

# 日本レイヨン編

## 第5章

### 業界再編成と日本レイヨン

(昭和38年～44年)

## 1 最盛期から一転不況へ

### 積極的事業展開

昭和38年度は、収益面において日本レイヨンの歴史を通じて頂上を極めた年度であった。上期に22億2600万円、下期は24億5900万円と通期では47億円に迫る税込み利益を上げた（表-52）。このような順調な経営環境を背景にして、事業は一段と多角的かつ積極的に展開された。

表-52 当社の営業成績と人員の推移

（単位：千円）

期別	売上高	当期利益	配当（年）	期末 払込資本金	期末 在籍人員
38年上期	25,906,725	2,226,034	1割2分	5,700,000	8,655
〃下期	27,847,611	2,459,124	〃	8,550,000	9,874
39年上期	32,757,999	2,260,817	〃	〃	9,393
〃下期	35,895,531	1,151,713	〃	12,825,000	9,920
40年上期	39,254,226	610,893	1割	〃	9,527
〃下期	40,256,047	804,785	〃	〃	8,948
41年上期	41,459,999	1,143,774	〃	〃	8,381
〃下期	42,278,158	1,212,163	〃	〃	8,395
42年上期	43,982,294	1,458,378	〃	〃	8,130
〃下期	44,673,292	1,584,280	〃	〃	8,753
43年上期	46,536,717	1,540,958	〃	〃	8,487
〃下期	48,488,490	1,522,549	〃	〃	8,699
44年上期	55,949,110	1,306,121	〃	〃	8,236

当期利益は税引前

40年下期における人員の大幅減少は日本エステル（株）への転籍処置による

42年下期における人員の大幅増加は日本エステル（株）転籍者の復帰処置による

海外業務はより積極的な展開を図るために、この年4月に企画室海外企画課が部に昇格して「海外事業部」となり、10月にはデュッセルドルフ出張所から分かれて、「ハンブルグ駐在員事務所」が開設された。

また国内では、4月に「名古屋出張所」が再び開設され（名古屋市中区菅原町2丁目名古屋センタービル内）、7月には「金沢出張所」「福岡出張所」が駐在員事務所から昇格した。

同年11月に職制機構の大改正とともに、新たに「職務権限規定」「業務分掌規定」が職制規定のほかに制定され、実質的に経営の執行方針を樹立する機関として「常務会」が設けられた。これらは巨大化した組織において、責任と権限の明確化により意思疎通を良くしようとする試みであった。この機構改革におけ

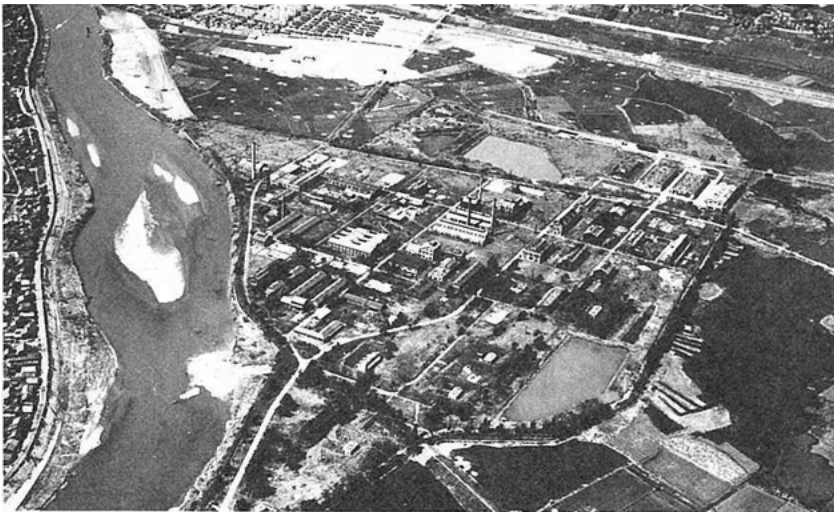
る直接的な眼目は、ナイロンの増産および増販体制を整えることとともに、エステル操業開始が目前に迫ってきたのでその体制整備を図ることにあったが、同時に綜研の機構が抜本的に改正されたのが注目を集めた。

1～5課と特別研究室が廃止され、これに代わって「基礎研究室」「工業化研究室」「加工研究室」が設置された。これは研究の枠組みを繊維に限定せず、シーズ思考に基づいて新規を求める発想の転換に由来し、今日において当社の研究領域が非常に多面的かつ多角的となつて、数多くの有望な芽が育ちつつある基礎が、ここからスタートしたことにおいて大きな意義を持つ改革であったといえよう。そして、加工研の本拠となる分館建設が早速開始され、翌39年5月完成とともに加工技術者がここに集められて本格的な研究体制が整った。

39年3月には「岡山出張所」「新潟出張所」が新設され、「北海道出張所」が駐在員事務所から昇格した。

将来さらに積極的事業展開を図るべく、後に「京都工場」と命名された用地を取得したのも同月であった。

これは、戦時中「東京第2陸軍造兵廠宇治製造所分工場」として、火薬類の製造と一部格納に充てられていたが、宇治市と京都市の行政境界にまたがって約8万9200坪の敷地を擁し、宇治工場や綜研にも近い地理的条件は当社の事業用地としてうってつけであった。国有財産の払い下げ案件だったが用途制約はなく、買値7億5500万円は坪単価にして約8500円で、当時としても格安といえた。



払い下げを受けた京都工場用地全景

海外拠点はその後も増強策がとられ、「モスクワ駐在員事務所」（9月）「台北出張所」（11月）が設置された。

このような将来に向けての体制を着々整える動きと並行して、この年はTQC活動を積極的に推進することにより、「デミング賞」の獲得を目指した全社的取り組みが、一層熱を帯びて展開されていった。

しかしながら、夏頃から合繊なかならずくナイロンの需給関係が急変し、

価格が急落に向かつて業績もつれて急に悪化した。

39年上期決算は22億6100万円の利益を上げて好調を持続していたが、下期にはそれが11億5200万円に半減し、これは内部留保を一部取り崩したうえでのことだったから事態は深刻であった。絶頂期から一転してこのような状況となった当社では対策の要に迫られたが、不況の影響が深刻化するまでの間にはやや惰性的とも思える積極策を継続していた。

経済成長政策によるヒズミが表面化し、極度の金融引き締めによる金詰まりから、「サンウエーブ」「富士車輛」「山陽特殊製鋼」のような大手企業の倒産が連鎖したのもこの頃であった。

## エステル発進とナイロン増設

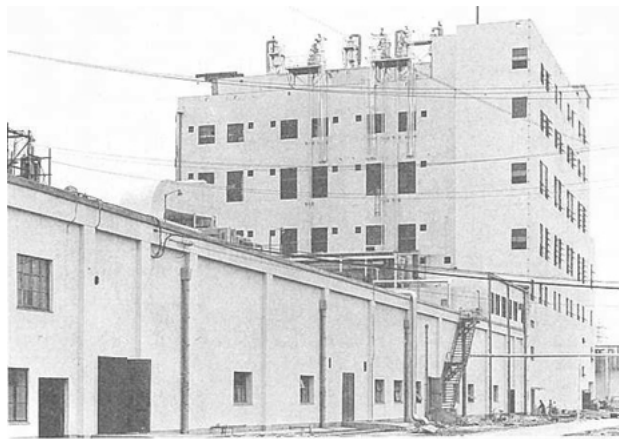
当社におけるポリエステル企業化については、昭和37年9月に外資審議会の正式認可が得られたので、翌10月に早速「建設委員会」が設置され、委員の委嘱が行われたことにより実質的にスタートした。委員会事務所は宇治工場内に開設され、同年末からは中心となる技術者のインベクタ／エムス社への派遣が開始された。

38年に入り、宇治、岡崎、綜研などから選抜された技術者の養成と実習が、綜研に設置されたパイロットプラント（5月完成）と宇治工場のナイロン設備を利用して始められた。

そして、工場建設には岡崎の第1工場敷地周辺がこれに充てられることとなったが、これは矢作川からの1日5万トンの取水権と既設の鉄道引込線があるうえに、中部地方には紡績工場が多く集まっている地の利を得た岡崎工場が最適との判断によるものであった。そして北側の約5000坪の土地の買い増しが3月に決議された。

6月に「ポリエステル事業化委員会」が設置されて具体的な計画が練られ、7月の取締役会で所要資金約52.5億円をもって短繊維日産15トン設備の建設が決定された。完成目標時期が39年6月に置かれたので、スケジュールは非常にタイトで以後関係者の業務は多忙を極めることになった。

建屋の施工業者は宇治のナイロン工場と同じ大林組に決まり、9月に工事が開始された。重合工程はナイロン同様立体的な建屋を必要としたので、鉄筋コンクリート造り7階建ての工場が突貫工事で建設された。



エステル新工場外観

11月に、岡崎工場に「エステル製造部」「エステル技術部」が新設され、新組織は岡崎工場からはもとより宇治工場や綜研からも適任者が選ばれて編成された。エステルの生産管理を専管する部署として、本社に「生産部第2課」が設けられたが、販売と管理業務は現職制内で消化することとされた。

39年2月に工場は完成して、その25日に修祓式が挙行された。この日坂口社長の手により原料投入が行われ、三河平野に襲え立つライトブルーの新工場からポリマーの払い出しが開始された。そして、ポリエステル建設委員会は操業開始とともにその任務を終えたので解散した。

エステル主原料の供給先はナイロンの場合と異なり、最初から複数体制であった。

TPAとDMTについては、当初丸善石油と川崎化成から受給していたが、その後一時東洋高压が加わった後、「三菱化成」「松山石油化学」「クラレ油化」の3社に落ち着いた。EGは、当社が日本曹達、新日窒と組んで38年6月に千葉県五井地区に設立した合弁会社の「日曹油化工業」と、「三菱油化」とから受給していたが、その後「日本触媒」が加わりこれも3社体制となった。

## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

短繊維生産は7月から日産15トンのフル操業に入る予定がやや遅延したが、製品は「日紡」をはじめ「中部化繊」「林紡績」「西村繊維」「第一紡績」「東海寝具」などへ出荷され、新事業は船出の途に着いた。

エステルがフル生産態勢に入った39年8月に実施された職制の一部改正において、販売部門に「エステル販売部」が新設され、いよいよ販売に本腰を入れる体制が整えられた。

これまで何かにつけ連携してきた東洋紡と倉レ（玉島レ）も、相前後した時期に操業を開始していたので、わが国のポリエステル工業はこの時点で5社体制となった。

その後の増設枠については、38年12月にポリエステル分科会で話合われた結果、後発3社については現登録分を含め、日産30トンに達するまで優先的に配慮されることになった。当社については、長繊維10.219トン短繊維5.08トンの増設枠が認められたが、長繊維製造技術の確立と設備費の割安な方法の見通しをつけることが先決として、増設は当分見送ることとされた（39年2月）。

宇治工場のナイロンは、第8次建設が38年9月に完成したことにより、公称能力は日産56トンに達した。さらに37年12月の分科会において、39年上期需要増見込みの日産58トンの増設枠が決定され、当社の枠は17.8トンとされたのでこれを第9次建設として増設に着手し、39年3月完成時において日産74.2トンに達した。各社とともに行ったこの増設が供給過剰を引き起こし、不況の導火線となったのであった。

岡崎工場のエステル操業開始と宇治工場のナイロン増設とが相まって、従業員数はその後も増勢をたどった。

宇治工場では38年春の定期採用者の入社で5000名を超え、さらにその後のピーク時には6000名を超えたが、その時3分の2に当たる4000名は男女寄宿舎生で占められていた。岡崎工場でもエステル設備建設着手から増え始めたが、この時期には宇治の3分の1の2000名を少し割る程度にとどまっていた。

増加率の顕著だったのが綜研で、38年の組織改正から急激となった。38年3月末の382名が39年3月末に474名となり、40年3月末には実に725名とわずか2年で倍近くに達した。

本社関係でもこの時期は1年ごとに約100名を増して、40年3月末には1000名を超えた。

この増勢は男子大卒新入社員の入社数に連動していて、38年の89名が39年には一挙に140名となり、40年も114名の多きを数えた。これらを加えて40年春に従業員総数は1万名の大台に乗ったが、この時点ではすでに合繊不況の浸透によって操業度は落ち、要員の過剰が目立つ状況になっていた。

宇治と岡崎における著しい増員は男子で、新卒採用とともに過年度卒採用が大きなウェートを占めていたが、過年度卒者はすべて中卒待遇で採用していた。ところが、中に高卒者が多数混じっていることがわかり、39年には「一般高卒者登用制度」が制定され、試験による登用の道が開かれた。社内学園を卒業した中卒者も対象とされたので、学園の位置づけも確立してモラルアップに役立つことになった。

### 設備規制は官民協調懇談会方式に転換

昭和34年から施行された措置法のもとで設備規制は実施されてきたが、36年以降における各合繊への新規参入に際しての自主調整の場において、この方式は枠取り競争に走りやすい欠陥が明らかになった。

措置法そのものの矛盾の拡大とともに公式の場で改廃が論議され、学識経験者はもとより通産省も繊維産業法の性格変更にも積極的姿勢を示すようになった。

繊維工業設備審議会の中に措置法小委員会が設けられ、37年1月から38年5月にかけて12回にわたる真剣な討議が行われた。学識経験委員に法改正案要綱の起草を委嘱したが、起草委員による答申案は審議会の答申として通産大臣に提出され、通産当局は38年12月に最終案をまとめ、翌年3月「繊維工業設備等臨時措置法」の名で閣議決定の後国会に提出した。旧措置法に「等」の一字が加えられただけのまざらわしい名称のため、一般にはこの法律は「繊維新法」と呼びならわされた。

新法は、対象を精紡機に限定してそのスクラップ・アンド・ビルドを中心に構成され、4年間の時限立法であった。法案は6月に国会を通過して10月から施行され、化繊業界は宿願の措置法による規制からの脱却を果たすことになった。通産省は協調体制が盛り上がった業種については、ケースバイケースで行政手段による官民協調方式を実行することを決め閣議了承を得た。

こうして、通産当局と化繊業界とは密接な話し合いに入って構想がまとまり、官民合同懇談会の設置が9月の化繊協会本委員会で確認された後、10月に「化学繊維工業協調懇談会」（以下協調懇と略す）はいよいよ発足の運びとなった。ここにおいて、化繊業界は措置法下の自主調整から新たな設備協調の時代に入った。

新方式と旧来方式との間にはいくつかの相違点があるが、最も著しい違いは新增設基準についての基本的な考え方であった。新方式では企業の自由に基本が置かれ、次の増設期における適切な増設規模とテナポのみが問題となって、各社間の枠配分の論議はなくなった。また政府による設備増設の承認もなくなり、各企業は自己責任による増設計画を協調懇で表明するだけとなった。新方式に基づく各分科会は40年以降に開催の運びとなり、増設基準第1号は同年3月アクリル分科会において決定された。

### 「タイナイロン」の設立

ニチレ・パークシャーに次いでさらに新たな合弁事業模索の銚先は、タイにおける漁網製造を主目的とする会社設立とガラス繊維への進出に向けられた。

「タイナイロン」は次のような概要で昭和37年6月に設立されたが、実質的な動きは翌年から始まった。

社名	タイナイロン Co, Ltd.		
所在地	バンコック郊外パクナム		
授權資本金	1000万バーツ（1億8000万円）		
払込資本金	400万バーツ（7200万円）		
出資比率	タイ側	51%	
	日本側	49%（内訳）	日レ 24.5%
			日綿実業 17.5%
			三重製網 7.0%
役員構成	タイ側	4名	日本側 3名

タイ漁業は、地理的位置と自然条件に恵まれて海洋および淡水ともに極めて盛んであるが、当時漁網生

産は手工業的段階にとどまっていた、需要の大部分をわが国をはじめ諸外国に依存する状況にあった。

この状況に着目した現地法人の「泰織網有限公司」と日本側3社による合弁事業として、当社は原糸供給、三重製網は技術と機械の提供、日綿は販売を担当することが予定され、ナイロン漁網年産100トンを目指し、工場建設は38年4月から着工された。

社長にはタイの現任農林大臣、顧問に工業大臣と水産局長が就任し、タイ政府の強い期待を感じさせる顔触れであった。当社からは伊藤幸男前米子工場長が専務に就任した。

工場建設は順調に進んで、12月12日に当社坂口社長らも出席のもとに竣工式を挙げ操業が開始された。

この間7月には「バンコック出張所」が開設された。



タイナイロン（竣工式から）

しかし、操業開始後経営方針をめぐってタイ側と日本側の意見が一致せず、また製品は輸入品との価格競争が激しく予想外の事態に遭遇した。40年7月に至り、日本側はタイ側の持株をすべて買い取ることにした結果、出資比率は当社60%日綿30%三重製網10%となり、当社が主導権を掌握して伊藤専務に代え田淵茂前総務部長を社長に起用した。その後三重製網が手を引く一方で再びタイ資本が導入されるなど曲折を経たが、今日なお当社国際事業の一翼を担い活動を続けている。

海外投資については、このほかに「ウガンダ漁網製造株式会社(UFM)」への資本参加があった。

当社はそれまで同社へ漁網用ナイロン糸の供給を続けてきたが、さらに供給の長期的安定を目指して40年3月に、増資新株を引き受けて7%の株主となった。しかし、その後同国の相次ぐ内戦や政変によって会社の状況は不明となり、投資の意図は無に帰したまま今日に至っている。

### 伏見工場閉鎖と「内外硝子繊維」の設立

ガラス繊維事業への進出は、「小野田セメント」「三井化学工業」との3社合弁によって新会社を設立し、国産技術を採用して取り組むこととされた。当時、わが国のガラス繊維工業はようやく基礎固めができた段階で、ガラス繊維素材は不燃性、電気絶縁抵抗大、機械的強度大という特性をもって高い成長性を示しつつあった。

社名	内外硝子繊維株式会社	
所在地	京都市伏見区向島津田町 当社伏見工場内（本社・工場とも）	
授権資本金	8000万円（払込資本金 2000万円）	
出資比率	日  綿	42.5%（850万円）
	小野田	42.5%（850万円）
	三  井	10.0%（200万円）

	その他	5.0%（100万円）
役員	取締役	6名
	監査役	3名

公表された新会社の概要はおよそ以上のとおりで、これに基づいて会社は昭和38年3月に設立され、社長には当社坂口社長が就任し3社から非常勤役員が配されたが、ガラス繊維の製造と技術に精通した技術者は3社の内部に見当たらなかったため、これは外部から招いて役員に据え陣頭指揮に当てる体制を敷いた。



内外硝子繊維（株）伏見工場

ガラス繊維工場に予定された伏見工場は撚糸工場としてナイロン長繊維加工で寄与してきたが、桐生工場が同業種に転換したことで系列会社に外注が可能だったことにより、撚糸加工をやめて土地と建物を新会社に賃貸し、ガラス繊維工場に転換することになったものであった。新会社が設立された同月に伏見工場の事業縮小（撤収）が決定され、以後撚糸工場からガラス繊維工場への転換工事が鋭意進められた。

同工場の火入れ式は6月に坂口社長の手によって挙行され、直ちに操業が開始された。伏見工場の収束は並行的に進められて、7月末までに30数名の内外硝子への出向または転籍が発令され、他は宇治工場を主体に社内配転された。

同社では、スタート後生産がなかなか軌道に乗らず多くの困難に遭遇した。39年には2度の倍額増資により資本金を8000万円にし、その後経営陣更迭など種々の努力が払われたが、収支は赤字がちで推移した。

41年に小野田が、45年には三井東圧（三井化学の後身）がそれぞれ資本を撤収したので、合弁関係は解消して当社100%出資の系列会社となった。その後46年に経営の抜本的刷新が図られ、新たにアメリカの「ユナイテッド・マーチャント・アンド・マニファクチャーズ（UMM）社」と合弁で、ユニチカ・ユーエム・グラス（株）（UUG）を設立して、UMM社の技術により内外硝子の事業を継続することとなった。

### 斬新なキャンペーンで積極的マーケティングを展開

ナイロンの好調を背景として、販売促進のためのマーケティング活動はさらに活発に展開された。

その後も総合キャンペーン「ライティ・モード」のもとに、昭和38年春夏は「ニチレ ハイデニム」を打ち出し、デニム製品のオシャレ着分野への転身を図ることを狙って強力なPRを展開した。

テレビ提供番組は「クレイジー作戦」「素敵なデート」「女の階段」「奥様はお人好し」と続いた。

この年、夏の当社水着は「ライティ水着」で統一的キャンペーンが張られたが、秋冬物については「ニチレ ハイジャック」が採用された。

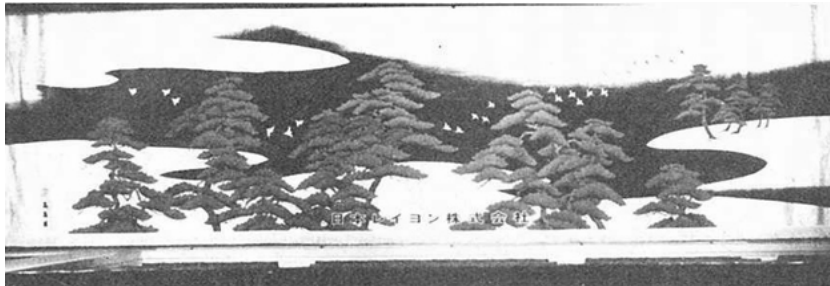
PR映画『ニチレ ア ラ カルト』は9月に完成して、問屋や小売商を対象とする説明会を皮切りに公開された。当社のナイロンPR映画としては『ニチレ ナイロン』『虹の馬車』に次ぐ第3弾であった。



## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

翌39年の春夏キャンペーンは「ニチレ ボウリング ルック」と決められたが、これは特定の商品アイテムの企画提案を包含した商品企画キャンペーンへの移行を意味するものであった。この年秋に東京オリンピックが開催されることで、スポーツ熱が次第に盛り上がってきていたが、ことにボウリングが大流行の兆しを示しつつある情勢をみて採用された。朝の出勤時に着て出て帰りにボウリング場へ立ち寄り、のびのびプレーできるタウンウェアの販促に狙いがつけられて積極的なPRが展開された。

4月に大阪歌舞伎座が難波に移転して新装成ったが、正面の大<sup>どんちよう</sup>緞帳を当社が寄贈した。原図は日本画壇の長老芸術院会員「山口蓬春」画伯の筆になるもので、「住の江」と題して間口25メートルの全面に松に千鳥を配した構図は雄壮<sup>スミノエ</sup>で住江織物」の力作であった。この緞帳はその後更新のたびに当社が寄贈し今日におよんでいる。



新歌舞伎座（大阪）の緞帳

東京事務所は活発なPR活動が認められて、6月に東京化繊記者会から第1回「ブルーボビン賞」を受賞した。

この年の夏の水着は、肌を灼くためのカットを強調した「ニチレ カットバーン水着」として大々的に宣伝され、次年度以降にも引き

続き用いられて定着した。

新発売のエステルを主に使用したジュニア向けのニューモード製品が、三越と提携して「ニチレ カラージュニア」とネーミングされ9月から売り出された。

東京五輪開幕を控えて10月1日開業された東海道新幹線車輛の座席には、住江織物が当社の210デニールナイロン長繊維を用いて製織したシート地が使用されていた。またその新幹線のレールとコンクリート枕木の締結バネ受け台にナイロン樹脂が採用され、その後の用途開発に弾みをつけた。

39年秋冬物には「ニチ エイビエイター ルック」が採用され、早くも5月から発表会が各地で開催されていた。エイビエイターは飛行家とか操縦士を意味したが、これはその年4月に海外旅行が自由化され、さらに国際化が一段と進む社会環境の変化を見込んで、“空への憧れ”に着目して打ち出された企画であった。

その冬のウィンタースポーツ着には「ニチレ スノーデート」と命名されたキャンペーンが張られた。

そして40年は、「ニチレ ロマンティカ」を打ち出しマーケティングの基本テーマとした。

また、PR映画第4弾『伸びゆくニチレナイロン』がこの年3月に完成した。

前年秋に移転した中津の新本社1階に、社内販売店が「ボンルック・コーナー」と命名されて4月に開店した。“ボン”はフランス語で英語の“グッド”に当たる言葉で、店内には数多くの良品が品揃えされた。

このように積極的に展開されたマーケティング活動は業界共通の動きであったが、これに要した費用は過大とも思える巨額であった。当社の広告宣伝費は他社に比べて決して多額ではなかったが、合繊不況の

到来とともに経費節減はまずこの費目に焦点が当てられたので、活動も制約されるようになり方向転換に向かった。

### 四半世紀ぶりに本社屋移転

昭和38年から39年にかけては、これまで遅れていた施設に資金を投入して充実が図られた。

本社では、業容拡大につれて人員が増加して39年には800名に達し、すでに今橋ビル、藤浪ビル、大阪グリーンビルにも分散する状態になっていたため、これの解決が急務となっていた。

いろいろ物色して候補にのぼった物件の中から、「世界長」が阪急電車中津駅前建設するビル（大阪市淀川区中津本通一丁目）を全館借用することが決定された。選定理由の第一は最も早期に完成することであったが、大阪の中心が折から北へ延びつつあって、このビルのすぐ下に延長工事の地下鉄御堂筋線の中津駅が新設されるうえに、東海道新幹線開通も間近に迫り、大阪駅からも徒歩で10分程度という交通の便の良さも大きな要素であった。

ビルは地上9階地下3階有効面積3332坪で、これは分室も併せた旧事務所の2倍近い広さで、1200人までの収容が可能であった。これを機に、スペースに合わせた机やロッカーなど備品を統一することが考えられて特注された。また、近い将来電算機を導入することを予定して機械計算室も準備された。

新社屋は39年10月に完成し、披露パーティは10月28日に新社屋8階で開催され、外部関係者も交えて1000人近い参会者で賑わった。当日屋上に新設された大ネオン塔の点灯式も挙行政され、この日から淀川をバックに北大阪の夜空を彩り始めた。地下鉄は9月から通じ、東海道新幹線も10月1日に開業していたので、移転時には交通の便は非常に良くなっていた。早速39年上期の第75回定時株主総会が新社屋9階会議室で開催され、以後会場はここに定着した。ここは44年の会社合併で「大阪センタービル」に移るまで当社の拠点となったが、日本エステル（株）本社営業所はその後もとどまって今日に至っている。

東京事務所が八重洲口会館ビルに移った後、屋上にネオン塔の建設が進められ38年4月に完成した。赤・青・白の3色からなる1152個の枠目が点滅して織りなすパターンの変化は、企業イメージを鮮やかに描き出して“ニチレイヨン ニチレイエステル

日本レイヨン”の文字が東京駅八重洲口の夜空に燦然と輝いた。このネオンの色彩豊かなデザインは当社の包装紙のデザインに取り入れられたので、一層親しみ深いものとなった。

なお、東京事務所でも人員増加が著しくなると八重洲口会館ビルに増築を要請し、それが完成した40年2月にはそれまでの3倍の約1000坪を専用することになった。

宇治工場では、創業来の木造本館事務所の老朽化が進んでいたうえに手狭にもなっていたので、工場南西部



東京事務所屋上の新ネオン塔

の用地を買い増して鉄筋2階建ての総務本館建設に着手し、これは39年5月に完成した。

岡崎工場では、技術本館がエステル操業開始と同じ39年2月に完成した。

## 福利厚生の充実

宇治地区の住居に関する会社施設は宇治工場と綜研の共用であったが、この時期は従業員の増加が著しく、男子寄宿舎はすべて満杯となり、旧伏見工場寄宿舎や近在の文化アパートなどを借りて散宿寮としていた。管理が大変で係員を増員して対処したが、この異常状態の解消策として初の鉄筋寮3棟の建設が着工され、昭和38年9月に完成した。しかしこれでもなお不足したので、構外に社宅仕様の鉄筋住宅3棟の建設に取りかかり、39年6月に完成して「蔭山寮」と命名され、男子寄宿舎に充てられた。社宅仕様で建設されたのは、寮生がやがては結婚して社宅需要が増した時、用途を転換できるよう配慮されたものであった。大卒独身社員向けの「小桜寮」は必要の都度増築されたが、それでも間に合わず40年3月には「菟道寮」を開設して対処した。

通勤者も増したので通勤バス運行を開始するとともに、通勤者専用浴場が新設された。

有世帯者の住宅対策に鉄筋社宅の増築も進められ、38年9月に「琵琶社宅」第3棟が完成した。

岡崎工場でも39年3月から男子鉄筋寮、「舳越社宅」、「舳越独身寮」、学園教室を包含した厚生棟などが次々に完成した。

本社の「香里独身寮」は37年の増設でもまだ足りなかつたので、京都工場敷地の一角に「京都寮」が建設され40年9月に完成した。社宅についても住吉社宅のほかに管理職向け社宅建設が着手され、39年3月に竣工して「香里玲音荘」と命名された。

東京でも「松戸社宅」が38年9月に建設され、「松戸独身寮」はやや遅れたが40年11月に竣工した。

保養所については、山中荘の利用が常に多かつたので増築が実施され、38年5月に完成した。

会社直営保養所第2弾は伯耆富士の異称を持つ秀峰大山の中腹800mの場所に、敷地約8000㎡を擁して建設され、38年11月に竣工して「<sup>ダイセン</sup>大山荘」と名付けられた。大山国立公園の真ん中に位置して、大山を背に日本海や島根半島を前方遠くに望み、新緑、登山、紅葉、スキーと四季を通じて楽しむことができ、開設後は多くの利用者で賑わった。

保養所はその後健保組合も設置を決め、琵琶湖畔北小松に用地を求めて39年8月に竣工した。「観湖荘」と命名された鉄筋3階建ての8つの客室には、<sup>●●●●</sup>近江八景にちなんだ名が付けられ、そこからは美しい大湖の景観を一望にすることができた。背後には比良の山なみを控えて、水泳やスキーの客を中心に利用者は多きを数えた。

福利厚生は施設だけでなく制度の整備にも意が用いられた。39年10月に「住宅融資規則」の大幅な改正と同時に「住宅積立金規則」が制定され、持家促進を図る意図が一層明確に打ち出された。社宅居住者は原則として社宅管理費相当額の口数を積み立てるものとされ、この利率は年一割の高率であった。積立額の限度は150万円とされていたが、これは融資制度とドッキングして、居住用不動産を取得する場合積立額の倍額の融資が受けることができるようになっていたので、150万円の積立者は300万円の融資を受けて合計450万円の住宅資金が確保できた。当時これだけの額があれば普通の土地付き住宅の

取得は十分に可能であった。融資金の利率は積立金の半分の年五<sup>●●</sup>分だったから、制度の利用は非常に魅力あるものであった。

以後、社内報には頻繁に自家建設を手助けする記事が掲載されるようになり、所得倍増政策の追い風を背に持家に対する関心が急激に高まっていった。

この時期に至って、当社のスポーツ活動では特に宇治工場において有望選手の入社が相次ぎ、東京オリンピック大会に2選手を送り出した陸上部と、全日本総合選手権大会で安定的に上位入賞を果たすようになった女子バスケット部をはじめとして、各部がめきめき力をつけて全国大会レベルでの活躍が目立つようになり、スポーツを通じて会社の知名度が上昇することにより、士気高揚に大きな役割を果たすまでになっていった。

### 「デミング賞」を目指しTQC活動を活発化



品質管理大会風景（宇治工場講堂）

昭和38年9月、高松専務を委員長とする「品質管理委員会」が設置され“TQC活動”の口火が切られた。

この年11月は第2回品質管理強調月間と指定され、月間に寄せられた社長メッセージで「デミング賞」獲得を40年度を目標として目指すことが示されたことによって、TQC活動はにわかには具体的な目標を前提とした動きに変わった。朝香鉄一東大教授を中心とする「日科技連」メンバーの学者の指導を仰ぐ方針が示され、社内報は通常号のほかに別冊としての品質管理特集号が刊行された。

39年に入るや、推進組織として品質管理委員会を改組した「TQC委員会」が設けられ、中央委員会委員長に高松専務、事務局長には旭取締役が任ぜられた。下部組織として事業場委員会のほかに、制度運営・規格・系列管理の各専門委員会も設けられた。早速「TQC推進方針」が示されたが、社長方針は次のとおりであった。

- 1、基本方針 製品に魂を打ち込め繁栄は良品より生る
- 1、執行方針 積極佳と科学性に徹し、総員参加の品質管理を推進すること
- 1、当面目標 昭和40年に「デミング賞」を獲得すること

これを起点としてこの年は全社的に”TQC”で明け暮れた。ことに、11月の第3回品質管理大会は熱気をはらんで大きな盛り上がりを見せた。

しかし、この間に合繊不況はかなり浸透していて当社の経営状況も急速に悪化していた。その結果、デミング賞獲得は40年3月に至って見合わせられることになり、TQC活動はトーンダウンに向かった。

しかしその後、これは日常管理の中に地道に活かされていき、“統一性ある社内思想”として定着した。

### 2度の半額増資で資本金は128億円に

活発な事業展開には莫大な資金を必要とした。

資本金は昭和38年10月に半額増資に進んだことによって新資本金は85億5500万円となったが、これで得た約28億円はエステルとナイロン製造設備資金に投入された。株価は業績好調を反映して増資発表後は200円を超えていたが、権利落ち後は150～160円となった。

旺盛な資金需要はさらに次の増資を要請するところとなり、前回に続いて半額増資を決定、39年10月末に払込み完了となって新資本金は一躍128億2500万円に急増した。ナイロン発進のために倍額増資して12億円になったのが30年であったから、その10倍に達するのに10月を要しないハイピッチの資本金増加であった。増加資本金約42億円は、前回同様エステルとナイロンの製造設備資金にそれぞれ投入された。株価は前年より低落していて130円台にあったが、権利落ち後は100円前後の往来となった。

社債の新規設定はなかったが、40年3月末における未償還額は約40億円であった。

借入金急増して40年3月末には260億円にも達していたが、そのうち約32億円は外国銀行からの外貨建てによるものであった。これはアメリカの銀行からの米ドル建て借入も実現して増加したものであった。

### ナイロン需給失調から合繊不況に突入

第1次合繊不況はナイロンの生産過剰を引き金としてやってきた。

昭和38年7月の鐘紡防府工場の一部稼働開始を皮切りに、帝人三原工場、呉羽紡敦賀工場、旭化成延岡工場のそれぞれで、39年2月までに操業が開始されたことによって、ナイロン長繊維の設備能力は37年末の日産150トンから38年末には220トンとなり、さらに39年末には287トンと年率40%の拡大を示し、生産量もこれに連動した。その結果は需給関係が逆転して価格の低落を招き、ほとんど底なしの状態に落ち込んでいったが、これは39年から一般景気が後退に向かったことに多分に影響された面もあった。

ナイロン糸の供給が増大する一方となって、業界では根本的な打開策を見出す要に迫られたが、結局供給制限以外に方法がないことが明らかになった。先発の東レと当社が率先して自主的に減産することになり、39年12月に賃織の10%削減を行った後、翌年2月から長繊維について月当たり東レ800トン（減産率20%）、当社400トン（減産率15%）の自主減産を開始した。さらに4月からは東レ200トン、当社100トンを強化し、後発4社も同調して帝人が120トン、鐘紡は100トンの自主減産に踏み切り、旭化成と呉羽紡も増産を差し控えるなど各社の協調体制が整った。

ポリエステルでは、当社を含む後発3社の参入によって39年の生産水準は前年比30%以上増加した。ところが紡績段階に綿混織物の在庫が累積して、先発の東レと帝人は39年末から綿紡向け出荷の削減や紡績の短繊維在庫の買い戻しなど、綿混市況の維持策に出るとともに40年2月からは自主減産を開始した。しかしそれでも在庫は増えていき、特に当社をはじめ後発3社は苦境に立たされた。

これに引き替えアクリルはニットブームに乗って内需を伸ばし、世界的なアクリル需要拡大に伴う輸出増によって、むしろ比較的順調な推移を示していた。

このような状況は当然糸価に鋭敏に反映し（表-53）、それは各社の決算に如実に連動してナイロン

主軸の東レと当社の落ち込みが大きく、テترون主体の帝人では軽微にとどまったのに対し、アクリルを手がけた旭化成と三菱レは横バイないしはわずかながらも増益を計上する対照を示した。

表-53 繊維価格の下落

品 種	規格・単位	39年5月	39年10月	39年10月／ 39年5月	40年5月	40年5月／ 39年5月	推定原価
ナイロンF	70D 円/kg	1,200	850	70.8%	850	70.8%	700
ポリエステルF	70D "	1,425	1,300	91.2	1,200	84.2	800
" S	"	800	700	87.5	700	87.5	500
レーヨンF	120D円/500g	208.0	199.5	95.9	205.3	98.7	170
スパンレーヨン糸	30s 円/封度	124.6	117.3	94.1	94.3	75.7	97
綿 糸	30 s "	174.3	155.3	89.1	147.4	84.6	160
梳 毛 糸	2/48s 円/kg	1,484	1,496	100.8	1,244	83.8	1,250
紡 毛 糸	1/14s "	890	820	92.1	700	78.7	

F:長繊維 S:短繊維、合繊維原価は先発メーカーの推定原価、合繊維価格は福井市中価格等から推定。

「季報」（東洋紡経済研究所）1965年7月より

## 2 深刻な不況で成長軌道を大修正

### 不況を契機に業界再編成の動き活発化

昭和40年初頭から始められたナイロンの生産調整の効果は直ちに現れて、糸価は下げ止まり反発に転じたが、織物の滞貨はむしろ増大傾向をたどり、織物市況の不振がナイロン市況全体の足を引っ張っていた。

この状況下において、“輸出向け一手買取機関”として40年8月に「ナイロン糸布輸出振興会社」が、メーカー6社の共同出資により資本金3億円で設立された。長繊維製品の輸出向け販売先を振興会社に限定したことによって、輸出安売り競争の防止のみならず国内市場でも安売り品をなくして、市況安定に役立つ効果を生み出した。振興会社は銀行団から32億円の協調融資を受けて、各メーカー手持ちの滞貨（糸約1200トン 織物約2000万ヤード）を、運転在庫の名目で買い上げたことによって滞貨の需給圧迫がなくなり、基準価格で買い支えが行われることに対する安心感から市況は一挙に好転した。

その頃国内ではナイロンが割安になっていたのも、レーヨンやアセテートからの代替需要傾向が現れ、海外からも引き合いが増加した。その結果振興会社の在庫は逐次減少に向かい、発足から1年目の41年9月末には半減していた。メーカーの生産調整も40年末には自然解消し、41年に入ると再び増産に向かって年後半からはフル運転状況となった。振興会社はこの段階で設立の目的を果たし終えたが、輸出安定を図るために以後毎年協定の延長が行われ機能を継続した。

ポリエステルも、40年上期に入ると中国やソ連をはじめとして輸出引き合いが激増し、下期にはそれに一層拍車がかかったので過剰在庫は一挙に解消し、減産体制も解かれる様変わりとなった。

そして、合繊工業は41年から“いざなぎ景気”に乗って再び新たな発展段階を迎えた。

とはいえ、この不況は構造不況とする見解がとられ、化繊産業の構造改善が重要な検討事項として浮上した。

40年9月に、化繊協会総合対策委員会は下部機構として「長期対策研究会」を設置し、41年3月に「化学繊維産業の長期対策について」が策定された。その骨子はおおよそ次のようなものであった。

化繊産業のあり方としては、一般的には“企業数の減少”“経営規模の拡大ないし専門化”を図る必要がある。そのため業務提携、グループ化、集約化を進めねばならない。

①レーヨンステープルは、企業数と設備の縮小を図るべきである。

②合繊は企業の大型化、原料ないし加工流通部門との連携強化、設備規模の西欧主要企業の水準までの引き上げが望ましい。

提言内容は業界の路線変更を迫るものであったが、その時点においてはこの指摘を待つまでもなく、すでに共通の認識となっていたといつてよい。そしてこの主旨に沿った動きが並行的に始まっていた。

41年4月には、「日本エステル」「宇部日東化学」の設立、さらには東洋紡—呉羽紡の大合同が実現した。結果的には3ヵ月後に白紙還元となったが、鐘紡—東邦レの合併調印がなされたのは同年3月であった。

さらに12月には当社—帝人—鐘紡3社の業務提携が発表され、大要次のような趣旨の共同声明が発せられた。

「日本経済は正に国際競争場裏の真只中におかれ、戦後最大の転換期にある。繊維業界は革命的变化に直面して構造的転換を迫られつつあるが、特に合繊業界では再編成その他の抜本的対策の確立による国際競争力強化の必要なること今日より急なるはない。

われわれ3社はここに大乘的見地に立って、相互の自主性を尊重しつつ全ゆる力を結集し、採長、補短、強力なるチームを結成し、この歴史的転換期に対処する体制を確立することに完全なる意見の一致をみた」共同声明が明らかにしている現状分析と、それがもたらした課題についての認識は、当時の繊維業界の一般的なものであり、前記の「長期対策」の線にあるものといえた。

このようにして、当社はこの年の合併・提携劇の舞台において主要な役柄をつとめる形となった。

また、開放経済に備えるための合併と提携は産業界全体の潮流ともなっていて、この年8月には自動車業界において日産—プリンスの合併が行われ、同業界再編成の先駆けとなった。

### 当社における不況乗り切りの軌跡

業績が急激に悪化した当社では、常務会等で度重なる討議が加えられたが、速効性のあるものは合理化の徹底でしかなく、全部門にわたり思い切った経費削減が指示された。人員合理化については量的削減とともに、役員も含め高齢者と有能若手の交代による質的リフレッシュが打ち出されて実行に移された。役員報酬10%カットと管理職の1年間昇給停止、本社と東京の散宿社宅および寮の売却による特別益の捻

出など、苦肉の対策が種々講ぜられた。少ない予算で所期の成果を上げるためには、一段と工夫をこらす必異性が強まった。そしてこの時、先に全社的に展開されたTQC活動に基づく品質管理手法と独創力開発訓練が、好個の実践の機会を得て生きてきた。それは時の経過とともに浸透していき、各事業場で展開されていた提案制度の活性化を促した。

社内報で節減特集が組まれて、各事業場での節減実行ぶりが披露され相互啓発を一層推進させた。そして経費削減はその『青雲』自体にもおよび、2ヵ月分併合の隔月刊になることがしばしばとなった。

不況底入れ感がようやく兆し始めつつはあったが昭和40年上期の決算はむしろ悪化して、税引前利益は6億1000万円強と最盛期の4分の1に激減し、配当はやむなく2分減じて年1割とされた。この惨状の中にあって、苦節を乗り越えたレーヨン糸が上げた実質利益4億8500万円は独り燦然と輝いていた。

他社では前期同様東レの落ち込みが特に大きく配当は4分減の1割2分となった。この期における減配は結局当社と東レだけだったので、今次不況がナイロンを痛撃したものであったことがこのことから浮き彫りにされた。

東レ田代会長はこの決算発表に臨んで、「長い繁栄に心おごった者に対する極めて厳しい試練の機会に恵まれた。この機会を逸することなく総力を結集し会社再建を必ず成しとげる」との声明を発し、自戒とともに決意を披瀝した。そして同社では、早速従業員の一時帰休や管理職の自宅待機など厳しい施策が実践された。

下期に入って早々、部課の統廃合による組織効率向上を狙いとする本社機構の大幅な改正が実施された。生産技術部門では一部減じた7部編成となったが、新たに「製品開発部」が設けられ、新製品開発に向けて前向きな姿勢が明確に打ち出されたのが注目された。販売部門では受渡部と前年新設されたばかりのエステル販売部および販売サービス部の3部が廃止されて、6部に縮小された。

そしてこの期に臨むに際して、坂口社長は社内報を通じて全従業員に対し「非常事態の理解をのぞむ」と題して、現状の理解を訴えるとともに一層の奮起を促したが、その中で「これまでも何回か不況を経験してきましたが、この度の不況はその規模においてもまたその範囲においても、今までに例をみないほど深刻な不況であります」との認識が示された。これは、当社の屋台骨を支えていたナイロンを直撃した不況ただけに、経営者としての危機感の強さを如実に物語るものであった。

41年はこの地合いを受けて明けた。そのため、創立満40周年の記念すべき年に当たっていたにもかかわらず、社長年頭の辞はそれには全く触れず厳しさをひしひしと感じさせた。

「日本エステル」（以下日エスと略す）の設立はこのような状況下において進められた。

#### 「日本エステル」の設立

当社のエステル事業の収支は、昭和38年下期は2億5000万円弱の赤字であったが、続く39年上期にはそれが3億円となり、さらに下期には4億5000万円に膨れ上がっていった。この状況は、折しも合繊不況に際会した不運のうえに、製品品質が安定せず格落品が予想外に多発し減産したこと等に起因していた。



生産は40年年初から減産体制に入っていたが、8月に中空綿など新製品開発に期待をかけて月産400トンまでの増産に踏み切った。しかし、40年上期の収支はさらに悪化して実質赤字は7億円に迫り、四期で累積赤字は実質17億円に達していた。41年1月に再び増設問題が検討されたところ、増設してコストダウンを主張する生産サイドと、現有能力でまず品質の向上と安定を図ることが先決とする販売サイドとで意見が対立したが、結局社長決裁によって事態の推移を見守ることに決した。

これと相前後した時期に、「三菱化成」および「鐘紡」との接触が始まり、坂口社長が三和銀行上枝頭取と相談したうえ、菱化篠島社長、鐘紡武藤社長との三者会談および板ロー武藤会談が実現した。話は、当社のエステル生産部門を分離して3社合弁で新会社を設立することを中心に、広範な業務提携に入ることの意向打診であった。

菱化では、これを機に原料供給先の確保に楔を打ち込む意味において、またポリエステルに進出していなかった鐘紡では、合弁参加によってこれを手に入れることになるメリットが考えられる話であった。

当社ではこれらの会談での結果を総合したところ、次のような判断から前向きに取り組む方針へと進んだ。

- ・当社独力での紡績以降の加工技術力と販売力は十分でないので、鐘紡が参加すればこれがカバーできる。
  - ・増設増販への道も開けてコストダウンが図れる。
  - ・直ちには赤字から脱却できないにしても、単独で負担していくよりも分担によって軽減が見込める。
- 3社間の話は急速に煮詰まって合意に達したが、最終詰め段階で「ニチボー」が部分参加することになった。

2月23日に3社社長による調印がなされ、直ちに発表された業務提携の内容は、

- 1、ナイロン、レーヨンその他繊維の生産合理化について相互協力する。
- 2、ポリエステル新会社を設立する。
- 3、研究、加工、販売、原料に関し、合理化のため密接なる相互協力を行う。

というもので、この主旨に則り早速鐘紡との間にナイロン糸の交換販売方針を決定し、次のような成案を得た。

- ①原則として鐘紡から細デニール、当社から100デニール以上の太物の中で、相互にメリットのある特殊糸の交換販売を行う。
- ②当社の系列機業の中から一部を鐘紡へ斡旋する。
- ③鐘紡長浜織物加工工場の余力に対して当社が発注する。

この結果当社宇治工場と鐘紡防府工場において、相手方の箱に自社製品が詰められて出荷される光景が現れた。

そして、合弁会社設立要綱は次のように取り決められた。

社名	日本エステル株式会社
資本金	15億円
出資額	日レ 6億円（40%）

## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

	鐘 紡	4億5000万円（30%）	
	菱 化	4億0000万円（26.7%）	
	ニチボー	5000万円（3.3%）	
役員比率	日  レ	取締役 5名	
	鐘  紡	取締役 4名	
	菱  化	取締役 3名	監査役 1名
	ニチボー	監査役 1名	

本店所在地 愛知県岡崎市日名町（当社岡崎工場内）

これに基づき、会社は4月1日に設立登記を終えて社長には当社坂口社長が就任し、鐘紡武藤・菱化篠島社長は代表権を持つ取締役に、またニチボー原社長は監査役にそれぞれ就任した。当社からは村上二郎専務が副社長、増山成夫専務、比良野拓夫取締役、小松直二岡崎工場エステル製造兼技術部長が取締役に就任した。

そして、4月4日付で当社と日エスとの間で営業譲渡契約が締結された。譲渡日を6月1日とし譲渡資産は土地を除くエステル製造に必要な資産で、営業権8億円を含む56億7800万円で確定された。

日エス準備委員は4月に全社から第一陣十数名が選ばれ、引き続き5月に第二陣約150名が発令された。

6月1日から営業開始となったが、新会社要員はすべて転籍となり、日エスでの役職人事と配置は以後7月にかけて逐次発令された。発足時の組織は次のとおりであった。

（本社） 総務部、業務部、  
（岡崎工場） 管理室、総務部、製造部、技術部、研究室

岡崎工場長には比良野取締役が就任した。本社営業所は大阪中津の当社本社屋内に開設されたが、岡崎工場では同一敷地内に2つの会社の工場が同居することになって、その体制づくりは何かと大変であった。とかく論議の種を播いた増設問題については、分離前の41年3月までに日産7トンが完成して22トンになっていたが、日エス発足後さらに増設を進め42年3月には日産35トンに増強された。

11月に村上専務と比良野取締役が当社役員を辞任して、日エスの役員専任となった。

41年下期になると、増設効果も徐々に現れて月平均生産量は前々期の40%近い増産となり、売上高が伸びるとともに、経常損失は2700万円弱に減って明るさが見え始めた。42年2月の取締役会で倍額増資とエステル長繊維の生産に踏み切ることが決議され、念願の一步を踏み出した。

当社とニチボーとの間で役員の交歓交流の会合が開かれるようになり、41年10月末現在において相互に株式500万株の持ち合いを行ったが、これは日エスを合弁で設立したことが機縁となったものであった。

### 業績回復過程で京都工場発進

先に取得した京都工場敷地については早速その活用策が検討されたが、旧火薬工場の建物を改造して宇治工場ナイロン製造第1部樹脂課の主力を中核とした一隊がここに移り、宇治工場の分工場として昭和4

0年7月から一部操業を開始した。ここで手がけられた製品は、ナイロンモノフィラメント、プラスチックスリーブ、ナイロン繊維荷材などであった。その後綜研化工研分室もここに設けられ、「日立製作所」と共同で製作した連続式同時二軸延伸機の間機が設置されて、ナイロンフィルムの開発研究が続行された。

41年1月に至り、この工場は正式に「京都工場」として独立の位置づけとなり、「総務課」と「製造課」が設けられたが、初代工場長は旭宇治工場長の兼務が発令された。

40年下期の決算は、期末収益対策を施したうえで税引前利益は8億円にとどまったが、最悪期脱出の曙光が見え始めたのが救いで、この期もレーヨン糸が上げた4億4000万円の利益が光芒を放っていた。

日エス設立に伴う調整も含めて、41年6月に本社、綜研、宇治、岡崎にわたる職制改正が実施された。綜研において工業化研究室から「プラスチック研究室」が分離独立したのが注目された。

この時同時に職務権限規定の一部改正が行われ、宇治と岡崎の工場職制を、係長－主任－組長－班長の4段階から、係長－職長－作業長の3段階に減らして組織効率の向上を図る改編も実施された。また、同時に「管理職内規」が制定され、管理職を定義してそれに主事および参事の名称がつけられた。管理職はまず主事または参事であって、ライン管理者には部長、課長などの役名がつけられる制度になった。登用は能力主義に徹するとして、「管理職登用審査制度」が設けられ、管理職候補者は1年間の通信教育を受講した後、筆記試験等の審査を経て管理職に任用されることになった。「管理職給与体系」も設定されて一般従業員とは別個の職能給体系になった。

さらに、坂口社長は内部体制の整備が急務であるとして“目標による管理”“作業の簡素化”“人の機動性”を強調し、具体的には“管理会計制度の導入”“管理職制度の刷新”“目標管理制度の導入”が表明された。「目標管理委員会」「職務分析委員会」が新設され、前年に挫折したデミング賞獲得のためのTQC活動から、より具体的な目標を掲げた全社的活動へ転換しての取り組みがここから開始された。

41年上期の営業成績は、ナイロンの復調とレーヨン糸の好調持続などによってかなり好転し、前四期にわたって先取りしていた利益を戻して、税引前利益は11億4000万円強を計上した。

下期に入って、10月に東京事務所が「東京支社」に、名古屋出張所が「名古屋営業所」にそれぞれ昇格し、11月には先に示された社長指針をより積極的に推進するためとして、“責任体制の明確化”“指揮命令

系統の確立”を主眼とした機構改革が実施された。

最も大きな改正点は、部門制が廃止され代わって「本部制」となり、「管理本部」「販売本部」「生産本部」のほかに、新たに「開発本部」が設けられ開発業務の一元化が図られた。管理本部では管理部に「予算課」と「関連事業課」が新設されたが、予算課の新設は翌春から予算制度を導入するための布石であった。



業務提携の調印後握手する3社長

（左から当社坂口社長、帝人大屋社長、鐘紡武藤社長）

さらに管理部機械計算課が独立して「事務機械室」となったが、これは大型電子計算機を導入して業務の合理化を一挙に推進するための布石で、以後増員して体制が整え

られていった。

また、この時当社初の副社長制が敷かれ、増山成夫、野田清之助両専務が昇進してその任に就いた。

12月には「ナイロンフィルム事業開発室」が設置され、いよいよ本格的な取り組み姿勢が内外に示された。

12月26日に、帝人、鐘紡との3社業務提携が発表された。これは帝人大屋社長構想を中心に具体化されたものであったが、具体的には次の3つの事項からなり、実行するための共同実行委員会の設置が謳われていた。

- 1、生産、販売、宣伝など経営全般にわたっての相互協力
- 2、3社間の株式持ち合い
- 3、3社社長の相互最高顧問（または取締役）就任

そして翌42年3月、3社社長会において“共同でアクリル繊維を企業化する”ことを決定した。協調懇に対し帝人がまず日産20トン設備の新設を、当社と鐘紡は試験生産を届け出たうえ試験生産期限後に各日産20トンの設備を、それぞれ申し出る内容であった。これは、アクリル繊維を持つことによって3社とも3大合繊のすべてを有し、国際競争に力強く立ち向かう体制が整う意図から発したものであった。3社共同実行委員会のメンバーとして、当社では総括委員に増山副社長、生産委員に野田副社長、販売委員に富井一雄専務がそれぞれ任命された。

41年下期の決算は、ナイロンの復調がはっきりした形で現れたうえに、レーヨン糸がほぼ前期並みを維持したことによって、先取り利益分をかなり消化してなお税引前で12億円強を計上することができた。しかし、エステルは日エスの製造原価で引き取るようになったため割安にはならず、鐘紡の引き取りが皆無に等しく当社が残り全量を引き取ったので、赤字縮小の目論見は外れて以後も問題を残したまま推移することになった。

この間において、坂口社長が晴れの叙勲に浴した慶事は明るいニュースとして社内報を飾った。

先に37年5月に「大阪府知事表彰」を受け、さらに同年11月に「藍綬褒賞」を受賞していた坂口社長に対し、41年4月に勲三等旭日中綬章」叙勲の御沙汰があり、5月18日、夫妻揃って通産大臣からの伝達式に臨んだ後、皇居に参内して天皇陛下に拝謁の栄に浴した。

創立40周年の慶祝行事は一切催されなかったが、この慶事はたまたまこの年に当たっていた。

## スフ・強人の退潮とレーヨン糸の安定

寮短解除後のレーヨンは、繊維需要に占める比率が年々低下しながら、品種別に明暗が分かれていった。

まずスフでは、昭和38年5月に6年余の長きにわたった生産指示量制が解除されると、各社の生産設備は徐々に復元されて生産は増勢をたどったが、この増産は特殊スフへの傾斜を強めたものであった。中でも「ポリノジック・スフ」生産の増加が顕著であったが、これは戦時中に開発された<sup>トラモメン</sup>「虎木綿」が改良されたもので、木綿に非常に近い性質を備えていて、綿混および合繊混用に最も期待が寄せられたものであった。当社でも操短中からこれの生産を検討していたが、解除と同月に「財団法人立川研究所」が開発した製造技術の導入契約を締結し、そして翌年2月からこの技術によって岡崎工場生産を開始した。

## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

その頃スフの実需は微増にとどまっていたが、生産はそれを上回ったため市価が低落して採算ベースを割る状況になった。局面を打開するため40年10月から自主操短に入ったが、翌年3月の鐘紡－東邦レの合併工作は、このスフの合理化を眼目とするものであった。

自主操短でも状況は好転しなかったため、社長会で過剰設備処理のため廃棄補償方式をとることとし、41年7月に実施計画の大綱を決定した。これは化繊協調懇談会に持ち込まれ、スフ分科会で「レーヨン・ステープルの合理化基準」として策定された。設備縮小は業界全体の構造改善のために実施されるものであるから、転換企業に対して残存企業が資金を拠出して、その転換を容易ならしめることが適切との思想に立脚した方策であった。

しかし、同一歩調が困難な局面になっていたところ、帝人が42年9月にスフの操業を全面的に休止したことで情勢は一変した。10月に化繊協会が実施要領を発表し、廃棄会社に残存会社が支払う補償金は、廃棄能カトン当たり300万円に決められ、初の官民協調方式による大規模な構造改善がスタートすることとなった。

申し出のあった設備廃棄の合計は転用を含めて日産277トンで、これは登録設備1421トンに対し約20%に相当した。廃棄を申し出た設備の内訳は次のとおりであった（日産トン）。

完全廃棄	帝人（73）、	ニチボー（65）	
部分廃棄	東レ（63）、	興人（27）、	鐘紡（17）
設備転用	大日本セロハン（30）		

設備廃棄は43年3月までにおのおの実施され、補償金の支払いも同月に完了した。

このような情勢の中で当社は事業を継続したが、37年下期以降実質的には每期赤字を余儀なくされた。しかし、結局はその後46年4月に全生産を停止しスフ事業から撤退した。

強人については操短問題はなかったが、ナイロンコードとの競争激化によって状況が変化した。

東レは早くも37年10月に、強人の全面的生産停止によってナイロンへの転換を図り、ナイロンコード価格引き下げを行ったことから、強人の需要に大きな影響が現れ37年をピークに生産は減少の途をたどった。

表－54は自動車タイヤ用繊維の消費量の推移を示したものであるが、強人が年々比率を低下させていった反面で合繊が逐年著しい伸長を示し、また35～6年に立案された将来見通しと実績が甚だしい乖離を来たしたことを浮き彫りにしている。しかし、乗用車の新車タイヤだけには強人コードが用いられ、また、高速時の走行安定性にはラジアルタイヤが適していたためこれには強人が用いられたので、全面的な代替は一応は回避された。

表-54 自動車タイヤ用繊維需要推移（見込と実績）

（単位：トン）

		合 計	強力人絹		合成繊維		綿糸布	
			消費量	%	消費量	%	消費量	%
昭和35年	見込	26,290	24,950	94	1,700	6		
	実績	26,682	21,676	81	1,400	5	3,606	14
37年	見込	31,879	27,566	86	4,313	14		
	実績	31,086	16,841	54	9,937	32	4,308	14
39年	見込	38,635	29,822	77	8,813	23		
	実績	28,946	7,132	25	19,982	69	1,832	6
41年	実績	31,924	5,237	16	26,687	84		

「見込」は35年11月作成の通産省軽工業局有機2課案（強人と合織の対比）

「実績」は日本自動車タイヤ協会資料

「日本化学繊維産業史」（化織協会編）掲載統計より作成

このような趨勢の中で、当社の強人は品質向上に努めて42年には「スーパーⅢ」の開発にも成功した。また工程改善においても、44年に成功した「無人化による連続老成」は科学技術庁長官賞を受賞した。しかしながら、懸命の努力にもかかわらず38年上期からはほとんど毎期赤字を余儀なくされた。その後他社が撤退していく中で、当社（ユニチカレーヨン）は最後まで事業を継続したが、タイヤコード素材にポリエステルやスチールが加わるにおよんでラジアルタイヤ用の需要が減り、遂に平成元年3月に強人事業を撤収したことによって、わが国における強人の歴史に幕が下ろされた。

しかし、その過程においてこの製造技術はプラント輸出された。

39年7月に「三菱重工」（機器担当）および「兼松江商」と組んで、ユーゴスラビアの「インベスト・インポート公団」との間に、日産15トンのレーヨンタイヤコードプラント技術援助契約の締結をみたが、これは当社プラント輸出の成約第1号であった。早速岡崎工場に「ユーゴプラント技術室」が開設され準備が始まった。プラントは同国の「ビスコーザ・ロズニツア社」に建設されることになったが、拙速を避けて一歩一歩着実に進めていき、45年4月から工場運転開始の運びとなった。20年余を経た今日においてなお同工場では操業が継続されており、当社で消えた技術はここで継承されて生き続けている。

スフ・強人の退潮とは対照的に、レーヨン糸は東レの撤収と操短解除後は安定状態に入った。

長期におよんだ操短中に各社は細番化や特殊系化を進めたが、この時当社はむしろ大番を得意として雑品分野へ積極的に展開する方針をとった。そして、品質向上や新用途開発などの成果が現れてきたところへ市況が回復して、39～40年の合織不況時にも影響は受けたもののその度合は軽微であった（前掲表-53）。

40年代に入ると、西欧諸国におけるレーヨン糸生産の休止と操短が相次ぎ、ここに至ってわが国が世界的な原糸供給国として大きくクローズアップされることとなった。宇治工場では41年からはリボン

ストローの生産も開始して、壁紙地や手芸用品分野へ用途を広げた。

このような地合いを受けて、当社のレーヨン糸は38年上期から合併に至るまでの間においては、毎期3～5億円の利益をコンスタントに上げて大いに貢献したのであった。

### ユニークな販促路線打ち出す

ナイロン不況の浸透につれて販促活動は一層積極化する必要に迫られたが、一方経費削減は広告宣伝費を痛撃したので、従来路線の変更を余儀なくされた。ここで当社が打ち出した方策の一つが「ニチレ パブリシティ キャラバン」で、広告代理店最大手の電通の刊行する『電通報』に次のように紹介された（一部省略）。

「日本レイヨンではこのほど“パブリシティ・キャラバン”を結成して、婦人雑誌界や新聞社へ強力なアプローチを開始した。これは従来のホテルなどに関係者を招待して行うショー形式のものを一歩進めて、積極的に各社へ出向いてショーを開き、編集者にじかに訴えたもので、かなりの好評を呼んでいる。キャラバンは同社宣伝課員3名、モデル数名、デザイナー1名で編成、1日3社の割合でエネルギーにプレゼンテーションして回るというものです」

また、宣伝企画も商品企画キャンペーンから“タイアップ企画”へ変わっていった。これは、その時々において世間の関心の高い事柄に自社製品を結合させて販促を狙う方法で、まず子供服市場を対象に昭和40年秋から開始された「ニチレ キッド子供服」から採用された。当時人気絶頂のマンガの主人公「オバケのQ太郎」のキャラクターを利用した“オバQ企画”がそれで、小学館とのタイアップのもとに一品種一縫製メーカーに限定して版權をサブライセンスし、素材販売を拡大する武器としたユニークな発想に基づくものであった。そしてこの分野では、以後「おそまつ君」「トッポジージョ」へと引き継がれていった。



オバQラベル

その後少女層向けには、集英社の週刊少女雑誌『マーガレット』とタイアップした「ニチレ マーガレット」、女子ジュニア向けには雑誌『女学生の友』とのタイアップ企画「ニチレ ジュニ ジュニ」、幼稚園児向けには全国の幼稚園と保育園を対象に、雑誌『ニチレ 杉の子』を発刊して展開した。大人の分野では『週刊プレイボーイ』とタイアップした“ニチレ水着PBパンツ”を出し、さらにスキーウエアではプロスキーヤー「三浦雄一郎」と独占契約を結び、「ニチレ スノードルフィン」の商標名による製品化と販売活動を推進した。

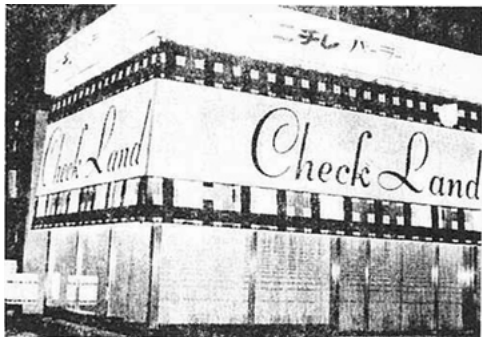
新製品はその後も続々登場し社内報で紹介される数を増したが、衣料用二次製品以外ではエステル中空糸「エアロール」やナイロン長繊維加工糸「エラス」なども含まれていた。合成皮革「アイカス」は大日本クロス（株）（現ダイニク）と共同開発した製品で、同社の不織布にナイロン樹脂をコーティングしたもので、主として靴に用いられ婦人用にはスエード調のものもつくられた。

40年10月に完成した京都工場の月産能力10トンのモノフィラメント製造設備による新製品として、ヘアピース「フレッシュヘア」や釣糸「ツリペット」がラインアップされるようになったが、ツリペットのペットネームは発売に際して一般募集され、1万余の応募の中から選ばれた名称であった。そして発売開

始後、魚釣愛好者によって各事業場で釣りクラブが次々に結成されていった。

しかし、この時期における多数の開発製品の中で最大のヒットは、ナイロンニ軸延伸フィルム「エンブレム」であった。“世界初の開発なる”のタイトルで社内報に紹介され、高分子学会機関誌『高分子』42年新年号に大きく取り上げられた。エンブレム（EMBLEM）は、ネーミング委員会が知恵をしぼってつけた商標であったが、これは“象徴”の意味を持つ英語で研究成果を象徴するものであった。

テレビ番組の提供はその後も「奥様はお人好し」から「ニチレ 歌う王冠」「歌え！一億」へと続けられた。



ニチレパーラー・チェックランド

少々毛色が変わったPRに、東京事務所が開設して経営に当たった喫茶店「ニチレパーラー・チェックランド」がある。東京の裏玄関八重洲口正面にある当社事務所の隣のビルの1階を借りて41年夏に開店したもので、繊維製品の最も基本的な柄である●●●●模様をモチーフに、赤・白・青のニチレカラーで統一した豪華なインテリアに特色があった。また「チェスガール」と名付けられたウェイトレスのユニフォームも、森英恵ら7人のトップデザイナーによる作品を、曜日を決めて着用することによって毎日変わり、その衣装を見て曜日を思い出す楽しさもあった。また

翌春には「カットバーン水着ショー」を店内で催すなどの趣向もこらされた。このようにアイデアから生まれたこの店は、多くのマスコミにも紹介されて人気を博した。

経費支出はしぼられたが、知恵をしぼってこのように積極的なマーケティング活動が展開されたことによって多くの成果が上がったのであった。

### 設備投資を縮小、人員も減少へ

この時期は、生産設備の拡張はほとんど見送られたが、宇治工場のナイロンは機械改造を進めて能力増強を図り、スピードアップ等によって昭和41年3月には公称能力日産95トンに達していた。

わが国におけるエネルギー革命は30年代に急激に押し寄せてきて、企業でも石炭から重油への転換が進んでいった。当社の主力工場ではまず岡崎工場が先鞭をつけたが宇治工場がこれに続き、両工場ではさらに自家発電率を高めて燃料原単位の効率化を図るべく火力発電所の建設に着手した。岡崎が42年2月に発電能力1万0200kwhとなり、使用電力の80%をカバーできる状態になったのに続き、宇治は43年1月に13000kwhの発電能力を有するようになった。その結果、両工場とも年間1億円を超す燃費節減が可能となった。

生産設備以外では、好調期に意思決定された工事のズレ込みは若干あったものの新規はほとんど手控えられた。

これらの結果、資金需要は一転低調となって増資は見送られたが、社債は限度額を60億円とする第8回物上担保付社債の発行が41年4月に決議され数回に分けて実施された結果、42年3月末にはそれらの未償還額は増加して52億円を超えた。しかし、同じ時の借入金も長・短併せて260億円と2年前と全く同水準を保ち、そのうちの外貨建て分が7億円強と4分の1以下に減っているのが目をひいた。



従業員数は約1000名減少した後、日エス発足に伴い600名弱が転籍により除外されたので、42年3月末には約8400名となった。一時6000名に達した宇治工場がこの頃5000名を割る状態になっていたから、概していえば同工場の減員がその大部分を占めていたことになる。

男子大卒新入社員の採用は一挙に激減して、41年春は20名と前年の5分の1にも達せず、以後も合併に至るまではほぼこの水準に落ち着いたことは、拡張政策の放棄ないしは大修正を端的に象徴するものであった。

### 3 合併への道程

#### 輸出ドライブから貿易摩擦へ

第1次不況から脱却した合繊工業は、昭和41年から第2期の成長段階に入った。それは、30年代後半の年率40%の成長ペースには遠くおよばなかったが、半分の20%は超えるものであった。その結果、合繊生産高は40年の年産約38万トンから、45年には100万トンを超す伸長を示した。この過程において、41年に合繊を含む化学繊維の全生産量が天然繊維のそれを凌ぎ、45年には合繊だけで天然繊維の全生産を上回るようになった（表-55）。

表-55 わが国繊維需要構成比の推移（糸ベース）

年次	化学繊維					天然繊維						合計
	合繊糸	アセテート糸	レーヨン糸	スフ糸	小計	綿糸	毛糸	絹糸	麻糸	その他	小計	
昭和38年	20.5	1.9	9.0	14.1	45.4	37.5	11.5	1.4	0.9	3.3	54.6	100.0
39	23.6	20	8.4	13.2	47.2	36.4	10.8	1.6	0.8	3.2	52.8	100.0
40	26.3	1.9	7.2	13.0	48.4	36.5	11.5	1.6	0.7	1.3	51.6	100.0
41	28.5	1.8	7.0	16.1	53.4	33.6	100	1.3	0.5	1.2	46.6	100.0
42	32.1	1.7	6.5	15.4	55.7	32.1	9.5	1.4	0.5	0.8	44.3	100.0
43	35.5	1.6	5.8	14.6	57.5	310	8.9	1.4	0.5	0.7	42.5	100.0
44	39.0	1.7	5.4	14.2	60.3	28.3	9.2	1.4	0.4	0.4	39.7	100.0
45	42.4	1.7	4.7	12.9	61.7	26.6	9.2	1.6	0.4	0.5	38.3	100.0

「需給表」（通産省繊維雑貨局編）より

合繊の各品種はバラツキはあったものの、40年下期までに需給調整を終えて再び成長路線に復帰した。かつてない深刻な不況から急速に成長軌道に回帰させた要因の一方は、わが国経済一般の好転（いざなぎ景気）による在庫投資の復活と価格低下による市場の拡大であり、他方は輸出の伸長であった。

特に、輸出の急速な拡大は不況によって強烈なドライブがかけられ、輸出産業へ急速に傾斜することになって、これが40年代前半の合繊工業を特徴づけた（表-56）。このような輸出の激増は、輸出圧力と市況低下による価格効果のうえに、世界的に合繊需要が活発化したことによって可能となったものであ

った。輸出拡大の急テンポは当事者自身の予測をも上回るものであったため、41年から本格的活動を開始した協調懇は、増設計画検討のために策定した需要見通しを常に見直し、拡大修正をせねばならなくなつた。

表-56 わが国合繊生産と輸出の推移 (単位：トン・%)

年次	生産		輸出			
	量	対前年 伸長率	量	対前年 伸長率	比率	増産分に対する寄与率
昭和38年	239,193	30.9	54,924	82.2	230	不詳
39	342,292	43.1	78,714	43.3	230	〃
40	379,603	10.9	147,235	87.1	38.8	180
41	460,481	21.3	202,507	37.5	44.0	67
42	577,979	25.5	227,689	12.4	39.4	21
43	685,398	18.6	295,069	29.6	43.1	65
44	806,311	17.6	396,343	34.3	49.2	85
45	1,027,951	27.5	430,074	8.5	41.8	15

輸出はファイバー換算量。 化繊協会資料より

協調懇では、品種ごとに「設備新增設に関する基準」が設定されたが、それは40年3月にトップを切つて策定されたアクリルの基準が他品種にも準用された。この基準には不況の影が色濃く投ぜられたが、協調懇の運用においては、需給見通しに基づく増設枠の各企業間での調整配分という、過去に否定されたはずの思想がなお基準に残った。そのため、高度成長段階に入るとたちまち各社の配分枠（増設歩幅）と需要とのギャップ（配分枠の小ささ）が表面化して、先発企業と後発企業のいずれにもマイナスにしか働かない結果となり、わずか1年で基準改正に着手することになった。とはいえ、協調懇方式の主目的が“国際競争力の強化”にあり、「設備新增設は輸出増進に寄与するものでなければならない」と規定された国家的要請には、ともかくもこたえて運用された。

このようにして、わが国は世界に対する合繊供給国となり世界一の輸出国の地位を確立していったが、これは貿易摩擦を引き起こす原因となった。

アメリカでは、徐々に兆していた繊維品輸入制限強化の動きが、42年に入ってにわかに顕在化した。俗に「ミルズ法案」と呼ばれた繊維品輸入制限法案が、アメリカ下院歳入委員会に提出されたのは7月であった。

アメリカの繊維品輸入制限強化に反対する動きは、紡績協会、羊毛紡績会など他業種団体とも連携して強化され、全繊同盟も組織を挙げてこれに同調した。そのうち世論の支持も高まっていき、政府、国会も動き出したことによって、その後“日米繊維戦争”と呼ばれる事態にまで進展していった。

## 資本自由化等に備え体制整備

「長期対策」の骨子は前節で述べたが、これにはさらに次のような具体的提言が盛り込まれていた。

- 1、成長産業として発展するために需要量の2分の1程度は輸出向けであること。
- 2、企業間の業務提携、グループ化、合併などを水平的あるいは垂直的に進めて規模の利益を図る。それをしない企業は特殊品・高級品担当の専門企業となる方向で努力すべきであり、これが不可能な場合は企業の存続が困難になるので、他部門への転出を早急に考えるべきである。

他企業の援助あるいは協力を別段必要としないとみられていた当社、帝人、鐘紡3社が、一般的に不況を脱して個別企業がそれぞれの体制建て直しを図りつつあり、ことに鐘紡一東邦レの合併失敗により急速に業界再編成論議が冷却した時に業務提携に踏み切ったことは、その声明にも謳われているように、単なる経済的な不況に対する耐久力を求めたものではなく、新たな危機意識に沿った産業再組織論の最も典型的な具体例と受け止められた。

このように、合繊工業が官民一致して共通の課題を指摘した背景には、「資本の自由化」「ケネディ・ラウンド（関税一括引き下げ交渉）」、さらには発展途上国に対する「特惠関税供与問題」があった。化繊協会は総合対策委員会に「資本自由化問題研究会」を設け、そこでの検討結果報告に基づいて昭和41年11月に本委員会でこの問題に対する見解を次のように決定した。

「当面、外資比率50%までの合弁企業の設立については原則として反対ではないが、資本自由化に当たっては多くの問題があるので、官民とも早急に対策に春手し、その効果を上げ得み見通しに即して漸進的に自由化を進めるべきである」

こうして、外資審議会は42年6月に「資本取引の自由化について」を大蔵大臣に答申し、7月に実施に移された。資本自由化業種は第1類（外資比率50%までは自動認可）、第2類（外資比率100%まで自動認可）の2種に分けられ、合繊とアセテートは第1類、レーヨンと紡績は第2類に属することになった。

41年当時、ヨーロッパではEECにおける域内関税の完全撤廃を翌年に控えて、化学工業における再編成が活発に行われていた。一方、41年下期から欧米では合繊の過剰生産が表面化し減産体制に入っていたが、それにもかかわらず新規参入が相次ぐとともに先発企業の大増設も進んでいた。このような世界の主要大企業の動きの中で、わが国の合繊企業にとって国際競争力強化こそが、最大の努力目標とされたのは当然の帰結であった。そして、それは企業や設備の集約化や集中化という方向をとらず、各企業ごとに、規模拡大とか原料遡及によるコストダウンとか生産品種の多角化とかによる企業力の拡充を指向した。

このようにして合繊工業は再び本格的な規模拡大期に入り、ニューエントリーの動きが活発化した。

新規企業化はポリエステル長繊維を中心に進んだが、具体化に当たって障害となったのが協調懇の新・増設基準のあり方であった。小刻みの増設歩幅、新規企業化計画に対する厳しい条件などは、いずれも供給の安定には役立ったが、規模拡大が主要命題となった段階ではむしろ弊害を生む結果となった。

協調懇総合分科会は、通産省と業界代表とで構成する小委員会の設置を決め、新・増設問題の検討は小委員会の下部に業界だけで構成する専門委員会を設けて進められた。43年6月に専門委員会報告を受けた小委員会は、これに基づいて新・増設基準改定案をまとめ、総合分科会で懸案事項の基準改定方針が決定した。拡大は段階的に着実な歩調で進めることが必要との見地に立っての改定であったが、従来基準と

の相違は、生産が公称設備能力の10%まで上回ることを認めていた能力増を歩幅に組み入れたことと、新規参入の扱いの大幅緩和であった。

後々発3社（鐘紡、旭化成、三菱レ=新光エステル）のポリエステル設備新設計画は、9月の分科会で各社とも長繊維日産10トンが了承され、ポリエステル業界は三大合繊のうち最多の8社体制がここにスタートを切った。鐘紡は日エスに出資してこの事業にすでに参入していた形にはなっていたが、間接的な状態であったところから、新たに長繊維を独自で直接手がける挙に出たものであった。ポリエステルに続いて9月にビニロンとアクリルが、11月にナイロンがほぼ同内容の新・増設基準改定を行い実施に移された。

世間の注目を集めてスタートした当社一帝人一鐘紡の3社提携は、アクリル事業進出を決めて手続きに入ったものの実行に移されぬまま推移した。しかし、鐘紡は望みを捨てず45年に菱化と組んで合弁会社カネボウアクリル（株）を設立した。これがわが国における3大合繊への最後の参入となり、ナイロン6社、ポリエステル8社、アクリル6社体制ができ上がったが、この過程において生産量は激増した。

この間、新しい合繊の企業化は小規模ながら価格水準の高い高級衣料用あるいは産業用など、市場の細分化マーケティングに沿った付加価値生産性の高い“小型合繊”を指向する動きが活発化した。スパandex、ポリクラー、ベンゾエイト、66タイプナイロン、アクリル長繊維、トリアセテート、ガラス繊維、炭素繊維などがそれで、当社はこのうちベンゾエイトとガラス繊維を手がけ、66タイプナイロンをうかがっていた。

#### “第4の合繊”「<sup>エステル</sup>榮輝」の興亡

“第4の合繊”の触れ込みで当社が事業化することにした新繊維は、正式名称を「ポリエチレン・オキシベンゾエイト」と称し、当社ではこれに「PEB」という社内略称を当てて出発した。第4の合繊とは三大合繊に次ぐの意であった。

この繊維の起源は、昭和27年に実験に成功した、パルプ廃液中のリグニンを酸化してワニリンを得る九州大学栗山教授の研究に端を発したものであった。初期段階ではワニリンの収率が低かったので、これに似たパラオキシ安息香酸を使ったところ、安価でしかもより優れた性能の繊維が得られることがわかって、企業化への道が開かれた。興国人絹パルプ（株）（興人）がこれに着目してまず最初にこの研究に参画し、その後菱化と大和紡も参画して37年11月に各1億円を出資して、資本金3億円の「ポリエステルエーテル開発株式会社」を設立した。

同社ではこの繊維の主たる用途を、羊毛や綿との混紡用短繊維とすることが考えられたが、当時ポリエステルが短繊維分野に大量に使われ始めたことと、企業化には投資額がかさむ理由で着手を見合わせていた。

当社は菱化からの情報でこの繊維に関心を寄せるところとなり、その特徴は短繊維よりもむしろ長繊維にあると判断した。生糸に性質が非常によく似ているので、これをうまく活かせば国産技術による絹分野を狙った新合繊分野が開けるとの見通しが得られるにおよんで、全実施権を買い取ることにした。

ここに至るまでには、40年秋から年末にかけて宇治工場のナイロン関係技術者十数名を、大分県佐伯

市の興人の開発プラントに派遣し、総じて技術的には可能との判断に達した後、菱化から原料チップの供給を受けて宇治工場ナイロン技術部の試験系列2錘にかけ、紡糸・延伸技術の検討を行うなどの瀬踏みをした経過があった。

当社における企業化の意思決定は、42年3月の取締役会において行われた。そして6月に「PEB事業開発室」が設置され、技術陣は東京、販売部隊は大阪を主体に活動を開始した。坂口社長により商標名が「<sup>エイテル</sup>栄輝（A-T E L L）」と命名されたことによって、組織名も直ちに「栄輝事業開発室」に改められた。栄輝はこの文字を重箱読みすれば<sup>●●●●</sup>エイテルとなる当て字であった。またラベル等に用いられた書体は、後に文化勲章を受賞した高名な版画家「棟方志功」の手になるものであった。



栄輝ラベル  
（棟方志功 画・字）

販売戦略としては、和装品を中心とする高級衣料分野を狙い、価格は絹製品の半値どころを目途として組み立てられた。40年代に入って、生糸相場にkg当たり4000円が6000円となる上昇がみられ、絹製品への関心が高まりを示していた。さらには婦人衣料分野では本格的な高級化やファッション化への指向が現れていたことなどがその背景にあった。このような状況下で他社でもシルック（東レ）、シノン（東洋紡）、ソアロン（三菱レ）、キアナ（デュポン）などシルキータッチを目指した特殊加工素材が上市されつつあった。

世界で初めての商品だったから、まず知ってもらうことからマーケティング活動は開始された。そこで「栄輝」の文字を大々的に打ち出したネオン塔も方々に建てられていった。

生産は、宇治工場の日産1トン設備が43年4月から稼働を開始した。組織も7月「栄輝事業部」に改められいよいよ独り立ちして事業展開を図る体制が整えられた。

この間に、呉服と高級婦人服地から出発することが決められ、製品発表会は7月の東京「ホテルオークラ」を皮切りに、大阪、福岡、札幌など全国主要都市で華々しく開催され本格的な事業展開に入った。この年は明治元年から数えて100年目に当たっていたので“明治百年 栄輝元年”のキャッチフレーズは人目をひいた。

11月に製造部門を別会社化することになり、菱化と折半出資による資本金10億円の「栄輝株式会社」を設立するとともに、岡崎工場で本格的生産を行うことになり、原料は菱化四日市工場内に設置された自社工場から供給されることになった。新会社の社長には当社坂口社長が就任した。そして新会社で製造された製品はすべて当社が購入して商品展開を図る仕組みとされた。

岡崎工場の日産3トン設備が44年9月完成したのに伴い、宇治工場での生産は中止された。異形断面の細デニール単糸の製造には骨が折れたが、追々収率を高めて商業レベルでのA格収率が達成されるようになった。

発売とともに製品は海外も含め特定の客先で評価を得たが、販売価格面から商品種類が限定されたので販売量の伸びが鈍く、生産規模に見合う販売が常に困難な状態で推移した。そのため、事業部収支は初めて計上された43年下期から赤字続きで、これはその後も増幅し累積していった。絹製品価格を標準に値

決めしようとした意図が外れ、所詮は合繊の範濤でしか値が通らなかつた結果であつた。

その後生販を栄輝（株）に一元化し、社名も「エイテル株式会社」に変更するなど懸命の努力が傾けられたが、48年の第1次オイルショックで決定的なダメージを受けて事業撤収のやむなきに至つた。“小型合繊”指向に乗って船出した“第4の合繊”もあえない終末を迎えたのであつたが、この経緯については『ユニチカ編』に詳述している。

### ナイロン、エステル、蚕糸のその後

宇治工場におけるナイロンの公称日産設備能力は、その後も増強されて昭和42年上期末現在において、長繊維102.0トン短繊維8.0トン計110.0トンとなり、さらに43年下期末には長繊維128.7トン短繊維8.8トン計137.5トンとなつてその後に会社合併を迎えた。これによつて、生産能力は39年上期末時点の倍増近い体制に達したが、この間の増強は大部分が紡速アップやノズルのホール数増加などによつて進められたため、資金、人ともに多くを要せず極めて効率的な増強といえた。

原料問題では、宇部興産が堺市の臨海工業地帯にラクタム工場を新設したことによつて、液状のまま受け入れることが可能となつて効率化に寄与することになった。44年6月からこれに切り替えられたが、当社では工場内でのフレーク状ラクタムの運搬と熔融の手間が省けるほか、塵芥の混入が防止できる品質面からのメリットが、一方宇部側でもフレーク状にする手間と包装する手間が省けるメリットが、またフレーク状ラクタムを一時保管する倉庫が不要になるメリットは双方にあつた。そこで菱化のラクタムも後にこれに転換した。

この間において、労働移動の激しかつたナイロン紡糸課では、3交代にレーヨン紡糸課と同じ四組三交代制が導入され、その後時短問題として労使間で約束されたこの制度への移行の先駆けとなつた。

部門収益は、不況時は半期8億円台にまで減つていたが、42年上期から復調して半期18～9億円の実質利益を上げるまでに回復しエステル部門をカバーした。

日エス誕生後の当社エステル部門は販売のみとなつたが、日エスの製造原価が引き取り価格となつたため割高で、実質収支はその後常に3～5億円台の赤字で推移した。

一方、日エスの状況は次のような推移をたどつた。

生産設備増強については、42年2月の同社取締役会で長繊維日産15トンの新設が決定された。長繊維工場は岡崎工場敷地では不足したので、土地を約7000坪買い増して建設が進められ、これは翌年5月に完成をみて早速操業が開始された。その結果、44年上期末には短繊維が日エス出発時の日産22トンから44トンに倍増し、長繊維はさらに増設の過程にあつて16.5トンとなつていた。

これらのためには多額の資金を必要としたので、43年6月には倍額増資をしさらに翌年にも半額増資をしたことによつて、44年6月には45億円になり設立時の3倍に達した。

増設増産につれて人員も増加し、44年上期末現在では1350名を超えその後のピーク時には1600名に追つたが、増えた大部分は直備社員によるものであつた。

会社運営面についてはいろいろの試行錯誤があつた。

その1つは従業員身分にかかわるものであつた。従業員の労働条件は当社と同一基準を適用することとさ

れ、岡崎工場では労働組合サイドでも「エステル支部」が結成されていたが、同一工場構内に2社が独立して存在することは何かにつけて物議の種となり、意思疎通がスムーズに運ばない雰囲気が追々増幅していった。この状態の修復が緊急課題となって種々検討を進めるうち、当該問題の根源は日エス設立時に転籍措置をとり、社員籍を峻別してしまったことに発するものとの認識に到達した。その結果、43年11月に至り転籍者を当社籍に戻したうえ、改めて出向扱いにして同社業務に就かせ、同時に工場労務管理担当部署の一元化が図られて当社人事本部直轄の「岡崎労務部」が新設された。この措置によって懸案問題は徐々に改善に向かっていった。

4年目を迎えた44年6月に坂口社長が退任して、村上副社長がその任に就いた。

ポリエステル特許係争問題については、当社の場合は京都地裁で公判が続けられたが、43年3月に下された判決で敗訴した。当社ならびに日エスは一審判決を不服として大阪高裁へ控訴したが、その後相手方との間に和解による解決を図ろうとする機運が生じた結果、45年1月に至り、当社側が相手方3社に対し計2億6000万円を3回に分けて支払う内容で和解が成立して、長期におよんだ係争問題はようやく一件落着となった。

なお、倉レは第一審段階で和解に持ち込み、40年10月に東レと帝人から特許再実施権を受けることで先に解決していた。また、東洋紡は大阪地裁における第一審で勝訴したことからCPA側が控訴していたが、これもその後和解の方向へ進んで当社と同時に、大阪高裁の和解によって解決した。

CPA社の基本特許期限切れを機に日エスでは製法の変更を実施し、ポリエチレン・テレフタレート（PET）によるホモ・ポリマータイプとしたことによって先発2社と同一品種となった。

宇治・岡崎両工場では、この時期は“採用と定着”が重要課題に掲げられ、種々の対策が講ぜられた。

募集出張所の開設、父兄会の開催のほか工場内においては女子寮に家庭寮を設け、さらに保育所（宇治）や託児所（岡崎）も開設された。また宇治工場ではホームヘルプ制度まで設けられた。

学園制度は登用制度に関連するようになって一層整備の要が高まり、それは高校または短大卒業資格が取得できる制度へと改善されていった。宇治工場では43年に宇治高等学園から「京都青雲学園」に改称され、翌44年には大阪茨木郊外にある通信制高校「向陽台高校」と提携し、日常は同校のカリキュラムに則して工場で授業を受け、本校へ出向いて集中スクーリングを受講することにより、文部省認可の高校課程を修める道が開かれた。女子高卒者に対しては、翌年に「近畿大学附属豊岡女子短大」と同様趣旨の提携が行われたことにより、働きながら短大卒業資格が取得できるようになった。岡崎工場においてはこれより1年早く制度化され、高校は43年に岡崎高等学園が名古屋にある「東海工業高校」と提携し、短大は翌年「岡崎女子短大」と提携して、同様趣旨の制度が運営されていた。これらの制度の導入は、向学心に燃える意欲的な従業員の採用と定着に有効に機能するとともに、学園周辺には活気が漲っていった。

蚕糸は、40年代前半期は消費水準の上昇による高級晶化指向の環境に恵まれ、概して市況は堅調に推移した。当社の蚕糸部門はこの間常に1.5%前後のシェアを確保して、営業成績もこの時期は浮沈はありながらも黒字がちとなり、41年上期には部門利益は1億円に達した。

しかし、生糸価格の上昇過程を通じ年々増大していた輸入生糸の影響力は、景気後退を契機として46年ににわかに顕在化し、生糸価格は一転して下落した。一方、生糸生産量も44年をピークとして下降線を

たどっていき、当社のそれもほぼこれにリンクした結果、その後は厳しい環境下に置かれることになった。

## 製品開発状況と万博出展

その後も「開発部」を中心に新製品は種々開発された。

ナイロン長繊維を特殊シリコン加工した高弾性素材「キャンベル」は、水着のほか画期的なオムツカバー「ベビーネンネ」として大ヒット商品になった。ナイロン短繊維は、先に新幹線車輻座席シートに用いられて好評を博したことから、国鉄在来線、私鉄電車、バスにと広く採用されていった。当社のナイロン短繊維がカーペット分野に第一歩を踏み出したのは昭和43年で、カーペットメーカーと共同して発売された。エステル短繊維では、中空繊維エアロールに次いでバルキー性に富んだ「エスバルク」と三角断面繊維「プロフィル」が加わり、これらはいずれも風合いの良さ、ウォッシュ・アンド・ウェアなどを特徴として、アウターウェア分野を狙って製品化された。

しかしこの時期の主役は本格的事業展開に入った「栄輝」と「エンブレム」で、マーケティング活動はこれら製品の販促を中心に進められたが、以前ほどの派手さは抑制されて比較的地味な展開ぶりとなった。

テレビ提供番組は「特捜刑事サム」から「次郎長三国志」に変わり、さらに「さむらい」となった。

45年にわが国で初めての万国博覧会が開催されることになり、会場が大阪郊外の千里丘陵に決まると準備は早々から着手された。当社は42年秋にパビリオン建設が決定された「せんい館」と「みどり館」に出展することを決めた。みどり館は三和グループ加盟32社が総力を結集して取り組むもので、メインパビリオンの全天全周映画「アストロラマ」の映写場は、早くから世間の関心を集めていた。当社はこの大スクリーンを担当することになり、全社を挙げて取り組みを開始するとともに、ナイロンを素材とするスクリーンの開発に成功して、44年7月に装着を完了した。翌春万博が開幕されると予想に違わず人気を博し、入館を待つ長い行列が毎日続いた。そして、このみどり館へは当社から2名のコンパニオンのほか、男子職員も派遣して協賛した。

## 繊維のフォーム研究から非繊維研究に着手

綜研では、その後研究員も増員され各研究室がスクラムを組んで一層有機的な研究が進められていった。製造工程改良では、ナイロン6の常圧重合法が昭和43年に宇治工場に導入され、その後における重合法の基礎となった。エステル重合の本格的研究が開始されたのは44年であった。紡糸工程では、高速紡糸の研究はスピンドローの研究へと移行し高速化への先駆けとなった。品質改良に関するものはタイヤヤーンが主体であったが、ナイロンコードでは重合からディッピング加工に至る総合的な研究が行われ、その成果は宇治工場の品質向上に大きく寄与した。エステルタイヤヤーンの研究も始まり、製造基礎研究、接着性、耐疲労性、強力向上等の研究は、後年の当社岡崎工場における企業化の技術的基礎となった。

一方、衣料用に関してもナイロン、エステルの双方に対し内外から加工性の良いものが要望され、ポリマー改良、紡糸方法、紡糸加工油剤等にわたる研究で徐々に成果が上がっていった。染色方法の研究は特にエステルを対象にして行われ、高压スチーム法はその後の染色法の基礎となった。

また、付加価値の高い繊維の開発を目指した研究が開始されたのもこの頃で、帯電防止性、易染性、抗



菌性、耐光性、防炎性などの方向から、さらに複合繊維、高収縮綿、ストレッチヤーン等にも挑戦した。これらの開発は熾烈な競争下で展開された結果進捗して、後の高機能性繊維の品揃えの基礎が築かれるところとなった。

ガラス繊維の製造研究や栄輝の製造ならびに加工研究も行われ、後者の成果は岡崎工場へ引き継がれた。

43年頃になると既存合繊の過剰感が兆してきて、繊維業界全般に“脱繊維”を目指す機運が高まっていき、当社も非繊維研究へ急速に傾斜を強めていった。

今日、当社非繊維事業の柱の一つに育った「スパンボンド」の起源もこの頃に発する。ナイロン6の溶融糸をノズルから引き出して空気引き取りし、それをネット上に堆積するとスパンボンド状になることが判明した。そして開発は電池セパレーター用途を目標に開始された。

このほか、後に当社の非繊維製品としてお目見えした数々の商品も、その研究スタート時点をおよその前後に求めることができることから、この時期は当社の研究開発における一大転換期に当たっていたといえよう。

### 保養所の新・増築、住宅総合対策、体力増進施策の推進

不況期以降は、福利厚生施設の拡充については新・増設は寮と社宅が中心となったが、保養施設の「山中荘」はさらに二次増築として別棟が新築され、これは昭和43年春に完成して収容人員は75名に倍増した。

岡崎にエステル工場が建設されて人員が急増した結果、保養施設の対応は健保組合が受け持つことになった。観測荘に続き今度も水辺に見当がつけられ、奥浜名湖畔に適当な土地が見つかったので、これ入手して43年3月に着工された。着工と同時に名称が公募された中から「みっかび荘」が採択されたが、8月に竣工して早速利用が開始された。浜名湖に面して風光明媚のうえ館山寺などの名勝にも近く、潮干狩りやみかん狩りなども楽しむことができたので開館早々利用者で賜わった。

これによって2カ所の直営保養所を有する状態になった健保組合であったが、これらを地理的關係で利用しにくい人は多く、そのため同時に「契約保養所」の開設を決定した。

住宅問題については、持家推進の諸制度がその後現状にそぐわない面が表面化したことによって、これらを一挙に解決するための「住宅総合計画」が策定され、43年4月から実施に移された。その中で特徴的なものは次のようなもので、その推進によって以後住宅問題は著しく改善されていった。

- ・住宅融資枠の大幅拡大と返済期間の延長、結婚予定者も有資格とする適用範囲の拡大
- ・従業員家屋借り上げ制度の設置
- ・準社宅の設定（初年度は宇治に300戸）

この時期に至り、体育文化活動はさらに一層活発に展開されるようになり、全盛期を迎える敵が防出した結果、全国的に知名度が一段と向上し、社員のモラル高揚に寄与するところとなった。

体育文化活動支援のほかに、従業員全般に対する健康管理と体力増進にも注力するようになり、40年前後から、社内報の毎号に健康に関する記事が掲載されて、43年頃からは積極的な健康増進を目指して体力増強策の推進へと向かった。新任主事研修などに体育施設を備えた会場が選ばれ、カリキュラムに「体力テスト」が組み込まれた。また、本社、綜研、宇治・岡崎・京都工場では一斉に体力測定が実施された。44

年の社長年頭の辞で“知力 体力 気力”が年度方針として掲げられたことによってこの機運は加速され、4月には本社屋上に各種体力増強器具を備えた「トレーニングセンター」が設置され、やや遅れて宇治工場でも同趣旨の「スポーツセンター」が開設された。

そしてこの流れから、44年に宇治工場附属病院を工場構外に移して拡充する新病院建設構想が浮上し、合併後の45年4月に竣工して「ユニチカ中央病院」と命名され、今日におよんでいる。

### 時間短縮、定年延長、年金制度導入、賃金制度改定

その後の労使問題では、好況を背景として昭和38年5月に定年延長問題が提起され、交渉は連合交渉で進められたが決裂し、中労委提訴の結果9月に斡旋案が出されたことによって決着した。斡旋案の内容は「55歳に達した時に退職金を支払うが離職は56歳とする」というものであった。当社では、55歳を超える1年間は「特別社員」という概念が導入され、その賃金は55歳到達時点の70%以上で会社が決定し、組合に通知することとされた。この時女子の定年は満50歳だったが、一年間の特別社員の概念は女子にも適用された。

この年日レ労連は連合会組織を解体して単一組織とし、各単組を支部として傘下に収める改革を実施した。

そして翌39年には労働時間短縮問題に取り組んだ。日勤者について連続週休2日制を含む週間労働時間を40時間とする骨子だったから、当時としてはずいぶん時代を先取りしたものであった。中労委提訴の結果斡旋案は年末に提示されたが、「労使間に委員会を設けて向こう1年間を目途に必要な事項を検討せよ」という抽象的なものであった。労使はこれを受諾して検討を開始したが、目途とされた1年間はたちまち経過して、検討の方向は交代制改善問題を中心に続行された。そのうちに42年の全織同盟大会で時間短縮統一闘争方針が決定されたことにより、この問題はこれに合流する形となった。金織方針の内容は次のようなものであった。

- ・第一段階として42年7月から特定休日老年間実質15日とすること。
- ・第二段階は43年7月から隔週週休2日制実施。3交代制は4組3三交代制に移行。
- ・第三段階は45年7月から週休2日の週40時間制とする。

労組側はこれを包括的にではなく段階ごとに要求し、まず第1段階の要求については7月に中労委斡旋により解決した。ここにおいて、賃金を保障された年間15日の特定休日がまず認められた。第2段階の要求には4組3交代制への移行が内容に含まれていたため難航し、中労委斡旋は翌年4月に提示され労使双方これを受諾して解決した。年間休日の段階的増加は週休2日制へのステップであったが、3年の猶予期間が置かれたとはいえ4組3交代制移行が約束されたことは、化繊産業史に新たな1ページが開かれたものといえた。

なお、当社で夏季休暇制度がスタートしたのは40年で、組合の要求により実施確認書が交わされ全社的に実施されるようになったが、これは時短の第1段階実施以前のことであった。

定年延長問題については、老後生活の安定を図る趣旨から退職年金制度の実施とセットで、定年を男女とも満55歳とし離職年齢を満60歳とする要求が40年に出された。定年延長は41年4月に合意に達

したが男女別の定年年齢はそのままで、会社が必要と認める者について特別社員年限が1年延長されるにとどまった。

退職年金制度については、41年8月に6社労使間で次の枠組みを骨子とする合意が成立し、「適格年金制」としての退職年金制度が発足することになった。スタートは当社の場合12月1日となった。

- ・勤続20年以上で年齢50歳以上の退職者に離職後10月間年金を支給する。
- ・年金額は、高小卒勤続3年定年標準者の1年据え置き10月確定年金現価が80万円（年金月額約9150円）になるようにする。

組合側は、調整年金が発足した時点でその加算部分としてこれに切り替えることを要求していたが、会社側はそれは確約せず将来の課題として残したまま適格年金制度として導入されたものであった。

当社では各人の拠出金が基本給の2.2%と決められ、12月度給料から控除されることになったが、この新制度は社内報にも全く紹介されず、当時における年金に対する関心の低さがそこに反映されていた。

賞与一時金については、数式による年間臨給方式が数年続いていたが、年々繰り返される組合側の個定部分引き上げ要求の前に、会社側は42年の交渉時に翌年から現行数式を放棄する旨の主張をした結果、43年末からは連合交渉が車社交渉に切り替えられ、単社ごとの方式で進められるようになった。

賃上げ交渉では中労委斡旋が常態的になっていたが、ストライキまでには至らずその都度解決できていた。

単一組織になった日レ労組では、41年に2つの支部が加盟した。京都工場の発足に伴いこの年5月に結成された「京都支部」と、日エス営業開始に伴い岡崎支部が二分して7月に結成された「エステル支部」がそれであった。

この年7月に労組と健保組合の共催による「ニチレ夏のつどい」が、琵琶湖畔白鬘浜<sup>シラヒゲ</sup>で2泊3日のキャンプを内容として、各事業場から参加者多数を集めて開催された。好評を博したのでこの行事は以後毎年盛大に開催されるようになった。



日レ労組結成20周年式典  
（国立京都国際会館）

翌42年、日レ労組は創立満20周年を迎えた。

記念式典は6月7日に京都宝ヶ池の国立京都国際会館において盛大に挙行された。来賓には全織同盟、民社党、化繊各社労組などの代表多数が招かれ、会社からも坂口社長以下関係役員が出席し、それぞれ祝意が表せられた。

「成人式」を迎えた私たちは、蓄えた自信と勇気をもって青年期の運動を展開するため、強固なる団結と前進を決意致します。企業も苦しい20年の試練を立派に切り開いて繁栄の基礎をつくり上げました。今後は労使の努力で困難を乗り越え、ますます発展するものと確信致します。この20年を節として、私たちが受け継いだ偉大なる遺産を土台とし、未来へ向かって努力することを組合員ともどもに誓い合ひましょう」

森脇利雄組合長は式辞をこのように結んで、労使協調を図りつつ前

進することを誓った。

記念式典当日には記念誌『日レ二十年』が出席者に配布された。

この時期には賃金制度も段階的に改変された。

賃金制度の改革は同業各社共通の課題となっていて、35年12月の化繊労使会議において、労使からなる「賃金制度研究会」の設置が決定された。1年余の討議を経てまとめられた「賃金制度合理化の基本方針」には、“職能給への移行”を目標とすることが掲げられたので、その後各社の賃金体系改定を促進する役割を果たした。

当社においてもこの方向を目指すことに労使の認識は一致していたので、35年に新設された「加俸」のウェートを賃金改定のたびに徐々に高めていった。そして、当社における職能給化への第一歩は43年7月の賃金協定時に踏み出された。加俸が「基本給（Ⅱ）」に組み替えられ、「A」から始まり「K」に至る11ランクの職給別に金額が張りつけられた。このように当初基本給Ⅱの格付けのために設定された職級であったが、従来からの等級制度と併存させておくことは二重構造を意味することになって、翌年4月に等級制度が廃止され、社員資格はこの「職級制度」に一元化された。

#### 産業スパイ事件、プラント輸出、コンピュータ導入ほか

昭和42年11月に当社にとって遺憾な事件が突発した。いわゆる「産業スパイ事件」である。ほとんどの新聞がトップ記事で大々的に報じたため、いやがうえにも世間の注目を集めることになった。

前月の10月に、情報ブローカーが川崎航空機工業（株）（現川崎重工業）に、東レ関係の技術資料（主としてプロミラン＝ナイロン66に関するもの）を売り込もうとして、その背後にいた東レ社員とともに兵庫県警に逮捕された。この取り調べから、当社もこれを別途に購入していた容疑が浮かび上がり、11月初めに当社企画部長以下4名も逮捕された。

その後、これら当社関係者は贓物故買罪および背任罪容疑で神戸地検から起訴され、以後神戸地裁において公判が開かれた。公判は長期化して101回におよんだが、一審判決は56年3月に下り、当社関係者は贓物故買罪容疑について有罪を宣せられた。大阪高裁での控訴審判決（58年11月）では控訴棄却となって、最高裁への上告は断念したのでここに一審判決が確定した。

この前後において2件の技術輸出・プラント輸出契約の成約があった。

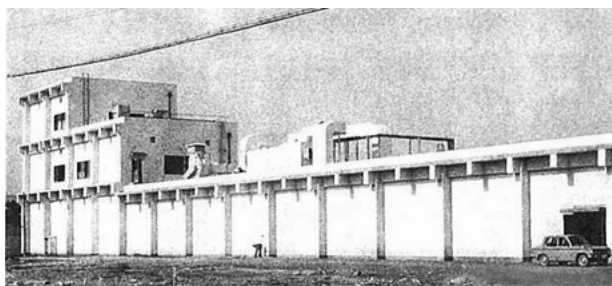
42年7月に成約をみたルーマニアへのナイロンタイヤコード技術輸出案件が1つで、他は翌年2月に成約に漕ぎつけた韓国へのポリエステル繊維製造プラント輸出案件であった。

前者は、インベンタ/エムス社を介して成約できたもので、「ルーマニア・インダストリアル・インポート」を輸出先とし、同国のサビネスティー工場において年産1000トンの生産を目標とするものであった。生産量・品質・原料・ユーティリティ原単位の保証、スーパーバイザーの派遣、輸出先技術者の指導等が、当社が果たすべき業務の主な内容で、その受け取り対価は66万5000スイスフラン（5586万円）であった。これに対しては宇治工場ナイロン製造部を中心に体制を組んで対処した。

後者は、「三菱商事」と組んで成約できたもので、相手方は韓国の財閥系企業の「三養社」であった。その対象は、ポリエステル短繊維日産21トンおよび長繊維日産1トン製造のための技術で、ノウハウとエ

エンジニアリングの譲渡、生産量と品質の保証、スーパーバイザーの派遣、相手方従業員の訓練が当社の負うべき義務とされ、対価はノウハウとエンジニアリングフィーを併せて90万米ドル（3億2400万円）であった。これについては日エスと共同で対応して成果に結びつけた。

この2つの案件はいずれも成功して、その後それぞれ増設を進め自国産業経済の発展に大きく寄与した。京都工場は、43年3月に行われた職制一部改正で組織が拡充され、工場長も村上三平副工場長の昇任によって、いよいよ本格的に独立工場として雄飛する体制が整えられた。前年8月から建設が進められていたフィルム新工場はこの年7月に工事が完了して、そこに設置された1.5m幅の製品月産70トンの生産能力を持つ第1号生産機が直ちに稼働を開始した。



ナイロンフィルム新工場（京都工場）外観

新工場竣工に合わせて、同月「プラスチック事業部」が「栄輝事業部」とともに新設された。本部とは独立した組織で当社の歴史のうえで初めての事業部の誕生であったが、このプラスチック事業部は、ナイロン戸車以後種々の用途を開発して領域を広げていたナイロン樹脂関係とフィルム関係とが合体してできたものであった。

とはいえ、京都工場におけるナイロンフィルム1号機による生産プロセスにおいては、中間機段階では一応解決していたはずの問題がトラブルとなって出てきたりして、それらを1つ1つ解決していかねばならなかった。そして地道な努力を続けているうちに、強靱性、耐寒性などの優れた特性が世間に徐々に認められていき、当初用途の本命と目していた金銀糸に代わって、食品包装分野に大きな需要を見出すようになった。これは量販店の急拡大によってもたらされた、いわゆる“流通革命”の波にうまく乗ったものでもあった。

海外拠点の組織効率向上を狙いとして、12月にはデュッセルドルフ出張所とモスクー出張所が廃止され、駐在員事務所から昇格した「ハンブルク出張所」に一元化された。以後一時7カ国に8つを数えた海外出張所と駐在員事務所は縮小または法人化の方向に進み、今日ではその後再開された「デュッセルドルフ出張所」のみになっている。

当社における事務機械化は、機械計算課時代にNCR会計機（機械式）からNCR390型電子式会計機に進んで、EDP化への端緒が開かれた。そして「事務機械室」に組織が拡大されるとともに、本格的な大型電算機導入が具体化され、42年12月に至り日立製のコンピュータ「HITAC8400型」機が導入されたことを契機として本格的なEDP化時代に入り、業務の大量集中処理化と省力化が急速に進展することになった。

このHITAC機は会社合併後、その頭文字の“H”が日レを意味する略語として、ニチボーのFACOMの頭文字“F”との対語において一般的に用いられたことはまだ記憶に新しい。

## 収益力の伸びが鈍化

不況期から回復に向かう過程においての当社では、特に大きな資金需要を必要とする事業展開を示さな

## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

かったので、増資は差し控えられた。しかし、社債については限度額を70億円とする第9回物上担保付社債の設定が昭和44年7月に決議され、その一部7億円が9月に発行されて、44年上期末の未償還額は60億円に漸増していた。借入金は、44年上期末現在では外貨建て借入金14億円強を含め長・短併せて285億円となっていたから、2年半前に比べて約25億円の増加にとどまっていた。

従業員数は、いったん除籍した日エス転籍者をその後再び復帰させたにもかかわらず、44年上期末においては8200名強になっていて、これはピーク時に比べれば2000名に近い減少を示すものであった。

そして、その後における当社の業績は次のように推移した。

42年上期は税引前利益が14.6億円となって前期を少し上回り、下期にはさらに少々伸びて16億円弱となった。続く43年上下期も15億円台をともに維持して一応安定状態にはみえたが、これは最高益を上げた38年下期よりは約10億円低いレベルであった（前掲表-52）。

43年下期の業績を同業各社と比較した時、東レ、帝人、旭化成、三菱レの4社は最高益を更新しており、38年下期には肩を並べていた旭化成の利益は当社の3倍に達していた。売上高利益率においても東レ、帝人、旭化成は38年下期レベルをほぼ維持していたが、当社の場合は半分以下に落ち、利益額でこそ中位を保っていたものの、率では完全に下位グループに脱落していた（表-57）。

表-57 化繊7社の売上高および当期利益の推移

（単位：億円・％）

社名	38年下期			39年下期		40年下期	
	売上高	当期利益	利益率	売上高	当期利益	売上高	当期利益
東レ	822.7	47.8	5.8	859.8	21.6	905.0	23.8
帝人	615.1	23.4	3.8	684.1	15.1	708.5	17.7
旭化成	391.9	15.5	4.0	512.1	16.9	575.6	16.8
日レ	278.5	15.6	5.6	359.0	7.1	402.6	5.8
倉レ	221.3	6.0	2.7	251.3	6.2	306.2	7.2
三菱レ	203.4	5.9	2.9	282.3	5.5	336.3	5.2
東邦レ	116.7	1.2	10	133.7	1.6	147.7	△30

社名	41年下期		42年下期		43年下期		
	売上高	当期利益	売上高	当期利益	売上高	当期利益	利益率
東レ	1044.8	45.4	1,138.5	72.3	1,223.3	77.2	6.3
帝人	770.4	20.7	758.0	30.3	887.3	37.1	4.2
旭化成	688.1	220	765.7	28.0	884.3	32.7	3.7
日レ	422.8	8.1	446.7	10.1	484.9	10.4	2.1
倉レ	339.6	7.9	382.8	9.2	424.6	9.0	2.1
三菱レ	455.3	6.3	548.5	7.0	543.9	7.8	1.4
東邦レ	133.8	△0.9	133.6	3.7	146.1	30	20

当期利益は税引後、38年と43年の利益率は売上高当期利益率。

「会社年鑑」（日本経済新聞社）より作成

表-58 わが国における3大合繊生産量の推移

年次	ナイロン				ポリエステル			
	長繊維	短繊維	計	伸長率	長繊維	短繊維	計	伸長率
昭和38年	72,033	8,019	80,052	100.0	18,812	43,483	62,295	100.0
39	109,609	9,512	119,121	148.8	26,967	58,601	85,568	137.4
40	107,097	10,895	117,992	147.4	32,522	64,872	97,394	156.3
41	134,188	11,835	146,023	182.4	37,030	83,722	120,752	193.8
42	174,893	12,818	187,711	234.5	48,212	103,750	151,962	243.9
43	201,038	13,569	214,607	268.1	61,499	119,950	181,449	291.3
44	237,483	14,944	252,427	315.3	83,782	139,646	223,428	358.7
45	287,082	16,056	303,138	378.7	127,266	181,615	308,881	495.8

年次	アクリル			
	長繊維	短繊維	計	伸長率
昭和38年	—	36,015	36,015	100.0
39	—	61,624	61,624	171.1
40	—	84,070	84,074	233.4
41	—	99,441	99,441	276.1
42	2	125,770	125,772	349.2
43	682	158,848	159,530	443.0
44	1,136	188,355	189,491	526.1
45	1,517	261,355	262,872	729.9

「繊維統計年報」（通産省）より作成

第2の支柱にすべく発進したエステルで躓いたことが最大の原因であったが、合繊界ではそのポリエステルとアクリルの伸びが著しく、ナイロンの伸長は両者に比して鈍化する傾向にあった（表-58）。

焦燥感から、ともすると社内に不協和音が聞こえがちともなり、何らかの対策を講じる必要性が徐々に高まりをみせていた。

日本レイヨンとニチボーとの合併は、このような状況下で発表された。

### 合併発表とその後にかけて



## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

昭和44年3月19日、突如としてなされた「ニチボー」との合併発表は、強烈な衝撃波となって社内を走った。前年12月に坂口社長が記者会見で「ニチボーとの友好関係をさらに強化する」と述べ、「一般論として紡績加工段階との垂直的な合併は必要だろう」と言及していたが、これを3ヶ月後の合併発表を示唆するものと受け取る向きはほとんどなかった。発表された合併の理念と目的は納得できるものであったが、当時当社は化繊業界中位のポジションを維持していたので、予想範囲を越えた出来事だったからである。そして、日エス設立のためになされた4社提携、その後の帝人、鐘紡との3社提携が、いずれも掲げられた目標どおりは事が運ばず失敗した形になっていただけに、提携とは問題にならぬ影響の大きさを持つ合併に、不安が先に立つ心理に駆られたことは無理からぬことといえた。

マスコミの反響は強烈であった。片や天然繊維、片や化合繊を主力として競合がほとんどなく、43年上期の両社合計売上高842億円は、東レを凌ぐ繊維業界最大を示すものだったから、国際競争激化時代における先見性のある理想的な合併と評価し好感をもって迎えた。しかしながら何故か株価はこれに反応を示さず、3月の最高株価は66円止まりで前月の70円にもおよばなかった。

合併発表当日に開催された取締役会で「合併条件、役員人事は社長に一任する」ことが決められていたので、合併契約書締結承認以外は役員会を経ることなく適宜進められた。

合併期日の10月1日までの準備期間は半年余しかなかったもので、作業は大車輪をかけて進める要があった。

合併準備は合併委員会と各専門分科会の設置に始まったが、本社管理職はほとんど合併準備に関与することとなり、日常業務をかかえたうえでのことなので、多忙を極めるようになった。もともと同根の会社が元の鞘に収まる形ではあったが、半世紀近く別の路線を歩み、同じ繊維業界にあるとはいえ近年における両業界の動きは対照的だったので、社内事情は事々に異なり調整には手間取った。

4月の役員会で合併に備えた役員人事の異動が行われたが、増山、野田両副社長が退任し、さらに8月にも一部役員の降格人事が発表されたことは、合併に向けての厳しさを感じさせるものであった。

アクリルの事業化を見送った以後、自然解消の形になっていた帝人、鐘紡との3社提携が、当社の合併発表によって前提が変わったとして正式に解消され、さらに新事務所、新社名が決定されたのは5月であった。

8月には新会社の組織とそれに伴う役員人事が発表されて、合併準備は急ピッチで進んでいった。

合併発表から合併期日に至るほぼ半年間、社内は合併準備に明け暮れてそれ以外の新規の動きはほとんどなかったとあってよかった。

44年上期の業績は前期をやや下回る程度で大過なくすぎたが、株価は合併直前の9月には最高が54円で、合併発表時をさらに下回る低水準になっていた。

当社が合併を発表した2週間前に、鉄鋼業界最大手の「八幡製鐵」と「富士製鐵」が合併契約書に調印していた。両社は戦後、独禁法、集中排除法に基づいて日本製鐵（株）が分割された同根の企業であった。このような時代の流れからみて、当社が選択した道は時勢に沿うものであったことに違いはなかった。

設立決議から数えて満44年、さまざまの歴史を刻み込んで「日本レイヨン」の名は消えた。

ここまで延々とその足取りをたどってきたが、どの時代をとってみても激動の渦中に身を置き、波乱に

## 第5章 業界再編成と日本レイヨン（昭和38年～44年）

富んだ生涯であった思いを今さらにして深くする。そしてさらに、合併後の道も決して平坦ではなかった。

しかし、その軌跡は単に時流に身を委ね受身だったわけでは決してない。むしろ格闘を求めて敢然と自らリングに上がっていった感さえする。

企業というものは常に激流に翻弄されつつも、それに立ち向かっていく本性を宿命的に備えた生き物なのだろうか。