

# 今治タオル産地の地盤沈下阻止に向けての緊急提言（要約）

（株）いよぎん地域経済研究センター

今治のタオル産業は、長引く不況や輸入タオルの急増により生産の減少に歯止めがかからず、産地の地盤沈下が急速に進んでいる。こうした状況に対し、I R Cでは、産地の実態を把握し今後の対応策を検討するため産地の現状分析や各種アンケート調査結果、他産地の取り組み状況、業界関係者などへの聞き取り調査を行なった。その結果を踏まえ、今治タオル産地の今後のあり方について下記のとおり提言したい。

## 記

### 1．厳しい現実の直視

グローバル化の進展による輸入品の急増により「1割産業」化した地場産業は全国に数多く、その大半が産地の崩壊や地盤沈下に見舞われている。このままでいけば、今治のタオル産業も同じ道を辿らざるを得ず、多くの業者が転廃業を迫られるに違いない。

産地の危機感が高まっているが、個別企業の経営革新や産地全体の構造改革についての具体的な行動にはまだ十分に結びついていない。今、産地として必要なのは、グローバル競争の本質を正しく理解し「今後、国内生産は大幅に減少せざるを得ない」という厳しい現実を直視することである。

### 2．やるべきことの徹底

今治タオル産業の合理化の現状は、熾烈な国際競争の下で切磋琢磨の経験を積んだ自動車や電気機械産業などのコスト削減や品質向上に対する徹底した努力に比べるとまだまだ改善の余地は大きい。ものづくりの企業として当然やるべきコストダウンや品質管理の徹底、販売力の強化、そして経営全般の管理レベルの向上などへの取り組みが急務である。

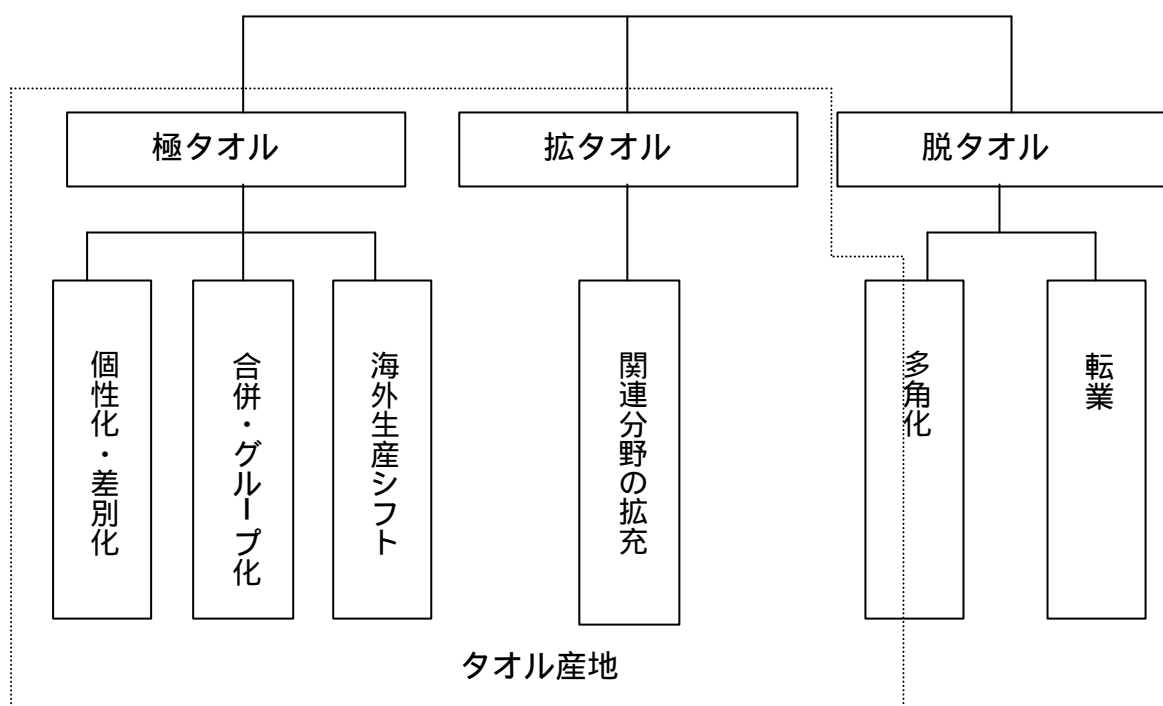
### 3．勝ち残り戦略の明確化とその迅速な実行

**キーワードは、「極、拡、脱」**

タオルメーカーは、やるべきことを徹底した上で、自社の体質、体力に見合った勝ち残り戦略を一日も早く明確にし、全力で取り組んでいく必要がある。メーカーの勝ち残り戦略には、「極タオル」、「拡タオル」、「脱タオル」の三つがある（図1参照）。

- ・「極タオル」…タオルづくりを徹底的に極めることにより、タオル専門メーカーとして競争力を強化し勝ち残る道であり、「個性化・差別化」「合併・グループ化」「海外生産シフト」がある。
- ・「拡タオル」…従来タオルメーカーとして培ってきた技術やノウハウなどを活かし、タオル関連の分野を拡げ、充実させることにより活路を求める道である。
- ・「脱タオル」…タオル事業以外への転換を図る道であり、「多角化」「転業」がある。

図1 21世紀のタオル産業の勝ち残り戦略



(1) 「極タオル」戦略

個性化・差別化

国内専門メーカーは、国内生産の大幅減少により生き残りのイスが大幅に減ってくる。国内専門メーカーが、生き残れるのは「短納期製品市場」、「高級品市場」、「ニッチ製品市場」の三分野であり、IT活用などによる短納期・多品種少量生産体制の構築や高付加価値商品の開発・自社ブランドの確立、すき間的な市場の開拓など流通や消費者のニーズに的確に対応できる優れた個性を武器として輸入品等との差別化を図ることが必要である。

合併・グループ化

個別では生き残りが難しい場合は、合併・グループ化の検討が必要である。受注量が大幅に減少しているプリント業者・染色業者などの加工業者同士や異なる得意分野を持ち補完関係にあるメーカー同士など前向きの合併・グループ化については、関係者の協力により積極的に進める必要がある。

一方、後ろ向きの合併・グループ化については、取引金融機関が中心となりソフトランディングを目指したシナリオを早急に検討していくことが重要である。

海外生産シフト

今後、新たに国内専門メーカーが海外進出を図ることは現在の情勢下では考えにくいですが、今治地区では既に6社が生産の一部もしくは全部を海外に移している。こうした「海外生産シフト」は、国内とは違った様々なリスクを伴うものの、グローバル化の激しい流れの中では、一定以上の規模のタオルメーカーとして生き残るための重要な戦略の1つである。

## (2)「拡タオル」戦略

「極タオル」での生き残りが難しいと判断するならば、自ら新しいイスを創り出すしかない。今治のタオル産地の地盤沈下を阻止するためには、タオル関連分野の拡充が大きなカギを握っている。

従来のタオル事業だけにとらわれずこれまで蓄積してきたタオルの製造技術やノウハウなどを活かし、タオル事業に関連したテキスタイルや介護用品、生活雑貨、アパレルなどの分野を拡充し、生き残りを図ることが必要である。

新しい分野の拡充は、素材の開発や商品化のための斬新なアイデア、新しい用途の開発、販売ルートの開拓など課題は多いが、産地の地盤沈下阻止のためには不可欠である。

## (3)「脱タオル」戦略

### 多角化

体力のあるうちにタオルに代わる事業の柱になる分野を見つけ進出を図る多角化は、経営資源の分散やノウハウ習得に時間がかかるなどリスクは決して小さくないが、資金面や人材面などにある程度余力があるメーカーであれば検討に値する。

### 転業

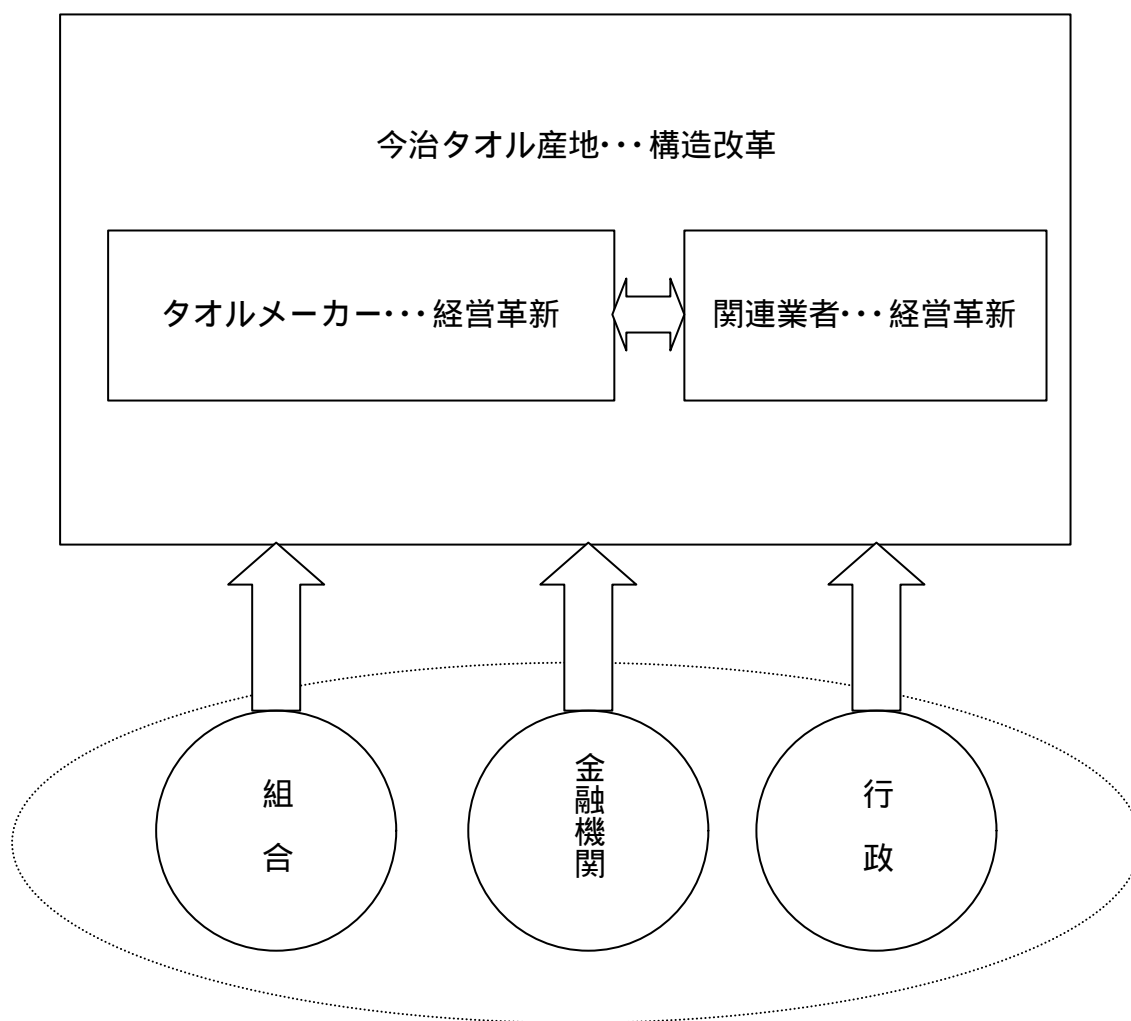
やむを得ずタオル事業に見切りをつけざるを得ないメーカーは、できるだけ体力のある間に他の事業への転換を考える必要がある。新しい事業に転ずることは決して容易ではないが、有効活用できる資産や技術などがある場合は、新しい事業の将来性や採算性などを慎重に検討した上で判断する必要がある。

## 4. 急がれる産地の構造改革…ここ1~2年が勝負

「セーフガード」が発動されるかどうかは別として、今治タオル産地の地盤沈下を阻止するためには、ここ1~2年で産地の構造改革を一気に進めなければならない。産地の構造改革は、各企業が自己責任・自助努力で経営革新に取り組むことが基本であるが、事業の転廃業や合併・グループ化をスムーズに進めたり、産地のPRや新商品開発、人材育成などを積極的に行なっていくためには組合や金融機関、行政の支援が欠かせない。組合・金融機関・行政各々は、以下のような役割を担うことが必要である。

- ・「組合」……産地ブランド「ふわり」の活用などによる産地のPR、新製品開発、他産地との連携推進、産地の人材育成
- ・「金融機関」…取引企業に対する取引方針の明確化、情報提供・斡旋仲介・相談機能の発揮、転廃業企業のソフトランディング支援
- ・「行政」……雇用の受け皿作り、経営革新・構造改革の支援制度拡充

図2 産地の構造改革と支援体制



以上