

#### 4. 1990年代・2000年代における激動の時代

近藤繊維工業の売上のピークは、18億円を叩き出した1988年である。そして1990年代に入り、バブル経済の崩壊や安価な海外製品の流入を契機として、売上は下降の一途をたどった。170名いた従業員も100名にまで減少した。近藤繊維工業ではバブル期にさほど大きな設備投資をしていなかったため、ある程度売上が落ちても持ち堪えるだけの体力はあったが、近藤寛司氏が社長に就任した1999年には税引前当期純利益においてピーク時の70分の1にまで落ち込んだ。

バブル経済の崩壊と海外商品の流入による市場の混乱は、父親が築いた販売代理店制度にも影響を与えた。まず、スーパーエージェントのひとつであった大分のK社が最初に悲鳴を上げ倒産した。その後も輸入タオルの影響は凄まじく、東京のS社や大阪のH社では値引競争が激化し、売場の奪い合いのなかで、カタログにかかるコストなども徐々に近藤繊維工業の負担となった。こうした販売代理店の値引競争は、商品のクオリティの低下に結びつき、寛司氏は、経営者として「なんとかしなければならぬ」という焦燥感に苛まれた。


タオル業界全体も同じ状況であった。寛司氏が2000年に四国タオル工業組合の理事長に就任した折、組合員数がかつても多かった1974年の504社から219社にまで減少していた（四国タオル工業組合データ）。さらに2004年に日本タオル工業組合連合会の理事長に任命され、寛司氏は、タオル業界にとってまさに激動の時代にリーダーとして四国のみならず全国のタオル業界の指揮をとらねばならなかった。

### **セーフガードを発動しても基本的にタオル業界がよくなるわけではなかった**

2000年7月、四国タオル工業組合は輸入タオル規制全国決起大

会を開催し、翌年の2001年1月にはセーフガード発動要請決議を採択した。これらの動きを受けて、日本タオル工業組合連合会は、2001年2月にセーフガード発動を政府に要請した。発動要請後は、おもに今治と泉州のタオル業界がリードしてみなで協力してデモをおこなったり、産地を<sup>また</sup>跨いで意見交換を活発におこなったり、セーフガード発動の実現に向けた活動が積み重ねられた。

しかし一方で、セーフガード発動要請の半年後の8月に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」を策定し、自立化への道も模索した。従来の問屋依存型体質から脱却し、タオルメーカーが自力で商品を開発・販売できる、実需直結型産地への転換を目指したものである。具体的には、1つに問屋を通さない流通・販売の構築、2つに問屋経由の流通・販売を変えないがOEMから自社開発への移行、3つに垂直統合による流通・販売の実施、である。といっても、中小規模のタオルメーカーが各々の努力で実需直結型へ転換していくにはハードルが高すぎた。そこで、組合主導で2002年に原宿でタオルフェア、2003年に青山でタオルフェア、銀座でタオルブティックをそれぞれ開催し、各タオルメーカーが自社で前に出ていける機会を設けた。


2003年4月から3年間つづいた銀座のタオルブティックでは、店舗用に自社ブランドを開発した20社のタオルメーカーが参加し、とりわけ「タオルを売る」ことをとおして相当な勉強の場となり、つぎに繋がるきっかけとなった。銀座に今治タオルブティックを構えるには多額のコストがかかったが、このときは今治市の全面的な支援のもとで実現した。支援にあたっては、当時市長を務めた**繁信順一**  氏の功績が大きい。今治の経済は雇用創出の側面からみてもタオル工業の果たした役割は大きく、タオル工業の救済は今治経済の救済を意味した。付言すると、繁信氏の夫人は、繁信氏が市長に就任するまえに、タオルのヘム縫いをして3人の子どもたちを立派に育て上げた。今治は、タオル工場に直接出入りがなくても、内職などでタオルに関わりを持つ人たちが<sup>あまた</sup>数多いる、そんな地域なの

である。

問屋の影に隠れてタオルメーカーが絶対に表に出ない時代に、実需直結型へのシフトを目指して銀座で3年間、タオルショップを運営した成果は、予想以上のものがあった。自ら商品を企画し販売することは容易ではないが、自信のようなものが各メーカーに芽生えてきたことは何よりの収穫だった。また、銀座で記帳してもらった顧客リストをデータ化すると、意外なことが判明した。リストには、東京以外の青森や佐賀など地方の顧客が名を連ねていた。これには寛司氏をはじめ出店に参加したタオルメーカーも目から鱗だった。銀座は全国から人びとが集まる観光の名所である。観光ついでにタオルを購入してくれるにしても、いいものは都会だろうが地方だろうが売れる、という確信を得ることができた。では、「どうやって地方で売るか」は課題として残されたものの、銀座タオルブティックの試みは実需直結型体質への転換に向けた大きな一歩となった。

今治市では、3年の補助期間後も追加の支援の準備があったが、寛司氏はそれを断り、タオル業界のみでどうにかして自立する道を選んだ。寛司氏は、セーフガードを発動しても基本的にタオル業界がよくなるわけではなく、問題解決の早道はタオル業界の構造改善を真剣にやるしかない、と理解していたからである。

そして、セーフガード発動のための調査が打ち切られた2004年、四国タオル工業組合はさっそく「今治タオル産地ビジョン」を策定して、つぎのステージへと移行した（その後の展開については「タオルびと」2013年4月号〔藤高豊文氏①号〕～2013年7月号〔藤高豊文氏④号〕を参照）。

その前年には、**中小繊維製造事業者自立事業**  の支援が始まり、近藤繊維工業もそのひとつに選ばれた。この支援事業は、製造業者が首都圏で自社ショップや販売拠点を運営したり、またそのための自社ブランド開発の後押しをしたりするもので、従来の業界全体に対する支援とは違って、意欲のある製造業者に対する直接支援という画期的なものであった。この事業のもとで近藤繊維工業は、自社

ブランド開発の強化や単独でのタオルショップの運営など精力的に活動をおこなった。この詳細については、「中小繊維製造事業者自立事業の成果調査報告書」（平成15年度～平成19年度採択事業者）に記録されている。表3でみるように、同事業の初年度採択企業は110社あったが、そのうちの7社がタオルメーカーで、7社のうち6社が近藤繊維工業をふくめた今治のタオルメーカーだった。

こうしてタオル業界にとって激動の時代を辛くも乗り越えていった。もちろん、痛手も被った。実際、タオルメーカーが問屋の倒産や取引の減少によって廃業に追い込まれ、セーフガードが見送られた2004年には組合員数で164社にまで減少していた。

表3 中小繊維製造事業者自立事業の採択数

年度	採択数	種別	期間別事業数
2003（平成15）	110	平成15年度単年度	76
		平成15・16年度の2年間	34
2004（平成16）	169	平成16年度単年度	117
		平成16・17年度の2年間	18
2005（平成17）	88	平成17年度単年度	47
		平成17・18年度の2年間	23
2006（平成18）	83	平成18年度単年度	47
		平成18・19年度の2年間	13
2007（平成19）	105	平成19年度単年度	37
		追加支援事業	55
総計	555		467

出典： 中小企業基盤整備機構「中小繊維製造事業者自立事業の成果調査報告書」（平成15年度～平成19年度採択事業者）、2009年4月。3頁。

## 5. 自社における実需直結型流通網の構築

### 一番大事なのは、エンドユーザーに喜んでもらえる商品をつくること

二代目の父・憲司氏は、松下的経営哲学に学んで、自社ブランドの構築と代理店制度の導入によって、今治の他のタオルメーカーと

は違う独自の経営方針を打ち立て、会社を大きくした。そして、三代目の寛司氏は、自社ブランドは継承しつつ、流通過程における変革をおこない、自社の危機を救った。

寛司氏は、近藤繊維工業のスーパーエージェントであった大阪のH社が2006年に、つづいて東京のS社が2007年に倒産するなかで、従来の販売・流通のあり方を改め、実需直結の流通網を築くことを決意する。そのためには、価格ではなく品質とデザインで競争に打ち勝てるシステムを構築しなければならない。いいモノをつくるためのシステムとは何か、寛司氏は考えた。

その応えが、実需直結型販売と現金取引を主軸とした流通過程の変革であった。しかし、これには困難を伴った。「問屋経由のタオル販売」というタオル業界の慣習が、大きな壁として寛司氏の前に立ちはだかったのである。

タオル専門問屋は、タオルメーカーからタオルを購入し全国の小売店にタオルを販売することで利益を得る。しかし、タオルを売るためには問屋が従わざるを得ない商習慣がたくさんある。近藤繊維工業のスーパーエージェントであったS社の事例を挙げると、S社の社員が取引先の百貨店にタオル販売員として派遣され、各々の百貨店の陳列棚に合わせてタオルを一枚一枚たたんで陳列し、店頭での販売支援をおこなっていた。その社員の数はざっと50名。本来なら小売サイドの仕事だが、問屋がそれをすべてカバーし、百貨店との大量取引に繋げていたのである。

だが、このシステムは小売と問屋とタオルメーカーの序列を生む。しかも、問屋側に高いコストを強いる。そうすると、問屋にタオルを販売しているタオルメーカーはさらに安いタオル製造を余儀なくされる。このようなタテ型システムから脱却しないかぎり、いいモノはつくれない。そこで、寛司氏は、二代目が構築した独自の販売代理店制度においても旧習を捨て、実需直結型の流通網を築くことを決断した。

直接小売店にアプローチする方法として、まず2002年に本社の

敷地内にタオルガーデンをオープンし、小売店向けの展示場とした。今治の本社内に展示場兼ショップを設けるという戦略は、東京での販売だけでは脆弱であり、地方でも売っていききたいという寛司氏の考えが以前からあったからである。

50年前に父親の憲司氏が帰郷して最初に手がけた工場を「古いタオル工場跡」というコンセプトのもと、建物はレンガ造りで統一し、調度品は昔の古い電燈や家具を設置し、レトロな雰囲気のあるショップを完成させた。併せて、小売店の販売促進事例を紹介することも考えた。買い物に来たお客さんが「使ってみたい」と思うと同時に、「これを誰かに贈りたい！」と心底思うような商品を主力にショップの展示を構想していたので、ラッピングにも趣向を凝らし、ラッピング中の待ち時間を過ごしてもらうためのカフェも併設した。



近藤憲司氏が建てた工場を改造して建設されたタオルガーデン  
コンテックスのショールーム兼ショップ&カフェ

セーフガードが見送られた2004年からは、ギフトショーに積極的に参加したり、2005年から東京に営業所兼ショールームを設置したり、2007年には福岡にも営業所を設けた。これらの動きに連

動して、2004年から立て続けに新商品の開発をおこなった。2004年のIMAhitoシリーズ、2005年のママズセレクトと布ごよみ、2006年のコットンインデックスである。IMAhitoシリーズは、「今治のメーカーアルチザン」という意味であり、技術者の西原誠示氏を中心とする技術者メンバーでつくり上げた手の混んだタオル商品で、ギフトショー出展後、350件を超える多くの商談があり、期待どおりヒットした。その後のママズセレクト、布ごよみ、コットンインデックスはすべて実需直結を念頭に置いた小売店向けに開発された商品である。

加えて、インターネットなどの情報技術を活用して、消費者からダイレクトに注文を受けるようにもした。その結果、現在、問屋をとおした取引は25%以下になり、残りの75%は小売店との直接取引をおこなっている。そのなかには大手百貨店も入っている。寛司氏は、「大手の小売業者でも地方の小さな小売店でも、その先にいるタオルを買ってくれるお客さんは同じ。だから、取引の大小によって取引条件を変えることはしない。われわれメーカーも小売店も運命共同体であるからこそ、過当競争によって商品の質を落とすことだけは避けなくてはならない。一番大事なのは、小売の人たちと一緒にエンドユーザーに喜んでもらえる商品を提供すること。」という。

実需直結型流通と同時に、寛司氏がとり組んだ改革が現金取引である。近藤繊維工業では、小売店との現金取引が増え始めた頃、染晒などの加工業者、機械設備の納入業者など関係する仕入業者とも現金取引にすることとした。それは小売店同様、関連仕入業者の人たちも消費者からみれば一つの商品供給者であり、協力しながら良い商品を提供すべき共同体である、という考えである。そういう観点からすると、寛司氏は「仕入れ業者に長い手形を支払い、そのうえで歩引きをするなどもっての外である」と言う。

タオル業界の常識として、90～150日手形があるが、一般的に、手元に現金がなくても自社の信用をもとに支払いを先延ばしにできるというメリットがある一方で、手形を振り出した取引先の会社が

不渡りを出した場合、現金を回収することができないというデメリットを伴う。タオルメーカーと問屋の手形取引をタオルメーカー側から考えた場合、タオルメーカーは問屋から90～150日の手形をもらう。現金化できるのは90～150日後なので、それまでタオルメーカーの持ち出しである。この間、タオルメーカーは資金的に余裕のない状態でやり繰りをしなければならない。さらに万が一、手形を発行した問屋が不渡りを出した場合、タオルメーカーは現金を回収できず、最悪のケースとして倒産もあり得る。21世紀に入ってタオル専門問屋が倒産するなかで、タオルメーカーが共倒れした原因はここにあった。寛司氏は、従来のまま慣習だからといって手形取引を引きずると、いいモノがつかれないと考えた。手形取引もタテ型システムを生むからである。

寛司氏は、スーパーエージェントである主要取引問屋が倒産していくなかで3つのことを学んだ。上記のコンテクスツ的流通網の構築には、この学びが反映されている。1つに、問題を先送りにしない。余力のあるうちに問題を解決することで、痛手は少なくて済む。2つに、どんな状況にあってもリーダーシップをとる。転機を逃すな、という意味である。3つに、タテ型取引（関連加工業者⇒タオル・メーカー⇒問屋⇒小売）による価格競争で商品のクオリティを落とさない。クオリティを落としてしまうと、結局消費者にソッポを向かれてしまう。

寛司氏が1999年の社長就任後におこなった改革で、もう一つ見逃してはならないものがある。それが社員相互評価制度である。各々の社員が上司や同僚を評価する制度をとり入れることで、より広い視野から人事考課をおこなっている。なるべく公平な人事考課のもとで、2006年、寛司氏は会社の将来のあるべき姿をシュミレーションした。会社の売上利益率を10%、内部留保を5%とし、残りの利益を社員に還元するというものである。そのための適材適所の資源配分と、適切な会社の規模を決めている。以前は売上利益率10%を目標としていたが、現在は5%に押さえている。これは、利



益率よりも従業員のために利益を優先的に還元し、安全に仕事ができるための設備投資を惜しまない、という寛司氏の考えからである。幸いにも、社員を大切にすることで結果的に利益率は10%を超え、自己資本比率は98%という驚異的な健全経営を今では成し遂げている。

2008年の創業75周年を機に、寛司氏は社名を近藤繊維工業からコンテックスに改称した。父親の憲司氏が1951年に商標登録した「コンテックス」ブランドと同じ名前に社名変更することで、より親しみやすくなった。かつ、海外展開を視野に入れた場合、数段に発音しやすく記述も簡単になった。社名変更のタイミングで、実需直結の自社ブランド戦略は軌道に乗りつつある。

寛司氏の末弟で四代目を引き継ぐ聖司氏は、海外展開を積極的に進めており、それまでの台湾に加えて、2012年からはアメリカ、そして現在ではヨーロッパやカナダにも市場を拡大している。国内外の多くの取引先は店頭在庫をほとんど持たないため、コンテックスからの日々の出荷は驚くほど多品種小ロットであり、その顧客管理と生産、出荷システムはメーカーの生産機能と問屋の流通機能を併設したもので非常に複雑である。現在、寛司氏の長男の剛文氏が営業の立場からそのシステムを一元管理しており、その機能をうまく働かせることも各小売店に対する大事な要素となっている。

寛司氏は、父親の跡を継いだときから、長期の手形、歩引き、値引き、返品などの古い慣習からの脱却を目指してひた走ってきた。失敗も星の数ほどあったが、「自社ブランド・実需直結型流通・堅実経営」をモットーに、信念を曲げずようやくここまで来た。2012年に聖司氏に社長を譲り、経営の第一線から退いたが、コンテックスの闘いはコンテックスが存在するかぎりこれからもつづく。二代目によって大きくなった会社をいかに維持、さらには成長させていくかは、三代目の寛司氏の力量にかかっていた。時代は寛司氏に試練を与えたが、どんな時代状況であっても柔軟にどう組織を変化させていくか、そのための戦略をどうするか、経営者の力量はこのよ

うなことで測られる。

最後に、寛司氏は会社には2つのタイプがあると言う。1つは家業、もう1つは企業。コンテックスは「企業」であることを目指している。つまり、企業は「公器」である。「公器」といえば、二代目の憲司氏が松下幸之助から受け継いだ経営理念である。これは、「会社の使命とは、人びとの共同生活の向上に貢献することであり、企業は社会の公器である。人間社会は共存共栄であり、企業は社会とともに発展していく。」という意味である。

1972年の入社から2012年の会長就任までの40年間、寛司氏は時代に翻弄されながらも、その時々で着実な選択をおこなってきた。停滞する状況を打破し、激動の時代を切り抜けるための歩みはけっして派手ではないが、寛司氏の確かな選球眼と決断があったからこそ、つぎの世代にバトンを渡すことができた。

ランニング（マラソン）を趣味とする寛司氏。40年間会社のために走りつづけた寛司氏は、現在、自らのために走っている。若い頃アメリカに憧れ、アメリカに渡り、アメリカが第二の故郷となった。そしていま、アメリカでコンテックス・ブランドのタオルを売り、アメリカの地を走る。（次号につづく）

