

ユニチカ編・通史編

第3章

基本路線の実現へー富井社長就任

(昭和45年～47年)

1 社長交代

昭和45年4月13日午後3時から開かれた臨時役員会において、原吉平会長、坂口二郎社長は辞任した(当日、原会長はジェットロ理事長として訪欧中)。

坂口社長は就任後半年間という短い期間であったが、かねて経営陣の若返りを考えていたことでもあり、合併業務が一段落し、中期、長期のビジョンもできた時点を捉えて退任を決意したものである。

後任には、塩塚忠美副社長が代表取締役会長に、富井一雄専務が代表取締役社長に、それぞれ就任することが内定し、4月30日の決算役員会において、決算案と役員人事が正式に決定した。原、坂口両名は相談役に就任した。



富井 一雄

以下は、富井新社長が、4月13日管理専門職全員に、また4月30日部長クラスに対して述べた所信の要旨である。

「新会社の発足以来約半年を経た今日、私に負わされた責任はまことに重大なことを痛感している。決定早々でまだ十分考えもまとまっていないが、幸い前社長のもとユニチカの基本的な路線が敷かれているので、これを踏襲して具体的に実行に移し、早急に成果を挙げることが当面の任務であると考えている。

私は社長を引き受けた以上は、今後一身をなげうって会社発展のために努力する覚悟である。従業員の皆さん、今後は各自率先して社内の融和を心がけ、私たち共々会社発展のために一層業務に励んでいただきたい」

「すでに5年先、10年先のビジョンが立てられているが、これを実現するために現在2年先までの中期計画を検討中で、この中期計画により一刻も早くビジョンを具体化し効果ある実績をあげたい。そのために第一にやらなければならないことは、簡素化された新機構をできるだけ早く実施して、機動性を発揮し計画遂行に当たりたい。なお関連会社については整理、あるいは育成し、健全なユニチカグループをつくって会社の1つの柱に行きたいと思う。私はこの大目的に向かって皆さんとともにわき目もふらず頑張りたい」

富井新社長は明治41年(1908)8月14日奈良県に生まれ、昭和5年3月旧制高岡高商卒業後、翌6年大福公司(裕大紡績経営)に勤務すると同時に天津華語専門学校に学び、9年同校を卒業後、同年11月日本レイヨンに入社。以後経理部長、レイヨン販売部長を経て、34年取締役、39年常務、41年専務に就任。合併後ユニチカ専務として営業部門を管掌、45年4月30日代表取締役社長に就任した。謡曲とゴルフを趣味とする資性温厚、誠実の人であるが、内面には長年繊維業界において培われた、事業に対する強い信念と決意を秘めており、坂口社長の敷いた路線を継承発展させるべく懸命の努力をしてきた。

その後、47年相談役、翌48年顧問となり、56年11月に勲三等旭日中綬章の叙勲の栄に浴した。

2 機構改革の実施

3月6日発表以来一時延期となっていた新機構とそれに伴う人事は、一部修正を終わり、5月22日日本社会議室において部長クラスの主要職員を集め、富井社長から発表された。

新機構の目標とするところ、その実施の時期および概要は次のとおりである。

[改革の目的]

- (1) 販売部門の消費者志向体制の確立
- (2) 新規事業志向体制の強化
- (3) 事業本部制採用による責任体制の強化
- (4) 命令系統短縮により、環境に即応できる体制の確立

[実施時期]

昭和45年6月1日

[新組織の概要]

- (1) 本部制を採用

本社組織は、従来の13部門・1室制を廃止し、5本部・6室・1研究所制とする。このうち5本部は次のとおりで、新規事業の志向体制の強化と各ラインの責任体制の強化をはかる。

人事本部

管理本部

繊維事業本部

関連事業本部

新規事業本部

- (2) 東京支社を東京本社と呼称

今後の企業発展に備え東京支社を本社と改称する(それ以降大阪・東京両本社を併せてユニチカ本社と称することとした)。

- (3) 主任部員制を大幅に採用

- (4) 新設の部・室

繊維事業管理室

繊維研究開発室

マーケティング室

ファッション室

絹化繊事業部

羊毛事業部

新規事業管理室

新規事業研究開発室

エンジニアリング事業部

(5) 統合・改組

人事部・労政部をはじめ全社にわたって大幅な統合・改組が行われた。

なお、経営会議は最高の審議機関として従来どおり存続することとし、その構成メンバーは、会長、社長、専務と三留、藤田、小林、三木各本部長、繊維事業本部の鶴田、豊田両副本部長およびゼネラルスタッフとして逢坂室長の計10名をもって構成されることとなった。

新機構の発表にあたり、富井社長は、心機一転合併当時の初心に帰り、役員、従業員一丸となって会社発展のため業務に励むよう、特に要望した。

表-1 新旧部課数の比較

| | 新 組 織 | | | | | | | 旧 組 織 | | | | | | |
|-----|-------|----|----|-----|-----|-------|-------|-------|---|----|-----|-----|-------|-------|
| | 事業部 | 室 | 部 | 課 | 研究室 | 病院診療所 | 主任部員制 | 事業部 | 室 | 部 | 課 | 研究所 | 病院診療所 | 主任部員制 |
| 大阪 | 10 | 12 | 20 | 49 | 7 | 2 | (29) | 5 | 4 | 49 | 128 | 8 | 2 | (21) |
| 東京 | | 1 | 3 | 10 | | | (1) | | | 4 | 16 | | | |
| 名古屋 | | | | 3 | | | | | | | 9 | | | |
| 工場 | | | 4 | 111 | | 14 | | | 3 | 9 | 123 | | 14 | |
| 計 | 10 | 13 | 27 | 173 | 7 | 16 | (30) | 5 | 7 | 62 | 276 | 8 | 16 | (21) |

表-2 ユニチカにおける機構改革の推移

| | 事業部数 | 室数 | 部数 | 課数 | 研究所数 |
|---------|------|----|-----|------|------|
| 合併直後 | 5 | 7 | 62 | 276 | 8 |
| 昭和45年6月 | 10 | 13 | 27 | 173 | 7 |
| 新改正の結果 | | | | | |
| 増 減 | +5 | +6 | -35 | -103 | -1 |

表-3 役員の所管事項(45.6.1付)

| 所 管 | | 氏 名 |
|--------------------------------|-------|-------|
| 関連事業本部長兼社長室長 | 専務取締役 | 田辺 貞雄 |
| 特許室長 | 常務取締役 | 本田 隆一 |
| 繊維事業本部長兼中央研究所 担当 | 〃 | 三留 教義 |
| 繊維事業副本部長兼繊維研究 開発室長兼合化繊維生産部長 | 〃 | 鶴田 基弘 |
| 新規事業本部長 | 〃 | 藤田 四郎 |
| 繊維事業副本部長 | 〃 | 豊田 吉蔵 |
| 繊維事業副本部長兼羊毛事業 部長 | 〃 | 近藤 正夫 |
| 東京駐在 | 〃 | 西 善二 |
| 人事本部長 | 〃 | 小林 健次 |
| 管理本部長 | 〃 | 三木 一郎 |
| 繊維事業副本部長 | 〃 | 永山 盛康 |
| 資材部長 | 取 締 役 | 木本 岩夫 |
| 管理副本部長 | 〃 | 西川 正二 |
| 岡崎工場長 | 〃 | 黒坂備庫也 |
| 管理副本部長兼総務部長兼広 報宣伝室長 | 〃 | 大槻 重衛 |
| 繊維事業管理室長 | 〃 | 西松 浩一 |
| 社長室副室長兼企画管理室長 兼システム室長 | 〃 | 逢坂 五郎 |
| 人事副本部長 | 〃 | 久保田淳一 |

善を進めるため資金の流出を極力さけて内部留保に努め、各種積立てを行うこと、配当金を年1割から2分減配の8分とすること、役員賞与を辞退しゼロとすることなど、経営についての厳しい決意を示した。

4 エンジニアリング事業に着手ー公害防止関連へ

公害が社会問題化し、法律による規制が重化学工業を中心に産業界全般に広がったのは、昭和42年7月の公害対策基本法の制定以降である。表一5にも見るように、公害苦情受理件数は43年から47年にかけて増加が著しい。大気汚染のほか水質汚濁、騒音振動、悪臭も同じ傾向を示し、一時はまさに日本公害列島の観さえあった。

「四日市ぜんそく」「富山イタイイタイ病」「水俣病」「新潟水俣病」などの公害をめぐる訴訟は、大きな社会的問題となり、のちに“四大公害訴訟”と呼ばれた。

この頃の公害の多発は、わが国の高度経済成長がひき起こした巨大化技術と環境の有限性との矛盾であるともいえよう。

公害の多発は必然的に多くの公害防止産業を生み出した。民間企業の公害防止設備投資動向を見ると、44年には全設備投資に占める比率は2%%程度だったが、50年には17.7%へと高まり、公害投資総額も1兆円に近づいている。

当社がこの業界に進出を開始したのは、そのような時代の流れを的確に判断したからにほかならないが、同時に公害防止関連事業に必要な多面的な技術者を活用することができたからでもある。

45年6月1日実施の新組織において、エンジニアリング事業部が発足した。

同年12月18日のいわゆる“公害国会”において公害関係14法案が可決、成立した。翌46年7月1日には環境庁が発足し、47年5月初の『環境白書』がまとめられた。

45年8月エンジニアリング関係の子会社「ユーキエンジニアリング」設立。翌46年1月同社は焼却炉1号機を受注し、同じころ事業部はUF式廃水処理装置1号機を受注した。事業部設立の目的は海洋、流通、公害、石油化学など各分野における……と実に多方面にわたったが、公害防止関連はその後引き続いて事業部を支える最大の柱として成長した。

昭和六十年代には、環境保全、公害防止問題は全地球的な規模にまで拡大し、世界各国の関心を集めるに至った。

表-5 公害苦情受理件数

| 年次 | 計 | 主要な苦情 | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 大気汚染 | 水質汚濁 | 騒音振動 | 悪臭 |
| 昭和41年 | 20,502 | 4,962 | 2,197 | 8,833 | 3,494 |
| 43 | 28,970 | 5,843 | 3,782 | 12,110 | 5,622 |
| 45 | 63,433 | 12,911 | 8,913 | 22,568 | 14,997 |
| 47 | 87,764 | 15,096 | 14,197 | 28,376 | 21,576 |
| 50 | 76,531 | 11,873 | 13,453 | 23,812 | 17,516 |

(注)公害調整委員会「公害苦情件数調査結果報告書」より

5 中期計画ー新生ユニチカの基礎固め

富井社長の就任以来、会社は5ヵ月間にわたって中期計画の作成に取り組んできたが、昭和45年10月に入ってようやく、47年下期に売上高を半期1380億円、経常利益33億円、その時点で繊維89%、非繊維11%とすることを目標として定めた。これは先に定めた目標、5年後年間3500億円の売り上げ、繊維80%、非繊維20%に対してその中間点にあり、しかも業界の見通しが非常に厳しいことから、今後引き続き修正のための再検討を加えていくこととなった。

この計画における特徴は、これ以上の借入金の増加を防ぐため資金を中心にすべてのことを考えていこうということである。

繊維部門においては不採算部門の整理を進めるため、岡崎工場のレーヨンスフ、ポリノジックの生産停止、強力人絹の存廃、羊毛の足利工場の閉鎖などが検討された(その後、レーヨンスフ、ポリノジックは46年2月末全面生産停止、撤退。岡崎工場人員300名は日本エステル(株)に配置転換した。強人は特に50年代後半になって逐年漸減し「平成元年3月に至ってついに撤退を余儀なくされた。足利工場は分離して別会社として運営することになり、昭和46年4月「ユニイースト(株)」として発足した。新会社は合繊紡およびジャージの整理加工により地場産業に密着して事業展開を図ってきたが、その後業績不振に陥り、61年3月清算、撤収した)。

また、これから手がけていく新規事業についても取捨選択し、确实有料なものに的を絞っていくことを投資の前提とした。その時点で検討中のものに、繊維ではETY(エステルタイヤヤーン)、アクリル、非繊維では建材、ガラス繊維の一貫生産などがあつた。

この頃スパンボンドの研究開発は順調に進捗し、46年6月「紡糸直結連続シート製造法」を完成、47年4月にBSM開発室を新設、同年5月に中間プラント日産400キログラムで稼働開始、48年1月には早くも第1号の防草シート(ラブシート)を商品化するなど、その後の大きな発展へ向けて歩み出している。

そのほか、45年9月竹中工務店と共同出資で「ユニチカビルディング株式会社」を設立、建設に着手した。

また10月には「(株)中央機器製作所」(翌年「ユニチガード(株)」に社名変更)に資本参加し、防災関連事業にも乗り出している(54年1月資本撤収)。

6 UMM社との提携ーガラス繊維事業へ本格進出

昭和45年11月、会社は藤田四郎常務を米国UMM社(ユナイテッド・マーチャント・アンド・マニュファクチャーズ)に派遣、同社とガラス繊維事業について合弁事業を設立することで基本的な合意に達し、併せてUMM傘下の工場を視察した。

UMM社は、米国における総合繊維会社としてバーリントン、スチーブンスに次いで第3位。マーブル・メルト法でガラス繊維を製造、編織加工まで一貫生産しており、航空産業向けや電算機用また医療用などの分野まで幅広く手がけており、特色のある優れた紡糸、編織技術を持っている。

ユニチカは、子会社の内外硝子繊維の工場で月間350トンのガラス長繊維を生産していたが、先発の旭ファイバーグラスや日東紡績などが月産2000トン体制を確立、さらに3000～4000トン体制を志向している現状の中で、UMM社と提携することによって一貫したガラス繊維事業に本格的に進出する決意を明確にした。



ユニチカユーエムグラス社創立総会

46年10月11日、マーチン・シュワープUMM社長を迎えて、当社役員会議室において創立総会を開き「ユニチカユーエムグラス株式会社」を設立し、木下清(内外硝子繊維社長)が社長に就任した(資本金21億6000万円、ユニチカ65%・UMM35%)。

このころ同業各社のガラス繊維事業への進出が盛んで、46年3月には、鐘紡が米J・P・スチーブンス社と合弁でカネボウ・スチーブンス社を、旭化成が福井精練加工(現・セーレン)および米シュエーベル社と共同で旭シュエーベル社を設立しており、また同月帝人は富士ファイバーグラス社(日立化成・日本無機繊維の合弁)に資本参加することを発表している。

7 アクリル繊維について一事業化計画の結論

昭和41年12月に帝人、鐘紡、日レ3社は業務提携し、翌年3月に具体的な目標を3大合織のうち3社のいずれもが保有していないアクリル繊維に定め、3社各20トン合計日産60トンの企業化を目論んだ。

日レとしては、これによりナイロン・エステル・アクリルと3大合織のすべてを持つことになり、3社のグループ化と併せて国際競争力を強化しようと考えたが、技術提携上の問題や化学繊維工業協調懇談会

などの関係で計画は見送らざるを得なかった。

その後日レ、ニチボーの合併により、44年5月3社提携は解消したが、45年4月に至り、帝人、東邦レーヨンがアクリル繊維の販売提携について発表し、鐘紡、三菱化成両社は共同研究によるアクリル企業化を発表し、9月に両社合弁で「カネボウアクリル」を設立している。

同じころ、アクリル企業化への関心を抱き続けていた当社は、バイエル・ジャパン社からのアプローチによって、西独バイエル社が開発し工業化した乾式法アクリル繊維ドラロンの技術導入について交渉することになった。

45年4月非公式に始まった話し合いは、7月に至って公式のものとなり、中央研究所による技術、コスト調査ならびに企画管理室による市場調査、収益予測等に基づいて、当プロジェクトは工場立地を坂越第2工場隣接地とするユニチカ、バイエル両社の合弁会社案として検討が進められることになった。

繊維事業部門では繊維事業管理室と繊維研究開発室が中心となって、バイエル社からドラロン繊維10種類約1700キロの提供を受け、貝塚、垂井、岐阜、大垣、宮川、山崎の各工場ならびに委託工場を使い、各種セーター、綿混肌着、子供服、タフテッド毛布、タフテッドカーペット、各種ハイパイル製品(シヨール、スリッパ、玩具)を試作し、加工性、製品品質の評価を行った。

すでにラージスケールに達している先発を相手に製品が市場に受け入れられるためには、コスト、物性等あらゆる面で他社にない特徴を持つすぐれたものでなければ、後発の立場は困難であった。

しかも繊維を取り巻く環境はますます悪化していた。世界的にアクリルの生産能力は急速に拡大し、需給がアンバランスの傾向にあった。ことに1970年後半より欧米でのアクリルは価格、収益ともに低下の傾向にあり、日本ではなお堅調ながら下降気味であった。

46年5月バイエル社より、プロジェクトをSTAND BY(待機)の形とし、時期の変化を待ちたいとの申し入れがあり、当社も同意した。

その後当社はアクリル繊維の企業化を実現することはなかったが、58年に至り西独バイエル社の吸水アクリル「デュノーバ」を輸入するようになり、綿混紡を中心に主としてスポーツ、インナー用途に展開している。

8 ユニチカ初の技術輸出ーインド向けタイヤコードプラント

当社はインドに対する「ナイロン6タイヤコード」の技術輸出について、米国のケムテックス・ファイバーズ社(本社=ニューヨーク市)およびインドのケムテックス・エンジニアリング・オブ・インディア社(本社=ボンベイ市)との間で話を進めていたが、昭和46年6月9日技術援助契約に調印した。

当時、インドにおけるタイヤコードの需要量は年間2000トン程度で、すべてを輸入でまかなっていたが、このうち約1000トンを日本から輸入していた。しかし政府の工業化推進政策により自動車産業が盛んになってきたため、ナイロンタイヤコードの需要は急速に伸び、3年後の需要は6000トンを上回ることが予想された。こうした情勢を捉えてケムテックス系の2社がかねて当社に技術導入の話を持ちかけていたものである。

当社が提供するノウハウは、タイヤコード用ナイロン6の重合から紡糸・加工(すだれ織り)までの一貫生産技術でケムテックス系2社はこのノウハウに基づいて、現地会社であるデイリークロス・アンド・ゼネラルミルズ社とナショナル・レーヨン社の両社に対して、それぞれ日産6トン設備のナイロンタイヤコードプラントを建設する計画であった。

機器の輸出は50年3月と51年1月にそれぞれ引き渡しを完了した。

わが国からインド向けにナイロンタイヤコードの技術輸出をするのはこれが最初のケースであり、また当社にとって合併後初の記念すべき技術輸出であった。

このプラントの完成により同国内でのナイロンタイヤコードの自給化体制は大きく進展した。

9 相次ぐ新会社・新事業

ユニチカスタート以来2年余を経過して、振り返ってみれば坂口社長、富井社長時代を通して、経営ビジョン達成のために相次いで新会社を設立し、多彩な事業を展開している。

次に列挙するように、特に非繊維事業への展開が多いが、繊維関係では労働力不足に対処するための過疎地帯への進出が顕著である。

| (設立年・月) | (会社名) |
|---------|---|
| 44・10 | 興徳(株) フトンカバー等寝具用素材生産のため設立。工場は徳島県板野郡上板町。 |
| 45・1 | ユニチカデブロン(株) カーペット、床材料、内装品の製造販売。53年9月整理。 |
| 45・2 | 九州パークシャー(株) ユニチカパークシャーの子会社であり別働隊として熊本県人吉市に設立。47年高槻工場の閉鎖に伴い、文字通り生産拠点となった。59年親会社が吸収合併し、製販を一体化した。 |
| 45・8 | ユーキエンジニアリング(株) 廃水処理施設工事。47年1月ユニチカプラントに社名変更。61年整理。 |
| 45・9 | 木頭精絹(株) 機械設備を岐阜工場から移設し、徳島県那賀郡木頭村において絹ペニーを生産。48年4月資本撤収。 |
| 45・9 | ユニチカビルディング(株)(後述) |
| 45・10 | ユニチカ化工(株) 強化プラスチックおよび関連製品の製造販売。60年9月整理。 |
| 45・10 | ユニエイト(株) 徳島県那賀郡上那賀町においてメリヤス生地生産。 |

第3章 基本路線の実現へー富井社長就任(昭和45年～47年)

- 45・10 ユニチガード (株)
防災関連を主とする総合安全事業。54年1月資本撤収。
- 46・3 ユニチカ長崎 (株)
長崎県松浦市志佐町において紡織事業。47年6月長崎ユニチカに社名変更。
- 46・4 ユニイースト (株) (前述)
- 46・7 ユニチカ成羽 (株)
機械設備を岐阜工場から移設し、岡山県川上郡成羽町においてビニロン畳糸を加工。
- 46・8 ユニテックス (株)
インドネシアにおいて合弁会社を設立。ボゴールにエステル綿混専用の紡織加工一貫工場を建設。
- 46・10 ユニチカユーエムグラス (株) (前述)
- 46・11 赤穂化成 (株)
東浜塩業組合化成品部の商権を引き継ぎ坂越第1工場跡地に、塩化マグネシウム、硫酸マグネシウム、硫酸カルシウム等を製造販売。その後「赤穂の天塩」を発売。最近ではセラミックの分野に着手する等、ユニークな無機化学工業関係の企業として発展している。
- 46・11 ユニチカミサワホーム (株)
ユニチカは開発中の新建材(X建材)その他についてミサワホームと技術提携に合意。その一環としてミサワホームの販売、施工会社ユニチカミサワホームを設立した。47年7月休業、翌48年7月資本撤収した。47年7月新建材の研究開発も中止となった。

10 「全従業員に告ぐ」ーニューユニチカ運動の展開

昭和46年(1971)8月15日ニクソン米大統領はドル防衛のために8項目の非常措置を発表した。世にいうニクソンショックである。

米国の輸入課徴金採用、それに続く円の変動相場制への移行、さらにその後に予想された大幅な円切り上げ問題と政府間交渉による対米輸出規制によって、とりわけ繊維業界においては深刻な状態が長期にわたり継続するであろうとみられた。その中で、2年前“力のある企業”を目指して総合繊維メーカーとして発足した当社は、これまで種々の合理化策を実施してきたが、まだ効果を得ないまま深刻な事態に直面した。

富井社長は、46年9月期決算案で無配とする方針を決定するとともに、10月27日、管理職と労働組合に現状と今後の方針を説明し、「全従業員に告ぐ」(10月30日『社報』緊急特別号に掲載)および「管理職各位に訴える」の両文書を発表して、当社が非常事態に直面している実情と今後とるべき方策を明らかにし、協力を要請した。

第3章 基本路線の実現へー富井社長就任(昭和45年～47年)

無配転落は、ニチボーが昭和20年下期から24年上期まで、日レが20年上期から24年下期まで無配であったのを除けば、戦後初めてのことであった。

施策の要点は次のとおりである。

[基本方針]

- (1) 日本経済の質的な変化に対応し「量から質に」考えを徹する。
- (2) 脱繊維の方向を志向する。
- (3) 企業の海外進出を積極的に図る。
- (4) 48年3月期の復配を目標とする。

[実行方針]

- (1) 衣料産業、余暇産業、住宅産業の総合的展開を図る。
- (2) 広範囲のポリマーの総合的展開を図る。
- (3) 産業設備分野(特に公害、省力を中心)に取り組む。
- (4) 新規事業については、場合によりスピアウトの方法をとりグループ全体としての展開を図る。
- (5) 海外事業の製品構造のシステムの展開を図る。
- (6) 工場の新鋭化、集約化を行う。
- (7) 人材を直接部門、販売部門、関係会社へ重点投入する。
- (8) 少数精鋭化、高能率化によって、46年3月の人員に対して5000人の省力を達成することを目標とする。
- (9) 必要資金は原則として自己調達する。自己資金調達のため不動産を活用する。

[労組への協力要請]

- (1) 中央研究所の効率化。
大垣、宇治、山崎、坂越にある研究所を山崎、宇治に集中する。
- (2) 技術サービス課の新設。
- (3) 京都工場のモノフィラメント事業撤退(一部を他に移設する)。
- (4) 岐阜工場の閉鎖(別会社化)。
- (5) 蚕糸部門を別会社へ分離。
- (6) 犬山工場の原毛、染色部門閉鎖(大垣、宮川への移設)。

[ニューユニチカ運動]

今回の諸施策を成功させ、非常事態を乗り切るために、従業員の士気高揚のため全社的精神運動として「ニューユニチカ運動」を11月1日から全社的に展開することになった。“社内の総点検”と“将来の飛躍のためのがんばり”をスローガンに、目標を自主的に設定し、効率化を推進、意欲的な職場づくりを目的とした。

「全従業員に告ぐ」の中で、富井社長は次のように訴えた。

「無配方針決定によって不安動揺する人があるかも知れない。しかしこの基本方針にのっとり、ニューユニチカ運動のもと全員が一致団結して目標に立ち向かうならば、先輩の遺産は極めて大きく、必ずや次の

飛躍の機を捉えうると確信する。諸君、お互いに力を合わせ“ユニチカこそ我が心”として、この苦難を乗り越え、限りなく前進しよう」

11月4日、合理化推進本部が設置され、三留専務が本部長に就任した。

明るく47年1月には、基本対策推進のため各委員会が設置された。

1.1 塩塚会長の退任と回顧

昭和46年10月29日、塩塚会長は業績悪化の責任を痛感し、辞任した。

大正15年大阪高等工業学校(現・大阪大学)を卒業と同時に大日本紡績に入社、工務一筋に歩んだのち、同社副社長、社長となり、合併後はユニチカの副社長を経て会長に就任していた。

とくに戦後綿業界の施設の荒廃、原料、資材不足などの困難の中で、技術担当の責任者として紡績設備の復興に寄与し、また近年率先して技術革新に取り組み構造改善の一環として新鋭設備の設置に努力するなど、会社の施設充実に貢献した。

また海外工場の進出を積極的に進め、自ら陣頭に立って指揮した。

業界にあつては日本紡績協会委員、技術委員長に就任して業界の指導者として力を発揮し、わが国の紡績業の発展に寄与するなどの功績により、昭和45年10月通商産業大臣から藍綬褒章を授与された(のち55年4月勲三等旭日中綬章を受章した)。

塩塚会長は会社を去るにあたり、長年にわたる経験の中でも、とくに昭和初年の経済危機に触れ、次のように話した。

「私は入社以来工務畑をまっしぐらに歩いてきたのでありますが、昭和2～3年から不景気となり、工場法ができた昭和4年ごろ経済界は非常に深刻な状況におちいりました。毎日だれかが重役か工場長から応接室に呼ばれるとくび、それが毎日続く、半年に1回くらい賃上げではなく賃下げがある。そういう事態だったのであります。

このような状況のもとで合理化ということが初めて叫ばれたのであります。織り上げ競争ということも行われ、どうすれば早く糸がつながるか、いかにすれば短時間に品質のいい織物ができるかということが真剣に討議されました。標準動作ができたのもそのころ。だから社員もどうやって少ない人員で品質の良いものが多量につくれるかに専念したのであります。毎日くびを切られて1200人いた社員が半分の600人に減ったが、そうした中でなおかつこうした努力を続けたため、人員が半減したにもかかわらず生産は増えていった。それが日本の綿糸紡績発達の端緒となり、昭和9年には世界一の輸出国になることができたのであります」

「会社の一人一人が一割でも能率を上げたなら、ユニチカは目ざましい発展を思うのであります第3章
す。昭和5年ごろ、日本は立ち上れないといわれた経済界の危機をみごとに乗り越え、これがその後の繊維業界を発展させた緒をつくったのであります」

塩塚会長は、今ユニチカは危機にあるが、富井社長を中心に全員が力を併せてこれを乗り越え、1日も早く業績を向上させることを切望して、去っていった(平成元年7月30日死去)。

1.2 中国向けプラント商談ー古い友人ユニチカ

当社は、昭和46年暮に日本国際貿易促進協会関西本部(現・日中経済貿易センター)を通じて、中国機械進出口総会社にビニロン原料およびビニロン繊維の日中技術交流を提案していたが、47年3月21日付で中国側から「ユニチカの提案を歓迎し、ユニチカの訪中に同意する」との連絡が入った。

一方、47年2月29日から3月11日まで12日間にわたり、豊田専務ほか中国紡織品進出口会社の招きで訪中していたが、帰国後“昭和39年吉田書簡問題で契約破棄となったビニロンプラント商談再開を前向きに検討するとの回答を得た”と報告した。

47年3月10日、中国の「訪日化合織工業視察団」が来日し、3月21日当社岡崎工場を見学後、翌22日信越酢酸ビニル、ユニチカケミカルの堺2社および大阪石油化学を訪問し、2日間にわたり見学・技術交流を行った。

その後3月27日付にて中国機械進出口総公司より当社に対し、ナフサ分解によりエチレンを製造し、さらにそのエチレンより酢酸ビニルを製造するプラントの引き合いがあり、さらに6月5日付にて電報で、エチレン製造よりポバールに至る貫プラントの引き合いが来た。当社は関係各社の協力のもとに見積書を提出するとともに、同会社の要請により当社からは大槻専務らが参加し、そのほか信越化学、東洋エンジニアリング、ユニチカケミカル、東工物産等19名から成る大型ミッションが編成され、7月第一陣、8月第二陣と分かれて訪中し、7月23日から8月19日まで、北京において、一貫プラントについて技術商談を行った。

9月に入り、18日付総会社の結論が東工物産を通して入電した。

“今回のプラントは部分的に中国側の満足するところとならず、一貫プラントであることから他社のものと1つのプラントに組むことには問題がある。

ユニチカ、信越、東工物産の努力を多とし、ユニチカについては、その他のプラントについてまた商談の機会が到来することを希望している“との内容であった。

ビニロン繊維およびビニロン原料に関する中国向けプラント商談が再度にわたり流れたことは、当社にとってまことに遺憾なことであった。

その数日後(9月29日)、日中両国首相は共同声明に調印、国交が樹立された。

旧ニチボー、日レ両社とも中国とは親しい関係にあった。

原吉平は上海・東亜同文書院の出身の関係から中国には特別の関心と愛着を持ち、中国の理解者であった。38年ビニロンプラントの輸出成約を進め、39年11月には東京オリンピックで優勝した貝塚バレーボールチームを帯同して、中国各地を訪問し、日中友好親善に尽くした。44年11月、日本貿易振興会(ジェトロ)理事長に就任後も、中国への進出に意欲的に取り組み、国交回復後の47年12月には、日中貿易再開に尽力した一人として中国の招待を受け訪中している。

39年ビニロンプラント商談進行のころ、小寺新六郎は当時ニチボーのビニロン輸出課長として、5月6日から10日間にわたり訪中、のち社長在任中の53年9月1日から約2週間にわたって、紡織工程学会

の招きにより技術交流のため、日中平和友好条約締結後日本初の単独企業訪中ミッションの団長として、北京、上海、天津を歴訪し、日本の“古い友人”として歓迎された。

日レも早くから化合繊の輸出を行っており、戦後はレーヨンは23年から、ナイロンは38年から、そしてエステルは合併後の45年から取り引きを継続している。

合併後、44年11月には富井専務がユニチカ発足の挨拶を兼ねて広州交易会に参加した。

45年4月、周首相による日中貿易四条件の提示、いわゆる「周四原則」に対して、ユニチカは前向きに受け入れ、日中友好関係に協力することを明確にしてきた。

当社は38年のビニロンプラントそして47年の酢酸ビニル・ポバールプラント輸出こそ実現しなかったものの、長年にわたる日中双方の誠意と努力は、その後多くの実を結ぶに至った。

54年5月、伊盟羊絨衫廠にカシミア関係のプラント輸出が成約されたのを皮切りに、現在までにカシミア、アンゴラ、梳毛、レーヨン、ポリエステル、ナイロンなど10件におよぶ成約が相次いだのである。

そして日中間の実務レベルでの交流も盛んになった。



伊盟紡織工業公司にて。右から2人目、平田社長
左端、西村ユニチカウール社長

平田豊は、副社長時代54年3月に訪中したのを初めとして、社長就任後、61年11月第3回化繊協会訪中代表团団長として北京を訪問し、翌62年10月には、ユニチカウール西村社長とともに中国内蒙古東勝の伊盟紡織工業公司を訪問し、工場およびカシミア山羊の棲息状況などを視察した。さらに63年11月には紡績協会首脳訪中団のメンバーとして北京に赴くなど、4度にわたって中国を訪問した。

古い友人ユニチカはまた、“古くして新しい友人”となった。

13 経営陣の一新

昭和45年10月に中期計画を策定した時点では、会社としては46年3月末の決算がどん底であると判断したが、46年8月に至りニクソン声明により事態は急変するなど極めて厳しい環境となり、当社の業績も期を追って悪化していた。

そのような中で、富井社長は「社内体制の一本化」と「会社発展のための合理化推進」を掲げ、企業体質改善施策として46年10月新たに中期経営計画を策定し、懸命の努力を継続してきた。しかしながら、繊維業界を取り巻く困難な環境に加え、合併会社固有の力学や論理も大きな支障となり、合理化策は予定通りの進捗をみないまま、ついに大幅な経営刷新のやむなきに至った。

47年4月12日臨時取締役会の席上、“市況も底をつき、最悪事態の打開は間近である”との確信を抱きつつも、この際、“人心の一新を図って新しい経営体制を確立することが会社再建の早道である”との結論に立ち至った富井社長は、“5月末の第159期定時株主総会終了の時をもって辞任する”旨を表

第3章 基本路線の実現へー富井社長就任(昭和45年～47年)

明し、社長後任者として小幡謙三を推薦することを決定した。

4月28日開催された取締役会では、決算案のほか大幅な役員人事も決定した。田辺副社長以下11名の取締役が27日付で退任し、新たに9名が取締役候補者として難局に対処していくことになった。

合併後の当社にとって、まさに大きな転機を迎えたといえる。