

になったわけであるが、第2次募集には水島工場への転勤を拒否した数人を含め40人が応募した。

渋川工場の従業員数は、トリクロールエチレン、パークロールエチレン、シクロヘキサノンなど有力製品が次々と戦力化したのを反映して30年代前半から増加し始め、36年(3月末、以下同)に400人を突破する。その後さらに急ピッチで増え続け、39年に522人のピークに達した。が、この2次にわたる80人余の希望退職と新規採用のストップ、出向、定年退職などによる自然減とを合わせて、48年には267人と最盛期のほぼ半分にまで縮小したのである。因みに同時期の水島工場の従業員は210人で、全社員数は712人(出向を含む)だった。最盛期の910人(昭和45年)からほぼ200人減った勘定になり、その大部分は渋川工場における減少であった。

## 2. 新規事業、異業種への進出と撤退

### さまざまな合理化策

むろん、こうした渋川工場の地盤沈下に対し、ただ手を拱こまねいていただけではない。全社的には、昭和41年度から期首に合理化によるコストダウン目標を立てて、常務会で月ごとに成果を報告・確認して審議していく制度が生まれた。そのなかで渋川工場に関する合理化計画で注力したのは、トリクロールエチレンの粗四塩化エタン熱分解法への切り替えである。

この技術は、従来の消石灰による脱塩酸法では塩酸が塩化カルシウムとして取り出されるのを、無触媒熱分解により塩酸として取り出す方法で、水島工場で採用された技術より一歩進んだものであった。昭和42年(1967)5月に運転が開始されたが、現実には設備のトラブルが多く、運転者を悩ませ、結局この技術が水島工場へ移転されることはなかった。運が悪かったのは、この設備投資がたまたま電気化学のEDC法塩化ビニル設備の稼働開始による塩化水素需要の減少と重なったことで、所期の合理化目標を期待することができなかったわけである。

結局のところ、渋川工場では塩素バランスを取るために電解を落さざるを得なかったが、それをできるだけ回避するために新しい塩化物を見出す必要があった。パークロールエチレンおよび四塩化炭素の増産である程度カバーしたわけであるが、それだけでは地盤沈下を支えきれず、あれやこれや塩素の余剰対策として新

規事業を模索していったのが実情である。

すなわち、片っ端から塩化物のメーカーに当たり、とくに塩素を外部から購入しているメーカーを調べ、事業提携をもちかけたのである。その第一弾ともいえるのが、40年11月に製造を開始したジクロン(リンゴの葉の黒斑病に効く農薬)で、これは大内新興化学工業からの受託生産であり、故あって2年間ほどで中止となるが、45年にはジクロールベンゼンと無水塩化アルミニウムという二つの新規事業が始まった。

### ジクロールベンゼンの製造

これは、桂屋(現桂屋ファイングッズ)と当社の折半出資で、渋川化学を昭和45年(1970)3月渋川工場内に設立し、ここで粗のジクロールベンゼンをつくり、パラジクロールベンゼンとオルソジクロールベンゼンに分離後、全量を桂屋が引き取り、防虫剤に加工し販売するという事業であった。桂屋はもともと都染めの老舗で、それ以前は住友化学からパラジクロールベンゼンを購入し、打錠のみ行っていたが、自らの手でもつくりたいという希望をもっていて、これが塩素処理の受け皿を探していた当社の思惑と一致し、合弁事業としてスタートすることになったのである。

塩素処理としては大きな量が捌ける規模ではなかったが、それなりの利益を生んだが、輸入品の流入による収益性の低下により、最終的には平成元年(1989)に解散する。

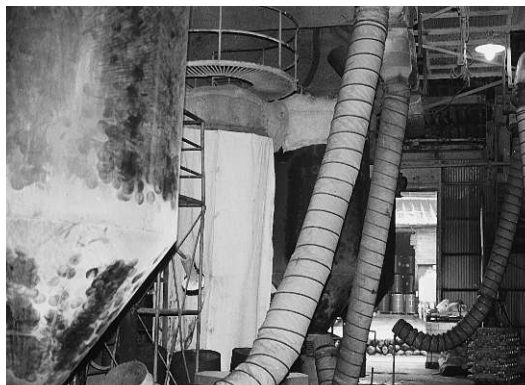
### 関東化成の設立

他方、無水塩化アルミニウムの事業化は、東洋紡の子会社である東洋化成工業と折半出資で昭和45年(1970)9月、やはり渋川工場内に関東化成を設立したものである。無水塩化アルミニウムはアルキルベンゼン製造などのフリーデルクラフツ反応に用いられる触媒となる。

東洋化成は兵庫県高砂市に工場があり、アルミニウムと塩素(液塩)を購入して塩化アルミニウムを製造していたが、市街地の工場で塩素を使うのは厳しくなっていた。それと液体塩素は鐘淵化学から仕入れていたが、ローリーでなく、ポンペで買っていた。したがって、メーカーの敷地内で製造すれば少なくとも物流費に



関東化成本社工場



塩化アルミニウム製造設備

かかる分だけは安くつく。つまり、環境の問題とコスト上の問題の両面で、当社の合弁事業構想に乗る下地があった。一方、当社の側には、先のジクロロールベンゼンと同様、余剰人員と塩素の消化が問題であったから、この合弁事業は当初の話し合いからスムーズに進み、製造技術は東洋化成の技術でスタートすることになった。

上記二つの合弁事業に共通していることは、製造技術はいずれも提携会社であり、その技術を踏襲しながら長い時間をかけて改良してきたという点であるが、ジクロロールベンゼンのほうは長続きせず、合弁解消に進んだのに対し、無水塩化アルミニウムのほうは平成6年(1994)7月末に当社の完全子会社になり、最終的には平成10年12月に解散、翌11年1月には当社事業に吸収されている。

### 清涼飲料事業への進出

このほか、渋川工場の再構築をはかるべく、さまざまに努力が積み重ねられた。のちに当社の支柱となるファイン系では、昭和45年(1970)9月、六フッ化硫黄の企業化が決定し、同事業確立のため全額出資の子会社・日本弗素化学工業が設立をみているし、また、鉄系の基礎となった高純度酸化鉄の研究も熱を帯びていた。これらの推移については第9章および第10章でそれぞれまとめて記述するが、一方では47年、これらの動きとはまったく趣の異なる事業計画が突如浮かびあがっていた。清涼飲料カナダドライの製造販売(ボトリング事業)がそれである。

外国系清涼飲料といえば、誰しものが直ちにコーラの名をあげるように、昭和30年代初頭に上陸し、たちまちラムネ、サイダー、カルピスなどの既存商品を駆逐して勢力を伸ばしたコカコーラ、次いでペプシコーラが想起されるが、カナダド

ライのようなジンジャーエール系のソフトドリンクは一般に知られていなかった。米カナダドライ・コーポレーションが日本市場に進出したのは32年で、コーラ製品に比べても遅かったわけでないが、商品の嗜好性の問題もあったのであろうか、それ



カナダドライ・ユニ本社工場

までは飲食店、ホテルなどを対象とする業務用を主体にした販売戦略を展開し、一般向けの清涼飲料としての販売には消極的だった。

ところが47年度に入ると、一転して積極方針が打ち出され、国内各地にボトラー(瓶詰め会社)を設立することになり、フランチャイジーの募集が始まったのであり、当社はこのフランチャイジーに名乗りをあげることになったのである。獲得した販売エリアは地元の利が期待できる北関東(群馬・栃木・埼玉北部)で、同年12月、資本金5,000万円のカナダドライ・ユニを設立、同事業をスタートさせたのである。

ところが、後述するように、この事業はみごとな失敗に終わり、会社発足から2年あまりで撤収することになり、短期間であったにもかかわらず、そのあとには巨額の累積欠損が残された。電解ソーダの製法転換と合わせて深刻な経営危機を招く元凶となったわけであるが、いかに事業の多角化がもてはやされていた時代であるとはいえ、一体どのような理由で清涼飲料の製造販売という、まったく当社の土壌・風土と無縁の領域に出ていったのだろうか。

そこにはいくつかの要因が重なっていた。

### 阿久津の土地利用

第一にあげられるのは、阿久津の土地利用が農地法の制約から農地転用許可の期限が迫っていたことである。

昭和35年(1960)に渋川工場の北方約2 km、吾妻川畔の約2万坪の農地を取得した経緯は前章で記述したとおりだが、その利用は二転三転した。当初の目的は、当社始まって以来の大がかりな開発体制で取り組んでいたトリレンジイソシアネー

ト(TDI)の製造工場に充てる予定だったが、37年4月、時に利なくその事業化を断念することになった。さらに38年11月に水島進出が決定するに及んで、製造工場用地としての阿久津は遊休化することになったが、当該土地は農地の転用地であり、以降、転用目的変更について農政当局との折衝に苦勞させられることになる。

その結果、中央研究所用地、社宅用地(K6、K7アパート)、福利厚生用地、地方公共団体への一部売却(群馬県・渋川市の合同庁舎)など、ほぼ半分の土地については転用許可を得たが、残りの3万1,000㎡余については、農地法の制約が緩和されたとはいえ、速やかに転用をはからねばならない、経営上の重要な課題になっていた。



阿久津用地全景



中央研究所地鎮祭



完成した中央研究所



完成したK6アパート

だが、それ以上に大きな経営上の課題は、46年以降、折からの景気後退もあって急速に業績が悪化していて、46年9月期には欠損を計上、無配に転落、次いで47年3月期、9月期ともに赤字決算で、3期合わせた欠損は4億円近くにも達していたことである。このため、全社をあげて合理化に取り組んだことはこれまでも記述したとおりで、トリクロールエチレンの水島工場集約をはじめ、渋川工場では2次にわたる人員整理を実施したのである。

しかし、3期にわたって欠損を計上、無配を続けたことは、株主および金融筋から経営責任を問われかねなく、景気が回復基調にある47年度下期には、なんととしても復配の目処をつけなければならなかったが、当面累損を消去する目処は立っていなかった。

こうした事情で、11月28日の常務会でカナダドライ・ユニの設立を決議し、12月2日の同社創立へと向かったのである。ただ、企業取支について審議が行われたのは12月20日の企業審議会であり、常務会で当該事業の企業化を承認したのは12月27日であった。すなわち、企業取支の実質審議が後まわしになり、カナダドライ・インターナショナル側との折衝、新会社の設立が先行したわけである。

新規事業に取り組む当初の意識に、実質的な企業採算より政策的配慮が優先したことは否めないが、ともあれ48年3月29日の常務会で新会社に対し阿久津用地の約半分3万1,189㎡を5億6,600万円で売却することを決議、47年下期決算で4億2,700万円の売却益を計上、保有株式売却益と合わせて、当期発生欠損および累損の一举償却を実現し、次期復配の態勢を整えたのである。

### 積極的だった三菱化成

と、ここまでは当初の思惑どおり進んだわけであるが、清涼飲料の製造販売という異質の事業に短兵急に進めたのにはもう一つ理由がある。そもそも当該事業は、昭和47年(1972)7月上旬、石北正司渋川市長の甥の加藤智也(のちにカナダドライ・ユニ営業部長)が東日本ボトリングの経験をもとにもち込んできた話に端を発している。石北市長は、阿久津の遊休土地についてはかねてから公共用として市の運動場などの構想を提案していたが、カナダドライについて無公害企業の誘致としてきわめて積極的だった。これが上述のような事情を抱える当社にとって大きな後押しになったことは否めない。

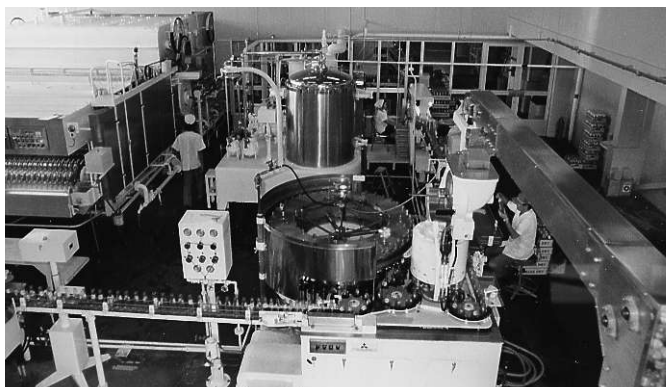
もう一つ、地元の勧誘に始まったこの事業構想は直ちに三菱銀行ならびに三菱化成にも伝えられたが、両社ともにすこぶる関心が高かった。というのも、白亜カナダドライや東京カナダドライに三菱銀行をはじめグループ各社が出資しているなど、カナダドライ飲料事業の日本進出について積極的に応じていたからであり、三菱化成は北関東地区のボトリング事業に着目していた。この結果、三菱化成は新会社に資本参加することになり、当社の要請した出資比率10%に対し35%を固持したほどである。また傍系の菱成興業が展開していたハンバーガーチェーン事業との連携の提案もあったほど、この事業に積極的であった。

そうしたわけで当社としては、筆頭株主の三菱化成および三菱銀行の資金援助を頼みとして事業化に踏み切ったのであった。

### 生販一貫体制の採用

ところで、北関東地区のフランチャイズ権は片倉工業との熾烈な争奪戦の末、手に入れたものであったが、この過程で片倉工業は埼玉工場の敷地を利用したボトリング工場設置を計画に織り込み、強くアピールしていた。カナダドライ・インターナショナルとしては、生産・販売の一貫体制が採用されるに如くはなく、当社に対しても当初の姿勢を一転させて、事業開始からボトリング工場併設をフランチャイズ権付与の条件としてきた。これは当社にとっては阿久津の土地利用の名分も立つので、その方向で許可申請を行うことになったわけであるが、結果的にこれが過剰投資・低操業を招き、事業破綻の直接の因をなすことになったのである。

一貫体制で事業を進めることにしたものの、生産計画を編成するにあたり、ど



カナダドライ・ユニの  
ボトリング工場

のように需要想定をしても、立ちあがり初年度および2年度の販売量は採算点に程遠いものであった。採算点は最終収支計算ベースで年間販売120万ケースと算定されたが、北関東3県の販売量はせいぜい40万から60万ケースであり、極度の低操業を余儀なくされる。そこで、これをカバーするために隣接ブロックの他ボトラーからの受託に依存する必要があった。

カナダドライ・インターナショナルの要請に応じて日本で初めて瓶詰め専属工場を併設し、販売を行うものであるが、他のボトラーは市井の瓶詰工場に委託している実情から、隣接ボトラーより集中受託することは十分可能であると判断し、カナダドライ・ジャパンに受託の斡旋を要請するとともに、直接ボトラーに受託交渉したのである。が、当社の期待がいかに過大であり、一方的なものであったかは事業が始まると直ちに思い知らされることになる。この想定ミスが破綻の最大の引き金となった。

このほか、ルート数および販売要員の設定についても、過大な希望的机上の想定にすぎなかったし、設備投資計画についても判断が甘かった。とくに三菱化成、三菱銀行の積極的支援に絶大な期待を寄せながら策定されたが、次章でふれるように三菱銀行の支援は得られなかったし、長期資金調達においても筆頭株主の三菱化成の債務保証が得られなかった。加えて、主力金融筋にこの計画を十分説明しないまま、事業計画を実施させることになったのは軽率であった。

このほか、広告宣伝についても当初より大きな問題点を抱えていた。この種の事業において宣伝投資はこの成否を決定する鍵である。収支計画では宣伝投資の40%はカナダドライ・インターナショナルの補助金を、また他のボトラーにも協力を仰ぐことにしていたが、カナダドライ本社は終始、宣伝投資には消極的であり、これが三菱グループの失望を買い、ひいては同事業に対して冷淡になっていた一因とされる。

### 1年半で破綻、撤収へ

いずれにしても、水島計画に次ぐ投資規模の事業でありながら、あまりにも計画に多くの問題点があったことがわかるが、事業はこの間にもどんどん進み、工場の建設は昭和48年(1973)2月に鉄入れ式がすむと突貫で進められ、6月19日に竣工する。生産設備は順調に立ちあがり、量産の基盤はできた。

折から清涼飲料は需要期の夏場を迎えて一躍販売活動が始まったが、冷夏に加え、商品の知名度の低さ、宣伝力の弱さなどから全ボトラーともに不振を極めた。頼みの受託ボトリング事業も思うような成績があげられず、さまざまに営業努力が傾けられたが、結局、初年度(昭和48年度)の計画に対して惨憺たる結果に終わった。社内にもこの事業に対する危惧の念が強まったが、なお49年夏の成績を見極めたいとする意見が支配的だった。

ところが運が悪いことに、石油危機(48年秋)によるインフレを抑えるために総需要抑制策が採られ、景気が急速に後退し、飲料業界も大きな打撃を受けた。49年の需要期もまったく予期に反する結果に終わり、重大な選択を迫られることになった。折しも同業の白亜カナダドライが過大投資による経営の行き詰まりから会社更生法の適用に踏み切り、この衝撃もあずかって、ついにカナダドライ・ユニの事業から撤収することを決断。49年12月12日の同社取締役会で製造部門の閉鎖と人員整理を決定したのである。

工場稼働からわずか1年半で撤退しなければならなかったのはなぜか。その理由については、時に利がなかったことも含めこれ以上、贅言を加える紙数はないが、同事業で計上した損失は12億円にものぼった。