

自社ブランドの開発で業界に新たな風を！

タオル一筋で消費者の心をつかむ

株式会社オリムは愛媛県今治市でタオル製造を営む企業です。同市は日本一のタオル産地として知られていますが、産業構造の変化の波に押され苦しい状況です。最盛期にはタオル製造業が500社を超えていましたが、現在は200社を下回っています。このなか、衰退し廃業または倒産に追い込まれる企業、会社が一丸となって自社ブランド商品づくりに力を注ぎ高い評価を受けている企業と二極化の傾向にあります。

同社も自社ブランド商品の開発で前進する元気企業の一つですが、かつては、量産品のタオルを卸売業に納めるのみで、衰退への道がすぐそこまで迫っている状況でした。

同社はいかにして自社ブランドを高めるまでに至ったのでしょうか。その詳細を追ってみました。

迫りくる危機感

1995年頃より、量産品は中国へと怒涛のごとく流出、その結果、日本においては産業の空洞化が深刻化していきました。この影響はタオル業界にも及びました。同社でも、間近に迫った量産品の中国生産を前にして「今のうちに手を打たなくては」と危機感を抱きました。平林社長をはじめ経営幹部はさっそく今後の対策を検討、まずは社内体制を改革していくため、営業や生産など各部署のメンバーを集めて週1回、企画会議を行うことにしました。ところが、日常の業務をこなしながらの会議なのでなかなかメンバーが揃いません。このため、強引に参加させるなど多少乱暴ではありますが、まずは社内浸透を目標として取り組んでいきました。時間はかかりましたが、少しずつ組織の中で習慣化していきました。こうして、自社ブランド商品の開発に向けた土壌が培われていったのです。

自社ブランド商品の開発

数々の企画会議を経た結果、いよいよ自社ブランド商品の第一号が誕生しました。その名は「コリコリタオル」、生地の織り方に工夫がこらされ、ハードな肌ざわりが心地よいのが特徴です。今までは問屋に言われるがままにタオルを作ってきましたが、今度は自分たちでアイデアを練り、ネーミングを行い、パッケージにもこだわった逸品です。産みの苦しみを味わった分、嬉しさもひとしおでした。

「たくさん売るぞ!」、自信に満ち溢れて問屋に商品提案を行ったものの、全く予想しない事態が起きました。なんと、商品としての価値がないというのです。自社ブランドの商品は認知度がないうえ、社名がパッケージに刻み込まれていることが原因でした。他社にはない特徴があり品質にも自信があったのですが、無名の会社が造ったものだからと軽く見られてしまったのです。同社の社員一同、腸の煮え繰り返る思いがしました。こうなったら自社で販路を開拓するしかありません。今度は小売業に対して直に商品提案を行ったところ、なんとか陳列してもらえようになりました。消費者は「コリコリタオル」を大きく支持し、その結果、発売以来8年間で40万枚を売るヒット商品となったのです。

いよいよ高まる危機感と自社ブランドの充実

初の自社ブランド商品は成功を収めました。いつまでもその余韻に浸っている時間はありません。タオル業界では、いよいよ中国における大量生産の台頭が影響を及ぼしてきたのです。もはや既存の事業では生き残ることは著しく困難であり、「コリコリタオル」のみならず、よ

り多くの自社ブランド商品を開発する必要性が生じてきました。企画会議はさらなる難題を解決するため熱が入りました。社員たちの努力が実り、炭が織り込まれた生地のタオル、擦ると肌がツヤツヤになるタオルなどが誕生しました。取扱商品の充実はさらなる自信につながっていきました。

ところが、自社商品の充実が良いことばかりではありません。業務の内容が複雑になり社員の対応力を超える要求が次々と出されていったのです。タオル製造は非常に繊細です。少しでも織り方やサイズを変えると、その対応に膨大な時間が費やされるのです。特に製造部署の社員からは悲鳴が聞こえてきました。さらに、生産面でも問題が生じました。今までは受注生産でしたが、自社ブランドの商品となると見込み生産です。このため、自ラリスクを背負うほか、在庫スペースの確保、在庫管理の徹底が求められてきました。今までこのようなノウハウは無かったので一からの積み上げとなり大変苦慮しました。

こうして、一つひとつの階段を上りながら、新たな地盤を固めていったのです。

タオルではないタオルづくり

これまで、「タオルは身体を拭くもの、擦るもの」といった固定観念の枠の中で商売を行ってきました。そんな折、なんと、タオルで作られたマフラーを目にしたのです。その瞬間、「これはいけるのでは」とひらめきました。タオルの生地は何もタオルに限定することはありません。どのような用途にも利用できるのです。株式会社オリムでも、マフラー販売を始めました。以降、企画会議では、タオル生地を使ったユニーク商品（タオルではない商品）がアイデアとして出されましたが、その中でも有望なものとして帽子があげられました。価格は3,800円、タオルとして売るには高価です。「本当に大丈夫かしら」と不安になりましたが、市場に出して見ると売れるではありませんか。3,800円もする商品が売れる、タオル業界では考えられないことでした。業界が異なると価格帯も大きく異なるということ知りました。

東京のアンテナショップ活用

商売は順調に進んでいきましたが、今ひとつはっきりとしない、何か不安のようなものがありました。それは、実際にタオルを使う消費者（いわゆるエンドユーザー）の声が会社にほとんど入ってこないことです。今までは、あくまでも生産者側としての視点で仮説を立て商品づくりを行い、市場に提供してきました。「このままでは消費者ニーズに合った商品づくり、消費者ニーズを新たに創り出す商品づくりはできない」と不安になりました。

ある日、今治市が一部補助を出し、東京の銀座に今治のアンテナショップを開設する話が持ち上がりました。「これを利用しない手はない」とさっそくプロジェクトに関わりました。こうして、2000年、3年という期限でアンテナショップがオープンしたのです。

アンテナショップからは、売上情報はもとより、消費者の生の声が商品を出品している会社に毎日送られてきます。会社に送られた消費者の声は必ず全従業員に回覧されます。「これが市場とダイレクトにつながることなんだ」と従業員一同、実感しました。

消費者の声を反映した商品づくりも進められていきました。中でも、赤ちゃん用につくられた肌ざわりの柔らかいタオルを大人用に改良したボディタオルは大変好評で、米国で開催されるタオルコンテストでも賞を獲得するほど高く評価されています。

地場産業色豊かな営業活動

自社ブランド商品売るためには、営業は欠かせません。同社では、展示会に積極的に出展することで新たな顧客を獲得しています。そして、何よりも顧客開拓に大きく貢献しているのはホームページです。ホームページは一切外注せず、地場産業色を前面に出した内容となって

います。大手と同じように、きれいなイメージで発信されたメッセージでは、消費者は振り向いてくれません。同社は「職人が作るタオルだ!」というストレートかつ強烈なメッセージを発信しています。

異業種との連携

最近では、異業種との連携も視野に入れていきます。既にいくつかの商品開発を行っており、今後の展開のヒントをつかんでいます。代表的なものとしては、ビニール製造業者と連携したコースター（コップの下に敷くもの）があげられます。丸くカットしたタオル生地裏側にビニールコーティングしています。これは、コップに着いた水分がコースターの裏側に染み込まないという特長をもっています。

タオル産業は分業型

先述の通り、今治市は日本一を誇るタオルの産地です。しかしながら、企業数はピーク時に比べ大きく減少しています。タオル製造は通常、1社で完結できるものではなく、縫製、染色など数多くの企業が工程に関わっています。たとえ同社の業績が良好でも、分業を担う企業数が少なくなると事業運営が困難になります。つまり、地域産業全体としてどのような活性化を行うのかについても真剣に考えていくことが求められています。これは同社をはじめ地域にとって大きな課題です。