

ユニチカ編・通史編

第6章

再構築から攻めの経営へ

－平田社長就任

(昭和57年～平成元年)

1 新経営陣と中長期ビジョンのスタート

昭和57年4月6日の取締役会において、小寺社長は退任して相談役となり、代表取締役社長には平田豊副社長が就任した。また田口圭太専務が副社長に昇格し、三村義忠専務とともに代表取締役に選任された。平田、田口、三村の3名はともに同年次同学(京都大学卒)であり、管理本部長を経て社長となった平田を、技術畑の田口と営業畑の三村が支える形となった。



平田社長就任発表記者会見(左から3人目が平田社長)

同日、小寺前社長は記者会見し、「人心を一新し、経営陣の若返りを図る」と語った。また同月末、三和銀行から安井照生が顧問として入り、6月末専務取締役に就任し、経営企画室(社長直属スタッフとして新設)および関連事業部を管掌した。

新しい経営体制にとってまず果たすべき課題は、52年3月期に無配となり、その後ついに念願の復配を果たすことなく去っていった小寺前社長の、最後の経営計画(=中長期ビジョン、61年度売り上げ3000億円、経常利益80億円)を継承して、再建を

目指し復配を達成することであった。

中長期ビジョンは4月からスタートした。その内容は、テキスタイル化の推進、非繊維事業の強化拡大、新規事業の開発推進などが主な柱であったが、4月6日の取締役会においては、新体制の決定に次いで、ユニチカテキスタイル(株)の吸収合併が決議された。

当時ユニチカ再建へ向けての新しい芽はあちこちに出ていた。これをどう開花させるか—新体制に課せられた最大のテーマであった。

2 ユニチカテキスタイル社を吸収合併

高度成長から低成長へ、量から質へ—かつての綿・糸の大量生産・大量販売指向型の繊維産業も“消費者指向”へ転換し、テキスタイル、アパレルへと重点が移り、当社もテキスタイル事業を分離したのは、昭和51年5月であった。

それから6年の歳月を経た。スタート直後は赤字を出したが、2年後の53年度決算は約3億1000万円の経常黒字となり、54年度は10億8000万円と好調のあと、55年度こそ第2次オイルショック後の景気のかげりから1億1000万円と大幅な減益となったが、56年度には景気停滞色の中にあって売上高1078億円、経常利益は7億3000万円と健闘した。この6年間でユニチカテキスタイルは商品企画力・開発力をつけ、着実に黒字体質をつくり上げていた。

そのころの繊維業界ことに綿紡業界は、戦後最大といえるほどの岐路に立っていた。56年年初来の大

量の綿糸流入により環境が再び厳しさを増し、そして年初来の円安は原綿高という形で紡績業を苦境に追いやっていた。紡織事業は市況の変動に左右され易く、収益力の低い糸売りの比重を落とし、高付加価値の狙えるテキスタイル部門を強化して、再構築を進めていこうとしていた。

56年11月の“中長期ビジョン”において、当社は繊維事業構造の転換でテキスタイル化推進を第1の目標に掲げた。

この6年間で、ユニチカテキスタイルの社外評価も高まり、従業員の士気も非常に高く、黒字体質も完成して、所期の目的は達せられた。一方、テキスタイル部門を分離したことによって、素材部門との連動性が若干薄れたことに対する反省もあった。

57年に入って、当社はユニチカテキスタイルとの合併を検討し、同年4月26日合併契約書に調印した。たまたまその日は、東京・赤坂プリンスホテルにおいて、2層構造の特殊繊維パルパーの発売5周年記念パーティーが、特許成立披露を兼ねて開催された当日であった。

57年10月1日、当社はユニチカテキスタイルを吸収合併し、テキスタイル事業本部として発足させた。今回の合併の目指す方向は、素材供給とテキスタイル部門との一体化であり、一貫体制を強化することによって、より高度なテキスタイル事業への発展を期待しての措置であった。

3 クラレとの業務提携ービニロン事業の路線転換

わが国初の合成繊維ビニロンは、この繊維の持つ技術的、市場的制約に規制されて、素材間の競争場裡にあって次第に後退を余儀なくされた。当社の場合、生産量は昭和45年度の年産2万9578トン（坂越工場ステープル・フィラメント合計）をピークとして、その後は漸減していた。

昭和48年の第1次オイルショックに端を発した原油の高価格化は、原料ポパール・ビニロンのコストアップを招来し、ビニロンの競争力をより一層低下させた。第2次オイルショックを含めた原油の高騰という大きな経済環境の変化は、合繊業界全般にわたって不採算を強いたが、とりわけ、ポリマー段階を含めてエネルギー多消費型であるビニロン事業に与えた影響は極めて大きかった。

第1次、第2次の一連の原油高騰の環境の中での経営対策の観点からは、この悪循環を断ち切ることにあった。51年から着手した施策は、縮小均衡・減量経営を主眼として、坂越工場における設備・人員の大幅削減、常盤工場からパーロック紡機（32台、1万0560錘）を移設することによる合繊・紡績一貫体制の確立、また衣料分野・輸出分野からの撤退と産業資材強化等の商品構成の思い切った改善などを実行し、続いてビニロン・化成品事業本部を分離、ユニチカ化成（株）を設立することによって、一層の経営効率化を追求した。

一方、酢ビ・ポパールの堺2社の事業は、合併相手先である信越化学工業の直江津工場の生産中止による堺への全面的なシフトを図ることによって、むしろ拡大化の路線をとり、併せて品種の改良・多様化を行うことによって、信越・ユニチカ両社の一般用ポパールの拡販に大いに貢献した。

以上の経営諸施策の奏効と、ようやく立ち直った日本経済の市況回復とが相まって、ユニチカ化成は昭和53～4年には計画以上の業績を達成し、54年度には累損を一掃して配当を実施することができた。

54年年央にバーレル当たり18ドルに上昇していた原油は、その後高騰を続け、55年33ドル、56年37ドルとなり、以降60年まで30ドル原油時代が続いた。いわゆる第2次オイルショックである。50年以降年間1万2000～3000トンの販売規模であったビニロンは、56年には約1万トンに減少し、採算も急速に悪化して、同年夏には坂越工場で生産調整・一時帰休を実施するに至った。

この時点においてもなおかつ、ビニロン原料用ポバールはユニチカケミカル社の生産量のうち約40%のシェアを占めていた。ビニロンの動向は堺2社の事業に重大な影響をおよぼす状況にあり、一連の事業存続のためには何としてもビニロン事業の抜本的な再構築が必要であった。

自助努力を徹底すべきか、他社との提携に生きるべきか、経営陣の悩みは大きかったが、57年夏当社は、「同業者クラレとビニロン短繊維の生産の相互委託について業務提携を行う」ことを決意した。合繊事業の構造不況に対処し、ビニロン事業の抜本的強化を図るため、両社それぞれの得意とする分野に生産を相互に委託し、総合的コストダウンと商品開発の強化を実現するためであった。

当時同じ環境の中に置かれていたクラレも、ビニロン事業生き残りのための業務提携による双方のメリットを確認し、7月30日両社は覚書に調印した。

この「ビニロン事業基本対策」は、9月に中労協で大綱合意に達し、10月には坂越工場ステーブルの生産を停止、同時にホルマリン製造設備の温排水を利用した養魚事業を中止、11月から人員合理化(147名)に着手した。他工場への転勤者は32名、残りは退社した。

業務提携は翌58年4月から具体的に実行に移された。ユニチカ化成のビニロン・ステーブルの生産はその大半をクラレに委託し、これに要する原料ポバールは当面全量をユニチカ化成からクラレに供給することとした。

企業の壁を越えて生産集約メリットを追求するというこの両社の経営アクションは、当時合繊業界では初めてのケースであり、大きな注目を浴びた。あるいは2社寡占のビニロンなればこそなし得たことかもしれない。

この集約メリットは、当社サイドで年間数億円と見込まれたが、一方では前述のように坂越工場における雇用対策・残存コストの問題も発生した。

総合的見地から実施に踏み切ったが、その後、60年10月のG5以後の円高移行と61年3月に始まった原油価格の低下は、ユニチカ化成再建の追い風となり、構造改善の実施・事業基盤の整備と相まって、業績は大きく好転した。

4 「体制刷新の年」ー構造改善対策の実施

昭和55年2月を景気の山とし、58年2月を底とした景気後退は実に36ヵ月にもおよび、戦後最長の記録を示した。

当社は56年11月「中長期ビジョン」を策定し、全社総力を挙げて取り組んできたが、57年になっ

て世界同時不況の波はビジョン策定時に予想した以上のスピードとシビアさで厳しい経営環境をもたらしていた。ビジョンの基本方針を実現するための具体的な施策にしても、前項ビニロンにおけるクラレとの提携など抜本的な構造対策も見られたが、全般的に施策の不徹底とも相まって、強化すべき商品や事業の拡大が思うにまかせず、57年度決算は、テキスタイル部門を吸収したことによって売上高は2460億円と前年比増収となったが、繊維事業全般の不振によって損益面では経常損失は約25億円となり、構造改善に伴う特別退職金や関係会社対策費用など特別損失を加えて、当期損失は約44億円と大幅な悪化となった。

当社は、第1次オイルショックの痛撃を受けた50年3月期(49年度)を含み、以降58年3月期(57年度)に至る9年間において、いったんは54年3月期から56年3月期までの3カ年間で53億1000万円の経常黒字となったものの、9年間を通した経常損失は579億8200万円に達した。

これらの欠損は内部留保の取り崩しと固定資産・有価証券の売却益など特別利益で補填され、この間特別損失をも含む赤字補填のための固定資産・有価証券の売却益は、合計で1111億800万円におよんだ。

すでに、売却のための遊休資産は枯渇していたが、なお長年にわたる含み資産“余力”が残存している間に、中長期ビジョンに謳った“繊維事業構造の早期転換”や“非繊維事業の強化拡大”あるいは“新規事業の早期実現”などを達成することが必要であり、当社はまさに生き残り競争における背水の場にあった。

平田社長就任後、苦闘の1年が続いた。

58年初頭の互礼金において平田社長は、“本年を「体制刷新の年」として、「ビジョン」で描いた具体的施策を事態の変化に合わせて抜本的に見直し、足らざるところは補強し、これを慎重かつ果敢に実行して1日も早く体質の強い新生ユニチカをつくり上げたい”と決意を述べた。

58年4月、業績の不振・業績の計画との大きな乖離は、環境変化の予想外の激しさの中で、当社の企業体質の弱さ、すなわち低収益・競争力の低位・体力の弱体が大きく露呈したものであることを率直に反省するとともに、企業存立の基盤を確保するためには、早急に不採算部門を中心に赤字を解消し、競争力を強化しなければならないと判断し、緊急対策としての構造改善対策を策定した。

4月11日労働組合に説明し、その理解と協力を求めるとともに、対外発表した。

構造改善対策の骨子は次のとおりであった。

①紡織事業

不安定な一般市販糸を縮小し、テキスタイルを一層強化するため、

イ 綿紡機5万0500錘、合繊紡機1万0100錘を廃棄する。

ロ 297台のエアジェットルームその他の革新織機への転換を進める。

②羊毛事業

イ 大垣工場の紡績部門を宮川工場へ集約し、2万2300錘を廃棄する(後日一部変更)。

ロ 宮川工場の整理部門を閉鎖する(後日変更)。

ハ 事業を別会社化する。

③合化繊事業

- イ 高速紡糸設備等による近代化の推進および徹底した合理化によりコスト競争力の強化を図る。
- ロ 強力人絹の事業規模を縮小する。

④関連会社対策

主要問題会社のフロー収支黒字化対策。

⑤財務対策

在庫圧縮と資産売却により借入金の返済を行い、金利の軽減を図る。

⑥緊急対策

- イ 役員・理事の給与カット
- ロ 管理職の賞与カット
- ハ 関連会社に対する金利支援の打ち切り
- ニ 設備投資を従来の1/2に抑制
- ホ 本社経費の節減
- ヘ 実効金利の引き下げ

⑦人員措置

- イ 全社的配転、出向、退職不補充
- ロ 進路選択援助措置

昭和58年、わが国の繊維産業は前半でこそ厳しい環境で推移したが、幸いにも後半になって合繊・紡績ともに回復への兆しが見え始め、不況脱出に確かな足取りをつけてきた。

ナイロン、羊毛についてはいぜん困難な局面にあったが、ポリエステル長繊維の市況は意外に早いテンポで回復し、綿糸も値戻しが比較的順調に進行してきた。

8月に日本10社のポリエステル長繊維織物に対するダンピング問題で、米商務省の“クロ”の仮決定があったものの、ポリエステルは中近東向け長繊維織物の輸出が好転したのを始め、国内外とも全般的に好調となった。

また綿糸については、かねて紡績業界は効果的な輸入秩序化のため、韓国産綿糸に対するダンピング関税の賦課とパキスタン綿糸に対する相殺関税の賦課を政府に要請していたが、「韓国産綿糸については、58年4月になって大韓紡織協会より対日輸出自主規制を実施するとの申し出があったため、紡績協会ではこれを評価して同年7月にダンピング関税の提訴を取り下げた。パキスタン綿糸に関しては、相殺関税賦課の対象としたパキスタンの輸出促進制度のうち、同年8月中までに輸出補償制度が全廃され、翌59年1月には輸出金融制度も廃止されて、ひとり輸出所得税に関する減免制度を残すのみという実質的成果が得られたことにより、翌2月に同提訴を取り下げることとなった」（『日本紡績月報』59年6月号No.450）。かくして綿糸輸入問題はいったん沈静化し、綿糸市況は回復基調に入った。

58年10月に新繊維ビジョン『新しい時代の繊維産業のあり方について』が繊維工業審議会と産業構造審議会によって合同で通商産業大臣に答申された。新繊維ビジョンでは、「厳しい産業調整を余儀なくさ

れる」としながらも、「先進国にふさわしい知識集約的で高度に発達した産業」として繊維産業が発展する可能性が指摘され、そのための方策として、構造改善および技術開発の促進、転廃業の円滑化、さらには流通面における情報化への積極的対応などが提言された。

5 プリント配線板事業へ進出—「ユーアイ電子」を設立

1950年代後半トランジスタの誕生と時を同じくして開発されたプリント配線板は、当初ラジオ、テープレコーダーなど一部民生用電子機器に使用されるに過ぎなかったが、その後ICから超LSIに至る発達過程において、家電などの民生用電子機器からコンピュータ通信機器などの高性能産業用電子機器にまで広範囲に用いられるようになった。昭和50年代に入って、民生用で年率30%、産業用では年率20%と高い伸びを示し、以後もGNPの伸び以上の成長が期待された。

当社では昭和48年から垂井工場においてガラスクロス生産に入っていたが、52年に至って日本電気硝子と提携し、53年4月以降プリント配線基板用のICクロスの開発に本格的に着手することによって、当該業界に関与していた。垂井工場では55年にAJL（エアージェット・ルーム）2台を導入して、ICクロスの製織試験に入り、その結果56年11月稼働を目指して増設計画に踏み切った。

同じ頃、55年7月に発足した技術開発管理室では、配線板材料、プリント配線用基板、プリント配線板の各業界への参入可能性を検討していた。56年9月、プリント配線板業界参入に関するレポートをまとめて役員会に提案した。“参入是非の結論は難しいが、低収益を覚悟し、エレクトロニクス業界への参入の登竜門として考えるならば検討の価値はある”というのが提案理由であった。

プリント配線板事業でのちにユニチカと提携することになる愛工電化株式会社（現社名アイレックス）は、東京・目黒に本社を置き、川崎、横浜、東京（大田区）に工場を有するプリント配線板などの中堅専門メーカーで、昭和56年当時、従業員は約230名、資本金5000万円、年商約30億円であった。

愛工電化との取り組みは、同社の加藤秀夫専務が元ユニチカ社員であったことによる。

プリント配線板業界への参入を志向していたといっても、電子産業の分野では全くの素人であったユニチカは情報収集と技術協力を目的に愛工電化に接触し、一方愛工側は垂井工場がICクロスの本格生産を開始したことを知って、ユニチカとの協力関係を前向きに進めようとした。

56年秋、愛工は今後の技術開発のために不足している人材の派遣を当社に要請してきた。当社もまたプリント配線板事業参入の可能性を検討中であり、その足がかりを探るよいチャンスと考え、57年6月6名の技術者を愛工に長期派遣した。

これと並行して、当社では大垣工場の毛紡績部門の宮川工場への集約化に対処し、その経営資源の活用のため、松下電工のビデオ用チューナーの検査の受託事業案が進められ、58年春に事業化が決定し、その年の9月にユーエヌ電子株式会社（社長・高橋秀年）が設立された（のち61年9月資本撤収）。

同じく、58年6月の常務会でプリント配線板の事業化計画が上申されたが、この時点でなお市場調査が十分でなく、投資効率の予測も十分でないことから、業界の実態をさらに調査する目的で、関連事業本部スタッフを愛工に長期派遣した。特にユーザーを中心に営業の見通しの調査と愛工の事業内容の調査がな

され、結論として“フィージブル”であり、ユニチカは愛工電化と組んでプリント配線板の分野へ進出することを決定した。その経緯の中で、実に賛否両論があったが、田口副社長が「調査部隊がそういうなら、やらせてみよう」と発言したことは印象的であった。

昭和58年12月10日新会社が設立され、社長にはユニチカから山内昭郎が就任した。社名は平田社長の命名により「ユーアイ電子株式会社」と決定した。資本金は3億円、ユニチカ・愛工電化の出資比率は65対35であった。立地を当社豊橋工場内に置き、従業員は全員ユニチカからの出向とし、労働組合は豊橋支部に所属させた。愛工とユーアイは同業となるため、お互いの競合を避けて補完関係に立ち得るよう、愛工は従来どおりの多品種少量生産分野を、ユーアイは中・大量生産分野を、それぞれ分担することで合意した。



ユーアイ電子工場内部

これに先立つこと約5カ月、58年7月には愛工の要請でユニチカから20名の現場要員が出向し、また8月には営業要員2名が出向し、ユーアイ設立に向かって着々と準備が進められたが、当時ユニチカとしては未だ明確に進出を決定していない段階であったため、合計22名の出向者は“繊維産業からいきなり電子産業への転換ということで、不安な気持のほうが強かった”と述懐している。

しかしユーアイが営業生産を開始してからは、彼等22名とさらに59年1月に出向した8名の要員が核になって、現在のユーアイの基礎を築いたといえる。

58年12月の会社設立から翌年の7月2日の営業開始までの約7カ月間は、工場建物の改装工事、設備の搬入、据え付け、試運転、新入社員の受入れと教育、愛工からの検査業務の受託、業務マニュアルの整備等々山積みする仕事量の中で、1日16時間の勤務もなお時間が足りない状態が続いた。

社内一丸となって努力した結果、ユーアイ電子は59年7月に生産を開始して以来、平成元年度までは順調に売上高を拡大することができた。

売上高推移は次のとおりである

昭和59年度	8億円
昭和60年度	28 "
61 "	41 " (この年、ユニチカに「電子材料開発部」が発足し、第1号製品としてアルカリ現像型フォトソルダーレジスト「ユニファイナー」を開発した)
62 "	52 "
63 "	67 "
平成元年度(予想)	74 "

創業以来、ユーアイ電子工場入口には、次のようなモットーが掲示されている。

“厳しさをなくして 執念なし
執念なくして 行動なし
行動なくして 成果なし
成果なくして 前進なし
前進なくして 未来なし “

6 羊毛事業部門の分離

昭和44年10月の合併時点における羊毛関係生産工場は、宮川、犬山、大垣、足利の4工場であった。羊毛業界は30年代から慢性的供給過剰状態にあって低迷が続けていたが、当社の羊毛部門もユニチカ発足後も大きな赤字を計上し、常に収益改善策が検討されてきた。

46年4月には足利工場を分離し、ユニイースト（株）を設立した。

その年8月のニクソンショックに続いて、10月に日米繊維協定（仮調印）が締結されるにおよんで、業界は著しく混乱し、毛糸相場は暴落した。

翌47年11月犬山工場の原毛部門を撤収してトップメイキング設備を縮小した。

2年後の49年、石油危機以後羊毛業界は一層深刻な影響を受け、毛糸相場は大暴落し、恐慌の様相を呈した。その後業界では、不況カルテル、共同設備廃棄等を実施し、工場の縮小、閉鎖等が相次いだ。

49年4月当社は、手編毛糸の活性化のため、兼松江商（株）と合併でカネマツユニカ（株）を設立した。

50年3月には、ついに犬山工場を閉鎖、設備の一部を大垣工場へ集約、残余の設備は廃棄した（その大垣工場も段階的縮小ののち、58年11月閉鎖の止むなきに至った）。

そのような状況の中で、55年11月社内に羊毛プロジェクトが発足し、56年以降「羊毛基本対策」が立案検討されていった。その段階において大垣工場内にニードルパンチ事業、電子部品組立事業等が実行に移され、56年7月には中高年層従業員を対象に「宮川技術センター」が設立された。

58年3月に至って、羊毛事業の存立をかけた抜本的な構造改善対策（別会社への分離独立）が立案された。宮川工場に設備を集約、梳毛設備を大幅に削減し、従来の梳毛糸偏重から紡毛糸、織物とのバランスのとれた経営に修正するとともに、一般糸は原則として生産停止し、実需直結の生産・販売方式および徹底した差別化路線を推進することをもって、生き残りの方策とした。

1年後、59年3月に新会社「ユニチカウール（株）」が発足した。ユニチカ全額出資で資本金4億8000万円、社長には西村芳三が就任した。従業員は男子170名、女子410名の計580名であった。

その後、天然繊維指向、高級化指向、ウールブームに加えて、円高メリットによる原毛安にも恵まれて、同社の業績憶順調に推移し、業界に確実な地歩を占めていったが、平成元年10月1日付をもってユニチカに吸収されることとなり、元の根に戻った。

7 情報事件訴訟判決

『日本レイヨン編』で既述したナイロン66に関する情報事件訴訟は、起訴から判決に至るまで16年の歳月を要した。

昭和56年3月27日、一審の神戸地方裁判所で当社関係者は背任罪については無罪であったが、^{ぞうぶつ}贓物^{こばい}故買罪については有罪の判決が下りた。このため直ちに大阪高等裁判所に控訴した。

58年11月29日、大阪高裁で控訴棄却となり、一審判決が確定した（最高裁判所への上告は断念した）。

8 新中期3カ年計画と「チャレンジ101」

昭和58年2月を底として、景気は上昇に転じた。

同年4月から実施された当社の構造改善対策は徐々に実を結び、市況の追い風もあって、59年3月期こそなお20億円の経常赤字をみたが、業績は上昇気流に乗って、次の60年3月期には4年ぶりに経常黒字へ転換できた。売上高は2820億円と前年対比横這いであったが、経常利益は42億円の黒字となり、前年対比で62億円の好転をみた。

59年初頭にあたり平田社長は、「ユニチカ飛躍の年」とすべく、すべてが当事者となって、限界に挑戦することを訴えた。

これまでの体質改善を基礎に、会社は59年夏以降次の中期経営計画の検討に着手し、60年2月「新中期3カ年計画」としてまとめた。



チャレンジ101発表会（貝塚）



チャレンジ101ポスター

60年年頭の挨拶で、平田社長は新3カ年計画に触れ、“企業の原点に帰ろう”と呼びかけ、経営資源の傾斜配分と事業構造変革、少数精鋭に基づく効率的経営など基本的考え方を説明した。

新中期3カ年計画は、昭和50年代を通して日本経済を普遍的に襲ったオイルショックの打撃の中で、とくに大きな犠牲を余儀なくされたユニチカが、長い苦しみの結果59年度に至ってようやく収益体制に入り、さらに新しい60年代に向かって飛躍しようとする姿勢を示したものであった。

チャレンジ101

中期計画を達成するためのスローガンとして「チャレンジ101」が決まった。

「全従業員が能力全開100%発揮のうえ、さらにもう1%努力しようということと、全社員の力が発揮された総和が経常利益100億円を超えるシンボルとして、101を目指そうということであり、

いふなればあとの「1」は無限大への願いが込められている」（委員長・常務取締役楯川忠雄）55年3月から当時の3カ年計画をバックアップするものとして推進してきた「レベルアップ運動」は、全従業員の積極的な啓発と参画を得て、名実ともにユニチカに定着し、大きな成果を挙げてきたが、60年4月からレベルアップ運動はチャレンジ101に継承され、小集団活動は5年間にわたって培われた資源を活かした新しい展開へ進むことになった。

表-13 レベルアップ運動5年間の歩み

年度重点方針	
55年度 (55/3～56/3)	<導入啓蒙期> 運動の目的 (1) 3ヶ年計画の達成 (2) トップの商品・トップレベルの営業、技術、管理を実現するための具体的方法を集団で考えることを通じて、組織及び個人の活性化をはかる (3) 自己管理の推進、プロ意識の高揚
56年度 (56/4～57/3)	<チーム活動の定着化と質的向上> (1) 推進体制の充実 (2) チーム活動の定着化
57年度 (57/4～58/3)	<チーム活動の全社的質の向上> (1) 基本方針の浸透と、基本方針とチーム活動のテーマとの一体化 (2) チーム活動についての集約管理の徹底 チーム登録、活動報告書、発表会（年2回）
58年度 (58/4～59/3)	<チーム活動ストーリーで着実な問題解決を> (1) ストーリーの活用で、内容のあるチーム活動を (2) 支援体制の充実をはかる (3) 提案活動と、一体となった展開をはかる
59年度 (59/4～60/3)	<全員参加で傍観者のいない組織をつくろう> (1) 提案活動を活発化し、最低1人2件/年間の目標に挑戦する (2) 各事業部の実態に合せた効率化の目標をとりあげる

	チーム数	発表会回数及び (発表チーム数)	レベルアップ 表彰チーム数	提案件数
55年度 (55/3～56/3)	56/3 822	3(15)	18	
56年度 (56/4～57/3)	57/3 858	13(89)	26	提案制度一部展開 3,727
57年度 (57/4～58/3)	57/9 845 58/3 698	26(201)	43	提案制度全員展開 上期 4,678 下期 6,701 計 (11,379)
58年度 (58/4～59/3)	58/9 669 59/3 666	22(157)	43	上期 4,656 下期 6,281 計 (11,058)
59年度 (59/4～60/3)	59/9 982	25(195)	48	上期 6,361

9 「ユニチカ・ストップ」(総合素材展)の挑戦



ユニチカ・ストップ風景

当社は昭和60年5月14・15日の両日大阪・OMMビルで、5月28日～30日の3日間東京・青山ベルコモンズで、婦人服素材の総合展示会「ユニチカ・ストップ」を開催した。これは当社とグループの全婦人服関連部門が、綿、羊毛、合繊、レーヨン、複合素材等を一堂に集め、問屋、アパレルに提案していこうというもので、当社としては初めての試みであり、これまでの長繊維のユーザーには短繊維を、短繊維のユーザーには長繊維を紹介し、相乗効果を狙いとした。

ストップのテーマは“ディア・マイ・レディーいきざま自由自在”、当社の全婦人服素材を1つのコアと4つのシース(フォーマル、ドレス、ブラウス、カジュアル)に表現し提案したが、大阪で1600人、東京で2100人と予想を大幅に上回る来場者があった。

5月の春夏展に続いて、第2回の総合展が大阪11月24・25日、東京(12月3～5日)で、“ディア・マイ・レディー都会が似合う眩しい女たち”のテーマのもとに開催され、3400人の来

場者を得た。

メンズについても、初の素材総合展が60年11月6・7日の2日間大阪・伊藤忠ビルで開催され、来場者は1000人と盛会であった。

ユニチカとユニチカグループの全メンズ素材を集め、とくに新規に開発した素材を中心にして、カジュアル、スポーツ、クロージングの3つのコーナーで表現した。中でもトルファン、複合素材が目された。翌61年になって、メンズ素材総合展が4月23、24日の2日間大阪のOMMビルで、また婦人服素材総合展は5月21・22日大阪(OMMビル)で、6月3～5日東京(青山ベルコモンズ)で、それぞれ開かれた。とくにレディースの総合展は3回目であり、ユニチカ・ストップは毎回4000人近い業界関係者を集めるイベントに成長しながら、次第に注目を浴びる存在となった。消費者ニーズの的確な把握がますます重要になっていく中で、ユニチカ・ストップにかかる当社の努力は、素材メーカーと消費者のつながりを求める挑戦として評価された。

61年3月には長・短繊維合同のニューヨーク展が開催され、62年5月には1988年春夏総合素材展が、初めて紳士・婦人合同で行われた。

60年5月からスタートし、62年5月まで7回にわたって実施してきた「ユニチカ・ストップ」は、ユニチカの素材総合力のイメージアップを図るという当初の目的を果たし、以後肌理の細かい用途別フォーラムへと発展的解消をとげた。同時に社内常設展示場(プレゼンテーションルーム)の設立が計画された。

10 差別化原綿拡充の波—「トルファン」の登場

昭和56年～57年頃から紡績各社は定番品からの脱却、差別化路線へと方向転換していった。

57年に最後の紡績不況カルテルが期限切れとなるころ、一方では天然繊維指向の息吹が台頭し始めていた。国内糸に輸入糸の増勢が加わった定番糸は、常に採算割れの状況にあり“定番糸からの脱却、不況時にも損を出さない体質づくりカを合言葉に、当社ではとくに57年に入って差別化原糸へ急傾斜していった。

原綿による差別化という点で先駆的な役割を果たしたのは、53年に開発したエジプト超長綿「ソアコット」であり、しなやかな風合いや優れた光沢、発色性は市場で高評価を得て、川辺（株）のハンカチのシェアをほぼ独占するに至った。

ソアコットが当社の“高級原綿の単一混綿素材による差別化商品シリーズ”の第1弾であるとすれば、第2弾は57年に蝶理と共同開発した「トルファン」であった。

トルファンは中国・新疆ウイグル自治区産超長綿であり、シルクロードの熱砂の町で採取された綿花は現代のロマンを秘め、その白度と光沢はシルクに優るとも劣らないものであった。

ユニチカ・蝶理がこの中国の超長綿花を導入することになったきっかけは、56年秋に新疆ウイグル自治区の綿花ミッションが来日し、蝶理の繊維貿易本部を訪れたことに始まる。中国側の打診を受け止めた蝶理は、57年2月サンプルをユニチカに持ち込み、ユニチカはこの綿を検品し、「エジプト綿より優れている」としてその品質特性を高く評価した。57年6月から8月にかけて貝塚工場です紡・試織・試編

を行った結果は極めて良好であり、蝶理と一体になって展開する方向を固めた。

57年11月と58年9月にユニチカ・蝶理の両社は現地にミッションを派遣、生産の現場を直接訪ね、品質の調査と供給の状況をつぶさに調べた。



トルファン綿発表会

57年から58年の2年間は、まさにユニチカ・蝶理ともモノづくりのための徹底した分析と研究に時間を費やしてきた。試販の結果も上々で、58年9月当社は蝶理と共同で「トルファン綿」を新聞発表、同11月「トルファン・プロジェクト」を結成して総合的展開を図った。

60年11月15日東京・ホテルオークラ、19日大阪・ホテル日航で、蝶理とユニチカは共同で総合展「トルファン綿発表会」を開いた。発表会にはアパレルメーカー、百貨店、専門店のほか、中国新疆省ウイグル自治区から来日した6人の代表団と15人の舞踊団(新疆吐魯番歌舞団)も出席し、トルファン綿による日中経済交流に花を添えた。

翌61年からはアパレル・生産者等で編成された「トルファン綿研修ツアー」も企画・実施された。

その後トルファンは、原綿供給についても現地側と“安定供給”と“積極的な拡大”の方向を確認し、極めて順調に展開した。

販売チームは東西の有力アパレルをはじめ100社以上となり、展開ブランドも150を超えた。

トルファンは、同業他社からは、差別化原綿による差別化素材の成功例・先駆者として高く評価され、その後の単一混綿による差別化原糸ラッシュの引き金となった。

61年から生産を開始した差別化原綿の第3弾は、トルファンに引き続いて同じく中国綿の「ハミコット」であった。新疆ウイグル自治区で産出されるアップランド綿を単一混綿で使用、細番手展開のトルファンに対して中・太番手に展開して、トルファンと並ぶ当社の代表的なブランドに成長した。

その頃高級天然繊維は引き続き好調で、各メーカーは競って産地別特化綿に取り組み、ブランドの発表が相次いだ。当社としてはその後、62年にペルーのタンギス綿を使用した「ブルーインカ」を伊藤忠と共同で商品化し、63年にはモロッコのピマ種超長綿使いの「ペペール」を発表した。

もとより商品の差別化は原料の差別化だけではなく、紡績方法による差別化(パルパーなど)、加工による差別化(コッタムなど)があるが、生産サイドでも差別化の拡大が加速化されるに伴って、技術確立、設備対応を進め、将来にわたって生き残る工場としての再構築を急いだ。

11 哀悼

(1) 小寺新六郎(元社長)の逝去と社葬

小寺相談役(元社長)が健康を損なって入院・加療に専念したのは、昭和57年1月末であったが、体調の衰えはその以前から兆していた。49年3月社長に就任し、57年4月退任するまでの8年間は、オイ



小寺新六郎社葬

ルショックによる長いトンネルの中にあって苦闘の歳月であった。血のにじむような減量作戦の中で「自分の仲間が辞めていく、これほどトップとして辛いことはない」と語り、62～3キロあった自らの体重も50キロにやせて、その後回復することはなかった。

秋も深まった60年10月29日、大阪厚生年金病院にて逝去、享年66歳であった。

11月26日、東本願寺難波別院(南御堂)において社葬が行われ、会葬者2500人が最後の別れを惜しんだ。

葬儀委員長として平田社長は「心からユニチカを愛し、ユニチカのために命をかけられたその志を、私共は永久に忘れる事は無いでありましょう」と弔辞を述べた。

故人生前の功績に対し、従四位勲二等瑞宝章が授与された。

(2) 原吉平(元社長・元会長)の逝去と葬儀・偲ぶ会

昭和61年5月30日、原吉平名誉顧問(元ニチボー社長・会長、元ユニチカ会長)が大阪府立成人病センターで逝去した。享年86歳であった。

その生涯は大日本紡績からユニチカにおよぶ長年にわたる会社の経営と、ジェトロ理事長就任後の国家的使命の達成に捧げられた。戦後の繊維産業の隆盛を切り拓き、日本紡績業界を代表する人物であるとともに、紡績の文字どおり「栄光と斜陽」の中を生きてきた人であった。

“人生意気に感ず、功名誰か復た論ぜん”原が青年時代から愛誦してきた言葉であった。

「原さんは秀れた経済人であったが、また一面国士的風格と見識を具えていられたように思う」と田和安夫元日本紡績協会副委員長は『日本紡績月報』(第475号)の中で述べている。

6月1日、原家の葬儀・告別式が西宮市・楠会館で清楚に行われた。

本人の遺志により社葬は行われなかった。

7月16日「原吉平氏を偲ぶ会」が大阪市・東洋ホテルで開かれた。参会者は業界はじめ関係各界から150人を上回り、その生前を偲んだ。

故人は50年4月勲一等瑞宝章を授与されていたが、61年5月30日正三位を追贈された。

(3) 高松宮殿下とユニチカ

昭和62年2月3日、大正天皇の第三皇子で天皇陛下(昭和天皇)の弟宮、高松宮宣仁親王殿下が東京・日赤医療センターで逝去された。御年82歳であった。

同月10日「斂葬(れんそう)の儀」が東京・豊島岡墓地でしめやかに営まれた。当日沿道には1万人の人波が集まり、スポーツや福祉など幅広い分野で活躍され、気さくで多くの国民に親しまれた宮さまとの別れを惜しんだ。

戦後、繊維産業は日本経済復興の最大の担い手であったが、殿下は次のように当社各工場にたびたびお成りになり、励ましのお言葉を賜った。

昭和24年6月4日	貝塚工場
24年7月14日	東京製絨工場(妃殿下とご同道)
24年8月28日	高田工場
28年5月30日	岡崎工場
29年9月21日	坂越工場(妃殿下とご同道)
32年3月19日	宇治工場
35年5月29日	米子工場
39年5月13日	江津工場

また、昭和26年4月29日東京・三越本店における“世界に伸びゆく日紡展”には、妃殿下とご同道でご来場になった。前日28日には秩父宮妃殿下もご来場になり、秩父宮・高松宮両妃殿下に対し、会社からニチボービニロン(ミューロン)製品をさし上げた。

両宮家とも大日本紡績の株主であったことが、『社報』(大日本紡績社報第21号)および『ニチボー75年史』に記されている。

1.2 急激な円高の影響と対策

昭和58年春から上昇に向かった一般景気は、60年6月を転換点として下降した。同年8月には戦後最大といわれる三光汽船の倒産もあった。

9月下旬のG5(先進5力国蔵相・中央銀行総裁会議)合意に基づく各国の協調介入および10月下旬以降の日銀の金利高目誘導を受けて、円レートは9月中旬の1ドル=240円台から11月下旬には200円台へ急騰した。その後円高は進行の一途を辿り、翌61年5月には1ドル=160円を突破して150円台に入り、61年夏にかけて一本調子の円高ドル安が実現した。

当然輸出産業には大きな負担となり、「円高不況」という言葉が飛び交ったように、景気全般にも暗い影を投げかけた。

円高の長期化に伴って国内では構造調整が進み、対外直接投資による海外生産の拡大や輸入品の増大により、巷には“産業空洞化”の声も大きかった。各企業は経営体質を変えながら、新しい環境に適応し、着実にリストラクチャリング(再構築)を進めようとした。リストラクチャリングの内容は、輸出市場から国内市場(内需)への転換、不採算部門の整理・合理化、新事業分野への進出など、経営複合化、新商品・新技術の開発、人材の再訓練など多様であった。

60年度のわが国繊維業界は、高水準の綿糸布輸入や原油価格の下落を先取りした商品市況の低落に加

え、東南アジア諸国における合繊設備(ポリエステル)の増設もあって、期後半には厳しい情勢となり、当社の業績も非繊維部門は比較的順調に推移したものの、繊維部門では衣料用を中心とする需要の不振、価格の低落などが大きく影響し、売上高は約2720億円、経常利益は約30億円と前期比減収減益となった。61年度もとくに期前半は合繊糸・綿糸とも不振が続き、テキスタイルの需給も改善されないまま、総じて低迷を続けたうえに、プラスチック部門も電機・自動車など輸出関連業界の不調の影響を受けたため、売上高は約2440億円、経常利益は約18億円と業績は大幅に低下した。

当社は、円高デフレの深刻化・内外競争の激化など激変する情勢のもとで、生き残りのための再設計を行い、安定した経営基盤を確立するために、61年9月「円高総合対策」を立案し、実施に入った。

その基本方針は次のとおりであった。

- ①トータルコストの徹底的削減
- ②好採算分野への重点傾斜
- ③不採算分野の縮小・撤退による体質強化

同年11月、円高総合対策に伴い組織改定が実施された。全社的には間接部門のスリム化が行われ、人事部内には事業開拓室が設置された。また新規開発事業の事業化促進のため、技術開発本部内にPF樹脂と電子材料の二つの開発部が新設された。

事業開拓会社

企業生き残りの再設計のためには、当然人員の効率化(生産性の改善)や雇用創出対策が伴ったが、その一環として“現有のユニチカおよびグループの経営資源を洗い直して、その活用を図る”ことによって“専門機能の分離による新会社の設立”が検討され、事業開拓会社が相次いで発足した。次の7社である。

- ①(株)ユニチカリサーチラボ 61年11月発足
＜事業内容＞技術・特許調査、分析評価、各種試験、その他販売・サービス業務
＜人 員＞61名
＜社 長＞牛尾 肇
- ②ユニモア(株)(日興サービスの商号変更) 61年11月発足
＜事業内容＞ファイナンス、教育研修、トラベルサービス
＜人 員＞2名
＜社 長＞北嶋 源太郎
- ③ユニチカ販売(株) 61年11月発足
＜事業内容＞卸・小売業務、一般サービス業務
＜人 員＞7名
＜社 長＞林 陽一郎
- ④ユニチカガーマンテック(株) 61年11月発足
＜事業内容＞縫製技術ソフト開発・販売・サービス
＜人 員＞25名(ほかパート30名)

<社 長>木嶋 恒孝

⑤ユニチカ情報システム（株） 62年1月発足

<事業内容>システム受託、ソフト開発・販売、関連機器販売

<人 員>125名(含・外注)

<社 長>高井 和彦

⑥ユニチカ設備技術（株）（ユニチカメンテナンスの商号変更） 62年4月発足

<事業内容>各種計装・設備・工事の設計・施工、設備のメンテナンス

<人 員>400名

<社 長>柴田 爲之

⑦ユニテックサービス（株） 62年4月発足

<事業内容>紡績・織布・編・染色加工などの機械設備のメンテナンス

<人 員>36名

<社 長>土生 善治

1 3 中央研究所新館完成—非繊維拡充へ加速

宇治市の中央研究所には、従来本館と別館があったが、昭和61年6月、本館に隣接して、バイオメデ
ィカル、電子材料などのクリーンな環境での研究施設として、5階建の新館が建設されるに至った。

推進中の中期計画の重要な目標である非繊維事業ならびに新規事業の拡大を加速するための体制整備で
あった。

当社の研究スタンスは、本業の繊維・高分子の延長線を中心として、バクテリアが増殖するように繊維
から非繊維へ展開する形をとってきた。しかも厳しい経営環境の中であって、やるべきことを明確にセレ
クトして、独自性の高い研究を進めてきたといえる。

さらに、単なる研究だけではなく、テストプラントの段階でマーケティングリサーチを含め営業を並行
させ、市場ニーズへの的確な対応が研究そのものを活性化させる効果を生んできた(昭和58年度からは
「テーマ責任者制度」を発足させた)。その中から、Uポリマー、キレート樹脂、酵素・診断薬、カテーテ
ル、さらに人工皮膚、アモルファス金属繊維、活性炭繊維など多くの花が開いていった。

中研新館完成に続いて、61年11月中研の組織改定があった。次に示すように従来第1～第8まで分
かれていた研究室を改め、具体的に研究ターゲットを明確にし、名称をそのまま冠した研究部制とした。

第1研究室→電子材料研究部

第2研究室→合成繊維研究部

第3研究室→生化学研究部

第4研究室→材料物性研究部

第5研究室→医用材料研究部

第6研究室→化成品研究部

第7研究室→金属繊維研究部

第8研究室→プラスチック研究部

また同時に、技術開発本部内に、PF樹脂開発部（のち62年3月ユニベックス開発部と改称）および電子材料開発部が新設され、従来品のメディカル開発部、金属繊維開発部、活性炭繊維開発部、A開発プロジェクト（のち62年10月アピエール開発部と改称）と並んで6開発部は、中研各研究部と対応し、密接に連携をとりながら、探索、開発、販売を進めていった。

1.4 研究の花開くハイテク商品

「当社は基本的に有機高分子素材メーカーであり、新規事業の創出、育成にあたっては蓄積した有機ポリマー合成技術と繊維化技術を発展させるというような形でアプローチしている。

すなわち離れ小島の手法ではなく、半島を先に伸ばしていく手法を重視しているといえよう。この方が確実性が高いからで、現在、非繊維の柱となっているプラスチック、スパンボンドはいずれも半島理論から生まれ育てたものだ。非繊維といえども、非高分子ではない。技術のルーツは同じである」（新規開発本部長 常務取締役・勝匡昭）

(1) 液晶ポリエステル樹脂「ロッドラン」の開発

高分子技術を基盤とする当社において、プラスチック分野の研究は、非繊維部門強化の基本方針のもとで特に事業化に近い分野として注力された。その結果昭和60年代には矢つぎ早に研究成果が現れてきた。ポリマーアロイ樹脂やナイロン46樹脂（オランダDSM社と共同）の開発また熱硬化性フェノール樹脂の開発などが進められ、その1つとしてパラヒドロキシ安息香酸を含む液晶ポリエステル樹脂の開発が進められた。

元来当社が液晶ポリエステル樹脂の研究に取り組んだのは約20年前であり、その当時、現在の液晶ポリエステル樹脂の一成分であるパラヒドロキシ安息香酸(HBA)を共重合成分とする繊維「栄輝」を企業化した。のちその生産に終止符が打たれたが、HBAを共重合成分とする工業的な生産技術が蓄積された。ユニチカ中央研究所では継続的に液晶ポリエステルの幅広い研究を行ってきたが、昭和58年(1983)日本電信電話(NTT)と共同で、光ファイバー用の素材という具体的開発目標をもって、その生産技術・加工技術の確立を図るとともに、米国イーストマン・コダックの保有する基本製法特許を取得したうえで、60年秋LC-2000として発表した。引き続いて、射出成型用のLC-3000も作り出した。一方、LC-3000の耐熱性をさらに凌駕する液晶ポリエステル樹脂を目指して開発を進めた結果、耐熱性、難燃性に優れた全芳香族系の液晶ポリエステル樹脂の開発に成功し、62年5月「ロッドラン」LC-5000」として発表した。従来国内市場を席卷してきた米国セラニーズ社製の「ベクトラ」に対抗できる特性を有し、スーパーエンブラとして、電気・電子・自動車分野などへの展開が可能となった。

（2） 熱硬化性フェノール系樹脂「ユニベックス」の開発

液晶ポリエステル樹脂に次いで、ユニチカのエンジニアリングプラスチック事業をさらに多角化するものとして、昭和61年9月熱硬化性フェノール系樹脂「ユニベックス」が登場した。

熱硬化性の樹脂は当社では手掛けられていなかったが、長年培われてきたポリマー重合技術を基盤とし、当社独自の技術であるキレート樹脂「ユニセレック」の技術蓄積が活かされて、微粒子状のフェノール系樹脂「ユニベックス」を世界に先駆けて開発することに成功した。

61年10月中央研究所内に一〇トン/月のベンチプラントが建設されるとともに、用途開発を進めるため、同年11月技術開発本部内にPF樹脂開発部を設置した（62年4月ユニベックス開発部と改称）。ユニベックスは真球に近い美しい微粒子状で、しかも世界で初めて球径がコントロール（10ミクロン～1000ミクロン）できるほか、多くの特徴を持っている。

用途開発にはユニベックス独自の特長を生かしながら、自動車の部品、ゴムや紙などの汎用性のある分野と電子関連・炭素材関連など付加価値をつけた高機能分野の両面に展開していったが、62年末ユニベックスとポリエステル不織布を複合して焼結した親水性多孔質シート「ユニベックスSB」を発売してから、エアコン加湿器、冷蔵庫および自動販売機ドレン水蒸散板用等への採用が急速に進み、用途拡大への弾みがついた。

（3）アモルファス金属繊維の開発

昭和48年自動車タイヤのラジアル化が急速に進み、スチールワイヤがタイコードベルト素材としてとくにヨーロッパで使われ出した。一方、アメリカではデュポン社がこの用途向けとして全芳香族ポリアミド（後のケブラー）を上市した。

当社でもこれらの動きに対応して、第3研究室でスチールワイヤの新しい製造技術として、また合成繊維の技術を生かした熔融紡糸法金属繊維の製造研究を開始した。48年3月のことであった。

一方、同年4月には第4研究室で全芳香族ポリアミドを用いる高強度・高モジュラス繊維を得るための液晶紡糸法の研究を開始した。全芳香族ポリアミド研究について、パラ系はその後49年下期に中断したが、メタ系では製造研究が続行され、耐熱性電気絶縁紙の製造販売のため三菱製紙と合弁による日本アロマ（株）設立に至る開発の進展をみた。さらに現在「アピエール」（後述）の商標で、デュポンの「ノメックス」、帝人の「コーネックス」と並んで着実な市場浸透を果たしている耐熱性繊維の開発へつながっていった。

金属繊維の研究は、熔融紡糸法による金属連続線材の製造の可能性を確認した段階で、第1次オイルショックによる不況のため一時中断した。しかし、この時の研究成果は、後年当社が今日のハイテク材料分野に進出第1号のアモルファス金属繊維研究の再スタートとして重要なものとなった。

54年10月、第2研究室において超急冷法による非晶質（アモルファス）金属繊維の製造研究を東北大学金属材料研究所増本教授の指導のもとに開始した。さらに、繊維の製造に係わる超急冷技術については大

阪大学大中教授の協力を得て、熔融金属を紡糸孔より噴出後直ちに回転冷却液体槽中にて急冷凝固させる方法（回転液中紡糸法）により、円形断面を有する均一な連続非晶質金属繊維を製造するための技術確立とその用途開発に取り組んだ。

アモルファス金属繊維の製造法として、回転液中紡糸法は極めて優れた方法であるが、バッチ方式であり、工業化を目指すには連続方式を開発する必要があるため、続いて基本原理を生かしつつ繊維の連続生産、捲取りを行う製造法の開発に着手した。

これらの研究は、その後中央研究所における58年4月の試験プラントの設置、62年4月の製造設備の設置へと繋がっていく。

61年4月、アモルファス繊維開発グループは発展して、金属繊維開発部と改称した。アモルファス金属繊維は強度的な特性と電磁特性と2つの特徴を有し、ユニチカでは強度材を「ボルファ」のブランドで、ゴルフのシャフト、釣り竿またメッシュなどに展開し、電磁材は「センシィ」のブランドで、各種センサー、セキュリティラベルとして使用され、さらにロボット用ロータリーエンコーダー等への展開も図られている。

金属繊維の研究を再開してから10年、用途を広げ、金属繊維も多様化しながら、蒔いた種は将来に向かって育っていった。

（4）メタ系アラミド繊維「アピエール」の開発

前項で全芳香族ポリアミドについてやや触れたが、昭和40年代前半には、デュポン社が上市していたメタ配向の全芳香族ポリアミド（ノメックス）が、その優れた耐熱性と防炎性によって従来の合成繊維では不可能であった分野へと用途が広がりつつあり、その将来性が注目されていた。

当社も、この耐熱性・防炎性に加えて何か未知の魅力をも有する素材である全芳香族ポリアミドに目を向け、すでに昭和45年には、後の日本アロマーアピエール開発部と繋がることになるメタ配向の全芳香族ポリアミドの研究を中研工業化研究室でスタートした。

その後48年4月には第4研究室で研究が進められたが、54年4月、耐熱性電気絶縁紙の製造販売のため、三菱製紙と合弁で日本アロマ（本社・東京、資本金2億円、当社舐資比率50%、社長・湖東辰雄）を設立した。原料部門はユニチカが、紙用の加工・販売部門は三菱製紙が担当することとした。共同開発による製品は、ノメックス紙を超えた独自商品として繊維学会賞を受けたほどであったが、この会社は設立後8年、円高の環境下で競争力がなく事業性が認められないため、62年8月三菱製紙との間で合弁解消に合意、63年3月に会社整理を行った。

当社は、日本アロマの市場開拓を支援しながら、57年3月技術開発本部内に「A開発プロジェクト」を設け、アピエールがアラミド市場へ参入・拡大が可能であるか、マーケティングを進めてきたが、日本アロマ解散にあたり、メタ系アラミド素材の市場将来性とアピエールの有用性を評価し、合弁解消後も設備を取得、ユニチカとして開発を継続することに決定した。

わが国におけるメタ系アラミド繊維のマーケットはまだ小規模であったが、ハイテク素材としての優秀

性（耐熱・防炎機能）や米国の状況からみて、着実に伸びていくことが予想され、耐熱性高分子としての特性から繊維以外の分野への展開も期待されたからである。

62年10月「アピエール開発部」を設置し、生産・市場開発と販売を一元的に管理・運営することとした。

その後アピエールは、産業資材用としてはフィルタークロス、ランドリー用、スピーカーダンパー、各種耐熱素材として伸びていき、衣料用としては消防服、電力・ガス等火の危険性を帯びた職場の作業服、救助隊・パイロットなどの特殊な作業服に使用されていった。

その他、三菱製紙等製紙会社向けパルプの販売および開発も順調に推移したため、平成元年にはフル生産能力の域に達し、品質レベルの改良と合わせ、増産の設備投資を行った。

（5）活性炭繊維の開発

石炭を乾溜してコークスをつくる時に、副産物としてピッチができる。これが当社活性炭繊維の原料である。

石炭ピッチを熔融紡糸後、不融・賦活の熱処理を施すことにより、種々の物質を効率良く吸着する能力を有する活性炭繊維（以下fACと称す）を得ることができる。

当社は昭和58年10月、中央研究所第1研究室においてピッチ系fACの研究開発に着手した。fACおよびそれを含むシステム機器は内外の公害防止（大気汚染、悪臭、水質汚濁等の防止）の要請に合致し、大きな市場が期待された。

59年1月、当社と大阪ガス（株）は共同で基礎研究に着手した。大阪ガスの工場で毎日副生してくる石炭ピッチを、ユニチカの合繊紡糸技術で連続紡糸してfACを製造しようとするものであった。

基礎研究の結果両者は60年1月に共同開発契約を結び、60年7月にはベンチプラントの設置、62年1月にはパイロットプラント（30トン／年）の建設、と研究は比較的順調に進んだ。パイロットプラントは運転当初種々トラブルに見舞われたが、当社および大阪ガスの技術を結集し、62年中には設計期待値の生産能力を達成するに至った。

会社は、パイロットプラントの意思決定とともに、61年4月活性炭開発グループを「活性炭繊維開発部」として独立させ、積極的な商品開発を進めることになった。

その結果、企業化の目処が立ち、63年7月、次のとおり大阪ガスと合併でfAC製造会社を設立するとともに、1年後を目標に本プラントの建設に入った。

商号	(株)アドール
本社および工場	ユニチカ宇治工場内
資本金	4億8000万円
出資比率	ユニチカ 50%
	関西タール製品 50%(大阪ガス100%出資会社)

社長 松倉 計夫

f ACの用途は浄水器用、中水・純水処理用、空調機用等各種フィルター、溶剤回収用エレメント、室内消臭機等から冷蔵庫やタンスの脱臭剤に至るまで、幅広く用いられているが、さらに未知の商品づくりに向かって開発が進められている。

平成元年6月29日、当社定款の一部が変更され、事業目的に“炭素繊維、活性炭等の炭素製品”が付け加えられた。

(6)オレフィン系不織布「エルベス」の開発

当社のスパンボンド不織布はポリエステル、ナイロンを原料とし、とくにポリエステルが中心となって農業、土木、工業の3分野に展開してきた。

わが国におけるスパンボンドもまたポリエステルが主流になっているが、欧米ではオレフィン系スパンボンド(主としてポリプロピレン)のシェアは約60%に達しているものと思われた。

今後日本でも、ディスプレイ分野を中心にオレフィン系スパンボンドの成長の兆しがあり、すでに既存メーカーの増設、新規参入が目立っていた。

このような状況の中で、当社も昭和62年6月、芯がポリエステル、鞘がポリエチレンの複合繊維で出来ているオレフィン系スパンボンドを開発し、63年4月「エルベス」のブランドで上市した。

エルベスは、従来の単独オレフィン系スパンボンド(主としてポリプロピレン)に比べて柔らかくて腰があり、しかも高強度であるなどの特長を有して、ディスプレイ、メディカル、寝装寝具、雑貨分野など、当社としては未参入の生活資材分野での新商品の開拓を目指した。

エルベスは世界でも初めての複合オレフィン系スパンボンドであり、関連特許30件を出願したが、当社の複合紡糸に関する技術は高いレベルにあり、とくにポリエステル/ポリエチレンの複合紡糸に関してもすでにエステル短繊維で保有していた。エルベスはこれらの基礎技術の上に、スパンボンド独特の問題を克服して開発されたものであった。

エルベスを開発したことによって、当社はポリエステル、ナイロン、ポリオレフィンの三大素材を有する総合スパンボンドメーカーとしての道を歩み出したのであるが、特にエルベスの開発にあたっては、中央研究所とスパンボンド事業本部との共同作業が非常に効果を上げ、そのあと62年10月に中研内に、「不織布研究部」が設置された。

(7)新世代シルキー合繊「ミキシィ」の開発

昭和59年度に入って、とくに繊維関係は近隣諸国いわゆるNIESの躍進が著しく、かつ円高現象も加わり、苦境に立たされつつあった。このため、衣料用を始めとする各種の研究開発が精力的に進められた。特に合繊においてその基本となるところは、1つには高速製糸プロセスに象徴される原糸製造面の研究であり、他の1つは原織および加工技術による高付加価値商品の開発であった。

そのうち差別化新原織の代表的なものは、当社のシルクライク合織S-5の10周年(昭和62年)記念を目標に開発を進めた野蚕調新原織「ミキシィ」である。ソフト感、しなやかさ、あたたかさを特徴とするS-5に対して、ドライ感、張り腰感を必要とする野蚕調の原織であった。

この開発は日本エステルと長繊維加工部で59年にスタートし、原糸の基本設計をはじめ製織、染色加工条件の検討等、原糸から仕上加工に至るまで一貫した技術開発のもとに、61年に完成し、「ミキシィ」と名付けられた。

天然繊維は、その糸を構成する単糸フィラメントの1本1本が微妙に異なっており、これが独特の風合い、素朴な感覚、皮膚とのなじみなどの特徴を生んでいる。ミキシィはコンピュータでマルチフィラメントの構成を設計、これに基づき形状、性質のまったく異なる単糸を1本の糸とする革新的な製糸技術(“多重混成制御技術”によって生まれた“多重多型混成糸”)を確立したことによって開発されたもので、野蚕、^{まぐ}柞蚕がつくる原生シルクの風合いを表現した。

シルクライクのポリエステルの開発は、初期の三角断面ポリエステルを第1世代とすれば、第2世代は異収縮混織糸、第3世代が極細化、カチオン可染、複合化によるシルクへの挑戦であった。ミキシィはその革新性のゆえに第4世代のポリエステルとも呼ばれた。

しかし、ミキシィは天然繊維への新しいチャレンジの道を拓き、合織の夢ともいわれるテーマを実現したが、単にシルクライクの新しい繊維ということに留まらず、まさに当社のハイテクノロジーが可能にしたハイテク繊維であり、特許出願件数は10件におよんだ。

61年10月20日“S-5 10周年記念パーティーおよびミキシィ発表会”が東京のホテル・ニューオータニで催され、27日には大阪・ホテル日航でも開催された。

62年12月、ミキシィは素材開発部門で織研合織賞を受賞した。

ミキシィはドライタッチ素材として、トレンド的には従来のS-5とは異なるゾーンに展開し、S-5に続く当社シルキー合織の一方の雄となった。

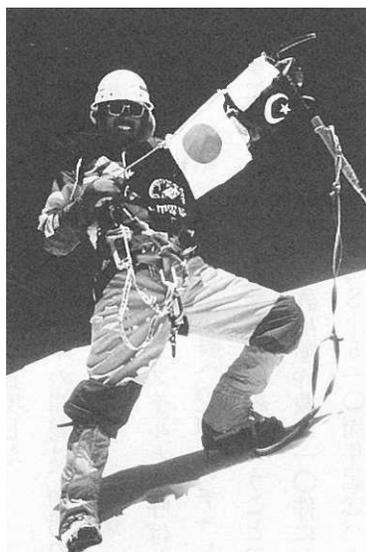
(8)超透湿性防水素材「ディンカム」の開発

機能性織物として先鞭をつけた透湿性防水素材も、通常のウレタン系透湿性素材では他社に対して優位性を保つことができないため、さらに高いレベルの透湿性を追求した結果、ポリアミノ酸とポリウレタンのブロック共重合体であるPAU樹脂を応用することにより、透湿度8000～1万2000g/m²hrと従来の2倍以上の性能を持つ呼吸する新素材を開発し、「ディンカム」と名付けて、昭和59年3月発表するに至った。

アミノ酸系ポリマーは、人間の皮膚成分の蛋白質を構成するものの1つで、水分を積極的に吸収し放出するいわゆる“皮膚呼吸”の能力を持っているが、これを繊維コーティング剤とするのは非常に難しく、これまで不可能とされていた。

当社は、同ポリマーに変性を与えるとともに、特殊な薄層多重コーティングその他の加工技術も加えて開発に導いた。“先端技術でもって新製品を開発せよ”というトップの方針のもと、昭和57年以来取り

組んできた研究の成果であった。



ディンカム

（大阪大学カラコルム登山隊）

ディンカムは、スキーウェア、登山ウェアなどのスポーツ衣料やアスレチック関係から産業資材その他の分野にまで用途拡大を続け、初年度25万米、次年度50万米、3年度100万米と倍増しながら市場に参入していった。

当初ナイロンからスタートしたディンカムは、その後ポリエステル長繊維織物にも適用し、また新たにニットディンカム、ソフトラミネート、保温タイプ、超高透湿タイプと様々な高付加価値シリーズを開発しながら、販路を広げていった。

ディンカムは、59年大阪大学カラコルム山系サンゲマルマール（標高7050米）登山隊に提供、登山での高い機能性が実証された。次いで61年には神戸大学クーラカンリ（標高7544米）登山隊に採用され、その結露防止性で高く評価された。

さらに63年（1988）5月5日、中国・日本・ネパール三国のチョモランマ／サガルマタ友好登山隊が世界最高峰のチョモランマに登頂し、世界初の交差縦走に成功した。

この全行程にユニチカのディンカムは活躍した。当社が生地を提供し、中国が縫製するという共同作業によって、ウェアやシュラフ、バッグなどの各種装備素材として使用され、「ディンカム＝HDinkam」のブランドは隊員たちの胸と肩にしっかりとつけられて、標高8848米、氷点下40度の苛酷な環境の中でその責任を果たし、高い評価を獲得した。

63年6月、ディンカムは繊維学会・技術賞を受賞した。

（9）蓄熱保温素材「ソーラーα」の開発

昭和63年1月、ユニチカと（株）デサントは太陽光を熱に転換し、その熱を繊維内に蓄積する“ユニークな保温素材「ソーラーα」”を開発、スキーウェアを中心に販売することを発表した。

同年2月、ソーラーαは、カルガリー冬季オリンピックで日本、カナダ、スイスなど7カ国のナショナルチームにアルペン競技用（ダウンヒルスーツ）としてオフィシャルサプライされ、大会関係者用にも使用されて、注目のデビューを飾ることになった。

また同月、西独ミュンヘンで開催されたISPO（国際スポーツ用品ファッション見本市）に、ユニチカはディンカム（前項）などとともに、新たにソーラーαを出展した。

ウィンタースポーツ分野は、保温性に富む素材の開発が最大のテーマとなっていた。かねて“従来の消極的保温素材から積極的保温素材の開発力を志向してきたデサント（商品研究室）は、無限でかつクリーンなエネルギーを持つ太陽熱に着目し、“太陽エネルギーを最も効率的に吸収する物質は炭化ジルコニウムしかない”との結論に達した。

61年9月、デサントから当社に“炭化ジルコニウムを使った織物”の共同開発が提案された。しかもデサントの方針は“カルガリー冬季オリンピックで新素材のウェアを各国選手に着せること”に決定し、開発期限が設定された。

炭化ジルコニウムは非常に硬く、融点も高いため加工性が悪い。試行錯誤に苦しんだ結果、ようやく炭化ジルコニウム化合物が持つ吸熱蓄熱機能の微粒子を、ナイロンやエステルのコアに入れて紡糸することによってこの問題を解決した。当社独自の複合紡糸技術の成果であった。

しかしその後も開発メンバーは、再三の糸切れにイライラしたり、芯・鞘径の設定、製糸性と蓄熱効果とのバランスに苦労するなど、不安な毎日であったという。それだけに、市場に出せる糸がひけた時の喜びはたとえようもなかったのである。

ユニチカの複合紡糸技術によって開発されたソーラーαは、続いて視角的な課題をクリアするために「シルミー5」を緯糸に使い、「ディンカム」をコーティングすることによって防水性と透湿性をクリアするなど、当社のテクノロジーを結集して、完成品となった。

ソーラーαは、晴れ舞台であるカルガリーオリンピックで異常ともいえるブームを巻き起こした。男子滑降で優勝したピルミン・ツルブリッゲンをはじめ「ソーラーα」を着用した選手が多数のメダルを獲得したことが引き金となって、一般スキーヤーからも大好評を博し、その年最大のヒット商品となった。

デサント側の関係者は、ソーラーαの共同開発について「ユニチカさんの対応は早かったですね。昼夜を問わない研究体制、蓄積された技術力を短期間にフルに発揮してくれました。その行動力には深く感謝しています」と語った。

ソーラーαの開発は、中央研究所・衣料加工開発部・宇治工場の分刻みの連携プレーの賜物であったが、それ以上に、デサント・ユニチカ両社の企画力と技術力が見事に合致した成果であった。

平成元年3月、ソーラーαは「1988年織研合織賞―商品開発部門」に選ばれ、当社とデサントが共同受賞した。

15 経営強化特別対策「R100対策」の実施

当社が「円高総合対策」（略称G5対策）を立案したのは昭和61年9月であり、期間を61年度下期～63年度下期に置いて、10月から実施した。

61年5月に1ドル＝150円台となったあと、夏にかけて一層の円高に向かった為替レートは、その後やや円安に振れたものの、62年4月に137円を記録し、以降一層の円高に向かう勢いを示した。

G5対策では為替水準を1ドル＝160円と想定していたため、円高の加速化に伴う輸出採算の大幅悪化に加えて、国内の需給バランスも悪化し、高水準の円高下における繊維事業のあり方に再見直しを迫るインパクトを与えた。

このような状況の中で、G5対策第1期の61年度下期の業績は実質経常赤字となり、計画を大きく下

回った。61年度通年の業績も、繊維が前期比大幅な減収となったうえ、若干の赤字となり、経常利益での貢献度はマイナスとなった。その分プラスチック、スパンボンド、建設・不動産など非繊維部門の黒字でカバーしたものの、全体では前期比で売上高10.5%減、経常利益40.3%減となった。

ユニチカは昭和64年(平成元年)6月に創立100周年、同年10月には合併20周年を迎える。円高に伴う厳しい企業環境下にあつて、当社は創立100周年を目指して、その時期に内外に復配を宣言し得るだけの、安定した収益体制の確立、抜本的な体質の強化をなしとげるために、すべてのエネルギーを集中させようとした。

当社は、62年4月に新設した「経営強化委員会」の場を中心に検討を重ね、同年9月「経営強化特別対策」（略称R100対策）を立案した。G5対策は本対策に吸収された。

基本目標は復配可能な収益の必達であり、重点施策は、

①トータルパワー戦略

財務構造の改善、グループカの結集も合わせたトータルパワーの発揮

②未来強化戦略

戦略部門、新規部門の強化

③スリム化戦略

将来性に乏しい不採算部門の縮小撤退

対象期間は、62年度下期をスタートに64年度下期に至る2年半とした。

当施策に基づいて、繊維事業では輸出を中心とする不採算品種の徹底削減とトータルコストのダウンおよび差別化品種の拡大を進めた。

合化繊維部門では、産業資材を中心とする非衣料用途の開拓が進み、結果的に輸出の落ち込みを内需にシフトしていった。また超高速紡糸、多条紡糸の実用化を高め、さらに高分子化学技術を応用した新しいハイテク繊維の開発に注力した。

一方、レーヨン部門では強力人絹から撤退する方針を決定した。

紡織部門では、常盤工場オープンエンド糸の撤退、豊橋第2工場の転換、関原工場の閉鎖が行われ、関原工場の新鋭紡機は常盤、豊橋、垂井各工場に移設され、生き残りのための4工場体制を強化していった。

本社・工場を合わせた全社の人員の減量も進み、62年9月末では4517名(男子2777、女子174

0)と前期比656名減少していたが、63年9月末では4250名(男子2716、女子1534)とさら

に258名減少した。従業員数は合併当初の2万2356名に対し実に20%に過ぎなかったが、1人当たり売上高は大きく伸びていた。

新規部門においては、メディカル、活性炭繊維の早期事業化が推進され、その後岡崎に医用材料工場の新設、宇治に活性炭繊維の新会社の設立が実現した。またスパンボンドではオレフィン系の分野へ新規参入し「エルベス」をスタートさせている。

16 総合管理システム「UPS」構築へ

昭和60年12月の役員研修会でユニチカのシステム化推進状況がテーマとして取り上げられた。

61年4月には繊維役員連絡会で短納期対応策の必要性が指摘され、これを受けて短納期対応のためCPS(Customer Planning Session)手法によるプロジェクト結成が提案された。繊維第2統括本部(天然繊維部門)では「システム化推進構想」の策定に入り、61年11月当該構想を「UPS(Unitika Production System)」としてまとめ、CPS手法を採用し、日本IBMと提携して短納期対応体制確立のための本部挙げてのプロジェクトを発足させた。『すなわち、64年度を目標に生産・営業間システムを構築し、販売・物流・生産統合システム化を図り、これによってロスを排除し、多品種小ロット・短サイクル時代に対応した強力な事業体質をつくり上げようとするものであった。

60年秋以降の急激な円高は、繊維産業とりわけ綿紡織テキスタイルにおいて輸出競争力の低下と輸入増勢を招き、需給バランスを悪化させた。一方消費者ニーズの個性化、多様化、ファッショントレンドの掴みにくさ等マーケットは激しく変化していた。62年はNIESからの輸出攻勢により、製品ベースでも入超となり、わが国が実質的に「繊維輸入国」に転じた大きな転換期であった。

この時期当社の紡織テキスタイル事業においては、転換期への体制確立のため2つの重点施策を打ち出している。1つは紡織ビジネスのあり方を改革し、マーケットの大変化に即応するため、品質保証体制に裏付けられた短納期対応ができる総合情報システムUPSの確立であり、いま1つは総合素材メーカーとしての強みを発揮した差別化商品による企画提案力の強化であった。

62年10月、組織改正によって第2統括本部内にUPS推進センターが設置され、当面の対象範囲を“原綿と製品を除く紡績から加工・販売に至る短納期対応”に置いて計画を進めた。第1ステップは62年11月に染色期間の短縮を図り、63年5～6月に製織の期間を短縮し、63年末～64年春にかけて紡績段階におよぼし、最終的には紡績、織布、染色加工に費やす日数を従来の1/3にすることを目標とした。64年3月には主要システム(自工場生産計画、品質・物流管理、予算編成支援システムなど)が機能し、65年には完全に定着することを目指した。

関連会社の大阪染工では、これに対応して「OPS」と名付けたシステムづくりを開始し、作業を進め、段階的に成果を挙げていった。

UPSは、当社において繊維事業の先進化を強力に推進する総合管理システムであるが、単にシステムの確立に留まらず、業務改革も含め、本部を挙げて全員の意識改革を進める役割を担っていた。

一方、ほぼ同じ時期に、繊維第1統括本部(化合繊維部門)でも、機屋・染工場との間でオンラインシステムによる生産期間短縮、加工段階間ロス軽減などを目的とした「QRS(Quick Response System)」をスタートさせたが、その後成果を確認して、当該計画の拡大、内容の充実を進めた。

17 ナイロンフィルム製造技術海を渡る

(1) 米国アライド社へのライセンス供与

ユニチカ固有の技術による同時二軸延伸ナイロンフィルムは、上市後まもなく世界的に注目を浴び、昭和40年代終わり頃からすでに欧、米の大企業数社からライセンスの要請があったが、未だ拡大途上にあつて海外市場を必要とした当社にとっては、時期尚早との判断から契約締結には至らなかった。

しかし昭和59年秋、かねてからプロポーズのあつた米国アライド社から再度ライセンスについての強い要請があった。折しも日本企業の海外進出、資本参加、合弁企業等国際化傾向が新聞を賑わし始めた頃である。

当社はあらゆるケーススタディを経たのち、59年11月から本格交渉に入り、翌60年4月9日ライセンス契約を締結するに至った。契約内容はユニチカのナイロン同時二軸延伸フィルムに関する米国等における製造、使用、販売の権利を供与するというものであつた。

契約締結後ただちに設備設計、技術資料等の作成にとりかかり、またアライド社の原料チップを宇治プラスチック工場で評価するなど、着々と作業が進められた。

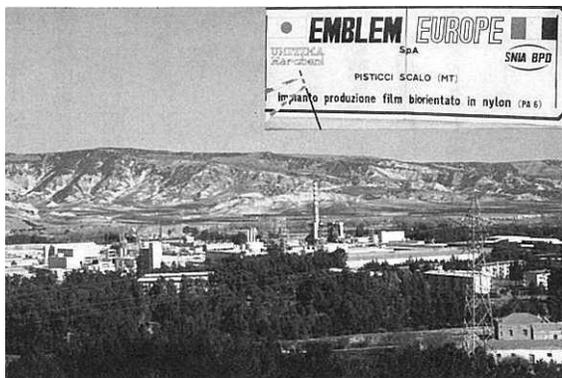
ライセンスは当然米国における販売権も含むものであり、当時米国市場への販売量は当社生産機の稼働率を大きく左右するものであつたため、現地生産稼働後の当社の生産販売量の予測は困難を極めた。しかし残された欧州始めその他の未開拓市場を精力的に開拓することによって、拡大の方針を貫くこととした。

61年7月から翌年3月まで、当社の技術者がスーパーバイザーとして渡米し、現地工場建設の指導に当たつた。62年1月にはアライド社の技術者が宇治プラスチック工場に来場し、技術指導ならびに機側トレーニングを受けた。同年3月いよいよ現地製造装置が完成し、当社製造技術者が渡米し、試運転指導を行った。4月には実証生産を行い、保証事項をクリアし、米国アライド社に対するライセンス責任業務はすべて成功裏に完了した。

(2) 合弁会社エンブレム・ヨーロッパ(イタリア)の設立

前項の米国アライド社への技術指導が大詰めに近づいた昭和61年末頃、イタリアの国営企業の傘下にあるエニケム・ファイバー社から、フィルム製造技術のライセンスについて再三にわたるプロポーズがあつた。当初は双方の思惑にかなりの乖離があり、そのための紆余曲折もあつたが、62年7月に至つてエニケム・ファイバー、ユニチカ、丸紅の3社合弁による生産販売会社の設立という形で、トップ間の基本的合意に達した。

当社としては、ヨーロッパでのナイロンフィルムの生産基地を確保し、円高進行に対処してのヨーロッパ市場の維持拡大を目指してのものであつた。



エンブレム・ヨーロッパ周辺風景

細目調整ののち、昭和63年(1988)5月3社による合弁協定書を締結した。合弁会社名は「エンブレム・ヨーロッパ株式会社」、資本金は120億リラ、出資比率はユニケム・ファイバー社60%、ユニチカ30%、丸紅10%であった。

ナイロンー6同時二軸延伸フィルムの製造技術はユニチカが供与し、また製造機械設備もユニチカが供与して、平成2年(1990)11月頃より生産開始の予定である。製品は商標「エムブレム」で販売される。

手回し延伸機によるハンカチ1枚ほどのナイロンフィルムから端を発した当社のフィルム事業は、20数年後の今、確固たる事業単位に発展し、その製造技術は海を渡り、アメリカ、ヨーロッパに及んだ。

18 「海外紡」の終焉

「原さんは後世に残る2つの顕著な事業を達成された。1つはナイジェリアのアレワ紡績の創設であり、他の1つは大阪繊維学園の創立である。

ナイジェリアは当時、日本紡績業にとりアフリカ第一の輸出相手国であったが、外務省の^{しょうよう}懲憑により、同国の輸入阻止の代償としての工場進出という苦肉の策であった。

この会社は10社(日本紡績協会加盟の紡績10社)の共同出資、技術者提供という、当時としては画期的な企画であった」(田和安夫、『日本紡績月報』475号)

昭和36年(1961)ナイジェリア・日本両国政府の要請により、日本紡績協会より武田彰(元・大日本紡績常務)を団長とする調査団を派遣(36年および37年)、その結果38年2月に当該事業の円滑な遂行のため、紡績10社を株主として海外紡績投資株式会社(以下海外紡と略す)を設立した。

続いて同年4月、日本側出資60%によるアレワ紡績株式会社(AREWA TEXTILES LTD.)を設立。

40年4月、紡機1万鍾、織機400台、加エ1セットをもって操業を開始した。初代社長には武田彰が就任した(『ニチボー編』参照)。アレワ紡は創立当初、原吉平が紡協委員長であった関係から、当社が中心となって参画するとともに、当社が主体となって経営管理・技術指導に当たってきた。歴代社長もすべてユニチカの役員・社員であった。

その後順調に増設を重ね、昭和50年には、紡機5万5200鍾、織機1768台、染・捺染機7セット、従業員3500人を有し、ナイジェリア繊維業界のビッグ3の地位を占めるに至った。その後も、同社の体質強化と業績向上のため、歴代社長による熱心な経営努力が続けられた。

例えば50年日本エステルからのポリエステル綿輸入によるE/C混織物への進出、51年には当時として革新的なシャトルレス織機120台の導入、さらには53年のナイジェリア全土における電力事情悪化の中で、業界に先駆けていち早く自家発電機の設置に踏み切ったこと、あるいは日本的労使関係の確立

と教育により現地従業員の意識の向上に努めたことなど。そしてまた、流入する密輸品に対抗し、国内の競争相手を凌駕するため、56年には高品質と短納期による非価格競争力に裏付けられた差別化商品「スーパー・プリント」の開発に成功し、工業省のNISマーク認定を得て、売上高拡大に寄与するなど、次々と具体的な成果を収めながら、同社の確固たる地盤が築き上げられていった。

アレワ紡は、昭和63年まで25期におよぶ決算のうち、18期にわたり配当を実施、好業績を挙げってきたが、48年のオイルショック以降“石油モノカルチャー経済”の道を突っ走り好況を維持していたナイジェリア経済が、過度の消費とインフラストラクチャーへの過剰投資から外貨保有の減少を招きつつあったところへ、第2次オイルショック後、一転して急速な下降線をたどり始めたことで、輸入削減、輸入代金決済の遅延、配当送金の遅延、また通貨の減価による入金額の目減りなどの形で、日本側への悪影響が出始めた。

昭和59年に公的および民間債務についてナイジェリア政府のリスケジューリングが実施されるにおよんで、状況は一段と悪化し、日本側は投資の存続か撤収かの対応を迫られることになった。

海外紡は、調査団を派遣するなど検討ののち、“アレワ紡績の経営・技術指導を約25年間実施し、そのノウハウの移管を完了し、現地側に引き渡す時期にきた”と判断し、63年6月の取締役会において「9月30日を以て債権・債務を整理し、海外紡株式を売却、9社共同体制の解消」を決議した。

ユニチカとしては、新たに技術援助契約を結び、2年間(平成2年9月末まで)上限8名の人員の継続派遣を決めたことで、なおアレワ紡との関係を維持することになったものの、昭和63年(1988)9月30日をもって、法律上“海外紡”の名称は消え、紡績9社(呉羽紡は東洋紡に合併)の共同事業としてのアレワ紡プロジェクトは、ここに終焉を迎えた。顧みれば、西アフリカ地区に日本企業の草分けとして誕生し、25年間にわたって(短期応援者も含め)300名にも達する日本人を派遣して日本式経営と技術を植え付け、同国の繊維産業ひいては経済全体の発展に貢献し、日本の顔として活躍し続けたアレワ紡の存在意義は大なるものがあつたと言えよう。

同時に、この成功と名声は、厳しい環境のもとで故国の地を踏めず亡くなられた5名の方の、尊い犠牲の上に達成されたものであることをも永久に忘れてはならないであろう。

19 超高速合繊紡糸技術の確立

昭和63年4月、21世紀の繊維産業への期待と危機感を込めて、京都宝ヶ池プリンスホテルにおいて、世界で初めてといわれる「京都国際化合繊シンポジウム」が開催され、中国を含むアジア、アメリカ、ヨーロッパから101人、日本側から115人が参加した。

その席上、帝人が発表した「ポリエステルの超高速紡糸」は多くの人の関心を集めた。

58年8月、わが国産業の国際競争力の強化策として制定された「産業活性化技術研究開発補助金制度」に基づき、ポリエステル8社は研究組合を設立した。「高効率合繊製造プロセス技術に関する研究開発」を共同のテーマとして、以降58年10月から5年間にわたって取り組み、63年3月研究開発を終了した。

当時合繊業界は、米国に対しては原燃料価格で差をつけられ、他方新鋭設備を安い労務費で拡大してくる東南アジア諸国からの攻撃を受け、国際競争力の強化が急務であった。

そのような状況の中で、合繊各社の技術交流ムードは、すでに1年前の57年11月「合繊工場相互見学」を契機に高まっていた。

「高効率合繊技術研究組合」は、重合、紡糸、捲縮の3つの分科会に分かれ、当社は帝人とともに紡糸分科会に参画し、帝人は「高速紡糸技術に関する研究」を担当し、当社は「多糸条紡糸技術に関する研究」を担当した。

当社のテーマは、ポリエステル長繊維紡糸速度6000～8000米/分での16エンド紡糸の基本技術の確立を目標としたものであり、“多品種小ロットを高速で”という相反するニーズの実現に立ち向かった。

その後中研第二研究室において、6000～1万2000米/分における紡糸・延伸プロセスの基礎技術が開発されていった。

当社のフィラメント製造における高速紡糸技術は、ナイロンが先行し、すでに57年3月「U-20」プロセスとして本格生産に入り、タフタの緯糸に使用できる用途を得ていた。さらにその後「U-30」プロセス（スピンドロー法）を導入し、経糸・仮燃用原糸用途への拡大を図った。

合繊紡糸技術は、当時のレベルでは通常糸2工程システムで800～1000米/分、POY-DTYで3500～4000米/分といった水準であり、高効率合繊技術研究組合の目標はハイレベルのため期間内に実現することは困難視されたが、5年後同組合は、優れた成果を確認しつつ63年3月に共同研究を終了した。

当社も、スピンドロー法による4500米/分の高速紡糸研究を経由して、63年には岡崎工場において6000米/分の設備が稼働した。さらに平成2年を目標に、岡崎工場の設備能力の1/3を超高速紡糸に切り替えるとともに、次に8000米/分を目標とした。

超高速紡糸のメリットは、単位生産設備当たりの生産性効率化によるコストダウン効果にあり、同時に設備のコンパクト化による多品種少量生産対応性にあったが、さらにはまた高染色性・ソフトネス風合い・低熱収縮等、特異な性能も期待することができる。

ポリエステル長繊維事業は、差別化素材の開発と並んで、超高速紡糸の急速な普及によって、まさに新時代を迎えつつある。

20 バイオメディカル分野への進出(Ⅱ)

(1) バイオメディカル研究から実り出始める

第5章28「バイオメディカル分野への進出(1)」でも述べたように、世界的なバイオブームの中で、当社も10数年前から積極的にこの分野への研究投資を行ってきた。

バイオメディカルの研究は長期的展望に立たざるを得ない性質のものであるが、年を追うごとに研究の果

実が得られるようになってきた。例えば抗血栓性医用材料であるカテーテル類や、キチンを材料とした創傷被覆保護材(人工皮膚)、「ブラドマン」と名付けられた補助膀胱、歯科医で歯形採取に用いられる軟質プラスチックシートなど、従来から当社が保有する高分子技術と新規のメディカルの研究を合わせた開発商品が続々上市されるに至った。



バイオテクノロジー分野では、耐熱性酵素を利用したバイオリクターの研究を旗印に、世界的にみても前例のない研究を進めてきたが、これと並行して耐熱性酵素の品揃えを行い、主として耐熱性酵素を使用した臨床検査試薬臨床検査用試薬用途に販売を開始するようになった。すなわち、耐熱性酵素を用いることによる安定性の優れた臨床検査用試薬キットシリーズを手がけ、これまで4種(糖尿病、腎機能、肝機能、心筋梗塞用)のキットを上市したが、さらに3種(膵臓、肝臓、胆道・肝道用)を開発中である。

耐熱性酵素を使用した臨床検査試薬

細胞結合によるモノクローナル抗体の研究開発から、心筋梗塞の

早期の確な診断を可能にする測定用試薬を開発し、昭和63年7月

のアメリカ臨床科学会で発表したところ、大きな反響を呼んだ。
昭和52年から開始したバイオリクターの研究においては、酵素による有用物質の製造技術の先端的な研究を精力的に進めるとともに、臨床検査や医薬中間体として重要な糖リン酸誘導体を合成、販売するようになった。

当社オリジナルのATP再生産技術により、この分野で“ユニチカあり”と世に知らしめるとともに、今後の“医薬中間体や医薬原末(バルク)”の製造へと道を拓くこととなった。

また、血液凝固因子を用いた生検用止血剤などの開発に着手するなど、医薬参入への足がかりをつくった。

(2)「ベスキチンW」ど「ブラドマン」

従来臨床検査用試薬とカテーテルをメディカル部門の柱としてきた当社は、昭和63年に至って2つのユニークな製品を相次いで発売し、世評を博した。

1つは63年4月にルセル・メディカ社を通じて販売を開始した創傷被覆保護材いわゆる人工皮膚「ベスキチンW」であり、他の1つは同年7月、日本シャーウッドを通して発売した人工補助膀胱(自動間歇排尿装置)「ブラドマン」である。

ベスキチンW

カニの甲羅に含まれるキチン質に注目するきっかけは、昭和49年中央研究所からアメリカのユタ大学に留学していた当社社員によるものである。

55年にはキチン医用材料ベスキチンWの研究が開始された。従来生体吸収性縫合糸として、アメリカン

第6章 再構築から攻めの経営へー平田社長就任（昭和57年～平成元年）

サイアナミッド社の子会社デイビスアンドジェック社の「デクソン」（原料はポリグリコール酸エステル）やジョンソンアンドジョンソン社の子会社エチコンテ社の「バイクリル」（原料はポリグリコール酸とポリ乳酸）があり、次代の医用材料として注目を集めていた。ユニチカでは生体吸収性素材としてキチンに着目し、縫合糸の研究からスタートした。

当研究は、人工皮膚（ベスキチンW）、サージカルスポンジへと発展するとともに、58年には試験プラント、62年には製造プラントの建設に至るが、一方、61年6月に創傷被覆保護材として製造認可を受け、62年10月健康保険適用となり、63年4月発売したものであった。

当時、わが国では年間やけど360万人、皮膚のけが280万人の患者が発生しているといわれ、ベスキチンWは発売後好評を博し、使用した医師の間で密着性や鎮痛効果、生体との適合性など、その優れた特徴に対する評価が高まっている。

ベスキチンWは、当社が長年蓄積した繊維技術と高分子技術を応用して、カニの甲羅から粉末の状態でキチンを取り出し、精製、紡糸、不織布にする一連の技術を開発することによって、世界で初めて成功したものであったが、キチンそのものにはまだ解明されていない点も多く、新しい応用分野に向かって未知の可能性を秘めているといわれる。

ブラドマン

わが国では21世紀に向かって高齢化社会を迎えようとしている。厚生省の統計によると、昭和61年（1986）の長期入院患者は約160万人に達し、そのうち約30%が導尿カテーテルや集尿器具の処方を受けていると推定された。

従来品は、膀胱と外部を結ぶという簡単な機能しかなかったが、当社が開発した装置は、膀胱内に尿が充満するとサイフォンの原理を応用して、尿を完全排出する排尿補助装置であった。蓄尿―排尿による間歇排尿ができるほか、残尿による尿路感染の防止、膀胱洗浄作業の軽減などに役立ち、重症患者や寝たきり老人など、長期入院患者やその介護者に対する福音であるともいえた。

ブラドマンは、ユニチカのカテーテル応用分野と高齢化社会に対応した泌尿器科領域の接合商品として開発されたものであったが、厚生省の認可を得て、63年7月発売後、医療施設からの反響も上々であった。

（3）医用材料工場の新設

昭和63年5月岡崎工場内に医用材料工場を新設することが決定し、翌平成元年5月改築・設備工事が完成し、7月から本格稼働に入ることになった。

当社の医用材料はカテーテルを中心に、これまでの研究室型生産から工場生産に踏み切るべき生産規模段階に達していると判断され、専用工場での生産集中化とともに、生産方式等の改良・改善を実施し、生産効率化・品質向上を図るためのものであった。

新設備は第1段階として、カテーテル、ベスキチン、ブラドマン、ヒートフォーム等の医用材料とし、

酵素、診断薬等のバイオ関係品目の生産体制は次の段階に譲り、当面は現行設備で対応することとした。

昭和63年7月新規開発本部が発足した際、傘下に6つの開発部を置いたが、その時点でメディカル開発部はメディカル開発事業部に昇格し、一層の事業拡大を推進することになった。

これら6つの開発部隊の63年度の売上高は、全体で約20億円にすぎなかったが、そのうちメディカルが最大のものであり、当社非繊維事業の次世代の柱となるべき“期待の星”ともいうことができた。

57年10月にプロジェクトを統合して、メディカル開発部として発足してから7年。専用工場も完成し、ようやく基盤づくりも終わり、当社のバイオメディカル分野参入の足取りは確かなものとなってきた。

2.1 哀悼ー昭和天皇とユニチカ

昭和64年1月7日、天皇陛下(裕仁)は、皇居内の吹上御所で崩御された。御年87歳、ご在位は62年におよんだ。

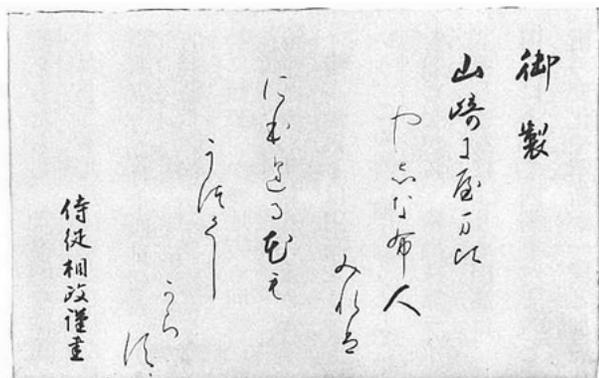
陛下の崩御に伴い、憲法と皇室典範に基づいて皇太子明仁親王が直ちに皇位を継承・即位され、明けて8日「平成元年」と元号が改まった。亡くなられた陛下には「昭和天皇」とおくり名された。

平成元年2月24日、昭和天皇の大喪の礼が新宿御苑で営まれた。前夜半から降り出した冷たい雨は朝になっても上がらず、静かなお別れであった164ヵ国の代表をはじめ内外から約1万人が参列し、当社からも平田社長が日本紡績協会副会長として、そしてユニチカウール西村社長が日本羊毛紡績会会長として参列した。また各事業所では弔旗を掲げ、哀悼の意を表した。

激動と平和の歴史を刻んで、「昭和」の時代は、国民の心にさまざまな思いを残しつつ、その幕を閉じた。

昭和天皇はそこにご在位中、次のように当社6ヵ工場に行幸され、従業員に対し慰問激励を賜った。

昭和4年6月6日	平野工場
21年10月25日	垂井工場
22年11月28日	米子工場
26年11月19日	高田工場
26年11月24日	宮川工場
32年4月9日	大垣工場



御製（入江相政侍従・筆）

また、高田工場ゆかりの御製(昭和27年歌会始にご発表)

“古の奈良の都のおとめごも
新しき世にはた織りはげむ”

さらに、青葉荘(もと当社健康保険組合結核療養所)ゆかりの御製(昭和29年12月30日ご発表)

“山崎に病やしなふ人見れば
にはほへる花もうつくしからず”

の二首は、それぞれ林譲治副総理ならびに入江相政侍従(当時)の揮毫^{きごう}をいただいた。後者は現在ユニチカ記念館に掲げられている。

2.2 復配の発表と社長交代

昭和62年に入って、わが国経済は円高がもたらす不況色から立ち直りを見せ、年の後半に至って景気ははっきりと上昇局面に入った。住宅投資を先導に内需の拡大と公共投資の増加が、素材産業にも需給の好転をもたらし、世界的な需給の均衡もあって、急速な景気の回復を見せたのである。

62年9月に発表された日本経済の代表的なデータ、たとえば9月8日発表の日銀の『企業短期経済観測調査』、9月14日発表の大蔵省の『法人企業統計(4～6月期)』、9月10日発表の全国地方銀行協会の『地方経済天気図』の三つのデータを見ても、企業マインドが前向きになり、62年四～6月の経営実績は増勢に転じ、かつ地方も回復過程に入っていることがわかる。

急速かつ大幅な円高が始まって2年、円高不況論はいつしか消えて「気がつけば円高景気」の中にいた。

円高景気とは円高メリットが円高デメリットを相殺し、経済構造の転換が徐々に進んでいくことであるという。この間、輸入サイドでは円高のメリットを享受し、輸出サイドでは日本企業は一段と徹底した合理化を進めながら、輸出採算ラインを次々と低下させていった。

そしてなによりも円高は、日本経済の構造転換の引き金あるいはきっかけの役割を果たした。すなわち、円高によって内需をベースとする日本経済の新しい発展軌道が生成されるとともに、日本のメーカーでは技術の変化や革新が一段と加速化され、新しい技術をベースとする生産体制への転換が急ピッチで進められた。新しいデザイン機能の開発とか情報システムの導入そして新素材技術を軸に、需要構造に新しい波が起こり、このような新しい内需の出現はまた企業に新しい投資を促した。

政府もまた「内需拡大のもとでの貿易黒字縮小」という命題に対して、大幅な為替調節、超金融緩和、財政の出動と次々とマクロ政策の面から手を打っていった(三和総合研究所『ビジネストrendを読む』‘88、’89、『正論』62年11月号・斎藤精一郎「円高景気」参考)。

そのような状況の中で、当社は62年9月に立案したR100対策を着々と実施し、事業構造の再構築を進めていった。

主力の繊維部門の改善に加えて、非繊維事業の拡大も順調に進み、トータルパワー結集の努力は折から第の景気上昇のフォローの風に乗って、当社の業績も大幅に好転していった。

62年度はわが国繊維産業においても、消費の堅調による衣料用・産業資材用の需要回復に加え、国際的な需給バランスの回復から輸出採算も大幅に好転した。63年3月期の当社の業績は、繊維部門の収益回復に非繊維部門の着実な拡大が寄与し、売上高は2481億8300万円と前期比微増に留まったが、経常利益は73億1000万円と大幅に改善した。翌63年度は活発な設備投資と堅調な個人消費の伸びに支えられて、わが国経済は5%程度の高い成長を示した。当社の64年3月期は売上高は約2500億円、経常利益は80億円を超える見通しであった。

64年1月4日、平田社長は年頭のあいさつにおいて「本年6月に創立100周年を迎え、さらに10月

にユニチカ発足20周年を迎える記念すべき年に当たり、6月の株主総会を以て、念願の復配に踏み切りたい」と考えを述べた。

平田社長はさらに、「R100計画」を完遂して、配当を継続し得る安定した収益体制を確立するとともに、第2世紀へ向かって今後の企業展開を図っていくうえで

- ①常識への挑戦
- ②時間への挑戦
- ③未知への挑戦

の「3つの挑戦」を基本的な考え方として掲げた。

年号が改まった平成元年2月1日、当社は3月期の決算において配当を行うことを記者発表した。同時にユニチカビルディング、ユニチカ京都ファミリーセンター、ユニチカオークタウン、ユニチカ興発の子会社4社の不動産賃貸部門を10月1日付で吸収合併することを発表した。

さらに4月になって、ユニチカ化成、ユニチカレーヨン、ユニチカウールの3社を10月1日付で吸収合併する旨発表し、同日付の合併は計7社となった。グループを再結集して、総合力の強化、新しい事業体の構築を目指したものであった。

社長交代

4月6日の日本紡績協会定期総会において、平田社長は平成元年度の紡協会長に就任した。そして同月24日の当社臨時取締役会において、平田社長の会長就任と田口圭太副社長の社長昇格が内定した。



100周年シンボルマーク

社長交代（左＝平田新会長 右＝田口新社長）

（平成元年4月25日付日刊工業新聞から）

平田社長がユニチカに入って12年、社長に就任してから7年の歳月がたった。その間オイルショック、円高ショックの波乱の中で、“限界への挑戦”を旗印として、終始必死の減量に取り組み、企業体質の強化に努めた。平田社長のすぐれたリーダーシップのもと、いま漸く事業構造の再構築は進み、新規事業も育ちつつあった。折からの好景気にも恵まれて、平成2年3月を目標とする経営計画を1年早めて、13年ぶりの復配となり、業績回復と創業100周年を機に、技術畑である生え抜きの人にさわやかにバトンタッチする形となった。

田口新社長は岡山県出身、大正15年5月1日生まれ、昭和23年京都大学工学部卒、桜田一郎の門下生であった。日本レイヨン入社後レーヨン部門を経て30年代のナイロン導入に従事するなど合繊畑を歩

み、デュッセルドルフ出張所長、中央研究所長を経て、48年取締役、その後常務、専務と昇進し、57年4月から代表取締役副社長となっていた。京大野球部のエースであった田口社長は、事業の再構築から攻めの経営へ、ユニチカ2世紀目の発展を目指して明るく堂々とスタートした。

23 創立100周年—新しい出発

当社は明治22年、尼崎紡績として創立して以来、明治—大正—昭和—平成と一世紀にわたって生き抜き、平成元年6月19日には創立100周年を迎えることになった。



物故者追悼法

昭和63年2月、平田社長を委員長とする「100周年委員会」が設置され、各委員の活発な議論の結果、記念行事の大綱が次のとおり決定し、逐次実行に移された。

対象期間は6月19日を中心に平成元年1月～12月までとし、関連会社を含む従業員、OBを主対象とした。

①物故者追悼法要

平成元年6月19日午前10時より南御堂難波別院で執り行われ、遺族代表を始め総勢200名以上が参列し、100年の歴史の中で、ユニチカに力を尽され、故人となられた方々のために追悼を捧げた。

②OB懇親会

6月19日正午より東洋ホテル大淀の間で開催され、600名を超えるOBが参集し、会社代表ともども盛況裡に100周年を祝賀した。



OB懇親会

③記念式典

6月19日午後五時から御堂会館大ホールで厳粛な中、感動に包まれて式典が行われた。今回は特に海外事業所から15名を迎えて、国際的な色彩の濃いものとなった。出席者は役員、常務理事、理事、OB代表、関連会社代表、事業場長、労働組合代表、記念論文入賞者、海外事業所功労社員、記念品拝受者など計924名であった。



記念式

④記念品の贈呈

記念品として、社友に対して時計が、従業員に対しては時計または辞書が贈呈された。

⑤記念論文の募集

勤続10年以内の男女社員に対し「ユニチカ新世紀に向けて」と題して募集した記念論文は、378点の応募があり、審査の結果、社長賞2名を含む36名の入賞者が決定した。

⑥常設展示場の開設

主として繊維素材を総合的に展示し、商談にも直結しうる常設の展示場の設置を決定。4月に東京本社内に「マックス(MACS)」が開設された。

⑦福利施設の充実

「山中荘」の改築その他に着手した。

⑧記念刊行物

年表『100年のあゆみ』 平成元年6月19日 発行

社史『ユニチカ百年史』 平成3年発行予定

“社史編集委員会”は昭和62年12月に発足し、尼崎・ユニチカ記念館内に編集室を設けて作業を開始するとともに、社内協力体制として社内各部門より29名の“専門委員”が任命され、部門年表および部門略史の作成に取り組んだ。社友4名もアドバイザーに委嘱された。

⑨スポーツキャラバン

創立100周年を記念して、スポーツキャラバンが計画され、バレーボール部が6月4日に地元貝塚を皮切りに、工場所在の各地を訪れ、ダイエー、東芝等とのオープン試合を行い、市民との交流を図った。

「100周年委員会」では、その他100周年を記念するシンボルマークの制定、制服の改訂が行われ、新しく6代目マスコットガールも決定した。

企業スローガンも従来の「衣食住をクリエイトするユニチカ」から、100周年を機に一新され、長年にわたり培われた繊維・化学技術を基に、新たに「暮らしと技術を結ぶユニチカ」と決定した。

平成元年6月19日創立100周年記念式典における社長の式辞は次のとおりであった。

“ユニチカ新世紀のスタート” 代表取締役社長 平田豊

本日ここに、社友会ご代表、労働組合幹部並びに遠く海外事業所に勤務する方々のご臨席のもとで「ユニチカ創立100周年」の良き日を迎えることが出来ましたことは、ユニチカグループ全員の皆さんは勿論、私にとりましてこのうえない喜びといたすところであります。

ユニチカ100年の歴史は、とても一言では言い尽くせるものではありません。日本の近代化の歴史とともに幾星霜を経る中で、その歩みは決して平坦な道のりではありませんでした。その間多くの難局を乗り越えてユニチカの今日があることを思う時、はるか明治の創業期より、社業の発展、産業社会への貢献に心血を注がれた多くの先人の叡知とご努力に対して、改めて敬意と感謝の念を捧げる次第であります。

顧みると当社は明治22年資本金50万円、紡績設備9200錠、従業員660名の有限責任尼崎紡績会社として発足し、大正7年には社名を大日本紡績（株）といたしました。その後大正15年に人造絹糸の会社、日本レイヨン（株）を設立し同社は昭和30年にナイロンの生産を開始し、41年には鐘紡・三菱化成との合併による日本エステル（株）を設立し化合織メーカーとしての体制を確立したのがあります。

一方、大日本紡績は、昭和39年に社名をニチボー（株）に変更、ニチボーと日本レイヨンは昭和44年10月1日内外競争力強化のため合併することになり、現ユニチカ株式会社設立の運びとなった訳であります。

思えばわが国の繊維産業は、明治初期以降、国の基幹産業として発展してまいりました。明治33年（西暦1900年）当時の調査によれば、繊維工業は全国総工場数の70%、企業労働者の67%を占め日本経済の中で圧倒的な地位を占めていたのであります。また戦後30年代の高度成長期にかけましては、外貨獲得の輸出産業として常に産業界の中にあつて重要な役割を果してまいりましたが、40年代後半の第1次オイルショック以降は、NIES、ASEAN等の追い上げ等もあつて業界環境が極端に悪化してまいり、また企業間格差も徐々に増大する状況となりました。

輸出依存度の高かつたわがユニチカは、構造不況の影響をまともに受ける事態となり、この間、資産売却、設備縮小を行なう一方、社員の皆さんにも多大の犠牲を強いることになったのであります。ユニチカが厳しい企業間競争の中で生き残るためには、やむをえざる措置であつたとはいえ、誠に残念なことであります。

さて、このような状況下で当社は繊維事業の体質改善を進める一方、経営の多角化に注力し、43年に生産開始をしていたプラスチック並びに49年スタートのспанボンドを中心に、さらに建設不動産、エンジニアリング、ガラス繊維、海外事業等非繊維事業の育成強化に努めてまいりました。

お陰をもちまして当社は、現在売上高で繊維と非繊維の比率は70%対30%、経常利益の段階で50%ずつというバランスのとれた業態となり、不況抵抗力が著しく増大してきたことは皆さんも肌身にしみて実感されていることと思います。そして、この様な業容の充実をもとにして当社は今期いよいよ復配に踏みきることになったのであります。これはとりもなおさず、われわれが鋭意推進中の「R100計画」の成功であると言っても過言ではなからうかと思う次第です。

R100計画は、第1にトータルパワー戦略、第2に未来強化戦略、第3にスリム化戦略の3つの本戦略からなり「復配可能な安定収益の確保」を目指すものであることは既に皆様ご承知の通りであります。

好調な景況にも支えられ、また部分的には未達なものもあるわけではありますが、各部門が総力を結集し取り組んだ結果、元年度の目標収益を一年前倒しで達成し、計画より1年早めて創立100周年を「復配」で飾る事が出来ると言うことは、当社にとって画期的な出来事であります。誠にご同慶の至りであります。

1つの目標に向かって社内の力を結集し、それを達成することによって、われわれは大きな自信を付けたのでありますが、これはユニチカにとって今後の大きな財産となって残ってくれることを確信する

次第であります。

ここに至るまでの永い間のお互いの苦労を思う時、感慨はひとしおで、役員・社員の皆さんに改めて深甚なる謝意を表しますとともに、グループ各社はもとよりユニチカ労働組合、関連各社労働組合のご理解とご協力に対し、これまた改めて感謝を申し上げる次第であります。

さて次に、当社の今後の進むべき方向についてこの機会に若干所見を申し述べたいと思います。

わが国は現在、産業構造、社会構造の大きな変革期に直面していると言えます。即ち、60年秋以降の急激な円高は、産業界に根本的な構造変革を迫るものでありました。国内を見ましても消費者の意識は、ますます高度化、多様化しつつあります。繊維産業においては、これらの影響を最も大きく受けている次第であります。

N I E S、A S E A Nの追い上げに円高が相まって、輸入の増勢、輸出の低迷を余儀無くされ、一方で需要の高品質、短サイクル化が急速に進みつつあることは、皆さん10分ご承知の通りであります。その様な厳しい環境の中で、当社の繊維事業部門をさらに強化拡充していくには並々ならぬ努力が必要であります。

現在日本の繊維メーカーには、非繊維化へ向かう1つの流れがありますが、それはあくまでも健全な繊維事業部門があつての事を忘れないでもらいたいのであります。売上げの70%、利益の50%という比率は、今後非繊維部門の伸長とともにいくらかは変動あるかもしれませんが、繊維事業部門には100年の重みがあること、従業員の数で言えばユニチカ全社員7400名の内、4100名が繊維事業に従事しているということを銘記していただきたいのであります。

われわれが、永年にわたって培ってきた販売網の上に更に開発技術、生産技術、加工技術の粋を尽くして構造不況に打ち勝つ強い繊維事業部門を作り上げたいものであります。

一方、非繊維事業につきましては、事業の伸びが今般の復配に寄与するところも大きく、立派に収益の柱に育ってまいりました。^{ちなみ}因に、50年度から63年度までの伸びを見ますと、売り上げは215億円から788億円へ約3.7倍もの伸びとなっております。

ただ、この非繊維部門というものは、当社だけでなく他社も急速な伸びを示しており、非繊維事業の強化拡大は、依然として当社の重要課題であるわけであります。中核であるプラスチック、スパンボンド等につきましては、N I E S、A S E A Nとの競合も含め、今後の技術競争は一層厳しさを増すでありましょう。また、国内でも当社が収益部門と考えるとところは、他社にとっても同様な収益部門であつて、今後のシェア争いは激烈な食うか食われるかの競争となることを覚悟する必要があります。その様な厳しい環境の中で、これら部門が、当社の収益の柱として拡大して行くために何を為すべきか、どうか真剣な模索を日夜続けて貰いたいのであります。

建設不動産、エンジニアリング、ガラス繊維、国際事業部門、更には新規開発事業部門もどうか小成に安んずることなく、事業の拡大、収益の増大に努力をお願いしておきます。そもそも、事業本部と名のつく以上、事業部利益はそれぞれ年間一〇億円を確保するという大きな理想と夢をもって、そのために何を為すべきかを考えて貰いたいのであります。

また、今般合併に踏み切ることとなった繊維3社、不動産会社4社の賃貸部門につきましても、これ

ら各社が収益基盤を確立するに至るまでの、関係各位の並々ならぬ努力には感謝しつつも、今後ユニチカの一員としてより一層大きな収益の柱となるよう、ご努力をいただきたいのであります。

更に間接部門について申せば、これら事業部門が円滑な事業活動が出来るよう、側面的な支援管理に遺漏なきよう注意していただきたいのであります。最近の間接部門と直接部門との関係については、概ね良好な意志疎通が出来ている様に思いますが、この2つの部門の関係は、車の両輪の様なものであります。どうかいわゆる大企業病の弊に陥ることのないよう、今後の意志疎通をお図りいただきたく、お願い申し上げます。さて、先般「100周年」を記念して復配をすと申しました。これは復配を以て企業として世間の仲間入りをするというだけであって、これから当社にとって正念場であるということをお忘れはなりません。

当然のことながら、復配する以上配当は継続されねばなりません。安定配当、即ち配当を継続し得る収益をコンスタントにあげるためには、今後、今までにわれわれが成して来た以上の努力が必要であることを忘れないでいただきたいのです。

残念ながら、当社は同業他社、特に上位グループに比べ、収益力、財務体質等において未だ相当劣っている事実も冷静に見つめる必要があります。

経営資源にも自ずと限度がある中で、この様に安定配当を維持し、上位グループとの差をつめるためには、総力を結集して仕事に励む以外に道は無いのであります。

日本の産業が、戦後奇跡的に発展した理由のひとつとして、先進諸国の巨大企業に立ち向かい、衆知を結集してひとつの課題に取り組む、その日本特有の組織風土が挙げられるわけでありましたが、わがユニチカにも、幸いその様な風土が今や醸成されて来ている様に思えます。オイルショックのあとの10数年間のお互いの苦しきの中で、われわれは総力の結集の尊さを知りました。「R100」の中期計画の推進過程で、われわれは、やれば出来るという自信も得ました。一人一人のバイタリティでは、決して他社にひけを取っておりません。守りから、攻めに転ずる企業としての土台も出来つつあります。後は、ただひたすらに闘うだけであります。

ユニチカの世紀は、今日からスタートするのであります。

どうか皆さん、創立100周年の意義を今一度確認し、一層の発展を期して社業に邁進しようではありませんか。

（ユニチカ社内報・創立100周年記念特集号より）

6月29日、綿業会館において当社第179期株主総会が開催された。

当期の業績は、売上高2498億4100万円、経常利益80億5400万円、当期利益28億3900万円であり、当期1株につき4円の利益配当金が決定した。

売上高のうち繊維比率は68.5%非繊維比率は31.5%であり、経常利益においては繊維比率47%非繊維比率53%であった。

総会後の臨時取締役会において、代表取締役会長に平田豊が、代表取締役社長に田口圭太が選任された。

当社は、配当実施に伴う財務面での利点として、資本市場・債券市場での調達が可能となったため、翌7月、総額3億米ドルにのぼる米ドル建新株引受権付社債(ワラント債)の発行に踏み切り、同月14日、

平田会長、船越滋常務ら出席のもと関係者間の調印が英国ロンドンで行われた。

平成元年2月バレーボール第22回日本リーグにおいて史上初のプレーオフで日立に惜敗したユニチカは、同年5月7日地元大阪府立体育会館で開催された第38回黒鷲旗全日本バレーボール選手権大会女子決勝において、日立を破って雪辱を遂げ、8年ぶり15度目の優勝を飾った。



第38回全日本バレーボール優勝光景

昭和39年(1964)東京オリンピックの年、当社『75年史』の巻末には次のように記されている。

“75年史の最後を飾る世紀の大偉業(金メダル)が、貝塚女子バレーボールチームによって成就したことの意義は、たとえようもなく偉大であり、不滅の光を点じたことである。ここにニチボーの不退転の精神を知ることができる。貝塚女子バレーボールチームよありがとう。われらのニチボーに永遠の栄えあれ”

いま、通史の筆を^お攔くに当たって、創立100周年の記念すべき年に際し、奇しくも当社バレーボール部の“不死鳥の羽ばたき”にも似た復活を目のあたりにして、同様の感慨なきを得ない。

これこそ、明治—大正—昭和—平成と4代にわたって先人から受け継ぎ、ことに合併後しばしば訪れた経営危機をよく乗り切り、新しい2世紀を目指すに至ったユニチカの“限界へ挑戦”する不退転の決意を象徴するものといえよう。

通史冒頭に引用した原吉平の述懐は、次の言葉でしめくくられている。

「社員の融和がこれほど難しいとは思わなかった。紡績と合織の初めての合併だっただけに、社員の考え方に大きな違いがあったんだな。私には、早く後輩にあとを任せようという気持があった」

「その後、繊維産業は振るわず、ユニチカも苦勞したが、合併は両社のために良かったと思っている。

今は、紡績と合織の両方のよさを生かした素材をつくる時代となっているし、旧ニチボーにはなかった旧日レの研究陣が、非繊維の新しい事業を生み出しているからね」(朝日新聞昭和60年(1985)7月6日「続・語り継ぐ60年」より)