

ユニチカ編・通史編

第4章

人心の一新と人材の活用

－小幡社長就任

(昭和47年～49年)

1 新しい経営陣

昭和46年の大きな特徴は、年央から年末にかけて円の大幅切り上げ、日米繊維政府間協定の締結、発展途上国に対する特惠関税の供与など、わが国繊維産業にとって重大な事態が相次ぎ、これらの具体的な影響を受けて45年夏以来の不況はこれまでになく長期化して47年に持ち越された。

そのような経済環境の中で社長就任を要請された小幡謙三は“ユニチカの予想外の体質悪化と繊維業界最大の不況から、再建には少なくとも3年の期間が必要である”と判断し、“再建完了の目標を5年後に置き、3年後には目処をつけたい”と述べている。

47年5月31日、第159回定時株主総会後の取締役会において、小幡謙三は代表取締役社長に就任し、それ以外に新たに三和銀行から山野速男が専務取締役に、小玉保次が取締役に就任し、さらに積水化学から桜井弘が専務取締役として就任した。



小幡 謙三

社内からは、大槻重衛、西松浩一が専務取締役に、逢坂五郎、久保田淳一、中井茂、小寺新六郎が常務取締役にそれぞれ昇任し、その他新任5名を含む全取締役とともに、事業部制スタートにあたり小幡体制を支える各部門の要となった。

同日午後4時から大阪本社地下4階において、各事業場長、大阪本社全社員約1700名を前にして、壇上に立った小幡社長は開口一番「うしろの人、ぼくの顔が見えますか。小幡謙三の顔をおぼえておいて下さい」と発言し、

「会社の雰囲気を明るくして、思ったことが言える会社になりたい」

「信頼される会社になりたい」

など抱負を語り就任挨拶を行った。

小幡新社長は、明治43年1月24日神奈川県に生れ、昭和8年京都帝国大学経済学部を卒業、9年旭ベンベルグ絹糸(現・旭化成工業)に入社。22年同社常務、36年専務を経て、41年2月積水化学工業社長に就任。再建を達成し46年同社会長。47年5月ユニチカ社長に就任した。

49年3月復配体制を整え会長に就任。51年12月非常勤取締役となり、52年3月31日退任した。

2 「小幡語録」に見る経営観

小幡社長は就任後間もない昭和47年7月末から7日間にわたって、大阪本社役員会議室を開放したホームバーを開設。勤務時間終了後社員との自由な懇談の機会を持った。以来一貫して社内の融和を図り社員との対話を継続した。

小幡社長の人間主義の経営哲学は、社内に清新な風を起し、多くの信頼と期待を集めるに至った。



小幡社長・社員懇談風景

(右から4人目、小幡社長)

その在任期間は必ずしも長いものではなかったが、折に触れて語ったことばの集積“小幡語録”の中に、すぐれた経営観を学ぶことができる。

小幡語録

「男一匹の義侠心からユニチカの社長をひきうけた」

「再建というのは自分達でやるもの、君ら一人一人が再建するんだ」「自分がやらなきゃあとという気概を一人一人持ってくれば、

それだけで会社は救われる」

「人間というものは自信を持たなきゃいかん。自信なんてものはほんとにデリケートなもの、それを失わせないようにするのがわれわれの務め」

「仕事をやる場合には常に問題意識を持ってやってもらいたい」「自分で提案して、本当に自分が責任を持ってやって欲しい」

「いかに優れた人間でも一人の頭で考えることはたかが知れている。それよりも大勢の人間がいかに一所懸命考え、いいことを考え出してくれるかということを期待する方が、全体としては遥かにプラスになる」

「徹底してユニチカー本にまとめて和をはかって行く。その上に立って意識革命が行われ、それが業績にも反映してゆくという会社に1日も早くしたい」

「職務に貴賤はない。人間としては平等」「会社の組織は並列的に並んでいるのであって、決してタテに並んでいるわけじゃない」

「自分の生活を大事にしなきゃあいかんですよ。自分のために働くんだからね」

「私はいつも他人の中にどこかいい所を見つけますよ」

「私は決して自分から積極的にああしろこうしろとは言わない。待ってる」

「一所懸命考えて積極的に仕事をやって失敗したのは、むしろプラスの点がつくんだ」

「言わざるの罪、聴かざるの罪、決めざるの罪、為さざるの罪の四悪を追放しよう」

3 労働協約の統一とEDPシステムの統一

(1)労働協約はいわば労使関係の憲法である。昭和44年に合併発表があつて以来、会社とニチポー・日レ両労働組合はできるだけ早く統一労働協約を締結すること、統一労働協約の締結までは二つの労働協約をそのまま引き継ぐことを確認し、調整統一の作業にかかっていたが、その内容は極めて膨大多岐にわたるものであった。

賃金および職能等級制度の調整が45年6月になされた後、同年秋から労働協約全般を調整するために会社と両労組の間で専門委員会を持つことが確認され、11月から正式にスタートした。さらに専門委員会の下部機構として小委員会を設置した。

その後47年6月に至る約1年半の期間に28回の小委員会と13回におよぶ専門委員会が持たれた結果、ようやく6月12日会社と両労組の三者の間で合意に達し、7月1日より発効する運びとなった。

7月10日大阪本社で、会社からは小幡社長以下四専務ら、労組からは池本ニチボー組合委員長、柴田日レ組合長ほか幹部が出席し調印が行われた。



統一労働協約調印

ここにユニチカ全従業員の労働条件が統一され、会社の再建にあたって社員の結束、労使関係の一体化が大きく前進した。

(2)合併前の両社が使用するコンピュータの機種は、ニチボーがFACOM230-50、日レがHJTAC8400であった。

44年10月合併と同時に、現所在地大阪センタービル3階に双方のコンピュータを移設し、それぞれ業務を開始したが、全社的な動きとしては、委員会を設けてEDP(Electronic Data Processing)システムの統一化に向かって作業を進めた。

45年秋から、既存設備を使って、賃金計算をはじめ各システムの全面的な再構築とプログラミングに取り組んだが、この作業は46年夏頃から急速に進捗し、47年6月によりやく統一システムが完成した。



IBM370-145始動

しかし、この統一システムは合併前の双方のシステムの機能を満たすように配慮したため、運用効率が悪く、問題含みであったため、入力改善を検討した結果、48年4月に至ってコンピュータ機種の統合を最優先する基本方針が打ち出され、IBM機で統合することに決定した。

48年6月に移行作業を開始し、約1年を費やして新型コンピュータ“IBM370-145”に統合し、49年6月19日、本稼働開始のボタンが押された。

4 再建の方針と計画

(1) 意思決定に関する制度の改定

会社は昭和47年6月以降、最高の審議機関である従来の「経営会議」を廃止し、社長、専務と関係役員による「関係役員会」において審議することに改めた。

さらに48年5月には関係役員会を廃止し、経営論議の活発化のため、重要事項の決定は取締役会で行うこととし、また稟議規定を廃止し、権限規定を設け、全般の業務にわたる権限の大幅委譲を行い、経営の活性化を図ることに改めている。

(2) 中期計画(再建の方針と計画)

会社は新経営陣のもと、47年6月以降各種対策委員会を設け、従来の中期経営計画(46年10月策定)の見直しと各事業内容の徹底的再検討を実施した結果、8月にはほぼその概要を総括し、9月に入って再建の基本方針とその具体的実行計画を策定することができた。

○基本方針

昭和47年下期から49年下期まで(2年半)を再建計画の期間とし、

- ① 49年下期までに繊維事業を立て直す
- ② 関連会社の強化促進と自立体制の確立
- ③ 資産活用により非繊維部門へ進出を図る

再建計画の策定にあたっては、当社の従来抱えていた企業体質上の弱点を解明することを前提とし、各種の問題に対する認識と反省のもとに計画を練り上げたものである。

会社は全従業員に対して会社が現在置かれている環境と今回の再建計画を率直に説明するとともに、諸施策の実行にあたって全面的な理解と協力を求めた。

(3) 中期計画の運営について

経営計画を効率的に推進するために、会社は重点的に次の3点を実施した。

- ① 組織改正と事業部制の採用
- ② 人事ローテーション制度の実施
- ③ 健全経理制度の実施

このうち①については、消費者志向あるいは川中・川下論が盛んな時期にあって、下から盛り上がってくる力に期待して、あえて社内体制を素材別事業部として、各事業部長に1つの企業の社長同様に自由な運営を行わせ、分業体制に基づく利益責任の明確化と大幅な権限の委譲を図った。

しかし事業部制は一般的に縦に強く横に弱い弊害があるため、これを調整・補完する意味で、翌48年3月本部制を採用した。

②合併以来3年、人事は両社の従業員の調整に苦勞してきたが、この中期計画時点を機としてこれまでの調整重点の人事の殻を破り、新しく適材適所、若返りと人材の登用、部門間特に事業部制移行に伴う事業部門の人事交流などを目的とした計画的ローテーションが進められることになった。

③当社の従来抱えていた企業体質上の弱点の1つに経理財務の健全性の問題があった。

企業経理の実態を明確に把握する経理システムに欠けていたため、内容改善の目標を樹立し得なかった。さらには経理の健全性を貫くことによって“信用される会社”となることが必要であった。

したがって会社は、今回の中期計画を運営するにあたって、健全経理制度の確立を行うとともに、47年9月末決算において、会計処理変更損92億円を含む132億円におよぶ特別損失を計上した。

この頃わが国の景気は46年末を底として、確実に上昇へ向かいつつあった。いわゆるスミソニアン合

意に基づく円の大幅切り上げによって憂慮された不況の深刻化も、その後の世界景気の拡大や海外インフレの進行によって、その影響も比較的軽微に止まり、47年後半には公共投資や住宅建設が高い伸びを続けた中で、停滞していた製造業の設備投資も増加に転じるなど、年末にかけて一般景気は本格的な上昇局面に入っていくのである。

繊維業界もまた47年3月期をもってほぼ最悪期を脱し、年央から合繊の市況は自主操短および合繊糸布の買い上げ等の対策によって漸次上向きに転じ、一方天然繊維市況は順調な動きを示していた。

今回の中期計画は、まさにこの機会を失することなく、経営合理化を強力に推進し、従来の企業体質を改善することによって再建の基盤を築き、将来の飛躍を期そうとするものであった。

“強運の人”小幡社長のもと、ユニチカも順調な道を歩み出そうとしていた。

この頃証券市場は、新しい経営体制を好感し、ユニチカの株価は、46年9月23日の38円(昭和24年証券市場再開後の最安値であった)に対し、47年9月27日には139円と1年間で大幅な上げを演じている。

5 各社との協力体制進む

(1) 日本エステルの運営改善

日本エステルは昭和41年4月、日レ、鐘紡、三菱化成工業、ニチボー4社の出資によって設立され、同年6月日レより営業権を移管、短繊維日産22トンで営業を開始したが、増設に次ぐ増設で生産量を伸ばし、46年6月時点では日産短繊維100トン、長繊維40トンの規模となり、資本金も45年8月には67億5000万円と設立時15億円の4倍強となっていた。

当初は後発メーカーの立場から、ICI特許にからむ品質上の問題またコスト競争力の問題などがあったうえ、合繊不況の中での経営上の論争点もあり、その運営については必ずしも円滑でない時代もあったが、合弁会社設立の原点に帰って、協調の精神に基づいて運営を図るための特別対策委員会が、46年12月に設置され、委員長に日本エステル社長村上二郎が就任した。

さらに、小幡社長就任後、親会社3社は協力体制強化の姿勢を明確にし、日本エステルを含む4社の協議の結果、47年11月24日付で「日本エステル運営に関する覚書」「同細則」「諒解事項」が4社間で締結され、その後の日本エステル運営の基本的指針となった。

この覚書の中で、福井県鯖江市に第2工場を建設することが決定された。

日本エステルが開発した画期的な新技術である直接連続重合、直接紡糸の技術をもって、親会社3社協力の下に、最新鋭のポリエステル短繊維生産専門工場が建設され、52年10月18日完成した。新工場は日本エステル越前工場と命名され、当初能力は重合日産60トン、短繊維日産33トンであった。

(2) 積水グループ、伊藤忠等との提携強化

①積水グループとの提携

小幡積水化学工業会長のユニチカ社長就任に伴い、積水化学はユニチカ株式を取得するとともに、両社は商品の共同開発、共同研究、販路の相互利用など各分野で業務提携を進めていく体制を敷いた。

47年10月、社長室を窓口にして、技術者を中心に検討を進めた。その結果、具体的には接着剤・ブチラール中間膜用に信越酢ビ・ユニチカケミカルが生産している酢酸ビニル・ポパール、FRP用にユニチカユーエムガラスが生産しているガラス繊維など、資材面での業務提携を進めていくことになった。さらに今後合成紙の共同研究を行い、住宅関連やインテリア分野での提携を拡大することなどが検討された。

48年2月、当社は積水化学および日本総業と合弁で家具・インテリア商品の販売会社「日本スペースプランニング(株)」を設立した(53年3月会社整理)。

48年8月には積水化学グループの積水工事(株)と提携し、49年4月ユニチカ化工(株)を同社との合弁に再編し、FRPによる各種タンク類の製造販売を強化した(ユニチカ化工は60年9月会社整理)。

積水グループによるユニチカの株式取得は逐次進められ、49年3月末には積水化学、積水ハウスなどグループ全体で1100万株を超えた。

②伊藤忠等との提携

当社の再建計画の基本方針の第1は“49年下期までに繊維事業を立て直す”ことであり、そのためには流通面の強化策がなによりも必要であった。伊藤忠商事(株)は製品志向の流れの中で垂直的なシステムづくりを進め、今後ますます繊維部門の拡大を図ろうとしていた。また国際事業の展開にあたっては、ユニチカの技術力・経営ノウハウを有効に活かすためのすぐれたオルガナイザー機能が必要であった。

当社は伊藤忠の協力を受けて、資本・業務両面で両社の提携関係を強化する方針を明確にした。

47年9月末伊藤忠は当社株式2000万株を保有し、48年9月末には2500万株を保有して、三和銀行に次いで当社第2位の大株主となっている。

さらに、日綿、丸紅両社も当社株式の保有を進め、48年3月末にはともに1000万株を超える大株主として当社との協力体制を強めている。

6 拡大するニット化の波

昭和40年代に入って、ニット製品は日本のみならず世界的にも著しい成長を示し、“魅力ある市場”を形成しつつあった。41年対比46年のわが国におけるニット用原糸消費伸長率は42.7%であり、46年のニット化率(全繊維糸投入量に占めるニット用糸投入量の比率)は一九・四%と約二〇%を占めたが、なお英米に比べて低水準にあることから、今後は機能性への認識に加えファッション化の進行によって、一層の内需の拡大が続くものと予想された(表-6)。

勢い、合織紡績各社のニット部門拡大策は高まりをみせ、当社も47年9月の機構改革、事業部制の発足に伴い、繊維関係の各事業部とも組織を整え、ニット拡大の作戦を展開した。

当社全体では、47年を起点とする中期計画の最終年度である50年までの3年間に、ニット関係の売り上げを60%増とし、売上金額に占めるニット化率を22～23%から3年後には32～22%とし、さ

らに2年後の52年にはニット化率を40ないし45%とすることを目標とした。

表-6 ニット化の推移 (単位:%・トン)

年次	ニット化率B/A	全繊維投入量A	ニット用糸投入量B
昭和41年	16.2	1,544,541	249,532
42	17.0	1,660,971	282,745
43	15.6	1,646,793	256,125
44	15.8	1,746,545	275,904
45	18.1	1,870,469	337,905
46	19.4	1,832,515	355,828

(注)通産省「繊維統計年表」各年度版より作成

そのためには、これまでナイロンしか使われていなかった分野にエイテルを使っていく、あるいは羊毛分野であったところに綿を使っていくというような、素材の相互乗り入れ、また各種の混紡、交撚、交編等による全素材の総合力を発揮するような方向に進むとともに、海外技術の導入を含む加工体制の充実を方針とした。

ナイロンの場合、ソックス、タイツ、パンティストッキング、肌着、外衣、水着などナイロンの特徴を活かした用途に大きく展開し、すでに内地衣料用の60～65%がニットに投入されていたが、今後の展開にあたっては新素材の開発とともに加工体制の確立を特に重要視した。

ポリエステル長繊維ニットは、44年発売以来世界的なジャージブームにマッチし、急速に外衣関係で伸びた商品である。当社の場合内地衣料のうちニット化率は50%を占めていたが、婦人もののウエートが高いため、紳士・子供もの、スポーツ衣料関係の拡大を図り、シーズンのには秋冬もの偏重を是正し、春夏もの拡大を方針とした。

羊毛部門のニット比率は、英国PPT社より技術導入した防縮加工“ダイラン”を柱として、47年時点で全売り上げの40%であったが、50年時点の目標を60%に置き、合繊混紡、交編ものに取り組むことを方針とした。

製品事業部におけるニット製品の展開は、学校体育衣料(トレーニングシャツ、トレーニングタイツ、水着)、アウターウェア、インナーウェアに大別されるが、いずれも目標を細分化し、ターゲットを絞って、ファッション化を進めながら伸ばしていく方針であり、数量的にはインナーウェア、アウターウェアに力点を置き、売上高としては3年間で倍増を予定した。

綿および綿合繊短繊維ニットは、特にその頃2、3年間の急上昇は目を見張る勢いであり、その原因はファッションのカジュアル化、特にワンポイントの台頭によるものと思われ、10年来の努力がようやく花開く感があった。そうした中で紡織事業部では、糸売り関係はメリヤス肌着主体から外衣へと志向し、生地売りでは最終用途を考えた素材と加工の充実を志向した。

47年から49年にかけて綿ニットの生産体制の構築が着々と行われた。

47年8月イタリアモレッティ社から綿ニット加工技術の導入を決定。その後山崎工場(現・大阪染工)にジャージー一貫加工設備を据え付け操業を開始したのは49年9月のことである。また48年7月には米国デキシー社から連続糸シルケット加工設備を導入、49年6月大垣工場に設置した。48年7月には貝塚工場にジャージー丸編機19台が設置され、技術センター的役割を果たすことになった。同時に貝塚工場に綿ニット専用紡績工場の建設が計画され、47年11月着工、49年7月貝塚第1工場に当時最新鋭のUKSS2万8800錘が完成し、その後の大きな戦力となった。

当社の持つすべての繊維の総合力を発揮し、ニット展開では業界に格差をつけて強力に展開を図りながら、ニットを当社再建の1つの大きな柱にしようとした時期であった。

7 カリフォルニア綿の長期契約締結—綿花の人

昭和45年夏以来長期化していた経済不況は、46年の不況対策によって47年初めから回復し始め、年後半に入ってから予想外に急テンポの景気上昇に恵まれるとともに、業界では天然繊維見直しムードを軸として国内繊維需要は一段と強まり、インフレ・ムードも加わって繊維価格は年末にかけて綿糸を中心に急速な回復をみせた。

ドル・ショックによる円の切り上げで1米ドル“308円時代”となってからも、金の相場高に反映された米ドル安の基調は変わらず、国際通貨の再編成を見越した綿花の買いと世界的な換物思想の浸透によって、綿花の買付意欲は衰えず、2月中旬にはついにリバプールCIF相場はポンド当たり40・25セントという朝鮮戦争以来の高値を示した。

その頃から綿花相場高に刺激された各綿産国では綿花の増産の意向が高まり始めた。米国の綿作農家、特にアリゾナ、カリフォルニア、テキサスの各州など主要輸出綿作地では、綿花相場高を利用して播種前に新綿の収穫見込量を競って先売りし始めた。

表-7 綿花国別輸入量

(単位:トン・百万円)

国名	昭和49年(1974)		昭和48年(1973)	
	数量	金額	数量	金額
インド	39,178	11,226	35,043	6,540
パキスタン	18,775	5,460	48,070	7,662
イラン	3,225	1,671	6,836	1,692
南イエーメン	—	—	153	61
シリア	591	263	3,048	637
ソ連	126,145	55,492	126,394	28,661
トルコ	8,433	3,808	7,628	2,107
ギリシャ	699	390	—	—
アメリカ	302,734	89,911	249,072	52,357
メキシコ	98,265	38,531	75,072	18,247
グアテマラ	31,602	8,663	37,849	8,143
ホンジュラス	3,960	913	2,096	427
エル・サルバドル	16,638	4,293	50,914	10,858
ニカラグア	26,387	7,513	48,330	10,005
ペルー	1,315	972	3,385	1,888
ブラジル	14,909	5,506	46,095	9,424
コロンビア	2,263	1,189	1,081	217
ボリビア	186	27	3,286	718
エジプト	58,011	45,595	42,115	12,539
スーダン	7,260	2,699	28,523	8,327
カメルーン	190	45	241	50
チャド	11,365	3,428	6,347	1,199
中央アフリカ	1,124	337	40	7
ザイール	296	85	361	74
ウガンダ	8,388	2,305	11,906	2,606
タンザニア	3,529	1,620	2,755	659
モザンビーク	5,403	2,875	8,285	1,975
オーストラリア	1,313	565	4,701	1,084
ブルンジ	322	105	326	75
その他	6,223	2,303	5,115	1,280
合計	798,729	297,736	855,087	189,519

出所:大蔵省関税局

表-7 綿花国別輸入量 (単位:トン・百万円)

国名	昭和47年(1972)		昭和46年(1971)	
	数量	金額	数量	金額
タイ			3	0
インド	30,116	6,353	29,487	7,140
パキスタン	83,486	17,701	32,476	7,420
イラン	6,977	1,833	9,520	2,125
南イエーメン	61	18	1,087	332
シリア	8,505	1,972	10,119	2,427
ソ連	95,247	23,317	47,707	11,988
トルコ	6,540	1,564	18,241	4,195
ギリシャ	3,913	992	5,235	1,348
アメリカ	148,553	32,870	193,492	42,950
メキシコ	115,767	28,302	111,655	26,704
グアテマラ	39,207	8,772	35,614	8,095
ホンジュラス	1,118	233	912	203
エル・サルバドル	49,603	10,941	42,723	9,791
ニカラグア	67,178	15,104	58,491	13,016
コスタリカ			—	—
ペルー	749	252	665	243
ブラジル	60,659	14,028	61,712	13,723
アルゼンチン			3,593	715
コロンビア	627	150	100	15
パラグアイ			—	—
ボリビア	2,772	725	2,181	496
エジプト	28,145	9,268	28,745	10,188
スーダン	17,140	4,682	12,062	3,691
ナイジェリア			827	187
カメルーン	1	0	7,837	1,580
チャド	3,725	822	4,412	880
中央アフリカ	191	42	1,677	344
ザイール			732	149

ウガンダ	9,124	2,195	17,492	4,206
タンザニア	4,166	1,066	3,604	821
オートボルタ			497	101
モザンビーク	9,351	2,315	5,649	1,348
オーストラリア	6,209	1,481	449	102
ブルンジ	527	117	1,358	302
その他	2,461	586	4,348	952
合 計	802,118	187,701	754,702	177,777

出所:大蔵省関税局

その後綿花相場は新綿増産のニュースにつれていったんは値下がりしたものの、米ドルに対する不信感によってドル建ての綿花相場高が徐々に表面化し、相場先高期待の買い付けが進んできた。

このような時代背景の中で、ユニチカとして業界初めての英断は、小寺新六郎常務による「カリフォルニア綿長期契約」であった。48年1月単身渡米、交渉の結果、米国大農家との間に3年間6万俵におよぶ綿花の直接購入契約を締結したものである。

従来とは異なった大きな相場変動にさらされるであろう綿花市場で、企業として「コストの安定」「収益の安定」こそ最優先課題であった。ちなみに当時の製造コストに占める原料代は60%を超えていた。

当時日本における中番手の主力原綿がメキシコや中米綿が大宗を占めている時代にあつて、表面価格的には他の綿花より高いとしても、品質的に最も安定した上級綿である「カリフォルニア綿」に着目したことは賢明な選択であり、そのことはのちに日本の中番手原料の中心がカリフォルニアに移行していったことでも証明される。

この年、日本をはじめ主要綿花輸入国の繊維業界は競って原料綿花を買い進んだ。米国の綿花在庫は1966年の約1700万俵から、その頃には約400万俵の低水準に落ち込んでいた。昭和48年(1973)の綿花相場は年間を通じて暴騰を続け、史上空前の高値を示し、年末近くになって石油危機が叫ばれるや、綿花相場はまさに狂乱価格の様相を呈するに至った。

表-8・綿花価格(CIF日本)の推移に示すように、米綿アリゾナSMI1/16でみれば、48年(1973)1月のキログラム当たり83セントから、11月にはその2倍以上の172セント、49年(1974)1月には187セントの高値をつける勢いであった。

当時この「カリフォルニア綿の長期契約締結」の経済効果は、25億円とも30億円ともみられた。

この高綿花相場はまた、日本と綿花輸出国との間に種々の混乱を派生し、年間を通じて紛争を生じたことも事実である。

とくに中米各国は6月に中米綿花統一戦線を結成し、対日交渉の強化を図り、8月の交渉決裂後、エルサルバドルが対日交渉の主役となり「衡平の原則」と「事情変更の原則」を持ち出して、再三にわたり日本に強く既契約分の値増しを要求した。日本側は「契約神聖」の建前を貫いてこれを拒否した。交渉は長期化し、年を越して相手方の契約不履行におよんだが、49年7月紡績協会原料委員長に就任した小寺は、

初仕事として「サルバドル綿船積拒否問題」に取り組み、スピード解決にその手腕を遺憾なく発揮した。

回顧すれば、昭和5年1月井上準之助蔵相の金解禁の実施から翌6年12月高橋是清蔵相の金輸出再禁止の断行へと経済は大きく揺れ、為替相場・綿花相場が変動したころ、紡績も商社も塗炭の苦しみにあった。

当時胸を病んで静養中であった小寺源吾(小寺新六郎の父、当時大日本紡績取締役)は、会社の要請により6年9月再入社するや直ちに米綿買い付けの積極化を進言し、米綿操作の実行によって巨額の利益をもたらし、会社を苦境から救い発展に導いた事実は、『小寺源吾翁傳』に詳述されている。

思えば、父子2代にわたる綿花の人、紡績の人であった(本文中『日本紡績月報』No.330を参考とした)。

表-8 綿花価格(C I F日本)の推移 (単位:キログラム当りセント)

西 暦	ア メ リ カ		メ キ シ コ		エル・サルバ ドル	ブラジル
	Arizona	Texas	Sin/Son	Mex I Cali	SMI-1/16 "	type5
	SMI-1/16 "	SLM-15/16 "	SMI-1/16 "	SMI-1/16 "		
73・1	82.67	71.54	87.30	—	83.78	76.06
2	85.43	71.65	87.52	—	85.98	78.60
3	94.80	78.48	92.04	—	92.59	81.02
4	101.41	87.41	107.03	—	106.92	88.63
5	—	86.53	109.13	—	109.13	—
6	108.58	87.08	117.95	—	110.23	—
7	130.07	110.23	137.79	—	—	—
8	139.99	122.36	—	—	155.42	—
9	151.02	135.58	—	—	—	—
10	—	—	—	—	—	—
11	171.97	114.64	—	—	—	—
12	157.63	139.99	178.57	—	—	—
'74・1	187.39	141.10	189.60	—	—	165.35

(注) 日本綿花協会の資料による

8 蚕糸部門、絹糸部門の分離とその後

自社生産から多角的生産体制への移行のため、また事業の合理的展開のため、蚕糸部門・絹糸部門を別会社で運営する案は、すでに富井社長の下で昭和46年10月の中期経営計画において打ち出され、労組への申し入れも行われていたが、具体的に計画が進捗したのは47年後半小幡社長就任以降であり、48年に入って1月にユニチカサンシ(株)、2月にユニチカ絹糸(株)が相次いで設立された。

(1) 蚕糸部門

日本レイヨンが日本製絲(株)を合併し、米子工場以下7工場を得て蚕糸部門に進出したのは、昭和17年8月のことである。戦中戦後を通して幾多の変遷を経たのち、30年代後半からは好況不況の波に揉まれながら、消費水準の向上を背景とする生糸需要の伸びに支えられて、蚕糸業そのものは趨勢的には45年前半までは堅調に推移してきたといえる。

しかし生糸価格の上昇過程を通じて年々増大を続けながらも、内需の伸びに隠れていた輸入生糸の影響は、景気の後退とともに46年に入ってにわかに顕在化するところとなり、生糸価格は一転して下落の道をたどった。

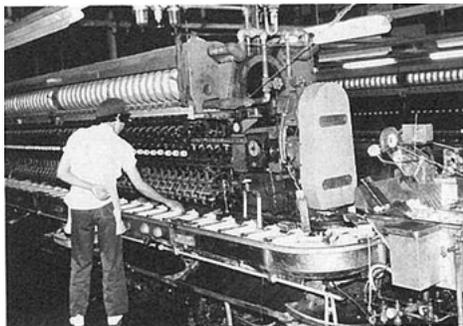
このような事態に対して、蚕糸関係業者からはわが国の蚕糸業の危機が叫ばれ、生糸の輸入規制を求める大会が開かれたが、養蚕農家保護の建前から繭の輸入こそ許されないものの、生糸そのものの輸入は逐年増加し、その圧迫で糸価の安定は困難になっていた。

しかしその農家でさえ将来を危惧して他作物への転換を図り、また高齢化によって生産は年々減少を続けており、特に関西以西にその傾向が著しく、原料不足は避けられない状態となっていた。

このような環境の中で、当社は蚕糸部門を分離して独立させることを決定した。

48年1月16日「ユニチカサンシ株式会社」(社長・山田正巳)を設立。3月1日営業を開始した。

新会社は江津工場に生糸の生産を集中して行い、本社となった米子工場では生糸の生産を中止し、別途業種転換を図ることとした。



江津工場正門・工場内部

その後オイルショックをはさんで、低成長下国内生糸需要も鈍化の傾向を示す中で、50年度に入って絹織物関連の倒産が多発し、丹後等の絹織物産地では設備の共同廃棄も実施された。また、生糸の輸入も絹撚糸・絹織物など付加価値を向上させた姿に変わって急増していた。

そのような中で、新会社は蚕糸事業だけに頼らず新規事業を柱とするべく、ユニサン(スーパー経営)、山陰緑化(緑化・土木)等を設立し、あるいは直営で養魚事業(ヤマメの養殖)を行うなど経営努力を続けたが、本業の斜陽化を支えるには至らなかった。

業界では日本器械製糸工業組合加盟の製糸会社94社のうち、59年末までに休廃業するものは31社におよんだ。

ユニチカサンシもまた、設立時の210人から104人へと人員削減の中で間断なく合理化努力を続けてきたが、ついに59年12月製糸事業からの撤収を決定し、労働組合の了解を得て、60年8月31日江津工場における生糸製造を停止、この日をもって製糸業から撤収し、長い歴史の幕を閉じた。

思えば、敗戦後の日本にあって無傷の製糸工場が残っていたことが、その後の日本レイヨンの復興発展にとってどれほど大きな力となったかはいうまでもない。

時代は移り、産業構造の変化の陰にひっそりと消えていったユニチカサンシの従業員たちは、最後の日の最後の一筋に至るまで優良糸を生産し続けた。

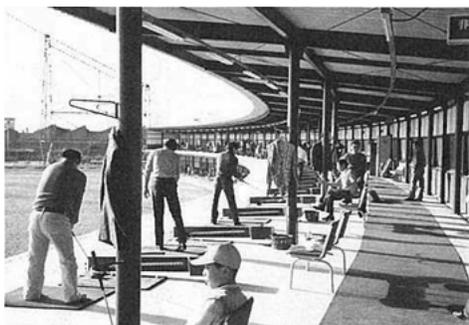
(2) 絹糸部門

尼崎紡績が新たに絹糸紡績に進出するため別働隊として日本絹毛紡績(株)を設立したのは、大正6年1月のことであり、翌7年には岐阜市五坪に工場を建設して操業を開始したのは『ニチボー編』に記すとおりである。

大正12年大日本紡績と合併。その後社名変更、日レとの合併等を経てユニチカ岐阜工場と称するに至ったが、50数年間にわたって“繊維の町”岐阜の歴史を背負った紡績工場として生きてきた。

それだけに、昭和46年10月の中期経営計画に基づく岐阜工場閉鎖のうわさは、岐阜市民に渦を巻き起こし各方面に波紋を呼んだ。

その後会社は紡績設備の近代化・合理化とレジャー分野など新規事業を柱とする岐阜工場の再建案を立案し、別会社として機動的な運営を図るため、48年2月13日「ユニチカ絹糸株式会社」(社長・古井富夫)を設立した。



岐阜ゴルフセンター

絹紡設備1万8000錘を1万6200錘に縮小するとともに、高速コーマ、シュラフォーストなどの新鋭設備を導入。また紡織近代化の一環として織布設備の廃棄、パーロック紡績設備の他工場への集中移設、タフト部門の他社への移設などを行った。

折から天然繊維の見直し人気によって市況も好転しており、中国からの輸入絹紡糸を含めてもなおその需要の動向は均衡しながら着実に増加する見通しであり、新会社にとっては順調な滑り出しであった。

同年10月ゴルフ練習場、11月ハウジング展示場がそれぞれ完成し、新規事業のスタートを切った。

ゴルフ練習場は「ユニチカランド岐阜ゴルフセンター」と呼称し、約7000坪の土地に300ヤード、80打席の規模とクラブハウスを含む設備は、岐阜県最大の練習場であり、緑と光に恵まれた立地の良さとともに岐阜市民や県民のレジャーと憩いの場所として話題を呼んだ。

ユニチカサンシが製糸業からの撤退を決意して労働組合に申し入れたのは昭和59年であったが、ユニチカ絹糸の場合はそれよ



ぎふハウジングセンター

り4年早い。

絹紡糸の場合も、原料面では養蚕農家の転廃業や生糸工場の縮小閉鎖により、原料は入手難となり、製品面では生糸同様和装向けの需要が低迷しているほか、中国、韓国などからの輸入増で、“事業の将来性が期待できない”と判断し、会社は55年7月31日、絹紡部門から撤収、ユニチカ絹糸を解散することを、ユニチカ絹糸労働組合に申し入れた。

56年5月解散決議、57年3月清算を完了し、ここに同社は設立後9年、創業当初から通算65年にしてその歴史の幕を閉じた。

工場土地は50年から56年に至る間に、岐阜県住宅供給公社、電電公社その他民間企業に逐次売却され、一部はユニチカが戸建住宅開発を行った。

現在同地には、分譲マンション、分譲戸建住宅、県営住宅、電報電話局、スイミングスクールなどが立ち並んでいる。

9 大阪国際ビルオープン

昭和44年10月当社は本社事務所を現在の大阪センタービルに移したのち、ニチボーが所有していた阪市東区安土町2-30の土地約6400平方メートルを利用して、(株)竹中工務店と共同で超高層ビルの建設を計画していたが、45年7月大阪府都市計画地方審議会より

「特定街区」の正式許可を得たので、ユニチカ・竹中工務店両社はビル建設委員会を設けて計画を進める一方、同年9月両社の折半出資による新会社「ユニチカビルディング株式会社」を設立した。

建設の場所は、もと4つのビル(旧ニチボー本店営業所、元呉羽紡績本社、旧伊藤忠本館、同新館)があった所で、この内ニチボー部分は昭和44年4月に竣工して以来本店営業所として使用されていたものである。

45年9月旧ビルの取り壊し作業に入り、12月には地鎮祭を行い工事に着手した。

ビルの工事は竹中工務店の設計施工一貫体制のもと、着々として進められた。30階以上の超高層ビルの設計施工を一社が担当するのはわが国では初めてのケースであり、同社ではコンピュータによる“超高層プロジェクト推進システム”を開発し、企画から竣工まで一貫した計画管理を行いながら作業を遂行した。

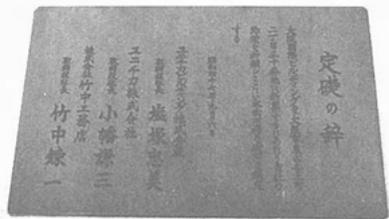
47年9月6日、超高層ビル「大阪国際ビルディング」の定礎式が建設現場で関係者300名が出席して行われた。45年12月25日に着工してから1年9ヵ月の超スピードであった。



大阪国際ビルディング

定礎式には、小幡社長、竹中工務店竹中社長、ユニチカビルディング塩塚社長の手で、2階ホール正面に定礎銘板のほか1972年を記念する当日の新聞、紙幣や当社の繊維製品(毛織物、綿布、綿糸、ナイロン綿、ビニロン綿、エイテル生地)などを収めた銘箱を入れ、大理石の礎石がずっしりとはめこまれた。

48年2月19日「大阪国際ビルディング」はオープンした。地下3階、地上32階、塔屋1階、高さ125メートル。当時関西では最も高いビルであった。



定礎石

当日披露パーティーの席上、大島靖大阪市長は「キャッチフレーズの“青い空、緑の広場、白いオフィス”のとおり、白いオフィスと緑の広場ができた。青い空を実現するのは私の仕事」と祝辞を述べた。当ビルは大阪市のブルースカイ計画を推進するため、熱源の全電力化と建物内熱回収方式による暖冷房給湯システムを開発した無公害ビルであることが大きな特徴である。また地上2階の床を広くとり、これ

を緑の広場にして市民に開放した。緑の広場のネーミングは広く一般から募集し、審査の結果応募総数1万3731通の中から、“アゴラ船場”が選ばれた。

大阪国際ビルは、商都大阪の中心地船場再開発の先駆であった。その後周辺には新しいビルが相次ぎ、地区の面目を一新している。

10 労働組合の統合



ユニチカ労働組合結成大会風景(京都国際会館)

会社は合併以来、組織、人事、諸制度等の調整・統一を図ってきたが、昭和47年7月に労働協約の統一が成ったあと、7ヵ月を経て、ニチボー労組と日本レイヨン労組は統合し、「全織同盟ユニチカ労働組合」となった。

48年2月24日両労組はそれぞれ大会を開いて解散し、翌2月25日京都市左京区宝ヶ池の国立京都国際会館で結成大会が行われ、新しいユニチカ労働組合が誕生した。



支部旗を渡す池本新委員長

新労組の三役は次のとおりであった。

- 委員長 池本達夫
- 副委員長 柴田為之
- 同 山戸敏夫
- 書記長 有田 肇

大会終了後来賓を交えたレセプションにおいて、小幡社長は「私は社員にいつも“うそをつくな、誠実であれ”と指導している。労使関係においても誠意をもって話し合う姿勢を貫きたい」と述べ、新労組の結成と今後の発展を祝った。

新しいユニチカ労働組合は、組合員数1万8500名、26支部を有し、上部団体の全織同盟では綿紡部会、化繊部会いずれにも属さず、全織同盟に直轄の単一組合としてスタートした。

のちに部会所属問題については、「ゼンセン同盟(49年9月改称)の決定に従い、その決定に対し単組意見は付さない」との大会決定に基づき、ゼンセン同盟常任中央執行委員会は「ユニチカ労組の部会所属を綿紡部会」と決定。51年12月1日ユニチカ労組は正式に綿紡部会所属となった。

1.1 製品3社と川下作戦—サザン青山、ユニメイト、トータリア

昭和47年10月従来の製品部とインテリア部を母体とした製品事業部が発足した。当時の繊維関係6事業部のうち、ただ1つ素材の枠を超えて消費者に近い製品の段階を担当する部門である。

その商品内容は、寝具寝装品、学校体育衣料、インナーウェア、アウターウェア、インテリア、その他ミシン糸、ハイパイルなどであった。まだ素材の延長線上にあつて、ベーシックで安定した商品内容に限られる傾向にあり、ファッション性の高い商品比率は極めて低く、カーペット、カーテン等も素材売りの域を脱していなかった。

社会的趨勢として、個性化・多様化の渦の中で、ファッション製品のみならずマス商品もサイクルの短期化現象が加速され、消費者ニーズに基づく商品企画が不可欠となっていた。

製品事業部は真の意味の消費者志向を「情報をキャッチするとともに、分析予測し、商品化に反映させるだけでなく、専門店、百貨店、量販店との“対話”を通じて購買欲を充足させる“場”をつくり上げ、そこに必要商品を流していく一連の流れのシステム化にある」と判断し、自ら企画先行への体質を強めるとともに、素材事業部門を含めた全社の先導的役割を果たそうとした。



サザン青山・青山店

翌48年に入って、会社は製品事業の川中、川下作戦の一環として、2月に「(株)サザン青山」、5月に「(株)トータリア」、11月には「(株)ユニメイト」を相次いで設立した。

- ① サザン青山(代表取締役・岸田雄二)は10月早々東京・青山に青山店および青山営業所をオープンした。サザン青山は15、6歳を中心としたレモンティーンとのコミュニケーションを通じて、服飾品などの単なる販売にとどまらず、一連の販売ノウハウを生み出す“場”で、いわゆるアンテナ

・ショップの域を越えたりサーチ・ショップともいうべきものである。製品事業部が現実のニーズの中から学んでいこうとする1つの“点”でもあった。

- ② トータリア(社長・田代恭之助)は当社のインテリア製品の展開を素材販売の延長としてでなく、トータリアを母体として総合的な企画を展開するとともに、積極的な小売店の組織化を通じて、

- ③ トータル販売システムを確立しようとする狙いのもとに設立された。

当社では他に戸田織物、ユニエンパイヤー、ユニチカデブロンなどカーペット関係の関連会社があったが、そのうちユニエンパイヤーの販売部門はトータリアに合流した。

トータリアはのちユニチカトータリアと社名を変更したが、61年2月その幕を閉じた。他の3社も同様に50年代に相次いで会社整理を終了している。

- ③ ユニメイト(社長・藤原英次郎)は学校体育衣料の製造・販売会社としてスタートした。従来当社のトレーニングシャツ、トレーニングパンツ、柔道衣、スクールブラウス等は、製品事業部が生産を行い、伊藤萬(株)が流通を担当していた。製販双方が一体となって効率的な発展を図ることを狙いとして設立されたものであり、当初の出資比率はユニチカ60%、伊藤萬40%であった。



ユニチカメイト本社

48年12月7日、取引先関係者を集めて東洋ホテルにおいて設立パーティーが行われた。来賓として貝塚バレーボールチーム小島監督ら、陸上部沢田監督らも出席し同社の発展を祝した。

その後51年にはユニチカ100%の子会社になり、社名もユニチカメイトと改め現在に至っている。

48年、ユニチカの川下作戦の一環として、アパレルの機能と人材をシフトしながらほぼ同時にスタートした3社は、当時“製品3社”と呼ばれた。

51年に入り、取締役製品事業本部長菅原利郎を3社の会長に派遣することを決定、同氏は2月にサザン青山とトータリア、4月にユニメイトの代表取締役会長に就任した。また不況の中で進めて来た機能分化による体質改善策として、本体のアパレル事業＝繊維二次加工事業を製品3社に移管するとともに、人材面・財務面からも一層の強化を図っていくことになった。

12 国際化への取り組み

ユニチカがスタートした時点の海外出張所、海外合弁会社は16ヵ所であったが、その後も海外事業活動を一層強化しようとする方針であり、国内・国外を通して国際的な広がりの中で経営を進めようという機運にあった。

企業活動の拡大とともに、国際的視野を持つ人材の育成が急務となり、また組織・制度の確立を必要とした。

(1) 組織・制度

当時の組織・制度の整備は次のとおりであった。

第4章 人心の一新と人材の活用—小幡社長就任(昭和47年～49年)

47年11月 海外市場委員会を設置

48年 8月 国際企画部発足

48年11月 海外研修制度を制定

49年 2月 海外・国内留学制度を制定(技術者対象で中央研究所所管)

49年 3月 海外人事課を設置

49年10月 海外合弁会社出向者を対象にリープ制(長期休暇制度)を発足

このころ海外合弁会社3社が相次いでスタートした。

(2) インドネシアの合弁会社「ユニテックス」

インドネシアのボゴール市は、市制500年、人口25万。政治経済の中心地ジャカルタからハイウェーを通過して、わずか1時間、しかも都会の喧噪から離れ、人心は穏やかで宗教心も厚い、豊かな環境の地である。

昭和46年(1971)8月、この地にポリエステル・綿混紡専門の紡績・織布・加工の合弁会社が設立された。資本金16億3000万ルピア、出資比率はユニチカ35%、丸紅20%、IFC(国際金融公社)16%、PICA(アジア民間投資会社)16%、インドネシア側13%であり、社長にはユニチカから太田寿男が就任した。

設備は紡機約1万4700錠、織機400台、糸染および浸染加工一式を有している一貫工場で、インドネシアでは唯一の糸染織物生産工場であった。

翌47年9月第一次の織布・加工部門が完成。2年後の49年3月に第二次の紡績部門が竣工した。

47年9月22日政府関係者、報道関係者ら約1000名の出席を得て、盛大な操業式が行われた。当社からも山野専務が出席し、「インドネシアの繊維5ヵ年計画に私達が参画できることを榮譽に思う。PT UNITEEXは単にインドネシアと日本でのみ設立された会社でなく、IFCとPICAという2つの国際金融機関の協力のもとに設立された。たとえ言葉が違い、顔が違っていても、世界中の人々が互いに協力しあえばこのような立派な会社を設立しようという偉大な証拠として、このPT UNITEEXを誇りに思う」と祝辞を述べた。



ユニテックス工場小景

ユニテックスは操業の最初から、ドビー織の紳士シャツ地など他社にない特色のある製品を上市することによって、短時日に商標「猫帽」の声価を高め、社長以下現地との一体化の努力と相まって、合弁会社としてすぐれた基礎を築くに至った。

56年6月に紡績・織布を増設した際、現地政府の外資系繊維企業に対するインドネシア化の要請にこたえ、増資により20%の株式を公開し、同国で11番目の上場会社となった。

創業当初輸入品代替企業として出発したユニテックスは、その

後輸出型に転換。G5以降の円高と1986年9月のルピア引き下げという好機に恵まれたこともあって、現在輸出比率は間接を含めると80%にも及び、オーストラリア、ニュージーランドを中心に、ヨーロッパ、アメリカへと販路を広げつつある。

47年(1972)に操業を開始して以来17年目を迎えたユニテックスは、先染やドビー織高級シャツ地の紡織加工一貫メーカーとして、いまやASEAN(東南アジア諸国連合)を代表する有力企業にまで成長した。

(3) コートジボアールの合弁会社「ユテキシー」

西アフリカにあるコートジボアール共和国(象牙海岸)は1960年にフランスから独立、ナショナリズムよりも経済を重視したウフェボアニ大統領の政策でブラックアフリカ(西アフリカ共同経済圏)随一の経済成長を遂げた。

政府は外資を積極的に導入し、食品や繊維などの軽工業の育成に力を入れていた。昭和42年(1967)5月、首都アビジャンの海岸寄りの工業地帯に、コートジボアール政府と日本、フランス、オランダの4者合弁で綿布の晒、捺染、浸染設備を持つソテキシーが設立され、アフリカプリントの生産が進められた(『ニチボー編』参照)。

その際締結した議定書に基づき、第2段階として、アビジャン北方270キロのデインボクロ市に紡織一貫の工場を建設しソテキシーの別働隊として運営することとし、48年(1973)5月、ユテキシーが設立された。

資本金20億CFA、出資比率はユニチカ23.54%、ホランド社(オランダ)23.54%、コトニエ社(フランス)3.92%、コートジボアール政府12.75%、コートジボアール工業開発銀行7.5%、欧州投資銀行13.75%、オランダ開発基金15%。社長はP・パスカル(ホランド社)であった。ソテキシー、ユテキシーとも主として日本人は技術を、フランスおよびオランダは商権を、コートジボアールは労働を提供するという理解に基づいて、日本人は生産と工務を、フランス、オランダ人は営業と会計を、現地人は人事と労務を担当するという、従来のこの国の企業とは異なった特徴のある4者の組み合わせであった。

設備は紡機2万9376錠、織機768台、49年10月から本格生産に入った。鉄道を使ってデインボクロの北にある綿花地帯から工場に原綿を運び、アフリカプリントの生地としてアビジャンの染色工場に供給する一方、ヨーロッパ向けにベッド・シーツ生地として輸出を始めた。

58年(1983)に至り、コートジボアール国内の捺染市況の極度の悪化により、ソテキシーは仏系捺染会社イコディと合併してソテキシー・イコディと社名を変更、同国捺染市場の50%以上を支配する大企業として再発足したが、なお市場の悪化に対応することができないため、59年(1984)7月、ユテキシーがソテキシー・イコディを吸収合併し、名実ともに紡織加工一貫会社として再々発足した。

ユテキシー社の現地人雇用者は当初から1300名を超え、家族を含めると約5000名に達した。まさに人口3万人のデインボクロの町を支え、地域とともに生きている企業といえる。

地元の小学校には“ユテキシ―”という名前がつけられている。

(4) ナイジェリアの合弁会社「ザリア」

ナイジェリアにある日系合弁企業アレワ紡績から「ナイジェリアの北中部州政府がザリア市で繊維事業を計画中なので、ユニチカ・日綿実業(現・ニチメン)両社は参加するか否か」の意向打診があったのは、昭和46年(1971)9月のことであった。

翌47年1月、産業資材販売部輸出課長上枝幹雄は調査のためナイジェリアに出張。日綿実業と合流して対応策を検討した結果、投資の諸条件が満たされており、ビニロンファイバー(トウ)を日本から輸入してターポリンを国産化する事業は有望であるとの結論に達した。

48年10月、北中部州政府(出資比率44%)、ナイジェリア産業開発銀行(5%)、ユニチカ(26%)、日綿実業(25%)の4者間で「ZIL(ザリア・インダストリー・リミテッド)設立基本契約書」に調印。

49年2月に会社が設立された。資本金196万ナairaで、初代社長には木谷二平が就任した。設備は紡機2304錠、織機64台、加工縫製設備一式、加工(染色・防水)縫製技術については、関西帆布化学防水(株)(現・カンボウプラス)の技術協力を得た。人員は日本人10名、現地人340名、生産能力230万ヤード/年であり、50年4月営業を開始した。



ザリア工場前景

52年1月ナイジェリア企業振興法が公布され、ナイジェリア化政策が進められた。53年北中部州政府の持ち株がすべて州政府公社のカドナ投資会社へ譲渡された。

56年の石油不況は収入の95%を石油に依存するナイジェリア経済を直撃し、販売を官公需に大きく依存していたZILは危機的状況を迎えた。設立時の構想がビニロン100%のターポリン生産であったにもかかわらず、外貨不足による原材料の輸入規制、同国産原綿の使用勧奨等から、綿主体のターポリンに移行せざるを得なくなったことや、59年初頭のナイジェリア中央銀行による第1次リスケジュールの実施等も加わって、合弁プロジェクトのメリットはまったく失われるようになった。

59年8月、ユニチカ、ニチメンの日本側は撤退の方針を決定した。

60年8月当期決算にて初配当10%を実施した。7期目にて累損を解消したあと、当11期目での初配当であったが、撤退の方針は変わらず、61年資本金を256万ナairaに増資の際、出資比率をナイジェリア側60.95%、ユニチカ19.91%、ニチメン19.14%に改め、また取締役数を現地側6名、日本側2名として経営を移管し、別途「技術援助契約」ならびに「経営援助契約」を締結した。

契約終了により、62年10月日本人アドバイザーが離任、帰国し、その1年後63年10月には、工場長以下最後の日本人技術者4名が、ザリアの地に別れを告げて帰国した。

1.3 石油危機に対処—省エネルギー対策委員会発足

昭和48年(1973)10月6日、シナイ半島とゴラン高原で砲火がさく裂した。

第4次中東戦争に端を発したオイル・ショックによって、戦後の高度成長を支えた“安くて豊富な石油力”の時代は終わりを告げた。

10月下旬になって、OPEC(石油輸出国機構)諸国が原油価格の大幅引き上げと段階的供給制限を発表した。原油価格はやがて4倍にハネ上がり、産業界のコスト構造を大きく変えた。当時輸入原油の82%を中近東地域に依存する日本の屋台骨を揺るがす地殻変動であった。

当社の輸入している原材料のうち、主なものとして石油、電力、合繊原料(ラクタム、エチレングリコール、ポパールなど)が不足気味に推移し、徐々に荷造材料、糸管、紙、加工用染料、薬品などに影響が生じた。ことに電力と重油については、通産省の指導で、電力会社からの購入電力(買電)量ならびに重油の購入量の削減が行われるようになった。



毎日新聞・昭和48年10月25日付記事

この石油危機に対処して、当社は11月14日の取締役会で「省エネルギー対策委員会」の発足を決定し、委員長に常務取締役杉本敏雄が就任した。

当委員会は事務局を技術本部に置くとともに、メンバーは繊維事業本部スタッフをはじめ、繊維関係の各事業部長、施設部長、環境保全室長、総合企画室長、開発本部長、資材部長、人事部長等から成る全社組織であった。

同委員会は、①深刻化して来た石油、電力不足に対処するため、緊急に限られたエネルギー資源による効果的な生産体制を確立する
②以後の恒久的な当社のエネルギー対策を検討実施する、ことを目的とし、下部機構として業種別に分科専門委員会を発足させた。

12月5日、工場長クラスを集めて、各事業場に対してエネルギー削減プランの検討を指示。12月10日各工場から現状と対策案が答申され、全社一斉に省エネルギー運動が展開されることになった。

その後、52年に体質改善委員会、54年に3ヵ年計画推進委員会が設置された際、省エネルギー対策委員会は、その下部組織として「エネルギー効率化部会」と改称し、引き続いて当社体質改善対策の大きな柱としての、省エネルギー問題を推進する中核となった。

エネルギー効率化部会は、廃熱回収、石油代替エネルギー、また節電対策などの検討のために電気・空調等の分科会を設置し、あるいはプロジェクトチームをつくるなど活動を行い、自社工場のエネルギーコストの低減に寄与しただけでなく、関連会社、協力企業の省エネルギー対策にもインパクトを与えた。

合繊工場での熱源・動力源の電力から蒸気や重油直焚きへの移行、ボイラー燃料のオイルコークス・石炭への転換、ディーゼル発電機の設置等、また断熱の強化、空調条件の見直し、自然冷温熱の利用(空調設備の外気の利用、井水または河川水の利用、地下帯水層での蓄熱等)、あるいは木屑等廃棄物の利用等々、エネルギーコスト低減対策は、ユニチカグループ全体にわたって実施され、次々と成果を生んでいった。

14 マトリックス型オーガニゼーション—商品別プロジェクトの発足

昭和45年6月、合併後初の組織改定で、従来の販売促進部はマーケティング室と改称されるとともに、販売促進活動は現業の自己完結型となった。戦略面を強化するために「トータル・マーケティング・システム(TMS)委員会」が設立され、新規事業の企画提案等も行われたが、47年9月の素材別事業部制の導入に伴って、マーケティング室は十分な実効をあげ得ないまま解散し、マーケティング機能は各事業部に分散した。

その後、48年4月繊維事業本部、製品事業本部の本部制採用とともに、戦略企画部門として繊維企画本部(本部長・取締役高橋一誠)が設立され、素材別事業部の短所を補完するトータル・マーケティングの進め方が論議された。

その内容は、単に縦型組織の調整・補完にとどまらず、合併目的の1つである総合素材メーカーとしてのトータル・パワーをいかにして発揮するか、またF・Hと呼び慣わした旧両社の人事交流は行ったものの、未だ残っている両社の壁を、いかにして解消し、協力体制をつくっていくか、といった経営の基本部分にまで論議がおよんだ。

その結果、48年11月に繊維事業本部長(常務取締役鹿毛健三)のもとに、マーケティング・スタッフが配属され、用途別戦略の一元化を担った「商品別プロジェクト」を編成することになった。

ゼネラルマネージャーには取締役繊維事業副本部長三村義忠が就任し、当初は婦人服、子供服、スポーツ衣料、産業資材の4つのプロジェクトがスタートした。

過去にマーケティング室がトータルマーケティング戦略を打ち出しながら、現業から遊離し実効をあげ得なかった事例から、プロジェクトの運営は、事務局としての専任スタッフを除き、すべて事業部員が兼任して、企画と実行が遊離しないよう配慮するとともに、各事業部に横串しを差し込むことによって、総合力が発揮し易いマトリックス型組織とした。さらにプロジェクト構成員にはすべて辞令を交付し、プロジェクトマネージャーが各員のプロジェクト活動に対する業績評価を行うこととした。

翌49年に入って、海外の実情視察のためゼネラルマネージャー以下第1陣が欧米へ出張したのを皮切りに、中堅メンバーを積極的に海外研修に派遣した。

メンバー達はいずれも、欧米人の体系的・合理的な考え方およびやり方の中に多くのことを学び、“テキスタイルの売り方の課題は、生産機能によるマージン取得よりも、商品企画力を競争手段とした付加価値追求が第一義的である”との感を強くして帰国した。

49年2月に入って矢継ぎ早に2つの企画が発表された。

1つは婦人服プロジェクトが森英恵およびヴィヴィッド(株)と提携した企画商品“ハナエ・モリ・ト

ップス”であり、2月5日ホテルオークラ(東京)において多数の報道関係者を集めて作品発表会が行われた。

のちに、51年5月ユニチカテキスタイル(株)の設立とともに、ハナエ・モリ関係はTX・マーケティング部に引き継がれ「マーケHMグループ」が設置された。折しも51～52年頃からハナエ・モリブランドは絶頂期に入り、当時の合繊ブーム、当社の「シルミー5」の登場と相まって、“ハナエ・モリ・トップス”は爆発的にヒットした。

ハナエ・モリブランドは当社のハンカチの展開においても大きな力となった。森英恵のライセンス契約を機縁に、ハンカチ業界の大手川辺(株)と当社との取り引きが開始された。49年5月ハナエ・モリハンカチが新発売され、その後川辺を代表するビッグブランドの1つにまで成長して、両社の結び付きを強化した。

他の1つは子供服プロジェクトの動きである。フランスの有力なファッション情報・企画会社ドミニクペクレール社と子供服に関する素材および2次製品の情報・セールスプロモーションにおける独占的契約を結び、塚本商事(株)にサブライセンスを提供、50年春夏物から新しく販売を開始した。商品名は“モン・パリーナ”で統一した。同時に、当社は子供服プロジェクト内にDPプロジェクトを設置し、同様に塚本商事もDPプロジェクトを結成した。

49年6月、産業資材プロジェクトからポリエステルタイヤヤーン(ETY)企業化についての提言が出されたことによって、ETYプロジェクトが設置され、実現への道が開けていった。

同月、商品別プロジェクトスタッフは拡充されてマーケティング企画室の設置となった。

同時に、5番目のユニフォームプロジェクトが設置され、当社の総合素材を駆使して多様なユーザーニーズに対応できる体制を整えた。ユニフォームプロジェクトはその後“ユニフォーム素材展”や“ユニフォームツアー”など活発な動きを展開しながら、54年10月には用途別販売組織のモデルケースとしてユニフォーム営業部に発展していった。

次いで「東京」プロジェクトが誕生し、商品別プロジェクトは発足後、1年余を経過して、動き出したプロジェクトは計6件となった。

49年から50年にかけては、スポーツ衣料プロジェクトから“ケネス・スミスゴルフウェア”および“ラズレル水着”の海外提携商品が発売されたほか、素材の横くくりを具現化する用途別素材展(子供服VOL・婦人服オリジナルマインド)が相次いで開催されるなど、商品別プロジェクト活動がピークに達した年であった。

商品別プロジェクトは、旧両社間のマーケティングに対する考え方の伝統的な違いを埋め、同一目的に向かって力を合わせる環境をつくり出した。

同時に、当時の繊維業界にあっても、先駆的な試みであり、その後の他社のマーケティング活動にも大きな影響を与えた。

55年9月、用途別販売体制が進展したことをもって、商品別プロジェクト制度は廃止された。

15 ユニチカマスケットガールの登場

昭和48年11月、当社はイメージアップを図るためマスケットガール(当社が発案した言葉)を採用した。初代ユニチカマスケットガールとして風吹ジュンを起用し、11月1日丸の内の東京会館でその披露パーティーを行った。素材メーカーのユニチカが生活者との接点を求めて、若く、明るく、爽やかで、親しみのある企業イメージをアピールしようとするもので、再建の目処をつけて、明るいムードの中で攻めの経営へ転じようとする好機でもあった。

風吹ジュンの初仕事は1974年度のユニチカカレンダーで当時世界的に有名なカメラマン、デビッド・ハミルトンによって、コペンハーゲンで撮影されたものである。

以来7代目小野美香におよんでいるが、彼女たちは広告宣伝物にモデルとして登場するのはもちろんのこと、セールスプロモーションの一環としての各種のショーや展示会、さらには社内の催しなどにも積極的に参加しながら、その後のユニチカの歴史とともに歩み、ユニチカと生活者との大きな架け橋となって活躍した。

ここに歴代ユニチカマスケットガールのプロフィールを紹介し、その時代と彼女たちの活躍を振り返りたい。



初代 風吹 ジュン

昭和48年11月～

生年月日 昭和27年5月12日

出身地 富山県

48年、デビッド・ハミルトン撮影のユニチカカレンダーでデビュー。

“ハミルトンが撮った最初の日本人”として注目を集め、一躍若者のアイドルとなった。その後、モデルから歌手・女優と着実に成長し、TBS『寺内貫太郎一家』、NHK『阿修羅のごとく』、東宝『白熱』、東映『甦る金狼』などが代表作。56年に結婚し、2女の母である。いまでは、悪女から下町のおかみさんまでを演じる数少ない女優として活躍。求人誌のCMは話題を呼んだ。



2代目 手塚 理美

昭和49年10月～

生年月日 昭和36年6月7日

出身地 東京都

中学1年生の時ユニチカマスケットガールとなる。岡本太郎(画家)、小林亜星(作曲家)、レイモン・ペイネ(漫画家)、遠藤周作(小説家)、伊丹十三(俳優・映画監督)、沢渡朔(写真家)による「有名新人写真家」撮影のユニチカカレンダーで話題を集め注目される。以後、モデルから女優へと活動の領域をひろげ、56年には沢渡朔撮影の写真集『少女だった』が大ベストセラーとなった。57年にはNHK朝のテレビ小説『ハイカラさん』のヒロインに抜擢される。このほか話題作として59年サンシャイン劇場『グッド』、62年のTBSドラマ『男女七人秋物語』、平成元年帝国劇場『日本橋』などがある。



3代目 紺野 美沙子

昭和53年11月～

生年月日 昭和35年9月8日

出身地 東京都

慶応義塾女子高在学中の53年にユニチカマスケットガールとなり、54年には東宝『黄金のパートナー』に三浦友和の相手役としてスクリーンデビューした。55年度ユニチカカレンダーは版画家の池田満寿夫が担当、紺野美沙子の魅力を十二分に引き出した。その後、55年10月からNHK朝のテレビ小説『虹を織る』のヒロイン役、56年には日中合作映画『未完の対局』等多数の話題作に出演。63年のNHK大河ドラマ『武田信玄』では三条の方に扮し新しい一面を見せた。一年休学したものの59年3月に慶応義塾大学文学部を卒業した。



4代目 遠野 友理

昭和56年4月～

生年月日 昭和39年7月11日

出身地 京都府

56年、健康美と都会的センスでユニチカマスコットガールに選ばれる。キャッチフレーズは“あっらいみみたいな女の子”、はつらつとした健康美で若者の支持を集める。57年・58年度は公募によるカメラマンが遠野友理の魅力をユニチカカレンダーに表現した。57年『アイコ16歳』、58年『胸さわぐ莓たち』とTBSドラマに出演。62年3月青山学院大学経済学部を卒業、63年1月に商社マンと結婚、1女の母としてオランダ、アムステルダム近郊に在住。



5代目 木内 まさこ(吉野真弓) 昭和59年7月～

生年月日 昭和46年2月20日

出身地 東京都

59年、中学2年の時、約700名の中からユニチカマスコットガールに選ばれた。イメージアドバイザーにシンガーソングライターのイルカを起用し、映像と詩が融合した1985ユニチカカレンダーでデビュー。60年10月にはイメージビデオを東芝EMIより『思春季』のタイトルで発売。平成元年高校卒業と同時に本格的にタレント活動を開始し、国民的番組といわれる『水戸黄門』に雪姫役で出演した。



6代目 棋 奈央子

昭和63年10月～

生年月日 昭和48年3月17日

出身地 東京都

63年、高校1年生で先輩木内まさこからユニチカマスコットガールをバトンタッチ。ユニチカの100周年の顔として登場。先輩の手塚理美がイメージアドバイザーとして衣装を担当した89ユニチカカレンダーでデビュー。キャッチフレーズは“生まれたての風”、その爽やかで潤いのあるイメージで新聞・雑誌のグラビアを飾った。



7代目 小野 美香

平成元年10月～

生年月日 昭和48年11月24日

出身地 埼玉県

平成元年、高校1年生でユニチカマスコットガールに選ばれる。平成元年(1989)に100周年を迎えたユニチカが第2世紀に向かうイメージとして、はつらつとして、元気なキャラクターがその選ばれた理由。キャッチフレーズは“クレヨンハート”、発表会ではその初々しさが好評、多くの新聞・雑誌・テレビがその登場を報道した。

16 復配—ユニチカ再建に2つの賞



ユニチカ保健会館

昭和48年9月期(49月)の決算は、過熱化ともいふべき景気の好調に恵まれて大幅な増収増益となり、経常利益は120億2100万円となった。当社は再建への道程を着々と歩んでいった。

48年2月に労組が一本化したあと、4月には部長クラスの若返り人事、7～8月には課長クラス200名におよぶ大幅な“交流人事”が行われた。

同年11月、小寺新六郎、山野速男が代表取締役副社長に、桜井弘が副社長に昇任し、5名の新任取締役とともに、経営陣の若返り、さらに管理職の若返り人事が進められた。

11月にはまた、今後の多角化・国際化に備えて中途採用として人材を募集、250名の応募者の中から事務系19名、技術系9名、計28名を採用した。

第4章 人心の一新と人材の活用—小幡社長就任(昭和47年～49年)

就任以来、小幡社長は社員との対話を図り、社内の融和を進めてきたが、48年12月社員間のコミュニケーションの促進を狙いとして“社員クラブ”をオープン。それに先立つ同年4月には社員の健康づくりのため、トレーニングルームの活用など近代的なシステムを取り入れた「ユニチカ保健会館」が完成している。



社友会風景(昭和56年)

また、46年11月に発足していた従業員持株会をさらに推進するとともに、48年12月取引先による持株会として“ユニチカ共栄会”を結成した。

さらに、旧両社のOBの集まりである日友会、日レ社友会が統一され、総員560名の「ユニチカ社友会」が発足した。47年12月16日、日本綿業倶楽部大会場において発足式が行われ、234名の社友が出席した。

49年3月期(10～3月)の業績は前期比増収ながら減益となったが、経常利益はなお100億円を超えた。

2月末の取締役会において念願の復配を行うことを内定した。復配の幅は、1株当たり2.50円(年5円=10%)の現金にまる普通配当と記念配当として100株当たり2.5株(年2.50円=5%)の株式配当を行うこととした。

46年9月期に無配として以来、全社一丸となって会社再建に取り組んで来たが、再建の諸施策の実行と折からの市況に恵まれて、予期以上の成果を収め、予定より半期早い復配となった。

小幡社長は「再建は八分通り完了した。あとは関連会社の強化を進めねばならない」「私が一番重要視した社内のモラルアップは十分成果が上がったと思う」と語り、3月28日社長の座を小寺副社長に譲り、自らは代表取締役会長に就任した。

ユニチカの復配と社員の再建への努力は、業界においても非常に高く評価された。

当社の再建努力に対して、織研新聞社より「織研合織賞・特別賞」が贈られることになり、49年2月14日東京・日生ビルにおいて表彰された。

次いで、経済誌『財界』主催による「経営者賞」が小幡社長に贈られることになり、2月26日東京・ホテルニューオータニで、財界・政界関係者500名が出席した中で晴れの表彰を受けた。