

佐藤可士和(クリエイティブディレクター、アートディレクター)  
四国タオル工業組合

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 2014.11. 223p.

本書は、「瀕死の状態にまで陥ってから、『自らの本質をつかんで研ぎ澄まし、きちんと伝える』という処方箋に従って、元気を取り戻した」(3頁)今治タオルのブランディング・プロジェクトをめぐる取り組みを描いたものである。ブランド戦略に携わった佐藤可士和氏(いわば医者)の立場から掘り下げた「第1部 今治タオルのブランド戦略」(第1～3章)と、四国タオル工業組合(いわば患者)の立場から掘り下げた「第2部 世界一のタオル産地を目指して」(第4～7章)の2部に分かれている。具体的な章立ては、「はじめに」、第1部「第1章『本質的価値』×『戦略的イメージコントロール』」、第2章「ブランディングを可能にした産地の奮闘」、第3章「ブランドは『つくる』よりも『守る』ほうが難しい」、第2部「第4章 存亡の危機に立たされた今治タオル」、第5章「産地復活を可能にした『白いタオル』」、第6章「集結し始めたタオル産地・今治の力」、第7章「今治から東京・南青山、そして世界へ」、最後に「あとがき」という構成になっている。以下、本書の内容を5点に分けて紹介したい。

第1に、今治タオル産地の動向について(第4章)、1994年に海外からの輸入数量が今治の生産数量を上回ろうとしたとき、組合員にはまだ危機感はなく、「産地ビジョン」(1995年策定)さえ読んでいなかった組合員が多かったという。

しかし、海外からの安いタオルの輸入数量が急激に増えて、業績不振や後継者不在による倒産・廃業が相次ぎ、組合員数も最盛期の半数以下となって衰退した。その最大の理由は、1970年代後半からOEM生産に依存したことにあった。OEMで受注する有名ブランド製品は、今治タオルメーカーが得意とする「先晒し先染め」と「ジャガード織り」の2技法を活かす道であり、メーカーが在庫を抱えることがなくリスクを負わないで商売ができたため、メーカーの仕事の中心となった。しかし、その裏で決して小さくはないデメリット—今治タオルの名前が消費者の記憶から消えてしまい、多くのメーカーが企画、営業、販売を問屋に依存する体質になったこと—が広がったという。組合は対策としてセーフガードの発動を試みるも失敗した。しかし、①独立行政法人中小企業基盤整備機構による中小繊維製造事業者自立事業を活用して自力で消費者とつながろうとするメーカーの取り組み、②組合による「新産地ビジョン」策定、産地コーディネーター・マイスター・検定試験の導入、海外でのアピール・出店という取り組みの考案、今治市商工労政課職員の斡旋もあって、JAPANブランド育成支援事業に申請して採択された。そのことが佐藤氏への協力要請へとつながった。

第2に、佐藤氏による地域産業の「ブランディング・プロジェクト」について(第1章)、佐藤氏は、ブランディング=本質的価値×戦略的イメージコントロールと説明する。今治タオルの場合、その本質的価値は「安心・安全・高品質」であり、戦略的イメージコントロールにあたるのが「それをどうやって伝えるのか」ということである。そして、本質的価値を伝える手段が「ロゴマーク」であり、わかりやすく伝える戦略

としてとても効果的だったのが「白いタオル」であった。「ブランディング・プロジェクト」によって、①タオル産地今治の認知度が上がってネームバリューが復活し、②さらにそのことが、組合員の企業が独自に市場に出て行くための力強いスプリングボード（きっかけ）になっている（209～210頁）。

第3に、ブランド管理の重要性である。佐藤氏いわく「ブランドを『つくる』ことは難しい。しかし、もっと難しいのはつくったブランドを『守っていく』こと」（83頁）である。「ブランド管理」とは、「わずかなブレを…修正すること」（199頁）であり、ここでいう「ブレ」とは、例えば、今治タオルブランドの中にワンランク上の高級品のカテゴリーをつくることである。ブランド管理いいかえればブランドの価値を守るため、①組合による今治タオルの抜き打ち購入検査を行い、ブランドマニュアルで定めた品質基準から外れている商品が出回っていないかをチェックする、②外部企業によるパトロール（201頁）－広告に掲載させるロゴマークが正しく使われているかチェックすること－が必要である。①の「今治タオルブランドマニュアル」は、ブランドの意義・定義、具体的な運用の手順、違反時の措置まで定めたルールブックであり（67頁）、必要に応じてアップデートされるような生きたものでなければならない（69頁）。

第4に、アメリカ、フランス、北欧などには、ベースとなる価値＝そのイメージであるマスターブランドがあるが、日本にはそれがない（219～222頁）。例えば、アメリカには、建国というストーリーを背景に、「開拓者精神」、「自由」、「夢」というベースとなる価値があり、そのイメージがマスターブランドとなり、そのいわば土台の上に、ハリウッドの映画産業やシリ

コンバレーのIT産業があるという。

第5に、佐藤氏は、今回のプロジェクトによる今治タオルの国内市場における伸び率は2%でしかないが、そのわずか2%の成長で、国内では“奇跡の復活”を果たすことができると強調する。「『いいモノをつくっているだけでは売れない』という現状は、本質をつかみ、ていねいに正しく伝えていくことで、『いいモノをつくっているからこそ売れる』という未来に変えることができる」（223頁）。その伝えるべき価値とその答えは、地域産業や企業にとって常に自分のなかにあるという。

以上が本書の内容であるが、2点コメントしたい。第1に、産地といえども、個別企業の集まりであり、産地としてある程度統一的な方向（同じベクトル）を定めてともに行動することはなかなか難しい。産地のマスターブランドをつくることは、ある程度共通の土台ができることになり、企業が動きやすくなるといえるのではないか。第2に、工業組合に未加入企業の存在をどう考えるかである。ブランディング・プロジェクトによって産地が復活し、未加入企業が新たに加入する可能性も出てきているのではないか。あるいは、独自の道を歩む企業には共通の土台は必要ないといえるかもしれない。最後に、四国タオル工業組合『今治タオル120周年記念』（世界文化社、2015年）も出版されているので、こちらもあわせて読まれることをお勧めしたい。

（大阪経済大学経済学部准教授 桑原武志）