

# 戦後の今治タオル工業の発展と近藤繊維工業：

## 近藤憲司による革新的経営手法の導入

辻 智佐子

### 要 旨

本稿は、地域産業研究における事例研究として、戦後の松下労組結成を主導し、のちにタオルメーカーの二代目として采配を振るった近藤憲司をとり上げ、近藤は松下電器産業時代の経験を生かしながらいかなる経営手法によって一介のタオル工場を、今治地域を代表するタオルメーカーに成長させたのかを考察した。まず、当時のタオル業界の状況と近藤繊維工業について歴史的に整理し、近藤のタオル業界における貢献について述べた。次に、近藤の経営手法について、自社ブランドの構築、販売代理店制度の導入、積極的なマーケティング・宣伝活動の3つに絞って議論した。そして、近藤の経営理念と労使観について松下幸之助にも触れながら検討を加えた。

キーワード：地域産業，今治タオル工業，近藤憲司，松下幸之助

## 1. はじめに

本稿は、戦後日本の地域産業における歴史的分析の一事例として愛媛県今治市周辺地域のタオル工業（以下、今治タオル工業）をとり上げ、1960年にタオル生産高において日本一となり、その後も泉州と並んで日本のタオル製造を牽引してきた今治タオル工業の成長要因について、一企業の一企業者に焦点を当てて考察をおこなう。

地域産業に関する研究は、中小企業論や産業集積論、産業クラスター論などいくつかの視点からアプローチされており、理論的検討や事例分析の双方における研究蓄積がある。これらの研究は、日本をとり巻く経済的環境の変化に呼応しており、その現状分析のなかで登場してきた。まず、戦後復興期から高度成長期にかけて「二重構造」問題の深刻化により中小企業の短所を重点的に分析した研究（篠原 [1956] や山中 [1948] など）や、「ベンチャービジネス」の登場から

中小企業の長所を積極的に検証した研究などがある（清成 [1970]，中村 [1964] など）。そして1970・80年代の安定成長期，バブル経済期をへて，中小企業の重要性が再認識されると同時に研究のすそ野が広がりを見せた。そのうちの産業集積論は，「柔軟な専門化」を提唱したピオリ＝セーブルの考えにも通ずる地域産業研究であり，本稿の問題関心の起点にもなっている<sup>(1)</sup>。

ピオリ＝セーブルの論考を受けて日本では1990年代以降，産業集積に着目した事例が積み重ねられ，これらの比較分析から類型化や理論化がこころみられた<sup>(2)</sup>。こうした研究成果からは，産業集積がいかんして形成され維持され発展していくか，あるいは衰退していくかについて多くの示唆を得ることができる。たとえば，産業集積の継続要件について議論した伊丹敬之は，継続している地域産業はつねに市場との接点をもち多様な需要や新たな需要に柔軟に対応できる能力を保有しており，集積内の技術蓄積の深さ，分業間調整費用の低さ，創業の容易さの3つがこのような能力をうむ条件となっていることを指摘し，「柔軟な専門化」の意味を整理している<sup>(3)</sup>。

本稿で着目する今治地域は，江戸時代から続く伝統的な綿織物業のうえに戦後から高度成長期にかけて日本一のタオル産地へと成長し，クラフト的生産体制を保持しやすい労働集約型の技術によって最終消費財であるタオルを供給する産業集積地となった。1990年代に入る前は右肩上がりの成長を維持したが，輸入タオルの増加やバブル経済の崩壊などによって1992年に生産量が減少に転じ，その後は坂道を転がり落ちるかのよう縮小の一途を辿った。2004年にはセーフガードが見送られ，産地は戦後最大の危機に晒されるなかで自力での再生を余儀なくされた。当時，四国タオル工業組合（現・今治タオル工業組合）は，産地の抱える問題を整理し，2006年から経済産業省による「JAPAN ブランド育成支援事業」のもとで問題解決にとり組み，「今治タオル」のブランド確立によって2010年によく生産量の減少を食い止めた。

タオルを含む繊維産業の歴史を振り返ると，今治地域のようにいちど斜陽化した産地が息を吹き返す事例は日本でも世界でもあまり例を見ない。2010年以降の今治タオル工業の再生は，JAPAN ブランド育成支援事業下における産地ブランド化の成功に依拠するところが大きい，あくまでそれはきっかけであり，再生を可能にした要因は歴史的に積み上げられたポテンシャルにある。そのポテンシャルの1つが今治タオル工業の発展を担ってきた各企業の経営者の手腕であり，その経営手法が地域産業に与えた影響は少なくない。

本稿は，従来の地域産業研究ではあまり扱われなかった個別企業および個別企業者にスポットを当て，地域産業研究におけるミクロ的分析をおこなうことが目的である。本稿で事例としてとり上げる近藤繊維工業株式会社（現・コンテックス株式会社）は，今治タオル工業を代表するタオルメーカーの一つであり，2代目の近藤憲司（以下，近藤）のときに会社組織の土台が築かれ，急成長した。近藤は，当時のタオルメーカーには珍しい自社ブランドの構築や自社流通ルートの確立などタオル業界においては革新的な経営手法で会社を発展させ，戦後の今治タオル工業の興

隆に寄与した。近藤の経歴をみると、近藤はタオル業界に入る前のおよそ10年に及んで松下電器産業株式会社（現・パナソニック株式会社）の創業者である松下幸之助（以下、幸之助）の下で働き、戦後の松下労組結成の主導者として活躍した<sup>4)</sup>。近藤の松下電器産業時代はのちの企業者としての思想・理念形成の時期に当たるが、本稿では企業者となった近藤が松下電器産業での経験を生かしながら、どのような経営手法で自らのタオル工場を発展させたのかについておもに検討する。

本稿の構成は、まず、近藤が帰郷した当時の今治タオル業界の状況と近藤繊維工業について略述しながら、近藤がタオル業界においてどのような貢献を果たしたのかを述べる（第2節）。次に、近藤が企業者として成功していく背景に松下電器産業での経験が影響しているが、家電業界と異なる経営環境にあるタオル業界において、近藤はどのような経営手法を採用し、あるいは採用しなかったのかを論じる（第3節）。そして最後に、近藤は企業者としていかなる考えに基づいて事業を展開したのかについて、幸之助の経営思想・理念と照らし合わせながら若干の考察を加えたいと思う（第4節）。

上記の分析にあたって使用したおもな資料は、コンテックス㈱提供の「近藤憲司履歴書」、「会社沿革」、「各年度業績一覧」（第2節）、「企画商品一覧」、「宣伝用パンフレット」（第3節）、「コンテックス㈱社是」、「近藤憲司手記」である。

## 2. 近藤繊維工業と2代目近藤憲司

近藤は、タオルメーカーの2代目を継承する以前、1939年に松下電器産業に入社し、同社の従業員組織である「歩一会」による運動会の開催、および松下産業労働組合（以下、松下労組）の結成においてリーダー的な役目を担い、幸之助の厚い信頼を得て幸之助のもとで働いた経歴を持つ。

1940年5月5日、松下電器産業では、従業員8,000人が参加した「歩一会」主催の第10回大運動会が甲子園球場を借り切って挙行された。「歩一会」は、1920年に幸之助が組織した従業員のための親睦会である。「歩一会」のイベントは従業員の増加に伴い年々盛大になり、第10回目の記念すべき運動会の甲子園での開催は、1939年3月に入社し当時人事部に配属されていた近藤が幸之助に進言し実現したものであった。近藤は、この一大イベントの成功によって幸之助から信望を得て、戦後の会社再建において重要な役割を担うことになった。

敗戦下の厳しい状況の中で、幸之助は、「従業員一丸となって日本のために家庭電器の増産をおこなおう」と思い定め、従業員の元気を取り戻すために第10回大運動会のようなイベントの開催を近藤に依頼した（前川 [1994] 36-37頁）。しかし、近藤は、松下電器産業の生産現場が戦

間期に軍需工場としての機能を果たしていたため、GHQの戦後処理政策の行く末を心配していた。会社の存続と幸之助の残存を考えた時、一番にやるべきことはイベントの開催ではなく、「歩一会」を土台にした従業員組織の復活でもなく、民主的な新しい労働組合の結成にあると近藤は考えた。そして、幸之助の怒りを買いながらも社内の協力者とともに1946年1月に松下労組を結成した。

松下労組は、「断じて一本化」をスローガンに社員と工員、また各子会社と親会社との間に区別のない単一の労組として誕生し、解散までの約1年間を賃上げ交渉や労働環境の改善などに努めたが、1946年11月の幸之助の「追放除外嘆願運動」にみられるように労資一体型の組織として存在した。労組による「運動」の結果、幸之助は社主として残留を許され、会社再建を自らの舵取りでおこなうことができた。近藤は、戦前の大運動会開催以降幸之助から厚い信頼を寄せられ、31歳の若さで本社調査部長に就任し、その後建設部長を歴任して将来を期待されたが、1949年3月に松下電器産業を退社した。その理由は、父親が創設したタオル工場を継ぐためであった。

近藤の父・宗一は、1934年5月に越智郡大西町（現・今治市大西町）に個人事業所として近藤宗一タオル工場を創業した。表1は、会社の沿革である。太平洋戦争によってやむなくタオル生産を中断したが、1945年10月に近藤宗一タオル工場を近藤繊維工業所に改称して操業を再開し、その約3年後の1949年1月に、戦後復興で再建を目指していた父親を助けるかたちで長男の近藤が近藤繊維工業所に入社した。

戦後復興期の今治地域のタオル工業<sup>5)</sup>についていえば、1945年8月5日の今治空襲によって工場が壊滅的な打撃を受け、戦争を終えた時点で9工場、275台の織機しか残っていなかった。1947年には商工協同組合法の制定にともなってタオル統制組合は解散し、今治タオル工業連合会が創立された。そして、近藤が今治に帰郷した1949年は、臨時繊維機械設備制限規則交付によって織機の登録制限が実施される一方で、今治タオル輸出協同組合が設立されて地域を挙げて輸出振興に力を入れようとしていた時期であった。

近藤は、1952年6月の社長就任と同時に、近藤繊維工業所を近藤繊維工業株式会社に改組して法人化し<sup>6)</sup>、1960年代の高度成長期、1970年代の安定成長期、1980年代前半のバブル経済期をとおして会社は大きく成長した。表2は、1957年から1977年までの近藤繊維工業の業績をまとめたものである。これをみると、1960年代を中心にいずれの項目においても健全な数値を維持しており、平均値では売上高営業利益率14.8%、売上高総利益率31.7%、総資本純利益率8.4%、自己資本収益率24.8%、自己資本比率37.5%となっている<sup>7)</sup>。そして、図1の1977年から2009年における売上高推移をみると、1988年のピークまでほぼ右肩上がりであり売上が増加し、その成長ぶりによって近藤繊維工業は今治の主要なタオルメーカーになった。この具体的な経営方法については第3節で述べる。

表1 近藤繊維工業株式会社（現・コンテックス株式会社）沿革

年	月	内 容
1934	5	近藤宗一が個人事業所として越智郡大西町に近藤宗一タオル工場を設立
1940頃	—	タオル工場を現在本社のある今治市宅間に移転
1942	5	「企業整備令」公布・施行を受け、企業整理の際、優秀工場として残存
1945	10	近藤繊維工業所に改称し操業開始
1951	3 4	自社ブランド「コンテックス」を商標登録 全国に系列販売機構（代理店制度）確立 織機を改良し「ソフケット」と名付けたタオルケットを開発
1952	6	近藤繊維工業株式会社に改組し、社長に近藤憲司就任
1963	—	松下電器産業の販売代理店として近藤産業を設立（2005年に廃業し今治ナショナルに継承）
1969	10	社歌「コンテックス行進曲」制定（山上路夫作詞・いずみたく作曲）
1976	6 12	革新無籽織機導入 配送センター・倉庫竣工
1982	11	贈答用パッケージに全自動箱折機導入
1983	12	全自動タオルヘム切断機導入
1989	4	カラーコンピュータ・グラフィックデザインシステム導入
1990	11	高品質・商品管理の高効率化のための自動検反システム導入
1995	2 5	新工場竣工 電子ジャカード搭載高速織機・大型整経機・自動搬送車導入 自動両頭耳巻機・自動両頭ヘム縫機導入
1999	6	近藤憲司代表取締役会長，近藤寛司取締役社長に就任
2002	7	コンテックスタオルガーデンがオープン
2003	2	東京インターナショナルギフトショー出展
2005	12	東京の東日本橋に営業所開設
2007	6	福岡の博多に営業所開設
2008	6	コンテックス株式会社に社名を変更
2012	7	近藤寛司代表取締役会長，近藤聖司取締役社長に就任

出典：近藤寛司氏提供資料「会社沿革」、コンテックス(株)HPより作成。

近藤の経営者としての能力とリーダーシップは、自社のみならず、タオル業界全体においても発揮された。まず、地元の同業者組織では、表3の近藤の略年譜にあるように、地元では四国タオル工業組合や今治商工会議所、愛媛経済同友会などで活躍し、地域経済の発展にも精力を傾けた。とくに、四国タオル工業組合においては、1965年5月から1968年5月まで理事長を務め、高度成長期にタオルの過剰生産問題を解決するために奔走し、組合に登録されていない無籍織機の買上げ、過当競争の回避に全力を傾けた。1953年から1954年にかけて起こったタオル専門問屋の相次ぐ倒産によって100社近いタオルメーカーが倒産や休業に追い込まれたのを受けて、

表2 近藤繊維工業の業績（1957年～1977年）

年	売上高営業利益率 (税込) (%)	売上高総利益率 (%)	総資本純利益率 (税引) (%)	自己資本収益率 (税引) (%)	自己資本比率 (%)
1957	13.9	29.1	4.5	19.4	22.9
1958	14.0	26.8	10.0	35.9	27.7
1959	14.5	28.9	10.7	30.8	34.7
1960	18.4	34.0	12.6	34.1	37.1
1961	22.0	36.2	11.6	37.7	30.7
1962	13.9	32.9	7.6	24.4	31.4
1963	11.1	30.6	5.3	17.7	29.8
1964	15.4	40.3	7.5	19.3	38.6
1965	11.4	33.5	7.1	19.8	35.7
1966	15.9	32.4	9.4	21.7	43.3
1967	13.7	26.8	5.9	22.8	43.0
1968	17.1	29.7	13.0	32.4	40.1
1977	11.5	31.3	3.9	6.3	72.9
平均	14.8	31.7	8.4	24.8	37.5

注：小数点第二以下については四捨五入より省略。

出典：コンテックス㈱提供資料「各年度業績一覧」より作成。

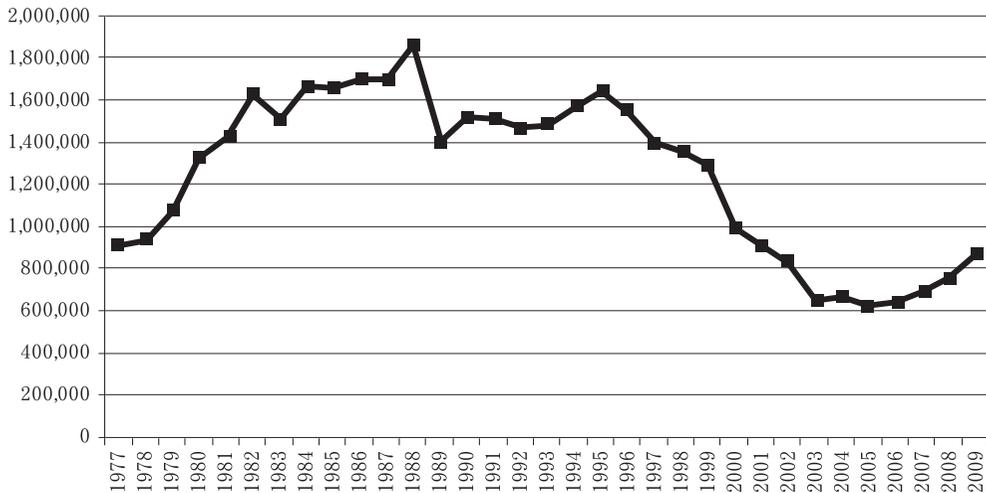


図1 1977年から2009年における近藤繊維工業の売上高推移 (千円)

出典：コンテックス㈱提供資料「各年度業績一覧」より作成。

1954年に「タオル製造業生産設備制限規則」および「未登録タオル織機設置制限規則」が公布され、タオル業界はこれ以降過剰生産問題を抱えていたのである。また、近藤は、四国タオル工業組合の団結力を図るための一つの方策としてタオル会館の建設を計画し、1968年6月に総工

表3 近藤憲司略年譜

年 月	内 容	
1915年4月	今治市宅間に生まれる	
1934年3月	愛媛県立今治中学校卒業	
4月	大阪外国語学校入学（1935年2月中退）	
1935年4月	同志社高等商業学校入学	
1939年3月	同志社高等商業学校卒業後、松下電器産業㈱に入社し松下乾電池㈱営業部に配属	松下電器産業時代
5月	松下電器産業㈱人事部に配属	
1942年7月	徳島歩兵連隊に入隊、ニューブリテン島に転戦	
1943年5月	病気のため戦地から後送され除隊	
10月	松下金属㈱に復職しその後総務課長、株式課長、建設課長を歴任	
1945年9月	松下電器産業㈱調査部企画課長	
1947年2月	同社調査部長	
1948年3月	同社建設部長	
1949年1月	松下電器産業㈱を退社し近藤繊維工業所に入社	
8月	今治ナショナル㈱を創立し同社社長に就任	
1951年3月	「コンテックス」商標登録	近藤繊維工業時代
1952年6月	近藤繊維工業所を近藤繊維工業㈱に改組し社長に就任	
1953年2月	今治タオル輸出協同組合理事に就任	
1954年4月	四国タオル工業組合理事に就任	
1955年5月	四国タオル工業組合副理事長に就任（1957年5月まで） 日本タオル工業組合連合会監事に就任（1956年5月まで） 四国タオル雇用促進協議会会長に就任	
9月	四国タオル従業員結婚相談所を開設し所長に就任（1968年5月まで）	
1956年5月	日本タオル工業組合連合会理事に就任（1978年5月まで）	
1960年4月	今治商工会議所議員に就任	
5月	四国タオル工業組合副理事長に就任（1965年7月まで）	
1962年9月	愛媛タオル労使連絡協議会会長に就任	
1963年5月	松下電器産業の販売代理店として近藤産業を設立し（2005年に廃業し今治ナショナルに継承）社長に就任	
1965年5月	日本タオル工業組合連合会副理事長に就任（1968年5月まで） 四国タオル工業組合理事に就任（1968年5月まで） ㈱日本タオル検査協会評議員に就任（1968年5月まで）	
1966年4月	今治商工会議所常議員に就任（1975年3月まで） 愛媛経済同友会常任理事に就任	
5月	四国タオル会館建設委員会委員長に就任（1968年5月まで）	
1972年4月	無籍織機特別対策委員会委員長に就任（1973年3月まで）	
1975年4月	今治商工会議所副会頭に就任	
5月	日本タオル工業組合連合会理事長に就任（1978年5月まで） ㈱日本タオル検査協会評議員長に就任（1978年5月まで）	
9月	通産省繊維工業審議会委員に就任（1978年9月まで）	
1976年4月	大阪三品取引所・日本タオル工連初代格付委員に就任（1978年5月まで）	
12月	通産省繊維工業審議会総合部会委員に就任	
1977年10月	通産省繊維需給協議会委員に就任	
1978年5月	日本タオル工業組合連合会顧問に就任	
1985年2月	㈱今治地域地場産業振興センター理事に就任	
1986年4月	今治商工会議所会頭に就任（1990年3月まで） 今治地区産業雇用促進協議会会長に就任（1990年5月まで）	
1990年4月	今治商工会議所議員顧問に就任	
5月	今治地区産業雇用促進協議会顧問に就任	
1999年6月	近藤繊維工業㈱取締役会長に就任	
2009年3月	逝去（93歳）	

出典：近藤寛司氏提供資料「近藤憲司履歴書」、コンテックス㈱HPより作成。

費2億3,000万円、敷地5,500平方メートル、7階建て、延建築面積3,700平方メートルにおよぶ大規模な会館を建てた（日本タオル工業組合連合会 [1986]）。

次に、全国規模の同業者組織では、四国タオル工業組合の理事長就任と同時期に、日本タオル検査協会評議委員に任命され、続いて1975年5月から1978年5月まで同協会評議員長に就いた。この期間に近藤は、タオルの輸出振興と、内需向けタオルの品質向上をねらった品質表示法に沿う品質表示の実施を積極的に進めた（日本タオル工業組合連合会 [1986]）。加えて、1975年5月から1978年5月まで日本タオル工業組合連合会理事長に就任し、いくつかの功績を残した。

1つに、オイルショック後の安定成長期に、タオル製造の過剰設備から生じる問題を避けるための事業推進においてリーダーシップを発揮してきた。タオル業界は、先述のように1954年以来、中小企業安定法に基づいてタオル織機の登録制と新設制限という厳しい状況に置かれていた。そして、1973年9月の「中小企業団体に関する法律に基づく命令の規定による織機の登録の特例等に関する法律」（織機特例法）によって新たに約9,900台の登録が認められたが、その際1978年3月までに約2,450台の廃棄を義務付けられた。中小企業がほとんどを占めるタオル業界において織機の廃棄は容易なものではなく、難航した。1976年度末の時点で、廃棄台数700台、廃棄率28.6%の状態にあり、法的義務の2,450台までほど遠かった。

近藤は、同特例法実施の最終年度にあたる1977年4月以降、通産省生活産業局の指導のもとで共同廃棄事業の一環として全保有登録台数の10%程度を買上げ、破棄するように各方面に説得して回った。全国のタオル産地と協力しながら何度も説明会を開き、個々のタオル工場に出向いて粘り強く話をし、東京・名古屋・大阪のタオル卸商組合にも足を運び協力を求めた（1978年3月20日付の「日本タオル工業組合連合会」通知文）。その結果、目標を達成することができた。生産設備の共同廃棄という難しい対応を素早く実現したのはタオル業界のみであり、また品種製織区分の撤廃を回避してタオル業界を守ったのも、当時の業界団体の功績であり、とくにタオルの全国組織である日本タオル工業組合連合会の果たした役割は大きかった。

2つに、タオルを含む繊維産業への貢献である。繊維産業が不況に苦しんでいた1970年代において、1975年1月から繊維工業審議会の総合部会は「設備制限の1979年6月撤廃」と「三品取引所廃止」について議論していた。近藤は、この総合部会の委員として参加し、繊維産業発展のための設備制限の必要性和、市場経済の原則および雇用問題の側面から三品取引所の存続を強く要求した。その結果、いずれも要求が受け入れられ、繊維産業の現状維持が保たれた（日本タオル工業組合連合会 [1986]）。

3つに、タオルの原料である綿糸の取引条件改善に成功したことである。タオルメーカーは、通常、1梱（400ポンド）という単位で商社をとおして綿糸を購入していた。綿糸には元来水分が含まれており、検査基準では水分率8.5%と規定されていたが、タオルメーカーの手元に綿糸

が届く際の実重量は平均2~3%不足していた。つまり、商社がタオルメーカーに対して有利に綿糸を取引していたのである。この状況を由としなかった近藤は、1975年7月に日本タオル工業組合連合会内に原料検収委員会を設け、量目不足に関する調査・資料作成をおこない、日本紡績協会に交渉を開始した。交渉の末、のちに紡績会社によるタオル専用糸の開発やタオル用綿糸検査基準の制定に至った。近藤は、同業者組織の理事長を歴任することによって政治への関心を高めていき、業界全体の将来を見据えながらリーダーシップを発揮することで経営者としての幅を広げていった。

近藤がおもに活躍した1950年代から1980年代は、概してタオル業界にとって発展期にあったといえよう。しかし、その内実は、つねに過剰生産・過剰設備による過当競争統制の連続であり、中小企業から構成されるタオル業界においてその舵取りはけっして容易なものではなかった。1990年代に入り、バブル経済の崩壊と安価な海外製品の流入によってタオル業界は戦後最大の

表4 近藤憲司の受賞・表彰歴

年 月	内 容
1950 10	中小企業庁より中小企業庁長官賞（新製品開発）
1968 11	愛媛県知事より優良事業所表彰
1971 10	今治市長より産業振興功績表彰
1974 1 11	愛媛県知事よりコミュニティ・ファンド（共同社会資金）寄付による感謝状 内閣総理大臣より社会福祉法人愛媛県共同募金会への寄付による褒状
1975 10 11	内閣総理大臣より愛媛県共同社会資金への寄付による褒状 内閣総理大臣より今治勤労福祉会館建設への寄付による褒状 日商・県連両会頭表彰
1978 11	今治税務署長より申告制度普及発展の功績による表彰
1979 2 10 11	愛媛県政発足記念 愛媛県知事表彰 愛媛県知事より優良事業所表彰 藍綬褒章
1980 1 9 10	内閣総理大臣より今治市営体育館建設への寄付による褒状 愛媛県商工会議所連合会会頭より商工業発展功労による表彰 労働大臣より優良事業所表彰 今治市長より市勢発展功労による表彰
1985 12	労働大臣より優良事業所表彰
1986 10	産業振興功労による勲四等瑞宝章
1990 10	今治市長より市政70周年寄付による感謝状
1994 9	愛媛県知事より優良事業所表彰
1997 4	愛媛銀行より第14回ふるさと振興賞
2003 10	愛媛新聞社より愛媛新聞賞

出典：近藤寛司氏提供資料「近藤憲司履歴書」より作成。

危機に直面し、さらには近藤繊維工業の自社ブランドにも陰りが生じ、近藤が築いてきた一時代が終わりを告げる。そして1999年6月、近藤は、社長を長男に譲り経営者として第一線を退いた。

大学卒業後、近藤は、10年間を松下電器産業で働き幸之助に近いところでキャリアを積み、その後の50年を近藤繊維工業でタオルと向き合った。会社の成長は、表4でみるように、地元への貢献にもなった。納税や寄付などをとおして地域経済の活性化に寄与し、その功績が評価されて今治市や愛媛県から多くの褒状を得た。晩年は、今治市文化協会会長としてカラオケ大会に出場し、自らが建設に係わったタオル会館が運営する四国グランドホテル内のスナック宝塚でカラオケを楽しんだ。こうして、戦後日本のタオル工業隆盛期の一時代を築いた近藤は、2009年3月に93歳の生涯を閉じた。

### 3. 近藤繊維工業の発展と近藤憲司による革新的経営手法の導入

近藤は、父親から受け継いだ小さなタオル工場をいかにして今治の主導的なタオルメーカーに発展させたのか。近藤の松下電器産業時代の経験にも言及しながら、生産、流通、消費など家電メーカーと異なる構造をもつタオルメーカーにおいて、近藤はどのような経営手法を考案し実践したのかについて、以下で具体的にみていく。

#### (1) 自社ブランドの構築

近藤が近藤繊維工業所に入社して最初に着手した改革が、自社ブランドの構築であった。近藤が松下電器産業時代に学んだことのひとつは、利益を安定的に確保するにはメーカーがイニシアティブを発揮しモノづくりに誇りを持つことであった。それがまず、自社ブランドの構築であり、模倣品ではなく独自の技術に根ざした商品開発であった。これらを実践することで、近藤は、幸之助が事業経営の心構えとして重視した自力経営、自主経営を実現しようとした。

今治のタオル業界では、問屋がメーカーを主導して商品開発や販売をおこなうという構図が、戦後のタオル生産量の増加とともに定着しつつあった。しかし、近藤は、メーカーが主導権を握れるように自社ブランドの開発に力を注ぎ、1951年3月に自社ブランドの「コンテックス」を商標登録した。この時点で近藤繊維工業所では、自社開発50%、問屋委託50%の割合でタオルが製造されていたが、近藤は自社開発100%を目標とした。

表5でみるように、コンテックスの商標登録直後に商品化されたのが「ソフケット」である。ソフケットはいまで言うタオルケットのことであり、従来のものは薄手のパイル生地を二枚縫い合わせていたが、ソフケットはタオル織機を改良して織られた一枚物の厚手の生地であり、使い

表5 近藤憲司社長時代の自社開発商品

発売年	商品名	特徴	主な開発者
1951	ソフケット	二枚生地縫い合わせものから1枚ものタオル地夏用タオルケットの開発	近藤, 柳下
1952	ソフトタオル	皇室御愛用最高品質として評価を得た柔らかなタオル	
1953	ウィークリータオル	7色の曜日入りタオル	
1954	コンテックス・ディズニー・タオル	キャラクターのデザイン入りタオル	
1955	ソフベット	厚手の生地を使ったバスルーム&キッチン用マット	
1956	保湿襟カバー	掛布団に取り付けて肩口を保温するマフラー式襟カバー	
1957	フリーカッティング・タオル	自由に切って使えるタオル	
1959	ソフトカバー	保温性の高い座布団カバー	
1961	キッチン・ロールタオル コンテックス・ラッパー	台所やトイレ用に便利な回転式タオル 車や室内で使って便利な膝掛けタオル	
1963	アンダケット	足元や襟元に冷気が入らないための保温寝具	
1964	イージーカット・マイサイズ・タオル	フリーカッティング・タオルの改良版でロール状になっており贈答用に開発	
1965	ソフラー	室内やスポーツ、フィッシング用のタオルマフラー	
1966	ソフケットF	タオルケットとして使用した後、バスタオルやソファーカーバーとして再利用できるタオルケット	
1967	ナフキンスタンド	常に乾いたキッチンタオルをストックするスタンド	西原
1970	クリスタル	パイル部分に無糊30番手の単糸を使用したソフトな風合いと同系色の柔らかい色彩の先染め糸を使用したジャカード織タオル	
1972	武者小路実篤画集タオル	武者小路実篤の画集を再現したタオル	
1975	ホホワイトエレガンス	3色特殊ボーダー織りのタオル	
1978	コットンレースの詩	レース縫付けカラータオル	
1982	キャンディリボン	リボン柄刺繍タオル	西原, 寛司
1983	ラミー50	麻と綿の混合織りタオル	
1985	多色バスマット	ジャカード織りの先染め多色のタオルで動物や風景柄の厚手バスマット	
1987	My Dear Animals	クマなどの動物をモチーフにしたインテリアのシリーズ	
1991	ロビンソンズ・ワールド	アウトドア向けのタオルシリーズ	

出典：コンテックス(株)提供資料「企画商品一覧」、各商品の宣伝用パンフレットより作成。

やすいということで商品化された。また、消費者に認知されやすいように「ソフケット」にはロゴマークが付けられた。このロゴマークは、松下電器産業時代の人脈を利用して専門のデザイナーに依頼し形にしたものである。「コンテックス」ブランドのもとで開発される商品についてはデザインや品質のみならず、その売り方にも工夫が凝らされた。そしてその後も、表5で一覧にしたように、「コンテックス」ブランドで多くの自社企画商品が世に送り出される。

1955年開発のソフベットや1963年に実用新案特許を取得したアンダケット、1966年に同じく実用新案特許を取得したソフケットFなど、ユニークな発想でタオルの市場を拡大していった。

1957年開発のフリーカッティング・タオルやその改良版である1964年開発のイージカット・マイサイズ・タオルでは全国の百貨店で大々的に販促をおこない、贈答用として人気を博した。1975年開発のホワイトエレガンスは中小企業庁長官賞を受賞したタオルであり、コンテックスの認知度を上げるのに役立った。その他にも、コットンレースの詩やキャンディリボンなどタオル業界では初めてのレースや刺繍を施した商品を開発し、近藤の社長時代最後の自社企画商品となったロビンソンズ・ワールドもタオル業界初のキャンプや溪流釣りなどをイメージしたアウトドア用タオルとして売り出され、10年間のロングラン商品となった。

近藤がコンテックスのブランド構築を革新的に進めることができた背景には、1952年に技術者として入社した柳下富五郎の存在が大きかった。独創的な商品開発には技術力が不可欠である。1950年代初頭のタオル製織といえば、ドビー織機が中心でジャカード織機を理解し使いこなせる技術者が数少なかった。そのような中で柳下は、当時今治のタオル織機の8割を製造していた地元の今治鋳造や村秀鉄工所の織機を改造し、幾度も研究を重ねて近藤のアイデアを具現化していった。例を挙げると、当時タオル用原糸としては細番手であった30番手綿糸を糊付けなしで使用し（通常は製織の前に綿糸の強度を補強するために糊付けをする）、肌触りが良く吸水性の高いタオルを製織したり、織機のボトム部分を改造して強く安定した打ち出しを可能にすることで厚手のバスマットを製織したり、他社が真似できない技法で独創的な商品を作り上げた。代表的なものとして、皇室で愛用された1952年開発のソフトタオルや1955年開発のソフペット、1963年開発のアンダケットなどがある。こうして、1950年代、60年代に「コンテックス」ブランドのもとで開発された新商品は、近藤と柳下とのタッグによって生み出されたが、1965年5月に近藤が四国タオル工業組合の理事長に就任し、またその他の地域経済団体の要職に就いて忙しくなった頃、柳下が同年10月に57歳の若さで急逝した。会社にとって柳下の喪失は大きな痛手となった。

柳下に代わって商品開発に携わったのが2人の人物であった。一人は、近藤の妻・多美枝の実弟で1964年春に入社した石崎陽三である。石崎は、松竹の高田幸吉のもとで芸能活動をしていた経験があり、そこで培った感性を活かしながら商品開発を任せられた。もう一人は、愛媛県立今治工業高等学校を卒業して1966年春に製造部門に入社した西原誠示<sup>(8)</sup>である。西原は、仕事の飲み込みの速さと何事にも真剣にとり組む姿勢が評価され、入社3ヵ月後には出荷業務の担当を任せられ、ほどなくして商品開発部門に配属となって石崎の元で仕事をすることとなった。1970年春、諸事情による石崎の退社後は、西原が近藤の指導によって「コンテックス」ブランドのソフトで高品質な「クリスタル」などのヒット作を生み出した。西原は、商品開発のみならず、原糸購入や出荷業務を担う商品管理課なども任せられ、柳下の亡き後、若いながらその穴埋めをした。

多忙の近藤に代わって石崎と西原が主軸となってオリジナル商品を世に送り出し、タオルケッ

トを中心にヒット商品はあったものの、それまでの勢いには陰りがみえていた。他のタオルメーカーは、問屋主導でピエール・カルダンやクレージュなど売れ筋のブランドタオルを生産し売上を伸ばし、まさにタオル業界はブランドタオル全盛期にあった。近藤繊維工業は起死回生を願って勝負に出た。その時に開発された商品が、武者小路実篤の画集タオルだった。しかし、画集タオルは1972年の販売から10年もの間、本社の倉庫に山積みになっていた。自社ブランド開発は暗礁に乗り上げたかと思われた。そんな折り、長男の寛司が本格的に会社の経営に携わるようになり、状況が少しずつ変化していった。1975年に開発され中小企業庁長官賞を受賞したホワイトエレガンスは、近藤の指示で寛司と西原の共同作業で商品化されたものである。

1951年から自社ブランドに注力した近藤であったが、織機などの設備にはあまり投資しなかった。機械を新しくして生産性を上げるよりも、古い機械でいかに斬新でデザイン性に富む商品を生み出すかが近藤の戦略だったからである。近藤繊維工業には1960年代当時、80台ほどの織機が設置してあったが、そのうちの8割が今治铸造と村秀鉄工所のドビー織機およびジャカード織機であり、技術者の柳下が自ら改造をおこなって自社企画の難しい織物を商品化していった。一方他社では、生産性を上げるために、豊田織機などのより高価な最新式織機に順次買い替えていった。1960年代に入るとタオル工業は徐々に大量生産体制に傾斜していったので、新式の織機導入は時代の潮流であった。しかし、近藤は、あくまでも自社ブランド、多品種・小ロット、独自の流通網、自社設定価格を軸に戦った。

## (2) 販売代理店制度の導入

近藤は、自社ブランドの立ち上げと同時に、自社のタオル製品を「エージェント」という特定の販売代理店をとおしてのみ取引する販売代理店制度を1952年3月に導入し、メーカー主導の販売網を確立した。この販売代理店制度は、松下電器産業の販売代理店制度に倣って近藤が発案・導入したものである。

幸之助が松下電器系列の販売店ネットワークを構築した背景には、幸之助自身の苦い経験があった。幸之助は、1918年3月7日に「松下電気器具製作所」を創設し、小型プレス機2台で扇風機の碍盤を製造していた。しばらくして家庭用配線器具の「アタッチメントプラグ」や「2灯用差し込みプラグ」を製作するようになったが、販売はもっぱら総代理店に任せていた。総代理店に販売を一任することで会社は生産に専念できたが、やがて値下げ競争に巻き込まれて売上が激減してしまった。これを契機として幸之助は、総代理店販売から問屋との直接取引を開始したが、また問題が起こった。大阪の吉田商店による専売契約の申し込みと突然の契約の破棄によって、会社は途方に暮れてしまった。なんとか切り抜けたものの、これ以降、販売も自社がコントロールできるような仕組み作りが進められ、流通におけるリスクを軽減するために販売代理店制度が

導入された。

この制度が採用された当初、代理店が取引高に応じて販売店にリベートを支払っていたが、販売店によって一定しておらず、代理店の経営悪化の原因にもなっていた。そこで、幸之助は、1935年11月に「連盟店制度」を導入し、松下電器から販売店（連盟店）に取引額に応じた感謝配当金を半年ごとに贈るという仕組みに変え、代理店が適正利潤を確保できるようにした（松下、堺屋〔2007〕128頁）。幸之助の意図は、あくまでも正価販売、過当競争から生じる値引きの阻止であった。販売代理店制度の細かい修正は、幸之助が営業本部長代理となって現場に復帰した1964年にもあった。地域ごとに代理店、販売店、小売店を組み替え、小売店による手形取引を止めて月賦制度を導入した。小売店は代理店および販売店に現金で支払う代わりに現金奨励金を手にし、仮に現金が用意できない場合でも松下電器が月賦を現金で買取るという仕組みである。そうすることで、小売店に現金取引を浸透させ、配送の合理化や適正価格の商品の提供を実現した（松下、堺屋〔2007〕249-252頁）。

一方、近藤の場合、1949年にタオル業界に身を置きタオル業界の慣習を目の当りにして、問屋が価格決定権を持つ当時の業界の常識では、タオルメーカーは良い製品は作れないし十分な利益も確保できない、と悩んだところから販売代理店制度の導入に踏み切った。問題を解決するには、松下電器産業のようにメーカー主導の販売網を構築し、メーカーが上代を決めて自社ブランドを支える体制を整えることが必須だと考えたのである。

販売代理店制度を敷いた当初、全国にあるタオル専門問屋の中で東京2社（須藤角蔵商店、桂林商事）、名古屋2社（水越タオル店、野村タオル）、大阪1社（林タオル）、大分1社（桂常太郎商店）の合計6社と代理店契約を結んだ。東京の1社はしばらくして倒産したので、近藤繊維工業は、実質5つの代理店を「エージェント」として直接コンテックスの商品を卸し、5年ほどは自社ブランド50%、OEM50%の割合で、タオルを生産した。その後1963年1月に近藤は、上記の5社を「スーパーエージェント」とし、その下に「ゼネラルエージェント」を置いた。スーパーエージェントは、主力代理店（一次問屋）として北海道、関東、中京、関西、九州の各ブロック別に配置された。首都圏を中心に販売網を設けることで、コンテックスの知名度を上げる努力がなされた。ゼネラルエージェントは、スーパーエージェントのもとに二次問屋として11社が各地区に設置された。これら11社のうち最初に契約を交わしたのが伊藤忠商事株式会社である。そして、名古屋毛布株式会社、武井商事株式会社と続き、改編された販売代理店制度のもとで北海道から鹿児島に至る全国の数百を超える百貨店に納入した。

すべてのエージェントは、全国のタオル専門問屋の中から「経営態度の重厚な企業」または「経営トップの個性の卓越した会社」が選定された。エージェントへの納入価格は、「メーカー自体が効率的な再生産にたえ得るような独自の原価計算にもとづく掛率」によって決められ、また

メーカーからの製品発送にかかる運送料は、エージェントが負担した。

近藤は、エージェントとのネットワークを強固にするために、エージェントが上記の6社となった時点で経営者懇談会議として「共栄会」を設けて情報交換を積極的におこなった。第一回目の「共栄会」は1954年10月に京都「都乃荘」で開催され、その後も春と秋の年2回にわたって催された。「共栄会」のメンバーは初期の段階で代理店契約を結んだエージェントであり、のちのスーパーエージェントで構成された。「共栄会」の開催場所は、最初は関東、中部、関西地方の温泉地の旅館を利用していたが、2000年代に入り今治産地の状況を視察したいというスーパーエージェントからの要望によって近藤繊維工業本社で懇談会議を開き、翌日は親交を深める意味合いで観光などのレクリエーションを計画した。なお、1963年以降、ゼネラルエージェントとなった代理店については近藤繊維工業本社にて個別に会合が開かれ、情報交換がおこなわれた。

「共栄会」では、エージェント（スーパーエージェント）の社長や経営幹部が招集され、正午から夕方まで4、5時間にわたり、近藤繊維工業側から半年間の業績や営業方針など、続いて各エージェント側から実績報告や成功事例などが報告され、また「コンテックス」ブランドの新商品も披露された。近藤は、優れた成績を残したエージェントには感謝の弁を述べ、そうでないエージェントには提案をおこなった。近藤とエージェントの経営者幹部たちは、こうした情報交換をとおして、「コンテックス」ブランドの商品を全国の百貨店や小売店でいかに効率よく販売しエージェントとの共存共栄が図られるか、について毎回真剣な協議を重ねた。

1990年代になると「共栄会」では、納入掛率をめぐる喧々諤々の議論がおこなわれるようになった。これは、タオル業界をとり巻く環境の変化によって問屋間の小売店への納入掛率が低下し、スーパーエージェントの経営を圧迫しはじめたことが原因である。「共栄会」での白熱した議論の末、近藤は、納入掛率の低減を求めるスーパーエージェントの要求を受け入れ、1990年代半ばから取引高に応じたリベート制度を導入した。そして、名古屋のスーパーエージェントが倒産した2002年をきっかけに100回近く続いた「共栄会」は解散し、1999年6月の近藤の取締役会長就任に象徴されるように、近藤繊維工業は次の新しい時代へと変化していくことになる。

ところで、販売代理店制度を導入した1952年3月から10年を経て、自社ブランドでの生産は100%になった。しかし、これを維持するのは並大抵の作業ではなかった。とくに、製造工程で必ず出てしまう二等品の処理にはコストと手間がかかった。自社ブランドで競争している以上、不良在庫を抱えても価格を下げて卸すわけにはいかず、二等品や在庫が出ると、ひとつひとつのタグをハサミで切って北海道や九州など地方で処分した。こうした苦労は少なからずあったが、近藤が1952年に導入した販売代理店制度は、自社ブランドと積極的なマーケティング活動との連携によって相乗効果を生んだ。

メーカー主導の販売網を構築した近藤であったが、支払い方法については現金取引ではなく手

形取引を採用した。この点については幸之助の経営手法と異なる。家電産業は戦前に誕生した新しい産業であり、幸之助は現金取引を基本とする代理店制度を自らの選択で独自に構築することができた。しかし、タオルを含む繊維産業は在来産業であり、取引において伝統的な慣習がすでに存在していたため、近藤はそれに従わざるを得なかった。

幸之助は、取引先との癒着を生まず、金の始末をきちんとやることによってビジネスでの信頼関係を築いてきた。会社創業当初、自社の製品を店頭においてもらうために小売店に行くことと決まって値引きを交換条件に出されたが、幸之助は一切応じなかった。それは、値引きによって取引先との癒着を生み、その上、値引きによる売上の低下は従業員の給料に跳ね返り、一所懸命に会社のために働いている従業員に申し訳が立たないと考えたからである。そして、1923年に導入された代理店制度においては現金取引が基本にあり、きちんと集金することによって会社の経営状況を健全に保ち、きちんと税金を納めることで社会の「公器」としての役割を全うできる、という信念を幸之助は抱いていた（松下，堺屋 [2007]）。

一方の近藤は、自社の販売代理店制度に現金取引を採用しなかった。いや、できなかったと言ってもよい。それは、タオル業界における分業体制によるものであり、分業体制を製造面で支えている中小規模の企業群や流通面で支えているタオル専門問屋の存在が、慣習として手形取引を根強く支持したからである。タオル業界は、製造工程としておもに染晒加工、製織加工、捺染加工、縫製加工などに分かれており、なおかつ販売・流過程をおもにタオル専門問屋が担っている。これらの分業間の取引は手形取引によっておこなわれており、一般に90～150日手形を主流とした。手形取引では、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。

製織加工をおこなうタオルメーカーと流過程を請け負う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。手形の期日より早く現金化しようとする、金融機関に金利を払わなければならない。満額を現金化しようとする、振出し後90～150日なので、それまでタオルメーカーは資金的な余裕がないと資金繰りに窮する。さらに万が一、手形を発行した問屋が不渡りを出した時、平均月商の数倍もの多額の売掛債権を回収することができない。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。つまり、手形取引は、流過程を担う問屋を上位としてタオルメーカー、タオルメーカーの下請、その他加工業といった具合に従属関係を生んでいる。近藤は、このような従属関係に陥らずタオルメーカーが主導権を握れるように自社ブランドを早々に立ち上げ、販売代理店制度を確立したわけであるが、支払いの部分は旧習に倣わざるを得なかった。ここに、中小企業による分業体制でモノを生産する伝統的産業の特徴が表れている。

近藤繊維工業は、自社流通の構築によって今治のタオル業界に革新を起こしたが、当時においては他のタオルメーカーが容易に模倣できるような経営手法ではなかった。なぜなら、近藤のように強いリーダーシップを発揮できる経営者の存在が必要だったからである。しかし、今治のタオル業界が1990年代以降の間屋依存型体質への脱却を余儀なくされてから、多くのタオルメーカーで自社ブランドや自社流通の確立に懸命な努力が払われており、近藤繊維工業の成功が参考になっている。また、近藤繊維工業は今もお今治タオル工業を牽引する主要なタオルメーカーであり、現在は小売直結型の販売体制を整えて国内外に自社ブランドを販売しているが、時代の変化に合わせて以前の取引制度からのスムーズな移行が可能だったのは、近藤の時代に商品のあり方や問屋への納入掛率、店頭での売場応援、返品問題、支払条件、店頭での販促など、本来は問屋がやるべきさまざまな事案に関わり、それを解決してきた経験があったからである。

### (3) 積極的なマーケティング・宣伝活動

松下電器産業は戦前から全国に名の知れた家電メーカーであり、近藤は会社員時代にブランド力の持つ優位性を十分に学んでいた。そこで、近藤は、「コンテックス」ブランドと、同ブランドのもとで開発された商品の認知度を高めるために、タオルメーカーでは異例ともいえる消費者向けのマーケティング・宣伝活動を積極的におこなった。まず、表6-①は、「コンテックス」ブランドの新聞広告についてその一部をまとめたものである。これらは、商品開発されたタオルの宣伝というよりはむしろ「コンテックス」ブランドを知ってもらうための広告であり、同表では1953年と1956年の記載しかないが、1950年代を中心に全国版の新聞に頻繁に広告を出していた。地方のみならず都市に住む人たちにも自社ブランドを訴求するために実施された。

次に、表6-②は、近藤が社長時代に開発したタオル商品の主要な宣伝活動であるが、1960年代および1970年代を中心としてマスメディアに盛んに広告を掲載している。1951年に「コンテックス」ブランドで最初に販売されたソフケットでは、当時人気女優だった岡田茉莉子をイメージ

表6-① 「コンテックス」ブランドの主な新聞広告

掲載媒体	掲載日
1953年7月23日	「東京新聞」
1953年8月21日	「産業経済新聞」
1956年2月29日	「京都新聞」
1956年4月3日	「毎日新聞」
1956年8月4日	「読売新聞」(夕刊)
1956年4月3日	「毎日新聞」

出典：コンテックス(株)提供資料「企画商品一覧」より作成。

キャラクターに起用し、1960年代に入ってから「週刊朝日」や「週刊読売」、「毎日グラフ」などの新聞社発行の週刊誌にカラー広告を掲載した。いずれの雑誌も高い発行部数を誇り、その中でも「週刊朝日」は一時期100万部数を突破するほどの人気雑誌であった。

1963年発売のアンダケツでは、同じく岡田茉莉子をイメージキャラクターに据え、1964年から1971年にわたりマーケティング・宣伝活動をおこなった。1964年の「コンテックス・新春のつどい」と題したアンダケツ発表会をゴールデン赤坂にて開催したのを皮切りに、「週刊読売」や「アサヒグラフ」でカラー広告を掲載した。1966年にはアンダケツの懇談会を大阪ロイヤルホテルで催し、その後も週刊誌に加えて「北海道新聞」や「愛媛新聞」、「東京新聞」などの新聞でも広告を打ち、アンダケツはメディア露出がもっとも多かった。

近藤の社長時代最後の商品となったロビンソンズ・ワールドでは、販促用紙袋やディスプレイ

表6-② 主な商品の宣伝活動

発売年	商品名	宣伝・マーケティング活動等
1951	ソフケツ	ロゴマーク作成、岡田茉莉子をイメージキャラクターに起用、「週刊朝日」(朝日新聞出版)1961年7月7日号にて広告掲載、「週刊読売」1963年1月20日号および6月16日号にて広告掲載、「毎日グラフ」(毎日新聞社)1964年2月2日号にて広告掲載
1953	ウィークリータオル	「東京新聞」1953年7月23日にて広告掲載、「産業経済新聞」1953年8月21日にて広告掲載
1955	ソフベツ	大丸心斎橋店売出広告「毎日新聞」1955年4月18日(夕刊)
1956	保湿襟カバー	大丸神戸元町売出広告「毎日新聞」1956年4月3日
1963	アンダケツ	岡田茉莉子をイメージキャラクターに起用、「コンテックス・新春のつどい」においてゴールデン赤坂でアンダケツ発表会(1964年)、「週刊読売」(読売新聞社)1965年12月19日号にて広告掲載、「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1966年2月11日号にて広告掲載、大阪ロイヤルホテルにてアンダケツ懇談会開催(1966年)、「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1967年12月15日号にて広告掲載、「北海道新聞」1970年12月18日にて広告掲載、「愛媛新聞」1971年12月19日にて広告掲載、「東京新聞」1971年11月29日にて広告掲載
1967	ナフキンスタンド	岡田茉莉子をイメージキャラクターに起用、「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1967年12月15日号にて広告掲載
1972	武者小路実篤画集タオル	「デパート新聞」1972年11月9日にて広告掲載
1975	ホワイトエレガンス	ロゴマーク作成
1978	コットンレースの詩	ロゴマーク作成、「アサヒグラフ」1984年11月16日の「お風呂のはなし」シリーズ完にて広告掲載
1982	キャンディリボン	「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1983年11月25日にて広告掲載
1983	ラミー50	「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1984年5月4日号～1984年10月19日号の合計6回に渡り「お風呂のはなし」シリーズ⑥～⑩まで広告掲載
1987	My Dear Animals	「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1987年7月31日号にて広告掲載
1991	ロビンソンズ・ワールド	ロゴマーク作成、販促用紙袋・ディスプレイ用仕器を製作、「BE-PAL」(小学館)1993年12月号にて広告掲載、「Outdoor」(山と溪谷社)1993年春号[109号]および6月号[111号]にて広告掲載

出典：コンテックス(株)提供資料「企画商品一覧」より作成。

用什器が製作され、展示・陳列にも神経が注がれた。また、アウトドアをコンセプトに開発された商品だったため、従来の週刊誌や新聞ではなく、「BE-PAL」や「Outdoor」といった野外活動の専門雑誌に広告を掲載し、新たな市場開拓に宣伝活動が利用された。

そして、表6-③は、「アサヒグラフ」の1983年12月23号から1984年11月16日号に連載された「コンテックス」の広告一覧であり、創業50周年記念事業としておこなわれた。12回に及ぶシリーズでは、「お風呂のはなし」というテーマを設けて、単にブランド名や商品を掲載するのではなく、読み物として読者に訴求する広告を掲載した初めてのこころみであった。上記で述べた活動は一部に留まるが、マーケティング・宣伝活動に重きを置いた近藤は、商品開発と雑誌や新聞などのマスメディアをとおした宣伝活動に年間2%の販売促進費を投入していた。

以上のように、近藤は、松下電器産業時代の学びを生かして自社ブランドの構築、独自の流通ルートの開拓、積極的なマーケティング活動などタオル業界では革新的とも言える経営手法をとおして事業を発展させた。ここで「革新的」という表現を使った理由は、松下電器産業という家電産業における大規模なメーカーが用いていた経営手法を一地域の繊維産業における小規模なタオルメーカーに導入し、それをうまく適合させて成長へと結びつけていったこと、さらに今治のタオル業界では新しい経営手法の採用であったことにある。

これらの偉業を成し遂げるには近藤の強力なリーダーシップが不可欠であった。自社ブランドの商品開発においては、柳下という頼みになる技術者とタッグを組んだが、商品の企画立案はすべて近藤がおこない、基本的には近藤の主導でおこなわれた。販売代理店制度は、当然ながら近藤の判断によって選択され、近藤が先頭に立って取引先と交渉し直接販売網を組織した。マーケ

表6-③ 「アサヒグラフ」に掲載された「お風呂のはなし」シリーズ

掲 載 号	内 容	同時掲載商品
1983年12月23日号, 17頁	シリーズ①「冬至の頃」	バスタイム (バスマット)
1984年1月20日号, 9頁	シリーズ②「湯ざめ, 大敵」	バスタイム (バスマット)
1984年2月17日号, 9頁	シリーズ③「入浴美人」	キャンディリボン
1984年3月16日号, 51頁	シリーズ④「春荒れ注意報」	ラミー 50
1984年4月20日号, 58頁	シリーズ⑤「バスコミュニケーション大切に…」	フレッシュモーニング (キッチンマット)
1984年5月4日号, 48頁	シリーズ⑥「端午・菖蒲湯・五月晴れ」	ラミー 50
1984年6月15日号, 81頁	シリーズ⑦「清潔入浴・リフレッシュ」	ラミー 50
1984年7月20日号, 79頁	シリーズ⑧「夏, 快適に」	ラミー 50
1984年8月3日号, 13頁	シリーズ⑨「子供の寝冷え対策」	ラミー 50
1984年9月21日号, 51頁	シリーズ⑩「雁風呂のはなし」	ラミー 50
1984年10月19日号, 15頁	シリーズ⑪「大掃除, 秋の部」	ラミー 50
1984年11月16日号, 103頁	シリーズ完「保温の心がけ」	コットンレースの詩

出典:「アサヒグラフ」(朝日新聞社)1983年12月23日号~1984年11月16日号。

ティング活動は、自社ブランドを強化するための重要なツールとして近藤の指示のもとでとり組まれ、女優の起用やマスメディアをとおした広告宣伝などタオル業界の常識を覆す斬新的な方法が採用された。

戦略的意思決定という意味では強いリーダーシップを発揮した近藤だったが、近藤の右腕となる経営サイドの人材に恵まれていた。たとえば、株式会社に改組された時の常務取締役で、のちに副社長を務めた大成好信は、近藤が同業者組織の理事長など公職で多忙を極める中、大番頭として財務、生産、原糸購入担当など業務全般にわたり、1989年9月の退任まで憲司に代わって経営をサポートした。現在も多くのタオルメーカーでは、原糸購入は経営者の仕事であるが、近藤は設立時から一切を大成に任せていた。相場で日々変動する原糸の仕入れは利益を生む重要な仕事ではあるが、大成は必要なだけ仕入れる当用買いに徹した。相場を張って儲かることがあってもその逆もあり、長期で見ると変わらない。また、相場に係わる時間も無駄である、という考えであった。今治の産地において名番頭として名を馳せた大成は、とくに数字に明るく、独自の原価計算方法や外注先の見積書分析などを用いて会社の成長を支えた。大成の編み出した手法は、現在でも社内で活用されているものが多い。

大成に加え、技術サイドの人材にも恵まれた。近藤繊維工業の競争優位の要であった自社ブランド製品は、先述したように、自社ブランドの立ち上げから1965年まで近藤と技術者の柳下によるところが大きく、柳下亡き後も石崎や西原などが技術面で近藤をサポートした。高い技術なくして自社ブランドの実現は難しかったことを考えれば、近藤を支え続けた技術者たちの存在も看過できない。

近藤も幸之助も社内においてある種のカリスマ性を持っていたが、そのカリスマ性は強いリーダーシップから生まれたものであり、また従業員に対しては厳しくも家族のような姿勢で接していたことも影響をしている。近藤が社長に就任して間もなく、松下電器産業の「歩一会」を模して社内に親睦会を設置し、従業員の福利厚生の上と従業員間の交流を積極的に進めたのもその表れである。

ただ、幸之助と異なる点があるとすれば、幸之助は組織が大きくなるに従って「衆知を集めた経営」に徹したが、近藤は最後まで「強力なリーダーシップ経営」を貫いたことである。「衆知を集めた経営」とは、全員の知恵が経営の上により多く生かされれば生かされるほどその会社は発展し、良き人材を育て部下を活かし、より良き仕事を展開していこうと思うならば、部下の意見に静かに耳を傾けその中から良いものを選択し、経営に活かしてこそ経営者である、という意味である（松下 [1978]）。幸之助が1932年に事業部制を早期に導入したのはこのような考えが背景にあったからである。一方、伝統的な慣習が残る地方の在来産業の中規模タオルメーカーを率いる近藤の場合、人材に恵まれていたにせよ、思い切った経営手法を考案しそれを実践するに

は「衆知を集めた経営」というよりはむしろ「強力なリーダーシップ経営」の方が必要とされた。

#### 4. 近藤憲司の経営理念と労使観

近藤は、松下電器産業時代の経験を生かしながら当時のタオル業界では革新的な経営手法を導入することによって企業者として成功したが、これらの経営手法を実践するうえで、近藤はいかなる経営理念に基づいて事業を展開したのだろうか。表7は、幸之助の経営に対する思想・理念を4つのポイントに絞って整理したものである。とくにこれらは、近藤が企業者となって幸之助から学んだものを踏襲したものである。さらに、松下電器産業時代に労組結成を主導した近藤は、どのような労使観に立っていたのかについても少し触れたいと思う。

##### (1) 近藤の経営理念

###### a) 経営理念

最初に、経営理念とその確立についてである。表7のa)で記したように、幸之助は、事業経営においてもっとも大切なのは経営理念の確立であると常日頃から言っていた。経営理念は、「限りない生成発展」という自然の理法、社会の理法のもとで生まれるものであり、公正な心を持つ崇光な存在としての人間観に立脚しなければならないとし、この理念のもとで、「物資を水

表7 松下幸之助の経営における思想・理念の4つのポイント

	項目	内容
a)	経営理念なき社会に発展はない	事業経営でもっとも重要なのは正しい経営理念の確立であり、経営理念なき社会に発展はない。正しい経営理念とは「限りない生成発展」という自然の理法、社会の理法のもとで生まれるものであり、人間観（人間は万物の王者ともいべき偉大にして崇高な存在であるが、その一方で慈しみと公正な心を持って一切を生かしていく債務をもあわせて負う）に立脚したものでなければならない。この理念のもとで、会社は「物資を水道水のごとく安く社会に供給し、一電機メーカーとして国家の繁栄に尽くそう」という使命感を持つことが大切である（「水道哲学」）。
b)	企業は社会から預かった公器である	「適正利益（売上利益率10%）の確保」による社員、株主に対してきちんと利益を還元する。社会から貴重な人材、資本を預かり、事業を営んでいる者が、経営に対して手抜きをせず、会社の使命を正しく認識すること。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。
c)	事業の安定はダム経営にある	設備、資金、人員、在庫、技術、商品開発力などすべてにおいて適切な余裕、ダムを備えた経営をおこなうことが肝心である。しかし、このダムは過剰設備や過剰在庫を意味するものでなく、「これだけは必要であろう」という的確な見通しに基づいたゆとりである。
d)	政治への関心	人を育てるのは学校であり、学校教育は政治に大きく係っている。企業の社会貢献について半分は企業の経営努力でできるが、残りの半分は政治のあり方を中心とした社会情勢に左右される。適切な政策を生み出すために政治に関心を持ち、正しい要望を寄せていくことが大事である。

出典：松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究所、1978年。池田政次郎『昭和人間記録・松下幸之助』産業労働出版協会、1989年、96-130頁。松下幸之助『人を活かす経営』PHP研究所、1979年。

水道のごとく安く社会に供給し、一電機メーカーとして国家の繁栄に尽くそう」という「水道哲学」なるものを提唱した（松下 [1982] [1978]）。

幸之助のこうした思想のもとで1929年に制定された松下電器の綱領は、「産業人たるの本分に徹し 社会生活の改善と向上を図り 世界文化の進展に寄与せんことを期す」であり、信条は「向上発展は各員の和親協力を得るに 非ざれば得難し各員至誠を旨とし 一致団結社務に服すること」である。

一方、近藤繊維工業の綱領と信条が正式に制定されたのは1995年であるが、その内容は松下電器産業の綱領と信条を参考にして作成され、幸之助の経営理念をほぼ模倣したものである。近藤繊維工業の綱領は、「産業人たるの使命に徹し豊かな社会生活への改善向上を図り以て内外の正常な文化経済の進展に寄与せんことを期す」であり、信条は「全員一如日々深い反省と新たな発想のもと公明誠実敢闘の精神を以て社業に挺身すること」である。文言の類似性はもちろんであるが、とりわけ社会発展への貢献と社業への従業員一致団結を謳っている点において、近藤が幸之助の経営理念を継承していることがわかる。

#### b) 企業は社会の公器

幸之助は、企業というのは社会から貴重な人材、資本を預かって事業を営んでいるので、従業員や株主に利益を還元し、また社会の人びとの共同生活の向上に貢献しなければならないという意味で、「企業は社会の公器である」という表現をよく用いた。そして、社会の公器であるためには、企業は売上利益率の10%を適正利益として確保することが重要であると考えた。

こうした幸之助の考えに対して近藤は、「公器」という表現は公的に使わなかったが、以下のスローガンを掲げていた。

平和と繁栄の為にしっかり儲けよう！

- 一. 儲ける為に適正利潤の確保こそ、道徳の第一歩と心掛けるべし！
- 一. 儲ける為に市場に於ける同志の競合は断じて避くべし！
- 一. 儲ける為にコンテの模造品は、断じて取扱うべからず！
- 一. 儲ける為にコンテのブランドに誇と自信をもってファイトせよ！

最初の2つのスローガンは、幸之助の経営哲学の継承であり、適正利益の確保と同じ市場内での過当競争の回避は幸之助の考えと一致する。表2の1957年から1977年における近藤繊維工業の業績一覧をみると、売上高総利益率はいずれの年も30%前後を確保している。また、自己資本比率については30%以上を目標に努力を積み重ねてきた結果、1959年には30%を超え1977

年には70%以上を実現した。近藤は、事業経営において十分な利益の確保と高い自己資本比率の維持にはつねに神経を尖らせ、堅実経営をおこなった。

幸之助のいう「公器」は、近藤の場合、高い納税額に表れていた。近藤は、四国タオル工業組合での講演会で、納税額は経営者にとってその力を試す国家試験であり、社会への貢献度コンテストであると語っており、毎年高額納税者の上位に入ることが健全経営の指標であった。実際のところ、近藤の会社の所得額は、1951年度以来、愛媛県内の高収益法人ランキングから一度も脱落したことはなく、1980年度の事例をとると、県内高収益法人ランキングで54位であった(東京商工リサーチ調べ「年度別県内高収益企業ランキング」)。この年の県内法人企業数が約2万7,000社あったことを考えると、いかに優良企業だったのか理解できる。

幸之助も納税については社会を豊かにする手段だと考えていた。そう実感するきっかけとなったのが、1951年の第一回目のアメリカ視察であった。RCAを企業訪問した際に立ち寄った冬の海水浴場とその近くにあったトイレをみて、幸之助はゴミ一つ落ちていない状況に感嘆した。その理由を同行したアメリカ人に聞くと、「そのためにわれわれは税金を出しているんじゃないか」と言われ、納税は国民の義務であり社会を豊かにする手段だと幸之助は改めて実感した、というエピソードが残っている(松下、堺屋[2007]199-200頁)。

1977年から近藤が亡くなる2009年までの近藤繊維工業の売上高推移を図1で見ると、1988年に売上高のピークに達し、その後漸減していく。1988年に170名いた従業員はその後10年間で100名にまで減少し、1990年以降のバブル経済の崩壊と安価な輸入タオルの影響が近藤繊維工業にも徐々に表れた。それでも、近藤が第一線で活躍した1998年までは劇的な変化はなく、会社にとって大きな曲がり角となったのは2000年以降であり、三代目の長男・寛司にバトンが渡されてからである。売上が激減するなかでの「適正利潤の確保」は容易でなく、それこそ10%を下回る状況にまで一時期追い込まれていったが、代替わりをして時代が変わっても自己資本比率の高さは近藤繊維工業の経営哲学として維持された。

### c) ダム経営

幸之助は、「事業の安定はダム経営にある」として、設備、資金、人員、在庫、技術、商品開発力などすべてにおいて適切な余裕、ダムを備えた経営をおこなうことが肝心であり、必要不可欠なものだけに投資をおこなう、的確な見通しに基づいたゆとりを持つことが大切だと考えていた。これについても近藤は、表2の自己資本比率の高さでもわかるように、何があっても3年間は持ち堪えられる体力の温存をつねに考えた経営をおこなってきた。「ムダなお金を使うな」というのが近藤の口癖で、商品企画や技術開発以外の分野では堅い商売を続けてきた。

たとえば、タオル織機についてはあまり投資をおこなっていない。1960年代から他のタオル

メーカーが順次新式のタオル織機に買替えを進めていったが、近藤は地元の今治鋳造や村秀鉄工所が製作した旧式の織機を改造・改良して長く使い続けた。これは、自社ブランドで商品の差別化を図る近藤の戦略でもあったが、大規模な設備投資をしなかったことで1990年代以降のタオル不況に直面し売上を落としても、会社の自己資本比率を下げることなく健全経営を保持できた。

#### d) 政治への関心

幸之助は、経営者ならば政治に関心を持つことが肝要であると考えていた。企業が「公器」として社会貢献していくうえで、半分は企業の経営努力でできるが、残りの半分は政治のあり方を中心とした社会情勢によって決まる。経営者は、適切な政策を生み出すために政治に関心を持ち、正しい要望を寄せていくことが大事である。

近藤の政治への関心は、同業者組織の理事長に就任した頃に高まっていった。まず、1965年5月から1968年5月まで四国タオル工業組合の理事長に就任し、1954年の「タオル製造業生産設備制限規則」および「未登録タオル織機設置制限規則」公布のもとでタオルの過剰生産を防ぐための無籍織機の買上げ、過当競争の回避に多くの労力を割いた。そして、1975年5月から1978年5月まで日本タオル工業組合連合会の理事長に選出され、1973年の「織機特例法」公布のもとで全国のタオルメーカーに対して相当数の織機廃棄を指導しなければならなかったが、これもたいそう骨を折った。

こうした苦労を踏まえ、近藤は、いかに国の政策が大きな意味を持つかを実感し、タオル業界のためにも政治に深く係わりを持つようになった。そして、タオル業界の意見を政策に反映させていくための人的ネットワーク作りを精力的におこなった。具体的には、今治市出身で衆議院議員だった八木徹雄<sup>(9)</sup>や越智伊平<sup>(10)</sup>と公私ともに親交を持ち、地域におけるタオル業界の環境作りにも腐心した。

#### (2) 近藤の労使観

次に、松下労組の結成に直接携わった近藤は、経営者時代にいかなる労使観を抱いていたのか、また松下労組結成の経験から何を学んだのかについてみていきたい。

幸之助の労使観は、以下のようなものであった。労使は良好な関係を生み出し、共存共栄していくことが重要である。労使のバランスは両輪のごとく同等であるのが相応しく、経営者として労組の意義を適切に認識したうえで共存共栄を目指す。労組は企業にとっても社会にとってもプラスの存在である。労組に対する基本的な姿勢は「対立と調和」であり、対立しながらも調和し合って人間社会の秩序を形成していくことが自然の理法である。終身雇用や企業別組合の日本にあっては、企業と労組の利害は究極において一致しており、企業の発展がなければ労組の福祉向

上はなく、福祉向上がなければ仕事に対する意欲も薄れ生産性も上がらず企業は発展しない。

幸之助がこのような労使観を明確に持つようになったのは、高橋荒太郎<sup>(11)</sup>の証言を借りると、1951年1月から約3ヶ月間に渡る初のアメリカ視察を終えてからであり、帰国後に「正しい組合があれば企業は発展する」と発言している。それ以来、従来以上に会社と組合の対話を重視するようになった（松下、堺屋 [2007] 177頁）。イデオロギーによる反体制的組合の場合でも、幸之助は「日頃から、欠点があればその欠点をよく理解してもらって、こちら側のいうことに対しては長所もあるんだと、理論闘争もやる必要がある。これは打勝たなならん。負けたらダメですね。」と話している（松下、堺屋 [2007] 185頁）。反体制的労組だとしても対話を重んじ労組を毛嫌いしなかった理由の一つに、約3ヶ月のアメリカ滞在で、アメリカ人からアメリカの繁栄は民主主義に基づくものであり、労組の存在が経済を発達させていることを聞いて感銘を受けた実体験がある（松下、堺屋 [2007] 198頁）。

このような幸之助の労使観が固まる前に、近藤は、戦前から幸之助と従業員の関係を「歩一会」をとおして身近で観察し、戦後は労資一体型の松下労組結成を実現した。「歩一会」のもとで1940年5月5日に実施された「紀元二千六百年奉祝第二回体育大会」は、近藤が中心となって準備を進めた一大イベントであった。松下労組は、戦前の家族主義的な「歩一会」の上に作られたものではないが、1946年1月の結成大会における社主の挨拶や同年11月に始まった「追放除外嘆願運動」などにみるように、初期の松下労組は「歩一会」の要素を幾分か残していたことは明らかである。

近藤自身は、従業員から「おやじ」と呼ばれ慕われていた幸之助を尊敬してやまなかったし、幸之助の家族主義的労使関係を自社のタオル工場、さらには今治のタオル業界にもできる範囲で応用しようとした。今治では、1962年に全織同盟<sup>(12)</sup>本部組織部中央オルグの佐藤文男<sup>(13)</sup>が今治に常駐してタオル業界と縫製業界へのオルグをスタートさせ、1963年6月に今治タオル労働組合連合会（2000年解散）、1964年1月に愛媛県輸出縫製労働組合の結成を実現させた（佐藤 [2010]）。これ以降、今治の大手タオルメーカーでは労働争議が頻発しており、経営者は頭を痛めていた。

近藤は、こうした状況を打開し、労組とは別の動きとしてあくまで協調的労使関係の実現を目指し、1972年に楠橋紋織や藤高など20社ほどの主要タオルメーカーに声をかけ、経営者の働きかけによる「今治タオル連絡協議会」という従業員組織を結成した。連絡協議会に労働組合を冠することを避けたのは、既存の過激な労組とは一線を引くためである。近藤は、多数の小規模なタオル工場からなるタオル業界において、全織同盟のような外部の力を借りず各工場の従業員たちによる自主的な組織の結成は現実的に困難であることを十分に理解しており、それゆえに経営者側の声かけによる従業員のための組織を形成し、従業員の利益を守ることで協調的な労使関係

を構築しようとしたのである。当時、主要20社のタオルメーカーだけでもおよそ2,000人弱の従業員を抱えていたため、連絡協議会は設立当初から大規模な組織としてスタートした。

こうして、各社に連絡協議会の支部を置き、近藤繊維工業では「近藤繊維工業株式会社支部」を組織し、支部長には当時総務課係長をしていた小嶋博<sup>(14)</sup>を充てた。「支部」は松下電器の「歩一会」に倣って作られたものであり、あくまで従業員たちの交流を深めるための組織であり、実態として労組としての役割を担うものではなかった。

近藤は、大成や柳下をはじめ、その他1967年入社の営業面において近藤を支えた難波政夫、製造部で柳下の部下であった1957年入社の小沢和雄、そして前述の石崎や西原など多くの優秀な社員に支えられた。近藤を含め松下電器産業の従業員が幸之助を「おやじ」と呼び慕ったように、近藤もこれらの従業員からは怖い存在であり、また「おやじ」のように慕われていた。西原は、「自分は近藤憲司学長のコンテックス大学の卒業生」だと自認する。それは、憲司が厳しいことを言う裏には、相手にとっての最善を考えての発言である、ということが伝わってくるからであった。

近藤が幸之助から学び継承した労使観は、「歩一会」や松下労組のような家族主義的な労使関係であった。中小規模のタオルメーカーにとっては、資本家と完全に切り離れた民主的な労組よりも従業員間の交流を深める親睦会の方が組織を束ねるにはより適しており、また改革を押し進めるには強いリーダーシップと家族主義的労使関係の形成が有益であると、近藤は考えていたからである。

## 5. おわりに

本稿は、戦後の松下労組結成を主導し、のちにタオルメーカーの二代目として手腕を振るった企業者・近藤憲司をとり上げ、近藤の経営者時代における以下の3点について論じた。

1つに、近藤がタオル業界全体において果たした役割である。近藤は、1965年5月から1968年5月まで四国タオル工業組合理事長、続いて1975年5月から1978年5月まで日本タオル工業組合連合会理事長を務め、地域のみならず全国のタオル業界のリーダーとして活動をおこなった。とりわけ、タオルの過剰生産問題では、無籍織機の買上げや織機の廃棄などの難題にとり組み、タオル業界の過当競争を回避してきた。その他にも、国内外向けタオルの品質向上や対商社との綿糸取引の改善においても成果を出した。

2つに、近藤の経営手法についてである。近藤は、タオルメーカーが主導権を握って自力経営・自主経営を実現できるように、社長として二代目を引き継いだ1952年から強いリーダーシップによって自社ブランドの確立、販売代理店制度の導入、積極的なマーケティング活動などを実践

した。家電業界とは違う経営環境のもとで松下電器産業時代に学んだことを応用しつつタオル業界に新しい経営手法を導入し、高度成長期、安定成長、バブル経済期という時代にも後押しされながら、一介のタオル工場を今治、そして日本を代表するタオルメーカーに発展させた。

3つに、近藤の経営理念についてである。表7に沿えば、a)「経営理念なき社会に発展はない」、b)「企業は社会から預かった公器である」、c)「事業の安定はダム経営にある」、d)「政治への関心」のとくに4つの点において、近藤は幸之助からの学びを自らの経営理念の軸とした。そして、労使観についても幸之助から学んだことを受け継ぎ、近藤は家族主義的な労使関係を大切に、人材の育成に力を注いだ。

以上のように、本稿は、戦後の地域産業における歴史的な分析として今治タオル工業をとり上げ、ミクロ的な視点からその発展要因を考察するために近藤繊維工業2代目の近藤憲司に着目した。近藤は、松下電器産業時代では創設者・幸之助の意向を組みながら労組を早期に立ち上げ、経営者時代では幸之助の経営手法や理念を自社のタオルメーカーにも活用して売上を伸ばし、それぞれの場面で外部の環境に敏感に適応する能力を発揮してきた。このような能力は、幼少の頃からタオルメーカーの跡継ぎとして教育を受けたから備わったものではない。おそらく経営を意識し始めるのは父親のタオル工場創設後の同志社高等商業学校に入った頃であり、経営者として開眼していくのは松下電器産業時代の10年間だったと考えられる。

近藤は、戦前の「歩一会」による大運動会開催や戦後の松下労組結成をとおして幸之助の近くで仕事をする機会に恵まれ、幸之助の経営理念や哲学、経営手法、リーダーシップなどを学んできた。そして、ここで培ったキャリアを生かし、幸之助と同じ経営者の立場から「全員が歩みを一つにし、また一步一步踏みしめて着実に進んでいく」(PHP総合研究所研究本部編 [1993])という幸之助のスローガンのもとで設置された「歩一会」のような、また幸之助の「追放除外嘆願運動」を起こした労資一体型の松下労組のような労使関係の構築によって、家電ではなくタオルをとおして「豊かな社会生活への改善向上」と「正常な文化経済の発展に寄与」しようと邁進してきた。事実、近藤は帰郷後すぐさま社内に親睦会を組織し、さらに今治のタオル業界にも働きかけて従業員組織を結成した。

加えて、近藤にとって企業者の手本でもあった幸之助の存在は大きい。近藤がタオルメーカーの経営者として能力を発揮できた背景には父親の宗一も忘れてはならない。思い起こせば、近藤が宗一から口癖のように言われていたのは、「相場には手を出すな」と「事業は堅実第一」の2つの指針であった。これらの指針は、近藤の会社の社訓となっており、二代目、三代目、そして現在の四代目にも受け継がれている。1950年5月に幸之助が近藤繊維工業所を訪れた際、幸之助の父親も米相場で破産し自ら苦勞して身を立てた話を聞いた宗一は、「俄に心に大きな広がりを感じる」と語った。こう考えると、近藤は、宗一と幸之助という、似たような境遇のもと

で戦前に会社を創業した人たちから数多くを学び、タオル業界では改革者として戦後の一時代を築いた。

最後に、改めて近藤の地域産業や地域社会への貢献について触れておこう。まず、地域産業については、近藤が父親のタオル工場を継承し成長させることによって今治のタオル工業の発展に寄与し、自社ブランドの開発や自社流通網の確立など中小企業が群れをなすタオル業界において新たな経営モデルを提示した。また、四国タオル工業組合のリーダーを務めることによって当時タオル業界が直面していた過剰生産問題を粘り強く解決してきた。そして、会社と業界の発展は今治に多くの雇用を生み出し地域経済を発展させたと同時に、表4にみるように、さまざまな福祉事業への寄付や高額納税をとおして地域社会に利益を還元してきた。

こうした近藤の貢献は、自身の経営者としての能力のみならずかれをサポートした柳下や小嶋、西原といった優秀なスタッフの存在があっただけで果たされたものである。言い換えると、中小企業および地域産業にとって重要な問題は、リーダーとなる人材をいかに輩出しそのリーダーを支える人材をいかに育成・確保できるかである。近藤の場合、同志社で学び、松下電器産業でキャリアを積み、地域に埋もれることなく広い視野から経営に携わることで、自社とタオル業界の舵取りをうまくおこなってきた。

本稿で着目した一企業および一企業者の事例をとおして今治タオル工業の発展要因を普遍化するためには、さらなる事例研究の積み重ねが必要であるが、ここで留意したいのは、同種の産業が集積する地域産業において一企業および一企業者の動向が及ぼす産業全体への影響であり、それを考察するためのミクロ的分析の意義である。近藤繊維工業の自社流通・ブランド構築によるタオルメーカーの新たな可能性の提示や近藤のリーダーシップによる業界への貢献は、戦後の今治タオル工業の発展に少なからずの影響を与えたのは事実である。また、こうした人材の歴史的発掘の蓄積によって数値やデータから見えてこない地域産業の実態に迫ることができる。地域産業の発展はそれを担う人材こそが重要であり、近藤のようなケースが偶然の賜物にならないためにも、人材をいかに育成・確保できるかが地域産業の将来を握っている。

#### 謝辞

本稿の執筆にあたり、コンテックス㈱代表取締役会長の近藤寛司氏には大変お世話になった。近藤憲司氏の履歴書や手記をはじめ同社に関する資料・データをご提示していただき、また幾度にもわたるヒアリングにも快く対応していただいた。この場を借りてお礼を申し上げたい。

#### 《注》

- (1) ピオリ=セープルは、1970年代から続く経済的混迷が「大量生産体制に基づく産業発展モデル」に起因し、それを乗り越えるには大量生産体制ではない新しい技術選択による生産体制、つまり熟練

工の手によって多品種少量生産をおこない市場の変化にうまく対応できる「柔軟な専門化体制」を指向すべきであると主張。そして、新しい技術選択を可能にする環境的条件として中小企業群からなる地域産業に着目し、そこで培われた技術とその技術をとり巻く生産体制を高く評価した（ピオリ＝セーブル [1993]）。

- (2) 日本に関するおもな事例研究としてはフリードマン [1992] や関 [1995] [1993] など、類型化のころみとしては清成、橋本編 [1997] や伊丹、松島、橋川編 [1998] など、理論化のころみとしては伊丹、松島、橋川編 [1998]、橋川 [2001] などがある。
- (3) 伊丹敬之「第1章 産業集積の意義と論理」（伊丹、松島、橋川編 [1998]）。さらに同論文では、これら3つの条件を満たしやすい集積のあり方として、1) 分業単位が小さいこと、2) 集積の規模が大きいこと、3) 分業間での細やかな情報共有があること、を述べている。
- (4) この詳細については、辻 [2018] を参照。
- (5) 愛媛県今治市周辺地域は、江戸時代の綿花栽培の開始をきっかけに綿織物業が栄えた。市場ニーズの変化とともに小幅木綿から綿ネル、広幅木綿、タオルへと生産する綿織物を柔軟に変えることで、綿織物業は地域産業として発展を遂げてきた。今治のタオル生産は、1894年に綿ネル生産者の阿部平助が余った綿糸を使って織機をタオル用に改造してタオルを作ったのが最初である。その後、1912年に中村忠左衛門が先晒タオルを開発し、今治独自の「先晒タオル」の原型が誕生した。さらに、菅原利鏝によって1922年にドビー機による幾何学模様の紋織タオル、1924年にはジャカード機による広幅の複雑な模様の紋織タオルの生産が可能となり、今治タオル工業は他産地とは違う先晒の紋織タオルを武器に生産量を伸ばしていった。
- (6) 株式会社に改組した時の役員は以下。取締役社長・近藤憲司、常務取締役・大成好信（従弟）、取締役・近藤宗一、非常勤取締役・石崎喜十郎（近藤の妻・多美枝の父）、監査役・松本清宣（近藤宗一縁戚兼荒木八幡神社宮司）。
- (7) 参考として、1999年6月30日公表の経済産業省統計「商工業実態基本調査」では、製造業における中小企業の売上高営業利益率は3.9%、売上高総利益率は24.8%、自己資本率は24.9%である。
- (8) 2011年より取締役顧問の職にある西原は、現在、若手の指南役として技術指導に当たっている。
- (9) 八木徹雄は1916年今治市生まれ。愛媛県議会議員を経て1958年第28回衆議院議員総選挙において自由民主党で立候補し初当選を果たす（連続5回）。以後、第3次池田内閣文部政務官、衆議院文教委員長などを歴任し、1971年衆議院議員在任中に病死。近藤とは竹馬の友であった。
- (10) 越智伊平は1920年今治市生まれ。今治市議会議員、愛媛県議会議長を経て、1972年の衆議院補欠選挙に立候補し初当選を果たす（連続10回）。1975年三木内閣環境政務官、1976年福田内閣労働政務次官などを務めたのち、1987年竹下内閣の建設大臣として初入閣。その後も衆議院予算委員長や運輸大臣などを歴任し、1997年第2次橋本内閣で農林水産大臣在任中に病気で倒れ辞職。瀬戸内海大橋架橋を実現させ、地元のために尽力。2000年政界を引退した直後に病気により死去。越智は、1945年越智電気商會を創業し、一代で四国通建株式会社を四国地方のトップ企業に育てる。
- (11) 高橋荒太郎は1903年香川県生まれ。1935年に神戸商業補習学校を卒業後、松下電器に入社。取締役総務部長、常務、専務、副社長、会長などを歴任。2003年没（松下、堺屋 [2007] 167頁）。
- (12) 全織同盟は、1946年7月に結成された繊維産業における産業別労働組合であり、正式名称は全国繊維産業労働組合同盟。1969年にスーパーなどのサービス産業における労働組合が加盟したのを受けて、1974年にゼンセン同盟と改称。
- (13) 佐藤文男は1925年山形県生まれ。1941年に東洋紡績富田工場入社。1950年東洋紡績浜松工場に転勤後、東洋紡績の労組支部書記長に就任し、その後1954年に全織同盟静岡支部常任、地域繊維労連書記長、1961年全織同盟本部組織部中央オルグ、1965年中央執行委員、中対部長などを歴任。
- (14) 小嶋博は1969年入社。名番頭といわれた大成の後、総務経理部長として活躍。2002年4月、取締

役総務部長に就任するが、当時は労組支部長という立場上、長らく係長の役職で勤めることとなった。取締役総務部長就任後は、代理店の経営危機に直面した時期であり、その対策業務で手腕を発揮し、小売店向けの経営に向かうコンテックスの再生に尽くした。

#### 参考文献

- 伊丹敬之、松島茂、橘川武郎編 [1998] 『産業集積の本質：柔軟な分業・集積の分析』有斐閣。
- 橘川武郎 [2001] 「日本における産業集積研究の到達点と方向性：経営史のアプローチの重要性」『経営史学』第36巻第3号、102-111頁。
- 清成忠男、橋本寿朗編 [1997] 『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社。
- 清成忠男 [1970] 『日本中小企業の構造変動』新評社。
- 三十五年史編集委員会編 [1953-1955] 『創業三十五年史』松下電器産業。
- 篠原三代平編 [1956] 『産業構造』春秋社。
- 関満博 [1995] 『地域経済と中小企業』筑摩書房。
- 関満博 [1993] 『フルセット型産業構造を超えて：東アジア新時代のなかの日本産業』中央公論社。
- 全織同盟史編集委員会編 [1962] 『全織同盟史』第5巻、全織同盟。
- 佐藤文男 [2010] 講演録「運動家としての心」2010年1月12日、UAゼンセン。
- 辻悟一 [1962] 『えひめのタオル85年史』四国タオル工業組合。
- 辻智佐子 [2018] 「戦後今治タオル工業における革新的企業者の育成：近藤憲司の松下電器産業時代を中心に」『早稲田政治経済学雑誌』第393号、近刊予定。
- 中村秀一郎 [1964] 『中堅企業論』東洋経済新報社。
- 日本タオル工業組合連合会 [1986] 「功績調書」。
- PHP総合研究所研究本部編 [1993] 『松下幸之助小事典』PHP研究所。
- ピオリ=セーブル、山之内靖他訳 [1993] 『第二の産業分水嶺』筑摩書房。
- フリードマン、丸山恵也監訳 [1992] 『誤解された日本の奇跡——フレキシブル生産の展開』ミネルヴァ書房。
- 前川朋久編 [1994] 『創業者 松下幸之助氏の労使観——関係者が生々しく伝える』松下電器産業労働組合。
- 松下幸之助、堺屋太一 [2007] 『新版 松下幸之助経営回顧録』プレジデント社。
- 松下幸之助 [2002] 『松下幸之助の哲学：いかに生き、いかに栄えるか』PHP研究所。
- 松下幸之助 [2001] 『松下幸之助夢を育てる』日本経済新聞社。
- 松下幸之助 [1982] 『私の行き方 考え方』実業之日本社。
- 松下幸之助 [1979] 『人を活かす経営』PHP研究所。
- 松下幸之助 [1978] 『実践経営哲学』PHP研究所。
- 山中篤太郎 [1948] 『中小工業の本質と展開』有斐閣。

A Consideration on the Development of  
Imabari Towel Industry  
after World War II through the Case Study of Kondo Kenji,  
a Second President of a Towel Manufacturer in Imabari

Chisako Tsuji

**Abstract**

This paper discussed Kenji Kondo as a case through which to study local industries. Kondo formed the Matsushita Electric Industrial Workers' Union and subsequently became the second president of a towel manufacturer, and this paper examined the type of management method Kondo adopted in order to rise from merely working at a towel factory to becoming a towel manufacturer representing the Imabari area, while also making full use of his experience working at the Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. First, this paper investigated the status of the towel industry when Kondo took office as the second president, as well as the history of Kontex Co., Ltd., and then described Kondo's contribution to the towel industry. Next, this paper discussed Kondo's management method, focusing on the establishment of his company's brand, the introduction of a dealership system, and positive marketing and advertising activities. Finally, this paper examined Kondo's management philosophy and work ethic while also considering those of Konosuke Matsushita, the founder of the Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.

**Keywords:** Local industry, Imabari towel industry, Kenji Kondo, Konosuke Matsushita