

ユニチカ編・部門史編

第1章

天然繊維事業部門

1 綿(綿合織)糸布部門の概況

(1) 原綿事情

米国事情と綿花相場

ユニチカ発足当初の昭和44年から47年にかけての4年間は綿花相場面では激動期の前夜であり、為替相場面でも大変革期であった。

44年日本で佐藤内閣が3選を果たし続投5年目に入ったころ、米国ではニクソン大統領が登場したが、最早ケネディ時代までの華やかなりし米国と違って、ソ連に対する軍事力の優位を喪失し、劣勢に転じていた。

米国の経済力に対する不信感から、世界中に垂れ流していたドルに対して金交換請求が1970～71年にかけて高まり、さしも膨大な米国の金保有量も急減した。その結果、46年(1971)8月ニクソンは金ドル交換停止を宣言し、戦後の世界通貨制度の基盤をなしていたドル本位制は崩壊した。同年12月18日スミソニアン合意がなり、1ドル=308円時代が到来した。

48年2月、ドル売りの激化から欧州外国為替市場は一斉に閉鎖、スミソニアン体制は崩壊し、変動相場制に移行していった。その年は1ドル=260円相場が続いたが、その後308円に向けて大きく乱高下した。

綿花相場は、昭和30年代以降米国の膨大な緩衝在庫の恩恵を受け、年間変動幅も^{ポンド}封度当たり数セントと比較的平穏な時代が続いていた。27年からのアイゼンハワー時代には、米国綿花の過剰在庫解消のため、補助金付きファイヤーセールを行ったり、後進国向け超低金利、超長期返済条件での輸出促進を行う一方、低支持価格政策を実施したが、思うように在庫削減は捗らなかった。その上36年には、ケネディは農民保護の立場から高支持価格制度に踏み切ったため、40年(1965)ジョンソン時代には総在庫が1700万俵と、当時の米国内消費量と輸出総量を合わせても約1年半分の在庫を抱える状態となった。

ジョンソン大統領はフリーマン農務長官に指示し、歴史的変革をもたらす「65年食農法」を制定し、大幅減反政策と思いついた低支持価格制という民主党らしからぬ政策を断行した。

幸か不幸か、折からの天候不順とも相まって在庫削減は一気に進み、1700万俵の綿花在庫は47年末には20年ぶりに400万俵を割る状態となった。大阪市中でも、長い間25～30セント(封度当たり)であった中番相場も、需給タイトを反映して、メキシコ綿が40セント以上となった。当時の綿花関係者にとっては経験したことのない水準となり、大きな衝撃を受けた。

米綿の長期契約と物流改革

このような状況の中で、48年に小寺常務が単身渡米して向こう3年間6万俵におよぶカリフォルニア綿の長期契約を断行した件は、通史編第4章7に記述したとおりである。

第1章 天然繊維事業部門

この長期契約が当社にとって綿花物流の革命を呼び込むことにもなった。コンテナ輸送による国内工場への産地直送体制が確立したのは翌49年である。これは業界コンテナ輸送の先駆であり、貝塚、関原、常盤、豊橋での受入体制の整備に伴って、その後アリゾナ、ミシシッピー、オーストラリア、ジンバブエと範囲を拡げ、さらに SHIPPINGWEIGHT 条件の中国綿もコンテナによる輸送体制を敷いた。

ドル高時代

小寺社長が紡績協会会長に就任した55年はさまざまな面で激動の年であった。レーガン大統領施政は翌56年から始まるが、カーター政権末期の54年2月のイラン革命、12月のソ連のアフガン侵入は、米国の対ソ軍事力の劣勢をまざまざと暴露する結果となり、米国はもとより自由主義陣営全体の国家安全保障が脅かされ始めていたことから、「強いアメリカ」の再建を政策目標に掲げて登場したレーガンの圧勝は、ニクソン、フォード、カーター時代からうっ積した米国民の焦燥の反動でもあった。

しかし、レーガンによる急テンポの軍事力強化策の推進は、その後異常高金利とドル高時代を迎えることになるのだが、この頃から当社としても為替リスクの分散のため、1/3 予約方式を堅持する一方、期対応の予約も随時進めていくことになった。

天然繊維志向と原綿差別化路線

57年から、日本の繊維市場では天然繊維へのトレンドが強まり、ビッグブランド全盛時代で、高級差別化原綿志向が鮮明になっていく。

当社は57年上期ごろから、定番品より脱却し、差別化路線を推進した。

中国超長綿によるトルファン、ペルー綿によるブルーインカ、カリフォルニア綿によるバトンウイロー、中国新疆129綿によるハミコット、スノーロータス等それぞれ順調に軌道に乗り、62年にはモロッコ綿の単独買付けに成功した。さらに63年9月紡績9社すべてがアメリカスーピマ協会とブランド使用の契約をとり交わした。

このように、中国、エジプトを中心に、インド、ペルー、米綿等各紡績会社の綿製品の差別化志向と高級化志向はますますその激しさを増してきた。

品質こそサバイバルの条件ではあったが、一方では高級原綿の需給タイトを背景に、一層の値上がりは必至の情勢となり、経済的観点から危惧する声もあがった。

(2) 綿糸と合繊紡績糸

紡績業の不況カルテル

構造的な供給過剰体質と合繊との競争激化から、綿糸市況は長期にわたる低迷から脱しえないため、日本紡績協会本委員会が綿スフ紡不況カルテルを申請したのは昭和40年9月20日であった。9月28日公正取引委員会は独占禁止法施行後初めてこれを認可し、この年の10月から第1次綿スフ紡不況カルテルが実施された。

第1章 天然繊維事業部門

戦後、綿紡績業の操業短縮は

第1次 27年3月～28年5月

第2次 30年5月～31年6月

第3次 33年4月～35年7月

までと、3度におよんで勧告操短が実施されたが、協会ベースによる不況カルテルはこの時が最初のものであった。

しかし、41年5月18日40番手当限が140円40銭と大阪三品取引所開所来の最安値を示現するなど需給改善は遅々として進まず、不況カルテルは次のとおり、第3次まで引き続いて実施された。

第1次 40年10月～41年3月

第2次 41年4月～41年12月

第3次 42年1月～42年3月

不況カルテル撤廃 42年3月

42年7月特定繊維工業構造改善臨時措置法が公布(8月15日施行、49年6月30日まで)され、紡機の買上げやスクラップ・アンド・ビルドによる紡績業の転廃業や近代化が急速に進められた。

50年1月から5月にかけて、紡績協会・化繊協会加盟120社による紡績不況カルテルが第4次まで連続的に小刻み実施されたが、当時は第1次オイルショックの後遺症に苦しみ、綿糸相場からみて原綿代か加工費のどちらか一方が出ないという驚くべき状態であった。紡績各社は需給立て直しのために、工場閉鎖も含む設備の縮小に努めたが、結果的には、52年4月～53年6月の1年以上におよぶ短繊維紡績糸不況カルテルにつながった。

また、一方では円高の進行もあって、紡績業の構造改善を含む懸命の努力をよそに、韓国・パキスタン^{パキ}を主体とする輸入糸が定着、54年度には52万^こ梱を記録するなど、門戸解放された日本市場は完全に国際市場化し、需給失調を招き、紡績各社は長期にわたる自主減産に入った。

第2次オイルショックの影響を強く受けた56年5月～9月の間、短繊維紡績糸の不況カルテルが実施されたが、全紡績参加の賛同を得られず、以後は協調の名もとの自由競争の時代に入った。

綿糸の輸出と輸入

30年代の綿糸輸出は、日米余剰農産物協定によるビルマ、ベトナム、インドネシアなど開発途上国向け綿製品輸出の形態として、通常「米綿委託加工」と称される輸出取引が主体に行われ、34年の第2次インドネシア向け綿製品供給協定では実に9万1587梱、第4次インドネシア向けでは5万4655梱にもおよんでいる。

わが国からの綿糸の輸出は、35～6年頃をピークとして減少に転じ、40年代に入ると急速に停滞、42年以降は逆に輸入綿糸が定着するようになった。

その後円高を背景に、紆余曲折はあるものの、開発途上国の追い上げは増勢の一途を辿り、46年には14万1208梱を記録し、54年には52万梱、62年にはついに100万梱を突破するという完全な輸入国と化し、輸入糸との棲み分け論、国際分業論が唱えられるようになった(ちなみに、62年の綿糸の輸

出量はわずか2万8000梱、典型的な内需型産業となった)。

太糸を中心とするパキスタン、中番手中心の韓国・中国との競合は日を追って激化し、日本紡績協会はこれらを踏まえて、「実需直結の生産・販売の在り方」の7つのパターンを発表し、今日の紡績業の指針となった。

また一方では、これまで市況悪化のたびに多国間繊維取り決め(MFA)による輸入規制問題が論議された。その結果、日パ、日韓、日中等のトップ会談が定期的に持たれ、秩序ある輸出入による業界の安定に努力が重ねられた。その後、綿糸、綿布に留まらず、2次製品の輸入がNIE Sを中心に急増し、ヨーロッパからの輸入も増加した。

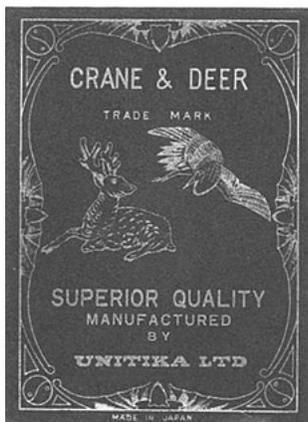
62年には内需に占める輸入綿製品の割合が、52%となった。

定番糸から差別化原糸へ

設備の縮小、転廃業を含む紡績各社の懸命の努力にもかかわらず、年々増加する輸入糸の圧迫から供給過剰体質は変わらず、定番糸は常に過激な競争を強いられ、長期にわたり採算割れに喘いだ。

綿糸定期市場には、一般投機家の参入のウエイトが高まり、本来指針となるべき先行指標が騰落という形で大きく動き、さらに専門家の定期市場からの離散を招いた。“相場は自分の鏡である”という考え方もあるが、額に汗してつくりあげた自分の商品が、自らの意志とは別個に価格が形成されていくという不満は、生産側・需要側双方にあって、年を経るごとに取引所不要論として持ちあがった。

この課題を解決するのは、自らが価格決定権のあるモノづくりをする以外にないという考え方が業界に台頭し、次第に差別化・高級化路線を志向していった。そのことによってNIE S(新興工業諸国)やASEAN(アジア諸国連合)との棲み分けを図っていった。日本紡績協会のまとめによると、糸の細番手化はいちだんと進み、62年には年間平均で33・42番手と過去最高を記録し、コマ糸比率も40%を超えた。



商標「鶴鹿」



商標「舞鳳凰」

当社はまず58年にBD(空紡糸)純綿糸から撤退、62年には豊橋第2工場のユーアイ電子への事業転換を機に、カード40番手からの完全撤退を図った。

しかし名古屋繊維取引所におけるカード40番手標準銘柄である当社の「鶴鹿」は、その後も生産・販売のないまぼろしの標準品として運営されている。

57年以降の当社の差別化原糸への傾斜については、すでに通史編第6章10差別化原綿拡充の波および部門史編原綿事情の項にも述べたとおりであるが、原料差別(単一

混綿)による差別化原糸が次々と打ち出されていく中で、技術・設備による差別化原糸も開発された。

その1つが「パルパー」に端を発する複重層糸の動きである。アタリルバルキーを芯にした「ポーポラ

第1章 天然繊維事業部門

ン」、エステルフィラメント(EF)やナイロンフィラメント(NF)を芯に、表面を綿でカバーした「ポーエル」などがある。

EFを芯にしたポーエルは60年9月常盤工場生産を開始するまで約3年の研究開発の時を要したが、モリリン(株)と共同でデニム用のミシン糸を発売する一方、芯地用途、オパール加工用原糸として消化され、NFづかいのポーエルは、新たな分野としてランジェリー・ファウンデーション、さらにはレース等経線用原糸として注目を集める差別化原糸となった。

またファッショントレンドに対応して、58年4月から豊橋工場で空糸を生産し、かつて綿紡工場にはなかった色綿対応に踏み切った。ユニチカの技術と設備を組み合わせた男性的な粗い空調はユーザーから高い評価を得たが、一方では特殊糸を売る苦労も味わった。

極太綿糸「ロビーナ」は3～8番手までを紡出する特殊紡機に、ダブルロービングによる技術を持たせ、糸の丸みと光沢、それに軽さを謳い文句に市販を開始した。60年前半のことである。オリンパス製糸(株)とともに手芸糸に展開したのをはじめ、綿毛布分野にまでその用途を拡大した。

合繊紡績糸の展開

合繊紡の展開は、垂井工場が中心となった。垂井は従来ビニロン糸専用工場であったが、51年ビニロン事業の構造改善によって常盤工場から坂越工場へパーロック紡機が移動され、ビニロンは坂越を中心とする一貫体制をとった。

ビニロン事業の構造改善と縮小均衡から、垂井工場の操業方針も転換せざるを得ず、52年2月エステル短繊維販売部第3課の新設と同時に、その第一の目的を“垂井工場の操業をこれまでのビニロン専用工場から、エステル純糸を中心とする紡績工場に転換させる”ことに置いた。

用途は特に限定することなく、衣料用・資材用に開発を進めていき、ビニロンの設備面から、エステルも紡績方法としてカット紡(2吋紡)とパーロック紡に大別して商品展開を進めていった。

52年から日本エステルと共同でトウの開発を進め、53年4月から垂井工場において「エステルパーロック糸」の生産を開始し、水産資材・建設資材として年々拡大していった。同じ頃垂井工場ではエステルスパン縫糸の生産も開始した。

53年4月エステル純糸による織物展開に着手、40、50番手を使用したローン、ボイルの製造販売を開始した。中近東向けサリー用として、ピークの57、58年度は糸売り・織物売り合わせて月間500梱の販売量を確保したが、59年の円高ショック以降は中近東産油国の資金力低下により漸減した。

56年8月、麻ブームの到来と、パーロック紡績の持つハリ腰のある風合いが合致するため、パーロック紡績の衣料化の第1弾としてエステル/リネン混紡糸の生産・販売を開始し、翌年から織物とむて対米向けに輸出し、春夏素材のヒット商品となった。58年に入ってラミー純糸の生産を開始したが、63年に麻ブームの終息とともに、ポスト麻としてポリエステル/ウールの開発に注力し、転換を図っていった。

(3) テキスタイルの展開

ファンシー・先染織物で地歩築く

ファンシー・先染織物については、戦後間もない昭和20年頃から海外・内地に販売を開始し、業界に先駆けて基盤づくりを進めていった。

その後37年頃から42年頃にかけては、先染織物の輸出で当社は業界ナンバーワンの地位を築くまでになった。

37年に当時の綿布課は、綿布課、特殊綿布課、綿製品課の3課に分かれ、先染、ファンシー織物、別珍、コール天等は特殊綿布課の所管となった。

翌38年12月に内地販売強化策として地方問屋75社を組織化し、伊藤萬、日興織物を幹事会社として「ニチボー75社会」を結成したのを機に、ファンシー・先染織物も内地向けに本格的な販売に入った。

紳士シャツ業界では、30年代後半からパーマネントプレスの開発によりウォッシュ・アンド・ウェア性のあるポリエステル綿混が主流となり、当社は原綿(ポリエステル綿)購入先の帝人と共同してファンシーシャツなどの大々的な販売キャンペーンを実施した。その先染生地生産を当社が担当し、これを機会に生地問屋を中心とする「ニチボーシャツ地会」を発足させ、東京・大阪のアパレル向けに販売した。販売規模は年々安定し、生産を浜松の高原織物と浜松日章織物および西脇のオリエンタル織物を中心に行ってきたが、ユニチカ発足後は当社のエステル綿に急速に転換し、45年には関原工場にてストライプ、シャンプレーを中心に生産を開始し、49年には同工場に先染多色織物製織設備を導入した。その間46年にはカラーシャマキャンペーンとして「アドレス作戦」を展開し、カラーシャツ化・ファッション化推進のための展示会を開催した。

40年代前半から、ファンシー・先染織物の高級婦人服地分野を日興、市田、南部繊維、日比等の服地コンバーターを通じて販売を開始した。45～46年頃のホームソーイングブームやホットパンツの流行にも乗り、40年代に毎年開催されたJCCコットングランドフェアコンクールにおいて、これらの商品企画は毎回各賞の授賞に輝いた。

また、婦人シャツブラウスの販売対策として、南邦繊維経由でイトキン、オカハシ等に先染・ファンシー織物を納入したのも42年頃からであった。

先染ハンカチは40年代前半までは、まだスイスなど海外からの輸入品が主流で高級品とされていたが、当社は43年頃から高級イメージの一般向け60Sハンカチの生産販売を開始し、経済の高度成長とファッションの時流に乗り、急激に売上げを伸ばし、44年12月には昭和繊維を幹事会社とする「ユニチカハンカチクロス会」を結成した。

その後48年11月の組織改定により、用途別編成となったため、ファンシー・先染織物分野も担当者とともに、それぞれの担当課に移管された。

プリントゴードアウンビジネスへ

45年に大手和装メーカー堀村(株)と、内地婦人服地としては最初の綿プリントゴードアウンビジネスを

第1章 天然繊維事業部門

始めた。このアイテムは夏物ムービーであったが、翌46年以降は婦人服大手プリント問屋、京都市田、セルマー、丸増、南邦繊維、日興織物などとタイアップし、本格的にプリントビジネスを開始し、48年には年間販売数量750万メートルに達した。続く50年以降にはミセス用ドレス売れ行き堅調で、フェミニンプリントのブームを迎えた。

53年6月には京阪で短繊維婦人服地プリントフェアを開催し、以降58年まで継続したが、その後ユニチカ・ストップへと発展的に解消した。

しかし、54年になってファッションの流れが変化し、プリントブームが去って、カジュアル指向が強まり、58年頃まで無地染の時代が続いた。56年2月プリントの重点得意先であった京都の四季ファブリックハウスが倒産し、その影響もあって59年10月、日興織物は繊維部門から撤退し、その後、日人(株)を吸収合併して社名を日興産業(株)に変更、不動産部門を中心とする会社として新発足した。

60年以降はプリント業界にも小ロット短サイクルの波が押し寄せ、ハンドプリント向けの下晒生地の販売を本格化した。

同時に、セルマー、丸増、市田等と海外プリントデザイナーとの提携が進み、63年6月には西武百貨店がロンドンのリバティ社との合弁会社リバティジャパンを設立するのに伴って、当社はリバティプリントのゴーダウンビジネスを開始した。

短繊維ニットの発売開始から拡大へ

38年特殊綿布課内にニット生地パートが発足し、ワイシャツ地用にナイロン／綿交編の経編の生産販売を開始した。丸編については40年頃から開発、生産に着手し、次いで44年頃にはストレッチパイルを発売し好評を得るに至った。45年にはそれまで開発してきたトリコットおよび丸編素材を一堂に集めて、展示会“コッタム展”を開催した。

同年6月の組織改定で、それまでビニロン部で取り扱っていた「ラビニット」(主力はビニロン／カシミア混)が特殊織物課に業務移管され、短繊維ニットの窓口が一元化された。

ちょうどこの頃綿ニットの成長期で、業界ではニットのワンポイントシャツがブームを呈しており、当社もニット事業拡大のため、47年8月糸綿部内にニット販売課が設置された。

47年から49年にかけて、綿ニットの生産体制の構築を目指して海外との技術提携(伊モレッティ社)を進め、糸、編立、加工に至る新しい設備を順次自家工場(貝塚、大垣、山崎)に導入していったことは、すでに通史編第4章6でも述べたとおりである。この時期業界においては、アパレルの台頭めざましく、また大手が東京に集中していることもあって、ニットの東京市場強化策として、48年4月東京ニット販売課が新設された。

その後第一次オイルショックを経て、51年5月にユニチカテキスタイル社が発足するとともに、採算重視の営業姿勢を強め、これまで量的な柱であったナイティは順次縮小、生産設備も見直して、52年にはジャージーの編立撤退、53年には糸シルケット加工設備の廃棄も余儀なくされた。

一方、51年後半から差別化素材「パルパー」がスポーツアパレルに受け入れられ、これを起点にスポーツ分野への販売を積極化していった。

第1章 天然繊維事業部門

第二次オイルショック後の56～57年頃から紡績各社は差別化路線へ方向転換し、短繊維ニットは糸の差別化がテキスタイルの差別化に連動しているため、特に原糸の開発に注力した。エラスロン、ソアコット、トルファン、ハミコット、ペペールのほか、吸水アクリルのデュノーバや製品染のコットムなど幅広く展開し、消費者の高級化、個性化のニーズに対応していった。

61年5月ラコステプロジェクトが発足した。仏ラコステ社から西武がライセンスを受け、生産・販売を開始、当社はテキスタイルの生産を一手に引き受けた。差別化原綿に加え、綿100%で縮率の安定した商品はラコステ社の高い評価を得、高級ポロシャツブームを巻き起こすに至った。

対米向け別珍・コール天

特殊綿布課の主要な取扱品目の1つに別珍・コール天があった。

昭和24年に別珍の商売を開始した当社は、翌二15年になって独自の染色工場の必要性から、渡辺合名と共同出資で大日本ビロード（株）を設立し、対米向け輸出に注力した。

29年から34年に至る間は丸紅、東棉を窓口に積送品を持ち、当時のニューヨーク出張所や大日本ビロード渡辺社長らも活発に販売協力を行うことによって、年間300万ヤード以上の販売実績をあげるに至った。

当時日本から対米向けに出ていた総数量は900～1000万ヤードであり、当社のシェアは30～40%であった。

40年に入って対米向けには別珍に加えてコール天の輸出を行い、積極的な業容拡大期に入った。剪毛スペースの不足に対しては大高工場（41年名古屋工場と改称）の剪毛機の完成とそれに続く増設で対応した。41年には対米向け別珍輸出ではその60%を占め、当社の独壇場となった。46年には名古屋工場別珍設備の増設が行われ、さらに47年6月には同工場に仕上設備も完成した。

その年8月ニクソンショックがあり、すでに採算面で問題のあったコール天の輸出が大打撃を受けた。別珍の対米加向け輸出も48年には前年比33%にまで落ち込んだ。

さらに48年10月にはオイルショックが起き、諸物価が暴騰、別珍・コール天とも輸出は壊滅的打撃を受けた。

折悪しくこの時期に向かって増設が完了した名古屋工場では、在庫がウナギ昇りに増加し、かつ仕上げ不良の原反が続発するなど、その処分に多額の費用を要した。49年10月この商品から撤退する意思決定がなされ、50年3月にはすべての在庫処分が終了した。同年5月名古屋工場自体も閉鎖となった。

先鞭をつけたデニム国産化

昭和45年のファッションは、ミニスカートやパンタロンと並んで、Gパンと呼ばれたジーンズであった。同年の万国博を境に若者の間に流行し、50年にかけてファッション衣料から実用衣料への拡大、定着をみた。

当初米国からの直輸入デニムで製品化されていたジーンズマーケットの、急激な拡大・成長性やアパレルメーカーのデニム国産化のニーズを見て、紡績各社はデニム生産の検討に入った。

第1章 天然繊維事業部門

当社は、46年末貝原織布（株）のローブ染色機完成を機に、他社に先行して、当時の特殊織物課が高田工場において14オンスデニムの生産に着手し、販売をスタートした。

生産当初は輸入デニムとの品質格差も大きかったが、糸質、織欠点、色目など生販一体となった品質改良で、徐々に輸入品と同様に認知されるようになった。

49年に入りエドウィン、ボブソン、ラングラー等大手アパレルメーカーとの取り組みを背景に増産に向かい、自家工場では高田に加えて豊橋、外注先では（株）デニー（49年1月貝原織布と共同出資で設立）他1社での生産体制を確立した。商品も14オンスから10オンスへと拡がり、販売数量は月25万メートルに拡大した。

しかし、49年後半からオイルショックの影響で急激に需要が減退し、翌50年には、工場の倉庫に入りきれなくなったデニムの原反が、寮の部屋までも占拠するという深刻な事態となった。同年7月日本の紡績としては初めてデニム輸出に踏み切り、採算は悪化したものの、翌51年初にかけてようやく在庫を一掃した。

51年に入ると国内マーケットも低迷期を脱して徐々に回復、デニムは大番の紡織一貫中心商品として大拡販策を実行することになった。生産面では省力化・合理化を行うと同時に、生産工場も自家では垂井を加えた三カ工場とし、外注は興徳、デニーを中心とした5社体制とした。また販売では、国内のジーンズアパレルメーカーのみならず、世界ナンバーワンのリーバイストラウス、香港ナンバーワンのテキスウッドへの輸出を本格化した。

51年5月にテキスタイル部門の分離後、デニムの紡織一貫体制が崩れ、原綿高価格下での原糸時価振替という同業他社に比して不利な条件にもかかわらず、好調な輸内需要に支えられて、52年2月には月間販売量は120万メートルを記録するに至った。

また、パルパーデニムを発売し、差別化商品として業界に一石を投じたのもこの頃である。

しかしこの好況は長くは続かなかった。52年上期には原綿・糸値高によるコストプッシュ、円高の影響によって採算が急速に悪化し、在庫増を来した。

不採算商品の厳しい見直しの中で、デニムはその検討課題となり、53年3月会社はデニムの生産をストップした。9月には在庫整理を完了し、その短い商品生命を終えた。

思えば、約70%が糸代というコスト構造のデニムが、紡織一貫メリットを享受することなく、テキスタイル会社の中でのビジネスとして限定されたことが、短い生命の一因であったかも知れない。

業界トップの商品づくり“ハンカチ”

昭和40年代までのハンカチは、先染、白ボーダー、刺繍が中心であったが、45年に川辺（株）がイヴ・サンローランとライセンス契約を締結して以降、日本でもライセンス商品が急速に拡大し、有名ブランドのプリントハンカチの全盛時代を迎えるようになった。

ハンカチ業界は、川辺と中西儀兵衛商店（現・ブルーミング中西）の2社を中心とした系列化・再編成が進み、特に百貨店向けのハンカチは両社の製品が売り場のほとんどを占めるまでになった。

当時、大手綿紡会社は輸出中心の展開であり、当社もグロワール貿易（株）を通して細番手織物をスイ

第1章 天然繊維事業部門

ス向け刺繍基布として大量に輸出していたが、46～47年の対米輸出規制による繊維不況以降は、国内の商売を重視するようになり、48年に入ってハンカチメーカーに対するワークを開始した。

川辺とは、かねて当社と親しかった森英恵のライセンス契約を機縁としてようやく直取引を行うようになったのは、通史編にも記したとおりである。49年5月に川辺からハナエ・モリハンカチが新発売され、その後イヴ・サンローランやピエール・カルダンと並んで川辺の御三家といわれるビッグブランドに成長し、両社の結び付きを強化していった。

当社も川辺の期待に応えるべく、短繊維グループの総力をあげてフォロー体制を敷いた。52年6月川辺社長はハンカチの紡織生産の中心である貝塚工場を訪れた際、その熱意に強い感銘を受けたといわれる。

57年4月組織改正により、東京ホーム製品課が新設され、川辺の窓口を東京に一元化してからは、両社の連携はさらに緊密となり、川辺のハンカチについては当社も企画段階から参画し、高級ハンカチのほとんどにユニチカ素材が採用されるようになった。

58年まで好調であったハンカチは、翌59年から一時的にファッションのビッグブランド離れの現象が起り、61年まで低迷を続けた。その間売れ筋企画の見直しを行うとともに、生産サイドでは、ローンの品質改善のためハンカチプロジェクトを編成し、原綿から加工に至るまでハンカチA品率向上のため一貫した品質管理体制を強化するなどレベルアップに努めた。

59年にはトルファン綿使いのハンカチを川辺から発売した。

ハンカチの商売は62年から好調さを回復し63年には絶好調となったが、ローンの玉不足を生じたため、貝塚工場のAJL化(100台体制)の増設と併せて、大阪染工の加工態勢も整備し、ハンカチ用ローンの生産について万全の備えを進めた。

“ホームファッションビジネスへ” 寝装・寝具

① 16世紀後半以来眠るための道具として使用されてきたまわた・木綿わた入りの夜具から、戦後生活の洋風化に伴って、昭和33年にふとん綿用合成繊維の誕生とともに、今までにない軽い暖かい洋掛けふとんがつくられ、寝具業界に革命をもたらした。

側地もモスからブロードへ高級化し、デザイン面も従来の和調に洋調も加わり、捺染方法もロータリープリント、スクリーンプリントが利用されるようになった。

40年代に入って、発売元制の採用による一次メーカーブランド更紗(ふとん用生地)の販売が始まり、当社も日興織物、武井商事等を発売元としてニチボー更紗(のちユニチカ更紗)を発売し、210本サテンを中心に年間取扱量は400万メートルにも達した。

48年のオイルショックによって寝具業界も試練に立たされ、各社は競ってオリジナル商品の開発に努め、合織わたにも中空繊維、長繊維わたが出現し、合織わたの使用比率は50%に近づいた。他方、素材そのものの開発とともにデザイン企画面においても改良が進み、キャラクター商品、国内外のファッションデザイナーブランドが導入されるようになった。当社も嘱託デザイナー制を採用し、また外部アトリエ集団の結成、外部企画会社の利用等を行って、キメ細かくデザイン企画の対応を講じていった。

49年に入って、当社はふとん二次メーカーへの直接アプローチを開始し、52年からその効果が次第

に顕著になった。

その頃から寝装・寝具市場では用途開発が進み、ベッドの普及と並行してベッド関連商品がもてはやされ、一方家具調こたつの出現でこたつ関連商品のコーディネートが進んだ。

49年には羽毛ふとん、51年からは羊毛ふとんが健康寝具として出現し、将来の寝具市場を背負う大型商品として期待された。

50年代の10年間を通して市場は大きく成長し、その結果60年度には、わが国の寝装・寝具市場は1兆55000億円を超える規模にまで拡大した。

この間における当社の顕著な戦略の1つに“トライアングル・ストラテジィ”がある。ユーザー戦略として、側縫製メーカーとふとん二次メーカー、ふとん二次メーカーと寝具専門卸問屋、ふとん二次メーカーと大手小売業者(量販店、訪販業者、職域販売、異業種小売業、消費者ルート、通販業)など数多くの三角形の取り組みをつくり上げていった。

56年頃から羽毛掛ふとん、磁気入り健康機能敷ふとんを引っ提げて訪問販売業者の台頭が著しく、58年～59年にはその頂点に達した。当社も品質的に対応するべく、高級原綿使いの細番手高密度織物や超ソフト羽毛吹き出し防止加工等の開発・改良に力を注いだ。

60年代に入ると、訪問販売の低落、商品の成熟化によって、再び寝具業界に試練の時期が訪れた。流通チャンネルも大きく変化し、寝具専門小売店での売上高比率も30%を割り、代わって通販・量販ルートが大きく伸び、乱売、価格競争を余儀なくされた。

消費者の意識も若年層の趣好も変化していった。過去に一世を風靡したビニロンカバーや国産のポリエステル綿混カバーが衰退して、NIES産のカバーが市場を駆け巡っている一方、綿100%の高級カバーリングがデザイナーブランドをつけて店頭を飾るようになった。

寝装・寝具は単に“眠るための道具”から“健康機能寝具、快適睡眠寝具”の開発が求められ、若年層には斬新なデザインを施したカバーリングスタイルふとんが普及し、百貨店のリニューアルを促しながら、新しい消費需要を伸ばしていった。

当社の進むべき方向も、ホームファッションビジネス、さらには住空間ビジネスへと目指していった。

② 当社の寝装部門で特筆すべきものに“ビニロンパジャマ”がある。

31年5月に合成繊維ビニロンの起毛特性、吸湿性に加えて強さを生かした「日紡ビニロン・パジャマ、ネグリジェ」が発売された。その年は、経済白書に“もはや戦後ではない”と記述された年であり、家庭電化元年でもあった。

洋風化へと時代が進み始め、ネマキからパジャマ、ネグリジェへと脱皮していく傾向の中で、秋冬物はレーヨン混のフランネル、春夏物は綿混のポップリンを中心とした「日紡ビニロン・パジャマ、ネグリジェ」は、伊藤忠を総発売元とする強力な流通チャンネルにも乗って順調に全国の間屋、百貨店へと流れていった。

その後主力をレーヨン混から綿混に移し、紡績を高田工場、常盤工場、垂井工場、製織を岐阜工場および垂井工場、加工を日出染業が受け持つことによって生産体制が整備し、42年には拡販態勢が一斉に開花した。秋冬物600万メートル、春夏物400万メートル、年間1000万メートルの販売を達成し、

43年以降しばらくは当社のビニロン・パジャマ、ネグリジェ“商標ヴェスパー(のちナイエースと改称)”は一世を風靡するに至った。

転機は46年に訪れた。8月のニクソンショック以来下降線を辿り始め、その後47年に開発したノーホルマリン加工「ムホルマ加工」を応用して、48年5月「ユニフレッシャー」のネーミングでノーホルマリンパジャマを発売した。その他ナイエース・レポートの発行、ナイエース・グループの欧州研修旅行やテレビ宣伝など各種の拡販・販促策を打ち出したが、48年以降台湾・韓国からの製品輸入が勢いを増し、一方ではニット化の風潮とも相まって、「ナイエース」は衰退の途を歩み始め、51年ビニロンパジャマは20年間にわたる歴史の幕を閉じた。

ユニフォームで業界リーダーの地位確保

① 短繊維ユニフォーム

ニチボーがビニロンを発売後、トレパン地や防衛庁他官公需向けに先行していたワーキング地は、昭和30年にビニロン製品課が発足すると同時に、民需・直需向けに本格的に販売が開始された。

ビニロン／綿混紡を主体として“耐久性、火および薬品に強く、吸汗性にすぐれ、綿100%品に比べて軽い”等の特長を武器に販路開拓を進め、36年には製販業者10数社をグループ化して、現在のワーキングルート販売の基盤を確立した。

40年を境に、ポリエステル／レーヨン混、同綿混にも着手し、さらにポリエステル／ビニロン／綿の3者混をも加えて、品揃えを拡げていった。併せて使用分野も現場作業服から男女事務服、園児服、裏地等へ大幅に拡大する一方直需グループを設置してエンドユーザーの開拓を積極的に進めていった。

その結果、代表品番6162はピーク時月2万反(100万メートル)の実績をあげるに至り、47年には発売100万反突破記念行事として150人の香港・マカオ・台湾ツアーを実施した。業界で初めての企画として大きな評判を呼び、今日の各種業界ツアーのパイオニアとなった。

46年にはデザイナー河本昭郎と提携し、大手企業のデザイン企画を推進してファッションユニフォームの先鞭をつけた。

当社が短繊維ユニフォームを発売して10数年は、まさに創造と発展の時代であり、業界トップの座を確立した時期でもあった。

第1次オイルショックによる産業界の不況は必然的にユニフォーム業界にも大きな影響をおよぼし、当社も大幅な生産調整を余儀なくされたが、50年以降はオイルショックの後遺症から立ち直って第二次躍進時代に入った。

この頃から素材傾向はビニロンからポリエステルへと主流が変わり、ポリエステル／綿混ツイル全盛時代を迎え“E/C34双ツイルを制するものは業界を制する”とまでいわれるようになった。当社も豊橋工場一大阪染工と紡織加工一貫体制を確立し、業界での地位を固めていった。

54年複重層糸「パルパー」をユニフォームに投入。発売当初は半期1000反の販売にも苦労したが、“吸放汗機能、綿の肌ざわり”の機能性を追求した地道な営業努力と、カジュアルワーキング分野でのワッシャー加工の爆発的な人気により、その後年間500万メートルを超える大型商品群となって、業界に

第1章 天然繊維事業部門

知名度が高まった。

② 長繊維ユニフォーム

短繊維ユニフォームが30年代に現場作業服から参入したのに対して、長繊維織編物での本格的なユニフォーム展開はやや遅く、47年上期に興和（株）との提携による女子事務服企画「レモニー」に始まる。

当時は女子事務服分野の黎明の時期ともいえ、スモックからファッションユニフォームへ転換し始めており、時宜を得たスタートであった。その後（株）神馬本店で女子事務服企画「ライトアップ」を発売し、長繊維ユニフォームの基礎を築く大きな力となった。

49年6月モリリン（株）と紳士ユニフォーム用ブレザー・スラックス企画「コールマン」を展開し、ここに男女オフィスウェア企画のラインアップが揃った。

ポリエステル／綿混紡ツイルのブームについては先に短繊維の項でも触れたが、長繊維では49年下期からワーキング用素材としてE／C交織ツイルの生産・販売を開始した。有岡被服（株）（現・アリオカ）で男子カラーワーキング、信岡センイ（株）で女子ワーキングがルート化され、ワーキングウェアのカラー化の先鞭をつけ、時流にマッチして順調な売れ行きを示した。その後順次他のアパレルメーカーも追随し、カラーワーキング全盛期を迎えるに至った。

翌50年度には無塵無菌衣分野に「エピクロスE」の販売を開始した。

51年10月ユニフォーム分野の拡充を図るため、ユニフォーム営業グループを設置、53年4月には大阪本社に長繊維ユニフォーム用素材を販売する長繊維業務課、東京本社に東京ユニフォームグループをそれぞれ設置した。

③ ユニフォーム営業部

54年10月用途別販売組織運営のモデルケースとして、長繊維および短繊維を取り扱うユニフォーム営業部が新設された。

同年11月各地区の有力業者を中心に結成した「ユニチカユニフォーム会」の第一回全国大会を開催し、以後現在に至るまで隔年開催している。翌55年7月ユニフォーム海外視察研修ツアーを実施し、同様に以降隔年実施している。

河本昭郎デザイナーに始まったファッションユニフォームも、部内専属企画室ユニックスルームに企画機能が引き継がれるとともに、森英恵、コシノヒロコ、花井幸子等著名デザイナーとの提携企画を相次いで発表し、ユニフォームのファッション化・商品化に拍車をかけた。

さらに56年12月以降ユニフォーム営業部に羊毛素材を編入することによって、社内の全素材が集約され、トータルパワーが発揮できる体制となった。

変容する輸出ビジネス

40年代前半の短繊維織物の輸出は比較的好調裡に推移した。

無地染については中近東・東南ア向けのE／C織物が全盛であり、綿織物ではスイス・オーストリア向けの刺繍用生機輸出が中心をなしていた。また先染商品では大半が東南ア・中近東・アフリカ・豪州地区のコンバーター・ホールセーラー向けの輸出であった。そしてプリント商品における取り組みは、大阪染

第1章 天然繊維事業部門

工一(旧三国工場)にスクリーン捺染機を導入し、米西海岸およびハワイ向け商売に積極的に対応した。

この40年代前半の好調を打ち破ったのは、46年8月のニクソンショックであった。変動相場制への移行は輸出にとって極めて厳しい出来事であった。この結果、浜松の産元(浜松日章織物、高原織物)との協同出張による販売活動は終息した。また無地染でも186本バチスト、208本ブロードなど中断を余儀なくされる商品が多かった。

その結果、日本からの総輸出量も、45年度には綿織物4億2900万平方メートル、E/C織物4億7400万平方メートルであったものが、48年度には綿織物2億4700万平方メートル、E/C織物3億6800万平方メートルと大幅な落ち込みとなっている。

さらに、48年10月に始まった第一次オイルショックによって輸出に対する安定的供給体制は崩れ、それにより30年代後半より続いていた豪州への定期的出張(“豪州オリンピック”といわれ、各紡績・産元・商社がそれぞれパーティーを組んで約1カ月の予定で豪州へ出張販売した)も49年で終止符を打ち、その後52年には長年続けてきたスイス・オーストリア向け刺繍用基布の輸出も消滅した。

50年代に入ると、東南アジアでは香港を中心とした極東縫製基地向けの商売が多く、その後サウジアラビア向けに綿ボイルのプリント商売がスタートし、58～59年には全盛を迎えた。時を同じくして豪州向けにспанレーヨンモスリンのプリント織物の成約が大量に行われた。

レーガン大統領就任の56年1月以降はドル高円安傾向となり、とくに57年10月には1ドル278円という52年以来の最安値をつけた。再び輸出復活の兆しが現れ、折からの天然繊維ブームもあって、各紡績は輸出に対する積極的な姿勢を表明した。47年から減少傾向を辿った綿織物輸出も、55年から増加に転じた。当社では57年4月、薄地織物課の無地・先染と特殊織物課の捺染を統合して「短繊維輸出課」を発足させた。

輸出課は婦人物に焦点を絞り、アメリカへの出張販売(57年)を手始めに、香港展示商談会(58年)、インターストップへの出展(58年)へと具体的な活動を開始した。なかでもアメリカへの出張は、61年春以降長短繊維合同による商談形式の展示会へと発展していった。

58～59年と輸取出扱い高は拡大していったが、60年9月のG5会議以降再度苦難の道を歩むことになった。急激な円高の進展とともに、売上高の減少、採算の悪化に見舞われた輸出課は、商品構成と体質の改善を迫られつつ、62年10月内地カジュアル部隊と統合し、「衣料織物第一課」と改称した。

(4) 紡織生産の歩み

工場編成

戦後の工場再編成に当たって綿スフ紡織は、戦時中から操業していた貝塚、高田、垂井(スフ)に加えて、他社に賃貸していた郡山、関原、大高、それに航空機部品工場から復帰した東京の計7カ工場体制をもってスタートした。戦災によって復元全く不可能となったのは津守、尼崎の両工場であった。

その後昭和37年に東京工場、39年に郡山工場を閉鎖したが、26年には常盤、豊橋両工場が新設さ

れていたため、44年10月の合併時点における紡織工場数は同じく7カ工場であり、そのほか加工専

用工場として山崎があった。主な設備内容は綿スフ合織紡機60万9016錠、織機6144台、織物加工19.8セットであった。

紡織生産設備5カ年計画

46年4月紡織生産部では「紡織生産設備10カ年計画」を立案したが、46年8月のニクソンショックに伴う当社中期計画の見直しに対応して、10カ年計画を5カ年計画に短縮して再検討した。これが合併後総合的に立案された最初の紡織計画の大綱であった。

計画実施後想定される当社グループの姿は

- ①紡績設備については、自家および賃加工は大幅に減少するが、準自家および外地は増加する。
- ②織布設備については、自家および賃加工は減少(ただし先染、特殊織物は増加)、準自家および外地は増加する。

ただし、自家設備は紡績では最新式リング精紡機およびオープンエンドヘシフトし、織布では革新織機への合理化投資を行うことによって、自家生産能力としては紡績は現状維持、織布は80%、グループ全体の織布は70%とした。

また合織化比率は、紡績66%、織布78%と計画した。

工場の新設および主な転換計画は次のとおりであった。

- ①オープンエンド紡績専用工場の新設
- ②パーロック大番用精紡機を常盤工場に増設
- ③カタン糸専用工場を新設
- ④岐阜工場パーロック畳糸の移転
- ⑤豊橋工場は全台スルザー織機に転換
- ⑥豊橋、関原、垂井は長繊維紡・短繊維紡共用可能とする
- ⑦高田工場の一部にニット対線・ジャージー設備を新設(のち貝塚に変更)
- ⑧ガラス繊維織物生産工場として一時的に高田工場の利用(のち垂井に変更)

紡績生産の歩み

43年に10台を導入したオープンエンド紡績はNACSの前紡自動連続紡績技術を取り入れ、47年に57台となり、綿糸20番手中心の工場が高田に完成した。また新しい連続自動紡績による中番手ニットコマ糸専門工場として、49年7月貝塚第一工場にUKSSが完成したことは通史編に記したとおりである。

第一次オイルショックの影響下、50年にかけて名古屋工場の閉鎖、関原第2工場の操業停止等もあり、40%に近い操短を実施した。一方このような中で、50年3月には貝塚第2工場が細糸の品質向上を狙いとして改造を主体に一部新鋭化されていった。この年東洋紡、鐘紡、ユニチカの3社が技術公開に合意し各工場の見学会が持たれた。

第1章 天然繊維事業部門

オイルショックに伴う継続的不況の中で、52年、53年には20～30%の操短が続き、次のような合理化、集約化が進められていった。

①高田工場の閉鎖(52年3月)

リング精紡機は関原、垂井へ移設

オープンエンド設備を常盤へ移設

②常盤工場

ビニロンパーロック設備は垂井、坂越へ移設

第2工場は複重層糸パルパーのカード糸専門工場となる(コマ糸は関原でスタート)

③垂井第1工場

エステルレーヨン糸からエステル純糸へ品種転換

④豊橋工場

エステル綿混コマ糸工場として大幅に新鋭化し、関原、垂井と合わせて日本エステルのステープルの使用拡大を図る

54年に新3カ年計画が策定され、商品構成の改善を積極的に進めながら、コマ、^{れんじょう}練篠、粗紡、捲糸の新鋭機を導入して高品質への設備更新を図っていった。56年からはノットレス糸へのユーザーニーズが高まり、マッハスプライサー、オートコーナーのスプライサー化が進行した。

このころ垂井では、ビニロン・エステルパーロック糸から高付加価値商品への品種転換を図るべく、業界の麻ブームに乗ってリネン麻紡・ラミー麻紡の生産が開始され、長繊維紡の設備を継続して導入していった。

58年4月当社の存立をかけた構造改善対策に伴い、関原第1工場の停止、豊橋第2工場の一部撤退、オープンエンド設備の大幅な縮小、垂井工場の一部設備廃棄等を行い、40万錘から32万錘へと大幅な設備縮小を余儀なくされた。

このような背景の中で、高付加価値、差別化原糸である杓糸、ポーポラン、トルファン、シルフィーヌ、ポーエル等の生産技術が確立し、差別化商品の拡大とそのため設備更新が加速化していった。

62年下期から64年までのR100計画では、常盤オープンエンド設備ならびに豊橋第2工場の撤退や関原工場閉鎖等により、定番糸であるカード40番手、エステル綿混糸、オープンエンド糸を思い切ってカットした。関原工場の新鋭設備は、常盤、豊橋、垂井に移設し、貝塚工場と併せて将来にわたって生き残るべき工場として強化された。設備規模は32万錘から26万錘へとさらに削減した。

織布20年の回顧

40年からの織布部門を顧みると、商品はもとより産業構造のライフサイクルが極めて早い速度で進行していることがわかる。

戦後わが国の紡織構造改善政策における調整策としては、設備登録制、過剰設備処理、転廃業の推進の3つの施策がとられた。そのうち過剰設備処理状況は表-1のとおりであるが、織機の処理については六度にわたって行われ、しかも41年以降に集中して実施されていることがわかる。

表一 1 各期業種別過剰設備処理状況

実施年次	助成項目	助成事業費			
		計	業界負担	補助金	融資
II 1956～63(昭31～38)	織機買上廃棄	2,768	1,186	1,582	—
III 1964～66(昭39～41)	精紡機近代化融資	961	—	—	961
1966(昭41)	41年構造不況対策織機買上廃棄	294	160	134	—
IV 1967～73(昭42～48)	紡績・織物過剰設備買上廃棄	5,606	1,803	1,803	2,000
1971～73(昭46～48)	対米輸出規制「臨織特」	183,094	2,441	48,920	131,733
1974～78(昭49～53)	「織機特例法」による買上廃棄	5,487	5,487	—	—
V 1977～(昭52～)	事業団融資制度	112,610	8,510	—	104,100

実施年次	助成項目	織機処理台数		精紡機処理 理錘数	その他業種 処理台数
		計	うち綿ス フ織物		
II 1956～63(昭31～38)	織機買上廃棄	79,882	48,927	—	—
III 1964～66(昭39～41)	精紡機近代化融資	—	—	※3	—
1966(昭41)	41年構造不況対策織機買上廃棄	2,814	2,265	—	—
IV 1967～73(昭42～48)	紡績・織物過剰設備買上廃棄	35,836	22,117	1,120	—
1971～73(昭46～48)	対米輸出規制「臨織特」	86,533	58,053	1,049	83,037
1974～78(昭49～53)	「織機特例法」による買上廃棄	38,615	17,698	—	—
V 1977～(昭52～)	事業団融資制度	197,625	92,365	2,821	114,059

助成事業費 単位 百万円、処理台数 単位 台、処理錘数 単位 千錘。

当時340万錘が使用停止され、この設備につき、2錘廃棄により、1錘の割合で新設又は停止解除を受けられた。

しかし、実際の廃棄錘数は調査できていない。

当社の場合も自家設備について10年を一つの単位として振り返ってみれば、次のようになる。

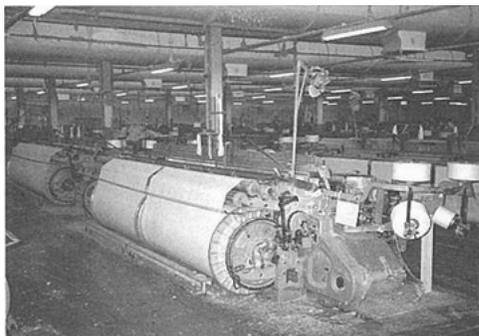
- 昭和43年(7工場)織機6533台
 銘柄数—100銘柄(1銘柄65台)
 女子人員—1573名
- 昭和53年(4工場)織機2808台
 銘柄数—88銘柄(1銘柄32台)
 女子人員—502名
- 昭和63年(2工場)織機788台
 銘柄数—105銘柄(1銘柄8台)

女子人員—170名

このように織機の減少もさることながら、1銘柄当たりの織機台数は40年代は65台、50年代は32台、60年代は8台となり、最小は1台銘柄も多数仕掛かる状態となった。

客先の実需に直結した多品種小ロット、品質保証付、短納期体制の時代が到来したのであり、必然的に設備の近代化と技術の高度化が要求された。

すでに40年代には織機の近代化と生産性の向上を目指し、42年5月25日に貝塚工場が休憩時間の織機連続操業を開始し、東洋紡の富田工場とともに日本で初めて全織同盟の査察を受けている。それに続いて44年12月には同じく貝塚工場で深夜(24時間)操業について全織の査察を受け、翌45年6月には全工場(7ヵ工場)が24時間操業体制に入った。これに対応する設備面では、シャトルチェンジ織機からコップチェンジでボックスローダー供給ができるスーパーローダー織機へと近代化が進んだ。40年10月垂井工場のスーパーローダー112台を皮切りに各工場に新設または改造が行われ、46年には1440台に達した。



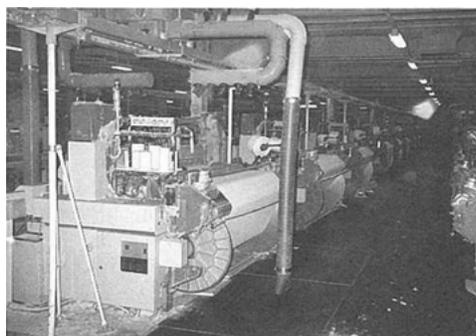
スルザー織機(豊橋)

その頃、仕掛品種についても工場別の特色を明確にしていった。

- 貝塚工場 高級広幅輸出用生地(E/Cコート地等)
- 豊橋工場 緯朱子、ワーキング地、フトンカバー
- 関原工場 高級シャツ地(E/C)
- 垂井工場 高級ワーキング地(V/Cほか)
- 名古屋工場 別珍
- 岐阜工場 ガラスおよび電絶クロス(垂井に変更)
- 高田工場 デニム

その後一世を風靡したスーパーローダー織機も逐次スルザー、レピア等のシャトルレス革新織機に代わり、現在ではその姿を消すに至った。

豊橋工場では43年6月にスルザー24台を輸入し、当時の工務課長始め社員3名がスイス・スルザー社において研修した。48年国産スルザー1号機を含む48台を増設したが、のち58年9月に7台を新設することによって豊橋では計103台となり、兼営織布では最大の規模となった。このときに導入した織機が国産スルザーの5000台目に該当した。



エアジェット織機(豊橋)

エアジェット(AJL)織機の導入は3年の研究期間を経て、57年12月トヨタの190cm幅AJL63台が関原で稼働した。60年7月には103台に増加し、高級羽毛フトン基布、高級ブロードクロス、ポプリンを主力に業界をリードした。

60年代に入ると輸入品が急増、特に二次製品の輸入が増加した。もはや単にコスト面でNIESと競争する時代ではなく、綿紡織の将来を展望して、差別化の拡大、自家工場の質的競争力の強化、設備投資の集中化を方針とした。63年4月に関原工場を閉鎖し、AJLとC型織機を豊橋、貝塚に移設。貝塚の

第1章 天然繊維事業部門

G型織機はA J Lにスクラップ・アンド・ビルドされた。同年10月には垂井に極小ロット見本反の生産、技術確立のための織布センターを設置した。

紡織の生産部隊は紡織の開発グループおよび山崎における染色加工の開発グループとタイ・アップし、営業と一体となりながら、商品開発の変遷の歴史の中で数多くの差別化商品を生み出していった。

2 羊毛部門の変遷

(1)工場編成と組織体制

工場編成

戦後の復旧と工場再編成の過程において、戦時中からの操業工場であった宮川毛織、犬山毛糸、東京製絨、東京毛糸、高石毛糸の5ヵ工場のほかに、軍に貸与していた足利毛織が返還されて羊毛部門に復活し、同じく戦時中の設備供出のため綿紡工場から離脱した形となっていた平野工場は梳毛に転換して平野毛糸工場となった。さらに他会社に賃貸していた岐阜工場は綿業および羊毛部門に編入され、当社の羊毛工場は計8ヵ工場となった。そのほか傘下の休止工場として三島毛織、八尾毛糸があった。

その後昭和29年から30年代前半にかけて工場の閉鎖・売却や設備の移動等があり、羊毛関係操業工場は宮川毛織、犬山毛糸、平野毛糸、足利毛織の4工場となった。39年4月社名を大日本紡績からニチポーに改称したのを機に、工場名から毛糸・毛織等の呼称を外して単に地名のみに簡素化した。

44年10月の合併時点における羊毛関係生産工場は、その前年平野が閉鎖して大垣へ移設したことによって、宮川、犬山、大垣、足利の4ヵ工場をもってスタートした。主な設備内容は梳毛7万7552錘、紡毛1390錘、織機320台、整理加工4セットであった。

組織体制

45年6月ユニチカ第1回の機構改革の実施により、羊毛部門は従来採用してきた生産・販売部門を別組織で運営する職能別組織から、生販一体化を図るための事業部制組織に改組した。

その後組織の手直しは再三あったが、現在に至る組織体制の原型はほぼこの時期にできあがった。

(2)羊毛事業の関連会社

合併当初における羊毛関連の子会社は、海外1社、国内3社の計3社であった。

① 建大毛紡有限公司(香港)

昭和38年12月、香港における綿製品輸出が国際長期協定によって伸び悩みとなり、毛メリヤスへの転換が図られていた情勢下で、当社は建南行と合併(ユニチカ45%建南行55%)で建大毛紡を設立、梳毛メリヤス糸の製造販売に乗り出した。同社はその後極めて順調な経過を辿り、現在では香港における梳毛糸の70~80%のシェアを有する優良企業に成長している(『ニチポー編』参照)。

② 新北紡株式会社

40年6月北海道旭川市で当社70%北紡30%の出資比率で新北紡を設立。精紡機7200錘で梳毛糸の生産を行ったが、業績不振により47年に撤収、48年9月会社整理を行った。

③ 株式会社ヴァイタル

当社は、従来の問屋主導型から企画提案型へと営業形態の転換をめざして、43年8月大阪市の紳士服地問屋ヴァイタルに資本参加、当社が50%の株式を取得して紳士服地の安定販売に乗り出した。51年9月当社100%の子会社とし、社名をユニチカウールサービス(株)と改称して対アパレル政策の拠点とした。その後57年にユニチカテキスタイル(株)に同社の業務を移管して会社を清算した。

ユニチカ発足以降つくられたユニイースト、カネマツユニカ等の関連会社については後に触れる。

(3)ニクソンショックからオイルショックへ

日米繊維協定の締結

昭和30年代から慢性的な供給過剰状態にあった羊毛業界は、その後も景気の変動はあったものの、概して低迷のうちに推移したが、46年8月のニクソンショックに続いて同年10月日米繊維協定(仮調印)が締結されるにおよんで、業界は著しく混乱した。対米輸出量は激減し、毛糸相場は暴落した(梳毛糸定期相場は同年10月には開所来の安値830円を示現した)。

政府はこの対米繊維輸出規制の取り決めに伴い、臨時繊維産業特別対策として、梳毛紡機13万3000錘、紡毛紡機6万5000錘、織機3500台の総計377億円にのぼる過剰設備買上げと、750億円の緊急融資を行った。

足利と犬山

通史編第3章5にも記述したとおり、46年4月足利工場は分離して、別会社ユニイースト(資本金2億円、ユニチカ100%)として運営することとなった。

また47年11月には、犬山工場の原毛部門を撤収してトップメーキング設備を縮小したが、これは当時犬山市の排水処理規制の厳しさと同部門の採算の悪化に対処したものであった。

石油危機の直撃

48年に勃発したオイルショックは必然的に羊毛業界にも深刻な影響を与えた。

47/48年度の日本の羊毛買付量は史上最高の305万俵(46/47年度は232万俵)に達し、48年3月の毛糸定期相場は3099円を示現、立合いストップとなった。同年7月6日買い占め売り惜しみ規制法(投機防止法)が公布され、羊毛、毛糸、毛織物は綿糸、綿織物、絹織物と並んで対象品目に指定された。

しかしこの反動は翌49年に早くも現れた。梳毛糸在庫は3万トンの大台に乗り、毛糸定期相場は同年9月には前年高値の3分の1の1000円を割り込む大暴落となり、恐慌の様相を呈するようにさえなった。市況安定のため毛紡各社は49年3月から梳毛糸の減産に入り、12月には不況カルテルの認可を得て第

40%の封緘40%の減産を実施したが、事態は好転しなかった。

業界の構造改善と当社の対策

50年4月公取委は“羊毛業界は構造的問題を抱えている以上、カルテルのようなテコ入れ手段のみでは事態は改善しない”として不況カルテルの延長を拒否し、カルテルは打ち切りとなった。

49年末ポストカルテル対策として羊毛紡績会が三菱総合研究所に依頼していた羊毛業界診断は、50年6月にまとめられて『羊毛工業の将来像と戦略』と題する報告書として発表された。同年12月羊紡会はポストカルテルのため「中長期対策委員会」を設置した。

53年5月特定不況産業安定臨時措置法が公布、合織・紡績ほか7業種が対象となり、同年12月梳毛等紡績業も不況業種として指定を受けた。このため羊紡会では、かねて検討していた大手紡の共同設備廃棄を実施、54年3月には16万2000錘の過剰設備の共同廃棄を完了した。

一方、中小企業についても中小企業振興事業団法に基づく共同廃棄を実施、53年7月に梳毛19万2000錘、紡毛2万5000錘の買上げ破砕を行っている。

これらの構造改善の実行を踏まえて、公取委は52年4月から再び不況カルテルを認可、最高で封緘35%、減産50%という思い切った不況カルテルが数次にわたって延長され、54年1月に打ち切られるまで1年9カ月におよんだ。

54年1月29日、日本羊毛紡績会は『梳毛等紡績業の構造改善についての基本的考え方』を発表し、次のように述べている。

「本来緊急避難であるべき不況カルテルが1年半を超えて実施されていること自体異常であり、しかもなお不況から脱却できないのは、つとに内外から指摘されているように構造上大きな欠陥があるからである」

「わが国の梳毛等紡績業は、その優れた技術によって高度成長期にはめざましい成長をとげてきたが、本来“量より質”を目指すべき産業であるにもかかわらず、その体制が歪められて画一的生産しかも大量生産による価格競争に陥ったところに今日の疲弊を招く因があったといえよう」

「このような観点から梳毛等紡績業としては、一時的な需給調整だけでなく過剰設備の処理、企業の集約化、生産・販売体制の整備、合成繊維の導入などの抜本的構造改善策を講じ、価格競争や生産量競争の弊を改めて、国際競争力を持つ優れた毛製品をつくり出す産業に生まれ変わることが、緊急課題である」

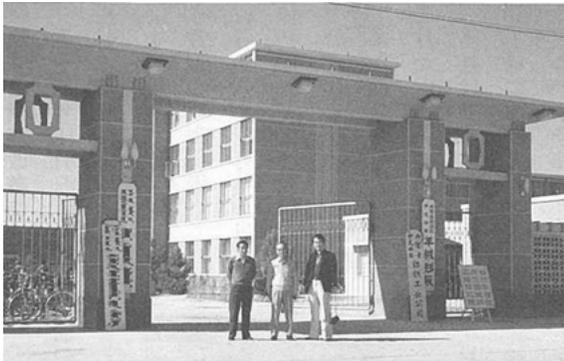
この時期業界では、東亜紡の大府工場閉鎖、中和羊毛の梳毛部門閉鎖、鐘紡京都工場閉鎖、大信紡の廃業等、工場集約、閉鎖縮小、廃業などのニュースが相次ぎ、54年2月には林紡が会社更生法の適用を申請した。

当社もすでに、50年5月に犬山工場を閉鎖(通史編第5章7)して設備の一部を大垣工場へ集約、残余の設備は廃棄した。この時点で当社の梳毛設備は8万6320錘から6万8048錘へ縮小した。

また手編毛糸の活性化を図るため、49年4月兼松江南(株)と合弁でカネマツユニカ(株)を設立し、手編毛糸の総発売元とした(資本金1億円、兼松65%ユニカ35%)。

さらにこの時期、会社全体としてはテキスタイル事業の分離や東洋紡・鐘紡との提携を行っている。

海外プラント輸出



伊盟カシミア工場正門前にて

一方、苦境の中での1つの活路として、眼を海外に転じ、51年以降技術ならびにプラント輸出を積極的に実施している。

① 51年4月～55年4月

アルジェリア国繊維公団(ソニテックス)へ羊毛技術輸出契約。
派遣人員34名。

② 51年12月～52年9月

モンゴル国カシミア毛加工試験工場輸出契約。派遣人員5名。

③ 53年4月～56年8月

モンゴル国カシミア毛加工本工場輸出契約。派遣人員約70名。

④ 54年5月～56年10月

中国内モンゴル伊盟カシミア工場輸出契約。派遣人員約50名。

継続する構造改善策

54年10月日本羊毛紡績会は羊毛工業100周年を記念して式典を開催(東京)したが、オイルショック後の長引く不況により羊毛業界は著しく疲弊して辛酸の時期を過ごした。

この間、梳毛各社は大きな犠牲を払ってきた中で、経営の減量と実需直結に徹する以外に生きる道はないという貴重な教訓を得て、自助努力による必死の生き残り策を展開した。

56年3月林紡は受注生産体制に徹することを方針に、更生会社としてスタートしたが、同年12月には大和紡稲沢工場の閉鎖と梳毛紡からの撤退が実施された。日毛、東洋紡、東亜紡、ユニチカ等毛紡大手は自主減産と合理化を進めながら、需給の安定と市況の回復を期待した。

また従来の不安定な相場による取引所依存の体質から脱却して適正安定利益を確保するため、56年10～12月から建値制を採用し、続いて58年3月には標準価格制に改めて、価格の安定を図った。

当社は56年4月羊毛基本対策を立案して、大垣工場のウールトップ設備、染色設備を停止するとともに、同工場にユニーストから合繊紡(6000鍾)を移設して資材用原糸を生産する計画に着手、また同工場内にニードルパンチ事業を設置した。さらに宮川技術センターの設立もこの時期に行っている。

第1章 天然繊維事業部門

しかし、第二次オイルショックの影響を受けて55年春から景気はかげり、56～58年前半までは円安に加えて梳毛市況は低迷を続け、収益の大幅な改善は実現しなかった。

同業他社もついに、58年8月東亜紡桶工場、同年11月東洋紡鈴鹿工場等量産工場の閉鎖があり、当社も58年4月抜本的な構造改善対策として、羊毛事業そのものを別会社に分離運営する方策を決定した。同年5月大垣工場梳毛部門は撤収して宮川工場へ集約した。

新会社ユニチカウールが発足したのは59年3月であるが、このくだりは通史編第6章6に記した。

(4) 「ユニチカウール」と差別化路線の推進

59年3月1日に設立した「ユニチカウール」は、翌4月1日から営業を開始したが、兼業の大手紡績メーカーが羊毛事業部門全体を完全に分離して別会社化するの、これが初めてのケースであった。

合併後4ヵ工場体制でスタートした当社羊毛事業は、宮川工場一本に集約することになったが、主要設備のうち梳毛紡機はさらに1万7952錘を減らして5万0336錘となり、紡毛紡機1390錘、織機89台はそのままで、従来の梳毛糸偏重を改めて梳毛糸40%紡毛糸30%織物30%の事業構造を目指した。また、一般相場糸の売上げ比率を落とし、実需直結の生産・販売体制による差別化路線の推進をもって、新会社の重要な方針とした。

振り返れば、当社が梳毛糸2/48の市況に流されることなく、高付加価値・差別化戦略を推進しようとしたのは、古く30年代後半からであり、具体的な物づくりの面では、手編毛糸での合織(アクリル・ナイロン)との複合化や、織物での英国羊毛等を用いた原料面からの高級化・差別化などがあった。販売戦略上も手編毛糸でのルート販売の思想は学生服(紺・黒)の系列化にも生かされており、糸売り先のグループ化として「NB会」も結成されていた。

これら販売戦略の徹底、商品のセレクト、モノづくりの改善、そして総合素材化の動きなどは、当社羊毛部門において特に40年代後半から顕著となっていた。

新会社「ユニチカウール」のスタートは、会社の生き残りをかけて全社一丸となった懸命の努力に加えて、幸運な追い風にも恵まれた。天然繊維を指向していたファッションの動きから、58年後半に萌していたウールブームは、59年上期には毛紡各社の閉鎖撤退による生産スペースの不足から、ウールフィーバーともいえる様相を呈した。

60年秋からの円高も、いったんは毛糸相場の暴落や需要の減退といった憂慮される事態となったものの、ファッションのウール指向は依然として衰えず、間もなく逆に円高メリットを享受するに至り、62年後半には好況を謳歌するまでになった。



商標「ユニチカ手編毛糸」

しかし一方では、61年3月にユニーストが業績不振のため整理・撤収を行い、ややおくれて手編糸販売のカネマツユニカも63年3月に会社整理し、フックファッション(株)(62年6月設立)に業務を移管している。

第1章 天然繊維事業部門

この間も、新会社が目標とする差別化路線は次第に定着し、63年上半期における梳毛糸および紡毛糸の市販に占める差別化比率は、数量ベースで約60%、金額ベースで65%、利益ベースで75%を占め



商標

「ユニチカオールドスカシミア」

るに至った。この頃の差別化商品の具体例として、各種繊維複合によるコアヤーン・サイロspan・サイロF糸や、羊毛改質技術を駆使した防縮加工糸・消臭加工糸およびこれら原糸による織編物等がある。

さきにプラント輸出を行った中国内蒙古のカシミア工場も、その後先方の伊盟紡織工業会社との連携を深め、カシミア整毛ならびにカシミアセーター等を輸入し、「オールドスカシミア」シリーズとして展開した。

3 製品部門と官需部門

製品と官需の両部門は、ユニチカの全素材を網羅して、川下あるいは官公需に対応することを目的とした部署であるが、組織上は繊維第二統括本部(天然繊維・短繊維事業部門)に組み込まれているため、このところに記載する。

(1) 製品部門

製品部のスタート

もともと製品部門の始まりは、昭和30年代に旧ニチボ一の綿業部、羊毛部、ビニロン部でそれぞれ独自に、川下志向対策として製品事業に取り組んだことによるが、38年5月に大幅な機構改革があった際、製品部が1部6課体制でスタートした。商品内容はセーター、ハイパイル、ウイッグ、ジャージー、メリヤス、クレープ、体育衣料、シャツ、ブラウス、ハンカチ、ダマスク、カタン糸、寝装寝具など多彩であった。

初代製品部長であった広瀬俊男は当時を回顧して、

「当時の製品部は細分化しすぎていたし、いかにも寄せ集めの部隊の印象があった。総合繊維加工業たらんとしたニチボ一が製品部をつくるという考え方自体は良かったものの、大量生産、大量販売、コストダウンという紡績型の営業体質とは相容れないものがあったし、製品化のためのすぐれた技術や少量、高度の生産体制が確立されていなかった」

と述べており、この時の製品部門づくりは苦労は多かったが、必ずしも成功したとはいえなかった。

44年10月、合併時の製品部は1部3課に組織を再編し、いわば縮小した形でのスタートであった。

45年6月の機構改革時には、さらに全国月の友の会向けと一般売り先向けの1部2課体制に簡素化した。この年ウイッグ、ハイパイル、セーター、ダマスク、ハンカチ等は素材売りに戻すことによって製品事業から撤退した。

組織再編成と製品3社・月の友

その後製品部門の組織の変遷はめまぐるしいものがあった。

47年9月事業部制実施に伴い、インテリア課を統合した製品事業部として発足したあと、翌48年4月に事業本部となったとき、傘下に大阪製品販売部(5課)、東京製品販売部(2課)を置いた。11月には東京を3課編成とし、さらに翌49年6月には第1部(2課)、第2部(4課)、第3部(3課)と編成を細分化するとともに、拡充強化を図っている。

製品部門にとってもっとも特筆すべき出来事は、48年2月以降相次いで設立した製品3社(サザン青山、トータリア、ユニメイト)を各業種別に一層専門化する必要性から、51年5月に製品事業本部を発展的に解消するとともに、本部所管の主要事業を3社に移管したことであるが、この件についてはすでに通史編第4章11で詳述した。

このとき「全国月の友の会」向けの製品の販売については、新たに特需部を設け社内に残した。また、一般肌着と一般寝具はユニチカサービス(株)に、カタン糸は森林(株)にそれぞれ商権を譲渡した。

その後テキスタイル事業の分離と復帰を経て、57年10月にテキスタイル事業本部にマーケティング部製品グループと特販部が合体した製品営業部が新設された。

特販部はオイルショック後の繊維不況対策、販売強化策の1つとして52年に設立されたもので、企業の販促用商品いわゆる「SP商品」の分野において、松下電器、富士フィルムを始め各社への道を拓き、多くの業績を残した。

ハナエ・モリトップスを主とするマーケティング部製品グループの活動については、・通史編第4章14でも触れた。

61年になって組織の改定があり、特需部、官需部とともに製品営業部は繊維第二統括本部に組み込まれ、さらに11月には東京・大阪の両製品営業部に再編成された。特需部の月の友向けの業務は大阪製品営業部が引き継ぎ、今日に至っている。

月の友との取引開始については『ニチボー編』に述べているが、44年9月全国月の友の会と取引先8社で情報交換を目的とした「月の友情報(株)」を設立し、その時原吉平が初代社長に就任、その後歴代社長はすべてユニチカの社長が就任している。

48年からの10年間は正に月の友取引の黄金時代であったが、39年に取引を開始して以来現在まで25年間、中島会長の“月の友精神”を拠り所に、当社と月の友の会は揺るぎない相互信頼関係に結ばれてきた。

西武百貨店との取り組み

最近の繊維流通の傾向の中で特筆すべきことは、いわゆる川下の小売業自らがアパレルの領域にさかのぼり、リスクを持ったモノづくりに参画し始めたことであろう。

西武百貨店の「ベネトン」「ラコステ」の両プロジェクトはその代表例であり、同社では昭和58年そのため商品本部の機構改革を行い、商品事業部を発足させている。

ユニチカはそのOEM生産を担当することによって西武との取り組みを開始した。

従来の当社のテキスタイルビジネスとは全く異なった、商社・アパレル抜きの小売業と紡績メーカーとの直接対応のため、社内では少なからぬ混乱もあったが、ユニチカー貫管理の下、国際分業体制も組み込みながら、POS情報をとりこんだクイックデリバリという画期的な生産体制を構築していった。

また、西武百貨店との人事交流・相互研修もスタートした。

(2) 官需部門

官公需のユーザーとしては郵政省、防衛庁、法務省などの官庁と、現在は民間会社となっているJR、NTT、日本たばこ産業および全国地方自治体などがあり、商品としては早くから羊毛主体の制服類と綿主体の作業服類、ビニロン主体の資材物品（郵袋、天幕、車両幌など）を納入してきた。

当初官公需の商売は各素材部門ごとにそれぞれ対応してきたが、官公需の将来性に着目した原吉平社長が、組織体制を一つにまとめて東京に官需課を新設したのは昭和35年であった。

その後51年5月に官需部となったが、当初からの官公庁別に分かれた少数精鋭体制は崩さず、繊維製品における官公需市場規模年間約400億円のうち12～3%のシェアを維持しながら、官公需独特の納入制度にも支えられて60年までは比較的安定した時期を迎えた。

60年代に入ってNTT、日本たばこ、JR等の民営化の新しい波が起こり、納入制度も変化するとともに、海外調達への関心も高まってきた。さらには防衛庁等から高度な仕様への要求が起こり、当社も新規素材や高度技術を駆使した新しい対応を迫られる段階となった。