代、白内障は簡単に手術ができない病気で、たとえ手術したとしても失明する可能性があったため、賢氏は手術をせずになんとか踏ん張って仕事をこなしていた。越智氏が帰今したときには、父親の目はほとんど見えなくなっていた。おもい起こせば、二代目の賢氏が会社を継いだ際も、初代の源太郎氏が病気で半身不随になり、学校を卒業してすぐに家業を引き継いだ。ただ、そのあとは「お前の好きにしろ」ということで、経営を自由にやらせてもらったようである。創業者の「若い世代のやり方に口を出さない」経営方針は、三代目、四代目へ受け継がれている。

突然の事態に右往左往している間もなく、越智氏は会社に入り、短い時間に山ほどの知識を頭に叩き込む必要があった。おもに、染色加工業を含むタオル業界全般に関する知識、染晒加工の現場（技術）に関する知識、そしてもっとも越智氏に要求されたのがマネジメントの知識である。とくに、お金の取引であった。タオル業界では、現金ではなく手形での取引が主であり、融資してくれる銀行との交渉やお客さんであるタオルメーカーとの金銭面での慣行について、早急に覚えなければならなかった。大学を卒業した当初は、「手形がどっち向いているのか全然わからない状態で業界に入ったので、お客さんからもらった手形をどう現金化するのかさえもわからない状態」だったことからすると、その苦労ぶりは想像に難くない。

しかし、いちど覚えた知識が蓄積されると、点が線になり面になってこの業界のことがわかってくる。わかってくるとおもしろくなる。いったん何かに集中すると「とことんやる」の精神は、ここでも生かされた。

4. 越智源株式会社と染色加工業界

旧来の職人の勤と技術より、いかに几帳面に仕事をするか、これが製品の出来を左右する時代へ

越智源(株)の歴史は、越智氏の祖父にあたる源太郎氏が綿織物やタオルの原糸を総染する越智染晒工場を開業した、1925年にはじまる（表1）。この頃今治では、広幅綿織物や綿ネルの生産が主流であり、タオルはまだ今治

表1 越智源株式会社沿革史

年次	内容
1925	初代越智源太郎により「越智染晒工場」を開業し、綿布やタオル用綿糸の総染を開始
1960	オーバーマイヤー染色機を導入し、総染の機械化を実現
1963	株式会社に改組
1970	チーズ染色設備を導入
1979	オーバーマイヤー染色機の導入により製品染を開始 第2染色部を新設
1983	チーズ染色機を増設
1991	液流染色機、連続乾燥機を導入 第3染色部を新設
1993	チーズ染色設備を一新 新第1染色部をスタート
1995	見本用小口チーズ染色機を導入
2003	見本用小口チーズ染色機を増設
2004	シャーリング設備を導入 シャーリング部を設立
2007	ワインダー事業を本社工場内に集約化

出典：越智源(株)会社パンフレットより作成。

綿織物業の主力製品ではなかった。明治末期における各綿織物業の生産価格の推移をみると、なるほどタオル生産は1925年まで全体の1割にも満たなかった（表2）。


染晒加工が機械化される1960年代までは職人が染色に使う材料を勘で調合して鍋に入れ、その鍋のなかに総糸を入れて振り付けて染めるといふ、手間暇


表2 1925年頃の今治綿織物業の生産価格の推移（千円）

年次	綿ネル	広幅織物	小幅織物	タオル
1920	6,011	6,358	1,059	978
1921	6,458	7,461	1,587	1,310
1922	7,382	8,944	1,471	1,299
1923	8,583	7,987	1,155	1,583
1924	8,944	10,496	1,536	1,634
1925	10,763	13,565	1,315	2,426
1926	7,578	11,828	1,237	2,824

出典：菅原利録『今治綿業発達史』今治綿業倶楽部、1951年、25、50、51頁。菅原利録[1953]『今治タオル工業発達史』今治タオル工業連合会、1953年、19頁。

のかかる力作業であった。そのため、職人の技術が非常に重要であった。染め上がった糸もすべて手作業で晒して天日干しされ、今治を流れる蒼社川の土手に天日干しされた糸が整然と並んだ様子は、かつての今治の風物詩だった。

戦後、タオルは今治綿織物業を代表する製品となり、その生産量は戦後復興をへて急速に伸びていった。タオルの生産量が増加すると、糸需要の増加に対応するために染晒加工における自動化が促進された。越智源(株)の染晒の機械化は、1960年代におこなわれた。1960年にオーバーマイヤー染色機  を設置して総染の機械化を実現し、タオル需要の増加に対応できるように量産体制を徐々に整備していった。つづいて1963年、二代目賢氏が社長のときに越智染晒工場を法人化し、初代源太郎氏の「源」をとって越智源(株)に改組した。

この頃、ちょうどタオルケットの爆発的ヒットによって糸の使用量がどんどん増え、1970年にはチーズ染色機  を導入して生産性を高めると同時に、現場の力作業に耐えうる男性従業員を数多く雇用した。当時は、地元の中学校を卒業した若い人材を採用したが、幸いにもタオルメーカーのような深刻な労働者不足問題に直面することはなかった。その後も労働者不足に苦慮することはなかったが、時代が下るにつれて高学歴化がすすみ、越智源(株)でも中学卒業生から高校卒業生へと採用者の主流が変わっていった。

染色加工業界全体についてみると、1965～1969年頃に総糸からチーズ巻きに変わっていき、1970年にはほとんどがチーズ巻きに転換され、総糸からチーズ巻きの時代となった。チーズ染色は、従来の総染の10分の1程度まで労働力が削減されたが、一方設備コストは高かついた。そのため、1964年に愛媛県立染織試験場（以下、染織試験場）によって3分の1ほどのコストですむ改良型が考案され、染色加工業者の間で普及していった。また、チーズの晒工程で過酸化水素による装置が1963年に導入され、糸重量の減損率低下、漂白時間の大幅な削減を実現したが、こちらも設備費が高かったため、染織試験場と加工業者が協力して低コスト装置を開発するに至っている。

総染からチーズ染色への転換は、染晒工程における手作業から機械化への移行を意味したが、これによって職人に求められる技術は変わっていった。上記で触れたように、旧来は職人の勘と技術が大事であったが、チーズ巻きでは職人の技術というより「いかに几帳面に仕事をしてくれるか」が重要になった。染料の配合などは、決められた分量をいかに正確に調合するかにかかっているからである。

（次号につづく）