

オーガニックコットンで 食べられるタオルをめざす会社

IKEUCHI ORGANIC 株式会社

愛媛県今治市延喜甲762
従業員数：50人

世界の農地の2.5%でしかない綿畑に、世界の殺虫剤の20数%、世界の農薬の6.8%が投入されている。綿花の収穫時には枯葉剤が散布され、世界の綿の種子の70%は、防虫と除草剤への耐性を高めるために遺伝子が組替えられている（日本オーガニックコットン協会などの調べ）。食用ではない綿には、農薬や遺伝子組替えの規制が及んでいない。しかし、私たちはタオルで体や顔を拭くし、乳幼児がそれを口に入れることもある。タオルは本来もっと安全安心でなければならない。そんな思いから、池内計司^{いけうちけいし}さんは、1999年にオーガニックコットン100%でつくったタオル「オーガニック120」を開発。その後、すべての綿花をオーガニックに切り替えて、可能な限り環境に負荷を与えない生産体制の中でタオルをつくっている。ここまでの道のりと現在の取り組みをIKEUCHI ORGANIC(株)の池内計司代表に聞いた。

■ 独自ブランドをめざす

池内さんは、熱心なビートルズファンである。ビートルズをいい音で聞くためにオ



池内計司代表

ーディオにも造詣が深く、大学を卒業してすぐ松下電器（現パナソニック）のステレオ事業部に入った。家電トップの松下電器はオーディオについては後発で、「テクニクス」ブランドのレベルアップをめざす商品企画の仕事に12年間携わった。しかし、池内タオル(株)の創業社長だった父、忠雄氏から懇願されたのを機に、松下電器に辞表を提出。池内タオル(株)への入社を決めた。その後、父が急逝。池内さんは、入社と同時に2代目社長に就任した。1983年、池内さんが34歳の時のことである。

当時の池内タオルは、デザイナーブラン

ドのタオルをOEM生産していた。タオルの仕様はすべて販売会社が決める。タオルメーカーはそれに忠実につくるだけである。それではつまらない。できれば、自社ブランドのタオルを持ちたい…と、昨日まで「テクニクス」のブランドを追求していた池内さんは思った。中国やベトナムの工場で作られた安価なタオルの流入が年々顕著になっており、タオルメーカーとして生き残るためにも、他の追随を許さない高品質のタオルをつくり、独自ブランドを立ち上げる必要があった。

そこで、コンピュータCADを駆使したジャカード織りの技術を開発。他社には真似のできない複雑で立体的なデザインをタオルの上に自由自在に織れるようにした。さらに1989年には「エコマーク」を取得し、「グリーン」という名前で、環境に配慮したタオルを展開した。しかし、後になって振り返ると、当時の「エコマーク」は客観的裏付けを欠いた、お題目だけの極めてあいまいなものだった。

もうひとつの特筆すべき取り組みは、世界で最も厳しい条件の下で糸を精練・漂白・染色する体制をつくったことである。今治のタオル工業会には、糸を精練・漂白・染色する染色事業者と、それを織って販売するタオルメーカーが含まれていて、織りと染色は分業していた。精練・漂白・染色後の廃水は瀬戸内海に流されるが、瀬戸内海には世界一厳しい廃水基準がある。



共同排水処理施設・インターワークス

基準制定前から稼働している設備には規制は適用されないが、新規に参入する場合は、その厳しい基準をクリアする必要があった。

池内タオルを含む今治のタオルメーカー7社が、それに挑戦し、新たに共同で廃水処理施設を建設することになり、1992年に共同廃水処理施設「インターワークス」を立ち上げた。池内タオルはこれにより、世界で最も厳しい条件の下で精練・漂白・染色した糸でタオルを織ることができるようになった。

■「オーガニック120」の誕生

ライフ・ノルガードさんというデンマーク人の経済学者がいた。「グリーンコットン」という名で世界に先駆けてオーガニックコットンづくりをめざした人で、綿製品づくりの各工程を環境評価して、環境にやさしい綿製品づくりの基準を示し、それを実践するためにノボテックス社という会社を起こした。

この人が東京で講演したとき、聴衆の1

人が「先生のグリーンコットンを日本でつくることはできますか?」と質問した。「これを実現するには高度の廃水処理施設が必要だ。日本では難しいだろう」と彼は答えた。すると別の1人が「データの的にはもっといい数字の出る施設が日本にあります」と伝え、驚いたノルガードさんは、その真偽を確かめるために今治までやってきて、池内さんに「インターワークス」を見せてほしいと迫った。そして施設の優秀さに感嘆の声をあげ、同時に池内さんに向かってこう言った。「たしかに、ものすごい施設だ。しかし、もっと驚くべきことは、ミスター池内、経営者であるキミが環境に関してここまで無知であることだ」

こう言われて、池内さんは科学的・客観的事実を確かめながら、オーガニックのレベルを一步一步積み上げていくことの大切さにはじめて気づかされ、ノルガードさんのすすめに従って、1999年にタオル業界ではじめて、環境対策の国際基準 ISO14001 を取得。2000年には、品質保証の国際規格 ISO9001 を取得した。

ノルガードさんから提供されたグリーンコットンの技術で、1999年に池内さんがつくり上げたタオルが「オーガニック120」である。オーガニックであることが認められるために重要なのは、メーカーが「これはオーガニックだ」と宣言することではない。使われている綿が、どこの農場で、誰がどのようにして栽培し、それがどのよう



オーガニックタオルのQRコードでスマホ画面に表示される原料綿と生産工程のデータ

な工程を経て糸になり、精練・漂白・染色され、どのように織られたか。そのすべてについて客観的な事実と数字で把握し、公表することだった。

池内タオルは「風で織るタオル」とも呼ばれる。池内タオルの織機工場の電気が風力発電によって賄われていることからそう呼ばれるもので、具体的には、池内タオルが2002年から日本自然エネルギーという会社から年間40万キロワットの電力を購入し、40万キロワット分（現在は25万キロワット分）の「グリーン電力証書」の発行を受けていることを指している。バスタオル1枚を織るのに1キロワットの電力を消費するが、火力でそれだけの発電をすると約473gの二酸化炭素を発生させる。原子力で作られた電気なら、それだけ放射性廃棄物を増やすことになる。風力発電の電気で作ることで、環境への負荷を可能な限りゼロに近づけていることを世界に向かって宣言しているのである。

こうした取り組みの結果、「オーガニック120」は、世界で最も厳しい繊維製品の検査機関「エコテックス」の検査で、4段階の安全性評価の最高レベルのクラス1（乳幼児が口に含んでも大丈夫なもの）に該当するとの評価を得た。

■ 知名度の広がり と 民事再生法適用申請

2002年、「オーガニック120」に続く「ストレイツ220」というオーガニックタオルが、ニューヨークのホームテキスタイルショーでベストニュープロダクト・アワード（最優秀賞）を受賞した。この受賞で、池内タオルは「IKTブランド」というブランド名で、アメリカのABCカーペット&ホームに置いてもらえることが決まった。100年を超える老舗で、最高級品しか扱わない。ここに置かれた商品だといえば、誰もが一目置く店である。それを機にロンドンやパリの店が、さらに国内でも伊勢丹、ロフトをはじめとする数百の店舗が池内タオルを取り扱いたいと申し出た。さらに当時の小泉純一郎首相が、2003年1月の施政方針演説で「海外との競争に曝されながら健闘する今治のタオル会社」という表現で同社の快挙に言及。マスコミが、それが池内タオルを指していることを探り当て、池内タオルはマスコミから取材攻勢を受けて、全国にその名声が広がった。

その高揚感の真ただ中であつた同じ2003年の9月、池内さんは一転して奈落に

突き落とされた。OEM生産のタオルハンカチの納入先である問屋が破綻し、2億4000万円の売掛金が焦げついたのである。この問屋との取引は売上げの70%を占めており、その後の出荷もできなくなって、負債総額は10億円に上った。

新たなOEM取引先をもう一度探し出して再出発するというのが、普通に考えられる選択肢だった。そうするのなら支援を続けると、金融機関も言ってくれていた。しかし、OEM生産を続ける限り再び同じような事態を招くかもしれず、新たなOEM契約に全力投球しようとするれば、独自ブランドづくりどころではなくなってしまう。

独自ブランドの前年度の売上げは700万円に過ぎなかったが、いまは国内外の数百の店舗がこの商品を待っている。池内さんはそれに賭けてみることにし、民事再生法の適用申請を決めた。業務を継続できるぎりぎりの資産だけを残し、処分できる資産はすべて処分して、メインバンクを含む29社の債権者に92%の債権カットを了承してもらった。20数人の従業員の半数が会社を離れた。

■ 食べられるタオルをめざす

その後、池内さんは、以前から取引のあつたいくつかの商社のためのOEM生産を継続しつつ、独自ブランドの商品力の充実に力を注いだ。

といっても、池内タオルの品質に改良の



東アフリカ・タンザニアの綿畑の作業風景

手を加えたわけではない。民事再生法の適用申請がマスコミに伝わったとき、池内さんの公開メールアドレスには大量の激励メールが届いた。その中には「タオルを何枚買えば、池内タオルは存続できますか?」というものあって、池内さん感激させた。ユーザーはタオルそのものを支持してくれているのであり、中身を変えることを望んではいない。ただ綿の栽培とタオルの加工工程の条件を厳格に守って、品質が長く保てるよう心を砕いた。長年の使用に耐えるタオルは、それだけユーザーの満足につながり、環境への負荷を減らすことにもなるからである。

日本のタオルは長く贈答用品として流通してきたために、色や柄に凝ったものが多かった。池内さん自身もジャカード織りに力を入れたこともあった。しかし、欧米での販売を通じてわかったのは、彼らが、自分のため、家族のために、安全安心を基準にタオルを選んでいるということである。彼らは箱に入れたときの見栄えよりも、バスルームの棚に並べたときの見栄えを重視



ショールームのオーガニックタオル

し、タオル1枚1枚が過剰な装飾で自己主張することを好まない。自分と家族の安全安心のためにオーガニックを選ぶ、これからの国内ユーザーも、きっとそれを支持するに違いない。

そこで、その後の品揃えは、しっかりした肌触り～柔らかい肌触り、吸湿性が高い～速乾性に優れている…という範囲の中で、色は白を中心にいくつかのカラーバリエーションを用意するだけにとどまっている。

独自ブランドはこうして国内外に熱心なファンを増やししながら売上げを伸ばし、2007年には民事再生法のすべての手続きを完了した。

父、忠雄氏が創業してから60周年を1年後に控えた2013年、池内さんは、次の60年間で何をめざすべきかについて社内で議論した。独自ブランドは、「池内タオル」、「風で織るタオル」、アメリカでは「I K T」と呼ばれてきたが、2014年、それらを一本化する意味で、会社名を「池内タオル」から「IKEUCHI ORGANIC」に変えることを決めた。わずかに残っていたレギュラーコッ

トンによる製品を全廃。全製品をオーガニックコットンにした。

同時に、製織職場としてはじめてISO 22000（食品安全マネジメントシステム）の認証を取得し、食品と同じ管理体制の下で、赤ちゃんが食べても安全なタオルを生産することをめざしている。ここまでの体制を整えて、池内さんは社員の1人、阿部哲也氏に社長の職を譲り、自身は代表として、オーガニックの支持者を増やす仕事に専念している。

■まだまだやるべきことがある

たとえば、池内さんは東京、京都、福岡

*本稿の執筆に当たっては次の図書とネット記事を参考にしました。池内計司著『『つらぬく』経営』（エクスマレッジ刊、2008）／IKEUCHI ORGANIC公式note「イケウチとオーガニックの20年間。」（<https://note.mu/ikeuchiorganic>）

にある3つの営業店で、3ヵ月に2度ずつオーガニック商品の説明会を開催している。年に1回は、本社工場を開放して工場見学会を開催しており、この日は社員全員でお客様をおもてなしする。そして年に12回まで、講演を引き受けている。以前は大学からの講演依頼が多かったが、最近は高校・中学・小学校からも講演依頼があって、オーガニックへの関心の裾野は広がっている。しかし、世界の綿製品の中でオーガニックの占める割合はわずかに0.5%。まだまだやるべきことがあると、池内さんは言う。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中