

今治タオルに学ぶブランディング戦略と産地再生

A Study of Branding Strategy and Revitalization in Imabari Towel District

平川 すみ子

Sumiko HIRAKAWA

Abstract

Imabari, Ehime is a towel production district with the history more than 110 years, and two major production districts of the towels in Japan equalling Osaka Sensyu. However, after the 1990s, the production district became impoverished by the inflow of a cheap overseas product and the overseas transfer of manufacturing industry. How did the Imabari towel production district overcome this situation? How did they accomplish today's success to be said to be "miraculous revival"?

This report is the trial that is going to find a hint to sluggish Gifu apparel production district reinvention by studying the strategy and tactics of the "Imabari towel project", based on the field work that I carried out in 2010 and 2014.

Keywords: ブランディング、産地再生、今治タオル、JAPAN ブランド、メイドインジャパン

1. はじめに

愛媛県今治は 110 年を越える歴史のあるタオル生産地であり、大阪府泉州と並ぶ日本におけるタオルの 2 大産地である。

今治でタオル産業が発達した理由は

- ① 染色に適した良質の地下水
- ② 雨量の少ない地域気候
- ③ 貿易しやすい港町

という立地条件に恵まれたことによるといわれる。

しかし 1990 年代以降、安価な海外製品の流入と製造業の海外移転というダブルパンチによって産地は疲弊してきた。今治産地のタオル生産量は、バブル経済崩壊以降の内需の低下以上に低下を続け、一方で輸入量が伸びるという日本の製造業の衰退パターンをたどってきた。

その結果、図 1 に見られるように、一番落ち込んでいる 2009 年の今治タオルの生産量は 90 年代の 78% 減となり、タオル製品の輸入浸透率は 81.7% に達した。生産額で見ると、市場の低価格化のあおりを受けて生産量よりもお落ち込みが激しく、90 年代に比べ 2009 年は 82% 減¹⁾と五分の一以下となっている。また図 2 から読み取れるように、90 年代には 400 社弱あった組合参加メーカーは、生産量が底をついた 2009 年には 135 社（64% 減）となり、2013 年には 121 社にまで縮小し、三分の一以下となっている。6,000 人を超えていた従業員数も、2009 年には 58% 減となり、現在では 2500 人を切っている。

輸入浸透率も 80% を超え、アパレルの 96.8%²⁾ よりましとはいえ、タオル産地の厳しい状況を示している。

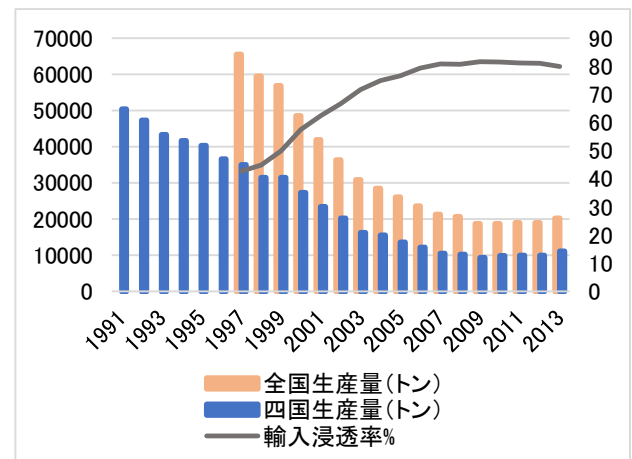


図 1. 今治タオル生産量推移と輸入浸透率

四国タオル工業組合データ¹⁾より筆者作成

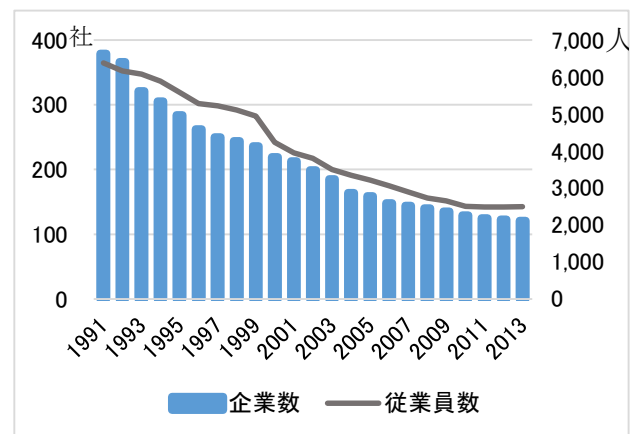


図 2. 今治タオル企業数・従業員数推移

四国タオル工業組合データ¹⁾より筆者作成

これは岐阜アパレルにおける、同期間の減少率

製品出荷額	74%減	卸売額	32%減
製造業事業所数	66%減	卸売業事業所数	54%減
製造業従業員数	72%減	卸売業従業員数	43%減

(平川、2011: 99-100)

と見比べても非常に厳しい産地の状況といえよう。

今治タオル産地は、どうやってこの状況を克服し、どのように「奇跡の復活」と言われる今日の成功を遂げたのか。本稿は、筆者が2010年と2014年に実施した産地調査に基づき、その戦略と戦術を研究することによって、同じ様に低迷する岐阜アパレル産地再生へのヒントを見いだそうとする試みである。

2. 今治タオルプロジェクト

今治タオル産地が、この状況を乗り切るために採用したのが「今治タオルプロジェクト」である。中小企画庁、日本商工会議所、全国商工会連合会の3団体の共同運営による「JAPAN ブランド育成支援事業」として2006年から3年間（実際には1年延長され、4年間となった）支援を受け、今治タオルブランド構築を通して、地場産業振興を目指すというものである。

2.1 今治タオルプロジェクトの試み

2006年度より2008年度までの3年間「JAPAN ブランド育成支援事業」として「今治タオルプロジェクト」を準備期→創成期→醸成期と展開し、4年目の2009年度は「先進的ブランド展開支援事業」として発展期と位置づけブランドの確立をめざした。2010年度以降は自主展開による拡大期としてブランド維持をめざしている。

表1. 『今治タオル産地』ブランド構築の取組みの流れ

年目	時期	取組み
1年目 2006年度	準備期	<差別化> ・ブランドロゴマーク作成 ・新商品開発 ・今治見本帳 ・メディアプロモーション
2年目 2007年度	創成期	<知名度向上> ・国内展示会への出展 ・新商品開発 ・タオルソムリエ資格制度実施 ・メディアプロモーション
3年目 2008年度	醸成期	<国内市場の醸成> ・国内展示会への出展 ・新商品開発 ・タオルマイスター制度の整備 ・メディアプロモーション

年目	時期	取組み
4年目 2009年度	発展期	<ブランドの確立> ・海外展示会への出展 ・国内展示会開催 ・新商品開発 ・メディアプロモーション
2010年度 以降	拡大期	<ブランドの維持> ・海外及び国内展示会への出展 ・品質管理体制の維持 ・ブランドイメージのPR活動

四国タオル工業組合「今治タオルプロジェクト

4年間の取組み」(2009.10)より筆者作成

こうやって産地ブランドの確立から「世界のスタンダード」への取組みの流れが設定された。

産地ブランドの確立のためにはつぎのような手法が開発された。

(1) ロゴマーク

今治タオルのブランディングをめざし、アート・ディレクターの佐藤可士和氏をクリエイティブディレクターとして起用し、ブランドマーク&ロゴデザインを依頼した。

産地ブランド育成のために、製品には個々の会社のマークはつけずこのロゴマーク1つで統一した。ロゴマークの裏面には4桁の組合に登録されている企業番号が記され、トレーサビリティを可能にし、ブランドへの信用を担保している。なお、佐藤可士和氏は伊勢丹への出店に際しては、オリジナルタオルのデザインも担当した。

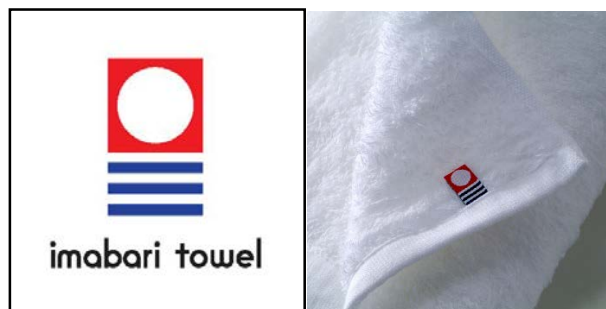


図3. imabari towel ロゴマーク (四国タオル工業組合提供)

(2) 品質基準

ブランディングにおけるキーとなったのは今治タオルの「本質的価値」(佐藤、2014: 20)である「安心・安全・高品質」(佐藤、2014: 21)である。

「今治タオルには、“先晒し先染め”の伝統がある。世界の一般的なタオルの製造工程は、原糸を織り上げた生地を精練漂白(晒し)してから染色する。これに対し、今治のタオルははじめに原糸を晒し、染色してから織の工程に入る。一般的な“後晒し後染め”のタオルに比べて、先晒し先染めのタオルには綿糸が本来持っている柔らかさが引

き出されるという特徴がある。」(佐藤、2014: 100-101)

表 2. 「今治タオル」品質基準

(太字部分は「日本タオル検査協会」より高い基準)

試験項目	試験方法	合格基準	
タオル特性	吸水性	JIS-L1907/沈降法 5秒以内 「未洗濯」と「3回洗濯」の2回の検査に両方とも合格	
	脱毛率	JIS-L 0217 洗い方 103 法 (タオル検法)	パイル 0.2%以下 無燃糸 0.5%以下 シャーリング 0.4%以下
	パイル保持性	(タオル検法)	BT・KT2.45cN/パイル以上 FT・WT2.16cN/パイル以上
染色堅牢度	耐光	JIS-L0842/カーボンアーク法	4級以上 (パステル色及び淡色は3級以上)
	洗濯	JIS-L0844/A-2号法	変退色 4級以上 汚染 4級以上
	汗	JIS-L0848	変退色 4級以上 汚染 3-4級以上
	摩擦	JIS-L0849(II型)	乾燥 4級以上 湿潤 2-3級以上 (濃色及び顔料プリントは0.5級下げる)
物性	引張強さ	JIS-L1096 A法/(ラベルドストリップ法)	縦 147N 以上 横 196N 以上
	破裂強さ	JIS-L1096 A法/(ミュールン形法)	392.3KPa 以上
	寸法変化率	JIS-L1096 G法/(電気洗濯機法)	±7%以内
	メロー巻き部分滑脱抵抗力	JIS-L1096 (タオル検法) 滑脱抵抗力ピン引掛け法準用	縦 20N 以上 横 30N 以上
有機物質	遊離ホルムアルデヒド	厚生省令第34号 アセチルアセトン法	吸光度差 0.03 以下

四国タオル工業組合²⁾/日本タオル検査協会³⁾

WEB サイトより筆者作成

この特徴を最大限引き出すためには白いタオルで、かつ12項目の厳格な品質基準(表2)をクリアしなければならない。今治タオルの品質の高さで必ず引き合いに出される「5秒ルール」は、タオルを水に浮かべて5秒以内に沈むというもの。吸水性の高さを判断する基準で、業界団体の「日本タオル検査協会」が定める基準の60秒よりもはるかに厳しい。しかも「未洗濯」と「3回洗濯」の両方とも合格しなければならない。

品質を前面に出すため「白いタオル」にこだわった。「ベースとなる品質を伝えようとするのに、色や柄はいらない。今治タオルのすばらしさを、余計な要素を加えずに伝えるには、『白』しかない」(佐藤、2014: 134)という佐藤可士和のディレクションのもと、本質的価値を見極めるブランディングのキープロダクトとなった。

(3) タオルソムリエ制度・タオルマイスター制度

四国タオル工業組合では、今治の技の伝承と普及を担う2つの制度をプロジェクトと同時並行で進めていた。

- ①タオルの知識の普及・本物を評価できる人材を育成するタオルソムリエ資格制度
- ②産地の技術を継承していく人材を育成するタオルマイスター制度

タオルソムリエ資格試験は2007年9月から2014年9月までに9回実施され1,893名のタオルソムリエが誕生している。当初は今治での合格者が多かったが現在では東京が上回り、ご当地検定ではなく「全国区」になってきている。

タオルマイスターは「知識・経験に裏打ちされた最高の技能と技術を身につけ、若手のみならず、中級・上級者の範となるべきもので、地域社会に貢献する人格も備えた者」で、資格要件の厳しさもあり、現在5名が認定されている。

(4) 展示会・見本市への出展

ヘルシンキ国際家具・インテリア見本市「ハビターレ2009」への出展、東京での「今治タオルメッセ2009東京」の開催など販路の拡大とブランド認知の確立をめざした。2011年1月からはミラノ「マチェフ展」とへの出展を決めた。北欧を商圏とした見本市「ハビターレ」から、ヨーロッパ全体を対象とした「マチェフ展」に切り替えて、今治ブランドの売込みを図ることにした。3年連続出展の中で、体格差から来るサイズ問題(顧客ニーズ対応)、風合い(ヨーロッパ向け硬水洗濯対策)など多くの課題と取り組むことになり、経済的効果だけでなく、今治タオルの本質的価値を高めることになった。

(5) アンテナショップの開設

2004年に「imabari towel ショップ」(直営店)、2006年に「いまばりタオルブティック」(直営店・伊勢丹内・WEB)

とアンテナショップを出店した。2007 年からは伊勢丹に常設売り場を設け、2012 年 6 月ついに南青山に直営店(図 4) をオープンした。



図 4. imabari towel 南青山店

今治タオル公式総合 WEB サイトより⁴⁾

佐藤可士和のディレクションによる内装は、白木を基調にしたシンプルな和のデザインで、「23 社、70 種、600 品目」(佐藤、2014 : 191) の白いタオルで埋め尽くされ、今治タオルのブランドイメージを広めるコンセプトショップとして、年間を通じてプロモーションを仕掛けていくことになった。販売員は、全員タオルソムリエ有資格者であり、白いタオル全 22 種の違いを尋ね、2-3 時間かけてじっくりタオルを選ぶ客に、今治タオルの特徴を丁寧に説明することでブランドの“伝道者”となった。

2.2 結果

今治タオルの認知度(図 5) は、プロジェクト開始前の 2004 年には「何となく記憶がある」人も含めわずか 36.6% だったが、2012 年には 2 倍の 71.0% に達した。そのうち確実に知っている人は 17.5% から 51.5% に増加し、5 割を超えた。

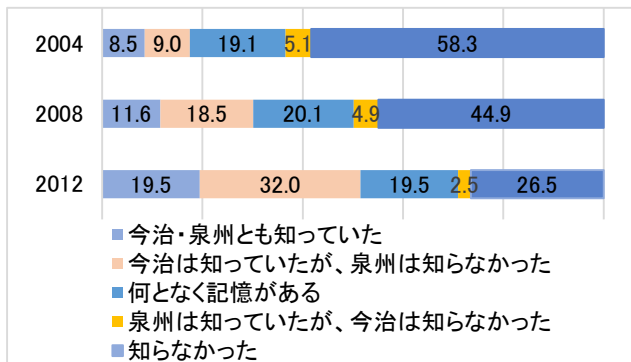


図 5. 今治タオル産地の認知度 (四国タオル工業組合提供)

また、imabari towel のブランドネーム・タグの発行数も図 6 に見られるように飛躍的な増加を遂げた。

売上高でも、2006 年スタート時の 6 千万円が、2013 年には通販も含め約 6.5 億円(佐藤、2014 : 4) と 10 倍以

上の伸びとなっている。

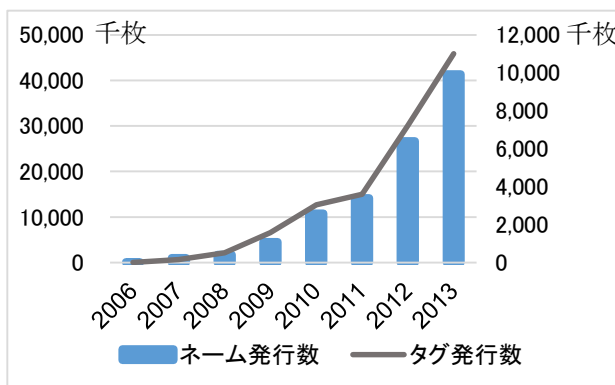


図 6. 今治タオルプロジェクト ブランドネーム・タグ発行数推移 (四国タオル工業組合提供)

3.まとめ

今治タオルプロジェクトの成功要因は、本質的価値を高めるといふブランディング戦略と、それに応えた産地のメーカー各社の強い意志とたゆまぬ努力にある。それは「ないものを付加するのではなく、元々あるものを磨くこと。」(佐藤、2014 : 135) であった。

強みを活かし伸ばすことで、市場における立ち位置を確立することが、産地再生の出発点になると改めて確認した。

■注

- 1) 四国タオル工業組合 WEB サイト <http://www.stia.jp/> 2015.1.4 取得
- 2) 2013 年アパレル輸入浸透率。繊維産業流通構造改革推進協議会 WEB サイト <http://fispagr.jp/archives/953.html> 2015.1.4 取得
- 3) <http://www.jtif.or.jp/koumoku.htm> 2015.1.4 取得
- 4) <http://www.imabaritoweljapan.jp/> 2012.7.1 取得

■参考文献

佐藤可士和 四国タオル工業組合、2014 年、『今治タオル 奇跡の復活 起死回生のブランド戦略』、朝日新聞出版
 四国タオル工業組合「今治タオルプロジェクト 4 年間の取り組み」(2009.10)
 平川すみ子、2011 年、「ファッションマーケティング昨日・今日・明日⑨今治タオルプロジェクト」、『専門店 723 号』 PP26-30、日本専門店会連盟
 平川すみ子、2012 年、「産学協働による産地再生の試み— 第 2 回岐阜マザーズコレクションの報告—」『岐阜市立女子短期大学研究紀要第 61 輯』 pp99~104
 (提出日 平成 27 年 1 月 6 日)