

ユニチカ編・通史編

序章

合併前夜

(～昭和44年)

1 ある冬の日曜日

「確かなことは覚えていないが、冬の日曜日の朝だった(注・昭和44年1月26日)。ニチボーの会長に退いて間もないころでね。日本レイヨン社長の坂口二郎さんの自宅(芦屋市三条町)を訪ねて、合併を申し入れたんだ。対等合併とし、ぼくは会長になるから、あなたは社長をやってくれ、とね。その日か、数日後に、坂口さんから承諾の返事があった。それからしばらくたった44年3月19日に合併を発表した」

昭和60年7月6日の朝日新聞「続・語り継ぐ60年」の欄で、原吉平(元ニチボー社長・会長、元ユニチカ会長)はそのように述べている。そして、また続いて

「合併を決断したのは、紡績だけでは将来の発展はない、と考えたからだ。紡績は朝鮮戦争の特需による好景気でもうけたが、その後は業績が振るわない。国際競争力を強めるためにも、紡績と合繊を持つ総合繊維会社になることが必要だった」

「私は社長時代に、機会があったら日レと合併しようとひそかに思い続けていた。昭和30年代の後半、日レがポリエステルを生産を始めた時期に、ニチボーにもポリエステルへの技術導入の話があった。

しかし私は導入をやめた。将来は日レと一緒にいるのだから、二重の投資は必要ないと考えたからだ」と説明している。

2 原社長の危機意識

原吉平社長が、4年間にわたる日本紡績協会委員長のポストを辞任して、社業に専念することになったのは、昭和38年4月である。それに先立って37年末に、森滋副社長の退任とともに、田辺貞雄、嶋津孝次、塩塚忠美の3名を副社長に登用し、トロイカ体制を敷いた。

39年4月26日、社名を大日本紡績からニチボーに変更。同日号の社報には「ニチボーの進みゆく道三副社長に聞く」と題して、次のような経営方針が挙げられている。

ビニロンを伸ばす。

加工度を深める。

販売ルートを増強する。

紡績織布の自動化を進める。

海外投資を積極的に進める。

遊休工場を活用する。

このうちビニロンは、ニチボーが戦後他の綿紡各社に先駆けて企業化に着手した合繊であるが、この繊維の持つ技術的、市場的制約に規制されて、容易に大衆衣料分野への進出を果たすことができず、産業資材分野に特化していった。のち信越化学工業と提携し、42年9月、原料である酢酸ビニル・ポパールの共同生産を行うことを発表した。

序章合併前夜(～昭和44年)

それを契機に、原社長は、同業者であり、信頼する友人である、倉敷レイヨン(現・クラレ)社長大原總一郎と、ビニロンポパールを中心にして懇談の機会を持ったが、大原社長は、43年7月27日逝去した。

ニチボーが、複合繊維時代を迎えた紡績会社として、ポリエステル短繊維の必要性から、米イーストマン社の「コーデル」(商標)の技術導入を具体的に進めたのは、39年に入ってからであるが、41年4月、日本エステルの設立に資本参加するとともに、日本レイヨンとの株式相互持ち合いを進めた。コーデル計画はその秋とりやめとなった。

その頃、原社長の私的ブレーンとして社内各部門の中堅社員からなる“ビジョン研究会”が、約1年間にわたる討議の成果をとりまとめて提出した。その内容を一読すれば、以後の原社長の経営上の思想や施策に、少なからぬ影響をおよぼしていることが理解される。

41年も押し詰まった12月19日、原社長は主管者会議を開き、会社の実情を訴え、緊急対策と長期対策について方針を示すとともに、全社を挙げて業績向上への努力を要請した。同時に、主管者会議出席者全員に対して“会社の緊急施策として何を望むか”の課題が与えられた。翌42年1月早々、185名の熱き思いが“社長に対する上申書”として提出された。

経営スタッフ部門として「企画管理室」が設置され、活動を開始したのは、その時からである。繊維業界に多大の打撃を与えた40年不況をはさんで、ニチボーの業績は数期にわたって低迷し、資産の流出を招いていた。

原社長は、会社を取り巻く国内外の環境を厳しく捉え、その中で、ニチボーの企業競争力が衰退し始めていることを直視して、これを“非常事態”として認識した。

原社長が、日本レイヨンとの合併について具体的に志向したのは、43年後半、そして合併の腹を固めたのは、同年末であることが、諸般の事情から推定される。

昭和43年12月23日、原社長はその座を塩塚忠美に譲り、会長に就任した。時に68歳であった。

3 「熟慮断行」

日本レイヨン社長坂口二郎は、明治28年1月生まれ、合併発表時は74歳である。昭和21年7月社長に就任した。

日レは、戦時中軍需産業への全面的転換を余儀なくされ、繊維産業としての基盤を喪失していたが、「苦楽は会社とともに」を合言葉に、全社一丸となって焦土の中から蘇った。生糸、レーヨンの生産を再開し、これを軌道に乗せたのに引き続いて、昭和29年社運をかけてナイロンの企業化に着手し、成功を収めた。

その後、30年代後半の歩みをみれば、ポリエステル、ガラス繊維の企業化、タイナイロン、ニチレパークシャーの設立。さらに40年代に入って、ナイロン二軸延伸フィルム、「栄輝」繊維の企業化等、まことに目ざましく、坂口社長の長年にわたる「熟慮断行」の足跡は極めて多彩である。

このように日レは、総合化合繊メーカーへの道を歩んでいったが、その道は決して平坦ではなく、ことに後発であるポリエステルではさまざまな苦渋を味わうことになった。

ナイロンに関する情報事件訴訟やポリエステル特許訴訟、また近江絹絲株式取得問題等もあった。

とりわけ、ポリエステル短繊維は綿混紡が主体を占めるため、紡績設備を持たざる後発メーカーとしては紡績系列の編成を特に必要とした。

いわゆる40年不況は、紡績のみならず合繊メーカーにも深刻な影響を与えた。日レの業績も39年、40年と2年間にわたって低下し、借入金は急速に膨張した。

40年10月、坂口社長は全従業員に非常事態を訴えるとともに、大幅な機構改革を実施して、激動期に対処する体制を整えた。

日本経済は先に貿易自由化を行い、近く資本の自由化を迎えようとして、まさに国際競争場裡の真っ只中に置かれ、戦後最大の転換期にあった。繊維業界は内外の変化に直面して、その構造的転換を迫られつつあった。

41年2月23日、日レ、鐘紡、三菱化成3社間で業務提携契約が結ばれ、4月1日、日本エステルが発足した。コチボーも株主の一員として参加した。

次いで、41年12月26日、日レ、帝人、鐘紡3社間で、経営全般にわたる業務提携調印を発表した。42年3月、3社によるアクリル繊維の共同企業化を決定したが、実行するには至らなかった(のち、44年5月29日3社業務提携は解消した)。

43年12月18日、坂口社長は記者会見を行い、「①ニチボー、日本レイヨン両社の友好関係を深めるため、株式の持ち合いをふやす用意がある ②日本エステルの次の増資時期にニチボーの出資比率を高めることを考慮したい ③ニチボーから合併の具体的な話は持ちかけられていないが、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」一など提携強化の意向を打ち出した(昭和43年12月19日、日本経済新聞)。