

日本レイヨン編

第3章

戦後の復興と新たな展開

(昭和20年～29年)

1 ゼロからの再出発

「日本航空機材」から「永興産業」へ

昭和20年8月15日、太平洋戦争はわが国の敗戦という結果をもって終結した。戦局の悪化につれて戦争末期には米軍機に本土空爆をほしいままにさせ、各地の軍需工場の多くは大きな被害を蒙った。しかし当社の場合は幸いにして、終戦時操業を継続していた宇治・岡崎・姫路の3工場の戦災による損失は軽微で、直接的被害としては姫路工場の寄宿舎ほかの付属建物を焼失しただけで、また在外資産についても損失は軽微にとどまった。

とはいえ、主力工場の宇治・岡崎両工場では完全に軍需工場に転換していたから、戦争の終結はすなわち製品納入先の消滅を意味し、生産は直ちに停止せざるを得ない状況となった。当社の戦後の苦闘はここから始まった。

このような状態を前にして経営者も従業員も、しばし茫然自失の観を呈したが、厳しい現実はいつまでもそれを許さず、それぞれに事業の再構築に向けて行動を起こしていった。

その具体的な現れは社名の変更から始まった。民主化の実践として従業員から新社名を募集しようという方向で進められたが、結局は菊池社長の発案による「永興産業株式会社」が新社名として決定され、10



永興産業（株）の社章

月30日これに改称された。この新社名には製品をイメージづける何物もなかったが、それはとりも直さずその時点において当社の柱商品たるべきものは全くなく、また将来の見通しも立たないままの現実を如実に象徴していた。しかし、この命名は“こだま”とか“反響”とかを意味する英語の“ECHO”の語感を漢字化したもので、これからの会社再建について社内の風通しを良くし、従業員のあらゆる声が社内にこだまする雰囲気にもっていききたいとする切なる願いが込められていたとされている。

しかし現実には厳しく、操業停止状態にあった事業場では退職金を支給して従業員全員を解雇し、保安等最低限必要な業務の要員に限り嘱託として再雇用する措置がとられた。従業員の解雇とともに、経営陣も20年10月から21年3月にかけて11人が次々辞任したことにより、次のような小振りな役員構成となった。

取締役社長	菊池文吾		
常務取締役	坂口二郎	細江 経	
取締役	砂川忠徳	藤本峯夫	高松勇治郎
監査役	伊藤萬助	岩田宗次郎	田代重三

軍需産業から平和産業への180度の業種転換は、当然定款における事業目的の変更を必要とした。11月の定時株主総会に諮られて、第2条第1項の各号は次のように改定された。

- 1、化学工業品等ノ製造及販売
- 2、木材製品等ノ製造及販売

3、各種繊維ノ製造、紡織及販売

4、前各号ニ関スル各種加工品、付属品及副産品ノ製造及販売

このような一連の会社再建策が講ぜられている間に、戦時中接收されまたは賃貸していた工場の返還が決まり、それらが現実に返されてきた。20年11月に日蚕の解散指令が出されたことにより、米子・平田・高梁の3工場と蚕種製造場の返還が決まり、また大阪陸軍造兵廠に接收されていた伏見・米子（後藤）・江津工場も順次返還されることになって、21年春までにはこれらのすべてを再び戦列に加えることが可能となった。

このような種々の措置は他社でもほぼ同様に行われ、社名変更では倉敷航空化工が元の「倉敷絹織」に、日窒化学工業は「旭化成工業」と改めた。鐘淵工業が「鐘淵紡績」に、大和工業が「大和紡績」に、さらに日東工鉱業は「日東紡績」にと次々商号を変更した。ほとんどが旧名に復した中であって、当社の新社名は他社に比し再建に大きなハンディキャップがついていたことを明白に物語るものであった。

初期の占領政策と繊維産業

昭和20年8月30日に、連合軍最高司令官マッカーサー元帥が厚木飛行場に降り立ち、9月2日「ポツダム宣言」に基づく降伏文書の調印が行われたことにより、以後わが国は政治、経済、社会、文化、教育その他あらゆる分野にわたり、GHQによる占領政策下に置かれることとなった。そして、アメリカは9月22日「降伏後における初期の対日方針」を発表したが、それは事実上アメリカの単独占領を規定したものであった。

占領政策として、敗戦国日本の産業をいかに処理するかについては連合国の中でも意見が分かれたが、アメリカの主導のもとに秩序ある生産復興を督励する方向に向かったことは幸いであった。しかし、連合国の当初の占領政策は極めて厳格で、日本国民の最低生活を維持するに足る限度での、平和的経済の復興を目指した。

GHQは日本政府に対して、早々にあらゆる面にわたり民主化を指令したが、政府は次々に法改正を行ってこれに応じたので、わが国の民主化は堰を切ったように各方面において急激な進展を示した。

まず進駐直後に、GHQは旧軍指定生産工場における保有原料および旧軍保有製品を凍結したので、多くの工場では操業不能に陥った。しかしこれはまもなく一部の品を除き解除され、生産再開が認められることになった。そしてさらに、主要消費物資ならびにその生産に必要な商品を最大限度まで生産するよう奨励し、原燃料、施設、労働の割り当てにおいて食・衣・住に優先順位を与えるべきことを指令した。

GHQは、繊維産業を早く復活させてその獲得外貨を当てにしようとした。当時わが国では食糧輸入が緊急課題だったので、繊維輸出をもって食糧輸入の見返りにすることが意図されたのである。しかしながら、期待をかけられた繊維産業は軍需産業化を強いられたことによって、実質的には今次大戦で最も惨たんたる被害を蒙った産業であった。中でもレーヨン工業はその程度が甚だしく、再建整備には多大の資金を必要としたうえ、総合的化学工業なので復興には他の化学工業の復興を前提とし、しかも生産には他の繊維のどれよりも大量の石炭を必要とした。そこで、GHQは化学繊維よりも天然繊維に期待を寄せ、生糸および絹製品を頼りにしてこれを別格扱いとして、すべて輸出に回すことを意図し、これに次いで綿

紡の復興と原綿の確保に注力した。

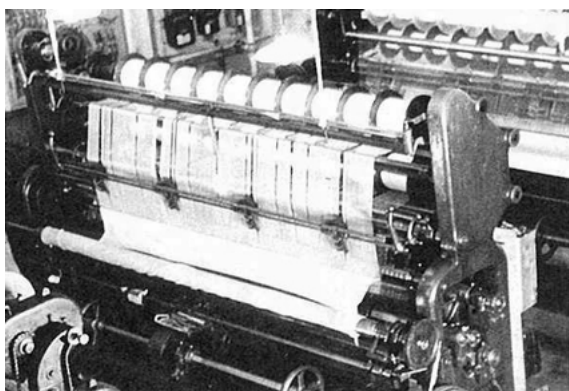
このような状況を踏まえて、GHQは翌21年に入るや早々にアメリカ繊維使節団を来日させ、日本繊維産業の実地検討に取りかかった。これが契機となってわが国繊維産業の実情が詳しく把握され、復元または復興の目途がつけられた。化学繊維については、団員として参加したアメリカン・ビスコース社副社長のH・W・ローズが専管し、報告書は3月末にマッカーサー元帥を經由してワシントンに提出された。レーヨン工業の復興には厳しい制限が懸念されたが、この報告書に示されたローズの適切な判断と理解あるアドバイスとによって、妥当規模への復元の道が開かれることとなった。

姫路工場の活況と他工場の復元

社名変更、従業員解雇、経営陣縮小等一連の措置が一段落ついた昭和21年3月、戦後初の組織改定が行われそれに伴う人事が発令された。そして、先に解雇されたりまたは嘱託となっていた従業員の中から、事業再開に必要な要員が職員もしくは工具として正式に再雇用された。したがって、当社の戦後は実質的にはこの時点から始まったというべく、それまでに約半年の空白を余儀なくされていたのであった。

本店はこの時から「本社」に改められ、組織は当然のことながら思い切ったスリム化が行われた。

姫路工場は、靴下編機類約300台とミシン約100台を擁して戦中からの操業を継続していたが、戦後は衣料品が極度に払底していたので、むしろ需要は旺盛でフル操業となり、設備拡張も計画されるほどの盛況を呈していた。レーヨン糸やレーヨンスフを原料とする男子ソックスなどの製品は、つくるほどに飛ぶように売れたという。終戦直後苦境に立たされた当社は、独り活況を呈していたこの工場によって何とか支えられた。後に坂口社長は表彰状に添えてピアノ1台をこの工場に贈り、その功を賞でたのであった。



姫路工場のトリコット機

生糸は、原料をすべて国内で自給できるうえに戦前から輸出本位の商品として重きをなしてきたので、戦後も最大の外貨獲得力を持つものと位置づけられた。しかし、わが国製糸業は戦争末期にその多くが軍需工業に転換し、20年の生産量は戦前最高年度の10%強という滅亡寸前の状態にまで落ち込んでいた。したがって、重要物資輸入の見返り輸出に要請された生糸を確保するには、大幅な生産設備の復元を必要とした。早々に「蚕糸業復興5ヵ年計画」が策定され、まず21年中に生産量倍増が目標とされた。そ

のため、新設に必要な設備資金は有利な金融が用意され、さらに復旧資材についても第1順位で配給された。

当社の蚕糸関係事業場の復元も、これらの流れに乗りつつ進められた。そして復元は平田・高梁両工場と蚕種製造場が先行し、江津・米子工場の復元は少々遅れたが、21年秋までにはすべて生産再開に漕ぎつけた。しかし、日本製糸の本社工場であった後藤工場は、大阪陸軍造兵廠の接收が解除された後21年4月に、進駐軍から接收の要請を受けたので再び当社の手を離れた。24年2月に接收は解除されたが工

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

場としての復元は断念されたので、この工場は当社に帰属して以降は生産工場として使用される日は遂に訪れないままとなった。

伏見工場が大阪陸軍造兵廠から返還されてきた時には、工場内には賠償物資に指定された機械類がそのまま放置されていた。そのため、工場復元はGHQ京都軍政部に対する賠償物資撤去の交渉から始めるかわら、まず当面の仕事として手漉きの和紙製造に着手した。楮と三桎を原料とする家内工業は骨の折れる仕事であったが、物資不足の折で製品の障子紙などはよく売れた。ほかに雑仕事の一つとして、岡崎工場で作られた積層材を細工して、喫煙用パイプ製造なども手がけられたという。

次いで、念願の繊維関係への復帰の手始めとして「ガラ紡」に乗り出し、22年に入りこのガラ紡機6300錘を取り寄せ、屑繊維を材料として操業を開始した。ほかに姫路工場からミシンを譲り受けて、宇治工場在庫品のレーヨン布地などを素材とするワイシャツの製造なども手がけた。そしてこの工場の復元は、イタリー式撚糸機7400錘を据え付けることをもって24年7月に一段落した。

他方、主力工場であった宇治・岡崎工場の再出発はなかなか容易なものではなかった。

宇治工場の戦後の第一歩は、20年秋頃から煉瓦、銚、銚といった類のものの製造から踏み出された。しかし、このような品づくりは本業として継続していけるものでなく、事業らしい事業を求めているいろいろ模索された。

その中から浮上してきたのが医薬品の製造で、その手始めは留保資材として残されていたトルオールを使っての皮膚病薬であった。当時敗戦国日本の衣・食・住は極度に貧しく、しかも不衛生状態から皮膚病が全国的に蔓延していた。製造の指導は京大医学部に仰ぎ、21年に入るや「チアントール」および「チアントール・パスタ」の製造に着手し、製品は同年7月から繊維商社の伊藤萬を発売元として販売が開始された。これは皮膚病の中でも疥癬に特効があったので大好評を博しよく売れた。

このほか、留保資材のアルコールの活用策としては、密柑エキス入りのブランデーをつくるべく試作に挑戦したりもした。また、留保資材の中には玉蜀黍、大豆粕、葛粉などもあったので、製粉からパンの製造やアミノ酸醤油の製造までが副次的に手がけられたが、結局これらは商品として発売するまでには至らなかった。

岡崎工場の再建策も、やはり残存設備・資材を活用して建設資材としての木材製品をつくることに落着いた。戦災復興のために建設資材の需要を多く見込める客観情勢があったからである。しかしこの結論に至るまでの間において、小型ホットプレスを使って石炭酸樹脂を原料とする椀、皿、茶卓、電気ソケット等を、また木材からは鍋蓋、ミシン台、下駄等をつくったり、ここでも1日1日を生きるための仕事 hands がけられた。

建材は普通合板から始められたが、米軍納入用のフローリングの注文もきたので、まずは順調な滑り出しをすることができた。これと並行して木材屑を利用したハード・ボード（特殊硬質繊維板）の研究を完成させて「エイコーライト」の生産に着手した。このようにして木材製品の生産が本格化したのは21年末以降であった。

その岡崎工場では、アメリカ第6軍25師団の兵員約500名の宿舎として、男子寄宿舍の一部が20年11月から翌年2月まで4ヵ月間接收された。仕切りによって寮生との起居は区分されていたが、同一

構内のこととて何かとトラブルが生じ、調整のために小山静夫工場長には多大の心労が重なったとされている。

さらにこの工場では、戦災者や海外からの引揚者のための住居として、岡崎市の要請に応じて21年4月から寄宿舍3棟を提供した。これは内部改装して「永興荘」と命名され48世帯の住居となった。またこのほかに日名社宅の約60戸も市に提供し、レーヨン復元時まで一般市民住宅として利用された。

そのうち、当社在籍のまま応召その他により兵役に就いていた従業員が、順次復員してきて復職を望む者が多数にのぼってきた。会社はこれに対しいったん解雇手続きをとり退職金を支給したうえで、再入社を原則的に認める対応を示したので、それぞれの事業場において復員による再入社数は逐次増していった。そしてこれらの人々は一転会社再建の戦士として、各職場においてその力を大いに発揮する役割を担うことになった。

菊池社長の急逝と坂口社長の就任

会社再建の緒についたばかりの昭和21年6月、予期せぬ不幸が当社を襲った。菊池文吾社長の急逝である。21年5月のある日、菊池社長は在阪の米軍高級将校を接待しての食事中に突然気分が悪くなり、そのまま病床に伏す身となった。当時のことで検査機器等も十分なく、当初病気の正体がなかなかつかめず、主治医の今村荒男博士も苦心されたが、懸命の究明の結果「敗血症」と診断された。そこで、八方手を尽くしたにもかかわらず病状は好転せぬまま日は流れた。そして6月に入ると発熱と衰弱が加わり遂に同月28日、不帰の客となった。享年52歳はまさに働き盛りであり、惜しまれる夭折であった。84歳の天寿を全うした父恭三前会長の死からわずか3年半後のことであり、命日の28日は月こそ違え奇しくも同じ日であった。

13年に社長に就任して以後日本絹織、日本人織、日本製糸を次々に合併し、その間にレーヨン事業は企業整備により縮小からやがて全面操業停止を余儀なくされ、遂にやむなく軍需産業へ180度転回と、目まぐるしい動きに終始した。戦後においても会社再建への道は険しく、心労から健康が徐々に蝕まれていったものであろう。事実、GHQ、日本政府、その他関係諸団体等への陳情と折衝に東奔西走の日々が続いていたという。



3代目社長 坂口二郎

本葬は7月3日西宮の禅宗名刹海清寺において執り行われ、社員をはじめ関係者多数が志半ばにして斃れた故人の死を悼み冥福を祈った。その後、遺骨は父恭三前会長と同じ菩提寺の京都大徳寺山内龍翔寺に手厚く葬られた。

新社長の選任は早速7月8日の重役会において行われ、坂口二郎常務が互選されたが、坂口常務は筆頭常務の地位にあったので順当な社長就任であった。

坂口新社長は、故菊池前社長と同じ明治28年生まれでこの時満51歳、

東京高等商業学校（現一橋大学）専攻部卒業と同時に日本製糸に入社した。社長坂口平兵衛の養子となって、大正15年に弱冠30歳あまりで副社長となり、同社が昭和17年に当社と合併するまでその任にあった。その間実質的に同社の経営の掌に当たり、経営者としてすでに長年の

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

経験を積んでいた。資性温厚で人を信頼して部下の話にもよく耳を傾けて熟慮断行するタイプで、社内の信望も厚かった。そのため、坂口社長の誕生は社内与論も全面的にこれを支持し、以後社内には新社長を盛り立てて前進しようとする積極的な雰囲気が出始めていった。

坂口社長は就任早々から難局に際して、種々の施策を打ち出し実行に移していった。

総合研究所と改称して研究再開

戦時中着々成果を上げつつあった中央研究所は、戦後実施された従業員全員解雇措置とともに閉鎖状態になっていたが、それは昭和21年11月に「総合研究所」（以下総研と略す）と、名称を改め再出発することとなった。名称変更と同時に運営機構として「理事会」および「幹事会」が設けられ、職制は「繊維科」「木材科」「合成科」「微生物科」「事務課」に編成された。この制度は大学の運営機構を模したもので、理事会を評議機関とし幹事会を執行機関とするものであった。また職制が課でなく「科」とされたのも、アカデミックな雰囲気のもとに独自の研究を進めることが狙いであった。しかし、この運営機構は実際には上滑りの状態となり、種々論議が生じて23年2月に理事会と幹事会は廃止され、科も「課」に改められた。



総合研究所正面（昭和23年頃）

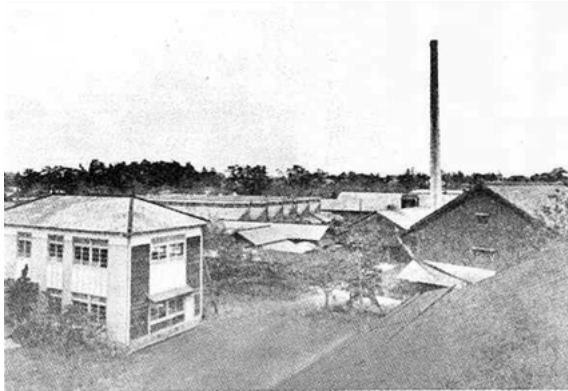
総研として再開された研究所の施設は、戦前の中研と同じく宇治工場内で4カ所に散開してスタートした。ところが22年になって宇治工場でのレーヨン復元計画が固まると、これら研究施設の移転が要請されることとなった。またこの頃には総研自体としても研究体制が拡充強化されてきて、独立した場所にまとまることを望む声が高まっていた。そこで伏見など少し離れた場所も含めていろいろ検討されたが、結局は経費的にロスが少ない宇治工場の男子寄宿舎の一部に白羽の矢が立てられた。ところがこの

建物は、22年3月に学制改革によって誕生した市立宇治中学校の学舎として宇治市に貸与されたばかりであった。総研では幹部が市や中学に出向いて返還要請を繰り返した結果、幸いにして貸与期間満1年時点の23年5月に返還されてきた。

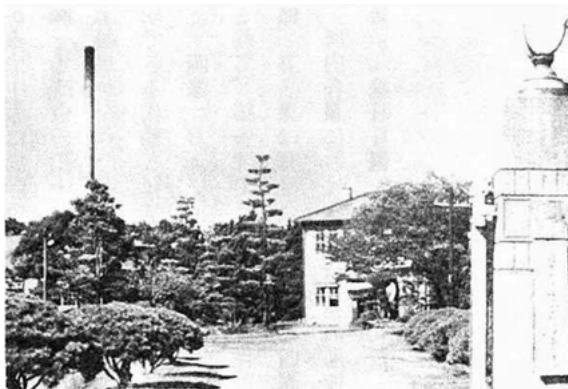
念願がかなった総研では直ちに改装に着手したので、6月には早くも移転できる状態となって、移転を機に課名を改めることとし、「第1・2・3・4課」および「事務課」に変えられた。同時に研究対象も一部変更されて、第1課ではレーヨン関係、第2課は絹を主体とする天然繊維関係、第3課は有機合成関係、第4課は木材、パルプの化学加工関係が、それぞれ研究の中心領域とされた。そして、所内各課における研究課題の進捗状況を相互に確認し合う手段として、24年1月からガリ版刷り社内限の冊子『総研月報』が発刊され、26年5月以降は『研究原報』に改称されて受け継がれていった。

蚕糸部門の光と影

主力工場の事業スタンスがまだしっかり定まらぬ間において、姫路工場をリリーフしたのが蚕糸部門で



米子工場



江津工場

あった。当社の製糸設備は、高粱・平田・江津・米子各製糸工場と蚕種製造場の全設備が復元したことにより、昭和22年4月に月産3500貫の生産能力となり、これは全国ベースで1.5%に相当し10位に位置するものであった。そして、蚕糸部門は早くもその年度において部門別の売上利益で最も好成績を上げ、一躍脚光を浴びるに至った。生糸は昔から相場商品として価格変動が激しく、安定しないのを常としていたので、厳格な統制下においても価格変動幅は大きく、思わぬ相場が出現することもある、好収益を収め得る素地が存在していたのである。

姫路工場は備蓄の原料を一通り使ってしまおうと、世間全般が物資不足に沈んでいたため原料供給が続かなくなり、22年半ばに至り操業の縮小を余儀なくされたので、会社再建の旗手の座は蚕糸部門に移行した。

ところが、この蚕糸部門も安心して頼りにできる状況にはなかった。戦前同様輸出本位で剰余金を稼ぎ出せるとみたGHQの読みに錯誤があったからである。

戦後のアメリカでは、ナイロンが主として婦人用靴下に向けられてたちまち人気商品となったため（表-29）、靴下メーカーはすでに絹に対して完全に関心を失っていた

が、その状況変化をよく承知せぬままわが国の生糸輸出は、21年3月に戦前および戦中のストック糸をこれに充てて復活した。そのほとんどがアメリカ向けであったが、前述の状況からアメリカの商事会社では大量のストックを抱えることとなり、そのため翌22年の輸出高は前年の2割に激減した。この間、生産設備の復興は順調に進んで生産は増勢に向かったため、生産と消費のギャップは月ごとに広がり、滞貨量はアメリカのストック量と相まって、戦前を凌ぐ未曾有の数量にのぼった。

ここに至って、先に国内消費を禁じ全量輸出に振り向ける意図でなされた凍結は、全く無意味となって23年8月に解除が指令され、これと前後して民間貿易も許されるようになった。そして翌24年には、価格統制も輸出内需とともに廃止されて自由競争時代に突入した。

また、24年4月に為替レートが1ドル360円の単一レートに設定されたことにより、製糸業界では手持ち原料繭と手持ち生糸について為替差損が生じ、以後の経営について合理化を迫られる要因の1つとなった。

姫路工場をリリーフして当社再建の中核に進出した蚕糸部門も、厳しい情勢にさらされていたのである。

表-29 アメリカにおける婦人用フルファッション靴下の生産量と比率

(単位:百万ダース・%)

西暦 (和暦)	ナイロン 靴下	比率
1940 (昭15)	30	7.2
1941 (16)	9.1	21.8
1942 (17)	3.6	10.3
1943 (18)	—	
1944 (19)	—	
1945 (20)	3.1	8.9
1946 (21)	26.4	65.5
1947 (22)	33.5	86.1
1948 (23)	42.9	96.0
1949 (24)	44.6	98.7
1950 (25)	51.0	98.8

“Textile Organon,” May 1952

宇治と岡崎で酒類、薬品、建材等を製造

その後、宇治工場では種々模索の中から酒類と駆虫薬の製造販売に乗り出した。

酒類は、航空機用燃料の原料として備蓄されていたアルコールからウイスキーをつくることを狙いとし、先にブランデーに挑戦したがうまくいかなかったので、「寿屋」(現サントリー(株))の援助を受けてウイスキーに方向転換したものであった。製法は、寿屋からエキス(原酒)と香りをつける木香(オーク材樽の碎片)の提供を受け、着色用のカルメラは砂糖から自社でつくり、これらをアルコールとミックスしてつくるものであった。そして商品は社名を冠した「EIKO WISKY (エイコーウイスキー)」と命名して、酒類配給公団を通じ発売された。



エイコーウイスキー

当時は酒類が不足していてドブロク全盛時代であったが、この商品は口当たりが良かったので大変好評を博してよく売れた。アルコール度は41～2度であったが、マイルドなのが曲者でつい飲み過ぎしてしまい、そのうち足元が利かなくなってダウンするケースが多発したので、これにまつわるエピソードが数多く残っている。瓶が払底していた時で、容器にはビール瓶などいろいろのものが再生利用されていた。

しかし、製造免許は限定免許で、これは手持ちの原料がある範囲に限り製造が許されたものだったので、生産量は昭和22年中頃から23

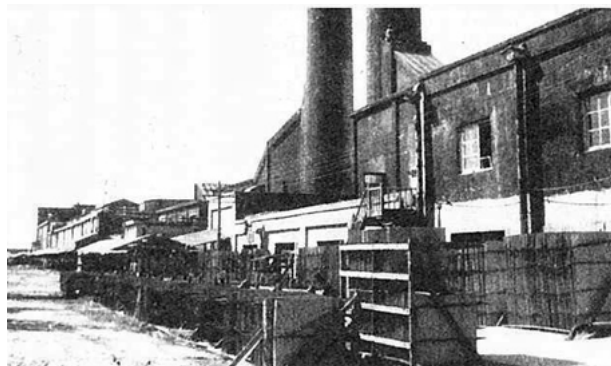
年末頃までにかけて、640ccボトルが十数万本製造されたにとどまったとされている。とにかく当時

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

を知る人には、懐かしさと思いの最も多い商品であった。

薬品は「チアントール」と「チアントール・パスタ」が先行したが、これは一時相当な売れ行きを示したものの、皮膚病患者の減少に伴って生産は縮小に向かっていった。そこで次に、当時は人糞肥料で野菜類が栽培されていたため寄生虫患者が多かったことに着目して、**●●●●**駆虫剤の製造に乗り出した。22年10月にレゾルシン系合成駆虫剤の開発に成功して製造を開始し、**●●●●**山之内製薬を発売元として販売を始めた。「ノルマル・アミル・レゾルシン（商品名ホモトニンA）」は副作用を伴うケースが多かったので、さらに研究を進めて「ヘキシール・レゾルシン（商品名ホモトニン）」の開発を目指した結果、これにも成功して生産に着手した。

またほかに、ブタノールを原料として「エコール」と名付けられた界面活性剤の製造が行われていたが、これは**●●●●**繭解舒剤として主として自家の蚕糸工場向けに製造されていたものであった。



合板乾燥風景（岡崎工場）

一方岡崎工場では、その後建設資材としての木材製品の生産拡充に努め、さらに「ネオ・エイコーライト」の開発にも成功して、これら当社独特の3000トンプレスを使って製造された商品は、24年3月から戦列に加わった。製品は民需のほかに進駐軍からの受注も多く、これは特別調達庁を通じて納入された。

宇治と岡崎を通じてこれら商品の開発はいずれも綜研における研究を基礎とし、工場との緊密な連携のもとに工業化へと進んで、成功を収めたものであった。

ホモトニンの生産は、その後宇治工場でレーヨン生産が再開されると岡崎に移すことになり、24年9月には、月産300kgの生産設備が岡崎工場で作成され、生産が開始された。

その頃は、このように事業内容がめまぐるしく変化し流動的であったが、22年5月に事業の実態に則した本社機構の改定が行われた。これは、この段階に至ってようやく戦後の混乱の中から1つの針路を見出し、組織上でそれが確認されたことを示すものであった。すなわち、営業部に新設された「木材課」と「薬品課」は、それぞれ岡崎・宇治両工場の製品を販売する部署を明確化したものであり、さらに「人絹建設部」が新設されたのが注目されたが、これは製造許可が下りることを確信してその準備体制が敷かれたものであった。

産業民主化政策と当社

連合国側は占領政策の基本にわが国の非軍事化を据えていたので、**●●●●**財閥の解体を経済民主化の重要な眼目とした。GHQの覚書に基づいて、政府は昭和20年11月に「会社の解散の制限等の件」と題する勅令を公布し即日実施したが、これに指定された会社は「制限会社」とされ、GHQの同意なくしては解散はもとより、増資、新規社債発行、配当指定その他一切の資金または資産の処分を禁止されるものであった。GHQは広く独占的企業形態を解体させる方針をとったので、化繊および綿紡の専業兼業各社のほとんど第

がこれに指定された。

また、財閥解体を担当する機関として、GHQの覚書に則して「持株会社整理委員会」が設置され、21年8月から正式に発足した。持株会社は所定の証券その他の財産を持株委員会に譲渡し、委員会は一定の方針にしたがってこれらを処分し、または所有株式の議決権その他の企業支配力を確保して、持株会社の解散に関するすべての権限をその直接監督下に置くものであった。

22年4月には「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」が公布され、さらに経済の集中排除のための最終の措置として、同年12月に「過度経済力集中排除法」が公布施行された。これによって化繊および綿紡関係では、主要企業が同法の適用を受けることとなった。

このように企業活動は次々と制限を加えられるに至り、これがレーヨン工業復興を遅延させる一因ともなった。日紡が持株会社に指定されたことにより、同社が保有していた当社株は持株会社整理委員会を通じて処分され、日紡と当社との資本的紐帯は切断された。代わって大株主に躍り出たのが、野村証券や富国生命をはじめとする証券会社と生命保険会社であった。他社においても事情は同じで、証券・生保会社が前面に登場したことによって以後株主数の急増が導かれ、会社と大衆投資家の証券市場を介したつながりが、一層緊密化することになった。

過度経済力集中排除法に基づく集中排除措置としては、帝国繊維（株）が3社分割を指令されて25年7月に、「帝国製麻」「中央繊維」「東邦レーヨン」の3社に分割された。一方、化学、ガラス、スフの3部門を統合していた三菱化成（株）は、同法によらず企業再建整備の手続きにしたがって、25年6月に「日本化成」「旭硝子」「新光レイヨン（その後「三菱レイヨン」に改称）」の3社に分かれた。このようにしてこの時期に、化繊専門会社の戦後のスタンスが定まったといえる。

なお、戦後の経済再建と経済民主化の政策に関連して、「会社経理応急措置法」と「企業再建整備法」の問題がある。これは、戦時経理の残滓を一掃して平和的経営の基礎を強固にし、産業を確立することを目的に21年8月に公布された。指定日（8月11日）までに戦時補償金の交付を受け、または在外資産を有する資本金20万円以上の会社を、自動的に「特別経理会社」とするものだったから、当社はもちろん化繊関係各社もほとんどがこの指定を受けた。指定された会社では新旧勘定を分離し、特別管理人を債権者側と会社側から各2名選任して、企業再建整備法に基づく整備計画を作成することが要請された。当社では整備計画書を23年4月に提出したところ、翌5月に「整備計画外資本増加以外の事項については、増資新株の払込期日に於て許可の効力を生ずるものとする」旨の条件付許可を得た。増資が許可条件とされたので、早速払込期日を8月31日と定めて増資手続きをとり、同日新旧勘定を併合して決算を行って、9月に特別経理会社から除外された。

このほかに、封建制度の残滓を一掃すべく農地改革^{●●●●}が徹底して行われ、結果的に当社の各工場では大なり小なり何らかの影響を受けた。それは20年12月と21年10月の2回にわたって行われたが、不在地主所有地のすべてが政府買い上げの対象とされ、工場敷地のうち地目を農地のままにしていて、遊休地とみなされた部分とその標的となった。当社各工場では事情を説明して防戦に努めたが、一部については主張が通らず用地を失った。

労働組合の結成

昭和20年10月に発せられたGHQの覚書を受けて、政府は労働法制審議会を設置し36カ条からなる労働組合法案を答申した。そして21年3月1日、わが国初の「労働組合法」は施行の運びとなった。GHQの方針が出るや、レーヨン各社では早々に労働組合結成に向けての胎動が開始され、比較的早期に産声を上げていった。

当社では、総同盟の指導を仰いで組合結成の準備が進められていたが、同年4月宇治工場労働組合の結成をもって端緒が開かれた。6月には岡崎工場従業員組合が結成され、年末までにほとんどの工場で結成をみた。これらの単組は各事業場ごとに独自で結成されていたので、名称にしても「労働組合」「従業員組合」など統一を欠いていた。事業場ごとに結成された単組と会社との間で労働協約が締結されたが、会社側の窓口は本社一本だったため、組合側でも一本化の必要性を痛感するところとなり、22年初頭に至って「永興産業労働組合総連合（仮称）」結成の機運が急速に高まった。

3月17日に総連合結成懇談会が宇治工場で開催され、各事業場から代表が集まって、組織機構、綱領、規約などの草案が議せられて決定をみた。そして同月27日に「永興産業労働組合連合会」結成大会が宇治工場で開催され、ここに連合会のスタートが切られた。入会した単組は宇治・岡崎・本社・綜研・伏見・姫路の6組合（組合員総数1282名）で、先の懇談会に出席した蚕糸工場4組合は入会を見送った。

初代の役員には会長に高木伍一、副会長に増山成夫、久保田淳一、書記長に鈴木力太がそれぞれ選任された。

連合会は、結成直後の4月に待遇改善要求を会社に提出して活動を開始したが、会社がほぼ受諾して解決したので順調なスタートとなった。5月には新給与体系で合意が成り、さらに統一労働協約締結の要求書を提出するなど、早々から積極的な活動を展開した。この時決定された新給与体系は、「（本俸+加俸+臨時手当+家族手当+食事手当+勤続手当）×地域指数」というもので、各項目に地域指数が乗ぜられることにより、事業場間の賃金格差が地域指数の決め方によって拡大する点に特徴があった。また、賃金項目に新設された臨時手当が本俸と同額であったことは、インフレ進行の激しさを物語るものであった。

統一労働協約は7月に締結された。9カ条からなる簡単なもので有効期間は6ヵ月であった。付帯覚書により組合員の範囲も明確化され、課長以上は全社的に非組合員とされた。極めて簡素であったこの協約は、翌23年9月には7章30カ条となり、さらに24年5月の改定ですべてが網羅されて、一挙に11章169カ条となってパターンが確立した。

激しいインフレに対処するため、22年9月、組合は賃金スライド制実施の申し入れを行い、交渉難航の揚げ句賃金は50%増額が決まり、35%分は物価スライドとすることで決着した。また合理化問題では、原料難を理由とする姫路工場の事業縮小が8月に申し入れられ、80数名の他工場への転勤を内容として解決した。

労働組合はその目的を効果的に達成するため、互いに結束を図る性格を本来的に具えた団体である。そこでまず、総同盟の支援により「全国繊維産業労働組合同盟（金繊同盟）」が、21年7月に紡績産業の107組合13万人をもって結成され、引き続き同年9月「全国化繊労働組合協議会（化繊協）」が、11社19組合3万人弱を結集して設立された。その後、化繊協は組織強化を図るため22年2月に「全国化学繊

維労働組合連合会」と改称し、さらに4月に編成替えをしたうえ「全国化学繊維産業労働組合連合会（化繊連）」となった。化繊連は傘下に全繊同盟にも加盟している組合を多数擁していたので、それを通じて全繊同盟とのつながりを保っていた。この化繊連が全繊同盟と合流しその化繊部会となったのは、5年後の27年7月であった。

当社の労連では、発足時入会を見送った蚕糸工場4組合（組合員数1455名）が、22年10月に入会したことによって組合員は一挙に倍増し、さらに23年4月に東京組合、8月に蚕種組合がそれぞれ結成と同時に入会したので、ここに全事業場の組合を傘下に収めて連合会の組織力は一段と強化された。しかし「化繊」に集約するには無理があったので、化繊連へは23年12月に宇治組合とこれに同調した綜研組合だけが単独加盟した。労連を挙げて化繊連に加盟したのはその1年半後の25年5月であった。

2 レーヨン事業の復元と合成繊維研究の本格化

わが国レーヨン工業の再建とそれを取りまく諸事情

期待に反して、製糸業が戦後経済復興の救世主たり得ない情勢をみて、GHQがこれに代わる輸出繊維として着目したのがレーヨンで、ここにレーヨン工業の再建が最重要案件として急浮上した。それには種々の隘路があったが、外貨獲得の目的に照らして蚕糸をリリースできる業種は、これをおいて他に見出せなかったからである。

レーヨン工業界では、生産設備を残していた各社において昭和20年10月頃からぼつぼつ生産が再開された。しかし生産能力は実に微々たるもので、戦前最盛時に比してレーヨン糸はわずかに1.6%スフは5.8%でしかなく、レーヨン工業が他のどの産業にも比べ潰滅度が大きかったことを示していた。21年に入っても実稼働できる生産設備は企業整備前に対し、糸は6.5%スフでも20.3%程度にとどまっていた。

この状況をみて、政府は8月「繊維産業生産完遂に関する件」を閣議決定し、政府、業界、学識経験者からなる繊維産業再建委員会を設置した。10月に「繊維産業再建3ヵ年計画」の決定をみたが、この計画には付帯希望事項として「化学繊維の積極的増産を行う」旨が明記されていた。この計画でレーヨン糸の初年度生産目標を達成するためには、稼働能力を約3倍にまで高めることが必要であった。第1次復元計画日産64.6トンが22年4月に認可された。一方、スフについては設備の復元が認められなかったが、これは終戦時の稼働能力をもって最終年度の生産目標を達成し得ると認識されたことによるものであった。そこで各社は手持資材で設備の補修に努めた結果、23年末には日産240トン強にまで能力増強を果たした。

22年1月にGHQは、「レーヨン糸について生産の全量輸出と国内消費禁止を、スフについても製品を含めて生産の40%以上を輸出に向けるべし」とする覚書を発した。ここにおいて、蚕糸に代わる役割をレーヨンに託するGHQの意図が明確となった。GHQはその後「人造繊維の生産能力」に関する覚書を発し、年産15万トンまでの復元を認可した。しかし、現実の生産拡大はなかなか順調にははかどらなかった。原材料、労働力、資金のすべてに隘路があったからである。中でも原材料における絶対量の不足は深

刻であった。

主原料のパルプは、量の不足とともに品質に大きな問題を抱えていたが、GHQは外国パルプの輸入を認め、23年1月から次々輸入されるようになったことにより、パルプ需給は3月頃から質量ともに好転した。苛性ソーダは、原塩の不足から常に需給見通しが不透明で、このためレーヨン各社の生産計画が変更されたほどであったが、23年に入り見通しが立つようになり問題は解消した。硫酸は、絶対量の不足に加え肥料用に優先配給されたためレーヨン用は常に後回しとなり、パルプや苛性ソーダより後まで難関となって尾を引いた。

電力と石炭の不足は全産業共通の問題であったが常に最大の隘路であった。電力の絶対的不足から、産業復興の必要重点度に応じて「甲類」「乙類」に分類された。レーヨン工業は乙に編入され65%の割り当てであったが、レーヨン糸は輸出産業に位置づけられると甲（ロ）に引き上げられ、90%の割り当てとなった。このような状況下で各社は自家発電の復活を希望し盛んに運動した結果、GHQもその効用を認めたので22年末から復元への取り組みが開始された。ところが、炭価高のため自家発電は買電よりはるかに高価につき、しかも自家発電に不適な低カロリーの石炭も回されたり新たに種々の問題が発生した。

生産設備復元に合わせて各社は生産要員の確保に乗り出したが、この時期は食糧事情の悪化など世情の不安定を反映して定着性が悪く、労働移動は非常に激しかった。大量に採用するため採用基準を下げたことが質的低下をもたらし、それが大量退社へと連鎖反応を促した。

募集方法については、22年4月に厚生省と経済安定本部から、「通勤し得る地域からの募集を原則とする。ただし労働条件が公正であっても募集が困難である場合にのみ、遠隔地募集を認める」とする方針が示された。これは実はGHQの寄宿舎制度を廃止する方針と連動していて、翌5月にGHQは繊維労使代表を呼んで、「寄宿舎制度は廃止すべきである」との意見を発表した。これに対して会社側は、寄宿舎は不可欠のものであるとし、また親元を離れて就業する子弟を保護する意味からも存続の必要があると陳情した。そして、存続のうへは民主的自治運営に切り替えることを約した結果、ともかくもGHQの廃止方針を変更させることに成功した。

同年9月に施行された労働基準法は第10章に「寄宿舎」を規定し、寄宿舎の民主化をその基本に据えた。当社においても労働組合の指導によって、各工場に寄宿舎自治会が結成されていった。

寄宿舎制度の廃止はともかくも阻止できたが、通勤者を中心に募集することの原則は貫かれたので、「職業安定法」にこれが規定された。そこで各社は近在では募集が困難であるとして、従来の募集人を従業員に切り替え駐在員として募集をさせたので、遠隔地募集体制も実質的には維持された。

生産設備の復元に際しては巨額の資金を必要としたが、これも大きな隘路の一つであった。各社はそれぞれその調達に大変腐心したが、会社ごとに事情が異なるので内容については割愛する。

職場環境問題では、修理部品不足による機械整備の不備、石炭と電力事情の悪化に伴う給排気能力の低下等々が相乗的に作用して、職場環境は再び悪化した状態からスタートした。しかしこの状況に対してGHQ経済科学局繊維課のクルードソン、フレッチャーらが、“Good Housekeeping”精神から頻繁に工場視察を行ったことで、環境改善に対する強烈なインパクトが与えられた。彼らはパルプの割当権限を持っていたから、これを武器に圧力をかけ環境の改善へと導いたのである。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

23年10月に、労働基準法に基づくガス^{じよげん}制限量が決定され行政面からの歯止めがかけられた。24年1月には化繊協会が「化学繊維工業労働衛生研究会」を発足させ、CS₂中毒予防対策研究に着手した。その後、生産量の著増とは逆に濃度が年々低下していったのは、環境衛生問題に対する配慮と努力が継続された結果であった。

レーヨン生産設備を復元するに際して、技術の相互公開がなされたことは特筆すべきことであった。戦後

は設備の荒廃はもとより、技術の立ち遅れも顕著であった。これを悟った業界首脳は、それまで秘中の秘とされてきた設備と技術を相互に公開し合って、当時として最高のものを自社に採り入れ再出発することで合意した。この技術公開は21年から24年にかけて行われ、各社の技術担当者が工場視察と同時に相互交流して、他社の優れた点を実地に学んだのである。当社もこれに参加して、ゼロからの再出発に際して大いに得るところがあったとされている。わが国レーヨン工業は朝鮮動乱後において飛躍的な技術革新をとげたが、この技術公開はその原動力となって各社の技術進歩を促した。

これと並行して実施されたレーヨンメーカーと原料メーカーとの共同研究も注目すべき事柄であった。

レーヨン糸の復元は、その後23年4月に第2次計画として日産34.7トンが許可されて業界全体で日産約140トン規模となり24年度にほぼ完成した。これは終戦時における登録設備能力に対し93%に相当するものであった。当社の復元計画は、この第2次計画の中に含まれたものであった（表-30）。

表-30 レーヨン糸生産設備復元計画表

(単位:日産トン)

会社名	工場名	昭和21年 4月 稼働能力	第1次 復元計画	第2次 復元計画	復元後の 稼働能力	昭和23年 8月末 稼働能力
東レ	滋賀	8.0	18.5	6.9	33.4	21.69
帝人	三原	6.4	18.6	6.0	31.0	26.1
	岩国	0	0	3.0	3.0	0
倉絹	倉敷	0	0	5.0	5.0	0
	西条	7.8	4.0	0	11.8	11.8
東洋紡	敦賀	4.3	3.9	3.3	11.5	8.004
旭化成	延岡	5.6	11.8	5.8	23.2	11.6
	〃(B)	4.0	7.8	4.72	16.52	9.4
日レ	宇治	0	0	5.2	5.2	2.4

旭化成延岡の(B)はベンベルグをさす。「帝人創立30周年記念誌」より

このような結果として、わが国のレーヨン生産高は22年の世界第12位から、24年には米、英、伊、仏に次ぐ第5位に躍進し、国際的水準に復帰するまでに回復していた。

「日本レイヨン」に復しレーヨン再開

当社におけるレーヨン業界復帰への願いは切実なものであったが、設備のほとんどを供出し業界の登録から抹消されていたことで、所詮はかなわぬ夢であった。しかし、その実現へ向けての願望は日を迫うにつれて次第に全社を挙げての悲願にまで高められ、政府筋や業界筋への折衝はもとより、GHQへも熱烈な陳情攻勢がかけられた。菊池社長が自ら陣頭に立って東奔西走の日々が続けられたが、交通事情の悪い中での出張は大変な負担で、その急逝の一因に疲労の蓄積があったことは前述した。

当社のレーヨン復元は、昭和21年9月の企画幹事会で高松取締役提案を全員賛成により決定、これを具体化するための組織として「企画課」を11月に設置して公に行動を開始した。GHQへの陳情を繰り返すうちに徐々に相手の理解が進んで、当社に対する同情的な雰囲気も生まれていった。そして、21年中には復元許可について明るい展望が見通せるまでに漕ぎつけ、22年8月に至り宿願の復元許可の内示を手中にすることができたのであった。その陰には、GHQの担当官クルードソン、プレッチャーなどの温情と理解に負うところが誠に大であったとされている。つまり、当社の復元許可が下りた時期は全体で年産15万トンまでの復元が許可された直後であったが、この量は他社が残存していた設備をすべて整備して復元すれば生産可能の範囲のもので、あえて当社の復元がなくても、レーヨン復興の画は描けていた事情があったからである。

レーヨン糸の復元は宇治工場で行うことが決められ、製造再開のための機械を発注することが認可に先立つ22年6月の重役会で決議された。そして日産5トン設備の復元認可は11月に正式に下りた。

こうして、この復元に向けて全社を挙げて人、物、金の総力をここに結集することとなった。

人については、戦前レーヨン生産の経験を有した人が可能な限り宇治に集められた。

物についても、各工場で休眠している諸設備・機械類のうち、修理して使用可能と思われるものが集められた。ノズルについては戦時中接收されたものの返還要請を粘り強く行って、成功を収めることができた。

資金の調達にはずいぶんの苦労が伴った。設備復元資金については、日本銀行の斡旋による市中銀行シンジケートの協調融資が中核となり、復興金融公庫融資も一部が加えられたが十分でなく、自己調達努力が大いに必要とされた。そこで、株式、機械類、不動産などが特別経理人の承認を得て売却されたが、21年9月から1年半の間に、売却代金の総額は2400万円にものぼった。宇治工場9棟、岡崎工場10棟の寄宿舎までが売却されたが、それは建物だけが売却され買い主はこれを取り壊し、古材で新たに木造建物を建てる目的で買い取ったのであった。一般家庭がいわゆるタケノコ生活にあえいでいたとき、企業でも全く同様の状況にあったわけである。

ともあれ、レーヨン生産再開が許可されたので社名の変更が検討された。元の「日本レイヨン」に復することに異存はなく、22年12月27日に商号変更が実施された。

そして、レーヨン生産再開がいよいよ目前に迫った23年2月に、全社的に大幅な機構改革が行われた。

（本 社）

総務部 庶務課、 労務課、 資材課

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

経理部	財務課、	計算課				
施設部	建設課、	原動課、	営繕課			
化繊部	原料課、	工務課、	販売課			
木材部	原木課、	工務課、	販売課			
蚕糸部	原料課、	工務課、	販売課			
社長室附	秘書役、	検査役				
(東京事務所)	総務課、	化繊課、	木材課、	蚕業課		
(宇治工場)	事務課、	労務課、	原液課、	紡糸課、	精練課、	薬品課、
	技術課、	原動課				
(岡崎工場)	事務課、	労務課、	合板課、	化工課、	木工課、	技術課、
	原動課					
(総合研究所)	事務課、	繊維課、	木材課、	合成課、	微生物課	
(伏見・姫路工場)	総務課、	業務課、	工務課			
(米子・平田・江津・高梁各製糸工場)			事務課、	労務課、	原料課、	工務課
(米子蚕種製造場)	事務課、	蚕種課				

前年5月に行われた改定の仕上げともいべき大改革であったが、本社機構では営業部と生産部が事業部的な縦割り組織に改編され、薬品の販売業務は化繊部原料課が所管することになった。

この大幅な機構改革と同時に、新たな「社員等級制度」が設けられたことも重要な意義を有した。等級制度は戦後永興産業時代に職員は参事—主事・技師—書記・技手—書記補・技手補の区分に変わっていたが、職工員の区別は存続していた。労働組合は結成早々からこれを封建的な制度とみなし撤廃を要求したのに対して、当社ではレーヨン復元を目前にした時期だったので、組合員の意欲増進効果も期待して他社に先んじて新制度採用に踏み切った。この制度は全従業員を上から1～6等の間のいずれかに位置づけ、以前の身分的な職工員別をなくしたものであった。その後、この等級制度は26年に上下を逆に入れ替えた10～1級に改定されたが、賃金との関係で4級以上が月給制、3級以下は日給制だったことから、全く一元的な制度とはいえない難い側面は残っていた。とはいえ、以後しっかり定着して人事管理制度運用の中核としての機能を発揮した。

また、将来の幹部候補としての大卒および高専卒新入社員の公募試験による選抜が初めて実施されたのも、23年春であった。東西の有名校から予想以上の応募があり、採否を決定するのにずいぶん骨が折れたという。

こうして宇治工場のレーヨン糸生産設備は、23年2月に日産1トンが完成し、3月17日の創立記念日を期して生産が再開された。操業は3組3交代制が基幹であったが、紡糸部門に限り4組3交代制が採用された。これは労働衛生環境面を配慮して、他社で採用されていたのに準じたものではあったが創業来の新機軸であった。

紡糸工程は第2紡糸室の復元から始められ、年末には紡糸機32台4480錘となって日産能力は5.

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

2トンに達した。その後さらに、日産7.5トンまでの増設が認められたので第1紡糸室の復元にも取りかかり、そこに紡糸機20台を据え付けて24年度末には合計で紡糸機52台6480錘を備えるに至った。しかし、これは20年前の昭和初年にもおよばぬ程度でしかなく、より一層の増設が強く待望された。

レーヨン操業再開に際しては、それに必要な電力の割り当てを受けねばならなかったが、これには原動関係担当者の並大抵でない労苦を伴った。新規事業に必要な電力の割り当てを認めてもらうには、担当官にアピールするよう申請書の書き方にも大変な気配りを必要とした。

一方、自家発電は戦前は認可出力9,800kWhであったが、戦中の企業整備で中止のやむなきに至った。18年に、政府の転用命令で発電機3基のうちの2基を汽罐3基とともに、北支の「華北窒素肥料公司」へ移動することになり、解体一梱包して輸送準備をしたがその状態で終戦となり、戦後もそのまま放置されていた。そこで、レーヨン復元が日産7.5トンに達した25年4月に、出力5000kWhの発電機の設置に踏み切り、10月には竣工して12月から稼働を開始した。これは、その後のレーヨンの増産とその先のナイロン創業において大きく寄与するところとなった。

23年3月のレーヨン操業再開時、製品はすべて「繊維貿易公団」に買い上げられ、それは輸出に振り向けられた。8月から2等品以下については国内使用が許可されるようになり、10月からは民間貿易の制限も緩和されて、繊維貿易公団による計画生産からチョップ生産へ移行する端緒が開かれた。当社は戦前、インド、中国、メキシコなどに多くの輸出実績を残していたので、自社チョップでの輸出についてもスムーズに対処することができた。それには「Black Bird（黒鳥）」と「天壇牌」の商標が用いられた。

二度の増資で資本金は一挙に3億円に

昭和23年2月戦後初の増資（8月実施）が決議された。それは資本金を8611万円増加して1億2500万円にする内容であったが、この時払込資本金は3139万円だったから、これに対しては2.7倍にも相当する大幅な増資であった。急激なインフレの進行下にあって借入金が増加して4億円にも達しており、自己資本比率が極端に小さくなっていった。そこで、当社の企業整備計画をみて当局はその是正を早急に図ることを要請し、増資をもって当社が企業再建整備法による特別経理会社から解除されるための条件としたのであった。

増資の割り当ては、旧株5株に対して新株10株と実に20割の割り当てであった。しかも、これまで当社の株金払込みはすべて分割であったが、今回は1株につき50円の全額一括払込みとされ、さらにこの払込みに先立って、昭和11年の増資時の新株1株につき未払込み25円の払込みも要請されたので、株主はインフレ下とはいえ多大の負担を強いられる結果となった。株主割当以外の残余16万6600株は従業員に割り当てられた。そしてこの増資による払込金は、戦時金融金庫と市中銀行からの借入金の返済にほぼ全額が充てられた。

このようにして資本構成はいったん是正されたが、その直後から資金需要がさらに高まって借入金が増え、23年11月末現在で4億6598万円にも達した。これによって、自己資本に対する他人資本の比率は437%の高率となり、再び資本構成の是正を迫られた。そこで、24年2月に資本金をさらに一挙

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

に1億7500万円増加して、3億円にする増資（5月実施）が決議された。新株の割り当ては旧株1株に対し1.2株で、残りの50万株は縁故募集に15万株、一般募集に35万株と振り分けられた。一般募集分については1株につき65円とされた。払込方法は前回と同様いずれも全額一括払込みとされ、以後における増資の場合すべてこの方法によることとなった。払込金はそのほとんどが借入金の返済に充てられた結果、自己資本対他人資本の比率は、437%から127%にまで一挙に低下し、資本構成是正の目的はおおむね達成された。

それにしても、2度にわたって実施された増資は、額と率の両面において今日では到底考えられぬ激越なものであり、1年以内に払込資本金は実に9.6倍にも急増したのであった。

増資のほかに24年8月、限度額を3億円とする第2回物上担保付社債が発行された。

24年の増資に際して発行された増資目論見書に、23年12月末現在における当社の生産設備の全容が記載されているので、これまで記述してきた戦後の事業展開のまとめとして紹介する（表-31）。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

表-31 昭和23年末現在における当社の生産設備

米子製糸工場	伏見工場	姫路工場	岡崎工場	宇治工場	工場名
米子市	京都市	姫路市	岡崎市	京都府	所在地
生糸	ガラ紡	靴縫	合板 床板 ネオエーコーライト 製材 炭化コルク バックピース ロールシート	人絹 ホモトニンA 局方チアントール チアントールバスタ ウイスキー	事業項目
一、〇五〇貫	人絹 一八、〇〇〇封度 一、一〇〇貫	二〇、〇〇〇打 七、八〇〇碼 二〇、〇〇〇碼	四×三×六換算 四〇、〇〇〇枚 三三、〇〇〇坪 一〇、〇〇〇枚 一、〇〇〇石	三三四、〇〇〇封度 一瓦入 五〇〇、〇〇〇ヶ 二五瓦入 八〇、〇〇〇ヶ 二〇瓦入 三〇〇、〇〇〇ヶ 六四〇cc 三〇〇、〇〇〇本	月産能力
五、八四七	一六、〇四六	七、八七一	九四、五四〇	一〇四、二五二	土地（坪）
木造 三、三四二	木造 二、七八〇	木造 一、八一三	合計 三四、〇〇五 木造 一〇、八六三	合計 三六、九八六 木造 一六、九五七	建物（延坪）
繰糸機 二二〇 二六〇	精紡機 一三〇 一〇〇	各種靴縫機 二二〇 二一〇	丸剥機 三 糊付機 六 各種圧縮機 七 碎木機 四 ビーター 四 三方鉋 二 エンドマツチ 四	浸漬機 七 紡糸機 三 ニードル 三 精錬機 五 反応機 三 乾燥機 一 製丸機 一 糖衣機 二 調合機 一 塚話機 一	機械設置数（代）
計女男 三四六 二九九 四七	計女男 一六七 一三二 三五	計女男 二四七 一九一 五六	計女男 五三二 一一五 四一七	計女男 一、八九九 七五八 一、一四一	従業員数（名）
昭和十七年八月日本製糸吸収合併により取得。	昭和十四年十月日本絹織吸収合併により取得。	昭和十六年六月日本人造繊維吸収合併により取得。	昭和九年三月着工十年六月完成す。 業種転換の内ネオエーコーライト建設は月産目標一五、〇〇〇枚に対し六六%の進捗である。	戦後復元。 人絹建設は昭和二十三年九月日産五・二〇九厘の設備を完成した。	備考 大正一五年一月着工、昭和十二年六月迄逐次拡張す。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

工場名	所在地	事業項目	月産能力	土地（坪）	建物（延坪）	機械設置数（代）	従業員数（名）	備考
高梁製糸工場	岡山県	生糸	七〇〇貫	二、九九三	木造 二、三七三	掲返糸機 一八六 繰糸機 一二八	計女男 二〇三 一七〇 三三	同右
江津製糸工場	島根県	生糸	一、〇〇〇貫	一九、三二三	木造 四、六八六	掲返糸機 二六四 繰糸機 一九二	計女男 三二四 二七六 四八	同右
平田製糸工場	島根県	生糸	七五〇貫	五、六四六	木造 四、三七五	掲返糸機 二四六 繰糸機 一八二	計女男 三〇九 二六七 四二	同右
蚕種製造場	米子市	蚕種	（年産） 三〇〇、〇〇〇瓦	三三八七	木造 一、二五八		計女男 一六四 一二	同右 現在米国第五空軍三一五混成中隊（美保）に貸与中。
後藤工場	米子市			一七、五六〇	木造 五、九〇三		計女男 九四 二七〇	同右 宇治工場内にあり。
総合研究所	京都府							
合計				二七七、四五八	鉄筋コンクリート造 四三、一七一 木造 五四、三五三 合計 九七、五二五		計女男 二、九〇一 二、二三六 一三七	
以上の外 大阪本社 東京事務所 名古屋出張所 小樽出張所				九二七	木造 三四八		計女男 一八五 一三二	福利施設外。

占領政策の転換で自立経済体制へ

アメリカの対日政策は、昭和23年に入ると米ソ冷戦の進行を反映して転換するに至った。占領政策はわが国経済の復興に対して一転して肯定的かつ建設的な方向へと変化し、対日経済復興援助によりわが国を経済的に自立させることに重点が置かれるようになった。そして対日援助の受け入れ体制の整備と、単一為替レート設定による対外経済関係の正常化を必須の要件として要請した。12月になって「経済安定九原則」がGHQから指令され、翌24年3月にこれを実行に移す具体的な方針が示された。いわゆる「ドッジ・ライン」であるが、これの実施は本来的にデフレ政策へと発展する性格を持ち、戦後の日本経済に画期的な一転機をもたらした。そしてインフレ収束策と経済再編成の進行を背景として、諸統制が撤廃されるに至った。

この中であって、レーヨン工業は生産こそ次第に増加に向かいつつあったが、デイス・インフレによる不況の波に洗われざるを得なかった。折から世界的不況が襲ってきて、レーヨン糸は強制的輸出が指令されていたので滞貨が増加し深刻な不況にさらされた。滞貨は繊維製品全般にわたり急増した結果、それを国内に放出する措置がとられたが、国内需要も減退を来たして供給過剰が顕在化した。

戦後の統制は、諸物資の極端な絶対量不足を調整することを目的として、あらゆる面にわたり実施されてきた。21年10月から「臨時物資需給調整法」が公布施行されたが、これは経済再建のための物資統制（割り当てまたは配給等）の基本法規となり、このもとに極めて強力な戦後統制経済が再編強化された。

レーヨン工業における戦後統制は、戦前同様生産、配給（輸出）、価格にわたっていたが、輸出と国内購買力の減退に対し生産は着実に増加して供給過剰となるにおよんで、大幅に緩和に向かった。24年5月に政府は「繊維統制整理簡素化要綱」を閣議決定し、いよいよ自由経済への復帰を企図するに至った。配給統制については、24年10月にレーヨン糸とレーヨン織物が、25年3月にスフ、スパンレーヨン糸、スパンレーヨン織物がそれぞれ解除された。輸出については、レーヨン糸は全量、スフは一部が強制輸出させられてきたが、制限付民間貿易が再開された後、さらに24年12月以降輸出入が全面的に民間貿易に移行され、輸出の許可制も廃止された。価格統制は、配給統制の撤廃によって事実上公定価格の存続が不要となって、レーヨン糸については25年1月から解除され、スフについては暫時維持されたが5月からスパンレーヨン糸とともに解除された。

生産については、年産15万トンの制限枠が25年6月に20万トン強に拡大され、10月には枠そのものが撤廃された。ここにおいて、戦前から始まり十余年間続いてきた設備増設についての制約は、政府への事前届け出手続きは残されたものの、すべて取り払われることになったのである。

単一為替レート設定に至るまでには段階的な調整を必要とした。22年9月に貿易庁は輸出商品別にドル建て価格を設定し、その後もこれによっていた。24年に入り部分的に輸出入複数レートの縮小調整を段階的に実施し、繊維関係では4月1日からは輸入は330円、輸出は330円・350円・420円の三本建てとなり、さらに同月25日以降輸出入とも1ドル=360円の単一為替レートに移行してGHQの要請にこたえた。

24年から25年にかけてわが国の経済は、あらゆる面で大きな転機に立っていた。

レーヨン工業界をめぐる情勢の変化につれて、統制の機構もその都度変化していった。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

まず20年9月に、GHQは重要産業団体令の撤廃を指令して、戦中の統制会組織を解体する方針を表明した。同年12月に「日本繊維協会」が設立されたが、22年3月「日本化学繊維工業会」ほかの繊維別業種団体に解体され、統制権限は以後官庁に引き渡された。一方、GHQは統制的機能を持つ民間団体の排除に乗り出し、続々閉鎖団体の指定を行ったが、23年9月に化学繊維工業会もこれに含まれるに至った。業界ではあらかじめ気配を察知してその前月に、「日本化学繊維協会（化繊協会）」を設立していた。この協会は統制的行為は行わず、カルテル的機能も持たず、ひたすら業界の代表的機能を果たすことを設立趣旨としたものであった。そして以後組織的にも充実して、今日に至るまで業界団体として有用な機能を発揮しているのである。

戦後混迷期の収支状況、労使問題ほか

終戦直後から昭和25年前半期までは、特別経理会社に指定された期間が含まれていたので変則決算がちとなったが、21年上期以降は悪戦苦闘を続けながらも何とか黒字基調を回復することができた。24年上期から正常な決算に戻ったが、ドッジ・ラインによるディス・インフレ策の実施、1ドル=360円の単一為替レートの設定など戦後経済の大きな変革期に際会した。しかし、これを克服しつつ当社の業績は伸びて24年上期に約750万円、下期は約1000万円の利益を計上することができた（表-32）。ただし、レーヨン復元のための縁の下の力持ちの役割を果たした蚕糸部門は、24年度に入るや一転して生糸輸出が極度の不振に陥り、単一為替レート設定や価格ならびに配給の統制撤廃がマイナス要素となって滞貨は増加の一途をたどり、価格も低落して最悪の事態に向かっていった。その結果、決算では上下期とも部門として赤字を余儀なくされ、これを克服するための何らかの対策を打ち出す必要に迫られていた。

表一32 戦後期における当社の営業成績

(単位:千円)

期 間	売上高 総収入金	当期利益	配当 (年)	期末払込 資本金
20年 下期	※ 5,227	△ 792	—	31,390
21/4～8	※ 9,800	2,501	—	〃
21/8～23/8	※ 279,903	3,534	—	125,000
23/9～24/3	※ 380,994	5,466	—	〃
24年 上期	※ 421,726	7,486	—	300,000
24年 下期	※ 396,624	10,151	—	〃
25年 上期	※1,148,545	113,134	1割6分	〃
25年 下期	1,927,839	519,564	3割	〃
26年 上期	2,229,966	520,287	〃	600,000
26年 下期	1,859,846	182,044	2割	〃
27年 上期	2,301,782	131,144	1割5分	〃
27年 下期	2,300,716	81,837	〃	〃
28年 上期	2,787,884	211,578	2割	〃
28年 下期	3,197,697	302,761	〃	〃

21/8～23/8の途中までは「永興産業」時代

※印は営業外収益等も含む総収入金、他は売上高のみ。

とはいえ、ともかくも危機をしのいで全社ペースでなんとか黒字を保ったことは、経営者と従業員（労働組合）が一丸となって会社再建のために頑張った成果と評価されるべきであろう。しかし、会社の体力はこの時まではまだまだ脆弱で配当ができるまでには至らず、その後に突発した朝鮮戦争による余慶を待たねばならなかった。

組織機構は、その後24年5月に宇治工場で「営繕課」が新設され、岡崎工場では合板課、化工課、木工課を廃止して「製造課」が新設された。

このような情勢となって、岡崎工場では宇治に次いでレーヨン復元を待望する声が次第に高まっていた。

そしてさらに8月に至り、本社機構で「資材部」「建設部」の新設と木材部および施設部の廃止、東京事務所「化工課」新設と木材課の廃止、宇治工場で精練課の2課分割などの改正が実施された。

労使問題では、日レ労連は諸種の事情から25年まで化繊連に加盟しなかったため、会社への諸要求とそれに基づく交渉は原則的に単社単組間で行われていた。

高騰する物価にスライドして賃金を引き上げる要求には、会社は強硬に抵抗した。その結果賃上げはその都度対応となったが、22年10月に妥結した賃金改定では、物価スライド分35%を含む50%の増額に応じた。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

インフレが一層進行した23年には、5月60%の賃上げをしたうえ8月に賃金の30%分の臨時給与を支給し、さらに10月には3.1倍の増額要求に対して1.96倍で妥結という、すさまじいまでの賃金改定が行われた。24年に入ると早々に、ドッジ・ライン強行による賃金増額ストップのおそれから4900円ベースが決定され、同時に地域指数をCPS（消費者物価調査）ならびに労使による地域実態調査に基づいて決めることが、同意された。ちなみに、24年8月に改訂された労働協約に記載されている地域指数は次のとおりである。

大阪・東京……………	7.0	岡崎……………	5.5
宇治・伏見・名古屋……………	6.3	米子・江津・平田・高梁……	4.9
姫路……………	5.9		

この年6、7月の賃金について会社から分割支給が提案され、組合はやむなくこれを了承した。デフレ政策の浸透で金詰まり状態になっていた結果であった。

年末には毎年賞与以外に越年資金要求が出されていたが、24年末の要求において日レ労連は、初めて化繊5社（東レ・帝人・倉レ・帝織・日レ）の共同闘争に参加した。しかしこの交渉は難航し、宇治組合で早出残業拒否と生産サボタージュが行われ、組合代表者が本社でハンストに入る激しい展開となった。

労働時間については、労働基準法で8時間労働が謳われたが、そのとき当社の労働時間はこれより短かったため、22年10月の賃上げ時に時間延長をして実働8時間制とし、それに見合う金額は賃金に繰り入れられた。

従業員数は、終戦直後の10月にほとんどの事業場で全員解雇措置がとられたことにより、20年末には極端に少なくなっていたが、翌21年末には各工場の復元によって約2500名を数えるまでになっていた。それが22年末には約3500名となり、宇治工場でレーヨン操業が本格化した23年末には4300名を数えるに至った。しかしその後は大きな変化なしに推移し、ナイロン操業開始までの数年間で微増にとどまった。

合成繊維研究の焦点をポリアミド系にしぼる

総合研究所と改称して研究が再開された昭和21年11月段階では、直ちに合成繊維研究を開始できる状態にはなっておらず、それを本格的にやる雰囲気は盛り上がってきたのは、翌年夏頃からであったとされている。

その頃の合成繊維は、第2次大戦を間に挟んだこともあって国際的にもまだ搖籃時代であった。

その中で、アメリカで工業化されたナイロンは画期的な新繊維としての評価がすでに定着していた。国内では、東レがいち早くこの工業化に着手して17年には商標を「アミラン」と命名し、18年には海軍の要請で樹脂の生産設備を増強して軍納実績を上げ、戦後は21年秋から繊維の研究を再開して着々成果を上げつつあった。

ナイロンとともにわが国ではビニロンが注目を集め、戦後はその工業化が競われていた。

このような趨勢の中で、当社における合繊の研究は綜研合成科においてポリアミド系とポリアクリル系から始められた。ポリビニルアルコール系について当社がこれを深く追求しなかったのは、京大桜田グル

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

ープによってその研究がすでにほぼ完成の域にありとする判断からであった。

わが国のナイロンの研究には大きくは2つの流れがあった。1つは三井物産経由の情報をもとに研究を開始した東レの流れであり、他は京大小田良平教授と東洋紡目代渉の共同研究の流れで、当社のポリアミド系繊維の研究は後者のグループの流れを汲み、その知見や研究機器を受け継ぐ形で始められた。

当社では、23年に入りポリエステル系も加えて、合成繊維の実験を開始し本格的な研究体制に入った。そしてまもなく、これから当社が目指す合繊をポリアミド系のナイロンにすることに焦点がしぼられた。

研究の手始めはカプロラクタムの合成からであったが、この領域は薬品類研究の応用範囲内のもので、その知見と技術はすでに合成科に蓄積されていた。次いで、重合に関する基礎研究に範囲が広げられたところで中間工場の建設が計画され、この時点で当社のポリアミド系繊維は、 $\text{レ}^{\bullet}\text{ヨ}^{\bullet}\text{ン}$ と $\text{ポリア}^{\bullet}\text{ミ}^{\bullet}\text{ド}$ を合成した発想の「レヨマイド」と命名された。

中間工場は最初日産5トン設備で計画され、第1期計画として日産1トン設備の設置を目指し、24年3月に事業設備新設許可申請書を提出した。ところが、当局から極力圧縮するよう要請されて変更を余儀なくされ、24年度の第1期計画は設備資金約3000万円で日産100kg、25年度で日産1トンと計画を繰り延べることに変更して4月に再度申請した。このような経過を経て、同年8月から綜研敷地内で中間工場の建設工事は着工され翌年3月に竣工したが、その時点での能力は日産30kgであった。

政府の合成繊維工業育成策

当社がレヨマイド中間工場の建設に着手した昭和24年は、わが国合繊の工業化にとって重要な年であった。5月に商工省議として決定された「合成繊維工業の急速確立に関する件」は、工業化の準備が整いつつあった時点での育成策として、注目すべき行政的措置を含んでいた。その要点を抜粋して示すと次のとおりである。

1、方針

輸出貿易の拡大を図るためには何よりも合成繊維工業の育成が不可欠である。この際資本と技術を結集し、急速に合成繊維の経済単位工場を建設し、以て経済復興5ヵ年計画に掲げざるべき合成繊維の生産計画を急速有効に達成するものとする。

2、要領

(1) 急速に建設すべき合成繊維工業の種類

現在技術的に経済単位工場の建設が可能であり、将来国内資源にて原料自給の可能性あるものとして取敢えず、ポリビニルアルコール系繊維（ビニロン）、ポリアミド系繊維（アミラン）の2種につき急速な工場建設を行い、他種合成繊維については将来研究進行状態その他の情勢により考慮するものとする。

(2) 建設方法

(イ) 建設力の集中

工事建設の効率を高めるためにポリビニルアルコール系繊維及びポリアミド系繊維につき、取敢えず各々1会社を先発の担当企業として選定し、経済単位工場各々1工場宛を建設せしむること

とし、諸般の条件の熟するに伴いできるだけ近い将来に於て、逐次担当企業の数を増加することとする。

(3) 工業化試験対策

ポリビニルアルコール系繊維及びポリアミド系繊維の各種製造方法のうち、集中建設工場にて採用せるもの以外の方法については、工業技術庁の他関係当局の援助の下に資金その他の面に於ても可及的強力な措置を講じ、工業化試験を主とする経済単位以下の工場の復元又は建設を急速に行い、将来の合成繊維工業発展の基礎を培養すると共に、前掲（二）（イ）の後続担当企業の育成に備えるものとする。

3、措置

(1) 各社の経験、現有施設等の事情に鑑み、前掲（二）（イ）の先発担当企業を以下の如く定める。

ポリビニルアルコール系繊維 倉敷レイヨン株式会社（倉敷絹織（株）から改称）

ポリアミド系繊維 東洋レーヨン株式会社

(2) 工業化試験を主とする工場の復元又は建設について左の如く定むるも必要に応じ追加し得るものとする。

ポリビニルアルコール系繊維 鐘紡淀川工場、合成一号公社高槻工場、三菱化成大竹工場

ポリアミド系繊維 日本レイヨン宇治工場

特に注目されるのは先発が両繊維とも1社に決定され、そこに集中的な援助が与えられることになったことである。ポリアミド系において東レが先発に指定されたのは、それまでの実績と開発の進度において当社より勝っていたためで、やむを得ない決定であった。そして、省議決定と表裏をなす勧告「合成繊維工業の育成」が、24年6月に資源調査会から経済安定本部に提出された。

以上のような重要な省議決定と勧告を背にして、わが国合繊工業は本格的な工場建設に着手したのであるが、当社の中間工場建設申請の時期がちょうどこの時期に当たっていた。

この商工省議に基づいて、以後税制面と建設資金面で具体策が打ち出されていき、水産庁では合成繊維漁網補助金が設定された。さらに、保安庁や国鉄など官公庁で合繊品の需要促進が始められるとともに、一般国民に対する啓蒙にも着手された。また、商工省から改編された通産省では25年に「合成繊維育成指導会議」が設置され、これが強力な育成的諸措置と密接に関連した。

3 一大転機となった朝鮮動乱前後

朝鮮動乱と糸へん景気

昭和25年になるとさしものインフレも収束に向かい、レーヨン糸設備復元が一段落するとともに各種統制の撤廃によって、レーヨン工業発展の基盤となる条件が整ってきた。

業界として戦後初の海外事情視察が行われたのもまさにこの時で、年初早々に第1次レーヨンミッションが東南アジア・中近東市場調査を目的として派遣され、当社からも営業担当者がこれに参加した。このミッションが持ち帰った情報は、翌年実施された中近東・アフリカ方面への第2次ミッションが得た情報

とともに、その後の輸出貿易に大いに活かされた。

レーヨン糸の自由価格は、旧公価を1～2割上回るレベルとなり順調なスタートを切った。その後、輸出の不振から旧公価を一時下回る場面もあったが、6月25年朝鮮動乱が勃発して以後の状況は一変するに至った。

朝鮮動乱は、当時世界を覆っていた不況を緩慢化させるとともに、わが国産業界を戦後初の好況へと導いた。動乱景気は一般工業界へもおよんでレーヨン工業にも波及し、ことに輸出分野において戦後空前の活況を呈する状態となった結果、前年のドッジ・ラインの実施で堆積していたレーヨン糸の在庫はたちまち減少に向かった。生産は当然増加して、25年の生産量は実に前年の54%もの増大となり、これは輸出の伸長率に見合う数値でもあった。

内外にわたる旺盛な需要は価格上昇を導き、10月に至り政府は「基準価格制度」の採用に踏み切った。しかし、当時の世界市場の強調と内需の好調はかえって市価の高騰を促進させ、動乱勃発後約半年間にレーヨン糸3倍、綿糸2倍、生糸1.8倍と大幅に高騰した。原材料も当然大幅に騰貴したが、国内原料主体の化繊産業はその影響は少なく、価格ブームの好影響をモロに享受した。こうして、レーヨン工業は他繊維とともに生産と販売両面にわたり絶好調となり、“糸ヘン景気”を謳歌するに至った。

このようにして、戦後初の好況の波に乗って繊維業界には莫大な収益がもたらされたが、その程度は全産業を通じてひときわ抜き出たものであった。25年下期は法人所得のベスト10を繊維メーカーが独占し、レーヨンメーカーでは東レー2位、帝人4位、倉レー6位、旭化成8位という壮観であった。これによって蓄積された資金は、その後の発展への基礎固めに有用な役割を果たした。

朝鮮動乱が当社にもたらした恩恵は、まず25年上期の決算において当期利益が1億1313万円にのぼったことで顕在化した。これは前期の10倍を超える飛躍的な増益であった。そして、この期において年1割6分配当をもって、5年ぶりに復配を果たすことができた。下期に入り、中共が北朝鮮支援に乗り出したので戦況は一層激化し戦線も拡大した結果、特需が一段と拡大して当社では全事業部門にわたり前期に倍する活況を呈した。これによって利益は一挙に5億1956万円に達し、普通配当2割・特別配当1割・計3割という、未曾有の高率配当を実施した。それでも配当性向は10%にも達せず、利益の約54%に相当する2億8000万円余を諸積立金に回して以後の事業展開に備えた。

しかし、同業各社との比較においては売上高と利益がともに他より大きく下回り、レーヨン糸の生産量が少ないハンディキャップが如実に現れていたが（表-33）、当社内部にあつてはレーヨン部門はすでに25年上期において全売上高の62.6%、営業利益では実に83.5%を占めて早くも主柱になっていた。それだけにこの部門のより一層の増強が切実に待望されたのであった。

桐生製糸工場を買収して戦列に

昭和25年は、当社の事業展開のうえで一大転機となることを示唆する動きが年初から相次いだ。その最初が、蚕糸部門において桐生製糸工場を買収して戦列に加えたことである。

戦後のわが国製糸業には前述した問題の他に、もう一つの問題が横たわっていた。製糸設備能力と原料繭量のアンバランスがそれである。製糸設備の順調な復興に対して養蚕業の回復はこれに伴わなかった。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

戦後食糧不足が一層強まる中で食糧作物に転用することに利があったため、養蚕奨励はなかなか奏効せずむしろ一時的には悪化さえした。自由競争時代を迎えて、製糸業者としては原料繭の手当てがますます重要課題となっていた。

表一33 朝鮮動乱期におけるレーヨン各社の業績（昭和25年下期決算）（単位：億円・%）

	東レ	帝人	旭化成	倉レ	日レ
売上	91.9	81.2	82.6	61.6	19.3
計上利益	41.6	37.1	24.1	27.2	5.2
使用総資本	114.0	96.5	101.9	94.3	29.7
売上利益率	45.2	45.7	30.0	44.2	23.3
使用総資本利益率	36.5	38.5	24.3	28.9	11.6
内部留保	22.0	18.0	11.3	11.3	2.8

「会社年鑑」（日本経済新聞社）より

当社の製糸工場は鳥取、島根、岡山の中国三県に偏在していたが、岡山県では他の農作物と競合して養蚕が圧倒され、県下で必要とする繭量の3分の1しか産しない状態で、他県から移入を仰ぐことが常態化して、当社高梁工場も群馬県の抱き合わせ地盤から不足分の供給を受けていた。ところが、24年に統制割当が撤廃され自力で原料繭を確保せねばならぬことになって困難に直面した。

元来、関西型養蚕地帯は相対的に養蚕が不利になればいつでも他に転換される風土が存在したのに対して、東北・関東型養蚕地帯は養蚕業を有利としていたので、大規模経営も行われて主産県は関東圏に集中していた。

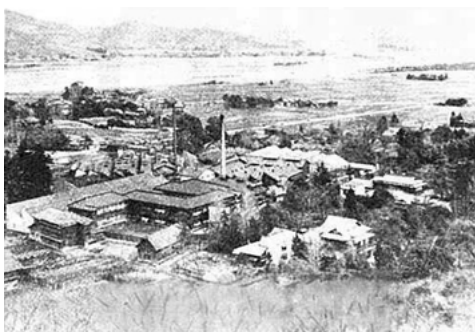
ここにおいて、当社は原料地盤を強固にする目的から、統制割当時代に縁のあった群馬県の旧地盤付近に狙いを定めて、適当な蚕糸工場を買収するための物色を試み、取引先銀行から2～3の推薦があった中から、桐生市広沢町に所在する「東毛蚕糸株式会社」に当たりをつけることにした。

同社は古くからこの地で製糸業を営んでいたが、戦後経営状態が悪化しこの時は「第一銀行」の管理下にあったので、具体的交渉は銀行も交えて3者間で行われ仮契約の締結に進んだ。東毛蚕糸は建物と機械を所有し敷地3984坪は同一経営者の「合名会社飯塚織物工場」の所有だったので、買収は両社を同時に対象として行われた。事業継続に必要な一切の権利も含めての買収

価格は3250万円で、25年3月にこれを傘下に収めた。従業員はいったん同社を解雇され、引き続き勤務を希望する者は原則的に全員当社で再雇用された。

当社はこれを「桐生製糸工場」と命名し、東毛蚕糸の事業の一切を継承して7月から運転を開始し、11月に開場式が挙行された。操業開始時この工場は多糸式繰糸機120台を擁していた。

桐生工場を傘下に収めたことにより、原料地盤は地元群馬のほ



桐生工場全景

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

かに長野と埼玉にも得られるようになり、高粱工場の原料問題における隘路は一応打開された。この工場を加えて当社の生糸の月産能力は5000貫に達し、25年12月末現在で設備釜数783釜を擁して、全国設備の1.6%を占め第7位に躍進した。

動乱景気をテコに新展開へ

昭和25年4月に、レーヨン糸の機業地における拠点として「福井駐在員事務所」が開設された。



そして同月、岡崎工場では合板と木工品の製造が中止され、以降の木材製品は「ネオ・エイコーライト」1本にしぼられ、それはその後「サンライト」と改称された。これはエイコーライトに代わり前年春から生産開始されていたもので、用途に広がりを見せていたことからさらに設備を增強し、25年3月には月産10万枚の生産能力に達していた。動乱勃発後は米軍からの大量の特需とともに内需も急激に拡大したので、その後さらに月産能力15万枚に向けた増設が進められた。

一方、この段階に至って薬品事業から全面的に撤退することが決定された。6月の組織改正で宇治工場の薬品課が廃止され、岡崎工場でも前年から製造を開始していたホモトニンの生産を同時に中止することになった。薬品事業からの撤退は惜しまれることであったが、薬品は製造許可が得られるまでに長期の試用テストを必要とし、収益に結びつくまでに相当の時日を要することが当時の当社の体力には負担であった。

岡崎工場では、このような事態におよんでレーヨン復元を待望する声が、一層の高まりをみせるに至った。岡崎工場労働組合が社長宛に申し入れ書を提出したが、他方で岡崎市でも工場誘致促進委員会を結成し、9月には市長と市議会議長が本社を訪れ、税制優遇措置を添えてレーヨン復元を要請する動きを示した。

その頃、当社では宇治工場でのレーヨン糸の復元に成功した勢いに乗って、次には強力人絹の企業化とスフの復元に狙いがつけられていた。

強人は、アメリカで戦時中に陸軍が自動車タイヤに使用して驚異的な成果を収めた結果、戦後は民間自動車用に年々需要が急激に伸び、綿コードを圧倒してこれに代替する趨勢を示していた。それは、強人が綿に対して耐熱疲労性に優れているうえにゴムと繊維の使用量が少なくすみ、かつ価格面でも優位に立ったことによるものであった。その結果、これは1949年以降普通レーヨン糸を凌いでレーヨン糸の大勢を占めるまでになっていた。

一方、わが国では戦時中の強人コードに対する失望感が根強く残っていた。しかし、GHQの示唆を契機としてレーヨン各社では研究が活発化して生産再開の機運が高まり、24年年初から東洋紡と帝人が生産を開始し、東レがこれに次いだ。生産開始当初の製品品質にはやはり問題が多くあったので、化繊協会と自動車タイヤ協会の技術委員からなる協同研究会を発足させる運びとなった。数次の会合の過程で、技術的知見の交換により相互理解が深められたものの、この段階ではタイヤメーカーの強人に対する関心はまだ冷ややかであった。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

そこで、東洋紡、帝人、東レではそれぞれ品質向上に腐心し、試行錯誤を重ねつつ徐々に成果に結びつけていった。糸の太さは戦時中の275デニールから一挙に1650デニールにまで高められ、高強力化が図られた中から、25年春になってようやく良質の製品が得られるようになったが、それでもタイヤメーカーではまだ積極的な姿勢を示すには至らなかった。ところが、突如勃発した朝鮮動乱による自動車タイヤ需要の激増と、この年偶然アメリカの棉花生産が史上稀にみる大凶作となったことが重なり合って、ゴムと綿コードのアンバランスがいよいよ拡大したため、タイヤメーカーの態度に変化が起り始めた。連続紡糸法の採用は生産性の向上をもたらし、強人コードの価格が綿コードより安価になった結果、タイヤメーカーでも強人コードに着目せざるを得ない情勢となり、その特性について理解を深めることに前向きに取り組むようになった。そして次第にタイヤメーカーサイドで、綿コードから強人コードへ切り替える機運が高まっていった。

25年6月、GHQはレーヨンの生産枠とは別に、強人について年産2万トンの生産許容を打ち出した。これに対して各社は早速設備申請書を提出して対応したが、当社もこの時10トン設備の新設を申請したところ、申請の半分の日産5トンに減じられて許可された。岡崎現地からレーヨン復元について要請が出された時期は、ちょうどこの前後に当たっていた。

10月にアメリカで開催された国際絹業会議に、代表団の一員として参加した坂口社長と高松常務は、この時会議の余暇を利用して強人工場を精力的に見学し、多くの知見を得て帰国した。

スフについては、設備を残していた各社は各自で補修に努め、徐々に稼働可能設備を回復させていたが、その操業度は低く23年末ではわずかに17.5%、24年末でも42.8%にすぎなかった。ところが、24年末頃から需要が旺盛となり生産が急上昇に向かって、25年に入ると月を追うごとに戦後における月別生産高の記録を更新する状況となった。需要の伸びは輸出よりも内需において著しかったが、これは綿製品の代替需要であった。こんな時に朝鮮動乱が勃発したので、以後輸出も急増して一層拍車がかかったのがあった。

28年度を最終年度とする「経済復興5ヵ年計画最終案」の生産計画では、スフが漸次レーヨン糸に追いつき最終年度で追い越す画が描かれていたが、客観情勢の変化は再度の検討を要請するに至った。25年に「自立経済審議会」が設立され、そこで構想も新たに26年度を起点とする3ヵ年計画が立案され決定をみた。この計画では5ヵ年計画との対比において、糸は減少の反面スフは大幅増加となっているが、これはスフが大きく飛躍しようとしていた現実の趨勢を踏まえて策定された結果であった。そして現実には、25年度の生産実績は前年度の実に2.3倍に達して（表-34）、一躍米、独、英に次ぐ世界第4位に進出する結果となり、レーヨン糸に対しては一挙に55%も上回ってその位置を逆転し、以後は差をさらに広げていった。

（表-34）戦後のレーヨン糸およびレーヨンステープル関係生産諸計画と実績

（単位：千ポンド）

	年 度	計 画				実 績 (会計年度)
		繊維産業 再建3ヵ年 計 画 案	経済復興 5ヵ年計画 第1次案	経済復興 計 画 最 終 案	自立経済 審議会案	
レー ヨ ン 糸	昭和21年	(30,000)	—	—	—	10,591
	22	(70,000)	—	—	—	19,787
	23	(120,000)	50,000	—	—	43,240
	24	—	80,000	79,822	—	74,151
	25	—	140,000	90,000	—	114,937
	26	—	180,000	113,000	125,000	138,161
	27	—	210,000	148,000	135,000	148,532
	28	—	—	180,000	145,000	167,466
	29	—	—	—	—	188,145
レー ヨ ン ス テ ー プ ル	昭和21年	(35,000)	—	—	—	19,537
	22	(75,000)	—	—	—	22,221
	23	(130,000)	30,000	—	—	39,526
	24	—	60,000	57,500	—	77,251
	25	—	100,000	90,000	—	178,047
	26	—	130,000	130,000	225,000	213,318
	27	—	160,000	170,000	245,000	282,134
	28	—	—	210,000	275,000	386,309
	29	—	—	—	—	467,110

年度は会計年度、ただし（ ）内は10月－9月。「日本繊維産業史」（日本化繊協議会編）より

戦前から戦後にかけて粗悪品の代名詞的に使われていたスフの内需が、急拡大に向かった理由の最大の要素に、捲縮スフのウェートの増大とともに品質の向上があった。戦後生産を再開した各社では、独自の工夫や新技術の導入により生産性を高めたが、それは品質の向上と連動した。

当社でスフの復元が具体的検討に入ったのは、まさにスフが大発展へのスタートを切ろうとしていたその時で、かくして26年2月、岡崎工場で人絹（強人）とスフの復元を行う決定が下された。

岡崎工場で強力人絹とスフを復元

強人とスフの復元は同時に決定されたが、両者のうち強人が主でスフは従の考え方であったとされている。昭和25年にアメリカの状況を視察した坂口社長と高松常務は、強人こそがこれからの自動車用タイヤコードの主流になるものと、強い確信を抱いて帰国したからである。

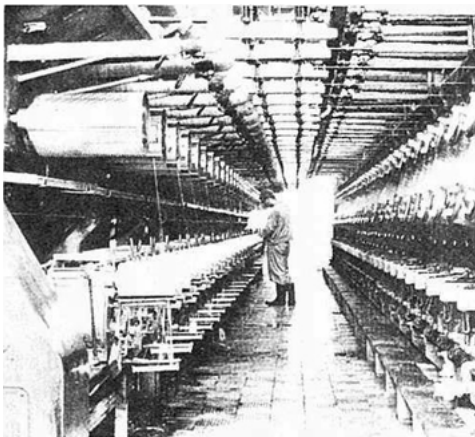
第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

設備の導入については、ゼロから出発できる利点を活かすことに注力した。高松常務が渡米中に実見した強人製造機械の中で、オスカー・コーホン社の連続紡糸機が最も優れたものとの確信を得たので、これの導入が選択された。まず、26年春に試験機を綜研に設置してテストに入ることから始められたが、同時に岡崎では工場建設に着手し復元には第2工場が充てられた。硫化および溶解工程ではバキューム・ニーダーを使わず、チャーンとディゾルバーを採用することとした。これは工程の合理化からは逆行するものであったが、高強力が要求される強人の製造には、ビスコースの品質の均一性が不可欠の条件とされていたからである。浸漬機はパルプを一度に570kg処理できる、それまでのわが国にはなかった大型機が設置された。しかしこれらの機械類は輸入品ではなく、欧米企業の設計仕様に基づいて国産機械メーカーに発注して製作させた。

復元はスフから先に着工され、26年10月に一列日産8トン設備が完成して生産を開始した。そして11月26日にごく内輪の始業式が挙行されたが、強人はやや遅れて翌27年3月に、日産5トン設備（紡糸機7台）の初紡糸を行いその後本格生産に入った。

操業開始に先立っては要員の採用活動が活発に展開されると同時に、その受け入れ施設の整備が図られた。

そして、スフ・強人の操業がともに安定状態に入った27年11月18日に、工場講堂において開場式が挙行されたが、この日こそは待望久しい晴れの日であった。来賓として桑原愛知県知事、竹内岡崎市長、オスカー・コーホン社アーネスト・ビーシュネルなど多数を迎え、当社から坂口社長、細江副社長、小山工場長ら併せて総勢200余名の関係者が出席して、岡崎工場レーヨン事業再出発の門出が華やかに飾られた。



強人紡糸機（岡崎工場）

タイヤメーカーでは、ひそかに強人コードのテストを行っているうち、走行距離が著しく延びることが判明するにおよんで、綿コードから強人コードへの切り替えが急激に進行していった。しかし強人コードを使用するには設備改造を必要としたので、切り替えは一挙には進まなかったようである。当社の強人は「ブリヂストン」での疲労度テストで好成績を収めた結果、同社からの受注に成功し納入を始めたが、その時点においてまだ綿コードに執着していた他の大手某社からは、門前払い同然の扱いを受けたという。しかし強人コードを最後まで忌避していたのは、タイヤメーカーよりむしろそのユーザーである自動車会社であったともいわれている。

当社の強人の商標は「V i s t r o n（ビストロン）」、スフは「^{まりむすめ}毬娘」という可愛い名で発売された。

レッド・パージ

昭和25年に労使問題として、“レッド・パージ”が公式に行われたことは特筆すべきことであった。占領直後、共産党はまず合法化されて活動の自由が許され、長い弾圧から解放された党は活発な活動を開

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

始し、20年末から21年にかけて雨後の筍のように結成された労働組合において、主導権を掌握することに注力し大きな成果を上げた。しかし、21年4月から5月にかけて挙行された幣原内閣打倒人民大会、メーデー、食糧メーデーに、その都度数十万人の都民が集まるにおよんで、マッカーサーは大衆デモ弾圧の方針を示し、9月には共産主義思想の侵入反対を声明するに至った。そして、22年2月1日の「ゼネスト」を正式命令をもって禁止した。これを契機としてアメリカの反ソ反共政策が、占領制度を通じてわが国の政治、経済、文化その他各方面に強い作用をおよぼし始めた。

23年7月、芦田内閣は「政令二〇一号」を発し公務員の罷業権と団体交渉権を奪った。しかし第2次吉田内閣のもとで行われた24年1月の総選挙では、共産党は4議席から一挙に35議席に大躍進をとげた。これに対し、政府は4月に「言論、思想、集会、結社の自由を脅かす団体等規制令」を公布した後、組合運動の活動的分子追放の目的を含ませた首切りに乗り出し、その数は官公庁26万人、民間企業30万人の多数にのぼった。

そして7月から8月にかけては、下山事件、三鷹事件、松川事件など奇怪な事件が相次いで突発した。

25年に入り、険悪化しつつあった国際情勢下で朝鮮半島の状況が緊迫し、5月に行われた韓国の総選挙で李承晩派が惨敗した結果、北朝鮮のイニシアティブによって南北の平和統一を実現しようとする動きが活発化した。このような動きをみてマッカーサーは共産勢力の封じ込めを図り、6月に入ると日本共産党中央委員会の解散、および全中央委員と『アカハタ』編集局幹部の公職追放を命令し、次いで全国的に集会、示威行進の一切を禁止したので、国内は戒厳状態に入ったかの観を呈した。朝鮮動乱はこのような状況下で勃発した。

複雑化した情勢を背景として、マッカーサーは開戦2週間後に「警察予備隊」の新設と海上保安隊増員の指令を発し、自衛的戦力保持への第一歩を踏み出させた。さらに、8月には共産系の全労連を解散させるとともに、政府機関を含む全産業部門から、1万2000人におよぶ共産党員と戦闘的労働者を職場から追い出すレッド・ページに着手し、これを受けて全国の各企業体ではそれぞれの方法で一斉にページに乗り出した。

当社におけるレッド・ページは、10月28日坂口社長名による木村博郎労組連合会長宛の公式の申し入れ書をもって始められた。これに対して労組は2日後の30日に回答書を寄せ、次の4つの条件を付して会社申し入れを了承した。

- 1、我々は如何なる場合に於ても労働者の手より職を奪ふことについては賛成し難いのでありますが現下の客観情勢にも鑑み且は又組合本来の目的にも徴し不穩にして過激なる危険分子に対しては会社の申入れも又已むなしとして認めるものである。
- 2、我々は日本共産党は合法政党である限り単にそれのみを理由とする解雇に対しては疑義をもつものではあるが共産党員たると非党員たるとを問はず会社申入れの主旨による危険分子に対して確證の下に行はる場合に於てはまた已むなしとするものである。
- 3、今次措置に関し世上伝へられるが如き便乗的解雇は一切行はないこと。若しかゝる事実のある場合にはその処置に関しては連合会と協議すること。
- 4、危険分子追放に名を籍りて正常にして活発なる組合運動を行って来たもの、または将来行ふものに

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

しては之を妨げるが如き一切の行為は厳に行はないこと。

これに基づいて翌31日に対象者に解雇通告が行われ、宇治組合から12名（うち女子4名）と綜研組合から4名（うち女子1名）の解雇措置がとられた。労連はさらに11月1日に終結声明を出して組合員にアピールしたが、組合がこのような即決的対応ができたことについては、結成当初から民主的労働組合運動の理念に立脚して、共産党とは常に一線を画して活動してきた基盤があり、共産党のフラク活動をしていた組合員を除名するなど、組織防衛にたゆまぬ努力を続けてきた歴史を有したからであった。

また主旨はやや異なるが、これに先立ちこの年2月に会社から4級社員以上の職員70名の人員整理と、降等降職を行う旨の申し入れがなされ、労使協議の結果個人勧告による自発退社22名、降等降職減給を条件とする配置転換者12名、各単組ごとに認定協議する例外者16名という内容で、この件を処理した実績も持ち合わせていた。これらの問題を通じて労使間の意思疎通と相互理解が深められていたのである。

ページ対象者の中には有能な人材も含まれていたが、それらは有能のゆえに影響力も大きく、会社、組合ともに組織防衛のためにあえてこれを排除する措置を断行した。解雇措置が落着くまでには一時険悪な空気も生じ、中には裁判沙汰におよんだケースもあったが、時勢の赴くところその主張は概して退けられた。

全国的に展開されたレッド・ページが峠を越した10月から、戦犯釈放と公職追放解除が開始され、翌年8月までの間に8万5000人にも達する戦前指導者が、政界、財界、言論界に復帰した。

資産再評価と創立25周年記念行事

戦後の混乱状態から企業経営を正常化するために、この時期に着手された措置に資産再評価がある。

戦後早々から激しいインフレが続いた結果、固定資産は旧貨幣価値で示されているものが相対的に多く、そのため各期の決算数値は企業の実態からかけ離れたものとなっていた。そこで資産を再評価して現価に近づける措置が数次にわたって実施された。

第1次は基準日を昭和25年1月1日とし、再評価日は当社の場合は4月1日とされた。再評価に際しての倍数基準物価は、昭和9～11年を基準として24年6月までの物価倍数とされたので、それは約209倍という大きな数値となった。その結果、当社の資産再評価の合計額は7億1259万円余となり、帳簿価額との差は5億1718万円にもものぼったが、この再評価差額は資産再評価法によって再評価積立金に計上された。

再評価は26年、28年、32年と順次実施されたが、化繊7社では第2次と第4次は該当せず、28年の第3次において第1次の50%引き上げの再評価が実施された。

また、当社では25年8月に前年に引き続き限度額を3億円とする第3回物上担保付社債の発行が決議され、これで得た資金はおおむね借入金の返済に充てられた。

26年3月に、当社は創立満25周年を迎えた。

顧みれば、大東亜戦争を挟んで実に波乱に富んだ四半世紀であった。そして、この記念すべき時を動乱景気に沸く中で迎えられたことは大変幸運であった。

『創立25年の葉』が作成され、創立記念日当日の3月17日には、社員に対する記念品授与式が行わ

れた。取引先その他外部に対しては、16日に大阪（関西経済倶楽部）でのカクテルパーティーを皮切りに、東京（日本工業倶楽部）、福井、金沢において記念パーティーが催された。

このように、25～6年の時期は戦後の当社の事業展開のうえで大きな節目となったといえよう。

4 戦後を清算して離陸態勢へ

動乱反動不況と業界の対応

朝鮮動乱は昭和26年に入ると一進一退の戦況が続き、3月には全くの膠着状態となった。アメリカ大統領トルーマンは北朝鮮軍のせん滅をあきらめて、戦前の状態の回復に甘んじることに方向を大きく転換したからであった。ヨーロッパ第一主義を一貫させたことから、これを不満とするマッカーサー司令官との対立が深刻化し、4月11日遂に大統領はマッカーサーの解任を発表した。後任となったリッジウェイは政府方針に忠実にしたがったので休戦の機が次第に熟していき、ソ連の全世界に向けての休戦呼びかけもあって、7月10日開城で休戦会談が開始される運びとなった。

このような経過と連動して、動乱ブーム終息の契機が訪れた。アメリカの軍事支出が漸減に向かい、3月に戦略的物資の買い付けが停止されると同時に、早くも国際物価に下落の兆しが現れ始め、つれて輸出は急速に減少し契約破棄も続出して意外の混乱が生じるようになった。こうして、わが国の商品市況はこの月を頂点として下落し、鉱工業生産も5月から低下し始めて滞貨は増大に向かった。動乱景気が突風のなものだっただけに、ひとたび異常な好況が停滞すると、まだ底の浅いわが国経済は至るところで内部矛盾を露呈するに至った。

貿易商社がまず痛撃を受け、繊維を主たる取扱商品としていた中小商社、問屋、さらに機業家が次々倒産または整理状態に陥ったことによる損失が追い打ちをかけた。繊維価格は日に日に下落し、7月にはレーヨン糸とスフがともに最高値の半分以下にまでなった。

レーヨン糸の生産は26年12月に戦後最高を示し、以後は6社の自主操短が行われたことにより需給バランスはとれていたところ、27年6月に公正取引委員会からこれが独禁法違反の疑いありとされたことで、各社は増産に進んだ結果需要がこれに伴わず、売り急ぎと投げ売りを誘って糸価の暴落を招いた。

一方、スフの生産量も25～6年に連続大幅な増加を示したので、動乱反動期に深刻な混乱を生じた。27年年初から各社では自主操短を開始したが、これも公正取引委員会から独禁法違反の疑いありとされ審判に持ち込まれた結果、化繊協会が事業者団体法違反と認定された。しかしこの審判問題は産業界全体に大きな反響を呼び、この頃から独禁法緩和要望の声が急速に広がっていった。

いずれにしても、前年11月に生産を始めたばかりの当社のスフは、早々に苦い試練に直面したのであった。

各社では26年度上期から収益は下降に向かったが、深刻な不況下でありながらも一応の利益を確保することができた。これは、売値低下にもかかわらず原材料の値下がり、合理化の推進、さらには増産による原価の大幅なダウンがあったことによるものであった。しかし当社は、この時まだ経営基盤が脆弱だったために不況抵抗力が他社に比して弱く、26年度下期から利益が急減して年3割配当は2期止まりとな第

り、さらにその先2割から1割5分へと期ごとに減配を余儀なくされた（表-35）。

表-35 動乱反動不況期におけるレーヨン各社の業績

（単位：百万円）

	26年上期			26年下期			27年上期		
	売上高	当期利益	配当(年)	売上高	当期利益	配当(年)	売上高	当期利益	配当(年)
帝人	7,985	2,358	5割	7,350	811	3割	6,566	627	3割
東レ	8,880	2,482	5割	7,320	722	3割	7,024	556	3割
旭化成	8,923	1,710	4割	7,993	1,022	3.6割	7,769	913	3.6割
日レ	2,230	520	3割	1,860	182	2割	2,302	131	1.5割

「帝人の歩み7」および当社資料より作成

動乱反動不況期にレーヨン各社が行った特徴的な活動に、系列織布ならびに2次メーカーの組織化による外注加工の推進がある。各社は市場を確保するためにも下請企業の組織化を開始し、優秀な機業に技術指導を施して賃織によるチョップ品生産に乗り出した。銀行の協調融資による協力を得て、不況にあえぐ商社の債権を棚上げするなどしてこれを自社の傘下に収め、代理的地位で下請機業の組織拡大を図ろうとした。このようにして、レーヨンメーカーによる織布・2次加工業者の系列化は、直接的委託または系列商社、産地問屋を媒介とする賃織り形態をとった。当社では「岸商事」「新名商店」のほか、「伊藤忠」「蝶理」「丸紅飯田」の各支店と特約関係に立って傘下織機を支配し、また「宇野商店」を系列化にして傘下機業を支配した。

機業系列化のほかに、当社では特に輸出に注力して不況を乗り切ることに努めたとされている。

レーヨン系取引は戦前に取引所取引に進んだが、戦時統制期に入ってその機能は停止のやむなきに至り、この状態は戦後も続いた。しかし25年に戦後の諸統制が撤廃されると、早速その復活の機運が生じた。そして大阪化繊取引所、大阪三品取引所、東京繊維取引所、福井人絹取引所が11月以降それぞれ開所の運びとなって取引が再開された。動乱反動期における価格の大暴落は開所早々の取引所を舞台に展開されたのである。

レーヨン系メーカーの内需用系の取引先は各社ごとにそれぞれ特徴があったが、当社の系の取り扱い「酒伊商事」が20%近くで首位を占め、「丸紅」がこれに次いでいた。

スフを軸に再び世界の王座をうかがう

戦後のわが国における繊維消費量は、衣料用を中心に急速に回復し逐年増加の途をたどって、昭和20年代末期において衣料難は高級純毛品を除いてほぼ解消する段階に到達した。そして、天然繊維の消費が横ばい傾向になったのに対し化学繊維が年々伸びていった。ようやく繊維素材の一角に座を占めるようになった合繊は、毎年伸長を示しながらも20年代は次代における大発進のための助走段階であったといえる。

レーヨン輸出は朝鮮動乱を契機として飛躍的に伸び、再び世界的な地位を築くに至った。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

レーヨン糸とスフはあまり振るわなかったが、スパンレーヨン糸は26年から急激に伸びてたちまち世界一となった。レーヨン織物輸出も25年に大飛躍した後、続く26年には世界の王座に復帰した。またスパンレーヨン織物も綿織物の停滞傾向を尻目に著しく伸長し、28年にイギリスを凌いでトップに躍り出て、その後も驚異的な発展をとげるに至った（表-36）。

表-36 戦後におけるわが国レーヨン輸出の推移

（単位：千ポンド・織物=千平方ヤード）

年次	レーヨン糸	レーヨン ステープル	スパン レーヨン糸	レーヨン 織物	スパン レーヨン織物
昭和20年	801	555	—	—	—
21	3,001	—	—	—	—
22	7,672	—	—	3,266	—
23	6,133	1,286	1,477	8,389	764
24	19,107	1,060	7,517	25,092	8,389
25	5,713	4,029	934	152,301	44,104
26	17,034	20,310	10,839	232,101	60,653
27	13,120	3,141	18,560	207,202	93,408
28	16,213	508	21,383	228,379	144,941
29	17,329	1,642	34,177	263,705	302,536
30	18,041	4,065	39,027	342,593	521,354

「大蔵省税関統計」より

このようなめざましい輸出の伸長は、政府の輸出振興策に支えられて持続しさらに進展したもので、動乱反動不況後国際収支逆調が深刻となるにおよんで、28年に積極的な対策が打ち出されるに至った。棉花と羊毛に続いてレーヨン業界においても、10月に原料パルプを輸出レーヨン製品とリンクさせる方式が採用された。また、「輸出入取引法」が30年に抜本的改正が加えられ、取引に関する協定は認可制から届出制となった。

レーヨン生産は、糸・スフともに漸進的な内需の伸びと急激な輸出の伸長とに支えられて、25年から著しい増加に向かった。とりわけスフの伸びがめざましく、27年にはアメリカを抜いて一躍トップに進出すると同時に、この年戦前最高を記録した13年の生産高をも凌ぐに至った。スフに比べレーヨン糸の伸長は鈍く28年の生産高は戦前最高の12年の約半分にすぎなかったが、それでも徐々に着実な伸びを示していった（表-37）。強人も、当社が参入した27年後半以降増加の一途をたどり、この年自動車用タイヤコードの67%を占めて綿コードを一挙に凌駕し、素材の新旧交代が表面化するに至った。

表-37 レーヨン糸およびスフの生産高推移

（単位：百万ポンド）

年次 (昭和)	レーヨン糸			レーヨンスタープル			合 計		
	世界	日本	アメリ リカ	世界	日本	アメリ リカ	世界	日本	アメリ リカ
1937 (12)	1,038	336	238	626	175	17	1,664	511	255
1938 (13)	847	214	182	931	327	26	1,778	541	208
1945 (20)	677	6	449	504	22	129	1,181	28	578
1946 (21)	857	9	491	527	21	132	1,384	30	623
1947 (22)	1,014	16	525	666	19	168	1,620	35	693
1948 (23)	1,153	36	562	805	35	184	1,958	71	746
1949 (24)	1,262	67	544	991	59	130	2,253	126	674
1950 (25)	1,452	103	627	1,437	149	189	2,889	252	816
1951 (26)	1,662	138	658	1,708	228	207	3,370	366	865
952 (27)	1,458	142	595	1,591	259	212	3,049	401	807
1953 (28)	1,692	162	658	1,941	354	219	3,633	516	877
1954 (29)	1,664	184	509	2,367	442	312	4,031	626	821
1955 (30)	1,887	195	635	2,656	530	338	4,543	725	973

“Textile Organon,” Jun. 1957より

このように、わが国レーヨン工業は再び世界的な地位を確立したが、主原料のパルプは常にアキレス腱であった。戦後わが国の森林資源は戦時中の過伐と外地の喪失とによって枯渇状態になり、木材確保の対策が焦眉の急となっていたところ、27年になってGHQの厚意的配慮で、アラスカの豊富な森林資源に着目してアメリカと官民一体となって折衝を行う機会が訪れ、化繊メーカーを中核として投資会社としての「アラスカ・パルプ株式会社」が設立されることになった。同社は授權資本15億円、第1次払込み3億7500万円で28年8月に設立されたが、当社はこの時900万円を出資した。

アラスカ・パルプの設立は、レーヨン企業のパルプ自給化の動きとして注目すべきものであった。

当社レーヨン事業の増強

宇治工場のレーヨン糸は、日産7.5トン設備にまで拡張した段階で朝鮮動乱が勃発し、当社の収益急増に多大の貢献をした後、さらに増設へと向かい昭和26年4月に日産13トンに達した。その結果、生産量は25～6年と2年続いて前年比5割を超す伸びを示した。しかし、その後は28年12月に日産14.5トン、29年11月には17トンと漸増にとどまった。この間他社でも増設が鋭意進められていたので、生産量の格差はなかなか縮小しないまま推移した（表-38）。

表-38 レーヨン糸・スフ・強力人絹の生産量の推移

(単位:千ポンド)

	会社名	24年	25年	26年	27年	28年	29年
レーヨン糸 (ビスコース法)	帝国人絹	17,016	25,801	33,631	33,327	36,236	41,013
	東洋レーヨン	13,769	21,857	30,372	27,131	29,644	31,503
	倉敷レイヨン	11,737	14,803	19,311	19,169	20,061	21,927
	東洋紡績	6,285	9,246	10,702	11,522	13,841	15,465
	旭化成	9,379	17,381	22,919	22,345	35,071	28,828
	日本レイヨン	3,670	5,844	8,893	9,446	10,699	11,817
	合計	61,856	94,932	125,828	122,940	145,498	150,553
スフ (ビスコース法)	三菱レイヨン	9,614	22,786	35,105	35,644	43,798	51,611
	東邦レーヨン	6,894	18,802	27,473	28,551	40,833	54,127
	興国人絹パルプ	4,098	10,556	15,051	17,954	25,581	37,314
	帝国人絹	3,952	10,998	17,364	20,307	26,050	29,504
	東洋レーヨン	7,341	16,990	25,680	24,399	32,876	43,275
	倉敷レイヨン	4,384	11,904	20,583	21,727	25,842	29,217
	日本レイヨン	—	—	235	6,514	10,734	17,164
	東洋紡績	5,535	13,922	20,582	23,408	33,469	44,995
	富士紡績	3,904	8,509	11,679	12,692	18,032	22,319
	日東紡績	4,628	11,229	15,954	16,413	19,900	22,281
	大日本紡績	5,769	13,329	17,758	17,476	20,837	22,752
	鐘淵紡績	200	10,096	20,605	24,085	35,845	42,237
	大和紡績	—	—	—	9,463	20,067	24,621
	合計	56,319	149,121	228,069	258,633	353,864	442,417
		うち普通				125,996	126,060
	うち捲縮その他				132,637	227,804	272,740
強力人絹	東洋紡績	230	257	298	1,231	2,904	4,054
	帝国人絹	53	397	2,745	5,007	7,426	7,468
	東洋レーヨン	22	217	1,010	2,166	4,288	5,521
	日本レイヨン	—	—	—	648	2,679	4,163
	旭化成	—	—	—	—	17	201
	合計	306	871	4,052	9,072	17,314	21,406

「化学繊維統計表」（日本化学繊維協会）および各社の「社史」より作成

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

岡崎工場で製造されたスフは26年から上市されたが、他社より大きく出遅れて参入時には設備能力差は大きく広がっていた。その後第1・2次の増設に取りかかり、28年11月日産21.8トン、29年6月28.65トンにまで設備を強化したがそれでもなかなか追いつけず、29年時点でなお生産量はレーヨン糸とともに業界で最下位に甘んじた。

スフのユーザーの最大手は「半田紡」であったが、「中央繊維」「林紡」などがこれに次いだ。

強人の上市はさらに遅れて27年からであったが、紡糸機3台の増設が29年3月に完成したことにより日産能力は7.2トンとなり、先行した東洋紡と東レにはほぼ追いつくことができた。強人のユーザーは「ブリヂストン」が約80%を占め、他は「日本ダンロップ護謨工業」「大津ゴム工業」であった。強人の増設と同時に、強人を加工して「^{すだれおり}簾織」にするための機械として撚糸機10台と織機2台が据え付けられ、その製品は8月にダンロップ向けに初出荷された。

岡崎工場でも、電力量不足に備えて自家発電設備の建設が検討され、出力2500kWhの設備を新設することになり、27年4月着工翌年3月に完成をみた。

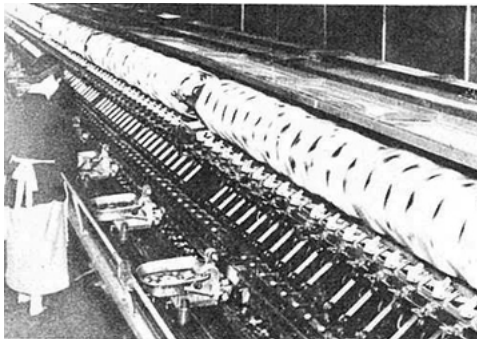
自動繰糸機の導入と国産の指定

桐生工場を加えた糸部門では、品質と生産性の向上を図るために自動繰糸機の導入に着手した。

わが国製糸業は木製器械製糸から木鉄製器械製糸へ進み、大正末期からは器械製糸時代に移ったとされている。その後昭和初期には多条式繰糸機が普及して相当の進歩をとげたものの、この繰糸機にしてもなお多くの人力と高度の熟練を必要とした。そこでさらに高性能の機械の出現が待望されていた。

戦後、生糸は婦人靴下市場をナイロンに奪われた結果、織物分野に市場を求めねばならぬ状況へと変化した。そのことにより、生糸の織度は「一四中」^{なか}主体から「二一中」^{なか}ないしそれ以上の太物中心への転換を迫られることになった。これは設備の自動化と近代化を進めるためには、むしろ好ましい状況変化ではあった。

戦時中、軍用航空機メーカーであった「立川飛行機」は、戦後解体されてその一部は「たま電気自動車」となったが、そこでは自動車生産とともにいち早く製糸用自動繰糸機の研究が開始された。同社では、昭和25年に「たま七型自動繰糸機」ができた頃から自動給繭方式に確信が持てるようになって、この時当社との機縁が生まれ、この機械を当社桐生工場に据えて実地試験による共同研究を開始することになった。



たま10型自動繰糸機

その後さらに改良を加えた8型機が6セット試作され、その年10月に同工場に設置されて実用化試験に入っていた。約1年半にわたるテストの後さらに改良に努め、新たに9型機を試作して試験したところ、遂に長年の懸案の解決に成功した。そこで、第2次の実用化試験として27年10月に場所を米子工場に移して、10セットが設置されテストが再開された。28年8月に至って工業化の見込みが付き、新型機は「たま10型自動繰糸機」と命名されて、その1号機は米子工場に据え付けられた。そしてこの機

械は29年3月から一般に発売が開始された。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

同社の研究開始と前後して、他にも十数社で自動繰糸機は研究開発が進められたが、その中で同社製品の普及が群を抜き、以後十余年間に設置された自動繰糸機の85%を占める圧倒的優位を確保した。そして国内のみならず他の蚕糸国へも輸出され、ことにフランス、イタリア、スペインでは、その国の生糸生産量のほとんどが同社製の機械で生産されるようになったとされている。

この機械が完成に至る過程で、当社の工場で行われた実地試験による共同研究が有用な役割を果たしたことは事実で、そのため特許料の一部は当社にも支払われて合計では相当な額に達したのであった。

当社では、早速29年4月に米子工場にこれを設置し、その後桐生工場、江津工場にも順次設置していった。ここにおいて蚕糸の生産効率は急激に向上し、コスト低下によって蚕糸部門の合理化は一層促進されるに至った。ちなみに、「たま電気自動車」はその後紆余曲折を経て最後は「日産自動車」に合併された。

28年に、蚕種製造場で改良された蚕種が国蚕に指定されたことも特記に値する。

これは、各所から立候補した折紙つきの改良品種を同一条件下で飼育した結果できた成繭が、過去に公認されているものより優れている場合に、それが新品種として毎年3回公認—公表される制度で、指定の仕組みは全国で共通試験が行われ、最終的には農林省蚕品種審議会において審議のうえ決定されるものであった。

当社では、自動繰糸機の実用化テストに適合する糸長の長い繭が特に要求されていたことから、種の交配を重ねていくうちようやく得られたもので、坂口社長によって「永興×光安」と命名された。「永興」は旧社名であり「光安」はこれを完成させた2人の蚕種技術者の名前の一文字を組み合わせたものであった。

国蚕は4年後の32年にも「大山×錦江」が指定されて再度の荣誉に輝いた。「大山×錦江」は繭糸長、解舒糸長、小節点の3点でいずれも指定品種歴代第1位、生糸量歩合で歴代第3位というすばらしい成績を収めて指定品種となったものであった。再度の国蚕指定は一朝にして成ったものではなく、日本製糸時代からの永年にわたる地道な努力の積み重ねから得られた成果であった。

ナイロン企業化模索の過程

綜研で中間工場を建設して研究が深められていたポリアミド系合繊レヨマイドは、その後呼称を日本レヨンの合繊の語感を持つ「ニプロン」に改められて、さらに工業化を目指した取り組みが続けられた。しかし、その過程は必ずしも順調に運んだわけでもなかった。中間工場が完成した直後の昭和25年6月に、150ℓ容量の重合釜が突如爆発して蓋が吹き飛び、係員数名が重傷を負う事故が発生した。この事故によって中間工場は早々に頓挫を来し、以後研究の進度は停滞を余儀なくされた。

しかし、この年秋に渡米した坂口社長と高松常務は、アメリカにおけるナイロンの盛況をつぶさに見聞するにつけ、これこそが当社がこれから手がけるべき合繊であるとの確信を深めて帰国していた。

翌26年6月に、東レがデュポン社とナイロンに関する技術提携契約を締結したことが伝えられ、ナイロン製造に関するデュポン特許の15年間の実施権の対価が、10億円の巨額であることが判明した。これは当社にとってナイロン工業化の困難さを、一層強く感じさせる出来事ではあった。10億円という額は当時の当社資本金3億円の3倍を越す巨額だったからである。

ところが、この当社にこれと相前後した時期に、第一物産（株）（現三井物産）からナイロン技術提携

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

の話が持ち込まれたことにより新局面を迎えた。それがスイス「インベンタ社」のナイロン技術で、その製法はデュボン特許に何ら抵触しないという触れ込みであった。この話を受けた当社では、インベンタ社のナイロン技術を実地検分するために、27年2月に鶴田基弘綜研第三課長を派遣した。帰朝報告をもとに、インベンタ社の技術について精緻な検討が行われた結果、同社のナイロン（ナイロン6＝商品名グリロン）はデュボン社の特許に抵触せず、品質的にも遜色のないことが確認された。そして、鶴田課長は坂口社長に対してグリロン・プロセスは当社にとって好ましいものであると報告し、ラクタムの製造技術、紡糸技術ともにドイツ系とスイス系とをうまく取り入れたものであり、特にラクタムの技術はヨーロッパ第一と思われたと付言した。

グリロン・プロセスは、石炭酸に基づいてカプロラクタムを製造する第1工程と、重合工程を経てラクタムから各種製品を製造する第2工程からなるものであるが、これはももとはスイス「ホバグ社」が開発した技術を、系列関係にあったインベンタ社が譲り受けたものであった。

グリロン・プロセスを高評価しながらも、当社ではこれの導入について決断を下すのにはかなりの時日を要した。動乱反動不況がまだ尾を引いていたうえに、先年進発したスフと強人の基盤がまだしっかり固まっていない状態だったから、画期的な新事業に踏み切るのに大いに躊躇されたのは無理からぬことであった。そのうちに先方から、「日本の某社が技術提携を打診してきた」として当社の意思決定を促してきた。ここにおよんで、当社では遂に同社と提携してナイロンを企業化することを決意し、その意向を先方に伝えた。28年のことである。

綜研では中間工場の爆発事故の後、設備の復旧はすでに完了していたが、研究がトーンダウンを来たしていたことは否めなかった。しかし、その後鶴田課長の帰朝が契機となって、ナイロン企業化の機運が次第に盛り上がっていったことに加え、外遊で得られた新たな知見が披露されたことが刺激となって、研究は再び一段と活気を帯び、成果も上がって工業化に向けての確信が固まりつつあった。

ラクタム回収に関する研究開発が開始されたのもこの頃からであった。また、染織加工技術に研究領域が広げられた段階で、いろいろ織度の異なる糸を紡糸してそれを姫路工場で試編するなどのテストもしばしば行われた。

ちょうどこの頃、政府から合繊産業の育成を強力にバックアップする方針が示された。

それは「合成繊維産業育成対策」と銘打って、28年4月に次官会議決定されたものであった。この年、国際収支が悪化して日本経済が再び外貨不足に苦しむ事態に直面した結果打ち出されたもので、28年度を基点として5年後の32年度には、合繊の年産量を約1億ポンドにすることを目標として、企業の「量産体制の整備」を図ることが強調されていた（第1次5ヵ年計画）。具体的措置として需要の喚起を大きく取り上げ、官需品を、合繊に使用転換することが謳われた。生産資材では漁網綱に重点が置かれ、水産庁は5年間に漁網綱の半分を合繊に置き換える計画を立てその推進に乗り出した。資金と税制上の助成では、1工場につき約40億円と推定した低金利の政府資金融資を掲げ、合繊工業に対する法人税免除の期間延長ないしは新規指定がなされた。

電力割当の面でも、生産の確保と原価切り下げのために優先的取り扱いが配慮された。また、大学や国立研究所等の関連研究の強化とともに、企業に対しては研究補助金が交付されて研究の助成が図られた。

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

このような事業環境の好転を背に受けて、当社ではインベタ社と技術援助契約の下交渉に入った。

これと並行的に、企業化に際してまず解決しておくべき事項についてのアクションが開始されたが、焦点は原料のカプロラクタムをどのようにして得るかの問題であった。中間工場用には「日本曹達」から供給を受けていたが、本格的量産には大量のアンモニアを製造できる設備を有していることが要件となったため、ラクタム製造に適した設備を有する提携先の探索と打診が開始された。

そうするうちに、ブラウン取締役との間で29年3月、当社に対するインベタ社のナイロン技術援助に関する仮契約調印が行われる運びとなり、当社におけるナイロン企業化の幕はここに切って落とされた。

制度の整備から新しい管理へ

戦後の混乱から立ち直るにつれて、会社の制度や管理も民主主義的理念のもとに次第に整備されていった。

従業員管理の大本は、以前の営業規則から「労働協約」「就業規則」に代わり、封建的な色彩を残していた条項は払拭され、昭和24年頃から諸制度は充実の度を増していった。

24年6月に全社的の制度として、会社と従業員がそれぞれ毎月拠出した資金で運営される「共済会」が発足し、翌25年には「従業員預金制度」が制定された。市中金利よりも有利な利率で設定された預金制度は、従業員全般の生活援助的側面と、工場では寄宿舎生の生活指導の側面で有用な役割を發揮した。

宇治工場ではこの年工場内に学園設立の機運が生まれ、約1年の準備期間をおいて翌年6月、「宇治文化学園」として中卒女子新入者向けに開校された。男子部の開設は数年後となったが、これは男子の採用が三交代要員として18歳以上の過年度採用が主になっていたため、まず女子から始められたものであった。学園はその後ほとんど全工場で開設され、ほぼ同様の役割を果たした。

戦後生活物資が極度に不足していた時期に、組合が主体となって始めた共同購入が定着していた岡崎工場では、これを基盤として25年5月「消費生活協同組合」結成へと進んだ。

27年10月には社歌が制定され大いに歓迎された。作詞と作曲がともに当代第1級の大家の手になった作品は、すばらしい出来映えであった。

社 歌

大木惇夫作詞

山田耕筰作曲

- 1、花のあけぼの こぞりたち 琵琶湖の清水 ひき入れて
 國土の富を 増せしもの 誇りあり ああ われら
 和らぎを 尊しとせむ
 ともに ともに 繁栄の 實りをあげむ
 たがひに腕を組まむ 腕を組まむ いざ いざ いざ
- 2、映ゆる彩り みやびかに 科学の粋を 織りなして
 文化に華を 咲かすもの 光りあり ああ われら
 和らぎを 尊しとせむ

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

ともに ともに 幸福の 實りをあげむ
たがひに腕を組まむ 腕を組まむ いざ いざ いざ

3、山のむらさき ほがらかに 努めて汗を 流してぞ
平和の虹を 懸くるもの 望みあり ああ われら
和らぎを 尊しとせむ

ともに ともに 一體の 實りをあげむ
たがひに腕を組まむ 腕を組まむ いざ いざ いざ

詞と曲が非常によくマッチしていて、雄壮な曲調は行進曲としても好適していたので、工場では式典や運動会などいろいろな行事の都度しばしば斉唱されて親しまれた。作詞の大木惇夫は北原白秋門下の詩人であったが流行歌の詞も書き、昭和9年に発表された「国境の町」は東海林太郎の熱唱で大人気を博した実績を有し、作曲の山田耕筰はいうまでもなくわが国作曲家の第一人者で、中でも「赤とんぼ」は不朽の名作として名高い。

29年早々に、社長方針による「教育訓練要項」が制定された。ナイロンの企業化をすでに決定していたので、この年は社運を賭けた新事業に向けて全社的意思統一を図り、具体的行動に入るべき年だったからである。

TWI、MTP、CCSなどと呼ばれる教育訓練体系が、新しい管理を目指す企業の社内管理に非常に有効とする風潮が生まれていた。業界ではこれを導入する動きが活発化し、他社の一部ではすでに導入されていた。

社長方針が出されるや早々に、各工場ではこの新しい教育訓練体系を導入する動きが活発化し、横への広がりを見せていった。ナイロン企業化を控えた宇治工場、スフおよび強人の生産性と品質の向上が重点課題となっていた岡崎工場、自動繰糸機導入を前にした各蚕糸工場など、おのおの具体的課題があっただけにその取り組み姿勢は真剣であった。そしてこれは三日坊主にならず、各事業場において定着し有効に機能した。

提案制度の設定も新しい労務管理の一面で、各事業場ごとにそれぞれの特色を活かしつつ制度化された。

また、工場における安全管理についても次第に意識が高揚していき、この頃から無災害記録達成を志向して組織を挙げてのチャレンジが始まった。衛生についても、品質と生産性の向上を狙って更新された新設備は、必ず大なり小なり労働衛生環境の改善効果をもたらしたので、それは衛生意識の向上につながっていった。

体育文化活動が始まったのもこの時期である。どの事業場でも若い従業員が大半を占めていたので、クラブ活動のスタートは会社がほんの少し支援のジェスチャーを示すだけで十分であった。体育ならびに文化関係の各部とも活動を始めたが、特定のクラブ以外の活動も漸次活発になっていった。

このようにして諸制度と管理体制は着実に整備されていき、それはその後の事業展開に大きく寄与するところとなった。

倍額増資、業績、組織改正ほか

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

昭和25年上下期において空前の利益を上げた当社であったが、資本構成においてはなお自己資本は相対的に少なかった。そこで、その先の展開においてさらに多くの設備投資が見込まれ、それは他人資本に依存することが予想されたので、倍額増資へと進んだ。26年7月に全額払込みを完了し当社資本金は一挙に6億円となった。払込金のうち1億円は岡崎工場のスフ・強人設備資金に、2億円弱は借入金返済にそれぞれ充てられた。

同年12月には、限度額を3億円とする第4回物上担保付社債の発行が決議され、さらに第5回物上担保付社債はナイロンの事業化が具体化した29年5月に、限度額を9億円として発行が決議された。

第3次資産再評価が28年10月1日を再評価日として実施された結果、再評価の合計額は19億円強となり帳簿価額との差は8億円にのぼったが、この差額は28年度下期決算において再評価積立金に組み入れられた。

その後の当社の業績については、27年下期はまだ反動不況が尾を引いていたが、28年上期からレーヨン糸価は高騰し、スフも同調して堅調に推移したうえ、強人がこの期に至って数量的、品質的に生産が軌道に乗り、収益に寄与する段階に到達した。その結果、この期は売上高で5億円近い増加を記録し、利益も前期の2.5倍の2億円を超えて、配当は5分増して年2割を復活させることができた。続く下期も概して強調に終始した結果、売上高はさらに4億円余の増となり、利益の増加はさらに著しく5割弱の増益となって動乱期に次ぐ記録となり、2割配当を据え置いた（前掲表-32）。この間、蚕糸部門と加工部門は一高一低をたどったが、大勢としては苦況にあった。

組織はその後必要の都度改変された。

25年6月の改正で、本社機構では化繊部から「販売部」「加工部」が独立した。販売部の新設はレーヨンの販売量がいよいよ増勢に向かったことに対応したものであり、加工部の新設は、姫路工場と伏見工場をこの部の専管として立て直しを図ることを狙いとするものであった。

また、東京事務所では本社に対応して化繊課、化工課、蚕糸課が「販売課」「技術課」に改編されたが、綜研と同時に設置された名古屋出張所は上松工場とともに閉鎖された。

26年には、スフと強人の事業化を焦点にした改正が行われた。本社建設部は宇治在勤から岡崎在勤となり、販売部は繊維課と化工品課から「絹人絹課」「スフ強人課」に改編された。岡崎工場では製造課が「原液課」「紡糸課」「化工課」に分課し、宇治工場では第1・2精練課が元の「精練課」に復した。

関連会社については、独占禁止法との関連においてほとんどの会社と人的関係が断たれる状態となった。

新日レから軍需化学会社に転換した島根化学は、その後も社長は菊池社長から坂口社長に引き継がれていたが、業績はある時期は比較的良かったものの、その後はジリ貧状態となって苦難の道をたどった。そして遂に26年6月、「山陽パルプ工業」に工場設備の一切を譲渡して解散した。この時従業員の大部分は同社に移籍したが、島根化学の業務に専念していた藤本峯夫取締役はこれら従業員と去就をともにし、同社の取締役から後に常務に昇進した。山陽パルプは現在「山陽国策パルプ」となっているが、江津工場は今日なお同社のパルプ工場として操業されている。

日麗商事は、23年7月第三者による株式肩代わりにより商号が「西村商店」に変更された。

レーヨン業界が動乱反動不況時に加工系列化を進めたことは前述したが、当社でも資本参加による系列

第3章 戦後の復興と新たな展開（昭和20年～29年）

化が進められた。「日本レイヨン織布」は石川県羽咋の現地資本によって設立された会社であったが、当社はこれに資本参加して過半数の株式を取得し傘下に収めた。役員をほとんどを当社役員が兼務して、専任の社長と工場長も送り込んでその経営に当たったが、30年に経営権を新名商店に委譲して撤退した。「日本織物加工」へも27年から資本参加して、染色整理加工面での体制強化が図られた。

その後労使関係には特に目立った変化はなかったが、25年10月に締結された労働協約の賃金条項において、地域指数が「事業場指数」に改められた。これは事業場の収益差が加味されるものであったことに重要な意義を持ち、その後業種別の収益格差と地域格差との兼ね合いの中で次のように変化した。

	(昭和25年)	(昭和29年)
本社・東京……………	7.7	10.4
宇治・綜研……………	7.2	9.8
伏見……………	7.0	8.2
姫路……………	6.6	7.7
岡崎……………	6.4	8.8
米子・平田・高梁・江津・蚕種……	5.8	7.5
桐生……………	5.8	7.7

これは労務担当田保常三取締役の発想から出たものであったが、労組からも妙味あるものとして受容された。

レーヨンの生産において、糸とスフがともに他社と量的格差があったことは収益格差に直結していたので、賃金、賞与その他の労働条件面にも影響せざるを得なかった。それで、当社は化繊労使の集団交渉を避けて単社単組間で別途交渉するケースがしばしば生じたが、解決には「中央労働委員会」（以下中労委と略す）の斡旋に依存することが多かった。そして賃金ベースでついた他社との格差は、30年以降の賃上げ闘争において徐々に鞘寄せされた。

国際社会復帰と電化時代序曲

朝鮮動乱が終息に向かう前後から、わが国の国際社会への復帰が認められる環境が熟していった。

まず、昭和26年6月には「国際労働機構（ILO）」と「国際連合教育科学文化機構（ユネスコ）」への加盟が承認され、国際社会に復帰する糸口を掴んだ。9月にはアメリカ・サンフランシスコにおいて懸案の対日講和会議が開催され、同月8日「講和条約」が49ヵ国との間に調印された。アメリカとの間には講和条約と同時に、「日米安全保障条約」の調印もなされた。

27年4月、中国との間に「日華平和条約」が調印されて8月から発効し、同月「国際通貨基金（IMF）」への加盟調印も行われ、さらに11月には「対共産圏貿易統制委員会（ココム）」への加入が決定した。

28年には、10月に開催された「関税および貿易に関する一般協定（ガット）」の総会で仮加入が承認され、翌年1月には20ヵ国から最恵国待遇が承認された。

一方、この時期に国内の状況もおよそ次のように推移した。

26年2月に「日本貿易振興会（ジェトロ）」が設立された後、7月にGHQは制限会社令の廃止、持株

整理委員会の解散、ならびに財閥解体の完了を発表した。

27年1月には復興金融公庫が解散して、権利義務の一切が日本開発銀行に継承された。3月になるとGHQは輸出管理を全面的に日本政府に移管した。4月には講和条約および日米安保条約が発効したことに伴い「GHQ」が廃止された。戦後の規範はすべてここから発していたので、この廃止はわが国にとって一大エポックを画するものであった。さらに7月には経済安定本部と外国為替管理委員会が廃止された。

28年には、9月に独禁法の改正が公布されこれまで縛られていた事項が弾力化された。

このような情勢を反映して世相は漸次落ち着いていき、つれて文化レベルも追々向上していった。

テレビの定期実験放送が開始されたのは25年11月であったが、26年にはラジオに民間局が参入して放送が開始された結果、情報と娯楽を得る機会が増加した。28年2月からは東京でNHKテレビの本放送が開始され、8月には(株)日本テレビが民放初の本放送を開始してテレビ時代の幕開けが告げられ、街頭テレビが人気を呼んでそこには常に人だかりができた。

この年噴流式の電気洗濯機が発売されて家庭電化時代を先導したが、29年には洗濯機、冷蔵庫、掃除機が三種の神器と称せられ主婦の渴望の的となるにおよんで、その序曲が高らかに吹奏されるに至った。

このような時代到来の背景に電力事情の好転があったことは見逃せない。戦後の数年間は家庭も企業も停電に悩まされ続けたが、25年に電気事業再編成令により電力9社が発足し、28年には「電気事業、石炭鉱業における争議規制法」が公布され、次第に正常化に向かったものであった。

とはいいながら、社会情勢は必ずしも全く安定していたわけでもなかった。

講和条約と日米安保条約が発効した直後の27年のメーデーでは、皇居前広場に入ったデモ隊と警官隊が衝突して騒乱が発生した。そして7月には「破壊活動防止法」が公布され、さらに警察予備隊が「保安隊」に改組された。

29年3月には「日米相互防衛援助協定（MSA）」が調印され、6月には「自衛隊法」が公布されて、翌月保安隊が陸・海・空の3軍からなる「自衛隊」に改編された。また同じ6月に、近江絹糸でいわゆる「人権争議」が発生して世間を騒がせた。

このように、世情はまだまだ完全に落ち着くまでには至らなかったが、この時期において日本社会はあらゆる面にわたって戦後の清算をほぼ終えて、新たな時代への胎動が着実に始まっていたのであった。