

ユニチカ編・通史編

## 第5章

オイルショック下“嵐の船出”

—小寺社長就任

(昭和49年～57年)

## 1 「誠実こそが信条」

昭和49年3月28日社長に就任した小寺新六郎は、大正7年12月14日兵庫県武庫郡住吉村(現・神戸市東灘区)に小寺源吾(元大日本紡績社長・会長)の6男として生まれた。

昭和16年12月慶応義塾大学経済学部卒業と同時に大日本紡績入社という、父子2代にわたる同じコースを進んだ。



小寺新六郎

軍隊時代は満州、沖縄を転戦。戦後は10年以上にわたって原綿課に勤務のち、ニューヨーク駐在、帰国後はビニロン輸出課長、ビニロン化繊部長、産業資材販売部長を歴任した。45年11月ユニチカ取締役、47年5月常務、48年11月副社長を経て、49年3月社長に就任した。

小寺社長は「至誠神に通ず」という言葉を愛し、“誠をもってぶつかれば必ず道は開ける”ことを信念とした。

小幡社長の間人重視の姿勢を継承しながら、若い力と意欲を結集して、新しい路線を歩み出そうとした。折から景気の波動は、48年11月をピークとして明らかに下降傾向を示していた。

49年は、世界的な石油危機の影響を受けて、前年の好況から一転して深刻な苦況へ向かおうとする、苦闘の年の幕開けであった。

## 2 関連事業本部の新発足－関連83社の再検討

ユニチカグループは、ユニチカを中心に繊維から第3次産業までを含む強力な企業集団である。当時83社を数えるグループ会社＝関連会社の抱えているエネルギーは極めて大きく、会社再建の大きなポテンシャルであったが、有機的な結合はまだ希薄であり、十分に総合力を発揮しているとはいえなかった。

関連会社の定義については、商法または税法上あるいはその他経済法上さまざまであるが、当社の場合「原則として株式保有が25%以上で、しかもユニチカが積極的にその会社を経営しようとする意志を持ち、投資を行い、その経営に参画し、役員派遣、業務上の提携などを通じて経営をコントロールできる会社」と規定していた。

系列的に分類すれば、原料(原料の確保)、加工(生産分野の確保、拡張)、流通(市場の開拓、確保)、新規分野(経営の多角化)に大別される。

昭和45年6月の第1回の機構改革において、国内事業部と海外事業部を傘下に持つ関連事業本部が設置され、プロフィットセンターであると同時にサービスセンターとしての機能をもってスタートしたが、関連会社を全社的につかんだ形でのユニチカとしてのポリシーというものが、必ずしも明確ではなかった。

しかも、83社におよぶ関連企業群のうち配当をしているのは36社と半数以下であり、投融資効率は極めて悪く、また各事業部との有機的な連携に欠ける憾みもあった。

48年4月、小幡社長は事業部制の精神から関連会社を分割して各事業部に直属させ、損益責任・管理責任を持たせたことにより、各事業部と関連会社の間には、厳しさが生まれると同時に、従来にない親密感、連帯感が出たことは確かであるが、一方関連会社間の横の連絡が断絶するというデメリットも生じた。

49年6月、本体の再建問題が一段落し、復配を果たした当社は、残された課題である関連会社群の体質改善と育成強化に本格的に取り組むため、6月1日付の組織改正において、長期的な視野に立ってポリシーメーカーキングを行いうる「関連事業本部」を新たに発足させ、併せて本部内に専門スタッフとして関連事業管理室を設置した。本部長には専務取締役逢坂五郎が、管理室長には殿村茂元が就任した。

同時に、同日付で当社の中核をなす事業部長クラス8名が、関連会社に出向し、グループ各社の体質強化のため経営の任に当たった。

関連事業本部では、83社を7グループに分類し、さらに各社ごとに経営の現状、将来性についての評価をまとめる形で具体的な作業を開始した。

当時、評価の基準としては、①積極的にテコ入れしていく ②3年計画で育成し、不成功の場合は整理する ③企業の統合を図る ④規模を縮小する ⑤参加資本を撤収する ⑥解散し整理する ⑦現状維持、の7種類に分けられた。

評価の具体的内訳としては、①当面の緊急対策を要する(16社) ②前向きに育成する(11社) ③現状維持(46社) ④その他(10社)、に分類することができた。業種では特に流通、染色および仮撚ニット分野が問題視された。

関連企業の管理については、その後第1次オイルショックによる不況の影が濃くなった50年12月に、関連事業本部を2部に分け、繊維関係を第1部に集約し、その他を第2部として、さらに肌理きめの細かい管理を行うようになった。

### 3 連続自動紡績システムUKSSの完成

ユニチカの発足を2カ月後に控えた昭和44年8月のことである。ニチボーの紡織工務部長杉本敏雄と貝塚工場長代理石川鉦二の二人はプエルトリコ紡織プロジェクトのため出張の途次米国を訪問した。当時のニューヨーク事務所員のアテンドによってスプリングミルズ、アリスミルズ、サコロウェル、ドレイパー等の著名紡績工場、繊維機械工場を見学、さらにスペース・クラフト社の研究所を見学して、データコレクティングシステム＝コンピュータによるデータの集約と出来高、停台率、作業効率などの管理に将来の方向として強い関心を抱いた。

帰国後両名は「米国紡織工場見学報告」の中で、次のように述べている。

「全般的に感ずることは、日米両国の紡織業の体質に差があることである。設備、機械に対して、使用労務者の質の差より生ずる考え方の相違、電気料金が安価なためにその使用量増大による機械化の可能性の相違、賃金体系・労働条件の相違による能率面への影響、管理面でのコンピュータの使用、および使用原綿、販売体制の違いによる生産過程の相違などがあげられる。

現在の日本の労賃の上昇と採用難から判断して、いずれは米国的な姿に移行せざるを得ないが、そのと

き問題として残るのは、電気料金の高いことと、労務者の質の転換の問題である。

さらに、売値の違いによる利益率の相違が、米国式合理化を目指す投資に対する障壁となるであろう」紡績業は労働集約産業から資本集約産業への転換の気運にあった。戦後大手紡績メーカーで綿糸20番手換算1梱を生産するに要する人員は平均8人程度であったが、昭和45～6年頃には梱当たり人員は2.5人にまで減少した。特に当社の新鋭工場豊橋第2工場のみを例にとれば、梱当たり人員はほぼ1.0人であった。国際競争場裡で紡績業が生き残るためには、1梱を生産するに要する人員を0.3人以下にする技術と、革新的な機械を工夫しなければならないというのが当時の技術者の夢であった。

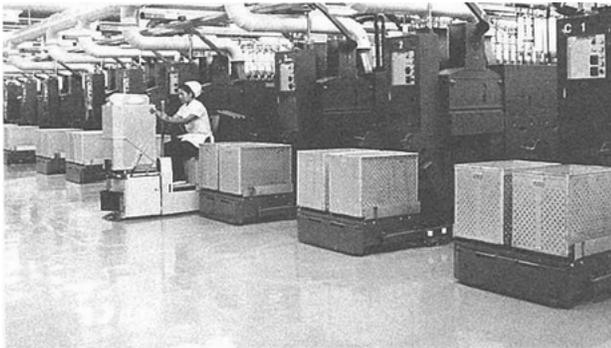
まず貝塚工場において織布のコンピュータ化が図られ、次いで紡績工程に適用を試みて連続自動紡績の開発を開始したのは、46年6月であった。

48年2月に至り、当社は「世界でも最高の省力化率といわれる新しい紡績システムの開発に成功、UKSS(ユニチカ貝塚スピニングシステム)と名付けて年内に実用化に乗り出す計画である」と発表した。

49年7月、新しい連続自動紡績による中番手ニットコーマ糸専門工場として、貝塚第1工場にUKSS2万8800鍾が完成した。47年11月工事着工以来2年目、杉本・石川の二人の技術者が米国を訪れてから5年目の夏であった。

1梱生産に必要な人員は0.85人と、当時の最新鋭工場東洋紡三本松工場(所要人員1.0人)を凌ぐ業界トップのものといわれ、特許・実用新案出願件数は17件におよんだ。

貝塚工場紡織工程コンピュータシステムとしては、その後さらにレベルアップすべく、49年以降マイクロコンピュータを使用し、生産設備の状況を監視するモニタリングシステムと、機械装置を制御するコントロールシステムを段階的に開発していった。



貝塚工場のUKSS

貝塚工紡織工程コンピュータシステムとしては、その後さらにレベルアップすべく、49年以降マイクロコンピュータを使用し、生産設備の状況を監視するモニタリングシステムと、機械装置を制御するコントロールシステムを段階的に開発していった。

52年11月には日本紡績協会の見学会が実施された。UKSSの技術は業界を触発し、その後この技術をベースにして、紡績協会サイドで詰めを行い、理論的には梱当たり人員0.75人のレベルにまで到達した。

ユニチカの頭脳と機械メーカーの優れた技術力の結晶によって生まれたUKSSを前にして、杉本はこう語った。

「省力化近代化にゴールはない。さらに無人化へ向かって挑戦していかなければならない」

## 4 エステルタイヤコードの企業化―アライド社より技術導入

衣料用ポリエステル長繊維の生産が日本エステルで開始された頃から、中央研究所においてポリエステルタイヤーン(E T Y)の基礎研究が行われ、営業面でも検討されることとなっていたが、企業化への具体的な意志を固めていったのは昭和49年4月以降である。当時バイアス・タイヤからラジアル・タイヤへのシフトに伴う素材転換の趨勢の中にあつて、当社も衰微する強力人絹以後の対策を選択する時期にあつた。

49年6月、産業資材プロジェクトによる調査と提言に基づいて、E T Yプロジェクトを設置し具体的な検討を進める一方、中央研究所で研究を開始した。

“生産技術は中研を中心に構築するとしても、自社開発では時間と開発費用がかかりすぎる。また相当の試行錯誤も覚悟せざるを得ない見通しであるため、できれば先行のE T Yメーカーから技術導入することがベターである”と判断した中央研究所長荒川壮二は、技術導入先を三井物産(株)大阪支店に打診するとともに、49年10月渡米、U A C(ユニチカ・アメリカ・ヨーポレーション)スタッフのアテンドによって各社を訪問し、調査に当たった。帰国後技術本部を中心として、中央研究所、繊維事業本部が参加して討議を重ね、技術導入先を米国アライド・ケミカル社(現・アライド・シグナル社)1社に絞って交渉することになった。

49年11月、アライド社よりライセンス担当部長ノーマンほか技術者数名が来日、ユニチカ側は取締役田口圭太以下数名が出席し、技術およびライセンス条件について討論を重ね、合意に達した。

同月13日臨時役員会において、アライド社の技術を基本とするE T Y企業化の方針が決定した。国内では帝人、東洋紡ペットコード、東レに次いで4番目の企業化であった。

50年2月ユニチカ本社で、アライド社のファイバース・アンド・プラスチック部門のベルツアー社長と当社繊維事業本部長鹿毛常務の間で技術導入契約が調印された。荒川所長がアライド社を訪問後4カ月目の早期締結であった。

直ちに建設のためのプロジェクトチーム(U R Pと称した)も結成された。岡崎工場敷地内西北に位置する旧エイテル建屋内にプラント建設が始まるとともに、50年4月以降米国への調査団も3回(延20名)派遣された。建設に当たっては、岡崎工場のレーヨンおよびエイテル従業員を中心に中央研究所からの転勤者を含め、当初60名でスタートした。51年9月に12T/Dのプラントを完成し、52年2月から本格生産に入った。本プラントは連続重合、直接紡糸、スピンドロー方式を採用し、制御コンピュータおよび自動化、省力化装置を大幅に取り入れた、当時の最新鋭プラントであった。

プラントの能力は5000T/Yであったが、業界の競争も激しく、当初の稼働率は50%ほどで採算的にも苦しい状態が続いた。

52年から53年にかけて、E T Yは(株)ブリヂストンに正式に採用された。53年2月には、タイヤーン以外の用途として初めて漁網用原糸、テグス用原糸、さらには一般産業資材用低収縮糸が開発された。54年4月からはレーヨンライクポリエステルタイヤーンの研究が進められ、E T Yの第2世代といわれるモジュラス・高耐疲労性のタイプの原糸が完成し、55年10月以降新しいシリーズとして上市された。

こうした間に市況も好転し、当社も54年にはほぼフル運転となったが、55年以降同業各社とも規模の拡大が活発となり、58年には旭化成も参入した。各メーカーの増設ラッシュの中、生産量は増えたが採算的には低迷が続き、58年上期には在庫増に対処するため操短を実施した。

合理化の努力と市況の好転により、58年下期に初めて黒字へ転換するとともに、生産規模も拡大した。その後市況の好調が続く中、61年から62年にかけて各社は相次いで大幅な能力アップに入り、当社も61年11月生産能力38.3T/Dとなり、生産量も62年度には初めて1万トンの大台を突破し、1万0443トンとなった。

## 5 エイテル事業の撤収

昭和49年10月、当社はシルキー合繊の1種であるベンゾエート繊維「エイテル」の生産をほぼ全面的に停止するとともに、同繊維からの撤退を決定した。

当社がエイテルの事業展開にあたって、原糸生産会社栄輝株式会社(のちエイテル株式会社)を設立したのは43年11月である。日本レイヨン50%、三菱化成50%の出資で資本金は10億円、社長には坂口二郎が就任した。四日市工場でモノマー、岡崎工場で原糸を製造し、日本レイヨンが全量を引き取って商品化するという仕組みで事業展開が進められた。



エイテル工場外観

原糸の製造は42年6月に1T/Dの生産設備を宇治工場に建設することを決定し、43年4月から生産を開始した。引き続き43年11月には岡崎工場の地鎮祭が行われ、44年9月に3T/Dの生産設備が完成し、これに伴い宇治工場の生産を中止し岡崎工場での生産に切り替えた。

エイテルの原糸製造に関しては、ポリマーの熔融粘度が比較的低く糸になってから結晶化しにくいこと、商品ニーズから異形断面の単糸デニールの細い糸である

ことから、製造工程で単糸切れが起り易いという点に対応する必要があった。原糸生産の当初は事業展開のテンポが早かったこともあり、原糸のA格収率を高めるのに苦労があったが、研究改良を進め、紡糸や延伸に独自の工夫を行い、商業レベルとしてのA格率を達成するに至った。

当時絹分野の特殊素材として開発されたものに、旭化成(ピューロン)、東洋紡(シノン)、日本ビニロン(ピロン)、デュポン(キアナ)等があり、また三菱レイヨンのトリアセテート(ソアロン)や東レ・帝人のポリエステル異形断面糸(シルック・シルパール)等が上市されていたが、そのような中でエイテルは、絹を中心とする和服等の高級衣料分野を対象とし、従来にない独自の風合いや特徴をもった繊維として、絹の半値(キロ当たり3000円程度)で販売することによって、合成繊維市場で一定の位置付けとシェアの確保を狙ってスタートしたものであった。

スイスのメトラー社の協力もあって、1970年(昭和45年)春発表のパリコレクションでは、シャネ

ルをはじめフランス、イタリアの有力チューラーが競って“日本の新素材・栄輝”を採用するという画期的な出来事があった。このニュースは日本国内でも大いに反響を呼んだ。

47年5月には、開発素材のユニークな点と国産技術により企業化された合成繊維という点から、「社団法人発明協会」が主宰する全国発明表彰で最高の恩賜賞を受賞した。

しかし、エイテルは洋装分野においては当時のファッショントレンドに合致し、一部高級婦人アパレルメーカー等特定の客先において好評を得たものの、その販売価格帯から結果として特定のゾーンに限られ、また販売先も限られるため、販売量の伸び方が予定より低く、原糸生産規模3T/Dに見合う水準には容易に達しなかった。ことに当初本命とした和服分野では素材区分が「絹か合繊か」ということであって、合繊の範疇に入る限り価格的な差別化は困難であった。

さらに48年に至り、販売不振による在庫増加に加えて、オイルショックによる一段の原料高となり採算の見通しは極めて悪化した。

このような背景の中で、49年10月エイテル原糸の製造が中止されたが、しかし当社の独自繊維エイテルの貴重な市場を今後に生かすためと、販売先がスムーズに商品転換を図ってもらえるように、手持原糸を活用して商品の一定期間の供給を行う一方、ポリエステルとしての差別化素材用原糸をつくり、「エイテルーナ」の名称のもとにエイテルに近い雰囲気の商品づくりを行ってエイテルの客先へ販売するなど、ポリエステルとしての包括マーケティングを展開するための段階を工夫しながら、市場撤退を行っていった。

エイテルで培った製造・加工技術は、ポリエステルの差別化路線での商品開発に引き継がれ、52年5月にシルミー5が登場し、シルミーローヌも生まれた。

「エイテル株式会社」昭和53年3月会社整理。

## 6 開発本部の動き―食、住への本格進出ほか

昭和48年4月、組織改正による本部制の採用に際して開発本部が設置され、本部長に大槻専務が就任した。当初は跡地開発を中心としたデベロッパー部門と東京を中心とした未来事業部門の2つから成っていたが、同年11月に土地開発関係のみを区分して不動産開発部を設け、この時期常務取締役岸田雄二が開発本部長に就任した。

その後開発本部は、次第に人員も増え、事業内容が豊富になってきたが、翌49年6月、新規事業の提案および開発体制の強化を図るために、都市開発事業部、新規開発事業部とさらにベーシックな未来事業を探索する開発企画調査室の3本柱に組織を変え、具体化しつつあるさまざまな事業については、別に特定プロジェクトをつくって推進していくこととした。

49年10月総合企画本部から、当社構造改革の基本方針として、事業の多角化・多様化・国際化の3本柱が打ち出された。当時の企業スローガンは、「衣・食・住をクリエイトするユニチカ」であった。

11月末の株主総会において、定款の事業目的に食品事業、造園緑化事業、レジャー事業等が追加されるなど、非繊維事業の拡大は急であった。

開発本部は、都市開発事業を中核に据えながら、食品事業その他への展開を進めていった。

### (1) 食品事業とユニチカ三幸

49年8月、開発本部内に食品特定プロジェクトが設置された。設置の趣旨は、当時発足後日浅く業績不安定なユニチカ三幸(株)(昭和47年12月設立、社長杉原保夫、資本金1億円)およびユニチカ興発(株)食品事業部の卸売部門(昭和42年2月発足)を下支えし、グループ企業の力を相互に活用することにあった。

49年11月には食品事業開発部が発足。

さらに翌50年2月にはトップ直結の組織として食品事業部が発足し、食品事業開発部の組織を引き継いで、東西に営業拠点を置いた。

事業部としては、素人集団でもあるので、当面自社生産は避け、流通に介在し、部員の知見蓄積・教育を進めながら、漸次メーカー志向を図るという方針のもと、商社的な方向を目指した。まず比較的参入し易い青果・冷凍野菜・冷凍水産品の輸入販売および冷凍調理食品の業務用販売を重点志向することとした。営業開始は50年5月、米カリフォルニアからレモンを輸入。初商いは幸運にも入船時国内レモン相場の急騰に恵まれ、予期以上の成果を得た。

香港出張所やタイナイロン・ユニテックス・TCMなど、海外出張所や現地の合弁企業を通して調査を始めたのもこの頃であった。

業務の特徴として、輸入ウエートが高いことと、商社・問屋的な流通業ゆえ販売先および取扱商品が多岐にわたることから、為替管理および与信管理も重要なテーマとなった。

流通業務と併行して、当時脚光を浴び始めた外食産業の企業化探索のため、部内に特別プロジェクトを設置、牛井の吉野屋との提携による外食店経営およびフランチャイズチェーン展開に企画を進めたが、企業化には至らなかった。

食品事業部は営業開始以降、青果・水産分野中心に逐月売り上げを伸ばしてきたが、51年早々水産の大手販売先が連鎖倒産に巻き込まれる不運に遭遇、また青果分野でも取扱商品幅を拡大してリスク分散を図ったものの、分野固有の相場リスクからは逃れられず、業績はジリ貧をたどった。この反省から51年度以降両分野のウエートを落とし、安定度の高い冷凍野菜・冷凍調理品に注力するとともに、レトルト調理品・輸入缶詰類の取り扱いも始め、また適性原料の確保に難点のあったユニチカ三幸(株)のヒット商品「若鳥の八幡巻」用鳥肉の原料および外注による量産システムの開発にも着手し、これに成功、畜産分野進出の足掛かりともなった。さらに、赤穂化成(株)生産の「天塩」や麺類(52万石シリーズ)の取り扱いを開始。また大阪本社内で自動販売機によるインスタントコーヒーの販売も開始した。

52～53年度に至って、食品事業部全体として輸入商社的性格を一層強め、直輸入比率は50%以上に達し、商品の相場性信用リスクといった不安定要因を抱えながらも、営業開始以来ほぼ一貫して円高傾向で推移した為替相場にも支えられ、53年9月には初めて月次経常利益を計上するに至った。しかし同年11月1日の178円80銭から12月1日には201円25銭へと、為替は20円以上の円安に転じ、

さらにはドルユーザンス金利の上昇(16%超)もあり、輸入環境は急速に悪化、採算維持が極めて困難な状態を迎えた。一方200海里水域の規制強化から、大手水産会社の漁獲から輸入への重点シフト等も重なり、特に水産輸入の競争が激化、この面でも圧迫を強く受けることとなった。

業績改善のために、まず期間損益の均衡化を図るべく業務内容の再点検を実施。併せて東京の営業窓口を閉鎖して大阪本社に統合、人員対策も含めて合理化を実施した。しかし急激な円安の進展もあり、結局事業部全体として損益均衡化が図れなかった。

調理食品は地味ではあったが、営業開始以来徐々ながらも着実に基盤を固め、外食産業・産業給食の伸長と相まって実績を積み上げ、53年時点で年商7億円に達し、その後の成長も見込める分野であったが、同分野は当初からユニチカ三幸の販路をも活用した関係上、成長に伴いルート重複による同社との競合も発生した。一方ユニチカ三幸(株)(社長・小牧久矩、資本金3億円)は、この間独自の企業努力に加え、食品事業部の支援もあって事業基盤の確立が進み、55年3月期には経常黒字化が見込めるに至ったため、ユニチカグループとして食品事業の事業展開はユニチカ三幸に一本化した方が効率的であるとの社内機運が高まった。



ユニチカ三章・泉佐野工場

ユニチカ三幸の経営効率化に役立ち、かつ将来性がある商品および取引先に絞り込むことを基本方針に、引き継ぐ内容を取り決めた。55年1月1日をもって調理食品業務をユニチカ三幸に移管、その結果同社は冷凍食品全般を取り扱えるようになり、すべてのブランドを「ユニチカ三幸」に統一することができ、冷凍食品製販業者として積極的な営業活動を行うことができるようになった。

食品事業部はその他業務の整理を進め、55年3月末営業活動を収束、同年6月1日組織を解消し、5年余にわたる歴史の幕を閉じた。

## (2) 都市開発事業と大蔵屋

ユニチカ発足以来、住宅・不動産事業部門は新規事業拡大の主要な柱の1つであった。当社が保有していた多くの遊休不動産の活用と、昭和40年代に入って急成長しつつあった住宅産業の将来性に着目したからである。

44年10月住宅産業部が発足した頃、併行的に関連会社ユニチカ興発でもすでにマンション事業を手掛けており、46年11月には新会社ユニチカミサワホームも設立した。その後内装工事・造園緑化等の業務を加え、次第に事業の幅を広げていった。

48年に入り、社内では「不動産活用推進委員会」を中心に、各事業場を含め各地に保有している遊休土地の有効活用が検討され、京都、岐阜の両工場の面開発、続いて高田工場の面開発、坂越マリナーナ計画(坂越第1工場と新たに買収しつつある後背地を利用するのヨットハーバー事業)等が俎上にのぼり、開発本部

内で土地開発の特定プロジェクトとして発進することになった。

48年10月、京都工場をはじめとする面開発および都市施設に新しい未来都市構想を導入すべく、開発本部の研究機能として、トーカス研究所(TOCUS ; Twenty One/Century Urban System)を東京信濃町に開設。常任の講師に東京大学の石井威望、伊藤滋両助教授(当時)らを招き、都市開発に関する手法、技術、諸問題を研究討議した。同研究所は当社の正式な組織ではなかったが、当時の新進気鋭の研究者を囲んでのフランクな討議、新鮮な情報との接触は、当社関係者に強い刺激とインパクトを与えた。

続いて49年2月、ユニチカ(60%)、積水化学(20%)、大蔵屋(10%)、都市科学研究所(10%)の4社は共同で、都市の水処理に関するコンサルタント会社「株式会社水環境コンサルタント」を設立した。

このように都市開発事業については、都市システム機能を包み込んだデベロッパーとしてレベルアップを図ってきたが、長期的にみた場合、既存企業の経営に参加することがデベロッパー機能を強化する有力なバネになると判断していた。

49年10月、三和銀行の斡旋によって「株式会社大蔵屋」の経営権を確保することになった。大蔵屋についてはすでに前年8月株式の一部(0.52%)を取得して営業面で提携を進めて人材を派遣していたが、新たにこの時点で同社株式の44.5%を保有することになった。当社以外には三和銀行、積水化学、積水ハウス、東洋不動産、東洋信託銀行、大林組などが主要な株主となった。同年12月臨時株主総会を開いて当社顧問白石隣(元ユニチカ興発会長)が社長に就任した。

大蔵屋は昭和36年に会社設立。もともと、清水源次前社長の個人企業として発足し、積極的経営と同時に、列島改造の時流に乗って、10数年で急速に発展してきた会社であり、早くからコンピュータを不動産の仲介業務に取り入れたことで評判をとった。同社が伸びた仕事の1つに全国各地におよぶリゾート開発があり、中でも北軽井沢(群馬県吾妻郡嬭恋村)では約120万坪の“プリンスランド”の開発を行った。ホテル、18ホールのゴルフ場、水泳プール、ボーリング場、テニスコート、クリケット場、それにサイクリングコースや子供遊園地もあるという大規模なもので、当時わが国のリゾート開発のトップクラスに属するものであった。

折しも、47年の列島改造論から48年の狂乱物価に至る間、異常な上昇を続けた地価も、49年6月に公布された国土利用計画法以降はやや沈静の兆しを見せ、49年末に至り実質GNPの伸びは戦後初のマイナスとなり、政府は低成長路線を確認した。翌50年には大都市圏と主要地方都市の全地点で、地価が下落する状況となった。

総需要抑制策の浸透によって土地開発は足踏みし、さしも急成長をとげた大蔵屋も売り上げは激減し資金不足が表面化するという、いわば緊迫状態を迎えていた。新社長の初仕事は、三和グループの支援体制の中で、まず膨大な販売用不動産を圧縮して資金化することと、中心業務である仲介業(首都圏中心)を伸ばしながら、経営の再建を進めることであった。

しかし大蔵屋の仲介業は、単なる仲介によって手数料収入を得るという方式よりも、買取販売方式によって値上がり益を得るという方式のウエートが高かった。これは好況時には有利であったが、地価低迷の不況期には販売用不動産の在庫圧迫と資金繰りに苦しむこととなった。特に第2の軽井沢を目指した数カ

所のリゾート開発予定地は売却困難であった。

買取販売方式は営業マンの独特のカンと経験の積み重ねからくる販売テクニックによって成り立つもので、大蔵屋の持てる戦力は、市況が低迷期を脱すれば大きな効力を発揮するものと思われた。こうして大蔵屋は在庫圧迫に苦しみつつも、逐次態勢を整えて次の上昇期を迎えた。

久保田淳一社長(元ユニチカ専務)が就任した53年頃から市況は低迷を脱し、営業活動は活発となり、大蔵屋はその持てる力を十分に発揮することができるようになった。この頃は流通(仲介、買取)部門のみならずマンション販売にも力を入れ、特に首都圏のみならず地方営業の分野でも、マンション販売に力を入れた。

しかしこの好況は一時的なものであった。55年頃から不動産市況は軟化し、マンションを始め住宅物件の売れ行きは著しく鈍化し、いわゆる“住宅不況”に突入した。大蔵屋の買取方式は裏目に出て、地価値下がりのため赤字販売を余儀なくされ、在庫は増加した。56年6月に就任した高橋一誠社長(元ユニチカ専務)は、流通業のウエートを買取販売から仲介に切り換え、体制の転換を図るなど再建策を進めたが、56年度決算は在庫処分等により9億円強の赤字となった。

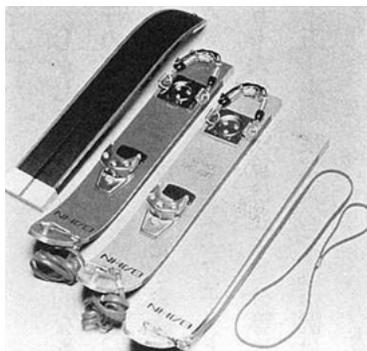
57年度に入っても市況はますます低迷し、資金繰りのための赤字営業をせざるを得ない状態に追い込まれた。抜本的な体質改善の方法がユニチカおよび三和銀行によって検討され、58年に入りユニチカは大蔵屋の持ち株を全部東洋不動産に売却し、経営権を譲渡した。

大蔵屋は資本を半分に減資し、その減資分を新設の「オークラヤ住宅株式会社」に移すとともに、首都圏営業部門をこの新設会社に営業譲渡して経営の再建を図ることとなり、社長は交代した。

### (3) その他

#### ●ミニスキー

48年開発本部が発足して間もなく、同本部はスポーツ・レジャー用品分野進出の足がかりとして、ミニスキー「バーン」を発売した。当時わが国スキー人口は1000万人に達し、スキーそのものも単に滑るだけでなく、雰囲気を楽しむウインターレジャーの主役となっていた。ミニスキー「バーン」は、こうした楽しむためのスキー“セカンドスキー”と呼ぶにふさわしい新商品であり、長さ55センチメートルと極めて短い上、ストックの代わりに先端につけたヒモを手軽に操作して滑るというユニークな商品であった。



ミニスキー “バーン”

当社は発明者高橋巖夫から、その製造・販売に関する専用実施権を譲り受け、レジャースポーツ商品への初の進出を試み、レジャー機器部を設置し営業努力を重ねたが、本格的に普及するには至らなかった。50年末残念ながら同部を解散した。

## ●化粧品

開発本部は今後の新規事業の1つの核として、化粧品分野を志向していた。当時化粧品の成長率は欧米でこそ年率10%そこそこであったが、日本では年商4000億円、年率17%以上の成長が見込まれていた上、繊維メーカーとしてはトータルファッションとしての事業展開に結び付くものであった。

50年6月、当社はフランスのカリタ社との提携に調印した。提携先のカリタ社はパリで美容院経営、高級化粧品、高級衣料などブティック商品の製造販売を行っている会社であり、ユニチカはカリタのノウハウによって大都市のビューティサロンを中心に、営業を展開しようとするものであった。

繊維業界では鐘紡、帝人に次ぐ第3弾となるものであったが、鐘紡は別として、帝人はパピリオを傘下に収めて、長期不況下再建に苦勞していた。

工場閉鎖、希望退職者募集、繊維部門の縮小など厳しい不況対策を実行中の当社としては、同時に非繊維事業への構造転換は必要なものであったが、その時点で化粧品分野に新規参入することは極めて大きなリスクが予想された。再考論議の結果、10月に至って当社は“カリタ社との契約をキャンセルし、化粧品分野より一時撤収する”ことを決断した。

「当面は赤字の発生防止に全力をあげる」ことが会社にとっての緊急命題であり、海外の新規事業の凍結に引き続いて、国内の新規事業のテーマについても一時凍結した。また社内では事務量の大幅削減に取り組むとともに、50年9月から事務関係、研究所関係社員の一時帰休に入った。その後開発本部のテーマは京都、高田両工場跡地の開発に絞られ、50年2月開発本部は開発企画本部と名称を改め、探索業務を中心とし、同12月には開発企画本部を廃止して、機能を総合企画本部に吸収した。

## 7 第1次オイルショックの波と不況対策

昭和48年(1973)のわが国繊維産業は、旺盛な国内需要と世界的なインフレの影響を受けて、コストの上昇を上回る勢いで製品価格が急騰したうえ、大量の仮需も加わって、繊維各社、特に紡績業などは朝鮮戦争以来といわれる好業績を具現した。

しかし49年は一転して、オイルショックの影響と総需要抑制策の実施によって景気は後退し、実質経済成長率はマイナス1.2%と戦後初のマイナス成長を記録した。高度経済成長から低成長への軌道修正を余儀なくされた苦難の一年であり、全繊維産業部門にわたって前年の好況とは打って変わった、厳しい繊維不況の年となった。

この頃、化繊協会が繊維関係者100名を対象に実施したアンケートの集計結果は次のようなものであった。

### ①今回の繊維不況の要因

1位「輸入の急増」、2位「個人消費の沈滞」、3位「仮需の減少」

### ②繊維不況の底入れ時期

1位「75年1～3月」、2位「75年4～6月」、3位「75年7～9月」

③今後の繊維産業に必要なこと

- 1位「過剰設備のスクラップ」
- 2位「流通段階の整備」
- 3位「輸入の規制」

泥沼的市況の中で、繊維各社は自主的に生産調整を始め、次第に減産を強化していったが、業界では不況打開の最後の手段として不況カルテルによる減産を決意し、49年11月公正取引委員会に認可を申請した。翌50年1月1日紡績・化繊両協会加入120社による短繊維紡績不況カルテルが実施され、続いて1月10日から梳毛紡績糸の不況カルテルが実施された。

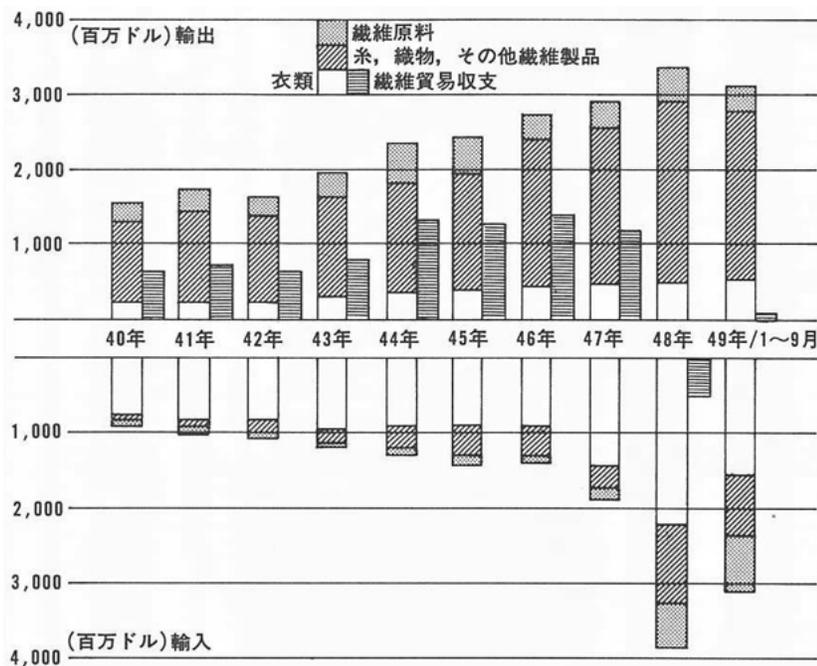


表 9 我国の繊維輸出入額の推移

49年10月7日、東洋紡は経営合理化のため希望退職者3300人募集を公表し、同じく26日鐘紡は5工場の半年間閉鎖を発表した。

当社は、今回の不況は、従来からの景気循環過程における不況現象ではなく、世界的な繊維貿易関係の変化の中で、日本繊維産業に構造変革を迫る先駆現象であると判断し、49年10月1日、総合企画本部を設置するとともに、同本部に対して直ちに長期の構想ならびに当面の対策についての企画立案を命じた。

本部長に副社長山野速男、副本部長に取締役高橋一誠、同じく田口圭太が就任し、各部署から選ばれたメンバーとともに作業に当たり、「長期戦略の基本構想」および「当社構造改革の基本方針」ならびに「今次不況における異常赤字対策」などを立案し、10月中旬および下旬の取締役会に上程した。

その骨子は次のとおりである。

●当社の構造改革の基本方向として

- ①事業の多角化
- ②繊維業の多様化
- ③企業の国際化

をもって企業発展の三本柱とする。

●そのための基本方針として、企業体質のスクラップ・アンド・ビルド思想による徹底した重点化を図る。

●当面する不況対策については、自己の一部を犠牲にして、体力の早急な回復を図り、当社長期戦略

のための積極投資に賭ける姿勢を打ち出す。

しかし、当面最も重要なのは出血防止であり、速効性が要求される。また体力保全が焦眉の急であるため、これに障害となるような多額の出費は、一時的に凍結せざるを得ない。

当社は11月13日、構造不況に対する抜本的対策として、3工場の閉鎖、6工場と子会社1社の規模縮小、人員削減(希望退職と一時帰休)を中心とする合理化対策を決定、同日ユニチカ労組(柴田為之委員長、組合員約1万6000人)に申し入れた。

その内容は次のとおりであった。

- (1) 名古屋(愛知県、綿合織紡6万4000錠、織機154台、従業員500人)、犬山(愛知県、梳毛紡3万3000錠、506人)、桐生(群馬県、合織撚糸月産35トン、61人)の3工場を閉鎖する。
- (2) 宇治工場(京都府、3700人)の衣料用ナイロン、関原工場(岐阜県、771人)の綿合織紡績、宮川工場(三重県、1180人)の梳毛原毛、織布、紡毛、大垣工場(岐阜県、720人)の梳毛原毛、ユニースト(栃木県、310人)のジャージー加工の各部門の規模を縮小する。  
高田工場(奈良県、760人)のリング精紡、宮川工場の紡毛、山崎工場(大阪府、708人)の不織布、ユニーストの合織紡の各部門の操業を停止する。
- (3) 希望退職募集は1000名(男子800名、女子200名)、一時帰休実施は3000名(男子1300名、女子1700名)

50年2月から3月にかけて前記の対策について労使の妥結が成り、3月17日から10日間にわたる希望退職者募集に対し、776名の応募があった。

また労組への提示とは別に、本社・工場の管理職750人を対象に、希望退職募集に踏み切った。

名古屋、犬山、桐生の3工場は5月1日をもって廃止された。

#### ●名古屋工場

名古屋工場は名古屋市を中心部にも近く、みどり濃い小高い丘に囲まれた静かな場所にあった。付近には大高城跡があり、また桶狭間の古戦場や鷺津の砦跡など史跡も指呼の間にあった。

昭和10年知多産地に綿糸を供給するため建設され、大高工場と命名された。太平洋戦争中には三菱重工業に貸与されていたが、戦後返還ののち、南大垣、関原、津守各工場から紡織機を受け入れ復元した。

25年には織布工場を増設、38年には東京工場閉鎖に伴い、精紡、撚糸設備を受け入れ、着々と陣容を整えていった。

41年6月大高町が名古屋市に合併されたのに伴い、名古屋工場と改称した。

同工場はカタン糸、刺繍糸、別珍など特殊な商品で知られ、特に別珍は当社の開発した画期的な20台の剪毛機によって生産され、当時全国の市場で重要な地位を占めていた。

名古屋工場は40年間の活動を終え、工場跡地は51年3月名古屋市および名古屋市土地開発公社に売第

却、現在分譲マンション、分譲戸建住宅が立ち並んでいる。

#### ●犬山工場

飛騨木曾川国定公園として指定され、人口に膾炙した犬山は、木曾川のライン下りや夏の夜の鶴飼風景、最古の名城として知られる国宝犬山城や、文明開化を偲ばせる明治村など自然の美を誇り、犬山市全体が大きな公園であった。

犬山工場は名古屋鉄道犬山駅裏にあり、もともと昭和8年、尾州産地に直結した犬山町(当時)地元の誘致により「帝国毛糸紡績(株)」として創立されたが、16年、大日本紡績と合併し、犬山毛糸工場と称した。

29年、岐阜工場の梳毛設備の受け入れと新規の増設を行い、宮川工場と並んで当社を代表する梳毛工場となった。

38年、香港建大毛紡へ設備の一部を移設、翌39年、犬山工場と改称した。

犬山工場は創立42年にして歴史の幕を閉じた。工場跡地は、ユニチカ興発を経て、犬山土地開発公社に売却、戸建住宅が立ち並ぶとともに、一部は駅前の商業ゾーンとなっている。

#### ●桐生工場

群馬県は養蚕とともに織物が盛んな所で、桐生市もまた歴史の古い織物関連業種を主とする中小企業の町であった。桐生工場は桐生市の郊外約五キロの広沢山の麓にあり、市の中央を流れる渡良瀬川の清流とともに、自然に恵まれた環境であった。

桐生工場は、もと日レが昭和25年に「東毛蚕糸株式会社」を買収し、「桐生製糸工場」としてスタートさせたものである(『日本レイヨン編』参照)。

その後、36年にナイロン撚糸加工工場に業種転換し、次いで43年にエイテルの加工を始めた。

これに並行して、群馬、埼玉、長野の原料繭の大地盤を擁しているところから、米子、江津両製糸工場への原料供給工場として繭の購入、乾燥という役割も果たし、45年6月には組織改正に伴い、原料課が「桐生乾繭場」となった。

閉鎖時点で従業員はわずか60名程度であったが、それだけに家族的な雰囲気とチームワークを誇る小事業場であった。

1万5000平方メートルの敷地は一部をユニチカサンシに売却し、残りを当社が戸建住宅として開発した。

48年末から始まったオイルショック後の不況は、景気下降期の期間の長さや急速な落ち込みの深さ、回復のテンポの緩慢なこと、さらに全産業界を巻き込んだ広さにおいて、まさに戦後最大の不況であった。

大方の予想を裏切って、景気は50年に入って底を打った後いったんは景気浮揚の期待を抱かせたものの、中だるみ症状から51年、52年とも回復のテンポは鈍く、長期不況から浮上したのは53年に入ってからであった。

高度成長時代に異常なまでのインフレによって水膨れしたままの企業の多くが、不況の中で“軟着陸”に失敗した。

49年9月＝阪本紡績・常陸紡績(更生法)・この年の春には蝶理、秋には永大産業の破綻があり、12月には安宅産業の経営危機が表面化した。

50年8月＝興人(更生法)

52年1月＝近泉合成繊維(更生法)

52年5月＝五味紡績(和議申請)

深刻な不況の中で繊維業界全体が痛撃を受けたが、中でも明治以来関西経済を支えてきた紡績各社は軒並み赤字となり、過去に“三大紡”と呼ばれた東洋紡、鐘紡、ユニチカは49年度下期から51年度下期までの2年半に、3社計で約1200億円という膨大な経常欠損を出した。

その期間の当社の損失は、511億5000万円という大きな数字となった。当社の資本金を遥かに超えるものであり、経済界にも前例を見ないものであった。吹き荒れる嵐の中で、そのままの状態が継続すれば企業の維持が困難視される段階にあって、

①赤字をいかに最小限に止めるか

②なおかつ生ずる赤字およびその資金の補填をいかにするか

③緊急対策後の企業体力保全のための施策はいかにあるべきか

に検討が集中された。まさに、ヒト・モノ・カネすべてにわたる総コストの引き下げと緊急避難によって出血を防止し、不動産・有価証券などの資産の売却によって凌ぎながら、延命再建策を講じた日々であった。

44年10月の合併以降、営業報告書に記載された土地を中心とする固定資産の売却益からも推察されるように、当社全体の敷地面積は、合併当初の469万平方メートルに対して減少してはいたものの、なおかつ49年3月末において、427万平方メートルを保有し、簿価は43億5200万円、一平方メートル当たり単価は1019円であった。そして工場(16工場)のみでは364万5000平方メートル、一平方メートル当たり簿価はわずか384円であった。

先人の遺産ともいべき過去の蓄積である膨大な資産の活用が、第1次オイルショック後の不況を乗り越え、その後幾度かの当社の危機を乗り切る上において、まさに大きな強みを発揮し、新しい方向を掴むきっかけをも与えた。

繊維不況は4年目に入り、52年度になっても各社の出血は止まらず、紡績業では49年以来2度目の不況カルテルによる減産を実施したが、市況は一向に好転しなかったため、不況カルテル期間を再三延長せざるを得なくなり、53年前半期にも年を越えて継続実施された。

52年度の当社は、経常段階で88億4000万円のマイナスという引き続いて厳しい業績となったが、53年度に至り景気の好転と合理化の浸透によって、その年ようやく25億1200万円の黒字をみることができた。

## 8 海外新規事業の凍結

当社は昭和48年に入って積極的な海外戦略の検討を進めていたが、同年8月国際企画部が発足するにおよんで、海外プロジェクトの提案、企画・立案はまさにピークに達した観があった。

当時、海外進出については、

- ①インドネシアでのポリエステル生産
- ②マレーシアでの綿紡績、毛紡績
- ③スーダンでの綿紡績
- ④ブラジルでのポリエステル、ナイロンタイヤコード、肉牛畜産、ホテル事業
- ⑤アイスランドでのナイロン漁網、ロープ生産
- ⑥フィリピンでの合繊生産
- ⑦オーストラリアでの洗毛
- ⑧アメリカでのステーキハウス

など10件以上のプロジェクトを抱えていた。

このうちアメリカのUAC(ユニチカ・アメリカ・コーポレーション)は新規事業として48年11月レストラン事業に乗り出すべく、ラニー宮本(米国籍・二世)とユニチカ日米会を設立し活動を開始したが、不慣れた事業と調査不十分のため予定通り進展せず、52年6月持分をラニー宮本に売却し撤退した。

ブラジルではブラスコット有限会社(ユニチカ100%)が、49年6月に土地取得のための増資を実施し、ガイラ第2農場61万坪を取得、さらにエマ牧場1800万坪を取得して牧場経営にも乗り出した。その後子会社であるガイラ農産を通じての農場経営も軌道に乗り、牧場も飼育牛3000頭を越す経済単位にまで成長した。



ブラジル・エマ牧場

インドネシアでのポリエステルプロジェクトについては、48年以来推進し、すでにインドネシア政府の投資暫定認可を得ていたが、同国での製品需給見通しや外資活動規制の強化等全体的な投資環境の変化を考慮して、49年6月合弁企業設立計画を断念した。

49年11月、吹き荒れる不況の中、当社は抜本的な合理化策を決定した。

50年3月、当社は“世界的な繊維不況の中で、現在、計画を実施に移すのは不利であると判断して、50年度いっぱい海外の新規事業を凍結し、51年度以降繊維をめぐる環境が変化したのち、再検討する方針を決定した。とりあえず4～9月期の予算において、海外プロジェクトの事業費をゼロとした。

折から、マレーシアにおいては、三井物産との合弁による綿紡績「マリマウ・コットン・インダストリー」、伊藤忠との合弁による梳毛紡績「マリマウ・テキスタイル」が年内建設に入る準備を整えており、

その他トーメンとのスーダン綿紡織計画、アイルランドのナイロン漁網・ロープ計画も進捗していた。

「国際化」を標榜するユニチカが、新規に計画している合弁会社の設立・海外事業の推進を一斉に凍結したことは、苦しい決断であったが、「当面は赤字の発生防止に全力をあげる」ことが、その時期緊急にして最大の課題であった。

その後、繊維産業にとって苦難の時代が続き、合弁事業にも冬の時代が訪れたことから、前記のプロジェクトは再開されることはなかった。

昭和63年に、イタリアにナイロンフィルムの合弁会社「エムブレム・ヨーロッパ」、ユニチカ香港を通じてのセーターの合弁会社「南昌針織特装有限公司」の両社を設立するまでの14年間、全く新会社の設立はなく、既存会社の撤収、統廃合に終始した。

51年 9月 公信製傘股份有限公司(台湾)、宝冠紡織廠有限公司(香港) 撤収

52年 2月 新島紡織廠有限公司(シンガポール) 撤収

54年10月 利東紡織股份有限公司(台湾) 撤収

56年 5月 馬來亞新山紡織有限公司(マレーシア) 撤収

59年 7月 ユテキシー社とソテキシー・イコディ社(コートジボアール) 合併

50年12月、組織改正において国際本部内の組織も簡素化され、国際事業部、国際企画室の名称も消えた。積極的な海外展開を一時中止し、従来の技術プラント輸出と貿易の営業行為をする事業部的機能と、海外での全社的活動記対するサービスおよび合弁管理のスタッフ機能を併有する現在の国際本部の組織が確立した。

## 9 ファウンデーション事業への進出－「フォームフィットジャパン」の設立

昭和49年に入って、関連会社カロリナ(株)から、同社再建の支柱として新たにファウンデーション・ランジェリーの生産販売事業を展開したい旨申し入れがあった。

カロリナの主力部門である仮撚および編立、染色の賃加工業の将来に期待が持てないことから、カロリナの企業体質の早急な転換が必要であった。

同年4月に至って、提携先を米国最大のアパレルユングロマリットであるジェネスコ社に絞って、同社のディビジョン、フォームフィット・ジャースをライセンサーに、ユニチカをライセンシー、カロリナをサブライセンシーとする仮契約を結んだ。同時に業界調査ならびに輸入品によるテストマーケティングに当たり、11月本契約を結んだ。

48年度におけるファウンデーションの国内販売額は400億円、49年度は前年比25%と急増した。その時点での日本の一人当たりの需要は欧米の四分の一から三分の一程度であることから、今後所得の増大とファッション化に伴い、消費は拡大し、50年以降も年率15%内外の伸びが予想された。

しかも、ジェネスコ社との提携は、単にファウンデーション分野にとどまらず、将来繊維事業の多様化、

とりわけ川中・川下分野への展開を志向しているユニチカにとっては、当該計画をカロリナの単なる再建策の一助にとどめることなく、積極的に当社自身の体質改善策の一步として取り組むべきであると判断

した。またこのような新規事業を、カロリナ1社で乗り切っていくのは困難視された。

そのため当該計画をカロリナから分離し、ユニチカがマジョリティを持ち、カロリナ、ジェネスコ両社も資本参加する形での別会社構想とした。

50年2月、「(株)フォームフィットジャパン」設立。出資比率はユニチカ70%、カロリナ20%、ジェネスコ10%とし、資本金2億円、社長は竹村俊夫(カロリナ会長)が就任した。

新会社は東京に本社を、富山県井波にカロリナから賃借する縫製工場をもって、営業を開始した。縫製工場に必要な従業員はカロリナから移籍する者を優先した。

竹村は斯界の実力者であり、幹部社員もまたプロ集団であったため、大いにその成果が期待された。しかし市場はワコールの寡占状態にあり、さらに相次ぐニューカマーの参入によって競争は激化しつつあった。中でも百貨店における売場獲得競争は熾烈を極め、短期間にシェア拡大を図った同社は多額の先行投資を余儀なくされ、資金繰りは悪化した。

そのため当社は経営陣に人材を送り込み、ファウンデーションから方向転換を図り、ハナエモリブランドのランジェリー、ナイトウェアへのシフトを試みるなど、懸命に再建の道を探したが、フォームフィットジャパンは4年間にわたる赤字経営から脱し切れなかった。53年末、当社は副資材(ゴム紐等)業界の最大手であるウシオ工業(株)に経営権を譲渡することを決定し、54年1月資本撤収した(フォームフィットジャパンはその後数年を経て経営の破綻を来し、倒産に至った)。

#### 東京本社の移転

当社は、東京市場の重視とそれに伴う東京本社の機能を拡充するため、昭和50年6月、東京本社を八重洲口会館ビルから中央区日本橋室町三丁目四番地に新築のJPビルに移転し、6月9日から同地にて営業を開始した。

新しい事務所はJPビルの2階から8階までと地下1階(社員食堂および社員用喫茶バー)を使用する予定であったが、移転時が深刻な不況にぶつかったため、計画を一部縮小して実施した。

## 10 非繊維事業の進展

### (1) スパンボンド開発部の発足

1959年米国デュポン社はスパンボンド法による不織布の製造特許を出願し、1965年(昭和40年)世界で最初に企業化した。

当社も昭和43年頃から中央研究所基礎研究室において、非繊維研究の探索の1つとして、ナイロン6を使用して高速気流による溶融糸の処理に関する研究を行っている。溶融糸をノズルから引き出し、空気引き取りしてネット上に堆積すると、スパンボンド状となることが判明し、電池のセパレーター用途を目

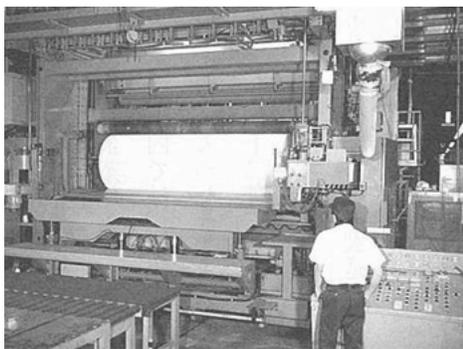
標に開発が開始された。これが現在のスパンボンド製造の基盤となった。

44年には、これまで開発してきた成果に基づいてプラントの設計に着手し、それと併行して、逐次改良してきたベンチスケール装置を用いて小規模の試作見本を製作し、用途開発を展開したところ、その用途は広範囲にわたり、かつ潜在需要も極めて大きな市場が見込まれた。

47年4月BSM開発室が設置され、6月にパイロットプラント0.4T/Dも稼働して、独自の技術によるスパンボンド製造の第一歩を踏み出した。BSM開発室は発足してから1年半におよんで、生産技術の開発研究とともに商品開発・市場開発を積極的に進めた。素材としてポリエステルおよびその複合体、ナイロン、ポリプロピレンなどを求評した結果、最終的に繊維としても優れたポリエステルに絞り、48年10月企業化決定に至った。

その頃国内では、旭化成がナイロン、三井石油化学がポリプロピレンで、それぞれスパンボンド不織布の本格生産に入ったところであった。

49年12月、中央研究所で稼働していたパイロットプラントを岡崎工場に移設・改造し、2T/Dの能力で第1号機が竣工した。岡崎工場には主原料ポリエステルの原料チップを製造している日本エステルがあり、スパンボンド製造に必要なユーティリティなどの付属設備の共用が可能であった。さらに、物流面からは関東と関西の中間地点にあり、立地条件もよかった。



スパンボンド工場内風景

設備運転の技術習得のため岡崎から中央研究所へ長期出張していた者をはじめ、エイテルからの応援者および中研からの転勤者を中心に、総勢40名で試運転を開始した。

試運転当初は生産技術の標準化に苦勞し、折からの冬の北西季節風が肌を刺すように冷たく感じられたという。

その第1号機は翌50年1月から稼働を開始し、同2月にはスパンボンド開発部が発足し、陣容を固めて本格的な営業活動に入った。

51年1月第2号機(5T/D)を完成し、この年10月スパンボンド事業部と改称した。

以降、スパンボンド不織布は数次におよぶ増設が行われ、用途、品種も広がり、先発メーカーとしての確固たる地位を占める事業に成長した。

## (2)Uポリマー開発部の発足

ポリアリレート(Uポリマー)の開発は、昭和45年春、中央研究所第一研究室で開始された。合繊メーカー各社にとって非繊維分野への業種拡大が重要な課題となり、すでに保有している高分子化学の技術を利用し得るエンジニアリングプラスチックの分野は、まさに好個の目標であった。

一方エンジニアリングプラスチックの業界は、着実な成長の段階にあった。既存樹脂の性能向上とともに、さらに高性能の樹脂が追求され、次々と新しい樹脂が現れて、新規の市場を開拓しつつあった。

Uポリマーの開発は、このような背景の中で、当社の持つナイロン、ポリエステル、ビニロンなどの合

成繊維と樹脂に関する技術を展開して、新しいエンジニアリングプラスチックを追求することが、その動機となった。

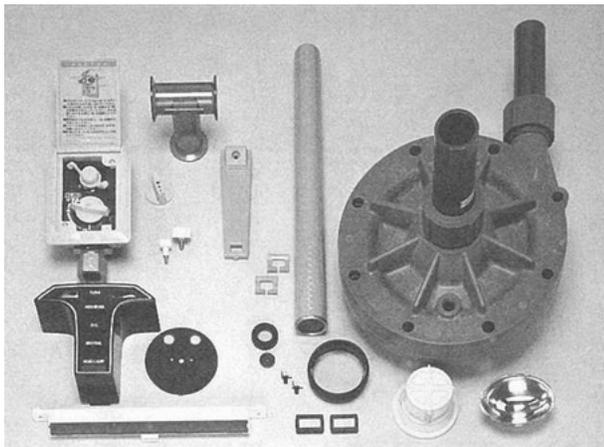
45年から46年にかけては、初期の研究段階であり、この時期“より高い耐熱性を持ち、難燃性でかつ優れた機械的性質を持つプラスチック”を目標として、新素材の選定作業が進められた。そして①性能ならびに成型性 ②製造の難易 ③製造のコスト、の各点から比較を行い、数種の候補の中からポリアリレートを選択し、「Uポリマー」の名が付けられた。

46年から49年にかけては、ベンチスケールでの製造方法の検討、性能評価からテストマーケティングに至る時期であり、その結果エンジニアリングプラスチックとして優れた評価を得ることができて、49年8月中央研究所に中間プラントを建設、その始動式が行われた。

この間の性能評価には、大阪府立工業技術研究所と受託研究契約を結んで公的評価を受け、また49年の中間プラント設置に際しては、通産省重要技術開発費補助金を受けた。

50年2月、非繊維事業の強化と運営の機能化を目的とする組織改定により、Uポリマー開発部が発足した。大阪・東京両本社には開発販売を担当するグループが新たに設けられ、多くのユーザーと密接な関係を持って、Uポリマーのマーケット開拓に当たった。

製造技術の確立、グレードの多様化を背景として、国内ユーザーでのUポリマーの使用量も着実に伸張し、生産販売量が増加していった。



Uポリマーを使用した成型品

さらに、海外でのポリアリレートに対する評価も逐次高まり、53年10月にはアメリカのユニオンカーバイド社(現・アモコ社)と、54年5月にはベルギーのソルベイ社と、Uポリマーの販売契約ならびに製造技術に関するライセンスオプション契約が締結された。

国内では、のちに、58年6月住友化学との間にUポリマー事業共同開発契約が締結された。

50年のUポリマー開発部の発足により、その年企業化に成功したポリアリレートUポリマーは、純粹に当社の独自技術により生まれたものであり、その製造方法は

ナイロン、PETの熔融重合法に対し、界面重合法と呼ばれる新技術によるものであった。

また、その製品化技術にはケミカル的な色合いが濃く出ており、グレード開発のためのポリマーアロイ化でも、アロイ化のプロセスを分子論的観点から考察し、ポリマー変成技術を駆使して、当時としては画期的な発想で、Uポリマー/PETの相溶系アロイ“Uシリーズ”、Uポリマー/ナイロン6の非相溶系アロイ“AXシリーズ”を完成し、上市している。

56年3月、樹脂販売部が発足して、ナイロン6樹脂とUポリマーを統合した。“ユニチカ樹脂事業元年”ともいうべき年であった。

### (3)キレート樹脂開発部の発足

当社がキレート樹脂の研究を開始したのは、昭和47年である。当時高度経済成長の陰の部分で、重金属汚染による公害は大きな社会問題となり、今後この分野への社会資本投資は飛躍的増大をみるものと予測されていたことから、当社はこの分野で有望マーケットとして望めるキレート樹脂を開発のターゲットに置いた。

キレート樹脂は特定の重金属を選択吸着する機能性樹脂で、当時はわずかに化学分析用に用いられたに過ぎなかった。当社はこれを、水銀、カドミウム、亜鉛等の重金属を除去する公害防止装置に適用することに着眼し、工業化のための樹脂の新しい製法および応用技術の研究を進めた。

47年は、いわゆる初期の探索研究の段階であったが、当社独自の技術によって、市販ポリスチレン系キレート樹脂と比較して、格段に安価でかつ同等の性能の得られることを見出した。

48年には重金属の吸・脱着速度を支配するとともに、製品完成度のうえからも重要な造粒法として懸濁重合法が優れていることを見出し、その条件を確立するに至った。

翌49年には、これらの成果をもとに、坂越工場にキレート法による亜鉛回収実験装置を設けるとともに、相前後して、その年の12月にキレート樹脂製造中間プラントを中央研究所に建設して、製造を開始した。

キレート樹脂の開発は、当初中央研究所の未来部門で行い、第6研究室、エンジニアリング研究所へと引き継がれたが、50年12月、この業務を研究所から分離・独立させて、20余名の人員を抱える「キレート樹脂開発部」が組織され、その後間もなく「ユニセレック開発部」と改称した。ユニセレックは、ユニチカの「ユニ」と、分離するという意味のセレクションの「セレック」を組み合わせた名称である。

当社のユニセレックの最大の特色は、他社が官能基を外側に付加した製法なのに対して、最初から入れておく製法を採用したので、非常に堅く、効率が良いうえに耐久性に優れているという性質を持っていたが、当初はユーザーに使用メリットの理解が低かったこともあって、用途開発には非常な苦労があった。手さぐりの状況の中で歩みながら、51年にターゲットの絞り込みを行い、①公害 ②高付加価値金属の回収・再利用 ③分離・精製、の3つに注力する路線を確立した。

52年度の日本高分子学会で、当社の研究の成果「新規キレート樹脂の開発とその利用技術に関する研究」は高分子化学賞を受賞した。研究開始以来の苦労が報いられるとともに、製品の権威づけとなり、ユニセレックの販売に弾みがついた。

50年頃から主要テーマの1つとして、ごみ焼却場洗煙排水中の重金属除去および塩回収システムの研究を開始した。この研究は通産省の補助金を受けて、吹田市の焼却場において実機で実施された。53年には、大阪市西淀工場に汎用キレート、水銀キレートを組み込んだ洗煙排水装置を納入した。また55年には枚方市から洗煙排水処理装置を、59年から60年にかけては焼却炉メーカーと提携して、熊本市城南衛生管理組合の塩回



キレート樹脂塔  
(名古屋工業試験場)

収装置を受注した。

この他56年からキレート樹脂による除鉄、除ニッケルの研究が行われ、57年中に製鉄メーカーのメッキ浴に蓄積された不純物としての鉄分を除去する処理技術を開発し、受注した。またアルミ建材メーカーの洗水中に含まれるニッケルを回収し、電着浴に再利用する処理技術を開発して、受注している。

また同時期に、核燃料製造設備、原子力発電所廃水中に含まれるウランの吸着除去を目的としたキレート樹脂の研究に着手し、58年には市販を開始した。

ユニセレックは、47年に研究を始めて以来、その誕生から用途開発にかけて、幾多の紆余曲折と困難な局面を経たが、年々その質と量を充実させて、当社の非繊維事業の一角を占めるに至った。

## 1 1 哀悼一坂口二郎(元社長)の逝去と社葬

昭和50年6月16日、ユニチカ初代社長坂口二郎名誉顧問が逝去した。享年80歳であった。

島根県大田市出身、大正9年東京高商専攻部を卒業後、坂口家の経営する日本製糸(株)を経て、合併により日本レイヨン(株)常務取締役就任。昭和21年7月、菊池文吾のあとを受けて、同社第3代社長となり、戦後幾多の困難を克服して会社の復興と発展のために尽くし、総合化学繊維会社に築き上げた功績は大きかった。

50年7月2日、大阪市東区の東本願寺難波別院において社葬が行われ、多数の人が故人の遺徳を偲び、その逝去を悼んだ。

原吉平名誉顧問は友人代表として弔辞を述べ、特にユニチカの合併当時を偲んだ。

50年6月16日、正四位を追贈され、勲二等瑞宝章を受章した。

## 1 2 同和問題との取り組み

当社は、昭和50年4月「全国特殊部落リスト」を購入したことによって、翌51年5月、部落解放同盟大阪府連により差別事件として他の購入会社10社とともに糾弾を受けた。

“人権を守ることの重大さ”を反省をもって深く受け止めた当社は、全社を挙げて同和問題に取り組むため、51年8月、社内に同和問題推進組織を結成、同和問題担当役員以下、各部門・各事業場の委員を核として、以後社内啓発を進め、“差別のない職場づくり”のための不断の努力を続けてきた。

53年2月には、同和問題企業連絡会の結成に参加し、60年幹事、61年代表幹事の1社に選ばれるなど、会の発展に寄与している。

### 1.3 京都工場移設と宇治プラスチック工場の発足

昭和36年総合研究所内に本館が建設された年、女性を含む総員5名でスタートした第5課が、ユニチカフィルム事業の発祥点となった。

39年第5課は工業化研究室と改称され、ナイロンフィルムの延伸法の改良を進め、41年2月、日立製作所と共同で、中間機と呼称される連続式同時二軸延伸機を完成した。この中間機は、旧陸軍火薬廠木幡分工場跡地に9万坪の敷地を持つ京都工場内の廃屋を利用した工業化研究室分室に設置された。

京都工場は41年1月に宇治工場の分工場から独立して「京都工場」として発足したものであるが、当時工場の一角ですでにナイロンモノフィラメントの生産は行われていたものの、その広大な敷地はほとんど火薬工場の廃虚のままであり、背丈ほどの雑草が生い茂り、野生の兔が生息し、日没後は懐中電灯がなければ歩けないといった状態であった。

フィルムの研究員は、全員京都工場内の分室へ移動し、自然そのものの環境の中で、中間機の運転を開始した。以後二軸延伸ナイロンフィルムの製造研究は、急ピッチで進んでいった。京都工場でナイロンフィルム生産用の新工場の地鎮祭が行われたのは、42年8月であり、1年後の43年7月1号機が完成した。

その後モノフィラメント、フィルムともに増設を行い、事業は順調に進展しつつあったが、45年後半以降の不況の中で会社全体の業績不振と、日ソ漁業協定の改定による鮭鱒漁獲量の厳しい制限に起因する、漁網用途を中心としたモノフィラメント生産の大幅減という事態に直面した。増設を続けてきた後の償却費増と減産による固定費増が重なって、ダメージは大きかった。

モノフィラメント事業の生産停止と設備撤収について、46年秋以降労使間で再三にわたり交渉を重ねてきたが、48年1月に至り、京都工場の広大な土地の有効活用という見地も含めて、会社側は最終的な提案を示した。“フィルム、モノフィラメントはともに宇治工場西側隣接地(当時グラウンド)へ移設し、移設後の京都工場跡地において住宅開発を行う”という内容のものであった。そして2月には、移設先の運営として宇治工場と切り離れた新しい独立工場として発足させるという条件のもとに、工場移設問題は労使協定に漕ぎつけるに至った。

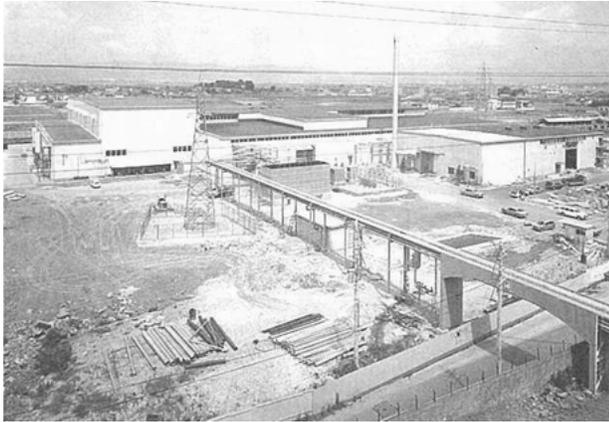
この工場移設の時期は、第1次オイルショックの時期と重なり、物資不足に対応した投資抑制の立場から、5000平方メートル以上の建物について行政指導がなされた。一方、公害問題がクローズアップされていた時期でもあり、異なる行政区(京都市から宇治市)への工場移設を行うために、移設後の宇治地区事業場全体の大気、水質、騒音等それぞれの総量が規制値を超えないように厳しい指導を受けた。移設先での新工場建設に当たっては、行政指導に沿って近隣土地所有者に、建設工事の同意を得るための説明と説得が繰り返された。

49年5月8日、小寺社長以下関係者および外部からは宇治市長、市会議長、議員ら多数の出席を得て、盛大な地鎮祭が挙行された。

ナイロンモノフィラメントについては、10系列中、7系列および予備1系列を加えて、宇治工場旧スリ

ープ工場の建屋に移設した。移設工事は49年8月から着工し同11月末に完了した。

ナイロンフィルムについては、新設機台(3号機)を先に設置し、稼働させたのち旧工場の機台2機を順次移設した。新鋭機の稼働が始まった50年4月10日、小寺社長列席のもとに新工場操業開始式を挙行了した。



昭和50年当時の宇治プラスチック工場

移設期間中、特に新旧両工場に分かれて生産を行い並行して工事を進めた時期は、まさに繁忙を極めたが、幸いにして一連の工場移設は、関係者一同の努力により、全く安全にかつほとんどトラブルもなく遂行することができた。

かくして50年10月1日付をもって京都工場を廃止して、新たに「宇治プラスチック工場」が発足し、当社の重要な戦力となった。

## 1.4 ニューコミュニティづくり－高田、京都2工場跡地利用

### 都市開発事業部の発足

急激な情勢の変化により、自社土地を主体とする面開発計画案の多くが変更もしくは断念していく中で、残された主要開発計画は「京都」と「高田」の開発であった。

昭和49年6月、これら両プロジェクトを一層効率的に推進することを主眼として、開発本部の大幅な機構改革があり、「都市開発事業部」が新設された。組織としては、都市開発企画部と都市システム技術部のほかに、都市開発第1部が京都開発を担当し、同第2部が高田開発に当たった。

この体制のもとに、京都開発は京都工場のプラスチック製造設備を宇治工場隣接地に移転した跡地約8万9000坪に最初の都市施設を具備した当時としてはユニークな都市空間の建設に、また高田開発は高田工場敷地の一部(寄宿舍跡地約3700坪)を、核テナント(スーパー)と専門店群からなるショッピングセンターとする企画、テナント募集、建設準備にそれぞれ邁進することになった。

京都工場は京都市伏見区と宇治市木幡にまたがって宇治川東岸に所在し、プラスチック工場設備と寄宿舍のほかは、松や雑木が生い茂る広大な原野であった。ここに最新の地域冷暖房、集中ゴミ処理、防災、医療等の施設を有する未来型の住宅都市空間を現出させようという計画であった。

一方、高田工場は大和高田市街地の北部、現JR桜井線と近鉄大阪線とに挟まれた所にあり、一見古びた駅裏的景観があった。当時同工場設備は近郊の新庄町(奈良県北葛城郡)に団地を確保し、そこに移転する予定であったから、当該地域は当社の開発計画により、コミュニティセンターを中核とした新しい都市空間の実現が予定されていた。

## 面開発事業の質的転換

49年下期は第1次オイルショックの影響を受けて不況に突入し、当社の業績は半期187億円の経常赤字、いわば1日1億円の損失という有様であった。そして地価抑制のため49年末に施行された国土利用計画法は、不動産業の景気を一層冷却させていた。

このような情勢のもとで、未来都市構想による当社の大型都市開発事業も現実と相容れないものとなり、50年2月開発本部が解散されるとともに、都市開発事業部も都市開発企画部を廃止し、都市システム技術部は設計工務部と改称した。運営の色彩はすべて、理想的な未来をみつめた開発指向の組織から、厳しい現実に立脚した完全なプロフィットセンターに転換していった。

## 開発事業のスピンアウト－オークタウンと京都ファミリーセンター



「オークタウン大和高」風景

50年10月都市開発第2部をスピンアウトして、新会社「(株)ユニチカオークタウン」(資本金12億円、社長岸田雄二、52年10月池本達夫に交代)を設立し、かねてより建設中であったショッピングセンター第1期計画が同年11月に竣工、“オークタウン大和高田”として華々しくオープンした。建物は6階建、店舗面積は核テナントダイ

エーと専門店を併せ約1万7500平方メートル。専門店部分の2階にはオークの樹が植わった人工台地があり、屋上には2つの鐘塔を有する当時としてはユニークなショッピングセンターとして人気を呼んだ。



「ユニチカファミリーセンター」風景

これにより、周辺の景観は一変し、活気あふれるショッピング街として面目を一新した。

その後59年10月に至り、第2期計画として店舗約1500平方メートルと温水プール、テニスコートなどのレジャー施設がオープンした。

他方、51年1月には都市開発第一部をスピンアウトして新会社「(株)ユニチカ京都ファミリーセンター」(資本金3億円、社長岸田雄二、51年10月高橋誠一に交代)を設立した。当初京都開発は京都工場跡地に約8万9000坪を全面開発する大構想であったが、その後当社の経営条件が厳しさを加えたため、土地の大部分(約6万7000坪)を住宅公団に売却し、残地2万2000坪を新会社に引き継ぎ、宅地分譲と団地のセンター地区での商業施設等の賃貸経営を行うことになった。

54年2月、スーパーサカエならびに専門店、銀行、医院、文化教室等から成るショッピングセンター

“ユニチカファミリーセンター”を京都市伏見区桃山町に開発、営業開始した。近隣地域ではスイミングスクール4カ所を併営している。

### 高田工場の閉鎖

47年末からオークタウンの計画は、高田工場の移設問題と並行して進んだ。紡織近代化計画に基づいて、48年春高田新工場建設のための用地買収が決定し、新庄町に6万6000平方メートルの土地を取得、ここに空気精紡機100台(当初計画は120台)の新鋭工場を建設するスクラップアンドビルド計画を進めていたが、その後国土法による規制等で計画が遅延していたところへ、49年以降繊維不況が長期化したため、移転計画を白紙還元した。

50年9月高田工場織布部門が閉鎖したあと、翌51年1月、会社は高田工場の合理化案の変更を労組に申し入れ、交渉は3月に妥結した。オープンエンド紡績は常盤工場に、リング紡績は関原工場と垂井工場に、それぞれ移設を終え、従業員は完全雇用を前提に、主として他工場に配置転換を行った。

52年3月2日、村島大和高田市長や当社の杉本常務ら関係者約100人が出席して、高田工場の閉場式が行われた。

大和絨の生産者に原糸を供給することを目的に、明治29年大和紡績として発足して以来、80年におよぶ歴史の幕は閉じられた。その間高田工場は常に奈良県下の商工業都市大和高田のシンボルであり続けた。

高田工場跡地は大和高田市開発公社に売却し、新庄町の土地はその後新事業の計画がないまま、54年8月に新庄町および新庄開発公社に売却された。

## 15 東洋紡、鐘紡、ユニチカ3社の提携

昭和50年12月15日、大阪市北区の東洋紡本社で、大谷一二東洋紡社長、伊藤淳二鐘紡社長、小寺新六郎ユニチカ社長が共同記者会見をし、天然繊維分野で全面的な提携を結ぶことを発表した。

日本の繊維産業、中でも天然繊維の直面する苦境は、一企業、一経営者の努力の限界を超える深刻なものである、との共同の認識に立って、業態が似ている3社が協力することで一致したものであった。

51年1月5日の互礼会において、小寺社長は3社提携に触れて、次のように述べている。

「このような状況下(戦後最大の繊維不況下)にあつて、当社は昨年末、東洋紡、鐘紡と3社協力体制確立の合意に達しました。これは繊維産業基本問題懇話会のいわゆる稲葉提言にある如く、構造問題に対しては政府の施策を待つのではなく、業界自身の自主的な対策が要請されており、我々伝統ある企業としての社会的責任において、正常な産業機能の回復と業界近代化への努力をする義務があると考え、私はこの3社の協力体制をとることを決意したのであります。巷間、この協力体制の実効について疑問視する向きがありますが、実効の有無を論じて、そこからは何も生まれません。

私はこれを如何に実効のあるものにするかが、課せられた課題であると考えております。私は、当社にとってもこの実をあげることが、絶対に必要であるとの信念を持っております。皆様の理解と

ご協力をお願いします」

3社間では推進委員会が持たれ、“紡織技術の相互公開、番手交換による工場の効率化、原料の共同購入と備蓄、混綿技術の相互公開、流通手段の共同使用”などが検討の課題にのぼった。

51年1月早々、技術小委員会では、地域ブロック別に相互見学を進めるために、地域別区分と各社対象工場を次のように定めた。

	東洋紡	鐘 紡	ユニチカ
(近畿)	忠 岡	洲 本	貝 塚
(中国)	赤 穂	西大寺	常 盤
(中部)	伊 勢	松 阪	豊 橋
(北陸)	入 善	長 野	関 原

また、羊毛工場の公開では、東洋紡が楠、塩浜、鈴鹿、三重、鐘紡が大垣、鈴鹿、津島、ユニチカは大垣、宮川が、それぞれ対象工場となった。

1月から4月にかけて、各社7～8名の構成人員を定めて、相互見学と技術交流を実施した。

## 16 ユニチカテキスタイル社の発足

昭和50年から51年にかけて、繊維大手各社は一斉にテキスタイル部門の専門化を図っている。

かねてから、原糸原綿と織編物併存のこれまでの生産・販売体制のあり方について検討してきた同業各社は、多様化する消費者のニーズに適合する商品づくり、効率的な販売体制の確立という観点から、組織の改編を迫られていた。

織編物の生産・販売については、「つくったものを売る」体制から「売れるものをつくる」体制への転換が必要であり、生産志向から完全に脱皮し、徹底したマーケティング志向、消費者志向のテキスタイル・ビジネスに専念すること、機動的な企業運営のもとに、専門性を高め、“意識の変革”を図ることを経営方針の最重点項目に置いたものであった。

しかし、その実行面においては、次のように各社それぞれの態様を示していた。

### ①東レテキスタイル (株)

和48年1月設立、48年4月営業開始。生販一体のニットコンバーター。

### ②カネボウ繊維販売 (株)

0年7月設立、51年9月営業開始。ファイバー、テキスタイルの総合繊維販売会社。

### ③ (株) 旭化成テキスタイル

50年11月設立、51年4月営業開始。織編物コンバーター。

### ④ (株) 東洋紡テキスタイル

50年12月設立、51年4月営業開始。短繊維主体のテキスタイルコンバーター。

⑤帝人(株)

51年1月組織改正。別会社化せず、社内機能の充実によりテキスタイル事業を強化。

⑥ユニチカテキスタイル(株)

51年5月1日営業譲渡。資本金30億円、社長小寺新六郎。(53年4月鹿毛健三に交代)。

従業員約400名(全員ユニチカから出向)

前記の6社中最も遅れてスタートしたユニチカテキスタイル(以下UTXと称す)は、長繊維から短繊維までユニチカ全素材のテキスタイルとアパレル(一部のみ)を引き継いで、営業活動を開始した。

具体的には、繊維関係5事業本部の内、産業資材主体のビニロン事業を除く、ナイロン・エステル長繊維事業、綿・エステル短繊維事業、羊毛事業の3事業本部で扱っている一切の衣料用織編物と、製品事業本部で扱っている2次製品のうちの寝装・寝具、肌着、ミシン糸およびマーケティング業務(デザイン・縫製センターを含む)を新会社に移管した。

同時に、前記以外の二次製品を既存の関連会社3社(企画商品・婦人服を中心とした事業は「サザン青山」、スクールウェアは「ユニメイト」、インテリア関係は「ユニチカトータリア」)にそれぞれ移管し、組織改正とともに製品事業本部は解消した。

この分離措置により、糸綿(ユニチカ)、織編物(UTX)、二次製品(関連会社)という段階別の図式となり、それぞれが専門性を高めるとともに、経営の効率化を求めて歩み出した。

UTXの分離は、ユニチカにとっては第1次オイルショック後の不況の中で、生産部門を中心に進めてきた一連の合理化のあとを受けて行われた、いわば販売部門を主体とする体質改善でもあった。

しかし、ユニチカ本体の綿・糸の相当量を新会社で使うことになるので、一挙に分離することは本体の工場の操業率に影響をおよぼすことになるため、UTXでは3カ年計画を立てて実行に移した。すなわち、初年度は本体とほぼ一貫した体制で、役員も兼務とし、2年目は自立のための準備期間とし、役員は初年度と同じく兼務、そして3年目はいよいよ自立の体制確立に充て、役員も専任するという、段階的目標を立てた。

UTX設立後も繊維業界を取り巻く環境は好転せず、51年のユニークや村山の蹉跌に続いて、52年には近泉合織、寺岡商事、久保田等の倒産が発生、翌53年春にはヴァンジャケット、花咲という大手アパレルの破綻に至る大混乱期となった。

この間UTXでは、不採算部門の切り捨て、在庫の減少、運転資金の圧縮等の合理化を進めるとともに、営業力、技術開発力、管理力、これを動かすマンパワーの向上に努め、発足当初2年間は赤字を余儀なくされたものの、3年目以降は黒字体質を築くに至った。

勢い社員の士気も上がり、テキスタイル会社本来の体制が整うにつれて、一人一人がテキスタイルマンとしてのプロに育っていった。

55年にはUTX役員会で、大手アパレル対応を強めるため、マーケティング機能の東京シフトを決定。首都圏を舞台に情報収集・アパレル対応等の活動は一段と強化された。同年12月には、大手アパレルのトップとUTX幹部の交流をさらに深めるため、第1回「テキスタイルセミナー」がドミニック・ペクレ

ールス女史を迎えて開催され、以降59年まで多彩な講師陣を迎えて7回開催された。

これらの活動を通じて、従来東京では低かったUTXの知名度は次第に高まり、アパレルメーカーの間に浸透していった。

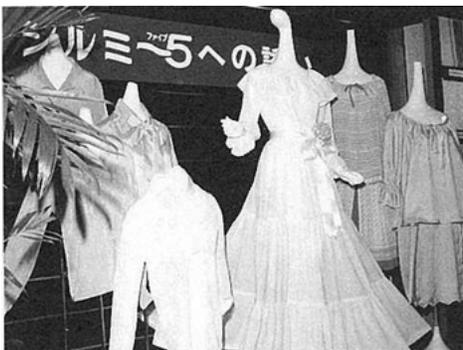
## 17 シルキー合繊「シルミー5」の登場とその歴史

天然繊維に比較して、耐久性、速乾性に優れ、量産化が可能など、数多くの利点を持って、昭和30年代に誕生したポリエステル繊維は、天然繊維に代わる最大のものとして脚光を浴びた。

岡崎工場でも創業初期は、丸断面のレギュラー糸が主であったが、やがて各社の開発競争の激化、オイルショック、NIES諸国の追い上げ等に対応するため、差別化素材の開発に全力を注ぐようになった。このような背景から、衣料分野でみると初めに着手した差別化素材は、天然繊維の頂点であるシルクに挑戦したシルキー素材の開発であった。

昭和40年代に、世界で初めてといわれる合成繊維での本格的シルキー化にチャレンジし、商品化に成功したものに、当社の「栄輝」があった。この時期に他社もシルキー合繊の開発が始まり、シルキー5の発表に先立つこと数年前から、帝人「ミクセル」、東レ「シルック」等の先発2社によるシルキー合繊が販売されており、52年5月に登場した当社の「シルミー5」は、業界では3番手の発表といわれた。

シルミー5(以下S-5と称す)の商品開発は、原糸ができてから商品化するまで約2年の期間を要し、発表会に至った。



シルミー5発表会風景

52年5月19日東京は帝国ホテル、5月30日大阪はロイヤルホテルにおいて、S-5の発表披露パーティーが開催された。この披露パーティーには、デパート、専門店、アパレル、生地問屋、商社、加工関係者、マスコミ等の一流どころが顔をそろえ、東京、大阪とも100名を超える盛会であった。

“絹を越えた新ポリエステル”として華々しく登場してきた結果、「既存のシルキー合繊にない特性から、アパレル業界および末端流通など高級商品分野へ与える影響は大きい」と当時の新聞は記している。

いる。

第2世代のシルキー素材S-5は、三角断面糸で、マルチを構成する糸条間に収縮差をつけた異収縮混繊糸である。S-5は他社の異収縮混繊糸に比べて、後発ながらも独特のフラッシュ効果によって、群を抜く品格と風合いで、絶大な支持を得、その後ピーク時には月産300トン(ブラウスに換算すると約150万着)の生産を行い、業界ナンバーワンの座に君臨した。

合繊の歴史の中でも、シルキー合繊ほど各社が開発競争に力を注いだテーマはないと思われるが、単純にシルキー合繊といっても、その内容は各社とも少しずつ異なったものようであった。

従来の合繊にない、①ぬくもり感と ②ふくらみ感の二つの感性を求めて、S-5の開発はスタートした。当初の開発用途は、婦人ブラウス、ドレス、フォーマルウェアであり、薄地織物を代表するデザイン、

パレス、羽二重、シフォン等がテスト品種となった。

S-5のテストは、かつて経験したことのない異収縮混織糸を使っただけで、S-5特有の物性を生かした風合いを出すために、製織・染加工の工程で随分と苦労があり、何十回となくテストの繰り返しが行われた。特に、後年S-5の基幹品種となった羽二重については、技術的に加工が難しく、無撚・減量加工という商品の誕生には非常な苦労があった。

加工面では栄輝での経験が生かしながら、約1ヵ年ほどかけてテスト生産を行いつつ販売に移行していったため、それほど大きなトラブルも起こさず、スムーズに販売に移行できた。①絹のようなほのかな温もり ②絹のような自然なふくらみに加えて ③まろやかな光沢 ④流れるようなドレープ性 ⑤にじみ出るような深い色合い、等5つの特色を持つ、薄地衣料分野では全く新しいタイプの商品の誕生であった。その“仕立栄え”と“着ごこち感”は極めて高い評価を得た。

発表会と前後して、国内・国外に求評の行脚が始まり、有名アパレルを一軒一軒歴訪した。その中でも後日S-5最大の商品となった羽二重に対する評価は高く、販売のための大きな自信となった。関係者は当時を振り返って次のように語っている。

「国内では、“東京ブラウス”で、生地が目利きに優れたバイヤーのS-5羽二重に対する猛烈な情熱に接したこと。海外では、シルクで名高いスイスのチューリヒにおいて、絹でこの道50年という職人の“自分の眼も、手による触覚も間違ふほど、絹とそっくりだ”と生地を手にしてから10分ほどして言った言葉や、同じくチューリヒの湖畔の小さな町で出会った、眼光鋭いテキスタイル stylist というプロ中のプロの、冷たい眼とシビアな手によって評価されたS-5羽二重に対する賞賛。あるいはイギリス、ロンドンにおけるヨーロッパ最大の小売業で見たバイヤー、デザイナーの驚きと製品化への意欲など、今も忘れることはできない。

当時としては、ファッションはヨーロッパであり、ヨーロッパの評価は自信につながる大きな力となった」

S-5が発表された当時のファッショントレンドは、綿や麻の素材を使用したカジュアルファッションが時代の流れであったため、エレガントな女性美を追求するS-5のスタートの時期は、大変な苦戦を強いられ、順調に売り上げを伸ばし始めたのは翌53年になってからであった。53年に入って、品質上の評価に加えて、ファッションのフェミニン化の流れに沿って、S-5は一挙に開花した。そして東京ブラウスでの採用をきっかけとして、爆発的ともいえる人気を呼んで、年々順調に拡大し、ユニチカを代表する商品となった。

当社はS-5発表後、年2回半期毎の発表・商談の場を持っており、アパレル・間屋・商社などの人々のS-5理解の一助とすべく、フロアショー付きの発表会を催すなどの手法を用いた。

国内のみならず、海外においても、西ドイツ・フランクフルトでのインターストップ展やアメリカ・ニューヨークでのニューヨーク展など、同様のマーケティング手法が用いられ、それらの発表会・商談会を通して、顧客のS-5に対する理解は進み、多くのファンがつくられていった。

その後S-5ファミリー素材として、シルクウール調の「シルミーローヌ」、レーヨンタッチの「ミロード6」、絹紡調の「ルベナ」、フェザータッチ調の「セジュール」等数々の商品が世に送り出された。

S-5は、社内では53年社長特別賞受賞。社外では、織研新聞社・織研合織賞として、54年織研合織賞佳作(S-5差別化のイメージアップ)、57年同じく佳作(シルミーローヌ、シルクウール調)、58年同じく佳作(S-5タフタシリーズ)、62年織研合織賞特別賞(S-5 10周年記念賞)を受賞した。

## 1.8 体質改善計画－減量経営の徹底、五部門の分離独立

昭和52年に入って、繊維業界の情勢を“恐慌状態”と呼ぶ人もあった。第1次オイルショック後の異常不況から一時ようやく離脱するかにみえたが、51年後半から再び混迷に陥り、49年から50年度における状況と全く変わらない情勢となった。

当社はすでに49年11月、不況対策として工場閉鎖、不採算事業の縮小、人員削減等の合理化策の実施に入っていたが、今までの漸進的な施策をさらに加速し、1両年以内に体質改善を一挙に実施するための具体的施策が必要であった。

体質改善の基本はまず減量経営の達成にあった。当社にとっては、合併による規模拡大はむしろ経営効率の低下を招き、管理の不徹底と相まって機動的な企業活動を妨げてきた。この機会に、肥大した組織にメスを入れ、少数精鋭の管理機構と徹底した生産販売の合理化を実現し、金利負担の軽減、資金効率の向上と併せて、難局打開の途を切り拓くことが必要であった。したがって、

- ①不採算ないし競争力の低下する事業を縮小、撤退し、採算性のよい事業、将来性のある事業に重点を置く。
- ②コストの合理化と品質向上を強力に展開する。
- ③ユニチカグループとしての関連会社の体質改善を図る。

の3つを中心として対策を進めた。

その骨子は次のとおりであった。

- ①体質改善により、人員を54年3月末までに約20%減員する。
- ②経営の機動性を要求される部門、および合理化の徹底と管理コストの低減により経営の均衡を図れる事業部門、を別会社に分離して、機動的運営を行う。

イ ビニロン繊維および化成品事業

ロ レーヨン事業

ハ 短繊維染色加工事業

ニ 測定分析事業

ホ 設備メンテナンス事業

③利益率が低く、発展の余地の少ない部門の縮小撤退をする(強力人絹事業)。

④商品構成の見直しを徹底して行い、収益性の改善を推進する。商品開発、生産加工技術、マーケティングの連動を強化し、市場ニーズに適応する。

⑤非繊維部門は、収益性、成長性の高い分野であるプラスチック事業、エンジニアリング事業、建設・

不動産事業を重点に拡大強化する。

⑥本社管理部門の業務見直しを行い、52年度末までに効率の30%アップを達成する。

⑦関連会社については、経営体質、企業体質、グループ内での機能につき、根本的見直しにより、強化、撤退、統合等を行い、グループとしての体質改善と機能の再編を実施する。

⑧資産の売却資金と運転資金の効率化により、借入金圧縮を行い、金利の低減を図る。

52年2月14日、会社はユニチカ労働組合に対して、体質改善策の実施について、申し入れを行った。

52年3月期決算は101億円の経常欠損を計上したが、これを特別利益で消さず、最終利益の段階で87億円の赤字を出し、無配とした。ユニチカ発足後46年9月期に次ぐ二度目の措置であった。

同3月、厳しい不況を乗り切るには経営のトップを含めた管理職が範を示す必要があるとして、役員・管理職700名にわたって給与カットを実施し、半年後9月には土曜休みを返上して業務に取り組む態勢を敷いた。

この頃、減量に次ぐ減量を進める繊維業界では、新手の雇用調整策として、他産業への労働移動(出向)を行うことによって、一時的な緊急避難を図っていた。

ユニチカは「地域別完全雇用体制」を掲げて、工場周辺の自動車関連、機械関連、食品関連など、きめ細かく出向を促進した。出向者は宇治、岡崎、坂越の合繊工場を主体に全事業場におよんだ。

52年10月にはダイハツエ業、立川スプリングをはじめ異業種企業への出向は2百数十社に及び、人員は2200人に達した。

ヒトの減量はやがて53年に入って「選択定年制」の実施となった。

52年4月、分離5部門の新会社が一斉に設立された。

①ユニチカ化成(株)

資本金 7億円  
本 社 大阪市  
営業開始 6月1日  
営業目的 ビニロン繊維製造販売、ポパール・酢ビの販売  
従業員 570人  
社 長 加山 義雄

②ユニチカレーヨン(株)

資本金 4億円  
本 社 宇治市  
営業開始 6月1日  
営業目的 レーヨン糸・織物の製造販売  
従業員 560人  
社 長 田口 圭太

③(株)ユニチカ環境技術センター

第5章 オイルショック下“嵐の船出”－小寺社長就任(昭和49年～57年)

資本金 1000万円  
本 社 宇治市  
営業開始 5月1日  
営業目的 分析測定計量証明、環境整備コンサルタント  
従業員 36人  
社 長 牛尾肇

④ユニチカメンテナンス(株)

資本金 1000万円  
本 社 宇治市  
営業開始 5月1日  
営業目的 各種プラントの設計施工、整備保全  
従業員 190人  
社 長 池垣 博康

⑤大阪染工(株)

資本金 5億円  
本 社 大阪府三島郡島本町  
営業開始 10月1日  
営業目的 染色整理加工  
従業員 420人  
社 長 景山章

このうち、大阪染工はユニチカの染色部門山崎工場と関連会社大阪染工(本社・大阪市)が統合し、新会社「大阪染工」としてスタートしたものである。

52年10月、旧大阪染工は操業を停止し、その染色設備は捺染を主体に、一部晒・浸染も含めて、夏から年末にかけて逐次山崎へ移設された。同時に旧大染から108名の従業員も山崎に移った。

## 19 経営陣の異動と体制の強化

### 平田副社長就任

昭和47年以来4年半にわたって、当社再建にあたってきた小幡会長と桜井副社長が、51年12月25日付で会長および副社長の職を退いて、ともに非常勤取締役となり、続いて翌52年3月末をもって取締役を退任し、また同年6月末には山野副社長が退任するという、経営陣の大きな異動があった。

代わって、社長を補佐し経営全般の業務を担当するため、同6月末三和銀行専務取締役平田豊が当社の代表取締役副社長に就任した。

平田副社長は、大正14年5月13日東京都に生まれ、のち関西に育った。昭和23年3月京都大学法学部を卒業と同時に三和銀行に入行。英国留学後、営業、内務を歴任し、淡路、岡山、中之島各支店長を経て人事部長となり、47年取締役、49年常務、52年専務に昇進した。

“限界に挑戦すること”を信条とし、業績不振に伴って企業体力の消耗も甚だしい当社の状態に対応して、「総合繊維会社としての総合力をいかに生かすか」「当社は何を特長とし、何に重点を置いていくか」にポイントをおいて、全社員と苦闘を共有しながら、ユニチカの再建に向かって大きく歩を進めた。

折しも、52年6月には当社の繊維事業を代表するポリエステル部門の抜本的強化策として、日本エステルの原料転換計画(DMTよりPTAへ)を完了ゆこれにより直接連続重合、直接紡糸の新技术を導入し、生産体制は大幅に合理化された。また同年10月には、福井県鯖江市にポリエステルステーブルの新工場日本エステル越前工場を完成、稼動を開始した。当初能力は重合日産60トン、ステーブル日産33トンであった。これら新技术による岡崎工場近代化工事と越前工場の建設には200億円強の巨費を投じた。

しかし繊維業界を取り巻く環境は依然として低迷し、当社は52年9月中間決算で77億3500万円の経常欠損を計上し、下期の見通しも厳しいものがあつた。52年11月、平田副社長は総合企画本部長に就任、同時に三和銀行から中堅幹部2名を本部長付として迎え入れ、経営戦略を立て直すとともに、鹿毛専務が長繊維部門を、岸田専務が短繊維部門を、それぞれ担当することによって、当時の経営としては文字通り背水の陣を敷いた。

### 生産効率化委員会

52年8月、体質改善委員会の下部組織として、生産効率化委員会が設置された。

コストダウンに関しては、業界のトップレベル到達を目標に各ラインの総力をあげて取り組んでいたが、一層の効率アップのため、全社の横断的視点から統一活動を展開し、ラインの活動を援助することを目的とした。

同委員会は、傘下に①エネルギー ②包装・梱包 ③修繕消耗品 ④人員効率化 ⑤福利厚生・充員、の5つの効率化部会を設けて、活動を開始した。

### 管理体制の強化

52年12月、会社は取締役会の下部機構としての常務会を新設するとともに、常務会提出議案を事前に審議するための審議会を設けた。

53年4月、管理体制を強化するため、総合企画本部、関連事業本部、経理部、事務管理部を統合して管理本部とし、管理本部長には平田副社長が就任した。

同時に、従来の体質改善委員会を体質改善推進委員会と名称を改め、社長を委員長、副社長を副委員長とし、全取締役をもって構成する全社的な組織に強化した。下部機構として①生産 ②営業 ③雇用安定 ④関連会社 ⑤資金、の各対策委員会を設け、前項の生産効率化委員会は生産対策委員会として、その機能を引き継いだ。

## 20 帝人との提携案

第1次オイルショックによる影響は、紡績業界のみでなく、合繊業界にも深刻な打撃を与えた。

原油の価格が、OPE/Cによって、4倍近くに値上げされたことに起因するオイルショックは、世界の経済構造を大きくゆさぶり、世界中を一挙に不況に陥れたが、特に99.7%の石油を輸入に依存している日本の被害は甚大で、昭和52年中に倒産した企業は1万8000件を数え、負債総額は2兆9000億円にのぼっていた。

原料・エネルギーを石油に依存する合繊産業の影響は極めて大きく、この不況を克服するために、世界各国の合繊業界は、いずれも抜本的対策に取り組んでいた。E/C諸国では、不採算繊維の生産中止・工場閉鎖、雇用の圧縮など経営の合理化を進め、アメリカでは、ポリエステルメーカーが16社から8社に半減するなど整理統合が進んでいた。

日本では、52年9月紡績協会が、53年末までに紡機100万錠以上の廃棄方針を決定した。同月通産省は合繊15社に対し減産指導実施を通告、10月から合繊は勧告操短に入った。この操短は53年4月には不況カルテル(1年間)に切り換え、翌54年には合繊過剰設備凍結実施に移っていった。北陸機業地を代表する産元商社一村産業の経営悪化に対する支援問題が出たのも、52年10月のことであった。

そのような状況の中で、52年は業界再編成の気運が高まっていた。

52年末から53年初頭にかけて、いわゆる“大屋構想”なるものが報道された。合繊8社を、旭化成—鐘紡、帝人—ユニチカ、東レークラレ、東洋紡—三菱レイヨンの4グループに集中統合する案であり、合繊業界生き残りのための1つの示唆であった。

53年2月15日、帝人大屋晋三社長、ユニチカ小寺新六郎社長は、大阪・北区のクラブ関西において記者会見し、帝人・ユニチカ両社は、互惠平等・相互利益をベースに、合繊部門の提携について交渉を始めることを発表した。

両社は直ちに、提携の方法を検討するため正式に検討委員会を発足させ、真剣にその問題に取り組んだ。

しかし、生産段階の提携の主力はポリエステルであり、当社のポリエステル製造会社日本エステルは合弁会社であるところから、交渉には困難が伴った。

しかもそのころから、日本経済は石油ショック後の長期混迷からようやく曙光が見えはじめ、各社の業績も次第に好転した。

ユニチカも、オイルショック下での必死の合理化=大切開手術による自力更生を果たした53年の小寺社長の年頭の挨拶は、“自らの力を信ぜよ”“組織の力を信ぜよ”と説いて、“天は自ら助くる者を助く”の諺で締めくくっている。「自助努力」が会社再建のスローガンとなり、次の年のスローガンは、「選択的拡大」へと移っていった。

帝人・ユニチカ両社間の提携は、その後ポリエステル、ナイロンの共通品目について、生産・販売両面からメリットを見出すべく、提携のあり方を検討したが、進捗することなく終わった。

## 2.1 3カ年計画―選択的拡大など4つの基本方針

昭和53年度下期以来ようやく業績が黒字化し、会社は数年来の苦境から一応脱して、前途に曙光を見ることができるようになった。体質改善計画の中の減量経営策がほぼ一巡し、次の目標に向かって質的転換を急がねばならない段階を迎えていた。

54年4月、会社は“3年以内に割配当可能な収益体質を実現する”ことを目標に「3カ年計画」を策定した。

基本方針は次のとおりであった。

①選択的拡大

②不況下においても赤字の出ない弾力的な事業体質の実現

49年の不況対策以来の大規模な資産処分を行った結果、財務内容が悪化し、不況時の弾力性が著しく失われた当社にとっては、あらゆる面に開発資金を投下するわけにはいかず、したがって漫然とした拡大ではなく、厳しい選択を伴った拡大を志向することが必要であった。言い換えれば低成長下、量より質の時代を迎えて、当社グループの周辺技術領域の中で、最も得意な分野に重点を集中し、差別化商品と選択的拡大によって、収益を確保し、早期の復配を目指すことが何よりも必要であった。

「3カ年計画」は、その年の末になって、レベルアップ運動の展開と関連会社を含めたグループとしての結束の必要性から、基本方針として、

③トップレベル商品の拡充

④関連会社との提携強化

を加えて、4つの基本方針の実現を骨子とした。

また取締役会の下部組織として「3カ年計画推進委員会」が設けられ、営業、生産、研究開発、関連事業の4つの委員会に分かれて、各部門の計画推進を支援した。

小寺社長は「3カ年計画」の達成に向かって“みんなが当事者”“常に一步の前進を”と全員の心構えを呼びかけた。

## 2.2 各工場興産会社の設立

昭和50年代の経済は“減量経営への痛み分けの時代”といわれた。企業が経営資源を丸抱えする高度成長時代の経営は終わりを告げ、“減量経営”が安定成長への意識の切り換えを促す合言葉となった。必然的に中高年齢層を中心とした労働力過剰も問題となり、企業はモノ、カネの減量に比べて、ヒトの減量に最も苦勞をした。

53年8月、会社は労組に対して「雇用安定対策」を申し入れた。①は興産会社構想であり、②は転進援助措置であった。①の興産会社については、イ 中高年齢雇用の場を創設するとともに、ロ 当社事業の効率化に寄与することを狙いとして、原則45歳以上の者を対象とした。

54年1月、会社は労組に対し「興産会社計画の実施について」申し入れを行った。

同年2月以降相次いで社内各工場に興産会社が設立され発足した。

2月 ユニチカ豊橋エスダブリューサービス(豊橋工場の織布部門を対象)

ユニチカ西濃設備サービス(垂井、大垣、関原の電気・原動部門を対象)

4月 ユニチカエイコー(宇治工場)

ユニチカ岡崎興産(岡崎工場)

5月 ユニチカ坂越興産(ユニチカ化成坂越工場)

7月 ユニチカプラスチック加工(宇治プラスチック工場、62年1月ユニチカエイコーとプラスチック加工は統合してユニチカ宇治興産と社名を変更した)

8月になって、綿エステル短繊維事業本部では豊橋での成果を踏まえて、全工場の紡織部門にわたって興産会社計画を拡大実施した。

8月 ユニチカ垂井エスダブリューサービス(垂井工場)

〃 〃 関原〃(関原工場)

〃 〃 貝塚〃(貝塚工場)

〃 〃 常盤〃(常盤工場)

その後56年7月には興産会社に準じて宮川技術センター(宮川工場)が発足し、62年4月に至って関連会社大阪染工にも興産会社が設立された。

昭和55年春の業界8社8組合の集団交渉によって、定年延長の実施について労使大綱の合意を得、56年1月より57歳定年制に、59年3月末までの間に定年60歳制に移行することとなった。低成長下高齢化社会の到来の中で、定年延長の実施に対し長期的な視野に立つての取り組みが要請された。

興産会社も中高年齢者の安定的職場の確保および拡大の場として、その基盤を固めていった。

## 23 ユニチカ発足10年を迎えて

昭和54年10月1日、合併後10年を迎えた。先の体質改善計画に基づく諸施策が、54年上期をもって一応の区切りをつけ、新たに「選択的拡大」のスローガンの下に3カ年計画を推進している当社は、今回の満10年を1つの節として、すべて社内的な行事とし、回顧よりも将来に向かっての転機として扱うこととした。

### 〔社章の制定、社旗の制作〕

7月の取締役会において社章の制定と社旗の制作が決議され、10月1日から公布、施行された。



社章

制定された社章は、ニチボー、日本レイヨンの社章の図形をもとに、これを現代風のデザインにまとめたもの。図形の外枠の糸巻は繊維90年の伝統を、また内側の円とUの文字は社員的一致団結を、外側の四方へ伸びる形は未来への多角的な発展を表している。

この社章は社旗、社員バッジ、株券、社債、身分証明書等当社を表象すべきもの、または当社の紋章の意味において用いるもので、従来営業用や広告宣伝用また文化・

スポーツ用に使用されてきたユニチカマーク(シンボルマーク)と使い分けられるようになった。

### 〔社歌の制定〕

社歌の制作に当たり、社員から作詞を募集したところ数十編の応募があったが、佳作5編を選出したに留め、最終的には国立音楽大学名誉教授で著名な音楽家である服部正の作詞作曲によるものを選定した(資料編参照)。

### 〔懸賞論文の募集〕

昭和44年10月1日以降入社者を対象に「10年後のユニチカを展望して」という論題で、懸賞論文を募集した。

応募論文の数は全部で173点(男子169点、女子4点)あり、そのうち入選作6点、佳作9点が選考された。

### 〔大阪本社運動会〕



運動会風景

10月14日の予定が雨天のため一週間順延され、10月21日(日)扇町公園において大阪本社の運動会が盛大に挙行された。小寺社長、平田副社長以下大阪本社全社員と関連会社も参加して、和気藹藹とした催しであり、3代目マスコットガール紺野美沙子も出場して花を添え、心に残る運動会であった。

### 〔記念式典〕

11月2日、御堂会館に大阪本社社員と各事業場、関連会社の代表を集めて、ユニチカ発足10周年記念式典が内輪に行われた。席上小寺社長は満10年の誕生日にあたって、当社の現況と今後の方針について概略次のように述べた。



ユニチカ発足10周年記念式典

「この10年当社の歩んできた道は、まさに茨の道であった。未曾有の不況を乗り越えて曲がりなりにも10年目の誕生日を迎えることができたのは、先輩の努力の結晶である蓄積のお陰と、グループ全員の団結の力である。

体質改善策は54年上半期をもって一応の区切りをつけ、改善目標をほぼ達成し、53年下半期以来水面上に浮揚した。しかし第2次オイルショックの波が迫り、現在世界的な景気後退が予想されており、環境は

楽観を許さない。繊維不況は一時的な小康を得たに過ぎず、産業の構造が本質的に変化するには年月がかかる。

今後の我が国の繊維産業のとりべき道は、①特殊化・高度化への道とベーシックな商品の生産に

関する革新技術を伴ったコストダウンという2つの方向に集約されることと②最終の消費動向、ファッション動向に関心を払い、卸売業的な販売でなく、マーケティングに基づく販売に重点を置くことであろう。

当社の繊維事業にとっての課題は、業界分トップを行く商品が非常に少ないことであり、非繊維事業については、関連会社を含めた当社グループが持っている技術的ポテンシャルを最大限に発揮できる分野に向けて重点的な強化を図ることが必要であろう。

3カ年計画は先の体質改善計画からの質的転換を狙うものであり、現在の当社の置かれている立場、事業の状況を冷静にかつ謙虚に反省することから始まる再出発である。

ここに、当社全員が力を結集していくために「トップの商品、トップレベルの営業、技術、管理を！」というスローガンを提唱する。

スローガン達成も社員一人一人の力にかかっており、これからの当社の行方を決めるのも結局「人」に尽きる、ということを改めて考えてみよう」

## 2.4 レベルアップ運動の展開

前項合併10周年記念式典における小寺社長の提唱「業界トップの商品づくり」をきっかけに、3カ年



レベルアップ運動発表会（岡崎）

レベルアップ運動ポスター



計画をバックアップする「レベルアップ運動」が誕生した。3カ年計画推進委員会の下部機構としてレベルアップ運動推進委員会が設けられ、常務取締役平澤章を委員長とし、主要事業部門および本社管理部門から19名の推進委員が選ばれて、委員会は54年12月から発足した。

「トップの商品」を数多く持つためには「トップレベルの営業・技術・管理」を確立することが必要である。それには社員一人一人全員がプロフェッショナルの能力を持つことが必要であり、全員が「優れたプロ」になるようにレベルを高めれば、各職場単位のレベルアップにつながり、事業場、事業部のレベルアップに拡大するというのが、レベルアップ運動の趣旨であった。さらにいえば、職場グループで「問題の共有性」を行い、職場の全員が心を隔てることなく「皆で心を通わせ」連帯感を持った中で、自分も成長し職場も成長することを目的としたものであった。

12月運動開始早々、各部門ごとに、現在の組織には何が欠け、組織の実力をトップレベルに引き上げるには何をすべきかという議論を進め、55年3月末には各部門とも運動を進めるためのグループづくりや目標設定を終え、4月から運動は本格的にスタートを切った。

レベルアップ運動は基本を小集団活動＝チーム活動に置いて、1年後には19のパートで700チームに分れて活発に展開され、3年目に入る頃には運動はさらに定着して850チームとなった。

マンネリ化を防ぎながら、真に血肉となる段階へ向かって“燃える集団となろう”を合言葉に、レベルアップ運動は5年以上にわたって継続した。60年4月から新中期計画が実行されるのに合わせ、レベルアップ運動も新しい衣替えを図るべく、“チャレンジ101”運動へと昇華していった。

## 2.5 技術開発本部の設置

ユニチカ発足10周年記念式典において小寺社長は、当社の技術開発面に触れて、「今後は“匠の時代”といわれるように技術の優劣が成否を分ける。そのため徹底した技術の強化が課題となる。しかし方向性のない手当たり次第の事業化を避け、武器を持った分野、すなわち関連会社を含めた当社グループの基本技術と周辺技術を重視、その技術的ポテンシャルを最大限に発揮することが必要である」と述べ、戦略面におけるランチェスターの法則にも触れた。

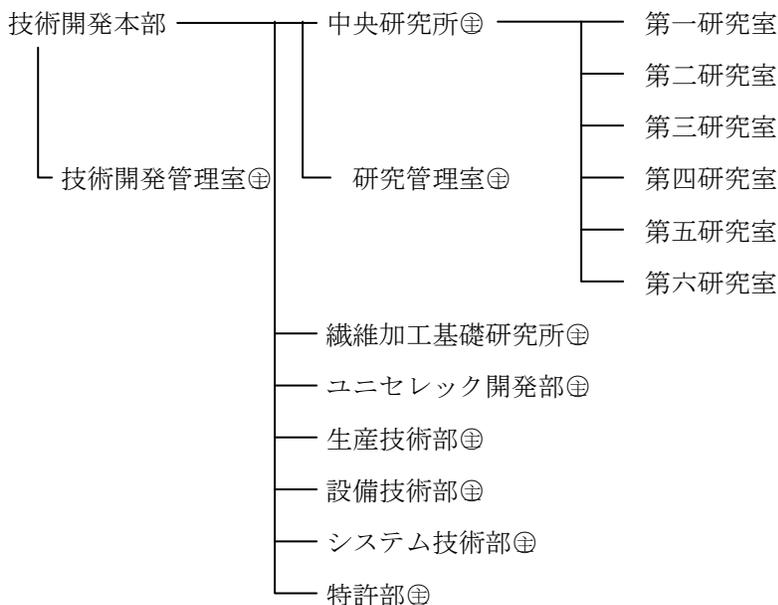
55年6月研究開発、技術開発の強化に関する組織改定が行われ、当社グループの技術力の結集強化とレベルアップを促進するため「技術開発本部」が設けられ、7月1日から発足した。

表-10に見られるように、従来技術本部の組織はあったが、技術部門の一部を傘下に置くに過ぎなかった。今回の技術開発本部では、研究開発体制を再編成して研究所と本社技術部門を網羅し、特に本部長を補佐する本部スタッフとして技術開発管理室が設けられた。

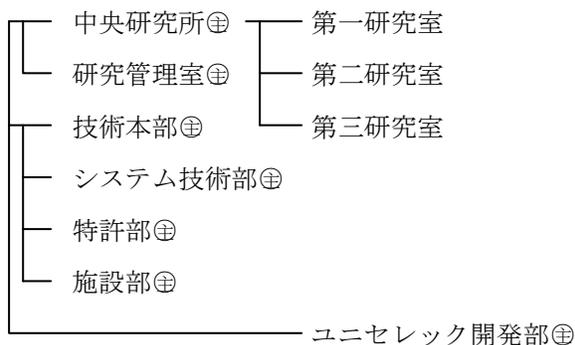
匠の時代を迎えて、経営を挙げて技術開発に取り組もうとする新しい当社の姿勢であった。

表 - 10 組織図

(改定後)



(改定前)



6月末の株主総会においては、定款の一部変更を行い、医薬品等医療関連分野への進出を謳った。

## 26 ユニチカグループの結束強化—関連会社社長会開催

ユニチカ発足10周年記念式典において小寺社長はまた、関連会社を含めたグループとしての結束について触れ、グループ内の各社がより有機的な連携を深め、トータルとしての利益を確保することの必要性を強調した。当時ユニチカの人員は約6000人であったが、グループ全員では1万数千人におよび、事業のスケールもユニチカの2倍以上であった。関連グループは大きなエネルギーであり、この力を総合的に発揮することが必要であった。

昭和55年12月、関連会社相互の連携と連帯を目的に、保健会館において関連会社社長会が開催され、

小寺社長、平田副社長およびグループ47社の社長が出席した。



関連会社社長会風景

関連会社社長の集まりは最初49年春に行われたが、長期不況のため一時中断し、その後51年末から52年にかけて再開されたが、懇親会に留まり具体的な成果に結びつかないまま終わっていた。

今回は合併後10周年を迎えグループ各社も含め基盤が固まってきたのを機会に、3カ年計画に盛り込まれた基本方針を活かしてさらに連携を強め、激動の80年代を生き抜く体質を築くことを狙いとした。

会ではグループの現況説明、会の今後の運営に続いて、グループ製品を愛用しようとする“バイユニチカグループ運動”が提唱され、その後この運動は進められた。

関連会社社長会はこの時を皮切りに、その後毎年1回ほぼ定期的で開催され、情報連絡とグループの結束に貢献した。

一方、これに対応する形で労働組合ではユニチカ労組連絡協議会が先行して発足していた(54年7月)。

## 27 第2次オイルショックの波

昭和54年(1979)1月16日イランのパーレビ国王は出国し、エジプトに亡命。翌1月17日イラン革命によりカルテックス社は対日原油供給削減を通告し、他のメジャーも同調した。第2次オイルショックの勃発であり、国内では再び省エネルギー・省資源が叫ばれ、石油消費節減対策が強化されるようになった。

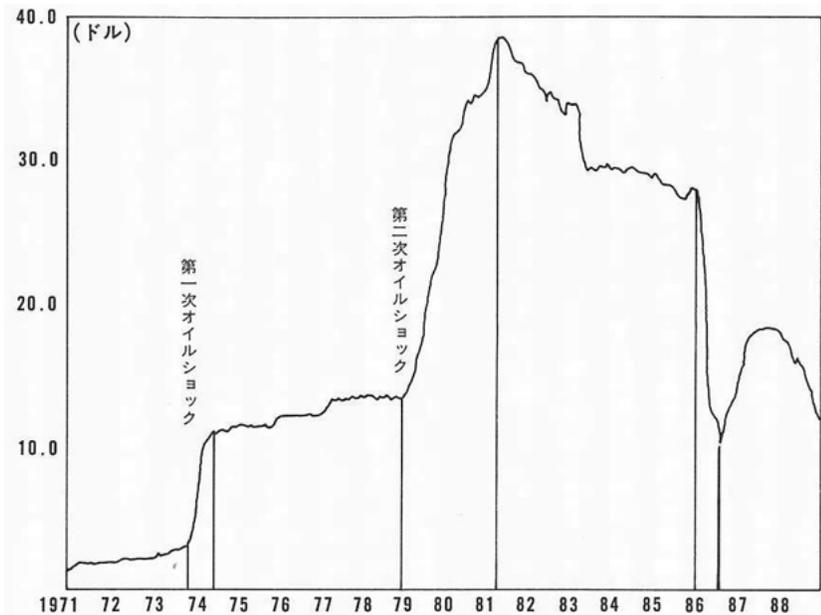
3月27日OPECは4月からの原油価格の引き上げを決定し、同月日本銀行は公定歩合を0.75%引き上げて4.25%とした。原油値上げによるインフレ心理の再燃を恐れて引き締め政策を採用したのである。6月末東京で第5回サミットが開催され、各国の石油輸入量の上限の目標が調整された。ほぼ同じ時期、ジュネーブで開催されたOPEC総会が大幅値上げを含む2本立ての新原油価格を決定した。7月日銀は公定歩合をさらに1%引き上げて5.25%とした。

幸い54年早々は史上最高の暖冬に恵まれた。その年の日本経済は石油の大幅値上げ、円安・卸売物価の急騰などによって、時間の経過につれて波乱の色を濃くしながらも、全体としては穏やかながら着実な拡大を示した。

景気は55年春からかげりの局面に入ってしまった。特に夏頃から消費需要の低迷が冷夏の影響もあって顕在化し、オイルショックによる輸出環境の悪化、イラン・イラク戦争の勃発(55年9月9日)による中近東の政情不安等が重なり、夏以降経済全般は急速な落ち込みを示した。特に繊維では一転して不況突入の様相を呈し、減産をはじめとする業界対策(合繊過剰設備凍結、短繊維紡績不況カルテル、ガラス長繊維不況カルテル)なども顕著な効果を現さないまま推移した。

その後景気は長期間にわたって停滞色を強め容易に回復には至らなかった。57年12月27日経済企画庁は景気動向指数で、不況が昭和4～6年の昭和恐慌時を越す32カ月に達したことを明らかにした。景気転換点は最終58年2月となり、後退期は実に36ヵ月にもおよんだ。

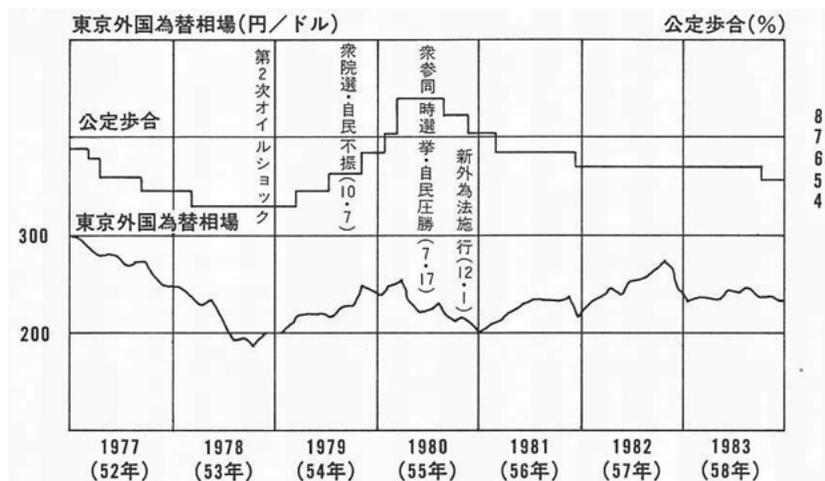
表-11 原油価格 (通関ベース) 推移



(注) 大蔵省「貿易統計」より作成

表-12 公定歩合・為替相場の動き

東京外国為替相場(円/ドル) 公定歩合(%)



(注) 日本銀行「経済統計月報」より作成

ユニチカは第1次オイルショック後厳しい体験を重ね、着実に減量経営を進め、収益構造面での適応努力がようやく実を結びつつあったが、第2次オイルショックに遭遇して、業績は再び低下し、55、56、57年と期を追うにしたがって悪化していった。

当社にとっては全く新しい次元に立った対応が要請され、56年11月に中長期ビジョンを策定し、さらに58年3月に構想改善実行計画を策定して、危機の克服に立ち向かった。

## 28 バイオメディカル分野への進出（I）

前<25 技術開発本部の設置>にも記したように、当社は昭和55年6月研究開発体制を再編成して「技術開発本部」を発足させる一方、定款も一部変更して、事業目的に新しく「微生物、酵素及びこれらの関連製品並びに医薬品、医薬部外品及び医療用具」などを追加することを決めた。従来の非繊維事業に加えて、ライフサイエンス＝バイオメディカル分野へ積極的に進出する姿勢を打ち出したものである。そして翌56年10月には技術開発本部内に、M・S・プロジェクト(医療関連事業への展開)とH・S・プロジェクト(カテーテル及び医療用具事業展開)が新設された。

### (1) バイオ研究の始まり

当社のバイオ研究への取り組みは昭和45年に始まった。同年4月中央研究所では当時未来産業として話題になりかけていたバイオインダストリーへ進出するための研究を開始し、約1年間の準備段階を経て、翌46年4月本格的な研究を進めた。これは微生物、酵素を利用して無価値なもの(廃棄物など)から有用高価値なものを製造することが狙いであった。

49年にはカプロラクタム資性化菌の研究からチーズ製造等に必要凝乳酵素生産菌を発見したが、これは当社が発見したオリジナル菌の第1号である。この酵素は54年米国企業によって注目されたが、FDA申請には至らなかった。しかしここで培われた技術はその後のユニチカ独自の好熱性菌による耐熱性酵素を用いた臨床検査薬の開発技術へと受け継がれている。その意味で昭和45～46年はバイオ研究の先駆けの年であり、今日大きく育ちつつある当社バイオ研究の種を蒔いた年であった。

### (2) 抗血栓性カテーテル

昭和50年、ウロキナーゼ固定化抗血栓性材料の研究を開始した。当時医学(M)の進歩が工学(E)に治療のための器具・器材を要求し、一方工学の進歩が新しい治療法を可能にするといったように、MとEが密接に結び付きMEという新しい領域が開けつつあった。特に高分子関係技術の進歩はめざましく、医学サイドからの多様化するニーズに応じて種々の高分子材料が開発され、治療に用いられるようになった。高分子材料は体にとってなじみのない“異物”であるので、体に埋め込んだり血液を接触させたりするといろいろ複雑な問題を引き起こす。材料と体のなじみ易さを“生体適合性”といい、現在生体

適合性に優れた材料の開発が医学・工学協力のもと、世界中で活発に進められている。

血液が材料に接触すると血栓ができるため使用する際大きな障害となっている。血栓を防ぐには材料の表面に血栓を溶かす薬剤をくっつけたらいいのではないかと考え、ウロキナーゼという血栓を溶解する酵素をくっつける(固定化する)基礎研究を大阪大学医学部大城教授の発想に基づき、医学・工学の密接な協力のもとに50年に開始したのである。

次いで51年からは医学サイドで動物実験を行い、血栓ができにくいこと、そして毒性がなく安全であることを確かめ、54年には新技術開発事業団の開発委託テーマに選定され、翌年には臨床実験に移り、数多くのカテーテルを患者に使用した結果、ウロキナーゼを固定化したカテーテルは抗血栓性に優れ、副作用がないことが明らかとなった。そしてこのような動物実験データと臨床成績をまとめ、56年7月厚生省に抗血栓性カテーテルの製造承認の申請を行った。翌年には製造承認取得と同時に、新技術開発事業団から成功承認を受けた。

そして55年12月には抗血栓性医用材料製造施設が中研地区に完成し、血管カテーテルを発売(発売元、日本シャーウッド(株))。さらに59年には胸部排液用ドレンカテーテル「ソラシックカテーテル」の発売へと発展した。

### (3) 酵素の企業化

昭和52年中央研究所第1研究室でATP(アデノシン三リン酸=生体反応におけるエネルギー)を利用する酵素反応技術に着目し、バイオリクターの研究を開始した。

好熱菌の連続培養耐熱性酵素の単離、精製から成る耐熱性酵素の製造研究のスタートを切り、バイオリクタープロセスの開発、有用生理活性体物質の製造研究等、いよいよバイオ分野の本格的な研究の開始となった。

53年には生検用止血剤GT-XⅢの研究が新たに開始されている。

耐熱性酵素の研究はユニチカにおけるバイオ研究の先駆けとなった研究であった。52年に開始した耐熱性酵素の製造研究は、その後55年にスケールアップの研究を行い、同年3月バイオリクターによる合成反応のエネルギー源であるATPを再生産する酵素・酢酸キナーゼの製造技術の開発に関し、新技術開発事業団から開発委託を受け、57年に中研内に試験プラントを建設した。当研究は58年6月に前記事業団から開発成功の認定を受けた。

57年中研第3研究室(現・生化学研究部)では耐熱性酵素臨床検査用試薬の研究を開始した。当社独自の好熱性細菌であるB・S(バチルスステアロサーモフィルス)菌から7つの有望酵素の精製を急ぎ、急速に普及しつつある酵素法試薬への展開を試みた。

## 29 「オーツタイヤ」の経営権を譲渡

ユニチカ100年の歴史の中で、オーツタイヤ株式会社は、揖斐川電気工業株式会社(現・イビデン)と並んで、非繊維事業の双璧をなす関連会社であった。

その前身は、昭和19年5月ニチボーと内外ゴム(株)が合弁で設立した大日本航空機タイヤ(株)である。

そのきっかけは『オーツタイヤ創立30年誌』序章黎明のとき、に次のように記されている。

“昭和17年、ニチボー20工場のうち9工場は飛行機部品などの軍需生産に転換を余儀なくされ、あるいは軍に接收されるという有様の中で、当時綿布課長原吉平がタイヤコード担当の課員上田成一郎に、ゴム工業の内容調査を命じた。

調査の結果「紡績企業とゴム工業の連関性」と題する報告書にまとめられ、さらに同年末「ゴム工業への進出に関する計画案」が上申され、この建議に対し、当時の日紡社長小寺源吾、副社長三村和義、常務寺田栄吉ら経営首脳陣が大いに興味を示し、ゴム工業進出の意志を固めていった(『ニチボー編』参照)“

その後35年に、米国第2のタイヤメーカーであるファイヤーストン社と技術援助協定ならびに株式買取権協定を締結したが、この提携交渉には当時の日紡ニューヨーク出張所長小寺新六郎もともに当たり、提携への道を拓いていった。

しかし、オーツタイヤはその後急速に発展する自動車産業の中にあつて、増産体制の確立や省力化・合理化等の投資計画の立ち遅れから、業績は低迷を続けていた。

45年6月飯尾富雄(元ユニチカ常務)が寺田栄吉のあとを受けて社長となり、次いで小林健次(元ユニチカ専務)が専務を経て社長に就任し、経営再建策に取り組んだ。

当時日本のトラック・バスタイヤ市場は、従来のテキスタイル・バイアス・タイヤからスチール・ラジアル・タイヤに急速に移行しつつあった。

自動車メーカーは51～52年度からの新車用にスチールラジアルタイヤを取り付ける動きを示しており、また他のタイヤ5社もそのための設備投資に積極的であった。



オーツタイヤ・宮崎工場全景

オーツタイヤが泉大津工場の現有バイアスタイヤ設備をラジアルタイヤ化することは、限定されたスペースからみて難しく、また転換には多額の費用を必要とするため、むしろ非経済的であった。

しかし、現状のまま推移すれば、適品供給量の不足からディーラーの離反または倒産が予想され、販売網の弱体からオーツタイヤそのものの一層の地位の低下を来し、企業の存続が見込めなくなる恐れがあった。

48年早々、トラック・バス用スチールラジアルタイヤを主力とするオーツタイヤ第2工場の建設が審議され、立地も検討された。翌49年末、経済環境が

不安定で先行き不透明な中であつたが、大株主であるユニチカは投資計画を決定した。

51年9月宮崎県都城において新工場第1期工事が竣工し、次いで同11月追加工事が竣工した。新工場の建設はオートタイヤの企業存続性を向上させる第一歩であり、同社自らの体質強化を図りつつ、業界の再編成にも柔軟に対応しようとするものであつた。

56年に入って、日本長期信用銀行の仲介により住友ゴム工業(株)との提携が成立した。住友ゴムは販売力が膨張し、新工場の必要に迫られたため、いわば宮崎新工場が両者提携の媒体となった。

同年5月、ユニチカは臨時取締役会において、オートタイヤの経営権を住友ゴムに譲渡することを決議した。

当時、生産能力(新ゴム量)は、泉大津工場2600トン、宮崎工場950トン、人員は約1500名であつた。

米国ファイヤーストン社との関係は円満に終結した。

### 30 中長期ビジョン－テキスタイル事業の強化

昭和56年の日本経済は、加工組立型産業の好況に対し、素材産業の不況色が強く、産業間の跛行現象が顕著に生じた。これまで個人消費の低迷をカバーして景気を支えてきた輸出が、秋以降世界的な景気後退の余波を受けて鈍化するに伴い、景気は次第に停滞色を強めていった。

繊維業界では天然繊維が極めて低調で、短繊維紡績糸は5月から9月末に至る不況カルテルの実施にもかかわらず、需給バランスの改善が進まず、大幅な採算割れに陥り、合成繊維も輸出の停滞や産業資材用途向けの不振もあって、次第に需給が軟化していった。合成樹脂用途も市況低迷の中で、業績は悪化した。

56年9月中間期の当社の業績は、売上高1060億円、経常損失は23億円となり特別退職金・操業短縮損失・構造改善費用等の特別損失を加えて、最終損失は51億円と大幅な悪化となった。



中長期ビジョン発表会

これまでの減量経営の結果、53、54年度は経常利益それぞれ25億円強となり、55年度も3億円とわずかながら黒字に踏み留まったが、56年度に至り上期経常は水面下に沈んだ。前回の3カ年計画に謳った“不況下において赤字の出ない弾力的な事業体質”はまだ実現したとはいえず、市況変動に弱い体質に留まっていた。

56年5月会社は再建ビジョンの立案に入り、11月「中長期ビジョン」として策定された。小寺社長就任以来4度目の経営計画であつた。

10月6日金融不安説が流れてユニチカの株価が急落した。1カ月後厳しい状況の中で、11月6日当社

は中間決算を発表し、同時に中長期ビジョンを明らかにした。

1月28日、大阪科学技術センターにおいて、ユニチカ・ユニチカテキスタイル・ユニチカ化成・ユニチカレーヨンの部課長会が開催され、約300人が列席。小寺社長の全社方針をはじめ各役員から担当部門のビジョンが披露された。翌月社長を委員長とするビジョン推進委員会が設置された。

今回のビジョンは、57年度を始点とし61年度を最終目標とする5カ年計画であり、61年度における売上高は3000億円(非繊維比率35%)、経常利益は80億円を目標とした。

前回の3カ年計画の基本方針として掲げられたものは「選択的拡大」と「不況抵抗力の確保」であったが、今回のビジョンは前回計画に対する反省と、それをより徹底させた線上にあり、その基本方針は次の5項目から成り立っていた。

- ①繊維事業構造の早期転換
- ②非繊維事業の強化拡大
- ③新規事業化の為の研究開発の推進
- ④関連会社の体質改善による投融資効率の向上
- ⑤業務の効率化

中でもその骨子となるものは次のとおりである。

- イ 衣料分野におけるテキスタイル化の推進
- ロ ポリエステルのフィルム・樹脂分野への展開
- ハ アモルファス金属繊維、医療材料、酵素関連の早期育成

特にテキスタイル化について、小寺社長は「有力アパレル企業に対する差別化商品の供給や、非価格競争力を武器とする輸出等を中心とするテキスタイル事業は、全繊維産業の中でも今後最も有望な分野に成長しうるものと考えており、当社のポテンシャルを最大限に発揮できる事業であると確信している。そのため今回ビジョンにおいては、このテキスタイル化の推進を第一の目標に掲げた」と述べた。

ユニチカテキスタイル鹿毛社長は“テキスタイル事業も激戦が必至だが、ここで勝ち抜かなければ明日はない”“ユニチカ繊維事業の先兵として邁進するのみ”とその決意を披瀝した。

小寺社長はビジョンの全社方針を締めくくるにあたって、“私は今回のビジョンの達成に、私の精根を傾注する覚悟であります”と述べたが、小寺はすでにその頃健康を害していた。当計画が社長在任中最後の経営計画となり、翌57年4月社長の座を平田副社長に譲り、相談役に退いた。

### 3.1 ポリエステルフィルムに本格進出

昭和36年総合研究所内に新しく第5課が設けられた時、二軸延伸フィルムの研究をテーマに取り上げるべきと考え、まずポリエステルフィルムの検討を始めたが、ICI、デュポン社の特許に抵触するため、製造は困難であるとの判断に達し、それに代わるものとしてナイロンフィルムの二軸延伸に着手した経緯がある。

その後ポリエステルフィルム(以下PETフィルムと称す)は、ビデオ・オーディオの磁気テープから包

装用途に至るまで、非常に広範囲の市場を有し、高い成長率を示していた。当社も51年頃からプラスチック研究所において、コンデンサー用途を対象とした同時二軸延伸法による極薄PETフィルムの開発が進められ、技術的知見は蓄積されつつあった。

54年10月ナイロンフィルムは新製造設備を完工したにもかかわらず、55年に入ってから、第2次オイルショックの影響に加えて、新規参入もあったことから、前年対比減産となり、旧設備の一部が休転する状態となった。

55年度は当社のフィルム事業にとって重大かつ危機的な年度であったが、プラスチック工場の技術陣はむしろ古い設備の休転をチャンスとして、新商品の研究を行い、PETフィルムの開発を進めた。

こうしてPETフィルムへの進出の方針を決定したのは55年9月である。ナイロン用2号機によるPETフィルムの試作が始まった。装置の改造を含めたいくつかの技術的問題を解決する必要はあったが、ナイロンフィルムの技術が広範囲に応用でき、短期間の内に求評品を生産することができた。その頃から当社固有の同時二軸延伸法によるPETフィルムが、包装用として生産・販売され、比較的順調に育っていった。

しかし、PETフィルムメーカー先発他社が20年も以前からものにしていく“逐次二軸延伸法”の技術的知見は当時ゼロに等しく、品質においても、また生産性においても確たる勝算があったわけではない。当時PETフィルムの需要がいかに増大していたとはいえ東レをトップに、帝人、東洋紡、ダイヤホイルなど激しい競争場裡に本格的に進出するには非常な決意が必要であった。

56年11月に策定された「中長期ビジョン」の中で、ポリエステル非繊維分野への大幅な進出は、まさに全社的な課題であった。

57年3月、PETフィルム専用生産機第1号の建設が一斉に作業を開始した。同年5月その予備調査に基づいて、パイロットプラントのプロセスを経ずして、高能率逐次二軸延伸生産機の建設に入った。同6月から翌年9月に至る間、宇治プラスチック工場をはじめ宇治工場設備部、中央研究所、日本エステルの技術者を含む全社的機能を結集した「EFプロジェクト」が結成された。

58年5月設備が完成し、いよいよ試運転体制に突入した。未経験に起因する回り道があり、悪戦苦闘を経たが、6月には品質および生産性の目処を得、7月から本格生産に入った。製品は幸いユーザーの好評を得て、翌年1月から量産体制に入ることができた。

59年11月には一般工業分野への本格進出を狙った新增設計画を決定した。「新中期三カ年計画」におけるプラスチック事業本部の重要な施策の1つであった。新鋭機は61年1月に完成し、生産を開始した。

こうして、当社のフィルム部門はナイロン・ビニロンに続いてポリエステルと3品種を揃えたが、中でもPETフィルムの拡大は予測を上回り、62年12月にはPETフィルム生産量が、ついにナイロンフィルムを凌駕する勢いとなった。