

二チボ一編

## 第5章

構造的な不況打開への経営努力

(昭和30年～44年)

## 1 新時代を迎えた繊維産業

### 設備過剰と繊維工業設備臨時措置法

昭和30年12月には「経済自立5ヵ年計画」が閣議で決定し、日本政府はアメリカの援助や特需に依存しないで自立による国際収支の拡大均衡を実現しようという経済計画を発表した。この時期はまた世界的にも生産と貿易が拡大した時で、日本経済も拡大しながら物価も安定し、内需も活発となって、31年の初めから32年2月頃にかけていわゆる「神武景気」による消費ブームを迎えた。31年度の経済自書は“戦後の復興期は終わった。もはや戦後ではない”と表現し、これからは近代化と技術革新による経済成長を目指す時代であることを強調した。わが国の経済は、この時点から高度成長の時代へと入っていくことになる。

綿紡績業も29年から30年にわたる調整期を経て、31年には他の産業部門とともに近來まれな好況に恵まれ、30年末には50万梱と概算された綿糸の滞貨も内需・外需の活発化によって急激に減少した。とくに米国が実施した米綿安値輸出計画（ファイヤーセール）によって、原綿の安値安定が得られ、綿製品の輸出も世界的な好況に支えられて、総量において戦後最高を記録した。

わが国綿業の最大の市場となった米国をはじめ、カナダおよび欧州諸国に対し、31年初めから自主的な輸出調整措置が実施され、綿製品輸出の前途は容易ならぬものを思わせたが、東南アジアや南米等の需要の増大が、先進国市場の減退を補って余りあるほどであった。当社の売上高に占める輸出比率も31年上期には43.6%に達しており、以後この比率を超えることはなかった。ここにおいて30年5月から実施されていた綿紡の勧告操短も、31年7月に撤廃された。

この好況下にあっても、綿紡績の設備過剰は依然として問題であった。26年6月の綿紡設備制限撤廃以後、朝鮮動乱ブームで増鍾は急速に進みいわゆる新々紡の出現となった。27年末通産省による設備確認が打ち切られ、未確認設備に対する原綿割り当てが停止された結果、一時的に増鍾の勢いは衰えたかにみえたが、28年6月からの消費ブームも手伝って上昇を続けた。25年400万鍾の制限撤廃後、27年には745万鍾となり、30年末の追加確認によると、運転可能鍾数は約817万鍾に達していた。

一方綿布専業者の台数についても、27年末には30万8000台であったものが30年3月には35万2409台に達し、これに紡績兼営織機7万5913台を加えると42万8323台に達していた。ここにきて需要を上回る過剰設備の様相が明白となり、これをいかに調整するかが重大問題となってきた。

このような状況下で、政府は30年8月、学識経験者、業界人、関係官庁担当者によって構成される「繊維産業総合対策審議会」を設置しこの問題の審議に当たさせた。その結果31年2月には答申が出され、世界の綿製品貿易や国内需要などからみて、慢性的な生産過剰に対処するためには、単なる操業の短縮や織布設備の拡張制限のみでは不十分であり、わが国綿業の適正規模を策定する必要があるとの結論に達した。

この答申の結果に基づき、31年6月「繊維工業設備臨時措置法」が公布された。全文6章50条からなり、公布の日から5年以内の時限立法であった。その内容は、特定の繊維工業設備について登録制を実施

し、無登録設備による法定糸の製造禁止と、登録設備による生産品種の制限を行い、かつこの登録制度のもとに、35年度における繊維製品の需給見通しに基づいて、設備の新增設を規制するとともに、通商産業大臣の指示に従い、過剰設備処理のための共同行為を行い得るようにすることなどを定めたものである。

この法律の施行によって、日本の繊維工業界は、朝鮮動乱時の自由生産開始以来5年にして、再び設備の規制を受けざるを得ない状況となった。この法律は施行後32～33年の不況や、36年の原綿、原毛の輸入自由化など、客観情勢が変化したので3回にわたって改正が行われ、期限も4年間延長された。

### 第3次勧告操短と繊維不況

繊維工業設備臨時措置法が公布された昭和31年6月は、綿紡の第2次勧告操短の解除の時でもあり、神武景気の到来と時期を一にしたため、法律の施行を前にして、駆け込み増産が活発化し、このため綿糸の生産は前年に比較して23%増加し、運転率も全登録設備の95%を上回るほどであった。下表にみられるように、紡機の登録錘数は綿紡では30年末に817万錘であったものが、31年末には902万錘と85万錘も増加している。

表-35 精紡機の登録錘数

精紡機	昭和31年12月20日 現在の登録錘数	昭和36年12月20日 現在の登録錘数
綿	9,022,294	9,020,646※
特綿	326,766	323,252
特織	104,388	106,114
精紡	92,760	92,760
紬紡	12,914	12,914
梳毛	1,577,565	1,577,565
紡毛	595,461	442,015
麻	120,556	97,788
スフ	2,950,472	2,665,464
合織	175,356	1,693,443

注 ※のうち紡績会社139社の登録錘数は9,020,090。

通商産業省資料より

神武景気の反動が現れたのは32年5月に入ってからである。この反動不況は「ナベ底不況」と呼ばれるもので、33年10月まで続いた。神武景気による設備投資の激増と国内消費景気による輸入の著しい増加は外貨事情の悪化を招き、国際収支の改善が政府の緊急課題となった。ここにおいて32年5月以降とられた、公定歩合の引き上げを始めとする金融引き締めなどの一連の対策は、過熱した消費景気を急速に下降させる結果となった。

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

過剰設備と過剰在庫の圧力を受けて、繊維産業は各部門にわたり、ナベ底不況の代表的な産業となった。通商産業省繊維局は操業秩序を維持するため、32年5月11日通牒をもって操業の調整を指示してきた。その内容は6月1日以降1日16時間、年間308日以内の操業日とし、1週に1休日を置く週休制を採用するよう指示した。続いて7月24日には国際収支改善の総合対策に基づき、32年上期原綿輸入予算の大幅削減が発表され、その結果9月以降は生産総枠内による各社の生産計画が行政指示されることとなった。

綿紡績が第3次の勧告操短に入ったのは33年4月1日からである。短期間に市況改善を図るため、保有紡機の一律3割の封緘を実施し、織布部門も兼営、専業ともにこれに協力し高率の操短を実施した。33年5月に紡績協会は全国綿糸布在庫を56万8000梱、戦後最高と発表し、化繊協会もスフ糸凍結機関の設立を決定しており、また通商産業省は、7月18日織布兼営紡績会社の保有する過剰綿布5000万平方ヤードの凍結を指示し、9月には綿製品輸出振興組合による過剰綿布の買い上げが実施された。

羊毛関係においても原毛の安値を反映して製品価格の暴落を来たし、需要の減退から在庫の増加を招くという悪循環が続いた。そのため2月には梳毛糸買い上げ機関として毛製品輸出振興会が発足した。

綿紡績が操短に入った4月には、レーヨン糸が50%、スフ綿およびスフ糸がそれぞれ40%、紡毛糸が30%の操短を実施し、梳毛糸も30%の勧告操短に入るといった状況にあった。

### 合成繊維の台頭と過剰設備

日本において石油化学工業導入の検討が開始されたのは、昭和20年代の後半に入ってからである。綿花、羊毛をすべて輸入に依存しているわが国では、天然繊維に代替する合成繊維の国産化が必要であると、石油化学工業の育成が推進された。30年5月には「石油化学工業育成対策」が通商産業省によって決定している。経済自立のための国家的事業として推進された石油化学工業の急速な発展の中にあつて、合成繊維部門の研究開発も急速に進んだ。

特に32年の不況によりレーヨン関係が苦境に追い込まれると、化繊業界は新しい繊維であるナイロン、ビニロン、アクリル、ポリエステル等へ新天地を求めて開拓投資が活発となり、生産設備も急速に拡大していった。合成繊維紡績の増加がいかに著しいものであったかは、前掲の表（表-35）の31年末から36年末までの登録錘数および下表にみる戦後におけるわが国紡績糸の生産高の推移からも明らかである。合成繊維の発達はまだ各種繊維の混紡、交織によって、それぞれの繊維の特質を生かした新しい製品の開発となり、天然繊維はますます圧迫を受け始めた。

表-36 戦後におけるわが国紡績糸生産高の推移（単位：1トン）

年次	綿糸	スフ糸	合繊紡績糸	計
昭和20年	21,680	3,198	—	24,869
21年	58,085	4,848	—	62,933
22年	120,828	6,610	—	127,438
23年	124,009	11,236	—	135,245
24年	156,887	18,264	10	175,161
25年	235,407	40,475	187	276,069
26年	322,797	68,060	1,290	392,147
27年	344,077	93,875	2,703	440,655
28年	397,951	113,541	5,754	517,246
29年	436,759	146,702	7,582	591,043
30年	387,936	186,395	13,266	587,597
31年	475,301	233,438	24,035	732,774
32年	512,513	282,061	33,565	828,139
33年	422,970	192,846	33,952	649,768
34年	463,049	203,576	53,434	720,059
35年	543,965	215,384	107,245	866,594
36年	551,519	203,048	121,345	875,912
37年	484,167	185,348	134,755	804,270
38年	473,789	183,798	159,396	816,983
39年	497,732	188,832	198,527	885,091
40年	549,321	240,599	216,782	1,006,702
41年	505,642	221,687	253,996	981,325
42年	518,930	222,903	306,310	1,048,143
43年	551,182	271,410	368,412	1,191,004
44年	527,281	268,255	394,991	1,190,527
45年	526,245	263,261	441,497	1,231,003
46年	533,985	259,057	520,339	1,313,381

注 特紡綿糸を含まず

通商産業省『繊維統計』より作成

綿紡績およびレーヨンを中心とする既成繊維が高度の操短を実施する中で、合成繊維は拡大生産によって、それまでの消費分野を大きく侵食し、既成繊維の構造的不況はますます深刻になった。もはや短期的な対策だけでは不十分であり、この際繊維産業の長期的対策を根本的に再検討すべきだとの意見が、業界

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

のみならず政府当局の間にも高まり、33年8月には通産省繊維局長を交えて、綿、毛、化繊の繊維3団体の首脳会談が開かれた。10月には業界のほか輸出業界、労働組合、経済学者、金融業界など15人の委員からなる「繊維総合対策懇談会」が設置された。8回にわたる懇談会のうち、34年2月「繊維総合対策」を通産産業大臣に答申した。この結果「繊維工業設備臨時措置法」の一部改正が行われた。その要点は精紡機の登録区分はそのままとし、人絹糸、スフ、合繊等の化学繊維製造設備を新たに規制の対象に追加するとともに、需給見通しの目標年度を、それまでの35年度から37年度に改めるというものであった。

この法律の施行により、34年4月20日付通産省告示をもって、同年4月20日から1年間、綿紡登録精紡機902万錠のうち、おおむね128万錠を格納により処理することを中心とする共同行為の実施を指示した。その方法としては7000錠を超える者は7000錠までが7.5%、これを超える部分が15%の紡機を格納するというものであった。綿紡績業界ではこの指示に基づいて「綿精紡機の処理に関する協定書」を作成し、ここに初めて過剰設備処理の共同行為に入ったのである。綿紡績以外の部門の過剰設備処理については、梳毛紡、スフ紡、合繊紡が綿紡と同時に共同行為の実施の指示を受け、格納期間は合繊紡が6ヵ月、その他は綿紡と同様の1年であった。

### ナベ底不況下の合理化対策

いわゆる神武景気の到来で、昭和31年上期から32年下期の間は輸出も好調で、売上高も最低160億円、最高198億円を維持し、価格変動準備金の増額、棚卸品評価損の計上、不良債権の切り捨てなどによる健全会計が実施されたが、32年下期から34年上期までのナベ底不況期に入ると、売上げこそ160億円台を維持したが、利益率は大幅に落ち込み、毎期苦しい決算を余儀なくされ、配当のための利益金捻出に苦しんだ。

33年上半期は純益金は3億5200万円にとどまり、前期繰越利益剰余金と配当引当積立金からの繰り入れでやっと年1割8分の配当を据え置くという苦しい決算となった。33年下期決算においても、価格変動準備金を3億6000万円取り崩して純益金2億1431万4000円を計上し、配当引当積立金の1億5000万円、棚卸資産価格調整準備金の繰り入れ2億円を加えて配当を据え置くなど、経費高の製品安という苦しい市況が続いた。

34年上期の利益処分においても、価格変動準備金の全額3億円を取り崩して、純益金5457万1000円を計上し、配当引当積立金の2億円と棚卸資産価格調整準備金2億5000万円を加えて配当を行うという苦しい決算であった。この時年1割8分の配当を据え置いたのは、2月からの市況の好転によって、次期の利益予想が純益金のみによる配当が可能であるとの判断によったものである。

綿紡界がナベ底不況の中で第3次勧告操短を実施したのは33年4月からであるが、その6月の定時株主総会において、役員の変更とこれに伴う一部機構改革が行われた。機構改革は生産工務部門の強化を図ったもので、綿工務部を紡績工務部と織加工工務部の2部に分割し、紡績課を紡績工務部に所属させ、織布課、加工課を織加工工務部に所属させた。また絹毛工務部を羊毛工務部と改称するとともに、絹紡織課を廃止し、同課の業務は紡績工務部の紡績課および織加工工務部の織布課、加工課に分割所属させた。

31年8月の構造改善の特別立法である繊維工業設備臨時措置法が実施されると、体質改善による合理化が進められ、31年以降不採算工場あるいは部門の休止とこれに伴う遊休設備の処分を下表のように行った。

表-37 昭和31年以降遊休設備の処分

工場・部門	業種	昭和年月	処分内容
東京製絨工場	紡毛	31年11月閉鎖	32年8月（株）日立製作所に売却
忠岡工場	シルケット糸加工	33年5月閉鎖	38年8月大津ゴム工業（株）に売却
山崎工場捺染	捺染	34年2月休止	
高石毛糸工場	紡毛	34年4月休止	34年6月南海毛糸紡績（株）に売却
郡山工場	織布	34年6月休止	〔工場休止後は高田工場の管轄となり45年9月
〃	紡績	39年4月休止	大和郡山市に売却〕
東京工場	織布	35年2月休止	〔工場休止後はニチボー不動産の管理下で新規
〃	紡績	37年11月休止	事業開発〕

東京製絨工場の閉鎖は、紡毛部門が小企業に比べて経費高となり採算悪化したことによるものであり、忠岡工場はシルケット加工糸の輸出低減によるものである。郡山工場は明治26年、東京工場は明治39年の建設で、ともに由緒と伝統のある工場であったが、いずれも老朽工場であった。とくに東京工場は隅田川に近く、地盤沈下や工業用水問題など都市化による立地条件の悪化もあって、高能率工場での集中生産のためにとられた措置である。

紡毛、スフ続の採算低下に対しては、36年4月に宮川工場の紡毛設備13セットの廃棄が行われ、10月には米式梳毛合織紡機7200錘が据え付けられた。足利工場で紡毛8セット、整毛9セット、犬山工場で紡毛5セットが廃棄されたのは、垂井工場におけるスフ紡式合織紡4908錘の増設その他の合織紡転換のためであった。

### 日紡記念館の竣工と小寺相談役の社葬

昭和34年6月19日は創立70周年記念日にあたる。この記念行事として、尼崎紡績の発祥の地である尼崎市東本町の旧尼崎紡績の本店事務所を日紡記念館として保存し、会社創立当時の諸史料をここに永久保存しようという計画が決定したのは33年の春であった。

尼崎紡績本店事務所が建設されたのは明治33年6月29日である。その後大正7年7月、大阪に本店営業所が設置され、本社の金機構が大阪に移された後は、尼崎工場の事務所として使用されていた。昭和6年から14年にかけては尼崎商工会議所に貸与され、商品展示および事務所として使用されていた。戦時色が濃厚となった14年からは、会社の日章クラブとして使用されていたが、19年には大阪財務局の要請により尼崎税務署に貸与され、戦後の26年4月まで使用されていた。

幸いにしてこの一角は戦災を免れたが、60年の歴史を刻んで外側の土塀や内装の損傷が甚だしかった

のでこれを補修し、また正門を入ってすぐ左側にあった宇賀魂大明神は、この際敷地の後方に遷座することになった。改修工事が完成し竣工式が挙行されたのは34年6月18日であった。竣工式に地元の官民、



記念館正面玄関前に立つ  
「大日本紡績発祥の地」の石碑

同業界の各代表、元役員ならびに遺族、日友会員を招いて披露が行われたが、記念館の正面玄関前に立っている「大日本紡績発祥の地」の石碑は、小寺源吾の筆によるものであり、この日に除幕された。

小寺が逝去したのは竣工式の3日前の6月15日で、脳出血による突然の他界で、享年81歳であった。戦前、戦中、戦後と最も多難な時期に、幾多の危機を克服してきた小寺が、創立70周年の記念にあたるこの式典に臨席し得なかったことは誠に残念であった。翌19日は創立70周年記念日であり、25年勤続者の表彰式は初めてこの記念館の構内で行われた。小寺の社葬はその翌日の20日に大阪阿倍野斎場で行われたが、この日神戸住吉の小寺邸を出発した車は、途中記念館に立ち寄り最後の別れを惜しんだ。

### 増資と一部機構改革

昭和34年6月の定時株主総会において、発行予定株式総数を2億株に変更する定款の一部変更と機構の一部改革を決議した。授權資本枠が資本の額とは別個に採用されたのは26年の商法改正以来初めてであった。授權資本枠変更の理由は、再評価積立金を資本に組み入れて資本の充実を促進する企業資本充実法

と、その組み入れの場合の手続きを規定している資本組入法が改正されて、当社の場合は35年4月期には、再評価積立金の5割を資本に組み入れない場合は、年1割5分を超える配当を行うことはできないことになったことによる。定款の授權資本枠が変更されておれば、資本組み入れは取締役会の決議によって実施が可能となっているからである。

34年8月の取締役会において、2割5分無償交付の増資を決定した。戦後第5回目の増資であるが、10月26日をもって再評価積立金の一部13億1250万円を資本に組み入れ、株主に対してその所有株式1株につき新株式0.25株の割合をもって割り当てることとなった。これによって増資後の発行済株式は1億3125万株、新資本金は65億6250万円となり、再評価積立金の資本組み入れは、29年の戦後第4回の増資と併せて51%強となった。

機構の一部改革は、綿化繊部を廃止して、これに所属していた原綿、綿糸、綿布の3課は新たに綿業部に所属させ、スフ製品、ビニロン製品の2課と絹毛部絹業課は新たに絹化繊部に所属させた。また絹毛部は廃止して、絹毛部の原毛、毛製品の2課は羊毛部に所属させるという変更を行った。

### 貿易自由化と岩戸景気



## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

昭和34年下期から36年上期にかけて、日本経済は未曾有の好景気を経験した。かつての神武景気を上回るものであったので「岩戸景気」と名付けられた。ナベ底不況の調整期を経て景気は上昇に向かい、設備投資、個人消費、輸出のすべてが順調に伸びる高揚期を迎えた。わが国綿業も長い需給安定対策と景気の全般的な回復によって、ようやく活気を取り戻した。綿紡操短も34年7月から緩和され、8月からはビルマ、インドネシアその他の外注による別枠生産が実施され、封緘精紡機の一部解除が実施された。

わが国は急速な復興と成長により経済力が強まり、一挙に先進国の仲間入りをしつつあった。この頃西ヨーロッパの主要国は戦後の復興を達成し、貿易の自由化を推進しつつあったし、米国はまた西ヨーロッパと日本の復興と成長によりその地位が揺らぎ始めており、他の先進国に貿易の自由化を強く要求するようになっていた。特に米国は日本に対し、自由化に踏み切るべき段階にあるとして、その要求は日増しに高まっていた。このような情勢下であって、政府は34年12月の経済閣僚懇談会において、原綿、原毛の輸入自由化を、36年4月から実施することを決定した。

これに基づく自由化の第一着手として繊維工業設備臨時措置法の一部改正案が、35年7月15日の第34回国会に提出された。折から日米安保条約の改定をめぐる紛糾からその成立が危ぶまれたが、会期末にようやく成立した。この法改正によって綿業界の生産調整は、政府による勧告操短によるものから、共同行為による自主調整の方法に改まったのである。

従来の生産調整は勧告操短の形で行われ、外貨予算によって原料輸入の大枠が制限されたが、自由化によって外貨割り当てがなくなれば、原料の無制限輸入によって生産の増大を招くおそれがあり、勧告操短の裏付けを失うことになる。そこで従来の外貨割り当てによる需給調整から、共同行為による過剰精紡機の格納という設備規制措置によって確立しようというのが改正の要点であった。法の目標年度も従来の37年度から40年度とされたほか、長期見通しに基づく過剰設備処理に加えて、短期見通しによる処理の道が開かれ、長期格納、短期格納の2方式がとられることとなった。その方法は34年5月から実施している格納については、長期格納として登録錘数の15%格納をそのまま残し、新たに短期格納として従来の封緘分から長期格納分を差し引いたものとしたのである。

当社の37年末における精紡機設備の格納状況は下表の示すとおりとなった。

表一38 精紡機設備格納明細（昭和37年11月24日現在）

区分	工場	設備錘数	長期格納	短期格納	格納総計 (%)
綿 紡	東京	53,968	12,704	41,264	53,968 (100)
	豊橋	64,416	96	5,436	5,532 ( 8.6)
	大高	59,696	2,304	14,656	16,960 (28.4)
	関原	89,504	14,940	15,488	30,428 (34.0)
	郡山	42,824	6,060	6,868	12,928 (30.2)
	高田	78,804	11,840	18,528	30,368 (38.6)
	貝塚	123,736	7,560	23,848	31,408 (25.4)
	常盤	57,200	—	10,860	10,860 (19.0)
	垂井	25,600	15,600	8,400	24,000 (93.8)
	計	595,648	71,104	145,348	216,452 (36.3)
スフ紡	垂井	61,008	5,880	11,944	17,824 (29.2)
	岐阜	3,000	—	3,000	3,000 (100)
	計	64,008	5,880	14,944	20,824 (32.5)
合織紡	垂井	29,720	—	—	—
	常盤	19,392	—	—	—
	高田	9,600	—	—	—
	関原	11,200	—	—	—
	計	69,912	—	—	—

34年の下期からは長期にわたる生産調整の効果が現れ、国内景気の上昇による内需の好調、世界経済の好況に支えられた輸出の拡大もあって、36年の上期までの2年間はようやく採算の改善をみる事ができた。34年下期には売上高は198億7100万円を計上し、価格変動準備金5億円を積み増して内部留保し、純益金7億5300万円を計上することができた。

35年上期には、売上高は213億1100万円と前期の25%増となり、輸出は前期の7.5倍に達している。この期の利益率は、綿、毛、化繊、絹の各部門を通じて増大し、とくにビニロン製品がようやく伸長を示し売上高と収益率に貢献した。しかし配当についてはこの期から2分減配して年1割6分とした。

35年下期には、売上高は230億4299万8000円とさらに前期を8.1%上回り、朝鮮動乱時の260億円に次ぐものとなったが、その増加の主な原因は、綿業部門の輸出の増大によるもので、全売上高に対する比率は39%に達した。この期は価格変動準備金10億8258万9000円積み増して引き当て満額とし、純益金10億8258万9000円を計上した。

当社の売上高に占める輸出比率は、この期をピークとして以後44年上期の18.7%まで逡減しこれを超えていない。わが国の輸出についてみても、戦後急ピッチの復興で世界綿織物輸出国の王座に返り咲いたのであるが、この頃をピークとして、大量生産の綿織物中心から漸次化合織を含む複合繊維化、加工度の高い2次製品化の時代に向かい、また世界市場での輸入制限の動きと発展途上国との競争の激化によって、綿製品の輸出は減退の途をたどることとなる（表-43 309頁・45 323頁参照）。

### 原社長の日本紡績協会委員長就任と構造改革論争

昭和34年4月、原社長は東洋紡績社長阿部孝次郎の後を受けて日本紡績協会委員長に就任した。委員長としての在任期間は34年4月から38年4月までの4期におよんだが、この間は繊維業界がかつて経験したことのない難局に直面し始めた時期である。原社長はこの局面打開のため、繊維業界を代表する委員長として積極果敢な活動を展開した。その主要なものは、

- ①自由化体制に向かう繊維業界の構造改善策。
- ②国際綿連の開催、ケネディ大統領によるアメリカの繊維保護政策をめぐる繊維国際会議等の貿易交渉。
- ③大阪繊維工業高等学校の設立（37年4月）。
- ④綿紡10社によるアレフテキスタイルズ株式会社の創設（38年2月）。
- ⑤高率操短によるコスト高の中での全織との賃上げ交渉（34年8月、36年8月の全面スト）。

をあげることができるが、このいずれもが当時の繊維業界の苦悩を物語るものである。

[一転して構造的不況へ]

昭和35年7月、池田勇人内閣が成立すると、12月には高度経済成長を基本政策とする「国民所得倍増計画」が打ち出された。この計画が策定された当初の経済成長率は7.2%に設定されていたが、その後の10年間は予想を上回り、年率10%前後となっている。この頃電化製品は冷蔵庫、テレビ、洗濯機が“三種の神器”と呼ばれ、カラーテレビの放送開始、マイカー時代の幕開けを迎えるなど、日本経済は高度成長期に入り、消費構造も大きく変わってきた。急速に成長する経済は同時に急速な産業構造の変化をもたらした。労働力は過剰の時代から不足の時代となった。このため労働生産性を上回る賃金上昇となり、所得の上昇は物価上昇へはね返る結果となった。

36年度は繊維産業にとって大きな曲がり角になったとあってよい。所得倍増計画の初年度、36年度の日本経済の成長率は15%に達している。景気の過熱が表面化し、設備投資拡大による輸入増加によって、わが国の経常収支は1月から赤字を続け、4月には原綿および原毛を中心として促進された輸入の自由化も影響して、4月末には20億ドルに達していた外貨準備高が年末には14億ドル台に落ち込んだ。

政府は過度成長抑制のため、7月には設備投資の1割繰り延べ、公定歩合の引き上げなど一連の金融引き締め政策をとった。この景気調整策は証券、綿糸定期市場の暴落となって現れた。東証ダウ平均株価は、35年12月に1356円71銭であったものが、36年7月18日には、1829円74銭の上げ相場を記録したが、第1次公定歩合引き上げを境として下落し、12月19日には1258円への暴落となった。三品綿糸定期もこれに追随して下落し、36年4月の30番手単糸キロ当たり415円30銭の高値

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

であったものが、年末には330円と27.6%の暴落となった。これは当然綿糸布現物にも波及し、30番手単糸梱当たりは3～4月には7万6250円の高原相場をたどっていたものが、11月には6万1000円の20%ダウンとなり、綿布203番メートル当たりも12月には41円83銭と24%の惨落となった。

日本紡績協会は10月には「時局対策特別委員会」を設けて、不況克服策の研究を進めるとともに、綿製品輸出振興組合を買い出動させて11月から市中綿布、12月には市中綿糸の買い上げを実施した。一方生産面においても、37年1月から大幅な操短強化を実施し、操短率は33.2%となった。しかしながら一般経済不況のシワ寄せ集中ともいえる綿業不況はなかなか好転せず、5月から9月にかけては36.3%という史上最高の操短が実施された。明治33年の第3次操短時に4割操短の記録があるが、これは太糸のみについて行われたものであり、また夜業休止の換算錘数を含む4割休錘であった。

綿紡大手10社の労働組合は物価高による生活擁護を理由として、平均3500円のベースアップを要求して闘争に入り、中労委の斡旋も不調となって交渉は難航し、昭和36年8月17日から25日にかけて一斉にストライキに突入し、ほぼ組合要求どおりで妥結した。綿製品価格の暴落、高率操短によるコスト高にさらに労務費の上昇が加わることになり、綿業界の苦悩はまことに深刻なものとなった。

このことは綿紡のみに限らず、消費ブームに支えられてきた梳毛紡についても同様であった。梳毛糸48番手双糸のキロ当たりの名古屋清算相場は36年5月には1494円であったものが、増産と金詰まりによって、11月には1114円と26%の暴落となり、輸出向け毛糸（48番手双糸および52番手双糸）の買い上げを行うために、32年2月に発足した毛製品輸出振興会が買い出動によって、36年10月から37年2月の間に買い上げた毛糸は631.8トンで、金額にして8億6700万円に達している。生産面においても37年1月以降は50%（輸出報奨を含めると実質39.9%）の高度の操短が実施され、流通、生産の両面から在庫調整が続けられた。不振を続けていたスフの場合も37年1月からさらに1割の操短強化を実施するという状況であった。

### [自由化への論争・土屋私案と原私案]

わが国経済は戦後の統制を脱し、経済的自立がおおむね達成され、世をあげて自由化に向かいつつあった。繊維産業も繊維工業設備臨時措置法（以下旧法と略す）に基づく設備制限や紡糸制限から、新しい繊維立法による自由化を求める動きが出てきた。そのきっかけとなったのが36年9月21日の繊維工業設備審議会の第5回総合部会における土屋清委員（学識経験者・中立委員）の発言であった。土屋発言とは繊維産業の自由化について「旧法の改正ないし廃止の含みをもって小委員会を設置し、速やかに検討すること」という提案であった。この提案に基づき、37年3月に繊維工業設備審議会第1回小委員会が開かれ、通産省繊維局から旧法改廃の基本問題についての意見が求められた。

これに対応してその後2年半にわたって活発な新法論議が展開された。とくに37年8月に提出された紡績協会委員長である原吉平の主張する原私案（繊維産業安定振興法議案）と土屋清委員の主張する土屋私案（繊維工業合理化臨時措置法案要綱）が検討の中心となった。その詳細と経緯は割愛するが、学識経験者委員である土屋私案の要点は「自由競争によってコストおよび価格の引き下げを行うことが国際競争力を強め、輸出振興の道である」との単純明快な論議であった。対する原私案は、当時すでに日本綿製品第

の輸出増大が欧州および米国市場で厳しい輸入制限にさらされ、国際綿製品貿易長期協定が成立している現実認識のうえに立って「いたずらな価格競争はかえって各国の輸入制限を招いて輸出振興を阻害する。むしろ国内過当競争を自制して、適正価格の維持によって輸出の漸増を図るべきだ」という現実論に立つものであった。

37年11月には、原委員長は衆議院商工委員会において「綿紡績業の当面する諸問題」について意見を述べ、「構造的不況下の綿紡績業について」の資料を提出している。この席で37年不況の現実を分析して「構造的不況」と断定し、紡績業が活力を取り戻すための対策として、世間に先駆けて「構造改革」という新しい言葉で主張したのである。その要旨は、過剰設備は単に量的な問題だけでなく、少数の大企業と並んで多数の中小企業によって保有されていることが極めて重要な問題であると説き、最後に「貿易自由化後のわが国綿業が国際競争力を維持し合理化を進めて行くためには、できれば企業規模も統合ないし系列化によって、厳しい国際競争に耐え得るように指導育成して行くことが望ましい」と結んでいる。

この原委員長の証言から要約される構造的不況要因克服の要点は、過剰設備の廃棄、企業規模の適正化であり、そのうえで設備の近代化を進めて行くことが構造対策の三つの柱であるとした。

この新法論議は、わが国繊維産業が戦後統制経済から解放経済体制に移行するに当たっての、多くの根本問題にメスを入れる重要な論議であった。2年半にわたる論議とその調整は難航したが、繊維工業設備審議会の答申に基づき、通産省繊維局は数次にわたる法案の修正を重ね、最終的に39年5月、繊維新法は「繊維工業設備等臨時措置法」（以下新法と略す）と旧法とわずかに「等」の一字を加えただけの名称で成立し、6月16日公布、10月1日から施行された。

旧法との主な相違点は、設置制限が明確化したこと、登録区分や糸の防出制限が統合簡素化したこと、需給調整のための長期・短期格納がなくなって使用停止（凍結）一本と育ったことと、新たに使用停止設備のニを廃棄すれば一の割合で新設ないし凍結解除ができるという、いわゆるスクラップ・アンド・ビルドの方式が設けられたことなどであった。この新法の期限は43年9月末までの時限立法であったが、構造改善との関連で、45年6月末まで延長された。

構造改善については、新法のもとで将来構想についての具体的研究が続けられ、曲折を経て42年7月に「特定繊維工業構造改善臨時措置法」が公布され、8月施行となり、第1次構造改善の基本計画および実施計画が立てられた。これは47年6月末までの5年間を期限とし、①設備の近代化（資本集約化）②生産または経営規模の適正化③過剰設備の処理（強制廃棄および任意廃棄）の三本柱を中心とする構造改善が行われた（本章第5節参照）。

#### [国際綿連と繊維国際会議]

日本紡績聯合会は1907年（明治40年）2月、国際綿連（国際綿および関連繊維産業連合会）の前身である万国紡績連合会に加入していたが、国際関係の悪化から、1935年（昭和10年）9月に退会していた。戦後綿紡が復興し輸出国としての水準に達した1956年（昭和31年）6月、日本紡績協会は再加入して世界綿業社会へ復帰していた。国際綿連の年次会議は欧州を中心に開催されており、34年9月にはオーストリア連邦共和国の首都ウィーンにおける年次総会に、原社長は日本紡績協会委員長の資格で日本代表団の団長として出席した。日本紡績協会が再加盟して5年後、わが国綿業にとって原綿輸入自

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

由化が行われた1961年（昭和36年）日本として初めて、大阪において第86回会議が開かれることになった。5月8日から13日にかけて、加盟18カ国のうち17カ国の代表120名が出席して綿業会館において盛大に開催された。たまたまこの会議開催直前の5月20日に、ケネディ米国大統領は米国繊維産業援助に関する7項目の計画を発表し、この中の6項目として国際繊維会議の開催を提唱したため、大阪会議への内外の注目が集まった。

日本はすでに1953年（昭和28年）9月ガット（関税および貿易に関する一般協定）に仮加入（正式加入は30年8月）していたが、国際繊維会議開催の発端となったのは、1959年（昭和34年）の秋、東京で開かれたガット第15回総会において、米国代表が「一部低価格品の輸入が激増し、既存市場に重大な影響を与え、輸入国の経済、政治、社会の各方面に悪影響をおよぼす恐れがあるので、これに対する解決策を講じ、世界貿易の一層の拡大を図るため」と主張し提唱したことによるものであった。

ガット主催による繊維国際会議が、世界の主要綿業国17カ国代表を集めてスイスのジュネーブで開催されたのは、1961年（昭和36年）7月であった。わが国からは政府代表のほか顧問として日本紡績協会委員長である原社長が出席した。

この国際会議は米国の主導によるもので、当時欧州諸国が経済好調にもかかわらず低価格綿製品の輸入制限を実施したため、1960年以降日本を始めとする香港、台湾、フィリピン、ポルトガル、スペイン等の対米輸出が激増し、米国市場の混乱を招いたことによるものである。この会議において1年間の短期協定が取り決められるとともに、さらに引き続きガット綿製品委員会が結成されて協議を重ねた結果、1962年2月5ヵ年間の長期協定の発効となった。このようにして昭和35年10月以降、42年9月までの8年間にわたってガットの規制にしたがうという、綿製品貿易史上かつてなかった協定が成立することとなった。

日本綿製品の米国や西欧諸国への輸出急増は、輸出秩序の確立という国際的な問題へと進展した。38年2月には、紡績協会において原吉平を委員長とし、谷口豊三郎、室賀国威、三木哲持ら8名を委員とする輸出秩序確立に関する特別委員会が設置され、6月の委員会において「綿紡績輸出生産者秩序確立のための申し合わせ—第1、紡績各社が相互に守るべき事項、第2、輸出生産者秩序確立のための措置」が決議され、会員各社の署名捺印をとっている。これは当時輸出秩序確立の「憲法」と称せられた（紡協百年史）。

### [大阪繊維工業高等学校の設立]

急激な経済成長による生産規模の拡大は、大幅な労働力の需要増大となり、繊維産業においては若年労働力の不足と同時に技術者の不足が深刻となった。わが国綿業の構造的不況の打開には、合理化や近代化による生産性の向上が不可欠であり、高度の技術水準を身につけた技術者の養成が必要であるとの認識があった。この観点に立って紡績業独自の力によって、既設の教育水準を上回り、将来紡績業の中堅幹部となり得る技術者の養成を目的として、36年1月、日本紡績協会委員会において、高校設立の方針が決定し、8月8日には大阪繊維工業高等学校（大阪府茨木市）の設置が認可され、37年4月開校の運びとなった。

また39年4月にはこの繊維高校内に、広域制通信制課程が導入され、向陽台高等学校として発足した。この制度は通信制と定時制を結合した教育形態で、4年間で高等学校普通科の卒業資格が得られるもので

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

あった。工場の学園において教育を受け、レポート提出とスクーリングを受け、前期、後期の試験によって単位の認定を得るというシステムであった。当社からは41年4月に大高、犬山、岐阜、垂井、高田、貝塚の6工場から学院生徒940名（新生775名、過年度入社者165名）が集団入学した。向学心に燃える女子社員の働きながらの高校進学は画期的なものであった。卒業式は茨木市の本校で行われたが、4年間無欠席という生徒もあり、その努力には頭の下がる思いであった。

### 設備の近代化と生産性の向上

紡績産業発展の歴史は一銭一厘を争うたゆみない生産性向上との闘いであった。当社における合理化の推進は、昭和2年に「美化団」が編成されて以来のものである。戦後復興期にはいち早く「工場推進団」として復活し、設備の合理化、高能率化と取り組んできた。ことに25年6月の設備制限撤廃後自由生産時代に入り、朝鮮動乱ブーム後の反動不況、27年3月からの第1次勧告操短の実施となるにおよんで、対外、対内の競争に打ち勝つための機械設備の近代化や合理化による生産性の向上が強力に進められた。

さらに31年6月、過剰設備処理のための「旧法」が成立し、設備増加が抑制されると、限られた設備をいかに有効に稼働させ、コストの低減を図るかという生産性の向上に努力が集中された。

綿紡績における生産性の指標は、綿糸1梱当たりの所要人員と1錘量当たり生産高で示される。企業間の競争は、この梱当たり人員と1錘量を争うものであり、この生産性が企業の優勝劣敗につながったのである。戦前に技術上最高水準を示したのは12年で、綿糸20番手換算1梱当たりの所要人員は、直接・間接を含めて11.20人であった。戦後のわが国における綿紡績の1梱当たり人員の推移を見ると次表（表-39）のとおりであるが、当社のレベルは常にトップクラスに位置していた。

表一39 紡績従業員就業状況推移

年次		1万鍾当 人員	20S換算 相当人員	年次		1万鍾当 人員	20S換算 相当人員
昭和	西暦			昭和	西暦		
12年	1937	—	11.20	42年	1967	101.9	4.52
				43	1968	101.9	4.37
22	1947	(206.0)	(21.15)	44	1969	106.0	4.28
23	1948	(194.0)	(20.73)	45	1970	103.5	4.13
24	1949	(195.5)	(17.24)	46	1971	99.9	3.94
25	1950	(168.5)	(13.34)	47	1972	93.7	3.68
26	1951	212.0	(13.44)	48	1973	91.1	3.47
27	1952	163.0	(12.59)	49	1974	87.3	3.71
28	1953	137.9	(10.42)	50	1975	73.1	3.58
29	1954	129.4	(8.74)	51	1976	72.0	3.05
30	1955	113.5	(8.13)	52	1977	65.7	3.09
31	1956	111.6	(7.40)	53	1978	59.6	2.62
32	1957	110.7	(7.31)	54	1979	60.0	2.22
33	1958	96.5	8.23	55	1980	57.9	2.14
34	1959	103.8	7.56	56	1981	54.7	2.18
35	1960	118.6	7.11	57	1982	52.2	2.05
36	1961	116.1	6.79	58	1983	48.8	2.11
37	1962	101.8	7.04	59	1984	48.3	2.02
38	1963	94.5	6.37	60	1985	48.5	1.99
39	1964	98.9	5.90	61	1986	46.6	1.96
40	1965	114.0	5.28	62	1987	45.7	1.83
41	1966	112.8	5.03	63	1988	45.7	1.77

日本紡績協会「紡績事情参考書」より抜粋

- (注) 1. 1万鍾当り工員数は25日16H操業当り就業人員。  
 2. ( ) 内は工場職員を除く直間工員数。  
 3. 1964年までは純綿糸紡出平均番手のみ（生産ウエイト約96%）。  
 4. 1965年より調査対象部門改正、綿紡にスフ合織特紡が含まれた。

この表に見るように戦後復元期は諸条件が劣悪で、戦前の水準にはおよばなかったが、20番手換算1相当あたり人員は28年にはこれを突破し、その後生産性の向上が極めて急ピッチに進められたことを示している。

生産性の向上は作業員の熟練度の向上によることはもちろんだが、これが一定の水準に達した後は、機



械設備の近代化と合理化によらねばならない。機械設備の近代化を主要項目別にみると、①工程の短縮および連続化 ②作業の機械化・自動化 ③高速・高性能化 ④ラージパッケージ化、さらには、⑤新しい需要の動向にマッチした製品の高品質化が挙げられる。

これらは単に綿紡績だけでなく、織布、毛紡績、毛織、化繊、加工などの各部門、各工程にわたって進められた。綿紡績に例をとると、工程の短縮および連続化では、混打綿の1工程化、練篠機の工程短縮化、粗紡の1工程化があり、とくに35年頃から開発が進められた連続自動紡績設備は、綿から糸までを2工程に連結するというもので、当社では43年10月、豊橋工場の精紡3万錘がNACS連続自動紡績として開花することになる。この連続自動紡績工場は、無窓工場で温湿度の調整は完全に行われ、混打綿には原綿が開俵されたままの姿で供給され、綿は空気流によって梳綿機に運ばれる。梳綿と連篠の間はコンベアで連結され、連篠ケンスは自動交換される。精紡にはけん引車つきのオートドロッパーを採用し、仕上げはすべて自動ワインダーであった。精紡の糸切れを少なくするための速度制御が適切に行えるという、近代化の粋を集めたものであった。また43年12月に高田工場に設置された空気精紡機10台（その後57台となる）は、連篠揚りスライバーを空気流によってバラバラにし、高速回転のドラム内で収束しながら撚りをかけ糸をつくるという、従来のリング精紡機と比較すると労働力の大幅な節減とスピードアップが可能であった。

作業の機械化、自動化には、混打綿における給綿方式の機械化、自動ラップ揚装置、精紡における自動玉揚装置、精紡機のニューマティック・クリヤラー等による掃除の機械化、精紡機の自動満管停止装置があり、各種自動ワインダーの採用による経糸巻き返し工程の簡素化、自動管捲機による緯糸工程の自動化等が挙げられる。

高速高性能化は機械効率、品質向上につながる設備近代化の中心をなすものである。これについては高速コーマー、高速練篠機、高速粗紡機、高速捲返機（Q T W, R T W）タイングマシン、高速整経機、高性能の新織機などが次々に導入された。

設備の近代化は綿紡部門と同様毛紡部門の紡績、毛織、整理の各分野においても鋭意進められた。化繊部門では大垣化学工場において34年12月に特殊人造繊維「ジュビラン」の月産3トンの生産が承認され、36年1月にはバッチ式100キログラムの重合装置設備が設置された。加工においては32年2月布シルケット機、同年4月サンフォライズ機その他が山崎工場に導入された。

新機種としては35年3月に不織布機械一式が山崎工場に設置され、編機では33年8月平野工場にハイパイル編機が設置され、35年に宮川工場に移設されるとともに増設された。また38年3月には岐阜工場にタフテッド装置が新設されている。異色の分野では40年6月に平野工場でウィッグ（洋かつら）試験用第1号機が完成した。これは米国ウィッグメーカーR&M社と技術提携し製造を開始したものである。

設備の近代化とともに忘れてならないものは、作業の改善と合理化である。作業の合理化運動は戦前、戦後に限らず一貫した運動であるが、とくに27年の大不況に入った8月、機構改革により社長室に合理化委員会が設置されてからより活発となった。技術部による徹底したT W I 教育の展開は、仕事の教え方（J I）、改善の仕方（J M）、人の扱い方（J R）、安全の進め方（J S）によって、作業動作基準の

分析、標準化、改善が進められ合理化推進の原点となった。

合理化運動は「一人一人身近から」の標語のもとに活発な作業改善提案が行われた。会社も賞罰委員会による表彰制度を設け、審査のうえ表彰を行った。工場ごとに数多くの改善提案がなされているが、このうち社長表彰を受けたものは24年12月から39年3月までに22件に達した。

新鋭機の導入は品質の向上となり、一般需要の高度化はさらに加工度の高い新製品の開発を促すことになる。綿糸平均番手は年を追って細番手化し、高品質の製品が要求されることとなる。綿、毛、絹の各種織物も多様化して、消費者の新しい要求にこたえねばならなくなってきた。また新しい繊維である合成繊維の開発と増強によって、ここに新しい複合繊維時代を迎えた。

この時代の情勢に即応して、36年12月には、金面的社内機構の改革が行われたが、この時紡績工務部と加工工務部は再編成されて、自社関係は第一綿工務部に所属させ、綿、スフ、絹紡織の連携、委託関係と加工・縫製関係は第二綿工務部に所属させることになった。またこの時、人事部に訓練課が新設され、全社的な教育訓練が進められた。

38年5月には再度の全面的な機構改革が行われたが、この時技術開発部が新設されるとともに繊維研究所が開設された。繊維研究所は、大垣化学工場と坂越工場に併設されていた化繊とビニロンの両研究室を母体として、さらに拡充強化が図られた。なおこの第2次の機構改革においては、消費者に直結した2次製品を志向し、新たに製品部が設けられた。

40年5月には機構の一部改革を行い、技術部の中に新たに「紡織加工試験所」が設けられ、山崎工場内に総合的な紡織加工試験設備が設けられた。従来製品の開発、改良に必要な紡織試験が各工場に分散していたものを1カ所に集結し、不足設備を補充新設することによって、その能力と迅速性を発揮しようというもので、9月には完成して開所式が挙行された。なおこの時の機構改革には、社長室に商品開発課が新設され、新商品の開発に関する調査、研究、企画立案ならびに新商品の試作に関する関連部課との調整を行った。

## 2 ビニロン事業の強化と展開

### ビニロンの拡大強化

昭和28年時点におけるビニロンは需要の開拓期であり、日産3トンでは生産性はまだ低かった。6月の役員会ではさらに7トンを増設し、日産10トンとすることが決議され、ビニロン紡績設備と資金調達の状況と見合わせながら増設を急ぐこととなった。29年10月戦後第4回目の増資を行ったが、その資金の使用目的の1つとして、7億円をビニロン第2期の増設7トン、梳毛式ビニロン紡機およびビニロン専紡機の設置に当て、また2期計画7トンのうち、第1次4トンの増設に際しては、日本開発銀行から3億円の融資を受けることとした。

第2号機（日産4トン）は30年10月に完成し、第3号機（日産3トン）は32年3月に完成し、ここに量産体制の第1段階を達成した。

このビニロン増産計画は、28年4月、通産省が発表した合成繊維育成5ヵ年計画によるものである。

合成繊維の育成は、原料をすべて輸入に依存している天然繊維に代わるものとして国産化を推進し、外貨の節約と国民衣料の生産資源の充実を狙ったものである。この育成計画によると、27年度末のわが国合成繊維の生産高日産32トン、5年後には137トンに増産しようとするもので、このうちビニロンの増産目標は、27年度末日産18トン、32年度には92トンへもっていく計画であった。

当時ビニロン生産に着手したのは、倉敷レイヨン、三菱レイヨン、日本合成繊維であり、綿紡10社の中では当社のほか鐘淵紡績、東洋紡績、大和紡績、富士紡績が工業化を試みた。鐘淵紡績はカネビアンのもので開発していたが、30年頃には中断しており、綿紡績の他の3社も、パイロットプラントの段階で断念している。

当社としては合成繊維への進出をビニロンに傾注した。33年9月に第4号機日産1.8トンを完成し、同時にビニロン長繊維日産0.4トンが新設されるなど設備の増強を急いだ。

坂越工場の拡大と並行して、ビニロン紡績工場の建設が行われた。32年3月垂井工努に短繊維精紡機3万錘、パーロック式1万錘の無窓最新式の工場建設に着工し、34年4月には連続加工設備、毛その他との混紡に必要な精紡機3万6156錘の据え付けを完了した。一方常盤工場においてもビニロン紡績工場が建設され、パーロック式1万9392錘の新鋭無窓工場が完成したのは、34年2月であった。こうしてニチボービニロンの紡織加工の一貫体制が整えられた。

### 新製品開発とビニロンフェスティバル

ビニロンの生産拡大とともに、ビニロンによる新製品の開発と販路拡張のため、昭和30年8月、綿化繊維部内にビニロン製品課が設置された。ビニロンは摩擦に強く堅牢度が高いことと、耐腐食性という特性を生かし、衣料、漁網、工業用資材の各分野に新製品を開発し、新しい需要を開拓していった。衣料としてはトレーニングシャツおよびトレーニングパンツ、学生服、パジャマ、ネグリジェ等の新製品を開発し、32年5月には冬暖かく夏涼しいエアネットシャツ、ニチボービニロン柔道着の講道館での採用、さらにはカーペット、カーテンにまで進出した。各種漁網網用の糸は32年度から量産に入り、定置網、刺網、ロープ、延縄の新しい需要を開拓していった。またニチボービニロン豊糸は32年10月から、ビニロン連続糸による生産を開始し、従来の麻糸に代わる5倍の強度を持つ新製品として需要が増大した。また34年にはビニロンタイヤコードへの進出を発表した。

33年はビニロンの発明から20年、命名から10年目に当たる。これを記念して11月に東京、大阪においてビニロンフェスティバルが開催された。この記念式典は、ビニロンの2大メーカーである当社と倉敷レイヨンの両社共催によるもので、東京では11月18、19の両日、東京宝塚劇場で、大阪では11月12日に新朝日ビルのフェスティバルホールで各界の来賓を招待して開催された。大阪会場では当社の原吉平社長、倉敷レイヨン大原総一郎社長の挨拶のあと、ビニロンの発明、工業化に貢献した2代伊藤萬助（当社元相談役）、元京都大学教授工学博士故喜多源逸未亡人、京都大学教授桜田一郎、元倉敷レイヨン常務友成九十九未亡人に対し、その功績を称える感謝状と記念品が贈られた。また首相代理や大阪府知事赤間文三はじめ各界の代表、ポバールの発明者として西独から来日中の工学博士オット・ヘルマンらの祝辞のあと、桜田一郎教授による記念講演が行われ、続いて白井鉄造の構成・演出によるグランドレビュー

ー「ビニロンフェスティバル」全一六景が、宝塚歌劇団花組の総出演によって発表され、ビニロンのPRに大きな成果を収めた。東京では18日に来賓、19日には一般を招待して大阪会場の祭典を再現し、首相



宝塚歌劇団花組の総出演によるグランドレビュー  
「ビニロンフェスティバル」

代理として橋本龍伍厚生大臣、星島二郎衆議院議長ら各界の名士の来場のもとに盛大に行われた。

33年はナベ底不況の時で、綿紡は第3次の操短で一律3割の封緘の頃であり、ビニロンの拡大は唯一の明るさを示すものであった。34年の下期からは、日本の経済は岩戸景気に入り、当社の35年上期の決算はようやく好転しているが、その回復に大きく貢献しているのはビニロン製品の躍進である。34年度に比較して、35年度のビニロン販売の伸びを見ると、漁網網3倍、トレパン2倍、作業服2.5倍、パジャマ1.3倍、学生服4倍などめざましい伸びを見せている。

35年は、ニチボービニロンの第1号機が坂越工場に据え付けられてから10周年に当たった。10月4日には坂越工場において祝典が開催され、ビニロンの父である桜田一郎をはじめ、京都大学、大阪大学、京都工芸繊維大学から関係教授が参列してビニロンの将来にわたる発展を期した。

### 坂越第2工場の建設と営業の拡大

昭和35年12月、繊維工業設備審議会は当社のビニロン日産24.87トンの増設申請を認めた。これはビニロンの需要が増加し、供給がそれを満たすことができなくなったことから認められたものである。この発表と同時に坂越第2工場の新設が決定した。旧来の坂越工場は立地条件からして増設の余地がなかったため、宝珠山を隔てた国鉄赤穂線と千種川左岸に接した、兵庫県赤穂市坂越町大字高野の5万8170坪に建設されることになり、36年4月に起工式が行われた。また5月には第1工場（旧坂越工場）との歩行連絡と新工場の排水処理を兼ねた全長1116メートルの宝珠山トンネル工事に着工し、9月11日に貫通し11月末には完成した。

新工場の建設により、新規登録許容を含めてビニロンは日産52.075トンとなり、生産開始時の17倍に増強されたことになる。次いで38年1月には、第2工場内にビニロン長繊維工場が、日産6.13トンを目指して着工された。これより前の36年9月、ビニロン原料であるポバールの生産と坂越工場への供給の目的で、日本ポリマー工業株式会社が創設された。この会社は当社と日本合成化学工業、三菱化成工業との3者共同出資で、資本金3億円をもって倉敷市福田町の水島臨海工業地区に工場を建設し、ナフサ分解の際に生ずる副生ガスを利用し、安価なアセチレンからポバールを生産しようというものであった。しかし諸般の事情から工場の着工は非常に遅れ、その間の環境の変化によって新会社存続の意味を失い、この計画は遂に打ち切られた。

昭和36年12月、第1次の全面的機構改革が行われたが、この時営業部門におけるビニロン関係は独

立してビニロン部が設けられ、第一ビニロン課、第二ビニロン課が設置されたが、37年8月にはさらに第三ビニロン課、11月にはビニロン輸出課が新設され、販売の拡大に対応することとなった。38年10月にはビニロン長繊維（フィラメント）が稼働し、産業資材用途に本格的に進出を始めた。

### ビニロンプラント対中国輸出問題

上海東亜同文書院の卒業である原社長は、とくに中国に対して理解と関心を持ち、すでに新中国誕生の直後から日中貿易の重要性を説いていた。中国もまた国内に多量の石灰石を産出すると、ろから、昭和30年頃からビニロンプラントについて引き合いを示していた。1957年（昭和32年）12月には中国化学工業視察団が来日し、ビニロンプラント等の化学工業のプラント買い付けのための技術調査を行った。しかしまだ日中国交が正常化していなかった当時としては、この商談の壁は厚かった。37年10月、日中貿易の拡大を目的とした元通産相・高碓達之助を団長とする訪中使節団が中国を訪れ、貿易協定に調印しているが、この時当社からは飯尾富雄常務（化繊工務部担当）が参加し、ここにニチボービニロンの対中国プラント輸出の現地交渉が開始された。翌38年5月飯尾は再度北京を訪問し、ビニロンプラント輸出に関する議定書（仮契約）に調印した。この議定書によれば、10月には本調印となる予定で、その生産規模は50トン、工場建設予定地は吉林と発表されていた。ところがその後、周鴻慶事件（台湾への亡命事件）等により、わが国と「二つの中国」（中華人民共和国と台湾国民政府）をめぐる政治問題が発生し、延引を重ねた。この時ビニロンプラント輸出は、当社と倉敷レイヨンの2社に商談があり、倉敷レイヨンの30トンプラントについては先に契約が成立し、輸出入銀行による5ヵ年延べ払い輸出を池田内閣が正式に認可していた（1963年8月）。台湾国民政府側は、これを日本政府による中国援助だとして強硬に反対し、わが国政府はこの問題打開に苦慮した。これに対する対応策として、1964年（昭和39年）



周恩来首相（右）と握手する原社長

5月、吉田茂元首相は台湾の張群あてに書簡を送り、中国向けプラント輸出には輸出入銀行の融資は使用しないことを表明した。このように微妙な国際関係を反映して本調印は延引を余儀なくされたが、39年9月20日ようやく調印にこぎつけ、中国の人民大会堂雲南の間において飯尾常務ら出席のもとに調印式が行われた。

第18回オリンピック大会に優勝（39年10月23日）し、「東洋の魔女」として世界にその名を馳せたニチボーバレーボールチームの大松博文監督および主力選手をコーチとして派遣してほしい旨、中国の周恩来首相から原社長に対して懇請があった。原社長はプラント輸出問題があったので、39年11月19日、チームと同行して中国へ赴き、周恩来首相、南漢宸・中国国貿促主席らと懇談した。これらの努力が実って、1965年（昭和40年）1月22日、通産省からプラント輸出の許可が下りたが、これは輸出入銀行資金を使用せず、純民間ベース資金で行うことを条件としていた。

この時期は池田内閣から佐藤内閣へ代わった直後であり、佐藤内閣は台湾国民政府との友好関係を維持

し、北京政府とは「政経分離」、の立場を明らかにし、吉田書簡の拘束を認めることを言明した。その結果として中国の当社に対する回答は「中国の態度は明白である。吉田書簡を日中貿易に介入させる限り受け入れるつもりはない」というもので、東京のL T貿易事務所を通じて契約発効は不能であることを連絡してきた。このビニロンプラントは、日産50トンの生産能力を持つ大きなものであったが、長期にわたる努力の結果が成約直前にして、政治的事情のため実を結ばなかったことは極めて残念なことであった。

### ニチボービニロン発売15周年

昭和39年10月1日には繊維新法が実施され、完全自由化体制の実現へ向かって繊維産業が一大転換のスタートを切った。不況はさらに深刻化し、企業間の競争は一段と激化した。一方合繊業界も成熟の段階に入り、供給過剰が表面化してきた。この嵐の中で40年4月の上期決算は、戦後最悪の決算が見込まれ、原社長は合理化と収益向上に総力の結集を呼びかけた。この悪環境の中にあつてビニロンは着実な伸びを示しつつあつた。ビニロン部門の売り上げについてみると、39年上期53億1700万円、39年下期56億1800万円、40年上期61億4300万円、下期71億8600万円と着実な伸びを示している。これはビニロンが他の合成繊維に比べて需給が安定しているのと同時に、輸出、内需ともにその販路が拡大していることを示している。

40年12月10日と11日の両日、坂越工場においてニチボービニロン発売15周年記念の行事を開催し、当社からは原社長、嶋津副社長、ビニロン部長の西取締役が出席した。この時ビニロン販売のシェアの65%を占める産業資材の漁網部門、ロープ部門、畳糸部門、縫糸部門、搾袋部門の5部門で、とくにビニロン販売に貢献のあつた5社を表彰した。11日には原社長は記者団と会見し、現在日産61トンまで発展してきたビニロンを、今後5年くらいの間の日産100トン程度まで拡大したい意向を表明した。

坂越工場における生産設備増強の推移は次表（表-40）のとおりである。

表-40 坂越工場ビニロン生産設備増設の推移 (単位:トン)

	年 月 日	増設機種	日 産	改造後
第 1 工 場	昭和25. 10. 5	第1号機	3.0	4.0
	30. 10. 26	第2号機	4.0	6.344
	32. 3. 21	第3号機	3.0	6.344
	33. 9. 26	第4号機	1.8	3.047
	33. 9. 26	長繊維	0.4	0.818
	34. 5. 4	第5号機	1.8	3.047
	35. 9. 11	第6号機	1.8	3.047
第1工場合計（改造後）26.647トン				
昭和44年末日操業停止				
第 2 工 場	昭和37. 3. 5	第7号機～第8号機	8.168	※
	37. 4. 5	第9号機	4.084	
	37. 6. 11	第10号機	7.932	
	38. 6. 11	長繊維（1号機）	1.227	
	38. 7. 26	〃（2号機）	1.227	
	38. 8. 8	〃（3・4号機）	2.454	
	40. 10. 11	第10号～第11号機	8.0	
	40. 11. 1	ビニロンモノフィラメント	1.0	
	41. 4. 18	長繊維（5・6号機）	1.0	
	42. 1. 10	第12号機	4.0	
	43. 3. 6	第15号機	4.0	
	43. 7. 5	第13号機	9.0	
	44. 9. 16	第18号機	9.0	
	44. 9. 25	第17号機	9.0	
	45. 2. 25	第16号機	5.0	
45. 5. 5	第19号機	4.7		
45. 5. 8	第20号機	4.7		
第2工場合計			84.492	

(注) ※=後に第14号機に変更

### ビニロン原料の自給態勢へ

ビニロン部門の営業拡大に対応して、昭和41年7月には第4次増設の起工式を挙行了。この増設計画はトウ4トン、カットファイバー4トンの増設であった。41年度においてもビニロンは着実な伸びを示し、41年上期の売上高は75億5000万円、下期には71億9500万円となり、産業資材やスポ

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

ーツ用品の一部では品不足の状態を示した。ここにおいて生産設備をさらに強化し、43年までに日産80トンを目標とするとともに、ビニロンの原料部門へ進出し、原料の自給態勢に入ることを決意した。

当社はビニロンの原料であるポパールは、日本合成化学工業、電気化学工業、信越化学工業の3社から供給を受けていたが、この原料部門に遡りポパール自給のための新会社設立の構想を固め、42年9月25日の記者会見でこれを公表した。

「当社と信越化学工業株式会社は、共同でエチレンから酢酸ビニルおよびポパールを生産するため新会社を設立する。酢酸ビニルについては西独バイエル社からエチレン法酢酸ビニル製造技術を信越が導入し、ポパールについては信越化学工業の技術を基本に当社の技術を加味して製造に当たる」というものであった。新会社の構想は、かねてからビニロン原料のポパール自給を企図していた当社と、ポパールの素材である酢酸ビニルの製法を、カーバイドからエチレンへの原料転換を計画していた信越化学工業との間に生まれたもので、従来から両社の間にはポパールの取引を通じて密接な関係にあったうえ、三井物産および三和銀行の斡旋により話し合いは順調に進んだ。新会社の目的は、ビニロンの原料部門に遡ることによって収益性を高め、同業他社ならびに今後激化が予想される合成繊維部門の競争に耐え得る体質をつくり、さらには繊維部門を越えた化学工業への布石の1つにしようとするものであった。

新会社設立の交渉が進められ、両社間の調印をみたのは43年11月であった。新会社はポリマー部門を「ニチボーケミカル株式会社」、モノマー部門は「信越酢酸ビニル株式会社」として発足した。

両社とも大阪府堺市の臨海工業地帯の内9万平方メートル余の敷地に工場を建設した。その概要は次のとおりであった。

### ニチボーケミカル（株）

授権資本	10億円
出資比率	ニチボー90%、信越化学工業10%（将来は70%、30%予定）
取締役社長	南 義夫
生產品目	ポリビニルアルコール
当初生産能力	約2万4000トン/年

### 信越酢酸ビニル（株）

授権資本	10億円（当初は2億5000万円で発足）
出資比率	信越化学工業51%、ニチボー49%
取締役社長	奥井 桂一郎
生產品目	酢酸ビニルモノマー
当初生産能力	約5万トン/年

完成時期は両社とも45年4月を目標として発足した。

## 合繊部門進出の選択

市況の低迷により売り上げと利益が大幅に低下し、業績低下を余儀なくされた昭和40年5月、上半期決算を前にして原社長は、この苦境打開のため社員の総力結集を訴えた。その中で「ビニロンについては月



産300トンの増産に踏み切り、引き続き強力な拡販の展開を要請する。一方、新しい合成繊維の開発については、研究は進めているが、先発と同じ価格での原料手当てが得られることと、販売に際してその合繊の需給状態が良好であるという2つの条件が揃わねばならず、これは極めて難しい問題である」との意見を表明した。

これより前の37年頃、長瀬産業（株）はビニロンの染色性の増大に関して、京都工芸繊維大学の指導を受け、当社と接触があった。この関連から綿分野における複合繊維としては、新しい合成繊維であるポリエステル短繊維が適性があるとして、当社に対して綿混紡織用として米国イーストマン社の新繊維であるコーデル（商標）を推薦してきた。さらにポリエステル原料（DMT）面では、当社に対して日本石油化学、東洋高圧等からの動きもあった。技術開発部で品質試験をした結果、良好との結論が出たので、39年8月、営業業務部担当の香川雄太郎取締役は調査のため渡米した。41年9月にはイーストマン社からも来日し、導入の具体的折衝が進められたが、その秋に至って最終的にこの話は打ち切られることとなった。

一方、日本レイヨンでは36年にポリエステル繊維の事業化を決定して、スイスのインベタ社から技術導入し、39年4月には岡崎工場においてポリエステル短繊維の生産が開始されていた。41年2月には日本レイヨン、鐘淵紡績、三菱化成工業の3社は合繊の原料、生産、販売面で業務提携することになり、4月にはポリエステル繊維の生産を別会社とすることで合意し、日本エステル株式会社（社長・坂口二郎）が創立され、当社もこれに参加することになった。資本金15億円で出資比率は日本レイヨン40%、鐘淵紡績30%、三菱化成工業26.7%、ニチボー3.3%で、原料面を三菱化成工業、生産面は日本レイヨン、加工面は鐘淵紡績、ニチボーが担当することになった。これと並行して10月には日本レイヨンの株式持ち合いが進められ同社株式500万株を取得した。

### 3 国内関連事業の拡大

当社は戦時中、国内18社、海外15社（主に中国、朝鮮）合計33社の傍系会社を有していたが、敗戦による在外資産の喪失と持株会社指定による断絶でそのほとんどとの関係を断った。したがって子会社の多くは昭和26年3月持株会社の指定解除後に創立され、また関連を持つに至ったもので、戦前から関係のあったのは、大阪染工、オーツタイヤ、大日興業、大和田カーボン工業の4社にすぎない。

関連企業への投資が動き始めたのは、朝鮮動乱後の反動不況を迎えた28年頃からである。27年には当社は早くも高級綿織物の新分野の開拓に着手した。従来の織物といえば平織、あや織、しゅす織といった平易な織物に限定されていたが、新しい商品の開発を目指してファンシークロス（高級変わり織綿布）に着目した。しかしこの生産を自家工場で行うには製織の生産性の面で隘路があり、過去において絹、人絹などの変わり織や染色に経験のある機業家が必要であった。ここに関連企業の系列化が始まり、33年頃には輸出、内需ともファンシークロスへの人気の高まりによって、先染とプリントを主体とした200種類におよぶ新柄を世に送り出すまでになっていた。

一方羊毛部門においても消費性向の高級化に沿って、ニチボーウール、オリオンテックス、ニチボーテ

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

ックス（羊毛、合繊、スフの混紡織）など新商品の開発が進み、さらにビニロン部門の増強や複合繊維時代の到来による2次製品の開発、ならびに販路拡大と相まって関連企業への資本参加が進められていった。傍系事業進出の中には繊維周辺の新規事業分野への参画も見受けられ、またその関連事業自体の消長もあるので、今まで述べてきた歴史の中ですでに触れたものは割愛し、その他の主要な傍系事業を資本参加の年次に沿って紹介しておく。

[大和田カーボン工業（株）]（資料編参照）

[大日本ビロード（株）]

（本 社） 静岡県磐田市中泉

（事業内容） 別珍、コール天、織物の染色、捺染、整理加工

昭和24年12月、渡辺合名会社との間に、一般綿布の賃織契約を結んだのが当社との関連の最初である。25年6月資本金200万円、渡辺合名により設立された。26年10月増資にあたり日紡の資本参加（40%）を得て、染色工程も備えた別珍、コール天の一貫工場が完成した。生産高は40年頃で年産50万反、アメリカ、カナダ、東南アジアほか世界各地へ輸出した。

[南興物産（株）]現・ユニチカ通商（資料編参照）

[日本綿麻工業（株）]。

（本 社） 広島県佐伯郡廿日市町。

（事業内容） 綿、麻その他繊維製品の製造、加工、販売

昭和24年6月、麻のロープおよび漁網の製造販売業として設立。34年綿紡織設備に加え合繊紡機を増設し、紡績織布部門ともニチボー製品の下請を主体に再出発、その後47年3月に紡績織布部門を全面閉鎖、51年2月にはユニチカ興発（株）に吸収合併。

[ニチボーサービス（株）]現・ユニチカサービス（資料編参照）

[大目興業（株）]（資料編参照）

[オリエンタル織物（株）]

（本 社） 兵庫県西脇市野村町

（事業内容） 各種先染織物の製造販売ならびに整理加工

昭和23年4月、日紡専属の産元兼生産工場として創立。37年9月資本金を2000万円に倍額増資し、原材料の綿、合繊糸はすべて日紡から供給され、製品は先染織物を主力として、ギンガム、ファンシークロス、ダマスクテーブルクロス、シーツ等の高級品で、その75%は輸出向けが占めた。その後為替の急激な変動に伴う輸出減少に対応して61年8月資本撤収。

[高原織物（株）]（資料編参照）

[浜松日章織物（株）]

（本 社） 静岡県浜松市山下町

（事業内容） 各種織物の産元

昭和33年10月、日紡専属の産元として設立。36年11月、持株比率33.3%の子会社となる。生産品目は綿・合繊・化繊の先染織物およびファンシー織物。52年1月に会社整理。

[貝原織布（株）]

（本 社） 広島県芦品郡新市町

（事業内容） 糸染、織布、仕上加工

明治26年農村向け備後緋の製造を始め、以来糸染、括り、織布仕上げの一貫作業による緋織物に専念。昭和31年6月、ニチボーの連携工場となり、広幅緋の賃加工を行い、この製品は「ニチボーユニ」の愛称で親しまれた。37年増資して2000万円とした際、20万株（50%）を取得して大株主となる。

[ダイヤボンド工業（株）]（資料編参照）

[ニチボーリネンサプライ（株）]現・ユニチカリネンサプライ（資料編参照）

[三池縫製（株）]（資料編参照）

[広島紡績（株）]

（本 社） 広島県府中市府川町

（事業内容） 綿糸、合繊糸の製造、加工、販売

昭和24年10月備後地方織物業界の要望により、綿糸製造会社として設立。30年にビニロン糸生産に着手、32年6月、同社の傍系会社として広島合繊紡績（株）を設立。39年7月資本参加（持株比率20%）、増設して特殊糸（ファンシーヤーン）を生産、41年には広島合繊紡に70%の資本参加によりニチボー関連会社としてビニロン糸、ビニロン混紡糸を主力として生産した。45年1月にはヒロボー（株）に社名を変更。

[国産編織（株）]現・国産（資料編参照）

[日興織物（株）]現・日興産業（資料編参照）

[東海寝具（株）]（資料編参照）

[日本光研（株）]現・ユニチカスパークライト（資料編参照）

[寺田紡績（株）]（資料編参照）

以上が系列化した企業の主なものであるが、さらに販路拡大の積極的展開は関連する企業のグループ化、組織化の動きとなり、賃紡関係では「紫鳳会」（五社会とも称された）が生まれ、賃織関係では「鶴鹿会」が結成されるなど協力体制が強化されていった。

とくに「全国鶴鹿同友会」が設立されたのは早く、昭和24年10月には原社長出席のもとに盛大に設立総会が開催された。戦後復興期に輸出振興を計るべく、全国各地の有力な織布、染色業者による当社のプロダクションチームとして編成されたものである。初代会長は安藤梅吉（岡徳社長）、第2代会長和田仁作（国産編織社長）、第3代には藤井政治（丸万商店会長）らが就任し、関連業者の親睦を図るとともに、輸出振興策の中心的な役割を果たした。

関連事業の管理についてみると、初期の28年頃からは財務課の中で金融と投資に分かれて分担管理されていたが、38年5月、社長室第1、第2部が設置された時、第2部の中に事業管理課が設置されて独立した。42年4月、事業管理課は事業管理部に昇格し、国内事業課と海外事業課の2課の新設により管理されることとなった。

## 4 海外事業の展開

### 海外進出への動き

日本の繊維産業が戦後の統制を脱し、国際綿業国の一員として復帰して実力を備えてくると、当然目は海外に向けられるようになった。ことにビルマ政府の対日賠償要求に関連して、経済協力に基づく紡績工場建設計画が話題となると、紡績の海外進出問題は各社の関心の的となった。技術部長の武田彰常務は昭和28年10月から3ヵ月間、パキスタン、インド、セイロンに赴き、紡績事情を調査していたが、30年2月には紡績課長塩塚忠美らを同伴してビルマに出張し、同年の11月下旬には再度ラングーンを訪問してビルマの事情を調査した。

32年9月、イタリアのベネチアで国際綿業会議が開催され、原社長は日本代表団に参加することになったが、これに先立ち9月13日から19日までビルマに滞在し、副首相ウー・チョー・ネンならびに工業相ウー・ボー・キンモンらの政府要人と会談し、マンダレー市周辺を視察した。日本・ビルマ賠償協定は、29年9月に調印されているが、紡績事業のビルマ進出問題は、その後外交上放棄されており、また同国の社会主義的経済政策の不透明さと、治安が極めて悪いことなどから進出は実現するに至らなかった。

### ニチボーブラジルの建設

ベネチアの国際綿連の総会に出席した原吉平社長は、その帰途西独の紡績工場を視察のあと足を伸ばし、同年10月7日ブラジルを訪問し、先着していた南興物産（株）会長の原田立之祐と合流して現地を視察した。その翌年の33年6月には日紡繊維商工有限会社（ニチボーブラジル、資本金600万クルゼイロ）がブラジル国法人として設立され、戦後における海外進出の一番手として名乗りをあげた。

南興物産（現・ユニチカ通商）は17年の創立で、27年当社の資本参加による積極的な援助で傍系会社となり、当社の商事部門的存在として繊維の2次製品輸出を手がけ、対米輸出におけるシャツ関係の実績は業界五指に数えられ、海外市場に足跡を残していた。輸入面では綿花、羊毛の買付け輸入を主として行い、また内地部門もニチボー製品の取り扱い商社として伸長していた。33年、南興物産は日伯綿花（株）を吸収合併し、その子会社であるブラジルのブラスコット有限会社が傘下に入ると、その日本総代理店となって綿花の輸入販売を行った。日伯綿花が創立されたのは古く、11年2月に遡る。10年、わが国経済使節団がブラジル公式訪問から帰国し、「移民だけでなく貿易を振興して両国の国交を深めるべきであり、それには日本がまずブラジル綿を買い付けることだ、しかも綿花の3割以上は日本人移民がつくっているのではないか」という趣旨で、関係会社の出資によって設立されたものである。その在ブラジル機関として同年サンパウロ市にブラスコット有限会社（ブラジル綿花の略）が誕生し、年間10万俵を生産し、その大部分を日本に輸出した。第2次世界大戦で一時中断していたが30年に復活し、33年日伯綿花が南興物産に合併されると翌年には当社の子会社となり、再生の一步を踏み出したのである。同社は現在資本金200万クルゼイロ、本社サンパウロ市、工場は綿作地グアイラに置き、繰綿業を経営し、原綿の供給基地となっている。41年3月には農場経営のため、グアイラ農産有限会社を資本金7000万クルゼイロで設立し、約93万坪の農場を取得し、綿花栽培などを行っている。



ブラスコット有限会社グアイラ工場

この間、戦前にあったブラスコット銀行の営業権の復活を図り、33年10月6日、住友銀行と当社の共同出資で「ブラジル住友銀行」（住友銀行60%、当社40%）を設立し、当社の綿紡進出の準備は整っていた（43年2月、当社は全株式を住友銀行に売却し、同事業からは撤収した）。

この頃わが国の繊維関連会社の中南米への進出意欲は旺盛で、ブラジルで鐘淵紡績、東洋紡績による綿紡績、倉敷紡績による毛紡績が進出計画を進め、日本毛織はアルゼンチンのブエノスアイレスで毛紡績を、呉

羽紡績は中米エルサルバドルで綿紡績の進出を計画するなど活発な動きがあった。34年10月には紡績工務部長である塩塚常務、杉山調査課長らが立地条件選定の事前調査のため、ブラジル、アルゼンチン、メキシコの視察に赴いたが早急に結論は出せなかった。当時ブラスコット有限会社の副支配人として出向し、現地事情に精通していた原乙彦らによってブラジル進出の準備が進められ、いくつかの候補地が選定された。翌35年8月9日いよいよ工場建設の先遣隊として塩塚常務、市居誠一（ニチボーブラジル初代社長）ら5名が現地に向かった。

事前調査による立地条件としては、サンパウロ州のアメリカーナ市周辺が第一候補として挙げられていた。また市当局の熱意と土地提供その他の条件から、9月15日には正式に土地購入の契約が行われた。工場敷地に選定されたのは、サンパウロ市から車で2時間の地点にある旧牧場の6万5514坪の街道に沿ったところである。第1期工事1万0400鍾の建設が急がれたが、ちょうどこの年の10月、第3回の世界バレーボール大会がブラジルで開催され、日本代表チームのコーチとなった大松博文と選手たちがアメリカーナに先遣隊を訪ね、互いに励ましあった。

ニチボーブラジルの正式の名称は「ブラジル国法人日紡繊維商工有限会社」で、資本金は3億クルゼイロ、出資は当社70%、丸紅飯田30%の合弁であった。36年2月8日には、第1期1万400鍾の綿紡績工場を完成し、ブラジル駐在大使、サンパウロ総領事をはじめ現地の官民代表多数が出席し、アメリカーナ教会司教の司祭による定礎式が行われた。機械の据え付けの進行とともに、現地採用の作業員の指導のため5名の見回りが派遣されたが、これは戦前の在華工場における日本人女子技術者による指導以来久々のことであった。10月に綿入れ式が挙行され、11月には盛大な竣工式が催された。

### 宝冠紡織廠有限公司の設立

ブラジルへの進出に続いて、昭和36年3月には香港に宝冠紡織廠有限公司（英名コロナ・テキスタイル・カンパニー）が設立された。資本金200万香港ドルで当社が50%、三井物産20%、黄祥豊行20%、爪哇企業有限公司10%の出資割合による合弁事業である。九龍半島の東端、香港の東の工業地帯、九龍宮塘鴻図道にあって、5階建ての工場に織機300台と付属設備一式を持ち、コール天の製造販売を目的とした。4月には第1号機の運転に入り、6月2日には全設備の据え付けを完了し、10日には2交

替運転を開始した。9月には原社長、嶋津常務らが出席して開所式が行われた。その後3交替24時間操業に入り、月間40万ヤードを生産し、香港では唯一最大のコール天メーカーとなった。



コロナ・テキスタイル・カンパニー

### 建大毛紡有限公司の設立

昭和38年12月、香港に第2の合弁会社、建大毛紡有限公司が設立された。資本金120万香港ドルで、出資は当社が45%、建南行有限公司55%であった。工場は九龍宮塘開源道七二至八〇号の觀塘工業大慶2階で、犬山毛糸工場から移駐された梳毛リング精紡機2000錘が据え付けられ、メリヤス糸の生産に入るとともに、毛メリヤス製品の製造、加工がなされることとなった。

戦後における香港の綿業を中心とした発展は著しく、低廉な労働力と英連邦特惠関税を利用して世界有数の綿製品輸出国となり、日本の大きな競争相手国となっていた。しかし綿製品国際長期協定（1961）によって、輸出の拡大が望めなくなってきたところへ、折からの世界的なメリヤスブームによって、セーターその他の対香港輸出が増大し、線より毛メリヤスへの転換が行われるようになった。当社もこの情勢に着目し建大毛紡有限公司の発足となったものである。その後業績は順調に推移し、ユニチカ発足時には紡績錘数5200錘まで拡大された。



建大毛紡有限公司

### 馬來亞新山紡織有限公司の設立

マラヤ連邦に統一マラヤ国民組織を中心とする独立政府が樹立されたのは1957年（昭和32年）の8月であり、連邦組織としてマレーシア連邦が樹立されたのは1963年（昭和38年）8月である。マレー人、中国人、インド人の複合民族国家で、1958年から外資の導入による産業開発を国策として推進していた。

マレーシア連邦のジョホール市に馬來亞新山紡織有限公司（Textile corporation of Malaya Ltd. 略称TCM）が創立されたのは昭和37年5月である。その発端となったのは、現地において独占的に織布ならびに加工業を営んでいたマラヤ・ウィービングミル（MWM・会長曹文錦）に紡績工場建設の計画があり、三井物産を通じて当社に提携の申入れがあったことによる。資本金300万マラヤドルで、出資比

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

率は日本側40%（当社30%、三井物産10%）、マラヤ側60%（李力微30%、曹文錦15%、品建成15%）の日本資本と香港系華僑資本との合弁事業で、当社は資本参加と技術提供を主体として参加した。

当初の機械設備は精紡機1万0400錘を日本から輸入し、織機504台のうち374台はマラヤ・ウィービング・ミルの既存設備を購入、残りは日本から購入して据え付けることとなり、当社を代表する役員として富井徹が出向した。39年10月、第1次運転開始を記念して開所式を行い、当社からは塩塚副社長が出席し、現地からはマレーシア連邦商工相やマレーシア駐在大使らが出席して盛大に行われた。

1965年（昭和40年）4月にはMWMの全株式を取得して傘下に収め、紡機5000錘、織機2000台を増設し、マレーシアにおける最大の綿紡績織布加工の一貫メーカーとしての地位を築いた。43年には現地株式市場に増資株式を公開し、有限会社から株式会社に転換した。さらに同社はマレーシアの政府機関マレー人信託公団（MARA）とともにバティック用生地生産会社キマ有限公司を資本金400万マラヤドル（出資比率MARA70%、TCM30%）で設立、紡績9000錘、織機400台、染色一式の一貫工場を生産を開始した。TCMは44年合併時には資本金1350万マラヤドル、紡績1万6400錘、織機980台に成長した。



馬来亜新山紡織有限公司（略称TCM）

その後のTCMの経営には、直接間接に数多くのスタッフが関与し努力が傾注されていくが、その経緯については『ユニチカ編』に譲る。最終的には1982年（昭和57年）戦略的転進により資本の撤収となるのであるが、ここに記録にとどめておきたいことは、ジョホールにある日本人墓地のことである。

当時ジョホールに住んでいた日本人女性より、日本人墓地があったという話を聞き調査の結果、この墓地は第2次大戦後は墓参者もなく荒廃して半ばジャングル化していた。そこで富井徹、国府田尚郎（三井物産よりの出向者）らが協力して復元した。その後資本撤収まで、ユニチカ出向者が中心となって管理にあたり、春秋の彼岸法要を営み続けてきた。1978年（昭和54年）12月、TCMは当時の園田直外務大臣より、長年にわたり日本人の墓地の管理に功労があったとして表彰状を受賞した。現在はジョホール日系企業9社が引き続き管理にあたっている。

### アレワ・テキスタイルズの設立

ナイジェリア連邦は1960年（昭和35年）の独立と同時に、大規模な経済建設を開始したが、これに必要な資本財の輸入を急いだ結果、手持ち外貨が急減し、将来の国づくりに支障を来すほどとなった。その打開策としてとられたのが国別の貿易収支の均衡政策である。日本は同連邦との間に大幅な輸出超過を続けていたので、この不均衡是正の目的でナイジェリア連邦の経済使節団が昭和36年7月に来日した。日本政府に対して同連邦の農産物産の買い付け増加を求めたが、品質や価格の面で輸入は困難であった。そこでナイジェリアが綿産国であり、しかも綿製品を多量に輸入している事情から、使節団および日本政

府は日本紡績協会に経済協力の推進を申し入れてきたのである。その年の10月、当社の元常務・武田彰



アレワテキスタイルズ

を団長とする調査団がナイジェリアに赴き、2ヵ月にわたって調査した結果、新会社の設立を計画することが決定した。ここにおいて38年2月28日、綿紡10社の共同出資（当社15%、日東紡5%、その他8社各々10%）により、資本金2億7000万円をもって、海外紡績投資株式会社が創立された。その目的はナイジェリア連邦に設立されるアレワ・テキスタイルズ株式会社に対する投資を主な業務とし、社長には

日本紡績協会委員長である原吉平が選任された。アレワ・テキスタイルズは1963年（昭和38年）4月6日、ナイジェリア連邦北部州の首都カドナ市に設立された。発足当時の資本金は海外紡績投資（株）60%、現地側40%であった。アレワ・テキスタイルズの日本側役員は、ゼネラルマネージャー武田彰、ビジネスマネージャー近藤敏雄、プロダクションマネージャー鶴谷淳次（鐘淵紡績）のほか、当社社長原吉平、敷島紡績社長室賀国威を役員に選任した。綿紡10社からの出向社員の努力によって、39年11月には工場建設が終わり、精紡1万錘、織機400台、晒加工1セットが据え付けられ、40年早々から本格生産に入った。

その後ナイジェリア国のビアフラ内戦の影響を受けつつも順調に運営され、44年ユニチカ発足時には紡績2万錘、織機800台、捺染機3セットを有するナイジェリア有数の繊維会社に成長した。

### ソテキシーの設立



ソテキシー

ソテキシーは1967年（昭和42年）5月、繊維の紡織加工販売を目的として、コートジボアール共和国の首都アビジャンに設立された会社である。この会社は共和国政府およびホランド社（オランダ・アフリカ商事会社）、コトニエ社（フランス海外綿業会社）、当社の4者の合弁会社で、資本金は3億CFAフラン、その出資割合は、コートジボアール政府35%、当社30%、ホランド社30%、コトニエ社5%である。コートジボアールは1960年（昭和35年）フランスから独立した新興国で、外資導入による積極的な国家建設を推進していた。

39年11月にホランド社が当社を訪れ、コートジボアールでの綿紡加工の一貫工場計画について資本、技術面での参画を提案した。40年4月に杉山佐一調査部長、杉本敏雄工務企画課長が現地を調査し、有望な進出先であるとの結論に達していた。その後いろいろな事情で交渉が中断していたが、41年6月コートジボアール政府はこの計画に許可を与え、当社はこれに応ずることとなって、塩塚副社長らが現地に赴き、9月14日大統領官邸において議定書に調印した。12月には、のちに



## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

新会社のゼネラルマネージャーに就任した佐藤敏男ほか5名が工場建設準備のため現地へ出発した。工場建設が進められ操業開始したのは42年12月9日である。

43年4月にはソテキシー加工工場の竣工式が盛大に行われた。共和国政府の副大統領、建設大臣をはじめ、各国の大公使、業界関係者ら約300人が列席し、当社からは原社長ほかが出席した。

### 利東紡織股份有限公司への参加

台湾人の章超・李秀虹夫妻は1967（昭和42年）10月に資本金500万円で、利東紡織股份有限公司（利東紡）を設立しパートナーの参加を求めている。当社は三星株式会社の紹介で同社に参加することになり昭和44年8月、合弁基本契約に調印、資本金を6000万に増資し、章夫妻51%、当社45%、三星4%の出資比率で紡績2万0500錠、織機116台の設備を有する化合織混紡糸布の製造販売会社として発足した。本社は中華民国台北市開封街股に置き、工場は桃園縣楊梅鎮梅溪里にあった。

### ニューヨーク駐在員事務所の強化

ニューヨーク駐在員事務所の開設を決定したのは1953年（昭和28年）2月で、ブロードウェーにニューヨーク駐在員事務所を開設した。38年10月には駐在員を人事部人事課籍から営業業務部営業企画課へ移し、事務所もパークアベニューへ移した。40年7月には営業規則の一部改正を行い、ニューヨーク事務所の所管を社長室に移し、事務連絡の直接窓口を社長室調査部第一調査課とした。従来営業関係の調査連絡が主たる任務であったものを、今後は米国経済事情、繊維関係企業や技術、商品などに関する調査統計までその業務内容の拡充強化を図ったものである。

## 5 新時代への対応と機構改革

### 職能区分制度への移行

労働条件における労働時間についてみれば、昭和4年7月に実施された工場法に基づき、実働8時間30分、2交代制を実施してきた。22年4月労働基準法が公布され、1日8時間、週48時間制が確立されたが、当社においては21年7月の労働協約締結時には、すでに8時間制を完全実施していた。32年には全織同盟の労働時間短縮要求により、10月1日から実働7時間45分となり15分の時短を実施し、休日も週休のほか、年末年始、盆休、メーデー、国民祝日の特定休日を有給休日として協定した。また35年からは、毎月26日建ての日給・月給制度が実施されて、安定的な賃金制度となった。

賃金体系についてみると、戦後のインフレーション高進期においては大幅な給与改訂が続いたが、能力給的要素よりも生活給的な要素が多かったことは当然である。経済安定に向かった24年、25年頃から、給与改訂の都度本人給的要素より職務給的要素が加味されるようになった。

36年7月実施の賃金体系は、従来の考え方を基本的に改変したものである。当時までは年齢や学歴を重視する制度が残存し、従業員は社員、準社員、工員という次のような制度であった。

表-41 当時の従業員区分

社員	男女とも	1等社員～10等社員（練習生を含む）
準社員	男	1等準社員～2等準社員（見習生を含む）
	女	書記（事務） 助手（工務）
工員	男	1等補手～2等補手（事務） 1等工長～2等工長・一般工員（工務）
	女	補手（事務）見廻及び準役付及び一般工員（工務）

この制度は当社が尼崎紡績として発足した明治時代以来、72年にわたって変化することはなかった。このような制度は、終身雇用と年功序列を基礎において、わが国独特の経営秩序として当然視されてきたのであるが、30年代に入り戦後の新しい教育制度や家族制度の浸透による新しい情勢に即応し、個人の職務遂行能力に重点をおいた制度への脱皮が論じられるようになったのである。

ここにおいて従来の社員、準社員、工員という呼称を撤廃し、全従業員を社員と呼ぶことに改め、同時に賃金制度においても各人の能力と職務を重視した職能別賃金制度を採用することとなった。新しく採用された職能区分と、これに対応する基準職務は次表のとおりである。なおこの新制度の実施は、次項で述べる機構改革による大幅な営業規則の改正を行った36年12月からである。

表-42 職能区分と基準職務

職能区分	級	基準職務			
社員	管理職	3	本店 部長	営業所 所長	工場 工場長
		2	副部長	所長	
		1	部長付・課長	副所長	工場長
	準管理職	3	課長代理	所長付・課長	工場長代理
		2	課長補佐（A）	課長代理	課長
		1	課長補佐（B）	課長補佐	課長代理
	専門職	4	係長	係長	係長
		3	主任	主任	主任
		2	係	係	係
		1	係補佐	係補佐	係補佐
	技能職	4	事務員4級	事務員4級	事務員4級・組長
		3	事務員3級	事務員3級	事務員3級・組長
2		事務員2級	事務員2級	事務員2級・組長補佐	
1		事務員1級	事務員1級	事務員1級・技能員	

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

退職金制度は、戦前においては11年に制定された退職積立金および退職手当法に基づき支給された。社員については会社独自の退職金規定にしたがい、準社員、工員については退職手当法に基づき支給された。退職手当法は19年9月に発足した厚生年金法に吸収された。戦後の21年2月に戦前の制度による2本建ての取扱いを改め、全従業員を通じての退職金制度が確立された。これは厚生年金法が実施後日が浅く、退職金としての機能を果たしておらず、社員の退職金規定もその額が極めて僅少であったからである。労働組合による退職金改訂要求が提出されたのは22年4月の第3回復興会議においてであるが、各社の経理内容が異なることから、各社の個別交渉にゆだねられ、以来数次の改訂交渉が行われた。

### 定年延長問題

全織同盟の統一要求として定年の3年延長を中心とする改訂要求が出されたのは昭和38年4月である。当社の社員の定年制度が55歳と定められたのは、昭和初期の不況時の6年2月である。それまでは定年の規定はなく当時の人員整理問題を契機として実施され、55歳となった。

30年代になって、わが国の平均寿命の著しい伸びとともに老後の生活が問題視されるようになり、定年延長が労使間の重要問題となってきた。会社としては定年の延長は当然人件費の増大につながり、また適正な人員構成の秩序に大きく影響するので、この交渉は難航した。中央労働委員会の斡旋により同年10月一応の解決をみたが、「定年は現行通り満55歳として1年間の雇用継続を行う」というものであった。

当社においては呼称を特別社員として職務給与についての諸条件が協定された。定年延長問題のその後の交渉は、不況の深刻化により一時中断されたが、46年、48年と交渉が継続され「定年56歳・その後60歳までの雇用継続」となったのは、50年7月以降のことである。

### 第1次機構改革と自社製品愛用運動の展開

昭和36年度後半は、高度成長政策のひずみが現れ、政府による過度成長抑制のための一連の景気調整措置により岩戸景気も終末を告げ、特に構造的問題をかかえる繊維業界は、一転して戦後最悪ともいえるべき深刻な状態となった。

この構造的不況の打開のため、新しい消費動向に即応した営業活動の拡大を目指し、36年12月全面的な社内機構の改革を実施した。改革の主なものとしては、従来の社長室は廃止され新たに営業企画室と調査室が設けられた。これより前34年12月総務部庶務課の業務の内、広報宣伝、販売促進関係が独立して、総務部広報課となっていたが、これをさらに強化し、営業企画の開発と推進を目的として営業企画室が設けられ、この中に企画課、第1広報課、第2広報課が設けられたものである。また調査室には新たにOR（オペレーションズ・リサーチ）関係を分掌する課が新設され、戦略としてのマーケティングの手法が導入された。今まで売手市場が主体であった紡績業も、この頃よりマーケティングに着目しはじめ、ORの導入はその端緒ともいえるべきものであった。絹化繊部は絹、スフ関係の営業部門となり、ビニロン関係は営業活動の拡大により独立してビニロン部となった。国内市場重視の構想が打ち出され、従来輸出ウェートの高かった綿業部にも製品の高級化を狙った特殊綿布課が誕生したのもこの時である。

工務部門については、第1工務部、第2工務部に再編成され、人事部に訓練課が新設されたのもこの時

であり、新入社員教育、管理者教育、階層別教育、安全管理教育等が活発に推進されることとなった。

#### [自社製品愛用運動の展開]

自社製品愛用運動が展開されたのは、37年3月からである。自らの手で紡ぎ、自らの手で織った製品への認識を徹底させるのが目的であった。とくに素材メーカーである工場の従業員にとって、自分達のつくった製品がいかなる2次製品となっているかの認識は薄くなりがちであった。



自社製品愛用工場展示即売会風景

そこで運動の一環として社内および従業員家族に呼びかけ、自社製品愛用の標語を募集したが、応募数は3189点に達した。「このマークつくる喜び着る誇り」が特選となり「店先で坊やが見つかるニチボーマーク」「家ぐるみ使って伸ばせニチボー製品」「ふるさとへニチボー製品プレゼント」が1等入選となり、これらの標語を合言葉として愛用運動が展開された。

本社ならびに工場売店を中核とし、事業所向けの展示即売会のスケジュールが組まれ、愛用運動が積極的に進められた。当初この企画は営業企画室第2広報課の主導によって

進められたが、38年の機構改革により、営業総務部の販売促進課へ主管が移り、巡回販売の実務は新昌商事（現・ユニチカサービス）ならびにニチボーデポーにより続けられた。ニチボーデポーは25年2月、日紡製品のPRと販売を目的として、堺筋本町の交叉点で発足した日紡製品の直売店であるが、40年8月新昌商事と合併してニチボーサービスとなった。36年はシームレス・ストッキングの大流行をみた年であるが、当社はビニロンを除いては天然繊維が主力であったので、化繊製品に対する需要に応えるため、日本レイヨン（株）のナイロン製品である靴下、ストッキング、洋傘、ランジェリーを品目に加えて販売している。同時に日本レイヨンの本社および宇治工場の社内売店にはニチボーシャツ等を大量に納入しており、末端における連携プレーはすでにこの頃から始まっていた。

#### [37年度の商況]

37年上期は繊維市況暴落の後を受け、売上高、利益率ともに前期を下回った。部門別にみてビニロンがやや上昇したのと、絹の黒字転換を除いて全般的に利益は減少し、利益率は11.8%から9.9%へと減少している。この期の一般管理費、販売費などの原価外費用は、36年8月の賃上げによる労務費の増加、36年9月18日の第2室戸台風による宮川毛織工場を始めとする中京地区各工場の災害による損失の計上、支払利息の増加などによって上昇した。しかし一方では、旧津守工場敷地の半分に近い約2万坪を、大阪市当局の要請によって、工業用水の開発と汚水処理施設計画のため、3月および6月に売却処分したため、原価外損失は若干減少した。またこの期は近代化のための設備投資が増加し、坂越第2工場の設備完成と宮川毛織、平野毛糸、犬山毛糸の梳毛3カ工場の設備更新によるものが最も多く、17億3000万円と前期より5億2000万円増加した。

37年1月には戦後第6回目の半額増資を行い、資本金は65億6250万円から98億4375万円と増加したが、設備投資その他による支払手形、社債などの負債増加によって、他人資本の比率を高める

結果となった。設備の近代化、合理化は体質改善に不可欠の要件であるが、これには多額の資金を必要とする。自己資本比率は36年上期の60.4%、同年下期の55.6%から53.6%と低下をみせている。ここにおいて配当は2分減配し、年1割4分となった。

37年下期に入っても、経済基調は依然として変わらず、景気調整の進行に伴い、繊維業界は全くの不況に低迷した。金融引き締め政策により国内市況は悪化し、輸出の不振はさらに国内市況を圧迫するという悪循環となり、加えて合成繊維の著しい進展によって、綿業界はますます苦しい事態に対処しなければならなかった。このため37年下期の純益は前期よりさらに3億1500万円減益の4億1835万6000円となり、配当準備積立金および価格変動積立金の任意積立金2億9000万円を取り崩して利益処分を行わざるを得ず、配当も前期に続いてさらに2分を減配して年1割2分とした。

また37年12月の定時株主総会後の取締役会において、常務取締役の田辺貞雄、嶋津孝次および塩塚忠美の3名は副社長に選任され、森滋は副社長を退任して相談役に就任した。ここに初めて三副社長制が実現することとなった。

### 労組本店支部の機関誌『天井桟敷』へ社長の特別寄稿

昭和38年、原社長が業界を代表して、繊維の構造的不況の打開対策に苦心している頃、社員の中にも会社の現状や将来に対して危機感を抱くものが少なくなかった。ことに労組の本店支部は各部門にわたり若手社員が多く、いわば若手の頭脳集団といってもよかった。本店労組支部は機関誌『天井桟敷』を発行していたが、その紙面には愛社精神から発した経営に対する意見が提言されていた。日頃これに関心を示していた原社長は、38年の3月号に異例の特別寄稿をし、「組合員諸君にお答えする」という一文を寄せ「経営者に向かつての数個の意見を総合的に見ると、現在苦境にあるわが社をどのように切り拓いていくかを経営者は明確にすべきだという点に絞られると思う」として次の回答を示し協力を要請した。

- ① 当社の積極的な前進体制を整理するには、まず繊維業界そのものに内在する構造的欠陥を根本的に切開手術する必要がある。現在の法律は「ザル法」に等しい。いま私は「原私案」として業界再編の現実化に努力している。
- ② 生産の高能率化が必要で、非能率工場の廃止と優良工場への集中生産が必要である。将来の動向を検討した上で提議したい。
- ③ 製品の高級化と加工度の向上が必要である。加工度の向上により当社独特の趣向と技術を加えて、原糸・原反は他社製品を加えてでも優れた2次・3次製品を生産し、売り上げ増大に寄与せしめたい。
- ④ 当社は繊維1本で進み、他業種の兼営は行わない方針である。私が在職する限り、当社の決算に繊維業とは無関係な営業結果は混入したくない。しかしこの方針と同時に非繊維の業種は子会社(投資会社)の形で積極的に多方面に進出していきたい。

### 第2次機構改革と2次製品販売体制の強化

昭和38年4月、原社長は日本紡績協会の委員長を辞任した。34年4月から4期4年の間は自由化体

制に向かつての繊維新法制定の動きの中で、綿紡界を代表して構造的不況対策への論陣を張り、また対外的には日本を代表して国際会議へ出席するなど、文字どおり東奔西走の活躍であった。36年の戦後最悪ともいえる繊維不況も、業界の自主調整の努力により、38年に入って市況もようやく低調を脱しつつあったが、構造的不況問題の解決は容易なものでなく、ことに合成繊維の急速な増大の中で企業間競争はさらに激甚の度を加えつつあった。

この難局打開のため、さらに一步進めて第2次の機構改革を実施した。先に36年12月第1次の改革を行ったが、経営方針として直接消費者に結びついた2次製品の販売拡大をさらに積極的に進めるには不十分であるとして、38年5月機構の再編成を行い、19部62課とする組織の強化対策が実施された。

第2次機構改革にみられる大きな特徴は、販売関係において新たに製品部が新設され、部内に第1、第2、第3、第4、第5の製品課と特品課と併せて6課が設けられたことである。これは百貨店、大型小売店、工場事業所を対象とする多種品目にわたる2次製品の販売拡大を目標としたものである。また営業企画室が営業業務部と改正されたのは、流通機構の変化に対応した販路拡大への態勢強化を狙ったもので、部内には営業企画課、販売促進課、広報課の3課が置かれた。販売促進課は前の第2広報課を改称したもので、積極的販路拡大を目指してその要員も拡充強化された。

2次製品の具体的方策としては、

- 1、販売促進活動を活発にすることにより、ニチボーブランド商品の市場浸透を図る。

- 1、ニチボー製品の販売ルート of 整理と組織化を進める。

- 1、織物の販売先である縫製業者をグルーピングして、準チョップ製品のプロダクションチームを確立する。

などの基本方針が打ち出された。販路組織化の端緒となったのは、全国に置かれた地方有力問屋を組織化した代理店制度である。そのきっかけとなったのは35年のニチボービニロン・トレーニングシャツ、トレーニングパンツの発売であった。すでに31年には「体育奨励セール」としてキャンペーンが実施されていたのであるが、35年総発売元である伊藤萬の売り先であった地方有力問屋を代理店として組織化し、ニチボーブランドを強調した宣伝と、代理店と一体となった社員の強力な販促活動によって爆発的な売れ行きとなった。その後この制度は一地区一代理店を原則とし、全国75社が組織され、地域別にニチボー会が結成されるまでになった。これを契機としてニチボー製品の販売代理店制度が確立し、商品別・地域別に地方に密着した販売活動が進められ、増員強化された販売促進課員がこれをサポートした。

38年2月には日本紡績協会加盟の綿紡績137社が団結して、日本コットンセンター（JCC）を結成し、積極的にコットンのPR活動を行うことになった。JCCの趣旨は、現在なお質量ともに綿は主力製品であり、その素材の良さと綿加工の技術の進歩によって、優れた製品を生み出しつつあるにもかかわらず、ともすれば化繊の進出の陰に忘れ去られがちなので、この際綿の良さを再認識してもらおうという、いわば天然繊維の巻き返し作戦であった。

当社においても4月22日から6日間、大阪地区と名古屋地区の百貨店の仕入担当者250名を店別に招待し、JCC特選品を中心にニチボー製品の展示会を開催した。当社の内地販売機構の強化は、先に34年5月、札幌に北海道出張所、37年8月には福岡に九州出張所が開設されている。2次製品の販売拡

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

大PRとしては、38年の3月いっぱいにかけて「63年春夏物ニチボー製品展示即売会」を、北は北海道から南は鹿児島までの主要都市で実施した。39年に入ってから1月に「ニチボー働く人の衣料展」が福岡会場を皮切りに全国五大都市で開催され、5月から7月にかけて「64年秋冬毛織物新作発表会」を大阪、東京、名古屋、札幌で開催し、6月には東京池袋の東武百貨店にニチボー製品展示コーナーを設け、全商品を順次入れ替え展示するなど、2次製品のPR活動は活発に展開された。

販売系列強化の試みとして38年9月、金沢市安江町に（株）北陸ミルウオーキー（資本金1800万円、当社の出資比率52%）を設立した。北陸地方の販売前線基地として設立されたもので、18日の竣工式には福井、石川、富山3県の小売店約2200店を招待し開店披露を行った。直接販売の体制をとるためコストが安く、気軽なセルフサービスとし、商品の種類を豊富にして一括仕入れが可能であり、また現金仕入れのシステムを採用するなど、問屋筋向けのスーパーマーケット方式で、時代に先駆けたものであった。

第2次機構改革における技術関係部門については、第1節で触れたように技術開発の企画立案のための技術開発部が設けられたのと、繊維の総合研究開発のため、繊維研究所が発足した。

なおこの組織再編成とは別に、常設機構として経営企画委員会が設置された。これは営業企画、工務企画、第1調査の3課を事務局として、会社の総合的経営企画の推進を目的とし、南義夫常務がこれを担当した。

### [製品部発足後の営業成績]

製品部発足前後よりユニチカ発足までの部門別営業活動（34年～44年）の各期別の推移は次表（表-43）のとおりである。

表一43 昭和34～44年部門別売上高、売上利益、輸出割合

（単位：百万円・％）

期×別	部門別売上高							売上利益	売上利益率	輸出割合	
	綿	毛	絹	ビニロン	スフ	製品	合計				
34	上	8,903	4,090	568	1,242	1,462	—	16,265	947	5.8	37.0
	下	10,160	5,284	717	2,132	1,579	—	19,871	2,544	12.8	36.3
35	上	11,328	5,195	598	2,667	1,524	—	21,312	3,356	15.7	36.7
	下	12,326	5,544	461	3,007	1,705	—	23,043	2,901	12.6	39.0
36	上	12,757	5,531	466	3,054	1,508	—	23,315	2,630	11.3	38.7
	下	12,159	6,096	718	3,593	1,649	—	24,215	2,852	11.8	33.9
37	上	12,493	5,572	888	3,132	1,595	—	23,680	2,333	9.9	35.6
	下	11,535	6,400	885	4,032	1,462	—	24,315	2,212	9.1	35.1
38	上	11,891	5,883	1,025	4,765	1,529	—	25,092	2,560	10.2	30.6
	下	11,618	7,118	1,055	4,751	1,611	2,839	28,993	3,363	11.6	28.7
39	上	12,398	7,404	1,017	5,317	1,857	3,536	31,529	3,464	11.0	29.9
	下	12,580	8,778	915	5,618	2,077	4,240	34,209	3,691	10.8	27.9
40	上	12,997	7,613	843	6,143	1,947	3,767	33,309	2,779	8.3	28.9
	下	13,075	7,577	853	7,186	1,795	4,301	34,787	2,766	8.0	26.5
41	上	12,994	7,634	750	7,550	1,270	3,388	33,586	2,967	8.8	27.3
	下	13,204	8,971	820	7,195	1,310	3,477	34,977	3,034	8.7	25.1
42	上	13,383	8,687	794	7,003	1,326	3,638	34,832	3,119	9.0	24.2
	下	14,212	8,814	1,059	7,810	1,587	4,306	37,787	3,723	9.9	20.2
43	上	14,230	8,641	884	*1 9,291		4,449	37,494	3,887	10.4	19.7
	下	13,106	9,275	980	9,307		5,016	37,684	4,105	10.9	19.0
*2	上	14,417	7,726	888	9,185		5,500	37,716	4,020	10.7	18.7
44	下	11,262	7,504	797	8,175		5,500	33,268	3,247	9.8	18.6
*3							*4 29				

（注）※1＝ビニロン化繊に統合

※2＝S43. 10. 26～S44. 4. 25

※3＝S44. 4. 26～S44. 9. 30

※4＝加工糸織物

### ニチポー不動産の創立と新事業

昭和38年3月18日、子会社としてニチポー不動産株式会社が設立された。資本金2000万円、全額当社の出資によるもので、次の役員が選任された。



## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

取締役社長 原 吉平  
専務取締役 佐藤敏男  
常務取締役 白石 磷  
取締役 田辺貞雄、嶋津孝次、南 義夫、大槻重衛  
監査役 森 滋、田代重三

新会社は当社の所有する不動産のうち本店、営業所、各工場が直接使用しない土地建物の管理を強化し、さらに進んでそれらの積極的な運用開発を図り、収益をあげることを目的としたものである。

ニチボー不動産はまず大阪市内の所有地における駐車場の経営と、37年11月に閉鎖休止した東京工場における貸倉庫、自動車教習所の経営から事業をスタートすることになった。ニチボーモータースクールは旧東京工場のグラウンドを利用し、38年10月3日竣工式を行い早速営業を開始した。



モータースクール竣工式のパレード

続いて39年には旧東京工場の女子寄宿舎の跡地1万余坪を利用し東京ゴルフセンターを開設した。3月17日に着工し、7月7日東京における当社の75周年記念パーティーの日に竣工式を行い、翌8日から営業を開始した。当センターは2階建て108打席、270ヤードの飛距離を持ち、当時東京随一の面積と設備を誇った。

### [尼崎工場の閉鎖と新規事業]

当社発祥の地である尼崎工場は、20年6月の空襲で大半を焼失し、21年には残存寄宿舎を利用して縫製工場として再出発していたが、40年3月縫製生産の機構合理化のため閉鎖されることになった。当時工場ではニチボーシャツの仕上げ工程を行っていたが、これを縫製会社に委託することになって合理化し、併せて施設の有効利用を企画したものである。工場跡地約3万1000平方メートルを利用し、ニチボー不動産によってニチボー阪神ゴルフセンターが建設された。飛距離250ヤード、2階建て288打席、クラブハウスと駐車場を併設したもので、40年7月にオープンした。

これより少し後になるが、41年3月24日には同じく旧尼崎工場の敷地内の3700平方メートルにニチボー尼崎冷蔵倉庫が創設された。鉄筋コンクリート4階建て、延面積6308平方メートルの冷凍倉庫で、摂氏マイナス25度以下の冷凍能力を持つものであった。この冷蔵倉庫の建設に先立ち、その一角にあった信源道場が移築された。幸い戦災を免れていたためであるが冷蔵倉庫を建設するため、40年10月、大東市の本伝寺に移築された。この跡地には記念碑が立てられ、42年6月19日の創立記念日に貴布禰神社宮司の司祭によって除幕式が挙行された。現在尼崎冷蔵倉庫正門の門柱に接してこの碑を見ることができ、表に信源道場の由来が刻まれている。

ニチボー不動産による遊休施設利用としては、旧津守工場の敷地の一部である1万800平方メートルを利用しニチボーリバーサイドプールも建設された。変型プール一面、児童プール一面、25メートルプールの計3面を持ち、同時に6000人の収容能力を持ち、夜間照明、売店、食堂も完備し大阪市内の水泳利用者を狙ったものである。40年6月18日開場式が挙行された（43年10月閉鎖）。

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

41年12月、嶋津孝次副社長は退任し、ニチボー不動産の社長として専念することになった。ニチボー不動産は42年7月から社名を「ニチボー興発株式会社」と変更し、資本金も増額して1億円とした。9月には播州観光株式会社の大部分の株式を取得して、ニチボー赤穂開発株式会社として再出発させ、兵庫県赤穂市の西方約100万平方メートルに「赤穂カントリークラブ」の建設に着手し、オープンしたのは44年5月であった。当クラブは瀬戸内海国立公園を一望に見渡せる位置にあり、現在ユニークなコースとして知られているが、高低差の多い山岳コースともいえるものだけに、その間、幾多の困難を克服しなければならなかった。オープンに至るまでの相次ぐ難工事、度重なる水害、山火事によるロッジ焼失など苦難の道であった。しかし、その後着実に改善策が講ぜられ、楽しめる快適なゴルフクラブとして変身している。

43年11月には当社の所有地であった芦屋市東山町の4230平方メートルの敷地に高層分譲マンション「ローズハイツ芦屋」の建設に着手し、7階建て戸数145戸の分譲を開始した。

### 社名変更と75周年記念

昭和38年12月の定時株主総会において、社名を39年4月から「ニチボー株式会社」と変更することが決議された。30年代の急速な経済成長に伴い消費構造も変化し、企業にとって近代的マーケティングが非常に重要な要素となり、とくに企業と商標名のイメージの統一が強く求められるようになってきた。戦前からの伝統であった糸・織物の生産販売から脱却し、総合繊維メーカーとして消費者に直結した最終商品の開発と販売に重点を志向する当社としては、企業名と商品名のイメージを統合することは極めて重要であった。

すでに26年以降ニチボー毛糸、ニチボーファンシークロス、ニチボーテックス、ニチボーゴニイ等が次々と発売され、多様化する2次製品の多くが商標としてニチボーの片仮名を用いるようになっていた。75周年を迎えるにあたって“言いやすく聞きやすく親しみやすい”「ニチボー株式会社」に社名を変更することとなった。

39年4月26日をもって、本店をはじめ全国事業所の門標はすべて新しい規定文字に切り替えられた。昭和4年5月の竣工以来35年の歴史を刻んだ安土町本店社屋の右書きの古い門標は、戦時中の金属供出で木の台の真鍮ばりになったものであるが、取り替えられて現在尼崎の記念館に収められている。

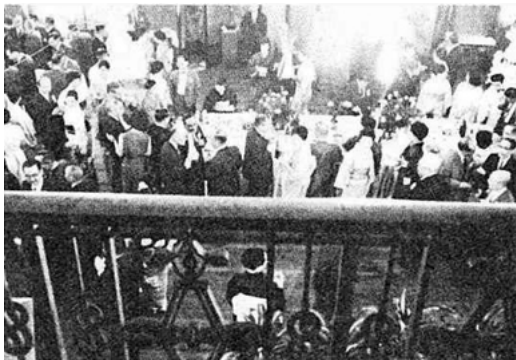
39年3月の取締役会において、創立75周年を記念し、6月19日をもって資本金を1億5625万円増資し、授權資本枠いっぱいの100億円とすることを決定した。戦後7回目の増資であるが、再評価積立金1億4765万6250円を資本に組み入れ、これに伴う新株は株主に無償交付をもって割り当て、有償増資分は6月19日現在の従業員に対し希望により、1口100株単位で1口ずつ抽選により引受権を与えた。

創立75周年を迎えた6月19日は、本店を始め全国各事業場において記念式典が挙行され、本店における原社長の言葉は事業場においては録音によって流され、全従業員は新社名のもとに新たな気持で社歌を合唱して社運の隆昌を祈念した。原社長の言葉は創業以来の先輩の努力の歴史をたどり、現在直面する困難な情勢にあつての社員一人一人の責任の重さを説き、経営方針を次のように示している。

「…前略…私はわが社をしっかりと基礎の上に繁栄させるため、真剣に積極的な対策をとっております。全繊維の生産だけでなく2次製品の加工まで一貫して総合経営を行い、積極的に販売の拡大をおすすめ、さらに海外の主な市場に対しては企業の進出を進めているのであります。

現在わが国経済構造の高度化に伴いまして、繊維産業の占める割合がだんだん低くなってきておりますが、このような事態の変化に対応して、わが社は他の産業へも進出すべきではなからうか、という議論も耳にしますが、第2次大戦の折、時流に乗って軍需産業に進出した紡績会社は、その進出の程度に応じていずれも失敗を犯していることは歴史の示すところであります。わが社がわが国の大きな移りかわり、そして業界の激しい浮き沈みにも負けることなく、今日ここに創立75周年を迎えられたのは、ひとえに会社創業当時の定款に定められた、技術を常に進め優秀な製品をつくり販路を拡張することを業務の最重要なものとする、という根本精神を忘れることなく、最も優秀でしかも消費者に親しまれる製品を供給しつづけてきたからにほかなりません。われわれはこの伝統の精神を余すところなく受けつぎ…後略…」

この日勤続25年該当者とその配偶者の労をねぎらう表彰式が、本店と関西・中国地区関係はニチボー記念館で、中部・関東地区関係は大垣工場においてそれぞれ挙行された。今回の表彰は合計294名と前年の二倍に達したので2ヵ所に分けて開かれたのであるが、25年に第1回の表彰式が山崎工場で行われてからこの表彰式も15回を数えた。



創立75周年記念パーティー  
(新大阪ホテル)

創立75周年と新社名ニチボーの披露を兼ねた記念パーティーは、6月2日札幌（グランドホテル）、6月25年大阪（新大阪ホテル）、7月14日名古屋（観光ホテル）、7月8日東京（ホテルオークラ）、7月14日福岡（帝国ホテル）で関係官公庁、協会、商社、取引先をはじめ各界の名士多数を招待して開催された。東京会場には福田一通産大臣をはじめ名士多数を招待して盛大に行われた。

創立75周年を記念した『ニチボー七十五年史』もようやく出版の運びとなった。社史編纂委員会事務局長の東野有三によって、10年間にわたり収集整理された史料に基づき、単独執筆が続けられていたのであるが、ようやく脱稿、原稿用紙2000枚、730頁の大作である。75周年記念行事として39年末には発刊の予定であったが、諸種の事情により完成して配布されたのは41年4月であった。

### 東京オリンピックと体育文化活動の開花

昭和39年10月10日から東京において開催された第18回オリンピック大会は、日本が世界の先進工業国として、その繁栄と実力を世界に印象づけた大会であった。そして大松博文監督の率いる貝塚バレーボールチームを主力とする日本チームの優勝は、当社の創立75周年の記念すべき年を飾るものであると同時に、日本が世界に向かって国力を誇示した象徴ともいえるものであった。

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

一方21年に発足した文化同志会活動も、村尾護郎、鷺崎良三の情熱的な指導と、各事業場の文化担当者の熱意により職場皆唱の音楽活動として定着し、活動20周年を迎えつつあった。30年代の構造的不況といわれる厳しい環境の中で、体育文化活動は明るい灯をともしたが、その歴史については別項で述べることとする。

### ニチボー瓦町ビルの竣工と電子計算センター開設

本店社屋（大阪市東区安土町）は昭和4年4月建設され、戦中には空襲による戦災も必死の防火で生き残り、戦後は昭和24年、屋上に4階を増築し、さらに隣接の新館の増築も行ってきたのであるが、その後営業の拡大と事務の複雑化により、収容能力も飽和状態となり、そのため北久太郎町分室（東区北久太郎町二丁目幸ビル）と備後町分室（東区備後町二丁目森田ビル）を設けて数部が分散収容されていた。今回新たに東区瓦町に瓦町ビルディングが建設され39年7月20日に竣工式を行った。敷地120.4坪、建物延べ面積819.29坪、地上7階、地下2階の鉄筋コンクリート造りである。瓦町ビルディング建設の主目的は機械計算センターの設置であり、3階に電子計算機を据え付け、1階から6階まで経理部の主力が移動した。電子計算機は富士通信機製造（株）（現・富士通）のFACOM-222の大型汎用コンピュータで、開設式は8月26日当ビル3階において行われた。この結果北久太郎町分室は廃止され、分室は瓦町と備後町の2カ所となった。

ここで当社の電算化の足取りについてみると、30年代に入って経理部営業計算課の事務量が急速に膨張してきた。これに対処するため当時始まったばかりの電算化の検討が進められ、36年2月、経理部に機械計算課が設置された。2年間の準備期間を経て、39年に前記のFACOM-222が導入され、電算化対象部門を中心に電算化推進委員会を設けてその促進が図られた。

42年4月の機構改革では経理部から独立して機械計算室となり電算化の推進体制は一層強化された。当初の機械は3年にしてその能力は限界に近づき、43年1月にはFACOM230-50に更新された。

一方、日本レイヨンにおいても、42年12月には電子計算機HITAC8400型が導入されている。合併後両社のことを“F”“H”の略称で呼ぶことがしばしば見受けられたが、これは両社が使用した電算機種種の頭文字に由来するものである。

### 雇用対策と厚生対策

繊維産業における労働力確保の問題は、明治時代以来企業の存立を左右する根幹的な問題であった。早くから遠隔地募集に力が注がれ、会社工場と地方募集地とは地縁・血縁ともいえる相互信頼関係によって雇用の確保が進められてきた。戦前の採用業務の体制は、各地方に事業場ごとの親募集人を配置し、その配下に下募集人を置いて採用活動を行っていた。戦後は昭和22年12月、職業安定法が公布され、職業安定所を通ずる現在の制度へ移行したのであるが、これと同時に日本紡績協会に紡績雇用安定協議会が設立され、秩序ある充員活動によって職安行政に協力する一方、会社としては各地方の組織を充員出張所として整備し、募集地盤の確保と開拓に努めてきた。

戦後本店人事部内に設置され、復元時の充員事務を担当してきた充員課は、30年には人事課に吸収さ

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

れた。27年の第1次勧告操短、引き続いて希望退職者の募集があり、中学新卒業女子の求人は手控えられるようになり、29年からは新卒採用も4月と9月に分割採用が行われるほどになったからである。

しかし35年所得倍増計画が打ち出され、急速な経済成長による産業構造の変化が始まると、労働過剰の時代は人手不足の時代へ向かうことになった。中学卒業者の採用は年々困難となり、地方の充員出張所および工場事業所は地盤の確保と開拓に苦心した。37年6月から地方の充員出張所を人事部出張所と呼称を改め、採用業務の刷新を図ったが、この時の出張所は東北（福島市）、新潟（長岡市）、長野（長野市）、近畿（兵庫県豊岡市）、中国（島根県浜田市）、四国（徳島県小松島市）、九州（鹿児島市）の7出張所と長野県飯田市および熊本県球磨郡湯前町の2支所であった。38年頃になると戦後の出生率の低下と高校進学率の増加によって、若年労働力の充足は大きな労働問題となってきた。ここにおいて39年10月、人事部に充員課を復活し、募集機構の充実と現地に密着した定着対策がとられることになった。41年4月には北海道にも出張所が新設されるとともに、担当区分も細分化され、従来の7出張所は次の15出張所に拡充され、さらにきめの細かい充員活動が展開された。

北海道（札幌市）	岩手（盛岡市）	秋田（秋田市）	東北（福島市）
新潟（長岡市）	長野（長野市と飯田支所）	岐阜（岐阜市）	近畿（豊岡市）
島根（浜田市）	山口（山口市）	四国（小松島市）	愛媛（宇和島市）
北九州（八代市）	鹿児島（鹿児島市）	宮崎（宮崎市）	

わが国の中卒女子の労働力としての供給は、38年をピークにして漸減し、下降線をたどることになる。経済の安定は上級学校への進学となって現れ、中卒女子の採用はさらに困難の度を加え、高校卒業者の採用、季節工の採用が開始されたのもこの頃からである。

進学を希望する人達にこたえるため、外部の高校や短期大学と提携した2部制教育の導入が企画された。37年に開校した繊維高校に広域制通信制課程が導入されたのは39年4月からで向陽台高等学校として発足し、当社からも6カ工場より工場学園の生徒940名が集団入学したのは41年4月である。

39年4月には大垣市に大垣市立大垣第一女子高等学校（定時制）が開校した。岐阜県西濃地区の繊維業者が、労務不足による充員対策と高校進学希望を実現させる立場から、職業安定所の協力により実現させたものである。垂井工場からは新入生25名が受験し入学した。修業年限4年、午前・午後の2部制の定時制高校である。40年4月には常盤工場においても、約4キロ離れた箭田高校の定時制へ20名が入学した。またこの年の4月には大和高田市内の奈良文化女子短期大学に、修業年限3年、2部制の短期大学コースが開設され、高田工場から12名の高校卒業資格者が入学した。続いて43年にはこの短大に2部制の付属高校が併設され、高校から短大への遣が開かれ、全国に例のない独得の制度として注目された。44年には豊橋市立高等学校に、栃木県立足利女子高等学校などに2部制の進学コースが開かれた。

女子従業員の定着対策も真剣に行われた。職場や寮生活の人間関係の行き詰まりが早期退職につながるケースの多いのにかんがみ、41年度の新入生から寄宿舎にチーフ制度を導入した。勤続2～3年の先輩者を部屋のグループリーダーとして養成し、問題解決やカウンセリングの手法を取り入れた独自の管理制度であった。

43年には各工場に成人寮制度、家庭寮制度が実施された。成人寮制度は勤続3～4年に達した寮生を

別棟に居住させることによって、その自主性を尊重する制度である。家庭寮は新たに1戸を設け、買物、家計、炊事等家事一般を経験することにより家庭管理を実習させる制度であった。このほか43年4月には平野工場ではファミリー制度（社宅従業員による里親制度）なども試みられた。42年7月には勤続3年以上の女予社員を対象としたニチボーファンシープレゼント（勤続報奨制度）が実施されるなど、定着への努力が傾注された。

### 構造改善と特織法

わが国綿業の不況の要因を構造的なものとして捉え、その改善を主張してきた日本紡績協会は、繊維新法体制に続く将来のあり方について研究を進めていた。すなわち高度化しつつある産業構造のもとにおける紡績業のあり方、複合繊維時代における紡績業と合成繊維工業との関連、過剰設備の処理の仕方、生産設備の近代化をどう進めるか等の問題について検討を重ねていた。

政府においても構造改善対策の必要を認め、昭和40年12月、通商産業大臣から繊維工業審議会に対して「繊維工業の構造改善対策は如何にあるべきか」との諮問が出された。これに対し繊維工業審議会と産業構造審議会繊維部会は合同小委員会を編成し、41年9月「紡績業の構造改善に関する答申」が提出された。この答申発表後、日本紡績協会は特別委員会を設け構造改善対策の具体化に当たり、また国会筋でもこの重要性にかんがみ、繊維対策特別委員会（委員長・元通産大臣福田一）をはじめ社会党、民主社会党もこれを検討し、また地域的にも関心の深い関西経済連合会でも41年7月から臨時繊維対策委員会（委員長・上枝一雄三和銀行頭取）を設けて検討が進められた。

このように官民協力のもとに、通産省で法案作成の作業が進められ、「特定繊維工業構造改善臨時措置法」（略して特織法）が成立し施行されたのは42年8月であった。制定された特織法は国際競争力をつけるため構造改善制度を導入し、特定紡績業（毛紡績を除く）、特定織物業（綿スフ・絹人絹）に対し、設備の近代化、生産経営規模の適正化、過剰設備の計画的処理を行うものであった。この特織法に基づき、42年9月、通産省告示をもって示された基本計画の概要は下表のような内容である。

表一44 特定紡績業基本計画の概要

1. 特定紡績業の構造改善の目標
  - (1) 昭和46年度の生産数量を、綿糸54万トン、スフ25万トン、合繊紡績糸42万トン、合計120万トンとする。
  - (2) 生産能率は、綿糸20番手換算で1梱当たり2.9人以下とし、能率の悪い場合でも3.5人以下とする。
  - (3) すべての設備は紡績工程の自動化、連続化等の近代化が実施されており、約250万錘相当が3交替操業を行っているものとする。
  - (4) 特定精紡機の錘の数は約900万錘とする。
  - (5) 経営規模は、量産品種で1企業または1グループ当たり約5万錘以上とし、非量産品種ではその特性に応じた規模とする。
2. 設備の近代化等について、必要な資金の額を約500億円とする。
3. 企業グループ化を積極的に推進する。
4. 過剰設備処理 昭和46年度までに処理すべき特定精紡機は240～280万錘とし
  - (1) 200万錘までは、繊維工業構造改善事業協会が買いとり、破砕する。
  - (2) 30万錘は、転廃業者の申出に基づき、繊維工業構造改善事業協会が買いとり、破砕する。
  - (3) その他、特定紡績業者の自主的な廃棄により処理する。
5. その他労働面への配慮をし、技術開発を推進する。

「続戦後紡績史」より

特織法の狙いは紡績業の構造的強化を目指し、資本集約化によって国際競争力をつけようとするものであった。その方策としては、自動連続化、ラージパッケージ化、オートドッファー、オートワインダー等の採用で設備の近代化を行い、三交代制の導入で生産効率を高め、企業のグループ化を促進し、過剰紡機については200万錘までは一括処理方式により買い上げ、その他スクラップ・アンド・ビルド方式により廃棄するという内容のものであった。

[豊橋工場にNACS竣工]

当社においてはスクラップ・アンド・ビルド方式により精紡機3万0720錘の自動連続紡績設備を計画し、豊橋工場の敷地内約8000平方メートルに43年1月に着工し、8月には綿入式を行った。11月には原社長、田辺、塩塚の両副社長をはじめとする関係者ならびに招待客150人の出席のもとに竣工披露式が挙行された。当社の自動連続紡績設備はNACS（Nichido Automatic Continuous Spinning）と呼称され、世界的視野に立って“品質は最高水準を”“作業員は最小限で”の合言葉のもとに開発された

新鋭機である。一方では11月に特定繊維工業構造改善事業協会へ、精紡機102台（4万2184錘）を法に基づく一括処理に関するプロラタ分（比例廃棄）として処分売却した。

[大垣工場の業種転換と平野工場閉鎖]

新しい合成繊維の登場により、スフ業界は収益性を急速に低下させた。このスフ業界の動向を検討した結果、今後の需要拡大と好転を期待することは困難とみて、42年末レーヨンステープル工業構造改善実行委員会に対し、大垣工場のレーヨンステープル製造設備の完全廃棄を申し出、43年1月25日をもって操業を停止することになり、休止式は2月6日全従業員参列のもとに厳粛に行われた。振り返ると9年11月、当社初のスフ専門工場として出発し、以来33年の間、戦中戦後を通じて一度も休止することなく活躍し、33年には連続浸漬圧搾装置の開発で社長表彰を受け、35年には、レーヨンステープルにアクリルを架橋重合させた特殊人造繊維ジュビランを開発するなど、伝統と歴史を誇ったこの工場もここに終止符を打つことになった。大垣工場のその後は羊毛工場として再出発することとなり、7月には第1期工事に着手した。10月には平野工場の毛紡設備を大垣工場へ移設することを決定し、平野工場は44年4月をもって閉鎖されることとなった。平野から女子社員88名が転勤者第一陣として大垣工場へ赴任したのは44年2月である。

平野工場は、当社では最も古く明治20年5月、平野紡績として誕生した由緒ある工場であるが、すでに大阪市街地の中心部となり、工場としての存続は適切でなかったからである。この跡地を利用してニチポ一興発が「メガロコープヒラノ」の第1期工事320戸の分譲マンションの建設を開始したのは、ユニチカ発足直前の44年9月であった。

### 連続操業と3交代24時間操業

昭和30年代に入って発展途上国における繊維産業の発展は著しく、まず綿製品を中心に自給度を向上させ、その結果輸出国にとっては輸出市場の狭隘化となり、さらにパキスタン、香港、台湾、韓国、中国等では豊富で低廉な労働力と強力な輸出振興策によって、主として綿製品の輸出が急激に増加し、わが国の開発途上国に対する国際競争力は年とともに低下していった。わが国の輸出貿易における繊維製品の地位も戦後初期の23年には53.3%とその主力を占めており、32年においても35.1%を占めていたが、その後は下表にみるように下降線をたどっている。



表-45 輸出貿易における繊維製品の地位

（単位：百万ドル）

年次	わが国総輸出額	繊維及び同製品	内綿製品	綿糸	綿織物	綿2次製品
昭和37年	4,916.2 (100)	1,256.6 (26)	475.1 (10)	25.9	341.3	107.3
38年	5,452.1 (100)	1,246.9 (23)	443.4 (8)	21.6	307.8	112.9
39年	6,673.2 (100)	1,426.5 (21)	467.1 (7)	25.1	309.7	129.2
40年	8,451.9 (100)	1,581.7 (19)	462.6 (6)	20.4	302.6	137.6
41年	9,776.4 (100)	1,762.4 (18)	458.7 (5)	23.7	285.7	146.7
42年	10,441.6 (100)	1,703.7 (16)	389.3 (4)	10.9	248.1	127.2
43年	12,971.7 (100)	1,977.3 (15)	393.4 (3)	12.4	238.4	140.2
44年	15,990.0 (100)	2,270.6 (14)	376.9 (2)	14.2	221.3	139.0
45年	19,317.7 (100)	2,407.5 (13)	328.9 (2)	14.8	187.6	123.5
46年	24,018.9 (100)	2,772.1 (12)	335.4 (1)	15.0	195.5	120.9
47年	28,591.1 (100)	2,925.8 (10)	352.9 (1)	11.3	231.1	105.9
48年	36,929.9 (100)	3,278.8 (9)	308.2 (1)	19.5	194.7	85.5
49年	55,535.8 (100)	4,064.8 (7)	351.0 (1)	30.2	241.3	79.5
50年	55,752.8 (100)	3,718.7 (7)	362.2 (1)	22.5	259.5	74.7

（注）カッコ内はウエイト（％） 綿製品輸出は少額の綿花類輸出を含む。

大蔵省「貿易統計」より

一方国内においては、同じ女子中学卒業者を対象とする電機産業や精密工業およびサービス産業などの第3次産業との要員確保の競合が激化し、この労働力の需給関係を背景とする賃金の上昇も著しかった。38年以降は事実上毎年ベースアップが行われ、賃金コストの増大は国際競争力の面からも重大な問題となってきた。繊維産業における労務費のウエートは高く、通産省繊維局の調査によると、40番手綿糸の梱当たり加工費の構成を例にとってみても、下表（表-46）のように総加工費の40%を占めており、賃金上昇が年率8%と仮定すれば46年度には40%から47.5%に上昇すると予測し、思い切った近代化投資が必要であるとしている。

表一46 40S綿糸の梱当り

加工費の割合（単位：%）	
材 料 費	8.6
労 務 費	40.1
電 力 費	9.5
償 却 費	12.9
そ の 他	5.2
（工場原価計）	（76.3）
一般管理費・販売費	10.8
支 払 利 子	12.9
（本社経費）	（23.7）
加工費合計	100.0

「続戦後紡績史」より

過剰設備処理のための紡機の凍結格納によって設備規模は限られており、その制約の中での設備の近代化、合理化による生産コストの吸収と生産性の向上対策については、さらに工場の操業運営上の面から効率化、合理化が要請されてきた。その対策としてとられたのが連続（無人）操業で、休憩時間帯を無人で運転操業するシステムである。連操は労働条件に関連するため、労使間で技術的条件や作業環境について一定の要件が協定され、かつ全織同盟の綿紡部会生産対策委員会による査察を通過しなければならなかった。精紡400錘1時間当たりの糸切れ数が5本以内と規制され、機械の整備、温調、休憩室の整備など一定の条件が満たされねばならなかった。

当社における連操がスタートしたのは、39年5月、豊橋工場の精紡135台である。10月には垂井第2工場の精紡98台、11月には常盤第1工場の精紡150台が連操に入った。40年5月には貝塚第2工場の精紡、撚糸、タイヤコードおよび大高工場（のちに名古屋工場と改称）の精紡、撚糸が連操に入り、他の綿紡工場もこれに続いた。毛紡績においても40年11月に宮川、犬山の両工場が連操に入り、岐阜の絹糸部門もこれに続いた。

この連続操業体制に引き続き、41年頃から生産性の向上、合理化の課題として取り上げられたのが3交代24時間操業である。戦前における深夜業の撤廃以来、わが国は2交代制をとっていたが、米国においてはすでに、1959年（昭和34年）には綿紡・綿織布とも3交代24時間操業を実施しており、香港、台湾、韓国、パキスタン等の発展途上国はいずれも3交代制をとっていた。24時間操業制導入による設備利用度の向上は、国際競争力のうえからも課題となってきた。特織法による基本計画にも示しているように、設備の自動化、連続化とともに3交代操業が必要であるとしている。

24時間操業は深夜操業を伴うものであるから当然労使間の問題であった。就労条件としては、一斉週休の場合は1週40時間以内と規制し、作業環境としては深夜勤務の健康管理に留意し、冷暖房の整備、十分休養できる休憩室や仮眠室の完備、給食の充実を図ることが条件であり、連操と同様に綿紡部会生産

対策委員会の査察承認を受けるように規制された。

当社においては42年5月26日、常盤第2工場の精紡が24時間操業を実施し、8月には貝塚工場が深夜試験操業を開始した。10月には関原工場の織機（スーパーローダー112台）、垂井工場の織機（スーパーローダー234台）が24時間操業に入った。11月には犬山工場の洗毛も実施している。24時間操業の実施計画は43年度に入り急速に進められ、紡績、織布とも45年6月までにはほぼ全工場が24時間操業体制に入った。

## 6 難局打開への緊急対策

### 40年不況と不況カルテル

日本経済は前年度までの不況から脱し、昭和38年には景気回復から上昇に向かい、繊維産業も高率の操短によって小康状態を保っていた。39年4月にはIMF八条国への移行、OECD（経済協力開発機構）への加盟があり、10月には東京オリンピックを開催するなど、わが国は先進国の仲間入りを果たして国際的には日本の評価は高まってきた。しかし長年にわたる経済成長政策は国民総支出の伸びを上回る設備投資とこれに伴う生産能力の増大が累積し、供給過剰の構造となって現れてきた。日本の国際収支のバランスも38年末から崩れ始め、このため一連の引き締め措置が続いて実施された。

本格的な開放経済体制が進められる中で、39年9月頃から、企業の収益性の低下、倒産の増加、株価の不振など不況現象が強く現れ始めた39年末のサンウエーブ工業の倒産、40年3月の山陽特殊製鋼など大手企業の倒産が相次ぎ、40年の倒産件数は戦後最多を記録している。この不況の嵐は、税収を落ち込ませ、政府も戦後初めての赤字国債を発行するに至った。このような背景のもとに、39年10月から実施された繊維新法は、さらに深刻な影響を繊維業界に与えた。31年10月1日から施行されてきた旧法は、43年10月以後は、操短と登録認可制度を廃止して、完全な自由競争の体制に移行するというものである。この4年間の猶予期間に、紡績各社は合理化、販売組織の強化、あるいは合併、系列化など体質改善に向かって厳しいスタートを切ることになった。

この繊維新法によって、戦後十数年実施してきた勧告操短や紡機格納という体制も廃止されることになり、その後の不況に対する需給調整としては独占禁止法に基づく不況カルテルによるほかはないことになった。この先行き不安と金融逼迫により、綿糸布の相場は急落し、40年から41年にかけて綿スフ業界は1930年代の世界恐慌を思わせる深刻な不況に見舞われたのである。

40年4月、上期決算を前にして、原社長は戦後最悪の業績が見込まれるに至ったとして、この苦境打開のため総力の結集を呼びかけた。各課長以上に通達を出し、全従業員に周知徹底させるとともに、経費節減の一手段として役員報酬の1割削減と管理職の職務給の一部減額を決定し、4月度から実施した。紡績協会と化繊協会はこの不況に対処するため、40年8月、不況カルテルの合同準備委員会を開いて協議し、綿紡、スフ、合繊紡の174社が参加し、実働紡績の約10%を40年10月1日から41年3月31日まで封減することを骨子としたカルテルを申請し、9月には認可となった。ここに紡績業界としては史上初めての独禁法に基づく不況カルテルが実施された。

## 第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

一般市況についてみれば、40年不況も10月には底をつき、景気は上昇に向かい始めている。これから45年7月まで57ヵ月の長期にわたって続いた景気は、後に「いざなぎ景気」と呼ばれるもので、わが国が経済大国としての地位を固めた時期である。乗用車、カラーテレビの普及、大型コンビナートの建設ラッシュなど消費、投資、輸出がバランスよく拡大し、実質経済成長率も2ケタの高度成長期のスタートを切った年である。

しかし一般的な景気好転にもかかわらず、業種によっては受注の不振、企業再編成の進行などから不況が続いた。繊維業界においても業種によってアンバランスを見せ、40年春からナイロン長繊維を中心に生産調整が図られた合成繊維部門は、輸出の増進もあって在庫調整が進み、その結果41年初めから生産は拡大基調に転じた。

これに対して綿、スフにおいては、第1次の不況カルテルによる在庫調整の努力にもかかわらず、一向に回復の兆しが見られなかった。40年11月には10大紡績のうち東洋紡績と呉羽紡績の合併というショッキングな発表があり、41年に入るとインドネシア向け綿糸の政情不安による輸出ストップや、不況カルテル延長問題に対する不安などから市況は再び悪化し、41年1月には大阪三品取引所の綿糸はいずれも上場以来の最安値を記録し、不況深刻化の様相が続いた。

このため第2次不況カルテルを継続申請し、41年4月から12月末までの9ヵ月の延長を図った。なおこの不況カルテルは42年1月から3月6日まで第3次としてさらに延長された。

このように41年に入っても依然として市況は好転せず、厳しい環境が続いたので、この苦境乗り切りのため、ついに戦後第2回目の希望退職者の募集が行われた。今回は勤続10年以上の者を対象とし、41年6月13日から25日まで受け付けられた。応募者総数は1367名で男子583名、女子784名であった。参考までに30年以降の在籍人員の推移は前表（表-47）のとおりである。

なおこの年の5月には三和銀行取締役会長でかつ財界で多くの要職にあった渡邊忠雄を相談役に委嘱し、難局打開への協力を仰ぐことになった。

表-47 在籍人員の推移（昭和30年～45年）

（単位：人）

年次	男	女	合計
昭和30年	5,548	15,710	21,258
31年	5,554	14,232	19,786
32年	5,477	14,124	19,601
33年	5,387	12,860	18,247
34年	5,257	11,373	16,630
35年	5,163	11,628	16,791
36年	5,178	11,865	17,043
37年	5,174	11,593	16,767
38年	5,186	11,458	16,644
39年	5,315	10,955	16,270
40年	5,399	11,139	16,538
41年	5,333	11,148	16,481
42年	4,735	9,916	14,651
43年	4,742	9,715	14,457
44年	4,778	9,541	14,319
45年	11,175	10,918	22,093

（注）毎年4月期 45年は合併によりユニチカ  
に社名変更

### ビジョン研究会と企画管理室の設置

本社内には青年社員有志による経営問題に関する研究グループがあった。繊維産業は目下有史以来の一大転換期に直面している。したがって、ここで一步処置を誤れば適者生存の原理のもとに遠からず自然淘汰されるであろうとの危機感から、自然発生した研究グループであった。

昭和40年の初め頃、原社長は危機直面の時代認識から自らの発意によって、社長の私的諮問機関として「経営ビジョン研究会」を発足させた。営業、管理、技術、人事の各部門の若手社員12名をもって構成する研究会に、重大な局面に当面する会社にとって、いま何が問題であるか、いま何がなされるべきか、そして将来目指すべきビジョンについて自由な立場からの研究討議を求めたのである。研究会は社長の英断にこたえるためテーマを、

①現状についての事実認識と当面する諸問題の解明。

②天然繊維、合成繊維の将来について考え、長期的ビジョンを考究する。

の2点に設定した。この研究会は約1年半継続したのであるが、まず第1のテーマについて真剣な討議が進められ、40年末頃、中間報告としてまとめられ答申された。この報告書は40ページにわたるもので、

その概要は、

1. 士気の低下傾向にあることの認識とその対策が必要であること。
2. 会社組織とその運営に検討が加えられるべきこと。
3. 現実を直視し、徹底的な合理化を図るべきこと。
4. 経営の方針が明示されるべきであること。

に要約される。とくに組織問題においては、トップはポリシー・ボードであるべきで、そのためには全社的視野にたつて、総合経営計画を企画するゼネラルスタッフとしての機能の確立が喫緊の急務であることを提言した。同時に当社の組織で欠如している機能として、総合計画機能、生産と販売を調整する機能、開発機能、投資管理機能、組織調査・事務合理化の機能をあげて詳細にわたり問題提起した。また経営指数である付加価値率、分配率、人件費比率などの現状を分析し、必要利益と売上高、売上利益率の関連から、目標管理による徹底した合理化を図るべきだと提言した。そのほか素材メーカーである紡績業が最終製品を指向する場合、コンバーターとしての役割の選択についてなどにも言及している。

このビジョン研究会において指摘された総合経営企画機能の構想が、41年12月の緊急対策実施の一環として、企画管理室の設置につながっていったことは明らかである。

第2のテーマであった将来のビジョンについては、①天然繊維の将来とニチボーのとるべき対策 ②素材メーカーに徹すべきか、加工分野に積極的に進出すべきか ③ビニロンの将来ならびに合成繊維との関連対策 ④今後の技術革新にいかに対処すべきか ⑤非繊維部門への進出についての選択 ⑥社外有カメラとの提携あるいは合併について ⑦労使関係安定対策（長期経営計画と平和協定）などを引き続いて研究課題としてあげているが、現実の緊急対策の具体的な実施展開が急務となり、問題提起のままで終わった。

### 緊急対策実施を前に主管者会議

昭和41年12月19日、原社長は主管者会議を招集し、会社の実情をありのまま訴え、今後の対策を提案するとともに全員の協力を強く要請した。その要旨は次のとおりであった。

「当社は綿紡のみならず、合繊のビニロン、毛製品、その他多角的経営を進め、総合繊維メーカーとして脱皮してきたのであるが、最近の数年間、とくに過去4期を通算すると10億円に達する資産（不動産、積立金）の流出を招いており、前10月期は3億5000万円に達する欠損を示し、今期もまた赤字が予想される。しかし業界を見渡す時、すべての企業がかかる状態にあるのではない。不況の要因といわれる設備の過剰、過当競争のみを不振の原因とすべきではなく、われわれの企業努力の不足をもっと深く反省しなければならない。かかる非常事態に直面し、過去の実績を率直に反省してみると、イ、現状認識の甘さ ロ、真実を語る空気の欠如 に真剣に反省すべき点があると思われる。この反省点にたつて真実を語り、実態を正しく把握するとともに、衆知を集めた緊急対策の即刻実施が必要であると考えます。

緊急対策の当面の目標は、1年後の43年4月期には期間利益で配当を行い得る体制を整えることを絶対の要件とし、42年を全社を挙げての徹底合理化の年としたい。またこの目標を達成する

ためには、常務会が真にポリシー・ボードとしての機能を発揮する必要があり、同時にこれを補佐し助言する機能としてスタッフ部門（企画管理室）を早急に設置し、当面の任務として、①短期的緊急対策の具体案の作成 ②組織の抜本的簡素化を図るための機構改革の立案を指示する。具体案の作成されたものについては常務会で審議のうえ、即刻社長通達をもって指示し、社長以下率先垂範する所存である。

なお衆知を集め緊急対策を実施していく一つの方法として、本日出席の管理職は明春1月5日までに全員が報告書を提出するものとし、その課題は“会社の緊急施策として何を望むか”とする。諸君の率直な意見を期待する」

という趣旨のものであった。なお長期政策については、5年以内に社の面目を一新することを目標に、繊維部門の飛躍的發展と子会社を含めての非繊維部門の高収益分野への積極的な進出を基本路線とし、スタッフ部門を活用して具体的経営方針を打ち出していく決意を述べている。

以上の方針に基づき、41年12月22日の株主総会後の取締役会において、スタッフ部門の企画管理室が設置され、室長には社長室第2部事業管理課長の逢坂五郎が任命された。主管者に与えられた課題「会社の緊急施策として何を望むか」の上申書は42年1月新年早々全員185名分が提出され、常務会に説明後その集計資料は提出者にも配布された。これらの率直な意見は経営に関するもの、機構改革に関するもの、生産販売に関するもの、人事に関するものその他広範囲にわたるものであった。

### 緊急対策と社長巡視

昭和42年1月16日、緊急対策として社長通達第1号が発せられた。第1号は緊急対策の基本方針を示したもので、①業務の簡素化 ②能力主義人事方針の確立 ③定期表彰制度の創設 ④組織的訓練による能力開発 ⑤各種会議・交際費・通信費等諸経費の節減について具体的指針を提示した。

1月30日には社長通達第2号の1が、2月6日には第2号の2、3が続いて示され、主として金利削減対策が提起されている。前10月期の支払金利は16億0900万円で今期の支払予定を入れると年間32億円となり、売上総原価の5%、原価外総費用の50%という大きな比率を占める。そこで今年4月期と10月期の2期をもって、年間約10億円の金利削減を目標として設定した。当社の借入金は長短合せて265億円に達していたので、金利削減の目標として、実効金利の一厘以上の引き下げを緊急の命題としたのである。これが具体策として部門ごとに、不良在庫の処理、売上債権手持ち月数の短縮、棚卸資産の圧縮、遊休不動産の思い切った処分その他の実施計画の立案提出を示達した。

一方41年末の主管者会議で、総力結集を要請した原社長は、この趣旨を全従業員に徹底させるとともに士気の高揚を図るため、42年2月下旬から3月上旬にかけて全事業所を巡視した。事業所においては社員を集めて訓示するとともに、質疑応答をまじえて難局打開への自覚と協力を訴えた。

### 第3次機構改革

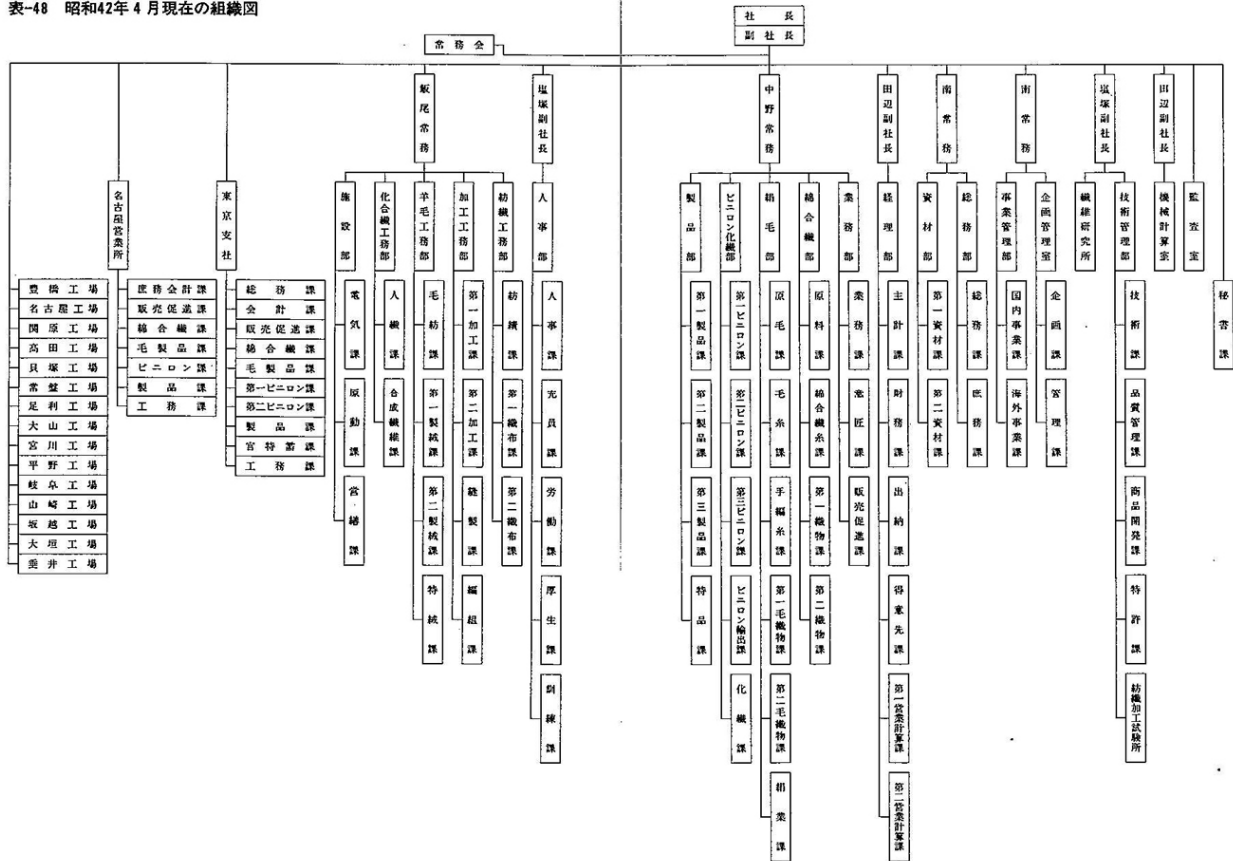
昭和36年12月の第1次、38年5月の第2次の機構改革に続いて、42年4月、緊急対策実施要綱の社長通達第3号として第3次の機構改革が実施された。

今回の改革は経営の円滑化を図るためのスタッフ部門の確立に主眼が置かれ、ライン部門については現行の一部修正にとどめられた。主な改革点は、①査業課を監査室に昇格する ②企画管理室に企画課、管理課を新設する ③機械計算課を機械計算室に昇格する ④事業管理課を事業管理部に昇格させ、国内事業課と海外事業課を新設する ⑤技術部を技術管理部と改称し、品質管理課、特許課を新設し、商品開発課を吸収する等が主な改革点で、組織は以下表（表-48）のとおりである。

表-48 昭和42年4月現在の組織図

第5章 構造的不況打開への経営努力(昭和30年～44年)

表-48 昭和42年4月現在の組織図



緊急対策の推移

戦後最悪といわれた昭和40年から41年にわたる繊維不況は、3次にわたる不況カルテルをはじめとする懸命の不況対策の結果、41年末にはようやく底をつき、42年に入ると綿糸相場も急速に回復し、第3次不況カルテルは期間の途中の3月6日をもって打ち切られた。

緊急対策も42年末をもって、実施後1カ年を経過したことになるが、全社をあげての努力と経済基調の回復も手伝って、目標達成に今一步のところまで近づいていた。すなわち42年下期は各部門とも売り上げが伸張し、総売上高は377億8000万円と当社における最高を記録し、当期は期間利益で年1割の配当を可能にしたのである。さきに設定した43年上期には、期間利益で1割配当をするという第1次



目標が1期早く達成されたことになった。

ここにおいて社長通達第4号は社員の努力の労をねぎらうとともに、43年度4月期の重点目標として、各部門ともさらに一步前進の目標を重ねて指示した。

43年に入った2月25日には、社長通達第5号として、人員合理化計画の遂行を打ち出した。その狙いとするところは、本店、支社、営業所などの非直接部門の組織と人の効率化であった。工場関係の人員は、近代化・省力化によって他社と比肩できるが、本店営業所関係の一人当たり売上利益が他社に比較して低位にあるところから、効率的人員の再配置計画をたて、その即時実行を指示したのである。目標としては44年末までに本店、各支社営業所人員の2割合理化を達成することであった。

43年12月10日には社長通達第7号が発せられた。今までの緊急対策より一步進めて中期計画としての基本方針および目標を指示し、各部門においては45年4月期に至るまでの各期の計画案の提出を指示したものである。

### 合併への動き

昭和30年代の当社の歩みを振り返ってみると、紡織部門において設備の近代化・合理化を鋭意進める一方、総合繊維会社をめざし、加工技術の高度化を進めることにより、消費者に直結した最終製品の新商品の開発と国内市場の販路拡大強化をめざした。合成繊維においては綿紡各社の中でいち早くビニロンの生産に着手し、新製品の開発と生産設備の拡大強化を進めていった。42年には信越化学工業と提携してビニロン原料であるポパールの自給態勢をとるまでになった。

しかし合成繊維はナイロン、ポリエステル、アクリルの三大合繊時代に入り、綿紡分野における複合繊維としては、ポリエステル短繊維との混紡織が求められるようになり、ビニロンはその特性からして一般衣料分野への拡大は次第に困難となりつつあった。

42年1月は緊急対策実施要綱により、社長通達第1号が発せられた時であるが、その3月に当社の支持者である一株主から質問状が寄せられている。その一項に「企業合併については種々ご検討のことと拝察しますが、先にも申し述べたとおり、企業の長短補強となるよう、とくに化繊部門の強化策をたてられたい」と意見が述べられている。これに対して原社長は返信し、合併の点については「最近企業の合併、提携が相次いでいますが、弊社としてはこれに無関心である訳はなく、その機会があれば充分これに応ずる用意は致しております。しかし有利に交渉を進めるためには、経営内容の充実こそが第一条件と考えまして、その推進に鋭意努力している次第でございます」との回答がなされている。

42年7月に第一歩を踏み出した資本自由化は、わが国産業界の危機感を高め、産業再編成の機運が盛り上がっていった。企業経営においても提携の強化、新分野への進出など新しい動きがみられるようになった。43年3月には王子、十条、本州の三製紙会社の合併覚書調印（のちに解消）。4月には東洋高圧、三井化学の合併契約、12月には川崎3社の合併契約調印など大型合併が相次いで表面化し、産業界は大きく揺れ動いた。43年12月19日の日本経済新聞は、ニチボーと日本レイヨンの提携強化を報道し、直ちに合併には結びつかぬとはしながらも、両社が合併すれば垂直的結び付きのメリットは大きいとして、その可能性についての推測を報道している。

第5章 構造的不況打開への経営努力（昭和30年～44年）

43年12月23日、定時株主総会をもって原社長は常勤の取締役会長に退き、後事を8代目社長の塩塚忠美に託した。また役員も4取締役が辞任し、新たに気鋭の4取締役が選任されて若返りが図られた。この時点で原社長の日本レイヨンとの合併の意思決定がなされたとみるべきであろう。

この時の役員構成は次のとおりである。

取締役会長 原 吉平

取締役社長 塩塚忠美

取締役副社長 田辺貞雄

常務取締役 飯尾富雄、豊田吉蔵

取締役 近藤正夫、芝川鍋三、西 善二、小林健次、船津次郎、杉山佐一、大槻重衛、  
西松浩一、大林敏郎、逢坂五郎

常任監査役 竹中源太郎

監査役 西川卯之助、中野誠一、堀 謙二



8代目社長 塩塚忠美

ニチボーと日本レイヨンは国際競争力の強化を図り、将来の飛躍的な発展を期して44年10月1日を目標に合併することで基本的合意に達した。6月24日午前10時から、本社3階の大会議室において第153回定時株主総会が開催され、44年上期決算をはじめ、日本レイヨンとの合併に関する諸議案が可決された。10月1日をもっていよいよ新生ユニチカの誕生となるが、その詳細は『ユニチカ編』に譲る。